**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Marketing de relacionamento:
Um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas
e fabricantes de eletrodomésticos

Edson Crescitelli

São Paulo
Abril, 2003

Reitor da Universidade de São Paulo
Profº. Dr. Adholpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profª Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração
Profº. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcelos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Marketing de relacionamento:
Um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas
e fabricantes de eletrodomésticos

Edson Crescitelli

Orientadora: Prof^a. Dra. Ana Akemi Ikeda

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como parte dos
Requisitos necessários à obtenção do título
de Doutor em Administração

São Paulo
Abril, 2003

Crescitelli, Edson

Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre
vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos / Edson Crescitelli.

- São Paulo: FEA/USP, 2003

214p

Tese – Doutorado

Bibliografia.

1. Clientes - Contato 2. Marketing de relacionamento 3. Vendas a varejo –
Marketing I. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP

CDD – 658.812

Dedico este trabalho a minha filha Giovana e a meu pai Carmine.

Meu agradecimentos

à Prof^a. Dra. Ana Ikeda, pelo apoio e contribuição neste trabalho e na minha vida acadêmica;

à Prof^a. Dra. Mercedes Fátima de Canha Crescitelli, pela colaboração incentivo e compreensão;

ao Prof^o. Dr. Marcos Cortez Campomar, ao Prof^o. Dr. Geraldo Luciano Toledo e ao Prof^o. Dr. Dílson Gabriel dos Santos, por tudo que me ensinaram;

a Carlos de Brito Pereira, pelas sugestões; a Marcelo Prado e Jussara Correali, pela ajuda nas pesquisa de campo; a Walter Nishiwaki, pela participação na montagem dos casos;

às empresas, pela permissão para realizar a pesquisa, a todos os entrevistados, pela importante cooperação.

*“Para conseguir resultados, temos que usar
todas as forças disponíveis.”*
PETER DRUCKER

*Hoje, decide-se mais no balcão de vendas
do que na poltrona da sala de estar.”*
REGIS MCKENNA

SUMÁRIO

Relação de ilustrações	x
Resumo	xi
Abstract	xii
Introdução	1
Justificativa	4
Objetivos do curso	8
Capítulo 1 – Método adotado	10
1.1 Pesquisa de dados secundários	10
1.2 Pesquisa de dados primários	12
1.2.1 Objetivos da pesquisa de campo	12
1.2.2 Formulação de hipóteses	13
1.2.3 Tipos de pesquisa	14
1.2.4 Pesquisa exploratória	16
1.2.5 Planejamento da pesquisa de campo	19
1.2.6 Amostra	21
1.2.7 Análise dos dados	24
Capítulo 2 – Fundamentação Teórica	26
2.1 Marketing de relacionamento	26
2.1.1 Evolução do pensamento de marketing	26
2.1.2 Limitações da concepção tradicional de marketing	29
2.1.3 Novo ambiente de mercado	30
2.1.4 Evolução na abordagem de marketing: o relacionamento	32
2.1.5 Marketing tradicional e marketing de relacionamento	35
2.1.6 Pós – venda	37
2.1.7 Marketing de relacionamento total	39
2.1.8 Criação de valor	45
2.1.9 Gerenciamento das relações com o cliente	49
2.2 Marketing de relacionamento no canal distribuição	52
2.2.1 Conceito de canal de distribuição	52
2.2.2 Gerenciamento do canal	53
2.2.3 Estrutura de distribuição	54
2.2.4 Canais eletrônicos	57
2.2.5 Importância do varejo	60
2.2.6 Foco do relacionamento	62
2.2.7 Conflito de canal	64
2.2.8 Contribuição do marketing de relacionamento	66
2.2.9 Limitações do marketing de relacionamento	69
2.2.10 Objetivos atrelados ao marketing de relacionamento	70
2.2.11 Públicos envolvidos	71
2.2.12 Formato das ações	71
2.2.13	72
2.3 Marketing de relacionamento na venda pessoal	73
2.3.1 Princípios da venda pessoal	73
2.3.2 Novo perfil do profissional de vendas	76
2.3.3 Venda pessoal no varejo	78

2.3.4 Aplicação do marketing de relacionamento	81
2.3.5 Finalidade do marketing de relacionamento	83
2.3.6 Modalidades do marketing de relacionamento	83
2.4 Marketing de relacionamento e o comportamento do consumidor	91
2.4.1 Processo de decisão	91
2.4.2 Influência pessoal	94
2.5 Consideração acerca da aplicação do marketing de relacionamento	96
Capítulo 3 – Mercado de eletrodomésticos	101
3.1 Definição	101
3.2 Potencial	102
3.3 Principais fabricantes	104
3.4 Estrutura de distribuição	106
3.5 Principais vendas	109
3.6 Panorama do setor	110
Capítulo 4 – Exemplos de ações praticadas pelos fabricantes	114
4.1 Casos desenvolvidos	115
4.2 Análise das ações do fabricante	126
Capítulo 5 – Resultados da pesquisa de campo	129
5.1 Entrevistas em profundidade com executivos – fabricantes	129
5.1.1 Perfil das empresas	131
5.1.2 Panorama do ambiente	135
5.1.3 Perfil dos vendedores varejistas na visão dos fabricantes	137
5.1.4 Efeito das ações sobre os varejistas na visão dos fabricantes	139
5.1.5 Efeito das ações sobre vendedores na visão dos fabricantes	140
5.1.6 Tipos de ações praticadas	141
5.1.7 Política adotada	144
5.2 Entrevistas em profundidade com executivos do varejo	147
5.2.1 Perfil das redes de varejo	147
5.2.2 Relacionamento com os fornecedores (fabricantes)	153
5.2.3 Relacionamento fornecedor / vendedor	155
5.3 Entrevistas com profundidade com os vendedores varejistas	155
5.3.1 Características da entrevistas	156
5.3.2 Aspectos técnicos das ações desenvolvidas	159
5.3.3 Aspectos conceituais das ações desenvolvidas	161
5.4 Síntese das informações detectadas na pesquisa	164
Capítulo 6 – Sugestões para melhoria do relacionamento	167
6.1 Ambiente	167
6.2 Formação	170
Considerações finais	175
Referências bibliográficas	179
Apêndices	185
Anexos	195

RELAÇÃO DE ILUSTRAÇÕES

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1	Localização do objeto de estudo na cadeia de comercialização	11
Figura 2	Dimensões do marketing de relacionamento	34
Figura 3	Portifólio de segmentação de clientes	47
Figura 4	Fluxo de processo de distribuição	56
Figura 5	Comparativo dos fluxos de comercialização e de marketing de relacionamento	67
Figura 6	Processo de venda	77
Figura 7	Efeito da estratégia push and pull	81
Figura 8	Participação dos canais de distribuição	108
Figura 9	Estrutura organizacional – Philips	133
Figura 10	Estrutura organizacional – Multibrás	134
Figura 11	Distribuição dos recursos das ações de relacionamento	144
Figura 12	Organograma – Ponto Frio	151
Figura 13	Organograma – Magazine Luiza	153
Figura 14	Fluxo das ações de relacionamento integradas	170

RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1	Correspondência entre quatro P's e C's do mercado	35
Quadro 2	Comparativo entre marketing transacional e de relacionamento	36
Quadro 3	Gerenciamento do relacionamento com o canal	64
Quadro 4	Qualidade do profissional de vendas	79
Quadro 5	Classificação de produtos eletrodomésticos	103
Quadro 6	Relação associados da ELETROS	104
Quadro 7	Dados referenciais dos executivos entrevistados – fabricantes	130
Quadro 8	Dados referenciais dos executivos entrevistados – varejo	148
Quadro 9	Resumo dos dados referenciais dos vendedores varejistas Entrevistados	156
Quadro 10	Relação de vendedores entrevistados – Ponto Frio	157
Quadro 11	Relação de vendedores entrevistados – Magazine Luiza	158
Quadro 12	Comparação resumida do relacionamento nas visões dos fabricantes, varejistas e vendedores	164

RELAÇÃO DAS TABELAS

Tabela 1	Relação associados da ELETROS por faturamento	106
Tabela 2	Principais redes varejistas de eletrodomésticos / Lojas de departamento	110
Tabela 3	Eletrodomésticos por domicílio (em %)	111

RESUMO

Neste trabalho, abordam-se as ações de relacionamento dos fabricantes junto aos vendedores do varejo, da ótica do marketing de relacionamento. O tema torna-se relevante pela influência do vendedor varejista junto ao consumidor. A proposta é analisar como as ações são aplicadas pelos fabricantes e percebidas pelos vendedores varejistas, com a intenção de melhor compreender o processo e contribuir para sua evolução.

O tema é focado com base nos fundamentos de marketing de relacionamento a fim de se analisar como ele se comportará quando aplicado ao ambiente composto por canais de distribuição, venda pessoal e comportamento do consumidor. O setor de eletrodomésticos é caracterizado pelo potencial econômico, alta concentração do varejo, atuação de fabricantes de grande porte e muita sensibilidade às variáveis macroeconômicas. A análise de algumas ações de relacionamento praticadas indica que elas são fortemente orientadas para o giro de produtos no curto prazo e que programas e incentivo de vendas e treinamento são as modalidades mais aplicadas. A pesquisa realizada com fabricantes, varejistas e vendedores varejistas indica que as ações são utilizadas muito mais para auxiliar a venda, de curto prazo, promovendo giro rápido de produtos, sem nenhum efeito residual. Esse modelo é nocivo por gerar uma relação efêmera e mercenária, bem distante dos princípios do marketing de relacionamento, que busca a satisfação, o envolvimento e a lealdade a longo prazo. Desse modo, neste estudo, são detectadas oportunidades para se estabelecer um programa de relacionamento adequado e eficiente junto aos vendedores varejistas e também são indicadas formas para que se possa atingir essa finalidade.

ABSTRACT

The subject of this study concerns the relationship of manufacturers with retailers from the point of view of relationship marketing. It becomes a relevant subject due to the influence of retailers over consumers. The purpose of this work is to analyze how market actions are put forward by manufacturers and how retailers understand these actions. This is an attempt to better understand the process and to contribute to this development.

The subject is approached based on relationship-marketing principles and on how they apply to the market (distribution channels, personal sales and consumer's behavior). The context of this research is the sector of home appliances, marked by its economic potential, high concentration of counter sales, presence of great manufacturers and high sensitivity to macroeconomic changes. The analysis of some of the relationship actions indicates that they are strongly oriented to short-term product turnover. The most common modalities of actions involve promotional sales and training.

Research with manufacturers, retailers and retail salespeople show that actions are used mostly to improve both short-term sales and fast-stock turnovers with no residual effect. This is a harmful model because it leads to unsteady and mercenary relationship, moving away from relationship-marketing principles that seek satisfaction, engagement and loyalty of consumers in long-term basis. In this way, this work contributes in showing opportunities and means of establishing an accurate program of appropriate relationship with retailers.

A competitividade impulsionada, por um lado, pelo processo da globalização e pelos avanços tecnológicos e, por outro, pela crescente conscientização e pelas exigências dos consumidores torna-se, cada vez mais, crítica para o sucesso ou mesmo para a sobrevivência das organizações. É em torno dela que está a chave para a expansão ou defesa de mercados, conforme define Porter (1989, prefácio): *“Hoje, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior. Empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento bem como concorrentes internos e externos que não agem mais como se o bolo em expansão fosse grande o bastante para todos”*.

Porém, obter diferenciais competitivos não é tarefa fácil para as organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação, pois a oferta, em praticamente todos os setores de negócios, é maior do que a demanda, o que tende a acelerar o nível de competitividade dos mercados. Outro fator crítico para o processo competitivo é que os mercados são finitos e, mais cedo ou mais tarde, tendem à saturação.

Dessa forma, em mercados com alto nível de competitividade, como é o setor de eletrodomésticos, a manutenção de clientes ativos tende a ser uma atividade prioritária. Vavra (1993, p.17) afirma: *“O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes. A única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é, de longe, mais importante do que a atração de clientes”*.

Para os fabricantes, especialmente os do setor de eletrodomésticos, o processo competitivo envolve, além da busca por diferenciais sobre os concorrentes e da retenção de clientes, a forma de atuação nos canais de distribuição; isso porque a comercialização dos produtos ocorre essencialmente por meio do varejo especializado. Portanto, qualquer vantagem competitiva obtida em outros pontos do processo – novas tecnologias, redução de preços e imagem de marca, por exemplo – pode ser prejudicada ou até mesmo neutralizada pelos varejistas, responsáveis pela distribuição dos produtos. A importância do varejo especializado para a competitividade se torna ainda mais relevante se for considerada a alta concentração existente no setor, fazendo a busca por competitividade tornar-se ainda mais crítica para os fabricantes do setor.

Se o varejo é decisivo no processo de distribuição dos produtos eletrodomésticos, os vendedores das lojas de varejos – os vendedores balconistas ou, como são identificados neste trabalho, os vendedores varejistas –, por sua vez, desempenham papel fundamental nesse processo, pois atuam no elo vital da cadeia de comercialização, ou seja, no momento da decisão de compra do consumidor. Apesar de todos os esforços de marketing convergirem para esse ponto essencial, a atuação dos vendedores ocupa lugar de destaque, pois eles estão em contato direto com os consumidores no ponto-de-venda, na hora da efetivação da compra, exercendo influência direta sobre o desempenho de vendas. Assim, o relacionamento dos fabricantes com os vendedores varejistas pode representar um importante aspecto na busca pela competitividade.

Considerando, portanto, as condições de competitividade encontradas no setor de eletrodomésticos, o marketing de relacionamento – ou seja, a obtenção de satisfação dos consumidores e dos parceiros na cadeia de valor (NICKELS & WOOD, 1999, p. 273) – apresenta-se como um importante instrumento para a retenção e fidelização, não somente de consumidores finais, mas também de clientes (varejistas), contribuindo, assim, para que o fabricante possa obter ou manter a competitividade e, conseqüentemente, um desempenho satisfatório.

Por essa razão, o foco deste trabalho será o relacionamento entre fabricantes e canal de distribuição, com ênfase para o vendedor varejista, em decorrência de sua importância no processo de comercialização, sob a perspectiva do marketing de relacionamento.

JUSTIFICATIVA

A alta competitividade do setor de eletrodomésticos caracteriza-se não só pela atuação de um número significativo de empresas de classe mundial, de grande porte e com forte imagem no mercado, mas também pelo comportamento dos consumidores, que tendem a ficar mais sofisticados, exigentes e a considerarem, com maior constância, a melhor relação custo vs benefício em suas decisões de compra. Complementando esse quadro, as redes de varejo estão cada vez mais fortes e mais influentes, tornando o natural conflito de interesses entre varejistas e fabricantes um dos aspectos de maior relevância no direcionamento de esforços por parte dos fabricantes.

Outro aspecto a ser contemplado é a tendência de “comoditização” (padronização) dos produtos ofertados. Isso porque, entre as indústrias de grande porte do setor, o acesso a novas tecnologias é, relativamente, fácil; os atributos dos produtos são bastante similares; os canais de distribuição são concentrados e explorados por todos; os preços são muito similares (dentro das categorias de produtos e segmentos de mercado atendidos) e os esforços de comunicação para

valorização de marca e divulgação de produtos são equivalentes. Esse cenário torna a busca por diferenciais competitivos, embora vital, uma atividade complexa e difícil para os fabricantes do setor.

O marketing de relacionamento, por suas características, tem sido um instrumento muito utilizado para auxiliar as empresas a obter ou manter diferenciais competitivos, porém o foco da abordagem do marketing de relacionamento tem sido colocado, quase exclusivamente, na relação empresa/cliente final. Sem deixar de reconhecer a importância dessa forma de abordagem, acreditamos que a aplicação do marketing de relacionamento em outros elos da cadeia de comercialização possa contribuir para a melhoria do nível de competitividade dos fabricantes.

O relacionamento que a empresa cria com seu cliente final depende do envolvimento e da participação de todos os elos da cadeia de comercialização, *“conseqüentemente, os relacionamentos precisam ser formados e nutridos com todos que participam da cadeia de comercialização e contribuem, direta ou indiretamente, para o relacionamento com o consumidor”* (GORDON, 1998, p. xv). Essa questão torna-se mais relevante se for considerado que, no segmento de eletrodomésticos, a influência dos vendedores varejistas é essencial no processo de decisão de compra: *“Hoje, decide-se mais no balcão de vendas do que na poltrona da sala de estar”* (MCKENNA, 1999, p. 89).

Essa influência é provocada por vários fatores, dentre os quais dois são destacados: a condição de bens de consumo duráveis e de compra comparada dos produtos, o que, naturalmente, gera maior envolvimento dos vendedores no fornecimento de informações e esclarecimento de dúvidas; a tendência de equiparação de custos vs benefícios dos produtos ofertados, que tende a satisfazer, de forma indiferenciada, as expectativas do consumidor e a alta competitividade do setor, que é disputado por empresas tradicionais e com sólida imagem no mercado, fato que provoca a neutralização de eventuais preferências por marcas, como enfatiza Vavra (1993, p. 25): *“A lealdade de marca entre consumidores virtualmente desapareceu à medida que eles perceberam que todas as marcas são praticamente iguais”*.

Mesmo considerando os avanços nas formas de varejo, como a tendência do auto-serviço e do varejo virtual (comercialização de produtos via Internet), o sistema tradicional, que envolve vendas presenciais nas lojas, executadas por meio da venda pessoal com interferência direta do vendedor, ainda é a forma mais comum de comercialização do setor. A manutenção desse sistema tradicional ainda tende a perdurar por um longo período, pois sua substituição pelo varejo eletrônico depende de fatores culturais, nível socioeconômico dos consumidores e disponibilização de infra-estrutura adequada.

Há muitos estudos sobre o marketing de relacionamento envolvendo a organização – seja ela fabricante de bens ou prestadora de serviços – e o cliente final, ou seja, o público consumidor, como, por exemplo os trabalhos desenvolvidos por Vavra (1993), Gordon (1998), McKenna (1999 e 2001), Grönroos (1993 e 1997), Nickles & Wood (1999). No entanto, apesar de sua relevância no processo de comercialização, em especial no setor de eletrodomésticos, o marketing de relacionamento orientado para públicos intermediários – no qual estão inseridos os vendedores varejistas – não tem recebido de profissionais e estudiosos de marketing a mesma atenção destinada aos estudos orientados para o consumidor final.

Assim, a atuação do vendedor do varejo pode, por sua própria condição, funcionar como fator para potencializar as vendas de determinado produto, reforçando o conceito de *push and pull*¹ e, desse modo, otimizar os esforços de marketing junto ao consumidor final. O vendedor do varejo também pode servir como agente neutralizador de esforços de marketing de concorrentes junto ao consumidor final, na medida em que tenta dissuadir o cliente de sua intenção de optar pela compra de um produto concorrente. Porém, nesse caso, sua atuação tenderá a evitar o efeito *push and pull*, pretendido pelo fabricante concorrente.

¹ A estratégia *push and pull* implica a aplicação de duas forças simultâneas – uma para atrair o cliente até o ponto-de-venda e outra para que o ponto-de-venda ofereça o produto ao cliente – potencializando, assim, o impacto de cada uma delas. Segundo Kotler (2000: 586), “a estratégia *push* (pressão) envolve o uso da equipe de vendas e da promoção empresarial para induzir os intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais. Na estratégia *pull* (atração), o fabricante utiliza a propaganda e a promoção ao consumidor para induzi-lo a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que eles o encomendem”.

Estabelecer e manter programas de marketing de relacionamento junto aos vendedores das lojas de varejo pode ser um importante meio para obter diferenciais competitivos em um setor pautado pela tendência de “comoditização”, pois o marketing de relacionamento geraria uma atitude favorável por parte do vendedor em relação a um(a) determinado(a) produto ou marca, interferindo diretamente na sua venda.

OBJETIVOS DO ESTUDO

A forte influência da venda pessoal no processo de comercialização de eletrodomésticos torna a relação com os vendedores varejistas um aspecto de extrema relevância para os fabricantes do setor. Por essa razão, o objetivo deste trabalho é analisar as relações entre fabricantes e vendedores varejistas, da ótica dos princípios do marketing de relacionamento, visando identificar a orientação conceitual adotada pelos fabricantes na sua aplicação, com base na verificação do tipo de ações de relacionamento praticadas e do modo como elas são percebidas pelas organizações de varejo e pelos vendedores varejistas.

Serão feitas considerações com a intenção de contribuir para melhorar a compreensão do processo de relacionamento entre fabricantes e vendedores varejistas, fundamentada nos conceitos do marketing de relacionamento, de maneira a colaborar para o desenvolvimento de programas de relacionamento mais eficazes.

Dessa forma, a proposta deste trabalho envolve, de toda a cadeia de comercialização, exclusivamente o elo referente ao relacionamento entre a indústria e os vendedores varejistas. Muito embora também seja tema de relevância para o

estudo do marketing, o escopo desta pesquisa não contempla as relações do fabricante com o consumidor final, com os outros públicos da cadeia de comercialização (como distribuidores e atacadistas) e, nem mesmo, com os demais públicos existentes na estrutura das organizações de varejo, tais como titulares – proprietários ou diretores –, compradores, analistas de crédito, vitrinistas/decoradores, administrativos, equipes de depósito e de logística.

1 MÉTODO ADOTADO

O método adotado nesta pesquisa está fundamentado no conceito de investigação indutiva². O trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira envolve pesquisa de dados secundários acerca do tema marketing de relacionamento, incluindo levantamento de casos práticos, pois *“a análise de dados secundários disponíveis é uma etapa essencial no processo de definição do problema: não se deve coletar dados primários antes da análise completa dos dados secundários”* (MALHOTRA, 2001, p.68); a segunda compreende pesquisa de dados primários realizada por intermédio de pesquisa de campo.

1.1 PESQUISA DE DADOS SECUNDÁRIOS

A intenção é traçar um arcabouço teórico do marketing de relacionamento – incluindo o ambiente no qual ele é estudado neste trabalho, que são os canais de distribuição – tendo por base o levantamento bibliográfico e pesquisa de dados

² Sobre o processo de investigação científica indutivo, Severino (2000, p.192) afirma: *“O resultado do processo de observação e análise dos fatos concretos é uma norma, uma regra, uma lei, um princípio universal, que constitui sempre uma generalização. A indução parte, pois, de fatos particulares conhecidos para chegar a conclusões gerais até então desconhecidas”*. Ao contrário, o método dedutivo *“é uma forma de raciocínio em que o antecedente são dados e fatos particulares e o conseqüente uma afirmação universal”*.

disponíveis sobre o tema. A abordagem teórica envolve: a) fundamentos, evolução e aspectos relevantes do marketing de relacionamento, segundo a visão de diferentes autores; b) análise da estrutura e das características dos principais componentes dos canais de distribuição; c) fundamentos da venda pessoal, aplicados ao processo de comercialização; d) teorias sobre o comportamento do consumidor, especificamente em relação ao papel dos influenciadores no processo de decisão de compra.

Na seqüência, aborda-se o marketing de relacionamento aplicado ao canal de distribuição do setor de eletrodomésticos, com destaque para o envolvimento dos vendedores varejistas – que são parte integrante do canal de distribuição –, conforme demonstrado na Figura 1. Complementando essa etapa, é traçado um panorama do setor, no qual são demonstradas suas estruturas, características e dimensões atuais. Para finalizar, são analisados casos práticos de ações de marketing de relacionamento promovidas pelas empresas fabricantes de eletrodomésticos.

FIGURA 1- LOCALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO NA CADEIA DE COMERCIALIZAÇÃO

Fonte: adaptado de Palmer (2000, p. 361)

1.2. PESQUISA DE DADOS PRIMÁRIOS

Complementando a pesquisa de campo, na pesquisa de dados primários utilizou-se a técnica qualitativa (entrevista, em profundidade, com os executivos de empresas fabricantes, executivos das organizações de varejo e vendedores varejistas), uma vez que, nesse tipo de pesquisa, *“os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes”* (GODOY, 1995, p.63), o que permite, pois, a observação de um evento como o que se pretende fazer neste trabalho.

O intuito da pesquisa de campo, ao contemplar os três tipos de públicos, é obter uma visão mais abrangente do processo de relacionamento entre fabricantes e vendedores varejistas, o que proporciona, assim, melhores condições para a análise do fenômeno em estudo. Devido ao envolvimento do gerente de loja nas ações de relacionamento sem nenhum tipo de diferenciação em relação ao vendedor, ele foi contemplado na pesquisa com o mesmo tratamento dispensado ao vendedor. Assim, vendedor varejista e gerente de loja serão tratados, neste trabalho, em igualdade de condições.

1.2.1 Objetivos da pesquisa de campo

O objetivo de uma pesquisa de campo é *“uma declaração, com a terminologia mais precisa possível de quais informações são necessárias. Esse objetivo deve ser elaborado de tal forma que a obtenção das informações assegure a satisfação do propósito da pesquisa”* (AAKER, KUMAR & DAY 2001, p.71). Pode-se entender, então, que a pesquisa de campo tem como propósito gerar informações que atendam aos objetivos estabelecidos para o trabalho. Assim, a finalidade dessa pesquisa é obter uma visão mais apurada do fenômeno, abordando temas que permitam verificar a intenção dos fabricantes e a percepção dos vendedores varejistas acerca das ações de relacionamento desenvolvidas, dentro dos parâmetros estabelecidos no item objetivos³.

³ Item desenvolvido na introdução deste trabalho, página 8.

Os autores indicam também que o objetivo deve contemplar ainda o estabelecimento das limitações da pesquisa que, neste caso, não envolve a avaliação do efeito das ações de relacionamento sobre o volume de vendas, pois a mensuração desse índice seria muito difícil e os resultados imprecisos, uma vez que sobre as vendas realizadas pelos vendedores pesam outros fatores: alguns diretamente relacionados à sua atuação, como habilidade pessoal, motivação e conhecimento do produto vendido; alguns relacionados de forma indireta, como preço, variedade do *mix* de produtos disponíveis, condições ambientais da loja, cenário macroeconômico e comportamento do consumidor.

1.2.2 Formulação de hipóteses

Para Aaker, Kumar & Day (2001, p.73), a formulação de hipóteses não deve ser encarada como um item em uma lista de tarefas a serem realizadas e nem é apropriada para todas as circunstâncias. Godoy (1995, p. 63) afirma que *“como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas a priori, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições”*. Tendo como base esses conceitos e diante dos objetivos estabelecidos neste trabalho, considera-se a fixação de hipóteses não relevante, uma vez que não é intenção determinar previamente possíveis relações de causa e efeito no processo de relacionamento entre fabricantes e vendedores varejistas, mas, sim, obter, prioritariamente, maior entendimento acerca do tema e, com isso, trazer contribuições para sua evolução, o que pode ser traduzido como maior eficácia no estabelecimento de relacionamento junto aos vendedores varejistas.

Outro aspecto relevante sobre a formulação de hipóteses é que ela não pode ser feita sem informações suficientes (AAKER, KUMAR & DAY, 2001, p.73) e, em certas circunstâncias, elas podem ser apenas uma reafirmação da questão da pesquisa. Nesses casos, indicam os autores, hipóteses também podem ser desconsideradas. Essas condições, mencionadas pelos autores são encontradas no presente trabalho, tornando, dessa forma, não relevante a fixação de hipóteses para esta pesquisa de campo.

1.2.3 Tipos de pesquisa

Todas as pesquisas de mercado podem ser classificadas – com algumas pequenas variações conceituais, dependendo da visão do autor – em três tipos (AAKER, KUMAR & DAY, 2001, p. 94; CHURCHILL JÚNIOR, 1999, p. 100; GODOY, 1995, p. 58; KINNEAR & TAYLOR, 1997, p. 90; MALHOTRA, 2001, p.103; KINNEAR & TAYLOR, 1997, p. 88 e MATTAR, 2001, p. 18): *pesquisa descritiva*, *pesquisa causal* e *pesquisa exploratória*. As duas primeiras são conclusivas e estão freqüentemente relacionadas a aspectos quantitativos, isto é, indicam uma situação precisa sobre determinado momento ou situação. Segundo Kinnear & Taylor (1997, p. 90), pesquisas conclusivas *“provêm informações que ajudam o gerente a avaliar e selecionar o curso das ações. Sua estrutura é caracterizada por pesquisa formal e envolve a definição clara de objetivos e informações necessárias. Freqüentemente envolve a elaboração de questionário detalhado, plano formal de amostragem, clareza na forma de coleta das informações para a verificação de hipóteses”*.

Embora partam do mesmo princípio, existem diferenças entre a pesquisa descritiva e a causal. Enquanto a primeira procura descrever uma determinada situação, a segunda visa a identificar relações de causa e efeito dentro do escopo pesquisado. Considera-se que ambas as formas não são indicadas para este trabalho, pois não se está trabalhando com hipóteses claramente definidas e amplo conhecimento sobre o tema estudado e nem se pretende fazer mensuração objetiva, tampouco é possível isolar todos os fatores que interferem no processo analisado, condição necessária para a aplicação da pesquisa causal, conforme postula Campomar (1982, p. 21).

Já o terceiro tipo – a pesquisa exploratória – está relacionado a aspectos qualitativos, que envolvem a aplicação de métodos amplos e versáteis para estudos de processos e significados que não podem ser examinados experimentalmente ou mensurados (DENZIN & LINCOLN, 2000, p. 8). Ela envolve também levantamento de fontes secundárias e de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal. Para Aaker, Kumar & Day (2001, p. 94), esse tipo de pesquisa

é indicado quando *“...se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem pré-concepções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investigue diferentes idéias e indícios sobre a situação”*.

Na verdade, cada tipo de pesquisa não é, *a priori*, mais ou menos recomendado, pois a indicação de uma delas depende dos objetivos, contexto e condições de execução da pesquisa. Em decorrência de suas características, os diferentes tipos de pesquisa podem funcionar de modo complementar (MALHOTRA, 2001, p.155), podendo a pesquisa exploratória ser aplicada inicialmente para melhor identificação e compreensão do escopo e complexidade das causas do problema, servindo de base para a realização posterior de pesquisa descritiva ou causal.

Considerando as características de cada tipo, julgou-se que a opção mais indicada para este estudo é pesquisa exploratória, por atender melhor às condições existentes, as quais envolvem a verificação de aspectos de caráter comportamental dos vendedores de varejo diante de ações de relacionamento às quais são submetidos. Portanto, a pesquisa lida com aspectos que não podem ser observados e mensurados diretamente. Em outras palavras, a verificação requerida neste trabalho pode ser obtida somente por meio de dados qualitativos, conforme indicam Aaker, Kumar & Day (2001, p. 206): *“Sentimentos, pensamentos, intenções e comportamento passados são alguns exemplos de coisas que só podem ser conhecidas por meio dos dados qualitativos”*. Outro motivo que confirma a opção pela pesquisa exploratória é que, segundo Mattar (2001, p. 19), um dos seus objetivos, dentre vários outros possíveis, é *“familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva”*, condição que se aplica no contexto deste estudo, pois o que se busca é a melhor compreensão do fenômeno, sem nenhuma condição ou perspectiva *a priori* a ser verificada.

1.2.4 Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória envolve um método menos estruturado e mais intensivo do que o da aplicação de questionários. Contempla três modalidades (GODOY, 1995, p. 21): *documental*, *estudo de casos* e *etnográfica*, sendo essa última também chamada de entrevista em profundidade (FONTANA & FREY *apud* DENZIN & LINCOLN, 2000, p. 652).

A pesquisa etnográfica é comumente associada à Antropologia, porque é tradicionalmente aplicada por essa área em estudos de populações primitivas ou minorias culturais (GODOY, 1995, p. 28). Esse método de pesquisa envolve, em sua essência, a descrição de eventos que ocorrem na vida de um grupo com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento de indivíduos. Porém, atualmente, ele é utilizado também por outras áreas do conhecimento, como Educação, Psicologia e Administração de Empresas, exatamente porque permite a descrição de uma cultura ou de um grupo, condição que atende aos interesses de estudos das áreas citadas. Na Administração, por exemplo, a pesquisa etnográfica pode ser aplicada em estudos de culturas organizacionais. Mesmo não sendo de uso exclusivo da Antropologia, como se viu, esse método de pesquisa é identificado, com frequência, por sua terminologia inicial relacionada a essa área do conhecimento.

Nesta pesquisa, utilizamos entrevistas individuais em profundidade, caracterizadas por contatos realizados face-a-face entre entrevistados e pesquisador, o que estabelece uma relação humana entre ambos (FONTANA & FREY *apud* DENZIN & LINCOLN, 2000, p. 654). Assim, o tema pode ser explorado de forma detalhada, porém, deve-se considerar que a utilização de entrevistas desse tipo oferece riscos (AAKER; KUMAR & DAY, 2001, p. 209), entre os quais está a dependência da habilidade e da interpretação do pesquisador.

Optou-se por esse método, apesar do risco intrínseco, porque permite maior flexibilidade, já que a entrevista pode ser conduzida conforme o perfil e as reações do entrevistado. Isso se torna relevante, pois as respostas almejadas não são objetivas e fáceis de serem respondidas e tampouco estão na superfície da

questão. Em geral, as respostas requererem reflexão do entrevistado e, nesses casos, a condução do pesquisador é essencial para leva-lo ao âmago da questão. Evidentemente, o entrevistador não pode induzir o entrevistado a uma determinada resposta, pois, dessa forma, estaria interferindo diretamente nos resultados, gerando viés⁴ na pesquisa.

Muito embora existam outras formas possíveis de entrevistas individuais, tais como por telefone, questionário autopreenchido e enquetes via correio, fax ou Internet (AAKER, KUMAR & DAY 2001, pp. 242-265; MATTAR, 2001, p. 76), elas foram preteridas, pois o modo presencial atende mais satisfatoriamente às necessidades impostas nesse caso, conforme Aaker, Kummar & Day (2001, p. 253) ponderam: *“Um entrevistador, face-a-face com o respondente, pode fazer muito para despertar o interesse e, assim, aumentar o índice de participação e de contínua empatia”*.

As entrevistas contidas na pesquisa exploratória do tipo etnográfica podem ser classificadas (CAMPOMAR, 1982, p. 22) em *estruturadas*, que requerem questionários com perguntas abertas e/ou fechadas, e *não-estruturadas*, sem a aplicação de questionários. Cada uma dessas categorias pode ser, ainda, subdividida em *disfarçadas*, quando o assunto é tratado de forma indireta, e *não disfarçadas*, quando o tema é revelado ao entrevistado. A opção, neste estudo, é pela entrevista não estruturada e não disfarçada, em virtude de ser o modelo mais adequado para entrevistas em profundidade. Segundo Fontana & Frey (*apud* DENZIN & LINCOLN, 200, p. 652), *“entrevistas não-estruturadas podem prover uma gama maior de informações do que outros tipos, por sua natureza qualitativa”*. Assim, o entrevistador terá maior liberdade em explorar o tema, utilizando-se, não de questionário, mas, sim, de roteiro prévio dos assuntos a serem abordados, cabendo a ele conduzir a entrevista de modo que todos os temas previstos sejam explorados e, preferencialmente, respondidos de maneira satisfatória pelos entrevistados.

⁴ O termo viés significa uma distorção no resultado.

Esse formato de entrevista, classificado por Aaker, Kumar & Day (2001, p. 209) como entrevista não diretiva, requer de trinta minutos a mais de uma hora (MALHOTRA, 2001, p.163), podendo ser aplicado o método de anotações ou gravação (desde que autorizada previamente pelo entrevistado), para posterior interpretação, análise e recomendação. Apesar da intenção inicial de se adotar o método de gravação por possibilitar melhor resgate das informações, optou-se pelas anotações, modo alternativo também válido (GODOY, 1995, p. 62).

Tal decisão foi resultado da recomendação dada pelos executivos entrevistados que alegaram ser mais adequado anotar do que gravar as entrevistas com os vendedores, para evitar o desconforto e a inibição que foram demonstrados pelos vendedores no momento em que os seus depoimentos foram gravados, fato que certamente comprometeria o teor das informações fornecidas. Assim, mesmo com a possibilidade de eventuais perdas no resgate das informações em consequência da não-gravação dos depoimentos, as anotações permitiram priorizar a obtenção de informações mais qualificadas e consistentes sobre o tema nas entrevistas com os vendedores.

Já nas entrevistas com os executivos, não houve alteração do método inicialmente previsto – anotações –, pois, em virtude do perfil e comportamento dos entrevistados, as respostas tenderiam a ser mais claras e mais facilmente compreendidas, dispensando a gravação, que sempre é um elemento inibidor para o entrevistado.

Para não se perderem dados importantes, ao final das entrevistas foram registradas as informações complementares não anotadas durante o decorrer do evento, bem como as impressões pessoais acerca da abordagem, garantindo, assim, que as informações não fossem deturpadas ou perdidas (total ou parcialmente) até o momento da manipulação dos dados advindos das entrevistas de campo.

Entrevistas em grupo não são adotadas neste trabalho. No caso dos vendedores, assim optou-se pelo fato de que alguns deles podem ser influenciados por outros integrantes do grupo ou podem priorizar a apresentação de respostas

politicamente corretas em relação aos padrões de comportamento e valores do grupo que, contudo, não espelhem realmente suas opiniões. Além disso, por envolver respostas reflexivas e complexas, que requerem elaboração articulada de raciocínio sobre as questões, os entrevistados podem, diante de dificuldades em formular suas respostas, acabar usando as respostas de outros participantes, por comodidade ou deficiência em expressar suas opiniões. Em quaisquer dessas situações, as respostas ficariam comprometidas (MALHOTRA, 2001, p.165), o que também provocaria viés nos resultados obtidos.

Quanto aos executivos dos fabricantes e do varejo, as entrevistas de grupos também não são indicadas, pela dificuldade de reunir os integrantes dada a sua indisponibilidade de tempo. Outro fator desfavorável à formação de grupos de executivos é o fato de as empresas manterem um único responsável (para toda a empresa ou por linha de produtos) pelas ações de relacionamento com os vendedores varejistas, o que obrigaria a formação de grupos com integrantes que, independentemente da marca ou linha de produtos envolvidos, atuam como concorrentes em relação à disputa pela atenção e preferência dos vendedores e, nessas condições, evidentemente, as entrevistas podem ficar bastante comprometidas.

1.2.5 Planejamento da pesquisa de campo

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro pré-determinado, que serviu como guia dos temas a serem abordados, uma vez que nessa modalidade o entrevistador dispõe de diversos métodos para coleta empírica de materiais (DENZIN & LINCOLN, 2000, p. 23). No que se refere ao conteúdo do roteiro, não há padrão pré-definido. Godoy (1995, p. 29) afirma: *“É tarefa essencial do pesquisador decidir quais dados serão necessários para responder às suas questões e descobrir o acesso a tais informações”*. Assim, nas entrevistas com os executivos, apesar de serem do tipo não estruturadas e sem uso de questionários formais, foi utilizada uma lista de temas a serem contemplados, seguindo-se a recomendação de Malhotra (2001, p.68): *“... é útil preparar uma lista de tópicos a serem abordados na entrevista. A ordem na qual eles são abordados e as perguntas*

a serem feitas não devem ser predeterminadas, mas decididas no decorrer da entrevista. Isso permite maior flexibilidade na obtenção dos conhecimentos pelos especialistas". Os temas selecionados estão indicados no roteiro constante no Anexo 1 e visam, essencialmente, ao acesso à perspectiva do fabricante e dos varejistas em relação ao tema.

O roteiro das entrevistas com os vendedores é constituído de três blocos. O primeiro configura-se como o contato inicial que, além de identificar o entrevistado, possibilita o aquecimento, a preparação para a abordagem de pontos mais relevantes. Fundamental para que o entrevistador provoque empatia, esse bloco permite deixar o entrevistado à vontade, criando clima favorável para o desenrolar da entrevista, fato que determinará a qualidade dos dados obtidos. O segundo bloco, por sua vez, inclui temas voltados para aspectos de caráter objetivo, tais como características e funcionamento das ações de relacionamento e nível de envolvimento do entrevistado nas ações. Já no terceiro, são abordados temas diretamente relacionados ao foco principal da pesquisa, que são de caráter mais subjetivo, incluindo a percepção do entrevistado sobre as ações, os efeitos sobre sua postura de vendas e a imagem residual da empresa promotora da ação.

O primeiro passo para a realização das entrevistas foi identificar os executivos das empresas responsáveis pelo processo de relacionamento com os vendedores varejistas e, em seguida, agendar as entrevistas, em seus locais de trabalho. Como o executivo entrevistado, por força de sua atividade, mantém contato constante com os varejistas, a intenção foi aproveitar sua influência – desde que ele fosse receptível a isso – para se obter a indicação e o acesso ao executivo do varejo envolvido com o tema.

Após o encerramento das entrevistas com os executivos dos fabricantes, o procedimento foi contatar os executivos do varejo envolvidos com o tema a fim de agendar a apresentação do projeto para, após sua concordância em participar, realizar a entrevista. Ao final, foi solicitada a autorização para as entrevistas com os vendedores e a indicação das lojas mais apropriadas para sua realização. Na sequência, foi feito o levantamento de endereço e nome/telefone de seus respectivos gerentes. Na etapa seguinte, as entrevistas foram agendadas com o

próprio gerente da loja selecionada e aplicadas em dias e horários de baixo movimento. Mesmo assim, contou-se com a possibilidade de a entrevista ser interrompida, caso o entrevistado tivesse de atender a algum cliente durante seu transcurso, evitando, dessa forma, que ele se sentisse pressionado ou que tivesse pressa em encerra-la. Essas concessões em nada influenciaram os resultados, uma vez que nenhum desses fatores estava diretamente relacionado aos objetivos da pesquisa. Muito ao contrário, a oportunidade de ver o vendedor em ação forneceu importantes subsídios que foram explorados na retomada da entrevista.

A época de realização das entrevistas não tende a influenciar de forma significativa os resultados, pois as atividades de relacionamento, apesar de serem mais intensas em períodos de picos de vendas como Natal e Dia das Mães, são, em geral, de longo prazo (três a seis meses) e executadas no decorrer de todo o ano. Dessa forma, os entrevistados estão expostos às ações durante o ano inteiro, ainda que com menor intensidade em determinados períodos.

1.2.6 Amostra

A amostra é caracterizada por uma parte ou um subconjunto de um todo ou de uma população que, por sua vez, é considerada como um conjunto ou grupo com características comuns (AAKER, KUMAR & DAY 2001, p. 377; MATTAR, 2001, p.133). O aspecto crucial de uma amostra é sua representatividade, ou seja, ela deve representar fielmente uma parte da população. Para Mattar (2001, p.135), uma amostra representativa atende a três requisitos essenciais: *precisão* – repetir os mesmos resultados se a pesquisa for aplicada em um senso (população total); *eficiência* – gerar resultados mais confiáveis em comparação a outras amostras semelhantes; *correção* – grau de ausência de viés.

Outro aspecto relevante da amostra é a definição adequada da unidade de amostragem, que pode conter, segundo Aaker, Kumar & Day (2001, p. 380), pessoas, lojas, domicílios, produtos etc. Nesta pesquisa, as unidades de amostragem são o executivo dos fabricantes, o executivo do varejo e o vendedor varejista. As formas para se obter uma amostra são variadas e envolvem diferentes

decisões (AAKER, KUMAR & DAY 2001, p. 384; MATTAR, 2001, p.137). Uma delas é optar entre amostras probabilísticas e não probabilísticas. A primeira considera que todos integrantes da população têm chances de serem selecionados para a amostra, já que o pesquisador tem menor interferência no processo. Pode ser classificada em *aleatória simples*, *estratificada* e por *conglomerado*.

Já na amostragem não probabilística, o pesquisador tem interferência na seleção, eliminando ou garantindo a participação de algum elemento da população. Ela é mais indicada para pesquisas exploratórias (AAKER, KUMAR & DAY 2001, p. 392; MATTAR, 2001, p. 138). A respeito da razão do uso de amostras não probabilísticas, Mattar (2001, p. 161) comenta: “*Se não houver intenção de generalizar os dados obtidos na amostra da população, então não deverá haver preocupações quanto à amostra ser mais ou menos representativa da população. É o caso, por exemplo, da realização de uma pesquisa exploratória, em que o objetivo principal é ganhar conhecimento sobre o assunto e não que as informações obtidas sejam ou não representativas da população*”. Pelos motivos expostos, considera-se a amostragem não probabilística a mais adequada a esta pesquisa.

A amostra foi definida com base no conceito de amostras não probabilísticas do tipo intencionais, no qual a amostra é determinada pelo entrevistador de tal forma a assegurar sua representatividade. Acredita-se ser essa a melhor forma de selecionar a amostra, garantindo a eficácia da pesquisa nesse quesito. Mattar (2001, pp. 139-140), nesse sentido, afirma: “*Se os critérios de julgamento na escolha da amostra forem corretos, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que uma por conveniência (ou acidental)*”.

Desse modo, a amostra considerada para a pesquisa envolveu entrevistas com executivos responsáveis pela área pertinente de duas empresas representativas do setor de eletrodomésticos, que desenvolvem ações constantes de marketing de relacionamento junto aos vendedores varejistas. Uma delas é a *Philips do Brasil*, líder no segmento de áudio e vídeo, e a outra é a *Multibrás* (fabricante dos produtos Consul e Brastemp), líder do segmento de linha branca.

A pesquisa com os executivos do varejo envolvem quatro entrevistas, com profissionais das *Casas Bahia*, *Ponto Frio* e *Magazine Luiza*, respectivamente, primeira, segunda e oitava maiores organizações do ramo no país. Já as entrevistas com vendedores incluem vinte e seis entrevistas, em seis lojas distintas, de duas redes de porte diferente (três do *Ponto Frio* e três do *Magazine Luiza*), as quais foram selecionadas em razão de seu potencial. As lojas, por sua vez, foram definidas de modo mais diversificado possível, com base no perfil de público atendido (lojas de bairros nobres e populares), na localização geográfica (capital e interior do estado de São Paulo) e no perfil da loja (lojas de rua, lojas de *shopping* e lojas diferenciadas – uma *mega store* e uma loja virtual). Já os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente no momento da aplicação da pesquisa.

Na proposta de seleção da amostra de vendedores, considera-se que não há variações significativas entre as lojas de uma mesma rede, pois cada uma delas apresenta padrão uniforme em termos de ambiente, processos, *mix* de produtos, tipo de cliente e quantidade e perfil da equipe de vendas. Para contemplar as diferenças entre lojas de redes distintas, estão envolvidas as duas das maiores redes do país (*Ponto Frio* e *Magazine Luiza*) que, juntas, representam uma parcela significativa de todas as vendas do setor. Atualmente, essas empresas contam com uma rede de, aproximadamente, 350 e 150 lojas, respectivamente, e uma média de oito vendedores no setor de eletrodomésticos por loja. Apesar da diferença no número de lojas, o tamanho da rede (dessas duas e de outras grandes redes do setor) não é fator de diferenciação para a pesquisa, uma vez que as lojas são como um microcosmo: tendem a seguir um padrão similar, variando apenas o número de lojas existentes, mas não sua estrutura.

Outro fator que reforça a representatividade da amostra é que as atividades de relacionamento nas lojas e redes, em geral, são desenvolvidas de forma similar e, às vezes, até padronizada, já que o *mix* de produtos comercializados é muito similar. Isso significa que cada loja funciona como se fosse parte de um todo, formado pela multiplicação de partes semelhantes. Como as redes mantêm estruturas similares independentemente das regiões nas quais as lojas estão instaladas, foram selecionadas lojas localizadas no estado de São Paulo.

Somente duas pré-condições foram estabelecidas para a seleção dos entrevistados: estar há mais de um ano na função e pertencer ao setor de eletrodomésticos da loja; caso contrário, é possível que o entrevistado não tenha sido alvo de ações de relacionamento, o que comprometeria os resultados obtidos por meio da entrevista. Assim, considerando-se a natureza do tipo de pesquisa e as características da população envolvida, é possível depreender que a amostra selecionada realmente atende às condições exigidas pela pesquisa.

1.2.7 Análise dos dados

A análise sistemática de dados sob a forma de métodos estatísticos, cujo objetivo é proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra, chamada de método descritivo (MATTAR, 2001, p.194), é típica de pesquisas quantitativas descritivas ou causais e, portanto, não aplicáveis neste estudo. Ao contrário, na pesquisa exploratória, o pesquisador pode usar, segundo Denzin & Lincoln (2000, p. 23), uma variedade de métodos para redigir e analisar entrevistas. Godoy (1995, p. 58) confirma essa posição ao afirmar que “...a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados”. Sobre a não-sistematização do processo de avaliação, o autor afirma: “A análise dos dados de campo deve permitir que o pesquisador verifique a pertinência das questões previamente selecionadas e das percepções que gradativamente vai refinando com o propósito não apenas de descrever, mas de construir novas explicações e interpretações teóricas sobre o que está acontecendo no grupo social em estudo” (GODOY, 1995, p. 29).

Apesar da não formalidade na apresentação dos dados, a intenção é transcrever, analisar e interpretar os depoimentos obtidos, agrupando-os de acordo com suas similaridades em relação ao roteiro prévio, classificando-os em tópicos temáticos, já que, de acordo com o que afirma Godoy (1995, p. 62), o pesquisador “deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados”. Essa forma de organização das informações visa a facilitar o trabalho de avaliação e dar maior

consistência aos resultados obtidos na pesquisa em relação aos objetivos propostos.

Seguindo a proposta do método adotado para o trabalho, no capítulo seguinte apresenta-se a fundamentação teórica sobre o marketing de relacionamento, primeiro aspecto abordado na pesquisa de dados secundários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordados, inicialmente, os fundamentos do marketing de relacionamento com suas diferentes concepções. Na seqüência, são analisados os conceitos essenciais da cadeia de comercialização, envolvendo canais de distribuição, venda pessoal e comportamento do consumidor, da perspectiva do marketing de relacionamento.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1.1 Evolução do pensamento de marketing

A concepção de marketing tem evoluído ao longo do tempo, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado e dos processos de gestão: *“As mudanças que ocorrem de modo contínuo em marketing exigem também a sua redefinição de tempos em tempos”* (IKEDA, 2000, p. 14). Sua evolução pode ser dividida em quatro fases bem delineadas. A primeira, que compreende sua origem

no início do século passado, mantém-se com pequenas nuances até o final dos anos quarenta. A segunda começa nos anos cinqüenta. A terceira vigora entre os anos sessenta e oitenta. E, finalmente, a quarta ganha força a partir da década de noventa. No processo evolutivo, talvez o único princípio que não tenha se alterado ao longo do tempo foi o de que o marketing está relacionado ao conceito de *transação*. Esse parece ser o princípio imutável do marketing, válido até os dias atuais.

Em sua fase inicial, o marketing era uma atividade funcional ligada a vendas e distribuição, sendo encarada como atividade subordinada à área econômica (BARTELS, 1970, p. 29). Na década de 20, houve uma evolução, mas não uma mudança de paradigma. O marketing passa de uma atividade funcional restrita a vendas e distribuição para uma atividade que envolve o processo de comercialização, tendo ainda, contudo, seu campo de ação na organização, mantendo-se, portanto, como atividade funcional. Posteriormente, o conceito de marketing passa a envolver o processo de transação comercial, considerando, então, as duas partes do processo: empresa e cliente. O pensamento de marketing torna-se, desse modo, mais abrangente, já que estuda as relações comerciais entre as empresas e seus mercados. A definição da *American Marketing Association* (AMA) de 1948, relatada por Nickels & Wood (1999, p. 4), pontua, com clareza, a concepção predominante dessa fase: o marketing seria “a realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Nessa concepção, fica bem evidente o caráter funcional do marketing que consistia em viabilizar o fluxo dos bens transacionados.

A segunda fase, a partir da década de 50, é classificada por Bartels (1970, p. 52) como de reconceitualização, uma vez que surge uma concepção ampliada de marketing cuja ênfase está na coordenação e no gerenciamento de tarefas – em detrimento da concepção de atividade exclusivamente funcional – a partir do marketing *mix*, que manipula as variáveis para obtenção de objetivos. O conceito de marketing *mix* foi introduzido por Neil H. Borden, na década de cinqüenta⁵ e envolvia doze categorias para o processo de gerenciamento de marketing. Posteriormente,

⁵ Apesar de divulgado nos anos cinqüenta, o conceito somente foi publicado pelo autor no artigo *The concept of marketing mix*, no *Journal of Advertising Research*, edição de junho de 1964.

em 1960, Jerome McCarthy sintetizou o conceito de marketing *mix* de Borden, em apenas quatro aspectos: produto, preço, praça e promoção, os quais chamou de 4P's ou composto de marketing.

Na terceira fase, iniciada a partir dos anos sessenta, Kotler e Levy ampliaram o escopo de marketing ao afirmarem que o conceito de transação era válido não somente para atividades comerciais (com fins lucrativos), como também para todo tipo de transação (com e sem fins lucrativos). Dessa forma, o marketing passou a ser encarado como uma disciplina que estuda as relações de transações entre partes, sejam elas empresas, organizações não-comerciais ou governo. O marketing começa a envolver, então, todo tipo de unidade social, não estando mais apenas a serviço da lucratividade, mas sim da melhoria da sociedade como um todo. Esse seu aspecto funcional e ampliado pôde ser constatado (ainda que tardiamente, pois foi aplicado apenas em 1985) por uma nova definição de marketing adotada pela AMA, relatada por Nickels & Wood (1999, p. 4), segundo a qual o marketing seria *“um processo de planejar e executar a concepção, definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”*. Porém, essa nova concepção, que será identificada neste trabalho como tradicional, estabeleceu os paradigmas que foram – e ainda são com muita frequência – amplamente adotados desde os anos 50, mas que começaram a perder força a partir da década de 80, por não mais atender, de forma satisfatória, às mudanças ocorridas no mercado, provocadas pelos avanços tecnológicos, pela globalização e, conseqüente, pelo aumento da competitividade.

Surge, então, uma nova concepção: o marketing de relacionamento. Conhecer o mercado e gerenciar o processo de troca já não é mais suficiente para garantir a efetivação da transação. É preciso conhecer a fundo as expectativas dos clientes e superá-las, ao menos, em um patamar superior ao atingido pelos concorrentes. É diante desse conceito mais ampliado que surge o marketing de relacionamento, inaugurando a quarta fase da evolução do pensamento de marketing: com um caráter mais instrumental, ele visa a propiciar uma forma mais eficaz para colaborar com os esforços das organizações na obtenção de resultados satisfatórios em mercados competitivos.

2.1.2 Limitações da concepção tradicional de marketing

A concepção tradicional de marketing, centrada no conceito de transação, passa a ser criticada por diversos autores, por não mais corresponder à nova ordem dos mercados: *“Ocupados com as práticas de marketing, os profissionais da área podem não ter percebido que o marketing, considerando-se todos os seus objetivos práticos, está morto”* (GORDON, 1998, p. 1). As críticas envolvem diversos aspectos, tais como as limitações dos quatro P's, o tratamento uniforme dos mercados (massificação) e a visão de curto prazo.

Os quatro P's não contemplam aspectos importantes do processo de marketing, como destacam Nickels & Wood (1999, p. xxv): *“Apesar dos quatro P's de marketing serem a base da maior parte dos livros introdutórios de marketing, eles dão uma visão incompleta da prática do marketing hoje. Os quatro P's falham na tentativa de abranger processos de marketing críticos como busca e análise ambientais; pesquisas de marketing; segmentação; seleção de mercados-alvo e posicionamento e construção de relacionamento”*. Grönroos (1997, p. 331) também faz sua crítica: *“O gerenciamento do marketing mix como paradigma dos quatro P's é muito mais uma abordagem clínica, na qual o vendedor adota uma atitude ativa e o consumidor, uma passiva”*.

Outra limitação do marketing *mix*, concebido para bens tangíveis, é a de não se adequar à área de serviços: *“ao discutir estratégias para comercializar produtos industrializados, os profissionais de marketing normalmente consideram quatro elementos estratégicos básico: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (ou comunicação). Mas a natureza dos serviços, que envolve aspectos como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, exige a inclusão de outros elementos estratégicos”*. (LOVELOCK & WRIGHT, 2001, p. 21).

A concepção tradicional de marketing foi elaborada em uma época em que os mercados, produtos e formas de comunicação eram tratados de maneira massificada, sem nenhum tipo de segmentação, fato que se alterou

significativamente a partir dos anos oitenta. Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1994, p. 5) confirmam isso. Para eles, *“o ‘marketing de massa’ foi inventado para vender esses produtos padronizados em massa para uma massa de consumidores igualmente padronizados e não-diferenciados. Válido em 1960, a ‘teoria’ dos quatro P’s foi articulada por um professor da Universidade do Estado de Michigan e empolgou as escolas de administração e negócios que ofereciam a nova graduação em MBA. Válida para seu tempo e cultura, a fórmula funcionou de cima para baixo e fora da empresa, ou seja, foi imposta pela cúpula e estava orientada mais para os produtos do que para os consumidores”*.

Uma outra consequência é que o envolvimento de outras áreas da empresa com os esforços de marketing fica comprometido, porque a *“abordagem funcional do marketing, feita pelo departamento de marketing, tem isolado o marketing do design, produção, entrega, serviços, atendimento ao cliente, faturamento e outras atividades da empresa”* (GRÖNROOS, 1997, p. 349). Além disso, há o problema de os quatro P’s, em relação ao envolvimento do consumidor, acontecerem somente no curto prazo, já que não há preocupação com a manutenção do cliente ao longo do tempo. Portanto, a ênfase está na conquista e não na preservação de clientes. Para Gummesson (1999, p. 11), *“no marketing de transação, o fato de um consumidor comprar um produto não implica a previsão da probabilidade de uma nova compra, nem mesmo quando ele faz uma série de compras. Um consumidor pode usar repetidamente um fornecedor pelos altos custos de mudança, mas isso não significa que ele se sinta comprometido ou que esteja interessado em um relacionamento mais estreito. O marketing de transação (tradicional) falha por não estabelecer esse envolvimento emocional com o cliente”*.

2.1.3 Novo ambiente de mercado

O que levou a concepção tradicional de marketing a ficar obsoleta foi, certamente, a evolução do mercado, marcada essencialmente pela mudança do comportamento dos clientes e pelo constante aumento da competitividade. É o que Kotler (2000, p. 68) considera: *“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes,*

perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixar os clientes satisfeitos; vários concorrentes podem fazer isso”.

Nesse novo ambiente, há ainda um outro aspecto importante: os mercados considerados “virgens” ou facilmente conquistados tendem a se tornar cada vez mais escassos, pois *“...nos mercados de hoje não existe mais esse número crescente de consumidores. O número de consumidores está atingindo um platô rapidamente”*. (VAVRA, 1993, p. 18). Dessa forma, a disputa por novos clientes – que sempre foi uma orientação predominante nas empresas – é, progressivamente, mais acirrada, uma vez que eles já são clientes ativos de algum concorrente ou, por alguma razão, são reticentes em relação ao produto ofertado ou à própria empresa.

Essa escassez gera atenção especial na manutenção de clientes já conquistados, pois a perda de um cliente é muito mais prejudicial do que a “não-conquista” de um novo. Um cliente perdido vale, efetivamente, por dois: é um cliente a menos para a empresa e um cliente a mais para o concorrente. Trata-se de um fato que não ocorre no caso de um novo cliente conquistado pelo concorrente, que se torna apenas um cliente a mais para ele, mas não diminui o universo de clientes atuais da empresa. Além disso, é preciso considerar também que o investimento na conquista de novos clientes ou a reconquista de clientes perdidos (clientes insatisfeitos) é significativamente superior. A conquista de novos clientes está se tornando um esforço cada vez mais oneroso em decorrência dos crescentes custos de mídia de massa. Sobre esse assunto, Kotler (2000, p. 71) destaca que *“a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais”*.

Portanto, é preciso, primeiro, manter os mercados conquistados – o que não é tarefa fácil, se for considerado o grande número de competidores e o crescente grau de exigência e conscientização dos consumidores – para, depois, partir para a conquista de novos segmentos, pois as “reservas de mercado” já não

são tão abundantes quanto antes, quando uma empresa poderia ter uma orientação mais voltada para produção e vendas, sem se preocupar com a satisfação dos clientes, uma vez que, se ela o perdesse, certamente haveria outros tantos a serem facilmente conquistados. Hoje, a realidade é outra e tende a ficar cada vez pior quanto a esse aspecto. Apesar disso, algumas empresas insistem em atuar no mercado como se isso ainda não fosse uma realidade. Pode-se, assim, prever que essas empresas certamente enfrentarão problemas em um futuro muito próximo, se é que já não estão enfrentando.

2.1.4 Evolução na abordagem de marketing: o relacionamento

Diante das condições de competição exigidas pelo mercado atual, a retenção de clientes, fundamentada no relacionamento, transforma-se em um dos aspectos mais importantes do marketing: a base para a reformulação de sua concepção. Para Grönroos (1995, p. 253), *“a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é conquistar e manter clientes”*. Dessa forma, o marketing com ênfase gerencial é substituído pela abordagem do marketing de relacionamento⁶, cujo conceito envolve uma gama de aspectos, acerca dos quais discorre-se neste item. Ele é definido de várias formas, mas, em essência, gira em torno da retenção de clientes:

No marketing de relacionamento, a lealdade – especialmente a lealdade do consumidor – é enfatizada. Na escala de lealdade, o degrau mais baixo é o contato com um prospect, que se espera que se torne um consumidor com uma primeira compra. Consumidores freqüentes são clientes com os quais se pode estabelecer um relacionamento de longo prazo. (GUMMESSON, 1999, p. 11).

Marketing é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse. (NICKELS & WOOD, 1999, p. 4).

⁶ O termo foi empregado pela primeira vez, segundo Grönroos (1995, p. 252), em um artigo de Leonard L. Berry em 1983.

Marketing é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas. (GRÖNROSS, 1997, p. 331).

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores e compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria. (GORDON, 1998, p. 9).

Marketing deve mudar a mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”. (VAVRA, 1993, p. 32).

Para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm de criar relações fortes. Têm de desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira. Têm de tirar proveito da infra-estrutura – as pessoas e empresas-chave que fazem o setor ir em frente. (MCKENNA, 1999, p. 33).

O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores e distribuidores – a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo. (KOTLER, 2000, p.35).

Marketing de relacionamento é como nós: achamos você; passamos a conhecê-lo; mantemos contato com você; tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produtos mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você e verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos, desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós. (STONE & WOODCOCK, 1998, p. 3).

Sheth & Parvatiyar (1995, p. 256), apesar de compartilharem da concepção dos demais estudiosos, apresentam uma abordagem diferenciada. O axioma fundamental do marketing de relacionamento, segundo eles, é – ou deveria ser – reduzir as escolhas dos clientes por meio de relacionamento contínuo de lealdade. Para os autores, *“...o envolvimento com os consumidores, no seu comportamento de compra, pode afetar favoravelmente suas decisões, pois reduz sua tarefa no processo de busca de informações, proporciona maior consistência cognitiva na decisão e diminui a percepção de risco associada a futuras escolhas”*.

O conceito de marketing de relacionamento pode ser aplicado em diferentes níveis: tático, estratégico e filosófico (BERRY *apud* PALMER, 2000, p. 196), ilustrados na Figura 2. No nível *tático*, ele é utilizado como apoio da tecnologia da informação, como ferramenta de vendas, promovendo ações pontuais para os clientes a fim de buscar lealdade de curto prazo e efeitos rápidos nas vendas. No nível *estratégico*, envolve o estabelecimento de vínculos com os clientes, baseados em acordos que sejam mutuamente interessantes, tanto do ponto de vista de recompensas por cooperação como de compartilhamento de riscos. No nível *filosófico*, o relacionamento está atrelado ao âmago do conceito de marketing, que é conquistar e manter clientes ativos e satisfeitos. E, para que isso ocorra, é preciso o engajamento de todos os funcionários no processo; somente assim, será possível atender aos clientes melhor do que os concorrentes.

FIGURA 2 – DIMENSÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Fonte: adaptado de Palmer (2002, p. 196)

2.1.5 Marketing tradicional e marketing de relacionamento

Considerando que a transição do marketing tradicional para o de relacionamento é um processo que se sedimenta ao longo do tempo e em ritmo que varia em consequência de fatores como país, tipo de mercado e capacidade dos profissionais de marketing envolvidos no processo, torna-se pertinente uma comparação direta entre as duas concepções.

Em relação ao *mix* de marketing, Lauterborn (*apud* KOTLER, 2000, p. 38) sugere o *mix* dos quatro C's como equivalência aos tradicionais quatro P's, conforme demonstrado no Quadro 1. A função de ambos seria a mesma, porém, enquanto os P's são orientados para a empresa, os C's são orientados para o cliente, refletindo a nova visão do processo.

QUADRO 1 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE QUATRO P'S E C'S DO MERCADO

4P's	4C's
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Kotler (2000, p. 38)

Nickels & Wood (1999, p. 5) apresentam uma tabela comparativa entre os princípios do marketing transacional (tradicional) e o marketing de relacionamento, abordando os diversos aspectos do marketing e expondo claramente as diferenças entre as duas concepções (cf. Quadro 2).

QUADRO 2 – COMPARATIVO ENTRE MARKETING TRANSACIONAL E DE RELACIONAMENTO

MARKETING TRANSACIONAL	MARKETING DE RELACIONAMENTO
1. Ênfase em conquistar clientes	1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos
2. Orientação para o curto prazo	2. Orientação para o longo prazo
3. Interesse em realizar uma única venda	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
4. Compromisso limitado com os clientes	4. Alto nível de envolvimento com o cliente
5. Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizadas para completar uma transação	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizadas para melhorar o relacionamento
6. Sucesso significa realizar uma venda	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes
7. Qualidade é uma preocupação da produção	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
8. Compromisso limitado como serviço	8. Alto grau de compromisso com o serviço

Fonte: Nickels & Wood (1999, p. 5)

2.1.6 Pós-venda

Conquistar e manter clientes é, segundo Vavra (1993, p. 164), o novo foco do marketing e, para isso, é preciso desenvolver ações de pós-venda visando a garantir a satisfação do cliente, que é definida, pelo autor, como *“entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes”*. Essa é a premissa para o estabelecimento de relacionamento efetivo e de longo prazo pois, sem a satisfação, as chances de o cliente repetir a compra ficam bastante reduzidas e, conseqüentemente, perde-se a base para o estabelecimento do relacionamento.

A satisfação do cliente envolve não somente o desempenho do produto ou serviço em si, mas também os serviços de pós-venda. Essa satisfação, portanto, advém de um pacote composto de produto ou serviço e serviços de pós-venda: *“Geralmente, serviços ao cliente é uma atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes/consumidores que os ajuda a obter maior satisfação de um produto ou serviço”* (VAVRA, 1993, p. 299).

Os serviços ofertados ao cliente dependem do tipo de interação entre empresa e cliente, porém, independentemente da formatação, o estabelecimento de serviços eficientes ao cliente depende de quatro componentes básicos:

- *espontaneidade*: o serviço deve ser oferecido espontaneamente, de forma inesperada, sem que tenha sido solicitado pelo cliente. Esse tipo de atitude, provavelmente, irá surpreendê-lo positivamente, aumentando sua satisfação;
 - *sinceridade*: é importante que o cliente fique convencido da sinceridade do prestador do serviço, para que sua atitude não pareça mais um artifício ou artimanha para enganá-lo ou induzi-lo a uma ação para gerar vendas adicionais;
 - *significância*: por meio da prestação de serviço, a empresa deve reconhecer e valorizar o cliente;
-

- *consistência*: as ações de serviços ao cliente devem ser desempenhadas de forma consistente e efetiva para atender às expectativas dos clientes. Podem ocorrer de forma rotineira em situações fora do convencional.

As atividades de pós-venda sugeridas por Vavra (1993, p. 304), para que se possa estabelecer um programa de relacionamento (o que implica retenção) duradouro com clientes, envolvem sete etapas:

- a) *identificação da base de clientes*: envolve a formação de banco de dados com informações sobre os clientes, que podem ser obtidas por meio de questionários, clubes de usuários, cartas, ligações telefônicas, pesquisas, participações em promoções ou programas de relacionamento. As informações devem envolver aspectos objetivos e subjetivos. Os clientes podem ser classificados em potenciais, experimentadores e defensores, conforme seu nível de repetição de compra;
 - b) *reconhecimento aos clientes*: compreende, com base nas informações armazenadas no banco de dados, o envio de peças de comunicação reforçando e valorizando a atuação do cliente em negociar com a empresa;
 - c) *mapeamento das interações com clientes*: visa a identificar os pontos de contato pelos quais o cliente pode acessar e ser acessado de forma fácil e eficiente;
 - d) *providências para acessar os clientes*: prevê o estabelecimento de formas de contatos com os clientes, como centrais de atendimento ao consumidor;
 - e) *mensuração da satisfação de clientes*: constitui a etapa mais importante do processo, pois permite que a empresa monitore o nível de satisfação do cliente (essencial para a manutenção do relacionamento),
-

além de fornecer subsídios para futuras ações de produção e administração;

f) *manutenção do contato*: envolve o estabelecimento de programas de contatos contínuos e integrados, fundamentais para manter o relacionamento com os clientes e o banco de dados atualizado;

g) *recuperação de clientes perdidos*: visa identificar, pelo banco de dados, não só os clientes perdidos, mas também o motivo de seu rompimento. A recuperação desses clientes pode ser realizada por meio de entrevistas e ações específicas de contato. Ela é importante para ampliar a base de clientes ativos e evitar que migrem para concorrentes e que sejam uma fonte de influência negativa sobre outros clientes ativos e potenciais.

Para Vavra (1993), o pós-marketing (ou o pós-venda) envolve, essencialmente, a prestação de serviços adicionais, com a intenção de ampliar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço adquiridos e, dessa forma, manter o cliente ativo. Muito embora o autor não denomine isso, formalmente, como marketing de relacionamento, a proposta de estabelecer e manter a fidelização do cliente é muito clara. As atividades de pós-venda são formas de relacionamento essenciais para o reforço positivo da decisão de compra e manutenção do nível de satisfação do cliente, garantindo a complementação (e repetições constantes) do ciclo de vendas, que se encerra somente com a compra seguinte.

2.1.7 Marketing de relacionamento total

Para Gummesson (1999, p.1), o marketing de relacionamento está baseado em três premissas: relacionamento, rede e interação. Trata-se de conceitos intrínsecos e indissolúveis, pois o relacionamento é uma atividade ampla e inerente à atividade empresarial. Todas as empresas desenvolvem relacionamento, o tempo todo, quer no processo de comercialização ou de produção, quer na sociedade em que estão inseridas. Portanto, o marketing de relacionamento envolve muito mais do que um conjunto de ações localizadas do departamento de marketing. Tal

concepção é considerada, pelo autor, como marketing de relacionamento total, pois, segundo ele, o relacionamento “...é influenciado por diversas áreas de marketing: o marketing tradicional, envolvendo o gerenciamento de vendas e o marketing mix (os quatro P’s – produto, preço, praça e promoção); serviços de marketing; a rede de negócios industrial/comercial. Envolve também o gerenciamento dos programas de qualidade total (TQM), que em sua concepção moderna considera a percepção de qualidade do consumidor e seu nível de satisfação, ou seja, seu foco está na concepção de marketing”. (GUMMESSON, 1999, p. 7).

Assim, quando se fala em marketing de relacionamento, não se faz referência apenas à relação com clientes, mas a um sistema complexo, que envolve diversos aspectos interligados entre si, cujas características fundamentais são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas. Destacando as principais propriedades do relacionamento comercial, Gummesson (1993, p. 15) aponta para:

- *colaboração*: pode envolver somente a transação em si ou ser permanente. Em ambos os casos, é a base do relacionamento. O grau de colaboração pode ser afetado pelo nível de competitividade do setor;
 - *comprometimento, dependência e importância*: os graus de comprometimento e dependência podem ser classificados em três níveis. No primeiro, o relacionamento é superficial: os consumidores são atraídos por preços baixos, o que pode ser facilmente copiado pela concorrência. No segundo, o relacionamento é aprofundado, envolvendo maior comunicação com o cliente, com base no marketing direto. No último nível, cria-se um comprometimento entre as partes envolvidas na cadeia de comercialização, agrupando recursos e somando esforços para se obter resultados comuns;
 - *confiança, riscos e incertezas*: o foco do sucesso está na colaboração entre consumidores e fornecedores, que é baseado na confiança depositada mutuamente. Quanto melhores forem a imagem, a postura e os antecedentes, maior será o grau de confiança;
-

- *poder*: raramente existe igualdade de poder entre as partes, mas o relacionamento só pode funcionar se a parte mais poderosa não abusar de sua condição sobre a mais fraca. Deve-se considerar que o poder pode ser relativo e que não é condição imutável em uma relação;
 - *longevidade*: é o pilar do marketing de relacionamento, pois pode estabelecer relações sustentadas que garantam melhores resultados em longo prazo para ambas as partes, ao contrário das transações efêmeras e de oportunidade;
 - *freqüência, regularidade e intensidade*: o relacionamento é certamente baseado na freqüência e regularidade das atividades. Alguns tipos de atividades requerem, naturalmente, um relacionamento mais duradouro, mas outras não. Todavia, em todos os casos, é possível manter uma forma de relacionamento adequada aos objetivos comuns;
 - *proximidade e distância*: quanto mais próximo o contato, melhor será o relacionamento, pois o torna palpável. No sentido oposto, contato sem razão, de forma automática e impessoal, dificulta o estabelecimento de relacionamento efetivo, de parceria e de comprometimento;
 - *formalidade, informalidade e acessibilidade*: relações comerciais são, geralmente, mais informais do que formais. Em ambos os casos, entretanto, a acessibilidade é condição essencial para a existência do relacionamento;
 - *rotina*: é comum, em relacionamentos comerciais ou pessoais, a rotina predominar após algum tempo, em consequência da comodidade, dos custos ou dos esforços para evitar riscos. No entanto, trata-se de um aspecto negativo que deve ser evitado;
 - *conteúdo*: o conteúdo do relacionamento de negócios é descrito, tradicionalmente, como troca, mas esse conteúdo está envolvido com a
-

interação e a criação, em conjunto, de valores. O conteúdo do relacionamento é conhecimento e informação;

- *propriedades pessoais e sociais*: a análise das características de propriedades pessoais e sociais oferece matrizes e descrição das estruturas de relacionamentos de pessoas e grupos. Isso pode ser a base para o estabelecimento do marketing de relacionamento, que se alimenta dessas informações para estabelecer relacionamentos mais adequados e consistentes.

Gummesson (1999, p. 20) ainda destaca que o marketing de relacionamento tem de ser convertido em uma importante parte do planejamento de marketing. Em decorrência da amplitude do processo de relacionamento, o autor relaciona trinta formas de relacionamento que englobam diferentes aspectos. Trata-se dos trintas R's do relacionamento, que são classificados em quatro grupos de acordo com sua área de abrangência, não havendo ordem de importância entre os grupos, com exceção do primeiro, que deve prevalecer sobre os demais. São eles:

Primeiro grupo – relacionamento clássico de mercado: envolve o relacionamento no âmbito mais restrito do universo da empresa, atrelado a aspectos prementes do seu cotidiano que incluem clientes, canais de distribuição e concorrentes:

R 1 – clássico duo: envolve o relacionamento empresa e seus consumidores;

R 2 – clássico tríade: abrange o relacionamento entre empresa, cliente e concorrentes;

R 3 – clássico de rede: trata do relacionamento com os canais de distribuição.

Segundo grupo – relacionamento especial de mercado: envolve ações clássicas de marketing da ótica do relacionamento que, em geral, não são consideradas na abordagem gerencial, mas têm significativa importância para o sucesso de marketing:

- R 4 – relacionamento integral via equipe de marketing: é o relacionamento mantido por profissionais da área de marketing, fixos ou temporários;
- R 5 – prestação de serviço: faz a interação entre a empresa e o cliente, produzindo e entregando serviços;
- R 6 – clientes-chave e fornecedores-chave: nos casos de relacionamentos entre organizações, envolve o contato com as pessoas influenciadoras e com poder de decisão;
- R 7 – relacionamento com os clientes dos clientes: a empresa pode ajudar seus clientes a se relacionar com seus clientes;
- R8 – relacionamento focado e relacionamento distante: no marketing de massa, a relação com os clientes é distante e impessoal, ao contrário da relação personalizada;
- R 9 – relacionamento com clientes insatisfeitos: requer ações mais intensivas e bem planejadas para reverter situações desfavoráveis;
- R10 – relacionamento de monopólio: é o relacionamento involuntário, no qual as partes não têm a opção de evitar o contato;
- R11 – consumidores como “membros”: envolve o relacionamento restrito e de longa duração, como o dos programas de fidelização;
- R12 – relacionamento eletrônico: é a utilização de meios eletrônicos, como computador e TV, para estabelecer relacionamento entre as partes;
- R13 – relacionamento para-social: é baseado em fatores subjetivos como símbolos e conceitos com os quais a empresa está associada;
- R14 – relacionamento não-comercial: é o relacionamento entre entidades públicas e privadas sem fins lucrativos e cidadãos/clientes;
- R15 – relacionamento verde: envolve temas ambientais, de saúde e qualidade de vida;
-

R16 – relacionamento com base na lei: está fundamentado em aspectos legais que regem o funcionamento do mercado;

R17 – rede criminal: as organizações criminais estão baseadas em relações pessoais, em redes pequenas e bem protegidas que podem afetar o funcionamento de mercados e de setores formais e legais da economia.

Terceiro grupo – relacionamentos mega: estão em um âmbito mais amplo do que os dois grupos anteriores e envolvem as relações da empresa com o macroambiente, incluindo grupos de referências, sociedade, formadores de opinião e entidades.

R18 – redes sociais e pessoais: é o relacionamento com pessoas influentes e formadoras de opinião;

R19 – mega marketing: envolve clientes de grande porte e exige ações de relacionamento em diferentes frentes de forma simultânea;

R20 – alianças que mudam os mecanismo de mercado: alianças são formas de relacionamento e colaboração entre organizações;

R21 – relacionamento para conhecimento: estabelecimento de alianças com a finalidade de se obter maior conhecimento sobre o mercado;

R22 – mega alianças: são grandes acordos envolvendo setores inteiros ou mesmo o governo na criação ou alteração das condições de mercado;

R23 – relacionamento com a mídia de massa: o relacionamento com os veículos de comunicação de massa é importante em decorrência do poder deles sobre a opinião pública.

Quarto grupo – relacionamentos nano: enquanto os três outros grupos estão voltados para aspectos externos do processo, este grupo está relacionado com os aspectos internos da empresa, tais como estrutura organizacional, sistemas e processos.

- R24 – mecanismos de mercado são gerados na própria empresa: os centros de negócios precisam de relacionamento interno e externo;
- R25 – relacionamento com clientes internos: os laços entre os departamentos geram o relacionamento interno, que ganha tratamento de clientes e fornecedores internos;
- R26 – qualidade gerada pela relação entre gerência operacional e marketing: a concepção moderna de qualidade que envolve pontos em comum entre produção e marketing torna importante esse tipo de relacionamento;
- R27 – marketing interno: envolve o relacionamento do marketing interno com os funcionários que estão em contato com o mercado;
- R28 – relacionamento bi-dimensional da matriz: envolve a relação entre a matriz, que determina as diretrizes, e as áreas de gerenciamento de produto e vendas;
- R29 – relacionamento com provedores de serviços externos: engloba os prestadores de serviços que são responsáveis por diversas atividades da empresa;
- R30 – relacionamento com proprietários e financiadores: engloba as relações com proprietários e financiadores e pode influenciar as estratégias de marketing.

2.1.8 Criação de valor

O principal aspecto do relacionamento é que ele constitui o único bem de uma empresa que pode gerar rendimentos no longo prazo: *“os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa – não máquinas que fabricam produtos ou mesmo o capital intelectual ou tecnologias. Geralmente, bens são vistos com elementos que geram rendimento no curto prazo. Um relacionamento, ao contrário, fornece rendimentos em longo prazo, baixos riscos e oportunidades de ampliar rendimentos e lucros”* (GORDON, 1998, p. xiii). O relacionamento é também uma forma de proporcionar valor para o cliente; o valor, por sua vez, é um fator

fortemente relacionado com a sua satisfação (WOODRUFF, 1997, p.8), portanto, pode-se considerar que o relacionamento está diretamente atrelado à satisfação do cliente. Um dos principais fundamentos de marketing para o sucesso de uma empresa é, portanto, a manutenção dos níveis de satisfação dos clientes.

O relacionamento tem capacidade de gerar valor tanto para a empresa como para seus clientes. Gordon (1998, p. xiv) define relacionamento como um *“processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender”*. Dessa maneira, o marketing de relacionamento pode envolver empresa e cliente de tal forma que ambas as partes possam obter valor nessa relação. Contudo, para que isso ocorra é preciso que a empresa, por uma lado, trate o cliente de forma diferenciada e atenda às suas expectativas e, por outro, procure selecionar seus clientes, optando preferencialmente por aqueles que têm potencial, os chamados clientes rentáveis em longo prazo.

Essa forma de classificação é conhecida como curva ABC de clientes, na qual eles são classificados pelo grau de desempenho que apresentam de acordo com os interesses da empresa, ou seja, conforme o custo que geram e os benefícios que proporcionam. Com base nessa classificação, recebem tratamento diferenciado, podendo até ser excluídos, caso estejam enquadrados abaixo de um patamar mínimo desejado, o que indica que o cliente não gera retorno positivo para a empresa e que, portanto, pode ser desconsiderado por ela. É preciso ressaltar que a curva ABC não deve ser estabelecida utilizando-se apenas critérios monetários, mas um conjunto de critérios que levam em consideração o potencial, o grau de influência sobre o mercado e as condições pontuais atípicas. Gordon (1998, p. 43) apresenta um *portfólio* de segmentação (Figura 3), no qual indica que os clientes podem ter tratamentos diferenciados de acordo com seu potencial:

FIGURA 3 – PORTFÓLIO DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Clientes presentes	LUCRATIVO	Gerenciar	Recompensar Investir
	NÃO LUCRATIVO	Eliminar	Disciplinar
		NÃO LUCRATIVO	LUCRATIVO
		Clientes futuros	

Fonte: Gordon (1998, p. 43)

Gordon (1998, p. 61) estabelece onze variáveis – os onze C's – do marketing de relacionamento que devem ser administradas pelos profissionais. Elas substituiriam os tradicionais quatro P's:

- *cliente*: o primeiro passo é selecionar quais clientes serão atendidos, que tipo de vínculo será estabelecido e quais os objetivos a serem alcançados;
- *categorias*: os profissionais devem definir o alcance dos produtos e dos serviços oferecidos aos clientes;
- *capacidades*: é preciso estabelecer que capacidades são requeridas da empresa de modo a proporcionar aos clientes o valor que eles desejam;
- *custo, lucratividade e valor*: uma das funções vitais do gestor do processo é estabelecer a lucratividade do cliente por meio da criação de novos valores e, depois, compartilhar essa lucratividade entre as partes envolvidas;

- *controle do processo monetário*: cabe ao profissional de marketing de relacionamento gerenciar o processo de contato com os clientes, mantendo a atuação da equipe e a aplicação de recursos, focados nas ações de interesse mútuo do cliente e da empresa;
 - *colaboração e integração*: cabe ao profissional de marketing de relacionamento acessar os tomadores de decisão, apoiar o aprendizado conjunto, a divisão estratégica, dentre outras formas de colaboração estratégica e operacional, que proporcionem a integração dos negócios dos clientes e da empresa;
 - *customização*: a criação de valor para o cliente significa que a empresa deve personalizar itens como o desenvolvimento de produtos e serviços. Distribuição e administração são tarefas do gestor do processo de relacionamento;
 - *comunicação, interação e posicionamento*: o cliente deve ser envolvido com comunicações interativas e em tempo real e não de forma indiscriminada com ações de comunicação de massa. Cabe ao profissional manter a empresa bem posicionada junto aos clientes, especialmente em relação aos concorrentes;
 - *cálculo (mensuração) do cliente*: o desempenho da empresa junto ao cliente e o retorno proporcionado devem ser mensurados como forma de aprofundar o relacionamento;
 - *cuidados com o cliente*: o profissional de marketing deve fornecer, em tempo real, informações, treinamento, retorno às solicitações e tudo mais que possa assegurar que o cliente receba a atenção necessária;
 - *cadeia de relacionamento*: cabe ao profissional de marketing de relacionamento administrar toda a cadeia de comercialização, que envolve setores internos, fornecedores e canais de distribuição, a fim de garantir que os valores criados pela empresa cheguem até os clientes;
-

2.1.9 Gerenciamento das relações com o cliente

CRM é a sigla de *Customer Relationship Management*, o gerenciamento das relações com o cliente. Trata-se da versão mais atualizada do marketing de relacionamento, que incorpora os fundamentos do relacionamento com os avanços da TI (Tecnologia da Informação), em que cliente e empresa beneficiam-se: *“Avanços na tecnologia da informação tornam os programas de relacionamento mais acessíveis, viáveis e eficientes”* (BERRY, 1995, p. 243). O resultado é que as novas tecnologias permitem a aplicação de tratamento individualizado dos clientes – o chamado marketing um-a-um – de forma eficaz e econômica, independentemente do universo de clientes envolvidos. O marketing de relacionamento vem aumentando sua eficácia em consequência *“dos avanços tecnológicos que estão facilitando o processo de atração e gerenciamento do relacionamento com consumidores individualmente”* (SHETH & PARVATIYAR, 1995, p. 265).

Pode-se dizer que as suas tarefas-chave são as seguintes: *“1) identificar os valores do consumidor que são pertinentes a uma empresa específica; 2) entender a importância relativa desses valores para cada segmento de cliente; 3) determinar se a oferta desses valores afetará os resultados financeiros de maneira positiva; 4) comunicar e oferecer os valores adequados a cada segmento de cliente, de forma que ele queira receber as informações; 5) medir os resultados e fornecer o retorno sobre o investimento”* (NEWELL, 2000, p. 9).

Do ponto de vista conceitual, o CRM não traz nenhum novo conceito, mas reforça os fundamentos já defendidos anteriormente. Do ponto de vista operacional, porém, – graças ao envolvimento e à aplicação da tecnologia da informação na formação e gerenciamento de banco de dados de clientes –, é um instrumento que possibilita o gerenciamento, desenvolvimento e a mensuração de ações de relacionamento para empresas de grande porte, que sempre enfrentaram dificuldades no estabelecimento de programas de relacionamento como consequência da ampla base de clientes envolvidos em suas operações. A diferença, portanto, é que o CRM usa a *“informação de marketing para orientar as decisões operacionais. A interação em tempo real é exigida para coordenar todas as interações com um cliente. Portanto, a equipe de sistema de informações terá de*

encontrar novos meios de gerenciar os dados e as novas ferramentas para o gerenciamento hierárquico de imagem, de modo que o processo seja compartilhado pelos sistemas” (NEWELL, 1999, p. 23).

Apesar de estar atrelado a aspectos tecnológicos, o CRM pode ser considerado um processo e não um programa ou instrumento “fechado” porque pode ser desenvolvido de acordo com os interesses e as necessidades das empresas. Conforme postulou Bretzke (2000, p. 15), faz-se necessário dotar a empresa de meios que permitam conhecer os clientes e relacionar-se com eles de maneira mais produtiva. Foram esses meios integrados que deram origem ao CRM, definido, segundo o autor, *“como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas - compostas por estratégias, processo, software e hardware”*.

De maneira geral, O CRM é apontado como importante instrumento de gestão no futuro. Para algumas consultorias, terá tanto destaque que gerará volume de negócios comparáveis aos softwares de gestão empresarial, os ERP (*Enterprise Resource Planning*): *“Grandes consultorias de negócios, como Price Waterhouse, Coopers, KPMG, Ernst & Young, Arthur Andersen e Plaut, já começaram a investir pesado na formação de equipes especializadas, apostando nos programas de relacionamento. Muitos já arriscam a dizer que os softwares de relacionamento com clientes devem se equiparar, em termos de receita, aos pacotes de gestão integrada, os chamados ERPs”*.⁷

O fluxo de informações advindas do cliente, em geral, é disperso e isolado internamente nas empresas (por exemplo, informações advindas dos SAC's, das Assistências Técnicas, de Pesquisas de Mercado; informações originárias da área de vendas, crédito e cobranças e quaisquer outras informações sobre clientes que cheguem, independentemente do meio, até a empresa). Além disso, muitas vezes, as informações que são geradas junto aos clientes sequer são aproveitadas internamente, desperdiçando-se, assim, uma importante fonte de subsídios para tomadas de decisões estratégicas e operacionais. Albrecht (1992, p. 23) afirma isso indiretamente ao ponderar: *“Em sua maioria, os departamentos de serviços aos*

⁷ Trecho da matéria *Consultorias voltam-se para o CRM*, publicada no Jornal *Gazeta Mercantil*, Caderno de Informática de 20/03/2000, p. C3.

clientes têm sido pouco mais que departamentos de reclamações. Poucos têm autoridade para fazer qualquer coisa, a não ser devoluções de dinheiro ou trocas". Unificar essas informações já seria um grande avanço, já que poderia gerar subsídios para os diferentes departamentos e estimular ações coordenadas entre eles, visando à melhoria da qualidade de forma abrangente. Envolveria, além do produto/serviço final em si, outros aspectos como melhoria de processos, infraestrutura etc.

Sendo um processo, o CRM pode ser utilizado, conceitualmente, como instrumento para unificar todas as informações geradas sobre os clientes. Mas não é só isso: ele também possibilita a abertura de canais de comunicação permanentes, nos quais o cliente participaria de forma clara, rápida e transparente de todo processo produtivo, desde a concepção do produto ou serviço até o final de sua vida útil. O CRM permite que se aborde um aspecto essencial da relação com o cliente, que é explorar seu potencial de participação muitas vezes ignorado pelas organizações. É o que também revela Albrecht (1992, p. 113): *"Em todos os setores do mercado existem muitos clientes com visões claras, necessidades e preferências inexploradas, boas idéias e desejosos por melhoramentos, mas ninguém lhes pergunta nada"*. O CRM permite, enfim, manter o relacionamento dos clientes e sua fidelização com a empresa, ao mesmo tempo em que integra, agiliza e torna mais eficiente o fluxo interno de informações.

Atualmente, investir no relacionamento com clientes – com informações detalhadas por meio de um banco de dados complexo, como os dos programas de CRM – é fundamental, pois, além de gerar vendas, evita-se a perda do cliente (que ele deixe de comprar), sem que ao menos se saibam os motivos de sua atitude, uma vez que *"as pesquisas confirmam que a maioria dos consumidores não reclama da qualidade inferior - eles simplesmente mudam de fornecedores"* (MOLLER, 1988, p. 3). Deve-se considerar ainda, como já abordado, que o custo de manutenção de um cliente ativo é muito menor do que o da conquista de um novo cliente, que gira em torno de cinco a seis vezes mais, segundo afirma Moller (1998, p. 176). Some-se a isso o fato de que, em mercados com alto índice de competitividade, novos clientes são cada vez mais escassos, restando, apenas, a possibilidade de "roubar" clientes de seus concorrentes, o que também se configura como um processo oneroso. Tudo

isso reforça a importância do estabelecimento de programas de relacionamento e fidelização que funcionem de modo eficiente e gerem resultados de longo prazo.

Uma das vantagens do CRM é aumentar o retorno sobre o investimento nas ações de relacionamento (SWIFT, 2001, p. xi), pois as tecnologias aplicadas aos programas de relacionamento permitem às empresas saber quem são seus clientes; identificar quem são os melhores entre eles; estimulá-los a comprarem; saber o que eles não compram; verificar quando e como eles compram; conhecer as suas preferências e torná-los leais; determinar as características que definem o cliente grande e lucrativo; modelar os melhores canais para atender as necessidades dos clientes; prever o que podem ou vão comprar no futuro e ter os melhores clientes por muitos anos.

Permitindo a abordagem de todos os tipos de clientes de uma empresa ao longo de seu ciclo de vida, o CRM pode ser formatado em quatro tipos diferentes de programas (BROWN, 2001, p. 11): reconquistar ou salvar clientes; buscar clientes potenciais (prospecção); fidelizar clientes e ampliar ou estimular o consumo de produtos complementares (conceito de *cross-selling*) ou melhorados (conceito de *up-selling*). Contudo, por tratar-se de instrumento relativamente novo e ao mesmo tempo complexo, já que pode ser moldado de diferentes formas, o CRM ainda não é muito conhecido e tem sua aplicação restrita a poucas empresas. Além disso, nas empresas que o utilizam, seu potencial tem sido pouco explorado para auxiliar na melhoria da qualidade do produto ou do serviço final oferecido aos clientes.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

2.2.1 Conceito de canal de distribuição

Canais de distribuição podem ser definidos, em sua essência, como meios utilizados pelo fabricante para disponibilizar seus produtos ou serviços ao usuário final (ROSENBLOOM, 2002, p. 26 e 41; COUGHLAN, 2002, p. 20 e 29; LEVY &

WEITZ: 2000, p. 26 e KOTLER, 2000, p. 510). A definição e o gerenciamento dos canais de distribuição são atividades complexas, pois encontrar a melhor forma de distribuição – o que subentende fazer chegar o produto até o consumidor da forma mais rápida possível, em condições perfeitas de uso e ao menor custo possível – não é tarefa fácil para nenhuma organização, dada a quantidade de variáveis encontradas nos diversos itens que compõem a cadeia de comercialização. A importância da distribuição reside no fato de que, se for bem feita, pode gerar diferenciais competitivos; no outro extremo, ou seja, se for mal feita, pode, simplesmente, não permitir a efetivação da transação e comprometer todo o desempenho da empresa, por mais que os demais fatores do marketing *mix* (produto, preço e promoção) estejam adequados.

2.2.2 Gerenciamento do canal

O gerenciamento do canal envolve dois fatores essenciais: a estratégia de canal e a gestão logística (ROSENBLOOM, 2002, p. 31). O primeiro contempla todo o processo, incluindo decisões sobre a configuração da estrutura e o processo de gerenciamento, enquanto o segundo envolve aspectos da distribuição física, que implica colocar o produto no local certo, no tempo adequado e em perfeitas condições de consumo. O autor define o gerenciamento como o “*conjunto de atividades destinadas a assegurar a cooperação dos membros do canal em atingir os objetivos de distribuição da empresa*” (ROSENBLOOM, 2002, p. 235) e destaca três pontos importantes nessa definição quanto ao gerenciamento: ele lida com canais existentes, assegura a cooperação dos membros do canal e deve definir os objetivos da distribuição.

Para Coughlan *et al.* (2002, p. 40), o gerenciamento do canal abarca não somente a venda do produto, mas também o processo de agregação de valor ao produto. Em outras palavras, disponibilizar o produto no local, tempo e nas condições adequadas às expectativas dos clientes pode agregar mais valor a ele. Esse processo de gerenciamento é definido pelos autores em cinco etapas:

1. *segmentação* – definir demandas por serviço divididas por segmentos e identificar características e limites ambientes;
2. *posicionamento* – definir desempenho ótimo de fluxo de canal para cada segmento e estrutura ótima de canal para cada segmento;
3. *definição de alvos* – escolha de segmentos-alvo sujeitos a limites ambientais, gerenciais e *benchmarks* competitivos;
- 4a. *estabelecimento de novos canais* – desempenho e estrutura do canal;
- 4b. *aperfeiçoamento dos canais existentes* – análise da lacuna, do desempenho do fluxo e da estrutura do canal;
5. *implementação do canal* – identificação da fonte do poder e dos conflitos e utilização do poder para gerenciar conflitos. O objetivo é a coordenação do canal.

As atividades dos membros do canal vão muito além da comercialização. Revela Kotler (2000, p. 511) que eles desempenham funções-chave, que incluem reunir informações sobre clientes, concorrentes e ambiente; desenvolver e disseminar mensagem para estimular a compra; negociar preços; assumir risco em relação à operação; fornecer condições para armazenagem e movimentação de mercadorias; fornecer condições para o financiamento da compra e supervisionar a transferência de propriedade entre fabricante e consumidor.

2.2.3 Estrutura de distribuição

O processo de distribuição pode ser estruturado de diversas formas, dependendo do setor de atuação da empresa e das opções estratégicas adotadas. A forma de distribuição pode ser classificada em dois tipos essenciais:

a) *venda direta ao consumidor* – quando a empresa ou representante autorizado “...contata o cliente diretamente em local conveniente, na casa dele ou no trabalho, e demonstra os benefícios da mercadoria, recebe um pedido e entrega a mercadoria para o cliente”. (LEVY & WEITZ, 2000, p. 84-85). Sobre a venda direta, Kotler (2000, p. 512) relaciona as seguintes situações: “os melhores exemplos são vendas feitas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstradoras (reuniões de vendas), mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela Internet e lojas do próprio fabricante”.

b) *venda via intermediários* – intermediários podem ser definidos, segundo Toledo (1994, p. 154), como “todas as instituições e indivíduos que facilitam a tarefa do fabricante de promover, vender e distribuir os produtos aos consumidores finais”. A venda via intermediário pode envolver diferentes tipos de canais de distribuição, entre os quais os mais tradicionais são: distribuidores, atacadistas, franquias e varejistas (cf. Figura 4).

As principais características das formas tradicionais de distribuição são:

- *revendedores* – empresas que auxiliam os fabricantes na tarefa de disponibilizar os produtos a um número maior de consumidores. Funcionam como posto avançado em regiões distantes da área de atuação do fabricante. Uma das principais características dos distribuidores é representar um único ou alguns poucos fabricantes. Esse tipo de intermediário é encontrado em setores como os de bens industriais (*business to business*), bebidas e automóveis;

FIGURA 4 – FLUXO DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO

Fonte: adaptado de Levy & Weitz (2000, p. 26) e Rosenbloom (2002, p. 39-164)

- *atacadistas – "estabelecimento de comércio operado por uma relação que é basicamente comprometida na compra, posse, estocagem, manuseio físico de mercadorias em grandes quantidades e revenda de produtos (geralmente em quantidades menores) para varejistas ou usuários industriais, ou de negócios". (LEVY & WEITZ, 1998, p. 647). Os atacadistas desempenham importante função na distribuição de produtos em mercados distantes e de baixo potencial, especialmente em países com grande extensão territorial, como é o caso do Brasil. Um bom exemplo é o Grupo Martins – o maior atacadista da América Latina com faturamento de R\$ 1,5 bilhões em 2001; 41 centros de armazenagem e distribuição; frota de 2,5 mil veículos próprios; 2,4 milhões de pedidos atendidos e 13 mil itens em comercialização (PINTO, 2002, p. A6). Esse atacadista tem seu core business na "compra, armazenagem e distribuição para pequenos varejistas. O cliente do Martins não é a indústria, mas os chamados 'comerciantes de vizinhança'. Ao todo, são 180 mil clientes em todo o Brasil". (PINTO, 2002, p. A6).*
- *franqueados – apesar de serem empresas juridicamente independentes aos olhos dos consumidores, são como filiais da*

empresa franqueadora devido à padronização do visual, dos produtos ofertados e dos procedimentos adotados. O contrato de franquia envolve obrigações de ambas as partes: *“o franqueador oferece assistência no gerenciamento, treinamento da equipe, nas ações de merchandising e nos sistemas operacionais. Esse suporte é oferecido em troca do pagamento de taxas e royalties sobre as vendas do franqueado”* (PALMER, 2000, p. 362). Inúmeros são os exemplos de empresas que atuam nesse sistema, entre as quais há o *McDonalds* no setor de *fast food* e O *Boticário* no de perfumaria, para citar apenas dois;

- *varejistas* – abrangem todo conjunto *“de atividades desempenhadas na venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal ou da família, independentemente de como e onde foram vendidos”* (TOLEDO, 1994, p. 155). Em consequência da tendência de polarização dessas organizações de varejo (de um lado, empresas de pequeno porte e, de outro, grandes conglomerados empresariais), os fabricantes desenvolvem políticas diferenciadas para elas. O atendimento ao pequeno varejo é realizado por atacadistas ou revendedores, enquanto os grandes varejistas são atendidos diretamente, sem nenhum outro tipo de intermediário.

2.2.4 Canais eletrônicos

Uma forma alternativa de distribuição que vem ganhando espaço mais recentemente é a eletrônica, especialmente a venda via Internet, definida por Levy & Weitz (200, p. 86) como *“um formato de varejo em que o varejista e o cliente comunicam-se por meio de um sistema eletrônico interativo. Em resposta às perguntas dos clientes, o varejista transmite informações e gráficos para a TV ou computador do cliente. Depois de um diálogo eletrônico, o cliente pode pedir a mercadoria diretamente pelo sistema interativo e a mercadoria, normalmente, é entregue na casa do cliente”*.

O comércio eletrônico é uma atividade mais ampla, que não se resume a compras pela Internet e nem a transações da cadeia de suprimentos entre grandes empresas. Para Seybold & Marshak (2000, p. 4), *“comércio eletrônico (também conhecido como e-business) é fazer negócios eletronicamente – em todos os aspectos. Engloba todo o processo de negócios – desde propaganda e marketing até vendas, pedidos, manufatura, distribuição, serviço ao cliente, suporte pós-venda e reposição de estoques –; engloba o gerenciamento de todos os ciclos de vida dos clientes e dos produtos”*.

Muito embora as vendas eletrônicas sejam uma tendência incontestável, seu grau de desenvolvimento ainda oscila muito de setor para setor. Rosenbloom (2002, p. 96) mostra que as compras eletrônicas na Internet *“respondem por apenas uma pequena fração do faturamento total do varejo – algo entre US\$ 1 e 2 bilhões no final dos anos 90, dentro de um total de US\$ 2,1 trilhões de vendas no varejo”*.⁸ As Casas Bahia, uma das maiores redes de varejo de eletrodomésticos do Brasil, não faz venda pela rede digital, pois seu público-alvo é o consumidor de baixa renda que ainda não tem acesso a ela. Assim, a empresa ainda está fora do comércio eletrônico, ao menos por enquanto, conforme afirmou um de seus principais executivos (PADUAN, 2002, p.1). Segundo pesquisa do Ibope Mídia, citada por Crespo (2001, p. C3), *“o número de consumidores on-line ainda é pequeno: um milhão, o que representa cerca de 15% dos internautas em nove principais regiões brasileiras”*.

A Internet pode também ser utilizada apenas de forma complementar à venda presencial. Há empresas que utilizam *sites* para *“apoiar os negócios das lojas em vez de desenvolverem vendas substanciais”* por meio da rede digital (Levy & Weitz, 2000, p. 93). Há ainda organizações que mantêm as duas formas de comercialização, explorando o que cada uma delas tem de melhor para atingir clientes com diferentes perfis e comportamentos de compra. Esse é o caso das inovadoras lojas eletrônicas, das quais pode-se citar ao menos dois exemplos: *Magazine Luiza* do interior de São Paulo e *Lojas Colombo* do Rio Grande do Sul –

⁸ Embora não especificado pelo autor, acreditamos que os dados sejam referentes ao mercado norte-americano.

duas das maiores redes de varejo do país –, nas quais os produtos físicos são substituídos por terminais eletrônicos que servem de apoio para a atuação da equipe de vendas no atendimento aos clientes (MOGLIA, 2001, p.C4).

Mesmo nesse contexto, segundo alguns estudiosos, é preciso estar atento ao papel da venda pessoal. Parasuraman & Colby (2002, p. 28-29), por exemplo, reforçam a importância da presença do vendedor. Citam uma pesquisa sobre crenças relativas à tecnologia, nos Estados Unidos, realizada pela *National Readiness Survey* (NTRS)⁹: “*apesar dos benefícios [do comércio eletrônico], os consumidores mostram-se céticos a respeito da eliminação de pessoas numa transação. A grande maioria, 90%, acha que o ‘toque humano’ é importante quando se faz negócios com uma empresa (....). Dois terços (64%) acreditam que os benefícios da nova tecnologia costumam ser ‘exagerados’*”. Eles alegam que “*os consumidores mostram grande relutância em comprar itens de grande porte, como carros ou mobiliário*”, por meio do comércio eletrônico.

Assim, acredita-se que, no caso do varejo de eletrodomésticos, as vendas eletrônicas não tendem, ao menos em médio prazo, a substituir as presenciais, que são vendas tradicionais no ponto-de-venda com a interferência do vendedor. Isso porque ainda há muitas limitações técnicas (falta de equipamentos), culturais (falta de conhecimento e hábito) e financeiras (falta de recursos) por parte dos clientes. Além disso, o vendedor, ao contrário do que ocorre no sistema eletrônico, pode ajustar com muito mais precisão o grau de envolvimento e interação, já que possui maior sensibilidade para alterar seu comportamento a cada instante do processo, sempre de acordo com as reações do cliente. Um computador pode realmente transmitir inúmeras informações, “*mas só as pessoas podem se comunicar. Para que a comunicação seja eficaz, o emissor e o receptor precisam estar em sincronia*” (MCKENNA, 1999, p. 92), e hoje isso ainda parece ocorrer mais eficazmente em contatos presenciais.

⁹ A pesquisa citada por Parasuraman & Colby é da *The National Technology Readness Survey, Research Report*, May 14, 1999, publicada por Rockbridge Associates, Inc., Great Falls, Va. Muito embora sejam dados do mercado norte-americano, certamente, no Brasil, a situação não é diferente, pois o grau de desenvolvimento de nosso mercado é inferior ao dos EUA.

Evidentemente, contudo, isso não significa que o contato pessoal seja, de maneira incondicional, melhor do que o automatizado. A relação somente pode ser estabelecida por meio da equivalência de fatores como qualidade e eficiência. Isso significa dizer que um mau vendedor, ainda que em contato pessoal com o cliente, será menos eficiente do que um bom *site*, mesmo que esse seja impessoal. Outro aspecto relevante é que as vendas eletrônicas, no setor de eletrodomésticos, estão sendo dominadas pelos próprios varejistas tradicionais e não pelos fabricantes¹⁰. Em outras palavras, o comércio eletrônico não representa, para os fabricantes, uma alternativa de distribuição capaz de reduzir sua dependência atual das redes varejistas, mas apenas uma forma alternativa de o consumidor comprar de uma mesma rede varejista.

2.2.5 Importância do varejo

Cada forma de distribuição apresenta características diferentes e, *a priori*, não existe um sistema mais vantajoso que outro, já que cada um revela não só aspectos positivos, mas também negativos em relação aos demais. A decisão de utilizar um deles é estratégica. Assim, podem ser encontradas todas as formas de distribuição sendo praticadas no mercado. Muito embora haja certa uniformização no sistema de distribuição em um determinado setor do mercado, é possível – apesar de incomum – encontrar sistemas diferentes em um mesmo segmento. Por exemplo, no setor de cosméticos, há empresas com diferentes sistemas de distribuição: *Avon* e *Natura* utilizam sistema porta-a-porta; *O Boticário*, sistema de franquizados; *Revlon* e *Payot*, sistema de lojas de departamento e farmácias.

A utilização do varejo, porém, como intermediário na distribuição de produtos envolve uma quantidade significativa de empresas de, praticamente, todos os segmentos de mercado, porque o procedimento apresenta como principal vantagem a questão financeira: *"A venda direta requer do produtor o aporte de um*

¹⁰Em matéria publicada na *Revista Meio & Mensagem* de 09/04/01, p.44, o Prof. Nelson Barrizzelli, da FEA/USP, afirma: *"As empresas (varejo) do mundo real têm vantagem substancial sobre as puramente virtuais, pois já sabem tudo sobre atendimento a custo baixo, além da logística de entrega e o processo de pós-venda. O consumidor tem mais confiança em comprar de empresa que ele sabe que existe"*.

volume de recursos financeiros muito alto, com o risco de comprometer seriamente seu fluxo de caixa e o capital de giro, principalmente se a empresa for produtora de bens de alto valor unitário e tiver um escopo de mercado muito amplo" (TOLEDO, 1994, p. 156).

Evidentemente, existem razões específicas que tornam um sistema de distribuição mais viável ou vantajoso para um setor ou mesmo para uma determinada empresa. No entanto, foge aos propósitos desta pesquisa explicar essas razões porque, convém ressaltar mais uma vez, o foco desta abordagem é o relacionamento com o varejo, em decorrência de sua importância no processo de comercialização para um universo representativo de empresas, pois *“uma das vantagens que o varejista proporciona é uma redução do número de contatos. Isso representa redução de custos dos fabricantes e atacadistas que teriam de assumir os custos deste tipo de distribuição caso não houvesse esse nível de intermediários. Ao transferir funções mercadológicas, a empresa obtém vantagens porque permite que o fabricante se dedique mais ao seu objetivo principal de fabricação, ao mesmo tempo em que cria uma especialização por parte dos varejistas...”* (LAS CASAS, 1992, p 18). Trata-se de uma posição reforçada também por outros estudiosos. Gordon (1998, p. 261) mostra, nesses termos, a importância do varejo e elenca três razões: a batalha pelo cliente deve ser vencida, inicialmente, no canal de distribuição, para depois atingir o cliente final; o intermediário agrega ao produto valor que o fabricante não tem habilidade ou capacidade de agregar; o intermediário pode estabelecer uma base duradoura para criação de valor com os clientes e para redução de custos dos sistemas.

A influência dos varejistas no processo de comercialização é indiscutível. Sem uma boa rede de distribuição, é praticamente impossível para uma empresa de grande porte e atuação nacional obter desempenho satisfatório. Outra característica atual do varejo é a tendência de concentração em grandes redes. Por exemplo, as seis maiores redes varejistas do país detinham, em 2001, 39% das vendas anuais do setor, contra apenas 28% em 1995, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS¹¹. A concentração acaba gerando, do ponto de vista do

¹¹ Fonte: *Ranking Abras/Booz-Allen & Hamilton*, publicado na *Revista Exame*, ed. 768 de 12/06/2002, pág 54.

fabricante, uma redução do número de pontos (clientes) para distribuição de seus produtos, além de aumentar o poder de negociação desses grandes clientes, os chamados *key accounts*. Em consequência, vê-se uma tendência, por parte dos fabricantes, em incentivar a manutenção dos pequenos e médios varejos, pois eles representam mais opções (e, conseqüentemente, redução na pressão nas negociações com as grandes redes) de canais de distribuição para seus produtos.

Independentemente do porte, todavia, o varejo continua sendo essencial para as empresas fabricantes, ainda que por razões diferentes. As grandes redes são importantes porque têm capacidade de girar expressivo volume de produtos, enquanto os pequenos também são considerados fundamentais não pelo volume, mas por representarem opções de distribuição que podem minimizar a dependência em relação às grandes redes. Prova da relevância crescente da preocupação em relação ao relacionamento com o varejo é a criação, nas empresas, da gerência de *trade marketing*, área cuja função principal é estabelecer e manter relações com o mercado (intermediários), visando não somente à boa distribuição dos produtos, mas também à obtenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Apesar de ser uma função relativamente nova, hoje já é possível encontrá-la, praticamente, em todas as grandes empresas, especialmente nas de bens de consumo.

2.2.6 Foco do relacionamento

A visão tradicional do canal de distribuição como facilitador para a distribuição de produtos, servindo unicamente como intermediário entre o fabricante e o consumidor, é uma concepção ultrapassada e, praticamente, não mais encontrada em nenhum segmento de mercado. Os canais são, atualmente, encarados pelos fabricantes como parte integrante de uma cadeia que, além de promover a distribuição, pode agregar valor ao produto, como atestam Nickels & Wood (1999, p. 265): *“As empresas agora reconhecem que os canais oferecem oportunidades reais para criar uma vantagem competitiva através do trabalho conjunto para satisfazer as necessidades dos consumidores de forma mais eficaz e eficiente do que os rivais”*.

Essa visão ampliada da função do canal não é unilateral. O canal de distribuição, especialmente o varejo, também tem consciência dessa sua importante função. Diante disso, o foco do relacionamento entre fabricantes e canais de distribuição está mudando. Os fabricantes tendem a deixar o sistema de integração vertical de coordenação dos canais para atuar em um sistema de integração horizontal (WEITZ & JAP, 1995, p. 306-307)¹². Essas formas de atuação dos fabricantes afetam a maneira como é exercido o controle sobre os canais de distribuição. Os autores postulam que o controle é desenvolvido em três formas diferentes de relacionamentos:

- *controle autoritário* – baseia-se em uma relação unilateral em que o fabricante impõe suas condições de relacionamento de forma unilateral; trata-se de uma forma de controle associada à atuação de integração vertical;
- *controle contratual* – funda-se em um mecanismo de controle bilateral, por meio do qual as partes fazem um acordo sobre responsabilidades e retornos pelas atividades desenvolvidas;
- *controle normativo* – envolve o compartilhamento de normas e princípios de atuação mais do que uma relação bilateral. As partes atuam em igualdade de condições e procuram soluções que atendam aos interesses de ambas as partes de forma equânime.

A comparação entre essas variáveis do relacionamento é demonstrada no Quadro 3.

¹² No sistema de integração vertical para coordenação dos canais, as empresas apresentam uma atuação mais abrangente na cadeia de comercialização, envolvendo-se mais diretamente com a distribuição. Já no sistema de integração horizontal, as empresas reduzem a atuação na cadeia de comercialização, concentrando-se mais na fabricação e utilização de empresas independentes para a distribuição de seus produtos (WEITZ & JAP, 1995, p. 306-307).

QUADRO 3 – GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CANAL

Forma de coordenação e controle	Canal corporativo Integração vertical	Empresas independentes <i>Performance</i> Função do canal
Autoritário	Regras Políticas Supervisão	Poder
Contratual	Compensação Incentivo	Termos e condições Franquia
Normativo	Cultura organizacional	Normas de Relacionamento – Confiança

Fonte: Weitz & Jap (1995, p. 307)

Sobre o poder dos canais de distribuição independentes, Weitz & Jap (1995, p. 308) afirmam que “...o desenvolvimento de mídia de massa, novos métodos de transporte e sofisticados sistemas de gerenciamento de informações têm capacitado varejistas e atacadistas a atingir economia de escala por meio de gerenciamento centralizado. Essa economia de escala tem conduzido ao surgimento de cadeias nacionais de varejistas e atacadistas, que são suficientemente grandes para desafiar o domínio dos fabricantes sobre o canal de distribuição”. Blecher (2002, p. 53) ratifica esse pensamento afirmando que “o novo milênio começou com o pêndulo a favor do varejo. Com vendas de 200 bilhões de dólares em 2001, pela primeira vez na história uma companhia do setor, a Wal-Mart sagrou-se a número um do planeta, deixando na poeira gigantes com a Exxon e a General Motors”.

2.2.7 Conflito de canal

O conflito no canal de distribuição pode ser considerado, de certa forma, natural, pois, apesar da interdependência entre fabricantes e intermediários, nem sempre os interesses das organizações envolvidas no processo são convergentes. Nickels & Wood (1999, p. 273) afirmam isso: “Os conflitos podem surgir quando os objetivos e operações de um parceiro não se ajustam aos de outros parceiros ou quando um acredita que o outro está usando o seu poder para afetar o equilíbrio da cooperação”. Esse equilíbrio entre conflito e cooperação nas relações com o canal é

muito tênue. O uso do marketing de relacionamento junto a atacadistas e varejistas pode ser um instrumento valioso, desde de que aplicado adequadamente para reforçar um relacionamento pautado pela cooperação ou mesmo para amenizar situação de atrito.

Apesar de ter sua importância amplamente reconhecida, o relacionamento entre fabricante e varejo nem sempre é pautado por cooperação e parceria; ao contrário, há atualmente uma verdadeira guerra, uma “queda de braço” por melhores condições nas negociações, nas quais cada uma das partes utiliza sua força para manter margens de lucro. Lima & Lepsch (1994, p. 105) revelam que “*o relacionamento indústria/varejo é feito de costas – um campo com desperdícios que salta aos olhos – e isto está relacionado à forma como, um e outro, organizam suas respectivas áreas responsáveis pelo recíproco relacionamento*”. Eles acreditam, por isso, que “*ao processo de formatar o varejo, deve-se seguir um grande esforço para rever o relacionamento indústria/varejo, um assunto ao qual estão reservados grandes ganhos de eficiência*”. A fim de colaborar com esse ganho de eficiência, o marketing de relacionamento, devido às características aqui explicitadas, pode - e deve - ser empregado.

Conseqüentemente, as atividades de marketing de relacionamento podem ser desenvolvidas com base nos aspectos inerentes à negociação mencionados anteriormente e não sobre eles. Isso equivale a dizer que as ações tendem a ser independentes, visando sempre à melhoria do relacionamento como um todo e em longo prazo e não à solução de um determinado item da negociação, que é atribuição das ações de negociação. Assim, pode-se considerar as ações de relacionamento como sendo indiretas e as ações de negociação como sendo diretas. A diferenciação permite evitar que ações de relacionamento sejam confundidas e aplicadas de forma incorreta, o que poderia comprometer seus efeitos. As ações de relacionamento podem ser diretamente focadas nos pontos de divergências nas negociações, visando a amenizar situações de conflitos, criando um clima mais favorável para as transações comerciais.

2.2.8 Contribuição do marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento pode ser utilizado para melhorar as relações entre a empresa e seus públicos intermediários, o que é extremamente relevante em decorrência da importância mútua das partes no processo de comercialização: *"... o varejista e o fornecedor devem se comprometer em relacionamento de negócios de longo prazo em que os sócios fazem investimentos significativos para melhorar a lucratividade das duas partes"* (LEVY & WEITZ, 2000, p. 366). Visão semelhante a essa é a de Barnes (2002, p. 339), que aborda a importância do relacionamento do fabricante com o canal de varejo. Ele afirma: *"os relacionamentos com fornecedores e varejistas devem ser considerados tão importantes quanto os relacionamentos com funcionários. Assim como os funcionários, os varejistas e revendedores geralmente são vistos como representantes da empresa aos olhos do cliente"*.

Os princípios do marketing de relacionamento podem também ser aplicados junto aos varejistas, já que *"envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes"* (LOVELOCK & WRIGHT, 2001, p. 132). De acordo com essa definição, podemos entender como cliente tanto o consumidor quanto o intermediário. No tocante à maneira como a empresa deve relacionar-se com seus intermediários, Kotler (2000, p. 520) mostra que ela precisa encará-los do mesmo modo como vê seus consumidores finais. Se o conceito pode ser aplicado em ambos os casos, ou seja, para consumidores finais e intermediários, as técnicas, porém, são diferenciadas, devido às significativas peculiaridades entre os públicos consumidor e intermediário.

A importância do varejo, no que se refere ao marketing de relacionamento, tende a ocorrer em igual proporção ao consumidor final. Sendo assim, o intermediário pode ser considerado como aquele que está no mesmo nível do consumidor e não como um elo entre o consumidor e o fabricante. É isso o que demonstramos no fluxograma do processo de comercialização por nós postulado (Figura 5):

FIGURA 5 – COMPARATIVO DOS FLUXOS DE COMERCIALIZAÇÃO
E DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

FLUXO DO PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO

FLUXO DO PROCESSO DE RELACIONAMENTO

Fonte: representação figurativa desenvolvida pelo autor

A exemplo da abordagem do marketing de relacionamento voltado para o consumidor – que não envolve a compra do produto em si, mas ações que possam favorecer sua satisfação e que estimulem sua fidelização –, as ações para o público intermediário também não envolvem a negociação em si, entre a empresa e o varejo. Fatores como preço, prazos de pagamento, adequação do produto ao *mix* de produtos disponibilizado pelo varejista, prazos de entrega, margem de lucro possível, sistemas automatizados de gestão como ECR¹³ (*Efficient Consumer Response*), postura de assessoria comercial da equipe de vendas em detrimento do papel tradicional de vendedor, dentre outros, são aspectos intrínsecos à negociação e formam a base do relacionamento *natural* entre fabricantes e varejistas.

¹³ ECR (*Efficient Consumer Response*) é um sistema de gestão que integra os componentes da cadeia de distribuição por meio de compartilhamento de informações e automação de processos, visando a dar maior eficiência (redução de tempo de reposição, regularização de estoques e otimização de custos) ao processo de abastecimento do mercado.

É preciso, todavia, considerar que o relacionamento baseado apenas nesses aspectos nem sempre gera fidelização, parceria ou comprometimento, pois, em virtude de sua própria natureza, ele tende a gerar conflitos, desgastes e até atritos, uma vez que a negociação é conduzida prioritariamente pelo interesse comercial, geralmente visando à lucratividade, o que nem sempre (ou quase nunca) é convergente. Frasier & Antia (1995, p. 323) indicam que o relacionamento entre fornecedores e distribuidores é conflitante em virtude da competição de mercado que leva os fabricantes a duas metas prioritárias: redução de custos e aumento de marketing *share*. Eles buscam diversificação de canais para reduzir a dependência e o poder de negociação dos distribuidores e essa circunstância gera animosidade entre as partes, provocada pelo conflito de interesses.

O que se pode considerar como marketing de relacionamento junto ao varejo são atividades que visam a aumentar a satisfação dos clientes, dentro de suas expectativas de negócios, e que possam propiciar manutenção e regularidade das compras, além de gerar preferências em relação aos produtos dos concorrentes. A base das ações pode ser desenvolvida tendo em vista aspectos relevantes das negociações - aqui já elencados -, tais como flexibilizações, concessões, cooperações e apoio, sempre de acordo com as necessidades e conveniência das partes em cada circunstância.

Há ainda um outro aspecto relevante do relacionamento com canal: o fluxo gerado é de “mão dupla”, ou seja, assim como o fabricante oferece ao canal, especialmente para o varejo, uma ampla gama de ações, o varejo também pode contribuir, pois *“adicionalmente, os membros do canal podem oferecer mais valor e construir relacionamentos através do simples fornecimento de informações em maior e melhor quantidade”* (NICKELS & WOOD, 1999, p. 266). As informações disponibilizadas pelos membros do canal envolvem dados, experiências e conhecimento sobre a *performance* dos produtos no ponto-de-venda, efeitos das ações de marketing desenvolvidas pelo fabricante (campanhas de mídia, promoções, alterações de embalagem etc.) e também sobre hábitos e atitudes dos consumidores.

Um bom exemplo das vantagens do relacionamento é o compartilhamento de banco de dados de consumidores. O fabricante pode formar um banco de dados baseado, entre outros aspectos, em intenções de compra ou na tendência do mercado, enquanto o varejo pode formar um banco de dados com base no comportamento efetivo de compras. O compartilhamento dessas informações pode ser de grande utilidade para ambos, especialmente para os fabricantes, que podem direcionar seus esforços de marketing. Assim, quanto mais intenso e equilibrado for o fluxo de informações e ações entre as partes, maior e mais consistente será o relacionamento, gerando benefícios mútuos.

2.2.9 Limitações do marketing de relacionamento

A prática do marketing de relacionamento auxilia no processo de distribuição, aumentando o número de pontos de venda e o volume de produtos disponíveis no mercado, mas seus efeitos dificilmente poderão suplantar casos de incompatibilidade no processo de negociação de compra, tais como inadequação de produtos em relação ao tipo de varejo, prática de preços fora da faixa de mercado, problemas logísticos, entre outros. Deve-se considerar ainda que o processo de negociação com o varejo é parte de uma cadeia de comercialização que dependerá também da eficiência dos demais elos para a concretização da venda. McKenna (1999, p. 187) ressalta exatamente essa dimensão: *“As empresas enfrentam dificuldades quando pensam em um elo de cada vez, concentrando-se na propaganda, nos canais de distribuição ou na produção, sem reconhecer que todas essas funções estão inter-relacionadas. Ao ignorar os elos, as empresas acabam com uma cadeia rompida – e um produto fadado ao fracasso”*.

Assim, sendo o marketing de relacionamento aplicado ao varejo um dos fatores que favorecem a distribuição dos produtos que, por sua vez, é um dos elos da cadeia de comercialização, não se pode considerar que, sozinho - mesmo quando utilizado de forma eficaz -, fará a empresa obter sucesso no processo de comercialização, muito embora esse fato não diminua sua importância, especialmente em mercados com altos níveis de competitividade.

2.2.10 Objetivos atrelados ao marketing de relacionamento

Os objetivos de um fabricante junto aos varejistas podem variar conforme as circunstâncias, as metas a serem cumpridas, o perfil do varejista e as características do setor. É possível, todavia, identificar alguns objetivos mais freqüentes:

- *programas de retenção de clientes* – se, no caso de consumidores, cujo universo é consideravelmente maior, reter clientes é importante, no caso de clientes (varejistas), isso é ainda mais significativo, porque o universo é reduzido e, seguramente, um cliente insatisfeito irá trabalhar com outras empresas concorrentes que atuam no mesmo segmento;
 - *classificação de clientes por volume de compras versus potencial e mix de produtos comprados* – procedimento que visa a melhor identificar clientes que mais retorno trazem tendo em vista seu potencial, para que se possa estabelecer melhor as condições de negociação;
 - *exclusividade ou número reduzido de produtos concorrentes presentes nas lojas* – incentivar o cliente a reduzir ou até eliminar concorrentes no ponto-de-venda tende a resultar em melhor *performance* dos produtos do fabricante;
 - *destaque/espço disponibilizado na área de vendas para os produtos* – estimular o cliente a conceder maior espaço de exposição e destacar o produto no ponto-de-venda acarretará maior giro de produto;
 - *manutenção ou conquista de clientes estrategicamente importantes* – por vezes, é importante conquistar determinado cliente por ser ele um ponto de referência para os consumidores, um local de destaque que pode conferir prestígio ao produto.
-

2.2.11 Públicos envolvidos

Na estrutura das empresas de varejo, é possível identificar três categorias prioritárias de públicos (titulares, vendedores e compradores) por estarem mais diretamente envolvidos no processo de comercialização, sendo, portanto, agentes influenciadores na *performance* das empresas fabricantes. Muito embora na estrutura das organizações varejistas existam também outros públicos envolvidos no processo, tais como operacionais (logísticas e estoque) e administrativos, eles não exercem o mesmo nível de influência dos públicos prioritários.

Os titulares, que compreendem proprietários, diretores ou responsáveis, são facilmente identificados nos casos de varejos de pequeno porte. Já nos grandes varejos, é mais fácil usar como referência as pessoas jurídicas. Os vendedores constituem as equipes de vendas, existentes somente nos varejos que não atuam no sistema de auto-serviço. Já o envolvimento de compradores, devido à natureza de sua atividade, deve ser evitado em ações de marketing de relacionamento, pois pode ser difícil distinguir, na prática, as ações meramente de relacionamento e as ações com intenções de favorecimento. Nesses casos, quando houver a necessidade do envolvimento do comprador, é recomendável que as ações sejam direcionadas à pessoa jurídica (à empresa) e não à pessoa física (ao comprador).

2.2.12 Formato das ações

As ações, assim como os objetivos, também podem ser variadas, desde que possuam a finalidade de colaborar no estabelecimento de relacionamento. É importante lembrar que elas podem ser divididas entre as diretamente envolvidas na comercialização e as de suporte. No primeiro caso, estão programas de incentivo para equipe de vendas (balconistas), treinamento sobre características e benefícios de produtos e técnicas de vendas, ações cooperadas de vendas ao consumidor e de projetos institucionais voltados para as comunidades locais. No segundo caso, estão programas de fidelização pelo volume e pela regularidade de compras, assessoria para administração do negócio, investimentos em equipamentos e instalações

físicas, assessoria para desenvolvimento e implementação de ações de marketing, garantia de entrega de produtos e preferências nas vendas de lançamentos.

Evidentemente, para grandes redes, algumas dessas ações não fazem sentido ou serão de baixo impacto, mas, para pequenos varejos, são de grande valia, tendo em vista a melhoria do desempenho da loja, o que gera maior volume de vendas e maior fidelização por parte do varejista.

2.2.13 Efeitos

O marketing de relacionamento pode, e deve, ser aplicado também aos públicos intermediários (GORDON, 1998, p. 254), desde que seja estruturado adequadamente. Dessa maneira, contribuirá certamente para melhorar a *performance* da empresa, que está atrelada a uma cadeia de comercialização e, portanto, depende da eficiência de todos os elos que a compõem e não somente do último elo, o consumidor. Essa pode ser, inclusive, uma forma de se obter vantagem competitiva, como bem destacam Weitz & Jap (1995, p. 309): “*empresas tradicionalmente focadas em obter vantagem competitiva em áreas com pesquisa e desenvolvimento ou produção estão reconhecendo que a eficiência no processo de relacionamento eficiente com o canal pode ser a base para o estabelecimento de vantagem competitiva*”.

Além disso, esse marketing gera resultados mais expressivos se aplicado junto aos varejos de pequeno e médio porte, pois são mais sensíveis aos benefícios ofertados, às vezes por carência, deficiências técnicas ou falta de recursos. Atualmente, eles sofrem forte pressão no processo de competição com as grandes redes, as quais detêm melhores condições em todos os sentidos: quantidade do *mix* de produtos, capacidade de negociação com fornecedores, estrutura de estocagem e instalações, entre outras. Esse cenário torna as ações de relacionamento mais significativas, especialmente as que, de alguma forma, podem trazer benefícios para o negócio.

É preciso considerar que existe um relacionamento natural inerente à atividade de distribuição – fato que não ocorre, necessariamente, com os consumidores – e que o marketing de relacionamento pode potencializá-lo, funcionando como uma ação complementar que exerce influência positiva, embora limitada, no processo de negociação entre fabricante e varejistas, mesmo para os de pequeno e médio porte.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO NA VENDA PESSOAL

2.3.1 Princípios da venda pessoal

A venda pessoal é caracterizada pelo contato interpessoal (face-a-face) entre o consumidor e o vendedor. Para Nickels & Wood (1999, p. 323), pode ser definida como um *“processo de comunicação interpessoal no qual os representantes da empresa identificam os clientes potenciais, examinam as suas necessidades, apresentam informações sobre os produtos, estabelecem um compromisso e fazem o acompanhamento para manter o relacionamento”*. O seu resultado é o estabelecimento de comunicações bilaterais destinadas a influenciar diretamente o processo de compra (LOVELOCK & WRIGHT, 2001, p. 303).

Essa atividade é identificada em seis formas diferentes (Kotler, 2000, p. 638), que são: entregador, tomador de pedido, missionário, técnico, gerador de demanda e vendedor de soluções. Independentemente de sua forma, para ser exercida com eficiência, a atividade de venda pessoal exige algumas condições específicas do profissional de vendas, como treinamento intensivo, domínio de técnicas de negociação e conhecimento sobre a empresa, o produto, o mercado e os concorrentes (PALMER, 2000, p. 470). Kotler (2000, p. 653) destaca que as habilidades necessárias para a venda pessoal são profissionalismo em vendas, negociação e marketing de relacionamento.

O processo de venda pessoal, ao contrário do que se pode supor, não se limita ao ato da venda em si. É uma atividade complexa que engloba ações como

preparação, efetivação e reforço em diferentes momentos. Muito embora possa variar conforme as circunstâncias da venda (de produto, de serviço, ao consumidor final e industrial), o processo, em geral, envolve diferentes etapas (McCARTHY, 1976, p. 830; KOTLER, 2000, p. 654; LEVY & WEITZ, 2000, p. 522; PRIDE & FERREL, 2001, p.369):

- *prospecção e qualificação* – é a primeira etapa no processo de vendas e envolve a identificação e qualificação dos clientes potenciais. Tradicionalmente essa atividade era desempenhada pela equipe de vendas e executada, predominantemente, com base em uma postura de agressividade comercial. Com a evolução do processo de vendas, porém, essa etapa tende a ser desenvolvida com maior rigor técnico e melhor planejamento, passando a ser de responsabilidade de áreas estratégicas de marketing, que se encarregam de identificar e indicar aos vendedores quais são os clientes potenciais, melhorando, assim, a eficiência de sua atuação;
 - *pré-abordagem* – para aumentar as chances de sucesso em mercados cada mais exigentes e profissionalizados, o vendedor deve fazer um bom planejamento da venda, o que significa estar, permanentemente, bem preparado, ou seja, ter feito o levantamento de informações prévias sobre o cliente (perfil, histórico de compra, desempenho comercial, políticas, estratégias de mercado) e sobre o mercado (panorama, tendências, concorrentes, fatores de interferência políticos e econômicos);
 - *abordagem* – é nessa etapa que o vendedor estabelece o relacionamento com o cliente, no qual todas as formas de contato são relevantes para gerar empatia e um clima favorável para as etapas seguintes. No contato verbal, é preciso atenção não só à linguagem utilizada, mas também à forma de tratamento dispensada e à impostação de voz conveniente. Outras características que também influenciam o processo e merecem destaque são a aparência, a vestimenta, a postura e os gestos;
-

- *apresentação e demonstração* – nessa etapa, o vendedor apresenta o produto ou o serviço explorando suas características, seus benefícios e diferenciais. Para obter sucesso, ele deve ter pleno conhecimento sobre o objeto da venda e saber valorizar os atributos que mais interessam ao cliente. Uma apresentação mal feita pode omitir fatores relevantes para a decisão de compra, assim como uma demonstração inadequada pode dar ao cliente uma falsa impressão sobre o produto. Em ambos os casos, a venda pode ficar comprometida ou até ser perdida;
 - *superação de objeções* – é normal, durante o processo de venda, o cliente fazer objeções sobre o produto ou o serviço, questionando fatores como preço, qualidade ou adequação à suas necessidades, e o vendedor deve estar preparado para rebater as objeções com argumentos convincentes baseados não só em fatores predominantemente técnicos (dados e informações sobre o produto), mas também psicológicos, com aplicação de técnicas de vendas que envolvem conhecimento do comportamento e do perfil do cliente e estratégias de argumentação e negociação. O importante é entender as origens das objeções e saber como superá-las;
 - *fechamento* – é fundamental o vendedor saber identificar o momento certo para fechar a venda. Deve usar toda sua habilidade e experiência e estar muito atento às atitudes do cliente que irão demonstrar sua disposição. A antecipação do fechamento pode fazer o cliente sentir-se pressionado, gerando insegurança, e pode resultar na desistência ou adiamento da compra; por outro lado, a demora pode fazer surgir dúvidas e questionamentos não levantados na etapa de objeções, o que também prejudicará e até comprometerá a venda;
-

- *acompanhamento e manutenção* – a prestação de serviços após o fechamento da venda é essencial, independentemente de tipo, valor, categoria do produto ou serviço envolvidos na transação. Essa etapa envolve desde ocorrências imediatas ao fechamento, como reforço da decisão de compra, orientação sobre procedimentos de pagamento, abertura de crediário, retirada da mercadoria, até itens mais relevantes como esclarecimento de dúvidas sobre prazos de entrega, montagem, garantias, reposições ou trocas. A boa atuação nessa etapa do processo é fundamental para garantir o nível de satisfação do cliente, condição essencial para a repetição da compra no futuro.

Já para Nickels & Wood (1999, p. 378), as etapas do processo de venda pessoal, embora semelhantes às de Kotler, são agrupadas em três conjuntos: antes da venda, durante a venda e depois dela (cf. Figura 6).

2.3.2 Novo perfil do profissional de vendas

O perfil do profissional de vendas está mudando, acompanhando a própria evolução do conceito de marketing. Para Nickels & Wood (1999, p. 374), a atividade de vendas era vista até há pouco tempo como *“um exercício de pressão e persuasão para fazer com que um consumidor comprasse em determinados momentos”*. Segundo os autores, essa abordagem ortodoxa de venda, apesar de não levar em consideração os consumidores, era vista como eficaz por muitas empresas para aumentar as vendas e os lucros. Atualmente, entretanto, esse enfoque está em desuso por exigência do próprio mercado. Dessa forma, o profissional de vendas deixa de ter uma atuação baseada na venda, pura e simplesmente, que visa tão somente a escoar os produtos e passa a atuar com base nas necessidades e expectativas do cliente.

FIGURA 6 – PROCESSO DE VENDA

Fonte: Nickels & Wood (1999, p. 378)

Sai o vendedor e entra o assessor comercial; aquele que “(...) *deixa de ser um tirador de pedidos e passa a assessor comercial de seu cliente. Isso significa que ele, além de conhecer profundamente os produtos que comercializa, precisa ter conhecimento do mercado e do perfil de seu cliente e estar atualizado quanto ao micro e ao macroambiente de sua área de atuação*”. (CRESCITELLI, 2002, p. 32). Na nova forma de atuação, os profissionais de vendas são treinados “... *para solucionar os problemas do cliente. O profissional de vendas aprende a escutar uma pergunta a fim de identificar as necessidades do cliente e oferecer soluções seguras de produtos*” (KOTLER, 2000, p. 654). Essa nova abordagem de vendas também é endossada por McCarthy (1976, p. 831), que afirma: “*Essa ‘nova geração’ de vendedores encara a satisfação das necessidades de seus clientes como um objetivo mais importante do que o volume de vendas ou de ganhos pessoais*”.

Sobre a nova concepção de venda pessoal, Manning & Reece (1998, p. 9) destacam que sua atuação no processo de comercialização torna-se cada vez mais importante: “*As empresas fazem grandes investimentos na venda pessoal em resposta a diversas tendências: produtos e serviços estão, cada vez mais, sofisticados e complexos; aumento da competitividade em várias áreas, aumento significativo da demanda dos consumidores por qualidade, valor e serviços. Em resposta a essas tendências a venda pessoal passa a envolver um novo nível de profissionalismo*”. Também McCarthy (1976, p. 830) compartilha essa opinião,

afirmando que “o vendedor pessoal está longe de morrer. Seu papel, simplesmente, está sendo redefinido e recategorizado. Obviamente, alguns tipos de venda pessoal são absolutamente indispensáveis para a sobrevivência de muitos negócios”. Esse é o caso do setor de eletrodomésticos, no qual a evolução do mercado, com produtos tecnologicamente mais avançados e consumidores mais exigentes, estimula a formação de equipes de vendas no varejo dentro dessa nova concepção.

2.3.3 Venda pessoal no varejo

Apesar da venda pessoal requerer comportamento, por parte do vendedor, muito similar nos diversos ambientes nos quais ela ocorre, no varejo alguns tipos de comportamento exigidos são considerados essenciais (LEVY & WEITZ, 2000, p.534), tais como:

- *conhecimento* – ter amplo conhecimento sobre as mercadorias vendidas, políticas e filosofias da organização, estratégias de vendas e processos administrativos de vendas;
 - *arte de ouvir* – muito embora o ato de falar seja um componente importante do processo de vendas, monopolizar a conversa não é uma atitude sensata. Saber ouvir o cliente é tão importante quanto falar, pois somente assim o vendedor pode compreender as expectativas do cliente e melhor preparar sua argumentação. Desenvolver ou aprimorar a habilidade de ouvir o cliente é, portanto, essencial para o bom desempenho da atividade;
 - *arte de fazer perguntas* – fazer perguntas pertinentes no momento adequado e de forma correta pode ser de extrema importância para gerar empatia no início da abordagem, identificar o perfil do cliente e obter referências sobre suas expectativas;
 - *interpretação e expressão* – essas duas habilidades são vitais para que o vendedor possa desenvolver sua atividade, pois envolve sua
-

capacidade de captar adequadamente a mensagem emitida pelo cliente, bem como seu poder de convencimento.

Para Manning & Reece (1998, p.54), são seis as qualidades importantes que moldam o comportamento do vendedor: imagem, atitudes, conhecimento, sensibilidade, entusiasmo e maturidade, conforme indicado no Quadro 4. A fim de desenvolver esses comportamentos e qualidades, o vendedor necessita de habilidades inatas ou adquiridas por meio de aprendizado prático ou treinamento: deve ser paciente, negociador, otimista e prestativo, além de possuir virtudes desejáveis em qualquer cidadão: educação, ética, honestidade, inteligências etc. Quanto mais – ou mais desenvolvidas – forem essas habilidades, tanto melhor será a capacidade do vendedor em desenvolver comportamentos adequados para o bom desempenho profissional.

QUADRO 4 – QUALIDADES DO PROFISSIONAL DE VENDAS

ITEM	CONTEÚDO
Imagem	Vestimenta, aparência, inflexão, postura, personalidade e estilo.
Atitude	Respeito e sinceridade com o cliente.
Conhecimento	Estar bem informado sobre as mercadorias, o mercado e o “mundo”
Sensibilidade	Estar atento e ser reativo em relação às necessidades do cliente
Entusiasmo	Se o cliente percebe que o vendedor quer vender um produto, ele se torna mais receptivo para comprar.
Maturidade	Ter habilidade para contornar desapontamentos e rejeições.

--	--

Fonte: Manning & Reece (2002, p. 52)

A venda pessoal no varejo é uma atividade essencial para o desempenho das organizações varejistas e dos fabricantes, pois os vendedores estão na última etapa do processo de comercialização e cabe a eles a tarefa de concretizar a venda, coroando todos os esforços de marketing. Levy & Weitz (2000, p. 521) afirmam: *“A propaganda, a publicidade e as promoções de vendas criam uma consciência e uma imagem dos varejistas. As mensagens entregues por meio dessas mídias efetuam a pré-venda das mercadorias e dos serviços do varejista. Os vendedores fornecem mais informações detalhadas e efetuam a venda efetivamente”*. Os autores dão ênfase ao fato de que *“os vendedores também podem medir as reações dos clientes e alterar a apresentação durante a interação. Essa flexibilidade torna os vendedores o veículo de comunicação mais eficaz do varejista”*. (LEVY & WEITZ, 2000, p. 522).

Vista pelos fabricantes, a atuação dos vendedores nas lojas de varejo torna-se ainda mais crítica, pois, além das circunstâncias naturais (necessidade de atuação eficiente nas vendas de todos os produtos comercializados no varejo) que envolvem a atividade, os fabricantes estão em um nível anterior no processo de comercialização, com reduzida ingerência sobre as equipes de vendas de seus varejistas. Nesse sentido, Rosenbloom (2002, p. 300) revela: *“(....) desde que os membros do canal são empresas independentes, o grau de controle que o fabricante pode exercer sobre como os produtos são vendidos após estarem de posse dos membros do canal é reduzido”*.

Em setores marcados por grande quantidade de fabricantes, marcas fortes e amplamente reconhecidas, baixa diferenciação de produtos, preços equiparados, grande concentração de canais de distribuição e carência dos consumidores sobre informações a respeito dos produtos comercializados – como é o caso do setor de eletrodomésticos –, a dependência dos fabricantes em relação à atuação dos vendedores varejistas torna-se um fator crítico de sucesso. Ilustrando essa condição, Levy & Weitz (2000, p. 91) mostram que os clientes *“de bens*

duráveis, como ferramentas, dizem que os vendedores são a fonte de informações mais útil, mais até que informativos específicos sobre consumo, anúncios e amigos”.

Portanto, os esforços dos fabricantes em atrair consumidores (efeito *pull*), por meio de altos investimentos em campanhas de comunicação de propaganda de massa, podem ter seu efeito reduzido, caso a atitude dos vendedores no varejo não seja favorável ao produto. Por outro lado, quando o fabricante estabelece um processo de comunicação, envolvimento e motivação dos vendedores do canal em relação à venda dos seus produtos (efeito *push*), ele cria uma reação positiva também no sentido contrário, conforme demonstrado na Figura 7. As ações podem potencializar os efeitos sobre o consumidor, pois “*não há conflito inerente entre as duas abordagens e, de fato, são freqüentemente usadas em conjunto com muito sucesso*” (ROSENBLOOM, 2000, p. 300).

FIGURA 7 – EFEITO DA ESTRATÉGIA DE *PUSH AND PULL*

OBS.: os números indicam a seqüência dos fluxos

Fonte: adaptado de Rosenbloom (2000, p. 300).

2.3.4 Aplicação do marketing de relacionamento

Manter uma equipe de vendas motivada e bem preparada não é tarefa fácil, mas configura-se como fundamental, pois a atuação dos vendedores,

especialmente no varejo do setor de eletrodomésticos, tem grande influência no processo de decisão dos clientes. Nesse cenário, o comportamento da equipe influencia não somente o desempenho da empresa varejista, mas também o do fabricante, que tem seus produtos comercializados por esse varejo.

Manter uma equipe de vendas eficiente no varejo é um desafio. No entanto, seguramente, é um desafio ainda maior para o fabricante, que não tem ingerência direta sobre os vendedores, uma vez que o setor de vendas é parte da estrutura operacional de um revendedor independente. Dessa forma, *“a obtenção de uma ‘equipe’ altamente motivada de membros de um canal é uma questão interorganizacional que requer programas cuidadosamente planejados”* (ROSENBLOOM, 2002, p. 241). Existe ainda um fator agravante, que é o fato de a revenda comercializar, em geral, mais de uma marca de produto na mesma categoria, já que exclusividade de produtos é uma prática que inexiste nas principais redes de varejo.

Dessa maneira, o bom desempenho da equipe de vendas significa não somente fechar uma venda (isso poderia ser considerado um bom resultado do ponto de vista da empresa de varejo), mas a venda específica de um determinado modelo ou marca. Isso tudo sem considerar a predominante padronização de outros aspectos do marketing, já abordados anteriormente, tais como imagem de marca, atributos dos produtos, preço, garantias, propaganda, *merchandising* e promoções.

Estabelecido esse contexto, a aplicação do marketing de relacionamento junto às equipes de vendas dos varejistas constitui um importante instrumento para superar as dificuldades de gerenciamento da forma de atuação dessas equipes. Por meio do marketing de incentivo é possível o fabricante sensibilizar, treinar e motivar as equipes de vendas dos varejistas de forma que venham a apresentar um desempenho dentro das expectativas, sem, contudo, interferir no processo de gestão das lojas de varejo.

2.3.5 Finalidade do marketing de relacionamento

O marketing de que vimos tratando pode ser utilizado com a finalidade de estabelecer vínculos entre o fabricante – provedor das ações – e as equipes de vendas do varejo, os quais funcionam como meios para o fabricante obter posição de destaque em relação aos demais concorrentes e ganhar a simpatia da equipe e, conseqüentemente, maior disposição na comercialização de seus produtos.

Por intermédio das atividades de relacionamento é possível fidelizar os vendedores varejistas, obtendo sua lealdade em longo prazo. A vantagem é que o relacionamento, muito embora seja feito via varejista, é estabelecido com o indivíduo e não com a empresa para a qual ele está trabalhando. Dessa forma, o relacionamento continuará ativo, mesmo em uma eventual troca de emprego do vendedor. Em outras palavras, os investimentos em relacionamento com vendedores varejistas não são efêmeros, pois geram vínculos que não são afetados pelo *turnover* (rotatividade) de funcionários nas empresas de varejo. Evidentemente, esse raciocínio não é aplicado quando o vendedor desligado do varejo abandona o setor. Essa possibilidade, no entanto, tende a ser remota, pois ele estaria desprezando uma especialização adquirida, que é importante em mercados de trabalho muito disputados como os atuais.

2.3.6 Modalidades do marketing de relacionamento

O desenvolvimento de qualquer tipo de ação de relacionamento não deve ser feito sem a autorização prévia dos varejistas, pois a equipe envolvida é parte do varejista e não do fabricante. Outro aspecto importante é que os objetivos das ações não podem, mesmo que de forma indireta, contrariar os interesses do varejista. As ações, independentemente do tipo ou formato, devem contemplar sempre a interatividade, uma vez que esse é um dos pontos essenciais do processo de relacionamento. Porém, a interação pode ser rápida, com apenas um único retorno, ou longa, com o estabelecimento de interações freqüentes. Isso dependerá do objetivo e tipo da ação desenvolvida.

Ainda que não exista limite para a formatação de programas ou de ações de relacionamento, pode-se destacar algumas modalidades relevantes, assim consideradas pela frequência com que são empregadas. São elas: treinamento, programas de incentivo, comprador misterioso, eventos, brindes, ações de relacionamento, clubes e *guelta*, abordadas na seqüência.

Treinamento

O treinamento das equipes de vendas é uma das atividades mais usuais e importantes no processo de relacionamento porque “....*deve ser dada grande ênfase à educação e ao treinamento do revendedor como forma de garantir a satisfação das necessidades do cliente final*” (BARNES, 2002, p. 339). Trata-se de atividade essencial para manter os vendedores bem informados acerca das características, dos benefícios e diferenciais dos produtos. O conhecimento dos atributos dos produtos é fundamental para a argumentação de vendas de modo que quanto melhor for o domínio do vendedor sobre esse item, mais seguro ele se sentirá para convencer o cliente no ato da venda.

Abordando a importância do treinamento, McKenna (1999, p. 52) pondera: “*o conhecimento de um vendedor sobre seus produtos e sua adaptação aos ambientes muitas vezes voláteis de seus clientes pode ser a linha divisória entre o sucesso e o fracasso das empresas*”. Kotler (2000, p. 520) reforça esse conceito, acrescentando um motivo adicional: a visão do cliente no processo. Afirma ele: “*As empresas precisam planejar e implementar programas de treinamento cuidadosos para seus distribuidores e revendedores, porque os intermediários serão vistos como a empresa pelos consumidores finais*”.

Como os produtos lançados incorporam, cada vez mais, tecnologias sofisticadas e maior quantidade de recursos, o treinamento precisa ser intenso. Informar e sensibilizar os clientes sobre recursos e tecnologias incorporados aos produtos é uma tarefa complexa devido ao fato de os clientes poderem ter dificuldades em consequência de seu nível cultural ou simplesmente não terem interesse sobre o assunto. Divulgar esses atributos por meio de campanha de

publicidade ou mesmo por matérias de ponto de venda não é a forma mais adequada, pois tais ações não comportam informações detalhadas ou com muito teor técnico. Os folhetos poderiam cumprir essa finalidade, entretanto seu efeito é reduzido não só em virtude da falta de hábito de leitura e da dificuldade de compreensão do cliente, mas também da dificuldade de explicar certos atributos ou esclarecer dúvidas de forma escrita.

Conforme já foi possível deduzir, nenhuma outra forma de comunicação é tão eficiente quanto o contato pessoal para explicar e valorizar os atributos do produto. Portanto, se o vendedor não souber explorar os diferenciais do produto – que consumiram muitos recursos e exigiram extremo talento do pessoal de pesquisa e desenvolvimento –, é provável que o cliente não tome conhecimento deles e, assim, perde-se uma oportunidade única de influenciar a decisão de compra.

Além de intenso, o treinamento tende a ser constante, em decorrência do alto *turnover* da equipe¹⁴ e da frequência com que os novos produtos ou versões modificadas de produtos existentes são lançados no mercado. A reciclagem de treinamento sobre produtos de linha também é necessária devido à dificuldade do vendedor em assimilar e reter a quantidade de informações necessárias sobre uma ampla gama de produtos comercializados na loja.

O domínio das técnicas de vendas é um item inerente ao profissional de vendas, mas nem sempre um bom vendedor já nasce pronto para a atividade, de modo que é necessário formar esse profissional (MANNING & REECE, 1998, p. 3), como ocorre com qualquer outro tipo de profissão. Deve o treinamento envolver a aplicação de técnica de vendas, que é o complemento para a atuação eficiente no processo de argumentação, porque ter bom conhecimento do produto mas não dominar as técnicas de vendas limita a influência do vendedor no processo de decisão do consumidor.

¹⁴ 50% dos funcionários estão há menos de 2 anos no varejo, segundo pesquisa realizada pela Gouvêa de Souza & MD, realizada com 2.633 funcionário de empresas de varejo, publicada no jornal *Gazeta Mercantil*, pág. C2 de 05/09/2002.

Esse fator torna-se mais relevante na medida em que as equipes de vendas do varejo demonstram ainda pouca eficiência: *“as lojas brasileiras ainda pecam no atendimento”* (MACCORD *apud* MARTINEZ, 2001, C1). A autora, consultora internacional especializada em varejo, para destacar a importância do treinamento, afirma que *“os varejistas têm que investir na qualidade de seus funcionários, dar treinamento para que o simples vendedor tenha a mesma habilidade que o gerente ou o dono da loja”*. Essa situação é decorrente do fato de os vendedores varejistas não receberem formação específica sobre vendas e não freqüentarem cursos regulares, ou seja, em geral, não são formados em vendas. Além disso, as empresas de varejo nem sempre investem na formação profissional de sua equipe de vendas. Os fabricantes, então, procuram sanar essa lacuna porque uma eventual deficiência da equipe acaba afetando o processo de venda. Há ainda um outro fator de importância: se a formação da equipe – que seria atribuição do varejista – for compartilhada pelo fabricante, o treinamento passa a ser um instrumento para estimular o relacionamento tanto com o vendedor quanto com o varejista.

A execução do treinamento é um ponto delicado. O ambiente ideal requer a utilização de sala com recursos didáticos adequados, tais como exibição de filmes, distribuição de apostilas e utilização de produtos ou de seus componentes, em condições de funcionamento e didaticamente desmontados. Porém, existe a dificuldade de retirar a equipe da loja (durante o horário de funcionamento do estabelecimento, o treinamento não é conveniente para o lojista e, durante os horários de folga da equipe, que trabalha nos finais de semana, não é conveniente porque privará os vendedores de seu descanso). A alternativa é executar o treinamento na própria loja, em horários alternativos e de forma rápida, o que exige cuidado detalhado e minucioso trabalho de adaptação do formato do curso a essas condições, mantendo sua eficiência.

Programas de incentivo

Programa de incentivo é uma modalidade de relacionamento cuja finalidade é motivar indivíduos ou grupos a obterem um desempenho acima do

esperado, por meio da oferta de recompensas ou reconhecimento (CRESCITELLI, 2002, p. 43). Pode ser útil para estimular os vendedores a atuar de acordo com os interesses do fabricante. Discorrendo acerca de incentivos e concursos, Rosenbloom (2002, p. 309) afirmou que *“um fabricante pode oferecer uma série de viagens a locais exóticos aos vencedores dos distribuidores ou de outros membros do canal que atingirem determinadas metas de vendas ou prêmio em dinheiro para empurrarem certos produtos”*. Todavia, é preciso atentar para que o programa de incentivo não tenha objetivo conflitante com os interesses do varejista que, nesse caso, poderá ver nesse tipo de ação um gesto de ingerência em seus negócios: *“...no desenvolvimento de qualquer concurso ou programa de incentivo, o fabricante deve levar em consideração as idéias dos membros do canal. Provavelmente, o conflito potencial que pode ser evitado, ao se fazer isso, valerá o esforço”* (ROSENBLOOM, 2002, p. 309).

Em sua formatação mais elementar, os programas de incentivo recompensam os vendedores pelas vendas efetivadas de produtos, linhas ou marca. Essa forma de incentivo, contudo, pode gerar um tipo de relacionamento instável, pois a equipe atuará apenas objetivando o prêmio ofertado. Assim, caso a premiação seja suspensa ou algum dos concorrentes ofereça um prêmio mais atrativo, o programa terá seu efeito anulado ou até invertido (o vendedor pode desenvolver animosidade em relação à venda do produto). Esse efeito nocivo – provocado por programas de incentivo do tipo conhecido como “vendeu-ganhou” – pode ser gerado independentemente do tipo de prêmio ofertado (em espécie, ou seja, dinheiro; em bens, geralmente produtos do próprio fabricante; viagens). Dessas três formas, a premiação em dinheiro é a que mais gera relacionamento de menor consistência e que pode mais facilmente ser equiparada ou superada pelos concorrentes.

Para que o programa de incentivo gere relacionamento estável e saudável de longo prazo, é importante estabelecer como objetivos aspectos atrelados à postura (conhecimento sobre os atributos de produtos, aplicação de técnicas de vendas e indicação de produto para clientes leais a outras marcas), os quais podem ser aplicados isoladamente ou em conjunto com objetivos de venda, reduzindo-se, assim, seu efeito nocivo. O tipo de prêmio também pode afetar a forma do

relacionamento. Explorar premiação com base em reconhecimento em vez de exclusivamente em recompensa pode ajudar a estabelecer um relacionamento mais saudável com os vendedores, o que torna mais difícil uma tentativa de equiparação ou superação da parte dos concorrentes.

Enfim, programa de incentivo pode ser uma forma positiva ou negativa para gerar relacionamento. Tudo dependerá da forma como é estruturado. De um lado, muito embora oferecer recompensa pela venda seja uma possibilidade atraente, pois gera vendas imediatas, isso não conduz necessariamente a uma boa forma de relacionamento. Por outro lado, programas de incentivo que oferecem reconhecimento além de recompensa, explorando mais os aspectos comportamental e emocional da equipe, geram vínculos mais consistentes de lealdade. Além desses aspectos, programas de incentivo podem ser pontuais, explorando sazonalidades do mercado (como copa do mundo de futebol, Dia das Mães, mês das noivas, Natal etc.), ou de longa duração, mas com períodos não superiores a um ano.

Comprador misterioso

A ação de comprador misterioso¹⁵ consiste em simular um contato de venda utilizando um agente contratado que se passa por um cliente interessado na compra de um produto. A finalidade é avaliar o comportamento do vendedor, que pode ser recompensado, caso sua atitude seja positiva, isto é, se estiver atuando de acordo com os interesses do fabricante. Essa ação, muito embora menos envolvente, é uma forma de relacionamento que pode ser isolada ou parte complementar de um programa de incentivo ou de treinamento.

Eventos

A modalidade envolve a promoção de eventos de confraternização como churrascos, jantares, torneios de futebol ou qualquer outro tipo de recreação e lazer.

¹⁵ Esse tipo de ação também é conhecido como comprador fantasma, cliente fantasma ou cliente oculto, dependendo da região e da cultura da empresa.

Trata-se de formas importantes para estabelecer relacionamento com os vendedores. Os efeitos serão melhores se as ações forem sistemáticas e atreladas a outras atividades: uma maneira bastante usual é a integração de recreação com treinamento, realizado em um local aprazível, como um hotel *resort*. Optando-se por esse modo, contorna-se o problema de falta de ambiente adequado para a realização do treinamento.

Brinde

O envio de brinde também estimula o relacionamento, já que constitui uma oportunidade de estabelecer contato com os vendedores. No entanto, o envio de brindes tradicionais (camisetas, chaveiros e bonés) sem nenhuma razão aparente produz efeitos superficiais. Peças mais criativas e com algum significado resultarão em melhor impacto e causarão forte impressão positiva. Exemplos dessas ações são o envio de brindes diferenciados relacionados ao produto, à atividade dos vendedores ou a aspectos momentâneos do mercado, como datas comemorativas (Natal, Dia dos Pais, chegada da primavera etc.), eventos (copa do mundo e olimpíadas) e acontecimentos sociais, econômicos ou políticos que afetem diretamente a vida do vendedor.

Ações de relacionamento

Tendo-se um banco de dados qualificado, é possível desenvolver ações personalizadas para os vendedores e, eventualmente, para seus familiares, as quais podem ser as mais variadas possíveis: cartas motivacionais, cartões de aniversário, assinaturas de revistas, ingressos para eventos etc. Elas podem ser do tipo isoladas (executadas sem nenhum tipo de regularidade ou programação prévia) ou do tipo com frequência regular. Apesar de nas duas situações existir o estímulo ao relacionamento, no segundo formato, os efeitos são mantidos em níveis estáveis e permanentes ao longo do tempo, o que torna o relacionamento mais consistente.

O conteúdo das atividades de relacionamento, independentemente de elas serem isoladas ou programadas, como já exposto, versam sobre temas tradicionais ou assunto de evidência no momento. O ideal é intercalar esses dois tipos de ações, procurando sempre o estabelecimento de um motivo para o contato, uma vez que ações soltas ou fora de propósito perdem seu efeito de estabelecer ou reforçar vínculos.

Clube

Com formação semelhante à dos clubes de usuários desenvolvidos para consumidores finais, a formação de clubes (ou qualquer outro tipo de formação de grupo de participantes, tais como programa, time ou equipe) agrega maior valor ao relacionamento. Por intermédio de um clube, torna-se mais fácil dar identidade e personalizar o relacionamento. Ele pode agregar todas as atividades de relacionamento descritas neste item (treinamento, programas de incentivo, brindes e ações de relacionamento), funcionando como uma espécie de “guarda-chuva” que potencializa os efeitos de todas as modalidades, pois as ações seriam mais coordenadas e, assim, seria ampliada a percepção dos participantes.

Guelta

Muito embora seja uma prática usual, a *guelta* é raramente assumida pelo fabricante, varejista e até pelos vendedores, provavelmente por ser uma forma danosa de relacionamento ou mesmo uma espécie de anti-relacionamento. A *guelta* consiste na oferta, pura e simples, de um determinado valor em dinheiro pela venda de cada unidade do produto. Essa prática pode apresentar resultados em curto prazo no que se refere ao giro de produtos, mas, seguramente, não é considerada uma efetiva ação de relacionamento, mesmo que se leve em conta somente seus efeitos de curto prazo. Assim o é, porque a motivação do vendedor é conduzida pela recompensa financeira, sem qualquer outro fator mais consistente como simpatia pelo fabricante ou atributos do produto.

Trata-se de um tipo de relação com forte tendência mercenária, na qual todos os envolvidos podem sair perdendo: fabricantes, concorrentes, varejistas e consumidores. O fabricante pode se tornar refém da equipe de vendas, porque, caso a ação seja suspensa, criará animosidade em relação à venda do produto. Já os concorrentes podem ser “obrigados” a entrar nesse processo para criar maior atrativo, oferecendo *gueltas* de maior valor, o que estimulará uma espécie de leilão entre os fabricantes. O varejista, por sua vez, pode ver sua equipe mais preocupada em atuar de acordo com seus interesses imediatos do que com as orientações da empresa. Evidentemente, o varejista é quem tem o controle do processo e pode interferir, até de forma radical, proibindo a prática em sua loja. Nem sempre, porém, é fácil, de fato, detectar esse tipo de postura do vendedor e do fabricante. Além do mais, alguns varejistas vêem-na como forma de complemento dos ganhos de sua equipe, o que pode significar redução das despesas com salários e comissões.

Em especial, os consumidores também são prejudicados porque podem adquirir, por influência do vendedor, um produto que não é a melhor opção em termos de custos *versus* benefícios ou de relação com as suas expectativas, uma vez que o vendedor estará movido, fortemente, pela *guelta* e não em atender ou adequar a venda às expectativas dos clientes. Esse é, sem sombra de dúvida, o efeito mais perverso dessa prática: sendo o cliente o elo mais importante dessa cadeia, sua insatisfação recairá sobre o varejista e o fabricante, que depois terão de despender enormes esforços para sua recuperação, valor muito maior do que o investido na *guelta* ou em ações de relacionamento mais saudáveis.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

2.4.1 Processo de decisão

Entender o comportamento do consumidor é a chave do sucesso, porém trata-se de um dos maiores desafios enfrentados por estudiosos e profissionais de marketing (ENGEL, BLACKWELL & MINIARD, 2000, p. 4; SHETH, MITTAL &

NEWMAN, 2001, p. 32; SOLOMON, 2002, p. 25), em decorrência da complexidade de fatores que interferem no processo. O processo de decisão é uma atividade que ocorre constantemente na mente do consumidor (ENGEL, BLACKWELL & MINIARD, 2000, pp. 91-92). Durante todo o tempo, ele está decidindo, em relação a um determinado produto ou serviço, sobre a compra (compra ou não; quando, onde e como pagar); sobre o consumo (consome ou não; quando, onde e como consumir) e sobre o descarte do produto (jogar fora, repassar, revender ou reciclar).

A tomada de decisão é moldada por diversos fatores, classificados por Engel, Blackwell & Miniard (2000, p. 93) em diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos:

- *diferenças individuais*: recursos do consumidor (tempo, recursos e capacidade de inteligência de informações); conhecimento (informações armazenadas em sua mente e transmitidas especialmente pelas ações de propaganda, sobre o produto, locais de vendas, situações de uso e benefícios); atitudes (predisposição do consumidor sobre o produto, que pode ser positiva ou negativa); motivação (necessidades e motivos de compra que afetam sensivelmente o processo de decisão) e personalidade/valor/estilo de vida (características próprias de cada indivíduo que afetam sua decisão de compra);
 - *influências ambientais*: aspectos culturais (tradições e costumes); classe social (mais sofisticadas, mais humildes); influências pessoais (formadores de opinião); família (apoio ou repulsa ao consumo) e situação (crises, perda de emprego etc.);
 - *processos psicológicos*: processamento (como as pessoas recebem, processam e dão sentido às comunicações); aprendizagem (experiências que podem levar a mudanças) e mudanças de atitude e comportamento (são naturais e necessitam ser monitoradas pelo marketing).
-

Esse conjunto de fatores que permeiam todo o processo decisório, segundo Engel, Blackwell & Miniard (2000, p. 92), envolve etapas sequenciais distintas. São, ao todo, sete:

- *reconhecimento da necessidade*: início do processo, provocado pelo desequilíbrio entre uma situação real e uma desejada;
- *busca de informações*: dados armazenados na memória (busca interna) e/ou aquisição de novas informações relevantes para a decisão (busca externa);
- *avaliação de alternativas pré-compra*: análise das opções disponíveis no mercado quanto aos benefícios ofertados em relação às expectativas;
- *compra*: aquisição da alternativa selecionada ou da que melhor atender à expectativa, dentro das opções disponíveis;
- *consumo*: utilização do produto ou serviço adquirido;
- *avaliação de alternativas pós-consumo*: estabelecimento do grau de satisfação, proporcionado após o uso, em relação ao atendimento das expectativas pós-compra;
- *despojamento*: como o produto, ou parte dele, que não foi consumido ou foi consumido parcialmente será descartado.

Um modelo muito similar do processo de decisão é proposto por Solomon (2002, p. 209), que prevê as etapas de reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, escolha do produto e resultados. Já para Sheth, Mittal & Newman (2001, p. 579), o processo decisório de organizações é, ligeiramente, diferente do processo praticado por indivíduos, pois envolve aspectos mais racionais e atende a objetivos de compra diferentes. As etapas estipuladas por

eles são: avaliação das necessidades, solicitação de propostas, avaliação dos fornecedores, seleção do fornecedor e cumprimento do contrato e monitoração.

O processo de decisão é, ainda, influenciado pela natureza do produto. Há produtos de soluções de problema ampliado (que envolvem processo de decisão rigoroso e detalhado, uma vez que a solução procurada está relacionada a uma necessidade) e produtos de solução de problema limitado (o processo de decisão é mais simples, com pouca busca por informações e avaliação superficial de pré-compra, por envolver menor risco). Em ambos, o processo será o mesmo, porém a velocidade e o envolvimento no processo serão diferenciados (ENGEL, BLACKWELL & MINIARD, 2000, p. 103)

2.4.2 Influência pessoal

O comportamento do consumidor é moldado por um conjunto de fatores dos quais faz parte a influência pessoal ou de grupos de referência, que tem o poder de afetar – positiva ou negativamente – o comportamento de compra dos consumidores (ENGEL, BLACKWELL & MINIARD, 2000, p. 94 e 461; SOLOMON, 2002, p. 257-261). A opinião de outra pessoa, mesmo que não seja técnica ou conceitualmente fundamentada, sobre um determinado produto é uma poderosa forma para persuadir o consumidor.

Os grupo de referência são formados por qualquer pessoa ou grupo de pessoas que afetem significativamente o comportamento de compra do consumidor. Podem ser classificados em primários e secundários: aqueles estão mais próximos do consumidor e, por essa razão, exercem maior influência (familiares e grupos de amigos); estes envolvem entidades a que o consumidor está ligado por interesses ou contingências, como sindicatos, grupos ou associações, por exemplo.

Para Engel, Blackwell & Miniard (2000, p. 469), a influência pessoal é de caráter aspiracional ou dissociativo. No primeiro caso, a referência funciona como uma imagem idealizada pelo consumidor e, no segundo, como o oposto do que ele idealiza. Em ambos, a influência é evidente, muito embora com efeitos opostos. A

influência pode, ainda, ser classificada em formal (exercida por entidades organizadas, como igreja e escolas) e informal (exercida por grupos de amigos). Aquela tende a ser mais impositiva, enquanto esta, mais persuasiva.

O grupo de referência pode influenciar de maneiras diferentes:

- *por aquiescência normativa*: envolve a presença de pressão normativa, forte motivação por aceitação social e ostensividade;
- *por influência da expressão de valor*: referências baseadas na aceitação de normas, valores ou de comportamento;
- *por influência informacional*: fornecimento de evidências confiáveis necessárias sobre a realidade, que devem ser aceitas pelo consumidor.

Contudo, um dos fatores de influência mais significativos é o boca-a-boca: é muito comum o consumidor buscar informações sobre produtos entre amigos, familiares e especialistas. Ele é mais influenciado dessa maneira nas seguintes circunstâncias: não detém informações suficientes; o produto é complexo, de difícil avaliação; falta-lhe capacidade de avaliação; fontes disponíveis são tidas como de baixa credibilidade; o influenciador é facilmente acessível; há laços sociais fortes entre transmissor e receptor; há necessidade de aprovação social do consumidor.

Os vendedores varejistas atuam como influenciadores no processo de decisão de compra, especialmente no setor de eletrodomésticos, em virtude da posição que ocupam no processo de comercialização, uma vez que a compra envolve um processo de solução de problema ampliado. A atuação do vendedor tem o poder de influência de um especialista do setor: classificada como informal, tal influência sustenta-se pela credibilidade dada à sua experiência e conhecimento presumíveis em relação ao produto.

2.5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA APLICAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para atingir seus objetivos, o marketing de relacionamento promove, primeiramente, um conhecimento profundo do perfil do público ao qual está direcionado e, depois, propõe ações interativas que sejam de interesse real dos clientes e que possam, de alguma forma, contribuir para aumentar o nível de satisfação deles. Além disso, como qualquer forma de relacionamento, ele requer manutenção e inovação constantes, tendo em vista que a expectativa e o comportamento do público estão permanentemente em mutação. Desenvolver programas de relacionamento, de fato, não é uma tarefa simplista. Barnes (2002, p. 341) destaca: *“Muitas empresas, obviamente, já abordaram a implementação do marketing de relacionamento sem ter uma compreensão ou fazer uma apreciação do que constitui um relacionamento genuíno (...). Tais empresas dão grande ênfase à coleta de informações sobre o cliente, mas não estão preparadas para revelar informações sobre o cliente, o que ocorreria se existisse um relacionamento genuíno”*.

Considera-se, desse modo, que esse marketing constitui um processo muito mais amplo do que cadastrar, em bancos de dados, um determinado número de clientes e enviar-lhes *carteirinhas* de membro de um clube ou de clientes preferenciais, ofertando descontos nas compras. Aliás, quando o cliente descobre que a condição que lhe ofereceram não é exclusiva, já que é dada também a qualquer outro cliente, seja em situações como venda para grupos, ações promocionais, ofertas especiais e em períodos sazonais de baixa venda, não só o efeito de relacionamento fica comprometido, mas também um efeito contrário pode ser gerado: ele pode se sentir desprestigiado ou mesmo enganado em relação à sua condição de cliente especial.

Também é preciso considerar que construir relacionamento utilizando somente descontos ou vantagens financeiras significa estabelecer fidelização em bases muito efêmeras: basta um concorrente ofertar vantagens financeiras mais atrativas, para, provavelmente, o cliente desprezar a relação e migrar para outro fornecedor. Um setor que vive essa situação, que pode ser citado aqui como

exemplo, é o da aviação comercial, cujos programas de milhagens perderam sua condição original de fidelização. Afirma-se isso, atualmente, porque é comum passageiros que utilizam serviços de companhias aéreas regularmente participarem de programas de milhagem de todas as companhias aéreas, optando em voar por aquela que oferece, num momento específico, as melhores condições de aquisição do bilhete.

Outra forma inadequada para estabelecer relacionamento – que gera bases inconsistentes também – é condicioná-lo apenas a recompensas pelo volume e frequência de compras: *“Muitos dos chamados programas de relacionamento são, na verdade, criados para recompensar a frequência de compra e aumentar o volume de gastos, e não para formar uma fidelidade genuína. Com isso, os clientes associados a programas de passageiros frequentes ou de hóspedes frequentes recebem recompensas por causa do volume de negócios que eles geram para uma empresa aérea ou hotel, embora esse volume de negócios possa não ter nenhuma relação com fidelidade genuína”* (BARNES, 2002, p. 342). Não raro essas duas formas, isto é, com ênfase em volume e frequência, são utilizadas em conjunto, por serem complementares, mas isso, na verdade, potencializa os efeitos nocivos. Situação semelhante pode ocorrer não só com as administradoras de cartão de crédito, mas também com empresas que atuam em setores com baixa diferenciação entre os produtos ou serviços concorrentes, o que tende a levá-las à competição de preços e, nessa dimensão, os programas de fidelização ou de recompensas funcionam mais como instrumento a serviço de políticas de comercialização de descontos ou de vantagens comerciais do que como ação integrante de um processo de marketing de relacionamento.

Algumas organizações têm investido significativamente em programas de relacionamento do tipo CRM, que disponibilizam sistemas informatizados para formação e gerenciamento de banco de dados com múltiplas possibilidades de utilização, como as proporcionadas pelas técnicas de *data mining*¹⁶. Ao que tudo

¹⁶ Takaoka (1999) define *data mining* como “a extração não trivial, a partir de banco de dados, de informação útil, implícita e não conhecida previamente. Ainda segundo o autor, as ferramentas de data mining ajudam o usuário, por exemplo, a encontrar padrões inerentes aos dados, desenvolvimento de hipóteses para previsão de comportamento futuro”. Esse conjunto de ferramentas implementa a utilização de técnicas estatísticas tradicionais já conhecidas, como análise multivariada,

indica, porém, isso parece não trazer os resultados esperados, pois o gerenciamento eficaz de um banco de dados de clientes ou mesmo de outros tipos de públicos de interesse, como o de vendedores das revendas, constitui apenas uma parte do processo de relacionamento. Há uma outra parte, tão ou mais importante, que envolve o desenvolvimento de estratégias e ações, ou seja, trata de *como* utilizar o banco de dados de forma que possa ser explorado para sensibilizar e provocar reações satisfatórias do público-alvo efetivamente. Enfim, é preciso, sim, haver um bom banco de dados, mas também se faz necessário saber o que fazer com ele.

Um programa de relacionamento baseado na oferta de benefícios, privilégios e valorização, que vai, pois, além da questão financeira (oferta de descontos) e considera ainda aspectos emocionais e comportamentais, supera as expectativas dos clientes. Procedendo dessa forma, é possível gerar um vínculo mais sustentável com os clientes, fato que, por envolver aspectos subjetivos, será mais difícil de ser copiado ou igualado pelos concorrentes. No que se refere à sua aplicação, são contemplados nesse conceito desde benefícios exclusivos e de grande monta até ações mais simples, como atendimento telefônico cordial e prestativo. Para clientes de determinados setores, só isso já constitui um diferencial significativo, dado o baixo nível de qualidade do tipo de serviço ofertado pelas empresas do setor.

A composição das atividades envolvendo o marketing de relacionamento pode ser definida com base no perfil e nas necessidades e expectativas dos públicos envolvidos, assim como nos recursos disponíveis e na estrutura apropriada. O importante não é necessariamente a quantidade de ações, mas a qualidade, sob pena de seus efeitos serem inversos aos pretendidos, caso não atendam às expectativas geradas.

regressão linear, análise discriminante, análise de *clusters*, além de técnicas mais modernas como redes neurais e algoritmos genéticos. Entretanto, o que motivou somente nos últimos anos o uso dessas técnicas de forma mais concentrada, dando origem à *data mining*, foram fatores como o aumento significativo do poder de processamento, a evolução das interfaces gráficas e a forte redução de custos de processamento e dos computadores.

O marketing de relacionamento efetivamente necessita considerar que nem todos os clientes apresentam os mesmos padrões de desempenho. Isso significa dizer que, como nem todos os clientes são iguais, eles merecem tratamento diferenciado, que será definido de acordo com seu grau de envolvimento com a empresa. Assim, para garantir melhor eficiência, os clientes podem ser classificados em níveis que servirão de base para o estabelecimento do padrão de relacionamento. Obviamente, a recomendação não é oferecer um tratamento inadequado aos clientes, mas, com base em um tratamento padrão satisfatório, dar privilégios adicionais àqueles que se constituem como os mais importantes. Considera-se válido, ainda, nas ações de relacionamento, incluir os clientes potenciais, os inativos e até os ex-clientes, desde que se estabeleçam programas apropriados respeitando as condições específicas de cada um desses públicos.

Embora oferecer benefícios de natureza diversa em troca da compra de produtos seja também significativo, caso o relacionamento seja interativo, permitindo que o cliente seja agente ativo no processo – participando, dentro de limites aceitáveis, de decisões de marketing como desenvolvimento de produtos, pesquisas, pontos de vendas e comunicação –, certamente, seu grau de envolvimento e comprometimento será ainda maior, conferindo mais consistência ao relacionamento para gerar resultados melhores.

Todas as considerações formuladas neste item não indicam, intencionalmente, qual o público-alvo envolvido. Muito embora elas remetam, a princípio, ao consumidor como público-alvo considerado, observa-se que também podem - e devem - ser aplicadas a públicos intermediários (BARNES, 2002, p. 338). É o que será apresentado na sequência.

Neste capítulo, foram abordadas diferentes concepções de marketing de relacionamento e sua relação com o ambiente em estudo, ou seja, canais de distribuição, venda pessoal e comportamento do consumidor. Nos próximos capítulos, discorre-se acerca da maneira de estruturar e aplicar, na prática, ações de relacionamento para os vendedores varejistas. Por meio de pesquisa junto aos fabricantes e vendedores varejistas, pretende-se aferir os efeitos dessas ações.

Antes disso, entretanto, é apresentado um perfil do setor de eletrodomésticos, ambiente no qual as ações de relacionamento são aplicadas.

3 MERCADO DE ELETRODOMÉSTICOS

A finalidade deste capítulo é traçar um panorama do setor de eletrodomésticos – do ponto de vista dos fabricantes – demonstrando sua dimensão e importância no cenário econômico do país, fatores que tornam mais relevantes os esforços de marketing desenvolvidos com o objetivo de melhorar o desempenho do setor.

3.1 DEFINIÇÃO

É difícil dizer, com precisão, o que está contemplado na definição do setor, pois, dependendo da fonte, ele é identificado como sendo de eletrodomésticos ou de eletroeletrônicos. Isso se deve, provavelmente, à similaridade entre os dois termos, que não se excluem, antes, se sobrepõem. Segundo as definições encontradas em dicionários¹⁷, eletrodomésticos são aparelhos de uso doméstico com funcionamento elétrico, sem acionamento manual. Já os eletroeletrônicos são

¹⁷ Obras consultadas: dicionários Michaelis (1998) e Houaiss (2001) de língua portuguesa.

aparelhos de funcionamento elétrico, sem acionamento manual e sem dispositivos mecânicos, mas com componentes eletrônicos, podendo ser de uso doméstico ou não. No mercado, ambos os termos são usados geralmente como sinônimos e designam um mesmo setor, mas neste trabalho optou-se pelo uso de eletrodomésticos.

Outro aspecto que gera divergência é a forma de classificação dos produtos produzidos. Antes, eram classificados em linha branca e linha marrom. A primeira denominação servia para designar produtos como refrigeradores, *freezers* e máquinas de lavar e originou-se do fato de esses produtos serem produzidos exclusivamente na cor branca. A linha marrom, por sua vez, referia-se a produtos como televisores e aparelhos de som, mas a denominação não se relacionava com a cor propriamente; era apenas uma forma de diferenciação em relação à outra linha. Essas denominações, porém, tornaram-se imprecisas quando os produtos da então rotulada linha branca passaram a ser fabricados em diferentes cores. Apesar de algumas empresas ainda manterem esses nomes, já não são mais os únicos utilizados no mercado. Há também os seguintes: linha de eletroportáteis, eletrodomésticos pesados e linha de imagem e som. A *Associação dos Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos* (ELETROS) classifica os produtos nas seguintes categorias: linha branca, imagem/som e eletroportáteis, conforme indicado no Quadro 5.

3.2 POTENCIAL

As vendas dos fabricantes do setor, em 2001, somaram 33,1 milhões de unidades¹⁸, com um faturamento global de R\$ 13,85 bilhões, no mesmo ano¹⁹. Segundo divulgado pela ELETROS (2002), as vendas no primeiro semestre de 2002 foram de 14,4 milhões de unidades, sendo 30% de linha branca (4,3 milhões); 34% de linha imagem/som (4,8 milhões) e 36% de linha de portáteis (5,2 milhões). No

¹⁸ Informação divulgada no *Balanco Anual*, publicação anual da *Gazeta Mercantil*. Ano XXXVI, no. 26, junho de 2002, p. 192.

¹⁹ Informação publicada na edição *Maiores e Melhores da Revista Exame*, de julho de 2002, p. 20.

Apêndice 1, encontra-se a tabela da evolução das vendas de 1994 a 2001, dividida por segmento.

QUADRO 5 – CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS ELETRODOMÉSTICOS

CATEGORIA	ITENS
Linha branca (ou eletrodoméstico pesado)	Refrigerador, <i>freezer</i> , lava-louça, lavadora, secadora, fogão, ar-condicionado e microondas.
Imagem e som (ou linha marrom)	Rádio, gravador, sistemas de som, TV, vídeo cassete e DVD.
Eletroportáteis (ou eletrodomésticos leves)	Aspirador de pó, batedeira, cafeteira, filtro, espremedor, ferro de passar roupa, liquidificador, processador, secador, modelador e tostador.

Fonte: ELETROS (2002)

O potencial do setor de eletrodomésticos também pode ser avaliado pela dimensão do varejo que movimenta valores significativos. Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2002), a receita total do setor, classificado pela entidade como lojas de departamentos/eletrodomésticos e móveis, em 2000, foi de R\$ 17,8 bilhões. O setor de varejo faturou, no ano de 2001, valores superiores aos do setor industrial e isso não somente no Brasil. A crescente importância do varejo na economia é um fenômeno mundial, como destaca Blecher (2002, p. 53): “O novo milênio começou com o pêndulo a favor do varejo. Com vendas de US\$ 200 bilhões em 2001, pela primeira vez na história uma companhia do setor, a Wal Mart, sagrou-se número 1 do planeta, deixando na

poeira gigantes como Exxon e General Motors”. A maior rede de varejo do mundo, a *Wal Mart*, fundada em 1962, nos EUA, por Sam Walton, possui mais de 4.200 lojas e atua em países como EUA, Brasil, Argentina, México, Porto Rico, Canadá, China, Alemanha, Reino Unido e Coréia.²⁰

Os dados realmente indicam que o setor de eletrodomésticos é representativo na economia brasileira, cuja participação no PIB (Produto Interno Bruto) é de, aproximadamente, 1,1 % no caso da indústria e de 1,5% no das vendas (classificadas como o setor de lojas de departamento/eletrodomésticos e móveis).²¹ Porém, é preciso considerar que não é possível identificar, no desempenho desse setor, a contribuição isolada dos eletrodomésticos, uma vez que a maioria das lojas comercializa também outros tipos de produtos, como móveis, computadores, games e equipamentos de telefonia.

3.3 PRINCIPAIS FABRICANTES

As principais empresas que atuam no setor são de grande porte, como pode ser constatado pela relação de associados da ELETROS, indicados no Quadro 6.

QUADRO 6 – RELAÇÃO DE ASSOCIADOS DA ELETROS

EMPRESA	SETOR
Arno	Eletroeletrônico
Black & Decker	Eletroeletrônico
BOSCH Continental	Eletroeletrônico
CCE	Eletroeletrônico
Cineral	Eletroeletrônico

²⁰ Informação citada por Martinez (2001, p. C5).

²¹ Considerado o valor referencial do PIB de 2001, de R\$ 1.184.769.000, segundo dado divulgado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponível no site www.ibge.org.br [data de acesso: 12 set. 2002].

Electrolux	Eletroeletrônico
Elgin	Eletroeletrônico
Esmaltec	Metalúrgica
Evadin	Eletrodomésticos
GE-Dako	Eletroeletrônico
Gradiente	Eletroeletrônico
Itautec-Philco	Tecnologia e computação
JVC	Eletroeletrônico
LG electronics	Eletroeletrônico
Multibrás (Brastemp / Consul)	Eletroeletrônico
Panasonic	Eletroeletrônico
Philips	Eletroeletrônico
Samsung	Eletroeletrônico
Semp Toshiba	Eletroeletrônico
Singer	Eletrônico
Sony	Eletroeletrônico
Tec Toy	Eletrônico
Thomson	Eletrônico
Videolar	Plásticos e borracha

Fonte: Eletros (2002)

As principais empresas do setor, classificadas pelo volume do faturamento anual, são apresentadas na Tabela 1.

TABELA 1 – RELAÇÃO DE ASSOCIADOS DA ELETROS POR FATURAMENTO

EMPRESA	FATURAMENTO (EM MILHÕES U\$ - ANO 2001)
Multibrás (Brastemp/Consul)	972,5
Philips	493,0
Itautec-Philco	490,9
Electrolux	484,1

Bosch Continental	393,3
Samsung	367,3
Semp Toshiba	288,9
Sony	280,1
Gradiente	262,4
LG electronics	262,3
CCE	261,4
Panasonic	221,4
Videolar	180,6
GE-Dako	178,4

Fonte: Edição Maiores e Melhores *Revista Exame*, 2002

3.4 ESTRUTURA DE DISTRIBUIÇÃO

Dentre as redes de varejo que comercializam eletrodomésticos, pode-se encontrar três tipos representativos:

- *lojas de eletrodomésticos* – são os varejos tradicionalmente reconhecidos como canais de vendas desse tipo de produto. São o principal canal de vendas do setor e, em geral, trabalham com um grande *mix* de tipos de produtos e de opções de marcas. Nessa categoria, estão redes como *Casas Bahia*, *Ponto Frio*, *Magazine Luiza*, *Lojas Colombo* e *Arapuá*;
- *lojas de departamento* – são modalidades de varejo que vendem praticamente todos os tipos de artigos, incluindo eletrodomésticos, mas em quantidades, tipos e marcas reduzidos, exatamente pela diversidade de segmentos incluídos no *mix* de produtos ofertados. Elas perderam muito espaço nas últimas décadas, o que culminou com o fechamento de lojas tradicionais como *Mesbla*, *Sears* e *Mappin* (MARTINEZ, 2001, p. C3). Atualmente, o setor passa por

um processo de reestruturação, no qual as redes remanescentes procuram especializar-se em algum segmento para manter sua competitividade e melhor atender às necessidades do mercado. Exemplos desse tipo de varejo são *Lojas Renner*, *Casas Pernambucanas*, *Lojas Riachuelo* e *Lojas Americanas*;

- *supermercados* – comprar eletrodomésticos em supermercados ainda não faz parte da cultura do consumidor, mas isso tende a mudar rapidamente, pois as grandes redes de supermercados estão ganhando muito espaço nesse tipo de comercialização, oferecendo esses produtos em suas unidades que são do tipo hipermercados. Há uma tendência de esse setor ampliar o espaço que ocupa nas vendas do setor. Apesar de atuar no sistema de auto-serviço, o setor de vendas de eletrodomésticos conta com vendedores para auxiliar os clientes na decisão de compra, reforçando a importância da venda pessoal. Nessa categoria, estão o hipermercado *Extra Eletro*²² do Grupo Pão de Açúcar, *Carrefour* e *Wall Mart*.

A distribuição dos produtos eletrodomésticos envolve, basicamente, cinco canais diferentes: atacadistas, vendas por catálogo, consórcio, hipermercados e redes de varejo tradicionais, sendo a última a principal, com cerca de 80% do volume de vendas. Confirmando a alta concentração do setor, as duas maiores redes (*Casas Bahia* e *Ponto Frio*) representam cerca de 40% desse montante. Caso se considerem as dez maiores redes de varejo de eletrodomésticos/lojas de departamentos do mercado, esse índice sobe aproximadamente para 70%, sempre em relação ao total do setor. Na sequência, estão os hipermercados com 15%, ficando os restantes 5% entre as demais formas de distribuição (Figura 8).

²² A Rede Eletro, que era especializada em eletrodomésticos, foi incorporada pela Rede Extra de hipermercados, em outubro de 2002, formando a nova Rede Extra Eletro. Ambas as redes já pertenciam ao Grupo Pão de Açúcar. Essa decisão reforça a tendência de aumento de participação do setor de hipermercados no varejo de eletrodomésticos.

FIGURA 8 – PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Fonte: informações fornecidas por executivos do setor

Esses percentuais são valores referenciais apontados por executivos dos principais fabricantes do setor²³, não sendo, portanto, índices estatísticos. A indicação de valores precisos é dificultada pelo fato de a participação dos canais variar de fabricante para fabricante e também de categoria de produto para categoria de produto, além de ser uma informação estratégica na política de comercialização das empresas. Apesar disso, os valores indicados representam, de forma confiável, a participação média de cada tipo de canal no processo de distribuição.

Outro dado que expressa o poder das duas maiores redes é o investimento que fazem em propaganda. *Casas Bahia* e *Ponto Frio* estão entre os maiores anunciantes do país, ocupando, respectivamente, o segundo e o décimo segundo lugares no *ranking* de anunciantes da revista *Meio & Mensagem*. Somadas as verbas somente dessas duas maiores empresas, chega-se a R\$ 379,862 milhões, em 2002, o que representa, se considerado o valor somado, o maior

²³ As informações foram colhidas nas entrevistas com executivos de marketing dos dois maiores fabricantes do setor, conforme indicado no capítulo Método Adotado e relatado no capítulo Pesquisa de campo.

investimento publicitário do país²⁴, à frente da *Unilever Brasil* (que atua no setor de produtos de consumo), maior anunciante do país com investimento de R\$ 255.757 milhões no mesmo período.

Se comparado ao ano anterior, o investimento em mídia de massa das duas maiores redes aumentou consideravelmente, fato que reforça o seu potencial no mercado atual. Isso pode ser comprovado por intermédio de dois dados comparativos: pela variação da posição ocupada pelas duas redes no *ranking* de maiores anunciantes do país de 2001 para 2002 (*Casas Bahia* saltou do 5º para o 2º lugar e *Ponto Frio* foi do 22º para o 12º); pelo aumento percentual do valor investido que, corrigidos em dólar, foram, respectivamente, de 25% e 23% no mesmo período.

3.5 PRINCIPAIS REVENDAS

O setor mantém a tendência de outros segmentos de varejo, ou seja, também é caracterizado pela alta concentração de pontos-de-venda. Além disso, é dominado por poucas e poderosas redes, que ganham mais força em razão das freqüentes fusões, aquisições e falência de concorrentes: cadeias tradicionais como *G. Aronson* e *Casa Centro*, além de mais 131 redes de diferentes portes, encerraram suas atividades entre 1995 e 1999²⁵. A *Lojas Arapuã*, uma das maiores e mais tradicionais do país, está em concordata há alguns anos.

As principais redes varejistas, responsáveis pela distribuição dos produtos eletrodomésticos, estão relacionadas na Tabela 2.

²⁴ Dados com base no faturamento fornecido pelos veículos de mídia de massa (TV, rádio, jornal, revistas e *outdoor*), considerando-se a tabela cheia (sem eventuais descontos nas negociações), divulgada pelo Instituto Ibope Monitor. Publicados na Revista *Meio & Mensagem*, ano XXIV, no. 1045, p. 12, de 10/02/2002.

²⁵ Informação publicada no *Jornal do Brasil*, disponível no site www.jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2001/03 [data de acesso: 11 set. 2002].

TABELA 2 – PRINCIPAIS REDES VAREJISTAS DE ELETRODOMÉSTICOS/
LOJAS DE DEPARTAMENTOS

REDES	FATURAMENTO (EM MILHÕES DE R\$ / 2001)
<i>Lojas de departamentos/eletrodomésticos</i>	
Casas Bahia / SP (360 lojas)	2.528
Ponto Frio / RJ (350 lojas)	2.093
Lojas Americanas / RJ (298 lojas)	1.358
Pernambucanas / SP	857
Lojas Renner / RS (115 lojas)	590
Lojas Colombo / RS	569
Lojas Cem / SP	496
Magazine Luiza / SP (150 lojas)	476
Y Yamada / PA	430
Lojas Arapuá / SP	346
<i>Hipermercados</i>	
Carrefour / SP	9.236
Pão de Açúcar / Extra / SP	7.211
Sonae / RS	3.411
Sendas / RS	2.324
Bompreço / PE	1.686
Wal Mart / SP	1.482

Fonte: Balanço Anual *Gazeta Mercantil* (2002, p. 331)

3.6 PANORAMA DO SETOR

Vistos como símbolos de *status* na década de 60, os eletrodomésticos tornaram-se, ao longo dos últimos anos, produtos de consumo de massa, acessíveis a parcelas cada vez maiores da população, graças aos avanços tecnológicos que provocaram redução constante de preços finais aos consumidores, como demonstram os dados do censo de 2001 do IBGE²⁶, indicados na Tabela 3, segundo

²⁶ Dados divulgados pelo IBGE, disponíveis no site www.ibge.org.br.

os quais o televisor é encontrado em quase 90% dos domicílios brasileiros e os refrigeradores em mais de 85% deles.

No início dos anos noventa, com a abertura do mercado nacional a produtos importados, o setor sofreu uma mudança radical, com a presença de novas categorias e produtos mais sofisticados, porém a mudança deu-se em termos de participação entre produtos nacionais e importados. O índice de produtos nacionais, que era de 60%, atualmente não passa de 15%, segundo dados da *Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica* - ABINEE, citados por Karam (2002, p. A10).

TABELA 3 – ELETRODOMÉSTICOS POR DOMICÍLIO (em %)

ITEM	PERCENTUAL
Televisor	89%
Refrigerador	85,1%
Máquina de lavar	33,7%
<i>Freezer</i>	18,8%

Fonte: IBGE, censo 2001

Em 1996, o setor viveu o melhor momento em toda sua história no país, em consequência do aumento do poder aquisitivo e da facilidade de crédito, proporcionados pelo Plano Real. Segundo Karam (2002, p. A10), as vendas de televisores, um termômetro do setor, foi de 8,5 milhões de unidades naquele ano, contra 4,6 milhões em 1994. Em decorrência desse cenário, grandes fabricantes

globais – como *Electrolux*, *Bosch/Siemens* e *Whirlpool* - investiram no Brasil²⁷. Nos anos subseqüentes, no entanto, o desempenho do setor foi fraco em decorrência das condições desfavoráveis da macroeconomia. Empresas tradicionais como a *Sharp* e a *Sanyo* não suportaram e encerraram suas atividades aqui.

Nem havia ainda o setor se recuperado e teve de enfrentar, em 1999, o fim da paridade cambial real-dólar. Como resultado, a crise aprofundou-se mais: a produção industrial que fora de 47,1 milhões de unidades em 1996 caiu para 33 milhões em 1999. Apesar de, em 2000, a curva de vendas ter começado a dar sinais de recuperação, sua trajetória positiva foi interrompida pela crise energética de 2001, com ameaças de *apagão* e racionamento de energia elétrica.

No ano de 2002, se, por um lado, o fim da crise de energia e a realização da copa do mundo de futebol foram favoráveis para o crescimento do setor, por outro, houve a instabilidade provocada pelas eleições majoritárias e pela crise cambial. A previsão era, então, de crescimento apenas moderado: 1,5% (KARAM, 2002, p. A10).

Muito embora representativo na economia nacional, o setor de eletrodomésticos é muito sensível a fatores macroeconômicos como taxas de juros, valor da moeda (câmbio), condições de financiamento, política salarial, remuneração sobre aplicações etc., como já ficou evidente pelo seu histórico nos últimos anos. As condições econômicas exercem forte influência porque o setor envolve compra comparada, o que demanda investimentos consideráveis por parte do consumidor. Políticas governamentais também influenciam estimulando ou reprimindo o mercado, como foi o caso do racionamento de energia elétrica, aqui citado, ocorrido no segundo semestre de 2001.

Outros aspectos que afetam o desempenho do setor, mas geralmente de forma favorável, são os eventos sazonais, especialmente Dia das Mães, mês das noivas, Natal e copa do mundo de futebol, e a introdução de novas tecnologias, que sempre atraem consumidores ávidos por novidades ou sensíveis a inovações.

²⁷ Essas grandes empresas entraram no Brasil por meio de aquisição ou associação com empresas nacionais do setor, respectivamente, *Prosdócimo*, *Continental* e *Multibrás* (*Brastemp/Consul*).

Todo esse conjunto de fatores faz a tendência do setor estar sempre oscilando positiva ou negativamente. Em 2001, ele teve uma redução de 6,8% sobre o ano anterior, que, por sua vez, havia registrado o aumento de 13% sobre as vendas de 1999²⁸. Já para 2002, a meta era crescer 6%, mas ela foi revisada para 2,5% em virtude do fraco desempenho no primeiro semestre²⁹. Portanto, qualquer análise pontual pode ficar rapidamente desatualizada. Exemplo disso foi o ano de 2002, que apresentava boas expectativas de vendas pelo advento da copa do mundo e final do racionamento de energia, porém essa expectativa foi comprometida pela crise financeira instalada a partir do final do primeiro semestre. Importa dizer, contudo, que historicamente o setor mantém sua representatividade nos âmbitos econômico e sociocultural do país.

²⁸ Informações do Sr. Paulo Saab, presidente da *ELETROS*, publicadas no *Balanco Anual da Gazeta Mercantil*, p. 192, no.26, ano xxvi, jun. 2002.

²⁹ Dados divulgados pela *ELETROS*, disponíveis no site www.eletros.org.br/pressrelease.htm [data de acesso: 12 set. 2002].

4 EXEMPLOS DE AÇÕES PRATICADAS PELOS FABRICANTES

Neste capítulo, objetiva-se apresentar casos de ações desenvolvidas pelos fabricantes envolvendo exclusivamente os vendedores varejistas, visando a contribuir para a melhor compreensão do problema e especialmente do item 5 (resultados da pesquisa de campo). Os casos abordados não cobrem todas as modalidades e os tipos de ações praticadas, mas estão entre os mais freqüentemente desenvolvidos pelos principais fabricantes do setor. As amostras dos materiais de divulgação utilizados, tais como folhetos, regulamentos e fichas de inscrição, contendo mais detalhes dos cases apresentados, constituem o Apêndice 2.

A apresentação dos casos segue um formato único para facilitar a identificação, compreensão da estrutura e comparação entre os diferentes tipos de ações abordadas. O critério adotado é a análise de casos de diferentes tipos, promovidos por um mesmo fabricante para diferentes redes de varejo, pois os modelos aplicados são relativamente similares no formato (modalidades, processos, critérios e prêmios), apresentando concepções diferenciadas somente em termos de tema e volume de premiação. Optou-se pela *Multibrás (Brastemp/Consul)* por ser uma empresa reconhecidamente das mais atuantes e pelo fato de os entrevistados

considerarem-na um referencial na área. Acredita-se que o procedimento adotado torna possível a melhor visão do conjunto das ações de relacionamento e da finalidade com que elas são utilizadas, fato que seria dificultado se os casos fossem de diferentes empresas.

4.1 CASOS DESENVOLVIDOS

Caso I: Promoção O Melhor Vale Mais

- . *Promotor*: Multibrás
 - . *Cliente*: Lojas Colombo
 - . *Objetivo*: aumentar as vendas e ampliar o nível de conhecimento dos produtos
 - . *Participantes (categorias)*: vendedores, subgerentes de loja, gerentes de loja e gerentes regionais
 - . *Período*: agosto a novembro de 2001
 - . *Produtos participantes*: toda linha de produtos Brastemp e Consul

 - . *Conceito*: integrar treinamento sobre características e benefícios de produtos com volume de vendas. O tema (Promoção O Melhor Vale Mais) visa a explorar a idéia de que o vendedor melhor preparado, ou seja, aquele que tem maior conhecimento sobre os produtos, pode vender mais.

 - . *Crêterios*: os participantes foram avaliados pelo desempenho de vendas no período e grau de conhecimento sobre os produtos adquiridos no treinamento.

 - . *Funcionamento*: todos participantes das categorias vendedor, subgerente e gerente de loja passaram, inicialmente, por um treinamento sobre características e benefícios dos produtos. Para aumentar o interesse e reforçar a assimilação das informações, ao final, todos responderam a um questionário acerca do conteúdo do treinamento e receberam brindes de valor variado conforme seu nível de acerto.
-

A apuração dos vencedores foi baseada no volume de vendas, transformados em pontos de acordo com uma tabela produto-ponto, definida em conjunto com o varejista especificamente para essa ação.

A somatória dos pontos serviu para a formação de um *ranking* único de classificação dos participantes, independentemente da loja ou região, dividido por categoria. Os melhores classificados em cada categoria foram premiados.

A quantidade de classificados e o valor dos prêmios variaram conforme a categoria do participante, seguindo o critério de escalonamento proporcional com base no conceito de que, quanto maior o nível hierárquico, menor o número de premiados (por apresentarem menor universo de participantes) e maior o valor dos prêmios (por ocuparem posições hierárquicas de maior destaque). Na categoria básica, em que estão os vendedores, foram premiados os classificados do 1º ao 28º colocados, sendo essa a base maior para o escalonamento.

. *Premiação*: os prêmios foram em dinheiro, pagos na forma de títulos de previdência privada. Existiu ainda um prêmio final exclusivo para os gerentes com mais pontuação. Caso as metas globais fossem atingidas, eles receberiam uma viagem-prêmio, que consistia em um pacote turístico para um hotel *resort*, categoria 5 estrelas, por uma semana com direito a acompanhante, no estado da Bahia. Os gerentes regionais poderiam optar por uma bolsa de estudo (com valor limitado) para cursos profissionalizantes de curta duração.

. *Divulgação*: o lançamento foi feito durante o treinamento pelo instrutor, com o apoio de materiais impressos motivacionais, como folhetos, fichas de inscrição e regulamento.

. *Considerações*: o modelo adotado é bem tradicional, porém a inclusão do treinamento antecedendo a fase de vendas potencializa os efeitos e aumenta o estímulo dos participantes, que se sentem mais preparados para a venda. O prêmio em bolsa de estudo – destinado a cursos rápidos, de aperfeiçoamento profissional e que acontecem fora do horário de trabalho –, ainda que restrito à categoria de

gerente regional, é bem vista pelo varejista, pois é um investimento na melhoria da qualidade de seu funcionário.

A formatação da ação é do tipo seletiva (vence o melhor), estimulando a competição entre participantes da mesma categoria. Esse modelo não é bem recebido pelos participantes, que demonstram preferência por desafios individuais (vendeu, ganhou; sem disputa para ver quem é o melhor), conforme apurado nas entrevistas realizadas com os vendedores e relatadas no próximo capítulo.

Caso II: Promoção Ponto Certo Prêmio Certo

- . *Promotor*: Multibrás
 - . *Cliente*: Ponto Certo
 - . *Objetivo*: aumentar o giro de produtos
 - . *Público-alvo (categorias)*: vendedores, gerentes de loja e gerentes regionais
 - . *Período*: 15 de agosto a 31 de outubro de 2001
 - . *Produtos participantes*: toda linha de produtos Brastemp e Consul

 - . *Conceito*: explorar o próprio nome da rede no tema da promoção (Ponto Certo Prêmio Certo), reforçando a idéia de que a ação é uma oferta em conjunto do fabricante e do varejista.

 - . *Critérios*: cada produto vendido no período valia pontos conforme tabela de pontuação específica. Os pontos serviam para a formação de um *ranking* geral de participantes, dividido por categoria. Os melhores classificados no *ranking* recebiam prêmios escalonados conforme a posição ocupada no *ranking* e a categoria do participante.

 - . *Funcionamento*: a participação foi simples e dependia apenas da adesão formal à promoção, feita por meio de ficha de inscrição. Foram duas etapas com premiações distintas, mas proporcionais.
-

. *Prêmios*: títulos de previdência privada (resgatáveis em dinheiro) em valor escalonado, conforme classificação e categoria. Foram premiados, por etapa, os 3 melhores gerentes, os 6 melhores vendedores e o melhor gerente regional, sempre com base no *ranking* de classificação.

. *Divulgação*: o lançamento foi feito pelas agentes de varejo (promotoras de vendas) com a entrega do folheto do regulamento e demais materiais impressos diretamente nas lojas participantes.

. *Considerações*: a finalidade dessa promoção é estimular o giro de produtos, de forma bastante simples e direta. É uma espécie de versão simplificada do caso I, pois não envolve diretamente o treinamento. O processo contempla não somente o vendedor, mas também o gerente da loja e o gerente regional, ampliando seu efeito motivacional, uma vez que públicos hierarquicamente superiores tendem a estimular seus subordinados em relação à ação quando também estão envolvidos, ainda que em menores proporções.

Caso III: Promoção Bahia Quente

. *Promotor*: Multibrás

. *Cliente*: Casas Bahia

. *Público-alvo (categorias)*: vendedores, gerentes de loja e vendedores regionais

. *Objetivo*: aumentar o giro de produtos

. *Período*: julho a agosto de 2002

. *Produtos participantes*: toda linha de produtos Consul

. *Conceito*: o tema da promoção (Bahia Quente) explora a relação do nome do cliente (Casas Bahia) com o local da viagem-prêmio (estado da Bahia), visando aumentar a motivação dos participantes.

. *Critérios*: os ganhadores foram definidos com base em um *ranking* de classificação, formado por pontos obtido pela aplicação de uma tabela de pontuação por produto vendido.

. *Funcionamento*: receberam prêmios os melhores classificados no *ranking* de classificação na seguinte proporção: 21 melhores vendedores, 6 gerentes de lojas e o melhor gerente regional.

. *Prêmios*: os vencedores, de todas as categorias, receberam como prêmio um pacote de viagem para o Club Med de Itaparica na Bahia, de uma semana, com todas as despesas pagas e com direto a acompanhante.

A viagem-prêmio foi estruturada de forma personalizada com programação exclusiva adequada ao perfil dos participantes, que incluiu, além dos atrativos regulares da região e do hotel, monitores exclusivos e em tempo integral, atividades de lazer com equipes especializadas, palestras, *shows* e tratamento diferenciado com brindes, jantares, cartas nos quartos e presentes. A intenção foi criar uma viagem única e inesquecível, muito mais do que a simples entrega de um pacote turístico padrão disponível no mercado e que tivesse forte impacto junto aos vendedores.

. *Divulgação*: o lançamento foi feito por meio de folheto regulamento, distribuído pelas agentes de varejo que visitam as lojas participantes.

. *Considerações*: o prêmio na forma de viagem com todos os participantes juntos, formando um único grupo, propicia uma rara oportunidade de integração entre vendedores de diferentes lojas e regiões e também entre funcionários de diferentes níveis hierárquicos. A reunião do grupo oferece oportunidade, tanto para o fabricante quanto para o varejista, de explorar o evento como uma miniconvenção, reforçando políticas, estratégias e treinamentos. Porém, é preciso equilibrar a dose de atividades para que o evento não perca sua essência, que é a de uma viagem de premiação: a carga de lazer deve ser consideravelmente superior à de trabalho.

Caso IV: Campanha Ponto a Ponto

. *Promotor*: Multibrás

- . *Cliente*: Novo Mundo
- . *Objetivo*: aumentar o giro de produtos
- . *Público-alvo (categorias)*: vendedores, subgerentes e gerentes
- . *Período*: 1ª fase – julho a setembro de 1999
2ª fase – outubro a novembro de 1999
- . *Produtos participantes*: na primeira fase, somente produtos Consul e na segunda, Brastemp.
- . *Conceito*: embora com fases distintas, os pontos acumulados em cada uma delas poderiam ser somados para a premiação final, ampliando as chances de premiação dos participantes e, conseqüentemente, sua motivação.
- . *Critério*: cada produto vendido no período valia pontos conforme tabela de pontuação por produtos indicados no regulamento. A tabela era definida em conjunto pelo fabricante promotor e rede de varejo, podendo ser alterada periodicamente, conforme a necessidade e o interesse comercial pontuais.
- . *Funcionamento*: a participação foi simples e dependia apenas da adesão formal à promoção, feita por meio de ficha de inscrição. Os controles de vendas foram feitos com base nos relatórios regulares gerados pelo processo de comercialização estabelecido pelo varejista.

Os pontos serviam para a formação de um *ranking* de classificação. Os melhores classificados no *ranking* de pontuação, por fase e por categoria, foram premiados. Cada categoria de participante (vendedores, gerentes etc.) tinha tabela de pontuação e quantidade de premiados específicas. A premiação foi diferenciada e escalonada para dar maior prêmio e menor quantidade de prêmios para os cargos mais altos. Foram premiados do 1º ao 10º colocados no *ranking* para a categoria vendedor, reduzindo-se o número proporcionalmente nas demais categorias.

- . *Prêmios*: os prêmios ofertados foram em títulos de previdência privada (resgatáveis em dinheiro) e produtos, em valor escalonado, conforme classificação do participante. O prêmio final, somatória do desempenho nas fases 1 e 2, foi uma
-

viagem-prêmio, pacote turístico para um hotel *resort* de categoria cinco estrelas na Praia do Forte, Bahia, com direito a acompanhante.

. *Divulgação*: o lançamento foi feito por meio de folheto regulamento, distribuído pelas agentes de varejo que visitam as lojas participantes.

. *Considerações*: a principal característica dessa ação é oferecer prêmios diferenciados, incluindo dinheiro (ainda que não de forma direta), produtos e viagem, fato não comum nesse tipo de ação. Outra peculiaridade é que ela envolve produtos diferentes em cada uma das duas fases previstas. O regulamento apresenta um dispositivo tecnicamente válido e até providencial, mas altamente questionável do ponto de vista motivacional. O dispositivo condiciona a entrega do prêmio final (a viagem-prêmio, que era o grande prêmio) ao cumprimento dos objetivos de vendas definidos para o período. Em outras palavras, caso as metas globais não fossem atingidas, o prêmio final seria suspenso, independentemente do desempenho individual de cada participante que, nesse caso, teria direito apenas aos prêmios parciais de menor valor (dinheiro e produtos da empresa).

Caso V: Promoção Mundo de Prêmios

. *Promotor*: Multibrás

. *Cliente*: Novo Mundo

. *Objetivo*: aumentar o giro de produtos

. *Público-alvo (categorias)*: vendedores, subgerentes e gerentes

. *Período*: agosto a novembro de 2001

. *Produtos participantes*: toda linha de produtos Brastemp e Consul.

. *Conceito*: tabela de pontuação pela venda de produtos, com premiação bimestral por categoria.

. *Crêterios*: cada produto vendido no período valia pontos conforme tabela de pontuação por produto indicada no regulamento. Os pontos serviam para a formação de um *ranking* de classificação.

. *Funcionamento*: segue o modelo adotado nos casos anteriores, com ficha de adesão e controle feito em conjunto pelas áreas administrativas do varejo e do fabricante. Os melhores classificados no *ranking* de pontuação, por fase, foram os premiados. Cada categoria de participante (vendedores, gerentes etc.) contava com tabela de pontuação, quantidade de premiados e premiação específica.

. *Prêmios*: prêmios em títulos de previdência privada (resgatáveis em dinheiro), com valor diferenciado, escalonados conforme classificação e categoria.

. *Divulgação*: o lançamento foi feito por meio de folheto regulamento, distribuído pelas agentes de varejo que visitam as lojas participantes.

. *Considerações*: o diferencial dessa promoção em relação aos casos anteriores é que, se o ganhador usar seu prêmio em dinheiro para comprar produtos (de qualquer marca) na própria loja, recebe um desconto especial. A intenção era explorar o próprio prêmio como um fator para gerar vendas na loja, fato que agrada ao varejista e facilita a aprovação da ação.

Caso VI: Promoção Rindo à Toa

. *Promotor*: Multibrás

. *Cliente*: Lojas Insinuante

. *Objetivo*: aumentar o giro de produtos e regularizar volume de compras

. *Público-alvo (categorias)*: vendedores, subgerentes, gerentes regionais e compradores

. *Período*: 16 de julho a 14 de novembro de 2001

. *Produtos participantes*: toda linha de produtos Brastemp e Consul

. *Conceito*: os prêmios foram em vale-compras, válidos para aquisição de produtos existentes na própria loja.

. *Critérios*: cada produto vendido no período valia pontos conforme tabela de pontuação por produto indicada no regulamento.

. *Funcionamento*: os pontos eram convertidos, conforme tabela, em valor monetário, e pagos na forma de vale-compras. Cada categoria de participante (vendedores, gerentes etc.) contava com tabela de pontuação e de conversão específicas, com valores diferenciados.

. *Prêmios*: em vale-compras, válidos somente para a compra de produtos da empresa promotora na própria loja, e verba para a loja de melhor desempenho a ser aplicada em ações promocionais cooperadas destinadas ao consumidor.

. *Divulgação*: lançamento feito por meio de folheto regulamento, distribuído pelas agentes de varejo que visitam as lojas participantes.

. *Considerações*: essa ação segue o modelo de premiação com base em tabela de pontuação por produto vendido. O prêmio, vale-compras para compra exclusivamente de produtos da empresa na própria loja, é um aspecto não convencional, assim como a inclusão do comprador como participante, que concorre com um critério diferenciado, baseado no cumprimento de metas pré-determinadas de compras.

A loja de melhor desempenho recebia uma verba para a execução de ações de marketing cooperado. Muito embora esse prêmio não fosse diretamente ofertado ao participante, ele poderia ser aplicado para gerar mais fluxo na loja, possibilitando maior volume de vendas e, conseqüentemente, maior comissão para os vendedores.

Caso VII: Material de treinamento

. *Promotor*: Multibrás

. *Público-alvo*: vendedores, subgerentes e gerentes de loja

- . *Objetivo*: informar sobre principais características, benefícios e diferenciais do produto
- . *Período*: validade indeterminada
- . *Produto participante*: linha de lavadora Advantech Wash da Brastemp

- . *Conceito*: a peça analisada é um manual simplificado do produto em lançamento, uma espécie de *broad side*³⁰, utilizado como material de suporte para treinamento. Seu formato e tratamento gráfico visam a facilitar a consulta no ato da venda, caso seja necessário o esclarecimento de alguma dúvida. Isso é um fator relevante, pois para o vendedor o acesso rápido a informações sobre o produto para esclarecimento de dúvidas do consumidor pode representar diferença entre a efetivação ou perda da venda.

As ações de treinamento envolvem grande variedade de tipos e formatos de materiais de suporte, porém, os mais utilizados são os de conteúdo resumido, ou seja, com informações essenciais e de fácil consulta, tal como o modelo analisado. A peça contém, além das características técnicas dos produtos (como capacidade, recursos e tecnologia embarcada), benefícios (lavar melhor, deixar a roupa macia, tirar manchas etc.) e vantagens sobre o principal concorrente.

Caso VIII: Promoção sexta-feira premiada

- . *Promotor*: Multibrás
- . *Cliente*: Poloar
- . *Objetivo*: incentivar as vendas e reforçar o posicionamento das marcas
- . *Público-alvo*: vendedores e gerentes de vendas
- . *Período*: julho a dezembro de 2002
- . *Produto participante*: linha de condicionadores de ar Brastemp e Consul

³⁰ *Broad side* é uma peça de comunicação que contém informações sobre o produto, potencial de mercado e investimentos na divulgação visando a convencer o revendedor de que a compra do produto é um bom negócio. Funciona como uma peça de apoio para o vendedor do fabricante no processo de vendas. Sua função é equivalente à do folheto promocional para o consumidor final. Assim, o folheto visa a informar e convencer o consumidor final e o *broad side*, o comprador intermediário (atacadista ou varejista).

. *Conceito*: a premiação era semanal, sempre às sextas-feiras, daí a escolha por essa denominação. O apelo era dar um prêmio rápido, um benefício em dinheiro para o ganhador passar um final de semana agradável.

. *Critério*: a cada produto vendido, o participante da categoria vendedor recebia determinada quantidade de cupons, conforme tabela de cupons/produtos. Na categoria gerente de vendas, valia o cumprimento da meta de vendas definida para o período.

. *Funcionamento*: os cupons eram numerados e divididos em duas partes iguais, separadas por um picote. Uma delas (o canhoto) ficava em poder do vendedor e a outra era depositada em uma urna existente na própria loja. Nas três primeiras sextas-feiras de cada mês, era sorteado, por loja, um cupom, que dava ao ganhador um prêmio no ato de R\$ 120,00, em dinheiro.

Todos os gerentes que cumprissem as cotas no período da promoção recebiam, ao final, um pacote de viagem para o Club Med Rio das Pedras (hotel *resort* de categoria cinco estrelas, localizado na região de Angra dos Reis/RJ), com duração de uma semana, despesas pagas e direito a acompanhante.

. *Prêmios*: em dinheiro para os vendedores e viagem-prêmio para os gerentes. A ação previa ainda um prêmio extra: o melhor vendedor do mês, ou seja, aquele que obtivesse o maior volume de vendas entre todos os participantes de todas as lojas recebia automaticamente um prêmio de R\$ 240,00 (o dobro do valor sorteado) e mais R\$ 75,00 para um jantar de comemoração com direito a acompanhante.

. *Divulgação*: o lançamento foi feito por meio de folheto regulamento, distribuído pelas agentes de varejo que visitam as lojas participantes, que também promoveram os sorteios e a entrega dos prêmios.

. *Considerações*: o formato dessa promoção privilegia a oferta direta de dinheiro por desempenho de vendas e tem efeito de curto prazo, o que caracteriza a utilização de *guelta*.

4.2. ANÁLISE DAS AÇÕES DO FABRICANTE

A formatação das ações segue uma estrutura que pouco se diferencia no que se refere a tempo (sempre de curto prazo), objetivos (estimular o giro de produtos) e critérios (pontos pela venda e formação de *ranking* de classificação). Além do objetivo explícito de estímulo ao giro dos produtos no ponto-de-venda, as ações visam também ao reforço do relacionamento entre o fabricante e os públicos envolvidos, muito embora esse objetivo não apareça explicitamente nos regulamentos, por entender, o fabricante, que se trata de um aspecto inerente e decorrente da própria ação.

Os critérios para premiação dos vendedores, em geral, giram em torno do volume de vendas no período da promoção, sem considerar faturamento ou desempenho médio em períodos semelhantes. Já os critérios estabelecidos para os gerentes consideram o cumprimento de cotas como condição para a premiação. Os itens envolvidos bem como as cotas e metas são alteradas ao longo da ação, seguindo as diretrizes de compras ou interesses pontuais do fabricante e do varejista.

A definição de metas, cotas ou mesmo a determinação de um patamar mínimo de vendas baseado no desempenho histórico de vendas para efeito de premiação dos vendedores é uma condição conceitualmente fácil, mas operacionalmente difícil de se aplicar, especialmente por depender de informações dos varejistas, que nem sempre são fáceis de serem obtidas. Isso ainda é agravado pelo grau de precisão necessária para não provocar injustiças na premiação, o que seria desastroso para a credibilidade do fabricante na ação em questão, assim como em futuras ações dessa natureza.

Mesmo que se reconheça essa dificuldade, a empresa promotora deve perseguir a premiação com base em metas ou bases mínimas, pois, do contrário, corre o risco de premiar o vendedor por seu desempenho normal de vendas e não por seu esforço adicional. Isso seria duplamente danoso, uma vez que, além do formato da promoção não ser o mais indicado para o desenvolvimento do marketing de relacionamento, pode gerar dependência, uma espécie de vício: na verdade, o

vendedor estaria recebendo algum tipo de bônus para vender o que venderia naturalmente no período. Como consequência, tem-se não somente uma ação inócua do ponto de vista de giro de produtos (salvo casos de produtos em condições atípicas como séries especiais ou produtos que estão saindo de linha), mas também um efeito contrário, isto é, a desmotivação da venda natural, caso o benefício seja suspenso. Trata-se de uma condição que pode tornar-se mais perigosamente efetiva quanto maior for a frequência das ações realizadas com esse critério de premiação.

Os prêmios variam um pouco, mas há nítida predominância dos títulos de previdência privada, os quais funcionam, na prática, como dinheiro; isso para a categoria vendedores. Já para os gerentes, os prêmios apresentam algumas variações, como viagens-prêmio e, com menor incidência, bolsas de estudo. As formas premiação que não envolvem dinheiro (bens e viagens) são menos utilizadas, provavelmente por demandarem mais recursos e custos, mas são as que apresentam impacto maior e efeito mais prolongado. Optando pelas formas de premiação de menor impacto – como dinheiro ou títulos de previdência privada –, o fabricante perde a oportunidade de estimular a construção de vínculos mais consistentes, especialmente com os vendedores, o que é negativo porque estímulos com esse objetivo fazem as ações serem mais adequadas ao conceito de marketing de relacionamento.

Os casos abordados caracterizam ações de incentivo de efeito efêmero aplicados para resolução de problemas de vendas pontuais, que não contribuem para a formação de relacionamento mais consistente entre fabricantes e vendedores. Outro aspecto que chama a atenção é o constante envolvimento dos superiores hierárquicos dos vendedores nas ações, fato que efetivamente potencializa os efeitos na medida em que mantém a cadeia inteira motivada, com um acréscimo reduzido de custo marginal.

A interferência dos varejistas está no controle sobre a liberação das ações e também na formação da tabela de pontuação, na qual participam contribuindo para a definição dos produtos que a compõem, bem como da quantidade de pontos creditados a cada um deles. Pela visível padronização, não é difícil concluir que,

além da falta de criatividade, as ações caracterizam-se muito mais como promoções, pois funcionam como ferramentas de auxílio a vendas, estimulando, prioritariamente, o aumento do giro de produtos específicos em determinadas redes ou lojas. Elas têm, desse modo, um efeito passageiro e são muito diferentes do que pode ser caracterizado como um programa de marketing de relacionamento realmente. Dos casos analisados, a viagem-prêmio do caso III, talvez seja a ação que mais se aproximado do conceito de marketing de relacionamento pela forma como foi organizada, que tende a gerar alto impacto e efeito residual.

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Como indicado no capítulo sobre o método adotado, a proposta foi realizar entrevistas com fabricantes, varejistas e vendedores, iniciando-se com as entrevistas dos executivos dos fabricantes, para a realização posterior das entrevistas com os executivos das organizações de varejo e a finalização com gerentes e vendedores de loja. Com esse procedimento metodológico, foi possível abordar, previamente, a perspectiva dos fabricantes em relação às ações de relacionamento, o que propiciou subsídios para a preparação das entrevistas a serem realizadas com os executivos e vendedores do varejo.

5.1 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM EXECUTIVOS – FABRICANTES

As entrevistas com os executivos do setor visaram a obter melhor compreensão do processo do ponto de vista dos promotores das ações de relacionamento, possibilitando, desse modo, a formação de um cenário mais amplo e consistente do processo. As entrevistas, nessa etapa, envolveram executivos da *Philips do Brasil* e *Multibrás Eletrodomésticos* (fabricante das marcas Consul e

Brastemp), duas das maiores empresas do setor, líderes dos segmentos de imagem & som e linha branca, respectivamente, e também das mais atuantes na promoção de ações de relacionamento com os vendedores varejistas.

Apresentam-se, a seguir, os dados referenciais sobre as entrevistas realizadas, o perfil das empresas envolvidas e, complementando esse item, os pontos relevantes das entrevistas realizadas (Quadro 7), conforme as condições definidas na explicitação da metodologia adotada.

QUADRO 7 - DADOS REFERENCIAIS EXECUTIVOS ENTREVISTADOS –
FABRICANTES

<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 1</u></p> <p>Nome: Sérgio Santos Cargo: Diretor Geral de Marketing Empresa: <i>Philips do Brasil S/A</i> Produtos: linha de áudio e vídeo Data: 24/09/2002 Local: sede da empresa em São Paulo/SP Tempo de duração: 1h50m</p>
<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 2</u></p> <p>Nome: Sérgio Kattwinkel Cargo: Gerente de Promoção e Merchandising Empresa: <i>Philips do Brasil S/A</i> Produtos: linha de áudio e vídeo Data: 08/10/2002 Local: sede da empresa em São Paulo/SP Tempo de duração: 1h45m</p>
<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 3</u></p> <p>Nome: Tatiana Moura Cargo: Especialista de Trade Marketing Empresa: <i>Multibrás Eletrodomésticos S/A</i> (Brastemp/Consul) Produtos: linha branca e eletroportáteis</p>

<p>Data: 25/11/2002</p> <p>Local: sede da empresa em São Paulo / SP</p> <p>Tempo de duração: 2h15m</p>
<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 4</u></p> <p>Nome: Tânia Silvestri</p> <p>Cargo: Gerente Geral de Categoria e Trade Marketing</p> <p>Empresa: <i>Multibrás Eletrodomésticos S/A</i> (Brastemp/Consul)</p> <p>Produtos: linha branca e eletroportáteis</p> <p>Data: 06/02/2003</p> <p>Local: sede da empresa em São Paulo/SP</p> <p>Tempo de duração: 1h45m</p>
<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 5</u></p> <p>Nome: Jussara Coreali</p> <p>Cargo: Diretora de Planejamento e Atendimento</p> <p>Empresa: <i>MV Comunicações</i>³¹/<i>Multibrás Eletrodomésticos S/A</i> (Brastemp / Consul)</p> <p>Produtos: linha branca e eletroportáteis</p> <p>Data: 25/10/2002</p> <p>Local: na sede da empresa em São Paulo/SP</p> <p>Tempo de duração: 2 h</p>

5.1.1 Perfil das empresas

Um breve perfil das duas empresas revela que ambas são de grande porte e com atuação mundial, fato característico dos fabricantes que atuam nesse segmento de mercado:

Philips do Brasil

³¹ Agência especializada terceirizada responsável pela concepção, planejamento e implementação de ações de relacionamento da *Multibrás* junto aos vendedores varejistas.

A *Philips* é uma das maiores potências mundiais do setor eletroeletrônico, que foi fundada, em 1891, por Gerard Philips na Holanda. Reconhecida, no mundo todo, por sua qualidade e pioneirismo tecnológico, atuou inicialmente no ramo de iluminação, mas hoje está em diversos segmentos, tais como imagem, som, telefonia, medicina e eletrodomésticos, entre outros.

No Brasil desde 1924, a empresa pôde acompanhar e explorar toda a evolução do setor, especialmente nos anos cinqüenta, os de maior evolução registrados no segmento. A marca *Philips*, portanto, está presente no mercado brasileiro muito antes das outras atualmente existentes, fato que lhe propicia uma vantagem competitiva significativa em termos de tradição e confiabilidade.

Ela possui várias fábricas pelo país, atua em diversos segmentos de mercado e ocupa lugar de destaque em todos eles: telecomunicações, telefonia, médico, iluminação, imagem e som e eletrodomésticos (nesse último também com a marca Walita). Especificamente no setor de imagem e som, foi a pioneira no lançamento de diversas inovações tecnológicas no país, como, por exemplo, sistema de som estéreo em 1986; telas de 28" com sistema *picture in picture* em 1987; telas planas (tubos cinescópios) e sistema de som *dolby surround pro logic* em 1988; sistema de gravação de mensagem na tela em 1993; tela retangular (16 por 9) em 1995; aparelho de TV acoplado com telefone sem fio/viva voz e agenda eletrônica em 1997; aparelhos com sistema digital e telas em formato de cinema - linha *dwide*, em 2001. Esse pioneirismo tecnológico, aliado à qualidade e *performance* dos produtos, sustentados por constantes campanhas de comunicação desde os primórdios da mídia de massa no país, assegura a posição de liderança de imagem (valor de marca) e vendas da empresa no setor.

A estrutura organizacional da área comercial da divisão de imagem e som, na qual estão envolvidos os entrevistados, é apresentada sinteticamente na Figura 9.

FIGURA 9 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - PHILIPS

Fonte: Representação figurativa desenvolvida pelo autor com base nas informações coletadas.

Multibrás Eletrodomésticos

A *Multibrás* é uma empresa pertencente ao grupo Brasmotor, controlado pela Whirlpool Corporation, multinacional de origem norte-americana e uma das maiores do mundo no setor de eletrodomésticos de linha branca. Ela foi criada em 1994 com a fusão entre Brastemp, Consul e Semer, todas empresas já pertencentes ao grupo Brasmotor, tornando-se, desse modo, a maior indústria de eletrodomésticos de linha branca da América Latina. Posteriormente, a marca Semer foi retirada do mercado por questões estratégicas, optando o grupo Brasmotor pela concentração da linha de produtos nas marcas Consul e Brastemp, a fim de oferecer ao mercado brasileiro a linha mais completa de produtos nesse segmento, que inclui refrigeradores, *freezers*, fogões, lavadoras, secadoras, lava-louças, fornos de microondas, condicionadores e depuradores de ar, além da linha de eletroportáteis (batedeiras, cafeteiras, liquidificadores e multiprocessadores).

A empresa emprega, atualmente, cerca de 7 mil pessoas nas unidades de São Paulo/SP, São Carlos/SP, Joinville/SC, Manaus/AM, La Tablada/Argentina, San Luis/Argentina e Santiago/Chile. Com qualidade de padrão mundial, ela possui

certificação ISO 9000 e atende aos mercados de 70 países em cinco diferentes continentes.

A estrutura organizacional da área de marketing está representada na Figura 10, de forma simplificada. A função gerência geral de categoria e *trade* marketing envolve, além das relações com o mercado, o gerenciamento de categorias de produtos, divididos em cinco grupos, que são: cocção, refrigeração, lavanderia, microondas, ar condicionado e linha de eletroportáteis. A gerência de *trade* marketing está subordinada, concomitantemente, à área de marketing e à de vendas, sendo assim um importante elo para a atuação coordenada e integrada relacionada a aspectos de caráter operacional entre as duas.

FIGURA 10 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - MULTIBRÁS

Fonte: Representação figurativa desenvolvida pelo autor com base nas informações coletadas.

5.1.2 Panorama do ambiente

De maneira geral, a participação dos canais de distribuição, segundo os executivos entrevistados, pode ser assim classificada: varejo tradicional (eletrodomésticos/lojas de departamento) 80%; hipermercado 10%; atacado 8%; outros (venda direta, consórcio) 2%. Da distribuição total, somente as duas maiores redes representam cerca de 40%. As dez maiores representam cerca de 70% do volume total. Esses valores são estimados para o setor como um todo, não sendo somente da *Philips* ou *Multibrás*. A determinação exata dos valores é difícil, pois eles variam conforme o fabricante, o segmento (linha branca, eletroportáteis e som/imagem) e os tipos de canais utilizados. Outro fator que dificulta a obtenção de dados mais precisos sobre a participação dos canais de distribuição é o fato de ser essa uma informação estratégica dos fabricantes e também dos varejistas e, portanto, de divulgação restritiva.

As vendas pela Internet ainda não são significativas e tendem a ser assumidas pelo próprio varejo, o que é provocado, em parte, provavelmente pelo fato de o fabricante não ter *expertise* para atuar na área de distribuição, especialmente em países com as dimensões e as características sociais e estruturais do Brasil. Em outras palavras, os fabricantes dependem completamente dos varejistas para colocar seus produtos nas mãos dos consumidores. Esse fato, somado ao grande número de concorrentes e à alta concentração das redes de varejo, cria um cenário de difícil negociação para os fabricantes, até para empresas de grande porte com atuação global, como é o caso não só da *Philips* mas também da *Multibrás*.

Na visão dos entrevistados, o varejo apresenta, ainda hoje em dia, um baixo nível de gestão profissionalizada se comparado aos fabricantes de grande porte, que são, praticamente, todas empresas multinacionais. A maioria das organizações de varejo, independentemente do porte, é de empresas familiares, cuja visão de negócio ainda é pautada pela forma antiga de se negociar, na qual a retenção e o uso de informações comerciais são vitais para as negociações com fornecedores e o controle sobre os concorrentes. Nas negociações ainda

prevalecem aspectos de caráter pessoal e compras centradas nos últimos dias do mês (pois se acredita que, dessa forma, o poder de negociação seja maior).

Os fabricantes ressentem-se de não conseguir aplicar formas de negociação baseadas em métodos mais científicos como estudos de demandas, tendências de mercado, lucratividade de produtos e composição de *mix* nas lojas, entre outros. Por exemplo, a implantação de reposição automática de estoques – que em setores como o de supermercados, ao menos de grande porte, já é freqüente - ainda é uma novidade no setor de eletrodomésticos, com projetos na fase piloto ou recém implementados. A principal dificuldade é, justamente, o acesso às informações sobre estoque, giro, preço de venda ao consumidor final e giro de produtos por região e loja, as quais ficam em poder do varejista e não são fornecidas com facilidade.

Apesar de predominante, esse quadro tende a mudar no futuro e de forma acelerada, acreditam os entrevistados. A crescente competitividade e as sucessivas crises do setor são os propulsores da mudança. A superação dos métodos de gestão arcaicos é facilitada pelo processo de sucessão em andamento nas redes familiares, que tendem a trazer para o gerenciamento dos negócios gerações com visão de gestão de negócios mais atual. Essa tendência de mudança provoca também alterações de postura e política nos próprios fabricantes, especialmente na área comercial, os quais tiveram, por força das circunstâncias, de se adaptar ao modelo então adotado pelo varejo, mas que agora precisam passar por reformulações para acompanhar e, até mesmo, estimular o que vem ocorrendo nessas organizações.

Outra característica, provavelmente decorrente do modelo tradicional de gestão, é que o setor varejista mantém forte o traço cultural de focar sua atuação no fator preço, ponto central da estratégia de negócios da maioria das redes de varejo. Essa orientação gera dificuldades para os fabricantes que procuram obter posicionamentos específicos no mercado, mas vêem suas estratégias prejudicadas pela forma de atuação dos varejistas. Por exemplo, as maiores redes, como *Casas Bahia*, *Ponto Frio* e *Magazine Luiza* são varejos “gerais”, sem nenhuma forma de segmentação de público. Uma exceção é a rede *Fast Shop*, que se posiciona como

especializada em produtos mais sofisticados e está orientada para um público mais exigente; sua participação no mercado, porém, ainda não é muito expressiva.

A fim de melhor monitorar o dia-a-dia do varejo, local no qual as vendas acontecem, alguns dos grandes fabricantes mantêm equipes de promotoras atuando constantemente. Sua função é de extrema importância para conservar a loja abastecida com produtos, cuidar da exposição, medir a “temperatura” das vendas e manter contato com os vendedores tirando dúvidas, orientando, atendendo consumidores e até efetuando vendas. A atuação das promotoras é essencial para aplicar as ações de relacionamento e fazer a “ponte” entre o fabricante e os vendedores varejistas.

A forma de gestão mais tradicional e o baixo nível de segmentação do setor são, atualmente, os fatores primordiais que dificultam o estabelecimento de um relacionamento entre fabricante e varejista mais transparente e cooperativo, que, por vezes, provocam desgastantes “batalhas de negociação”.

5.1.3 Perfil dos vendedores varejistas na visão dos fabricantes

Os vendedores varejistas são contratados seguindo um mesmo perfil básico para todas as lojas de uma mesma rede, acredita a maior parte dos entrevistados. Também não há grande variação entre o perfil dos vendedores das principais redes do país. O perfil dos vendedores varejistas pode, então, ser definido do seguinte modo: faixa etária entre 25 e 40 anos; escolaridade 2º grau; predominância do sexo masculino e de casados; faixa salarial em torno de R\$ 1.200,00, considerando-se uma parte fixa ao redor de R\$ 450,00 e o restante advindo de comissões pagas pelo lojista (não estão contempladas eventuais comissões pagas pelos fabricantes, que são conhecidas como *gueltas*)³².

Como o *mix* de produtos comercializados por loja é amplo, os vendedores são divididos por setores. No de eletrodomésticos, trabalha uma equipe composta,

³² Dados obtidos em entrevistas com executivos das empresas promotoras das ações de relacionamento.

em média, de oito a dez vendedores por loja, considerando-se somente as de grande porte. Como as lojas das principais redes de varejo têm estruturas similares, a mesma média pode ser encontrada em, praticamente, todas elas, independentemente da região. A estimativa é que o setor tenha, no país inteiro, cerca de 4.000 pontos-de-venda, incluindo varejos de todo porte.

O consumidor quer informações e explicações sobre os produtos e só o vendedor pode fornecê-las no ponto-de-venda, portanto a sua atuação é fundamental para orientar o consumidor no ato da compra. Ele é visto como um especialista, principalmente pelos mais “humildes”, que têm pouca informação prévia e muita dificuldade de compreensão dos atributos e diferenciais dos produtos, cada vez mais sofisticados em termos tecnológicos. Por essas razões, os consumidores procuram e aceitam as sugestões dos vendedores. Sua importância torna-se mais relevante no caso do segmento de som e imagem, no qual cerca de 60% das decisões de compra ocorrem nas lojas, segundo disse a maioria dos entrevistados.

Porém, como os vendedores recebem comissão sobre a venda, nem sempre estão dispostos a “perder tempo” orientando o consumidor, muito embora, não raro, eles também não tenham condições técnicas suficientes – conhecimento adequado sobre os produtos –, especialmente para atender ao público mais esclarecido e exigente que, na linguagem do setor, é chamado de “caroço” e pode até ser encaminhado para as promotoras dos fabricantes presentes nas lojas para que elas façam o seu atendimento.

De acordo com os entrevistados, outra função importante do vendedor é, na visão do fabricante, ser o agente de valorização da marca e não somente um efetivador de venda. Isso se torna relevante porque o consumidor visita a loja atrás de informações para tomada de decisão e, nesse caso, a opinião do vendedor pode ser decisiva, pois, a partir desse ponto, o consumidor irá apenas fazer uma pesquisa de preço para definir a loja na qual efetuará a compra ou até mesmo se a fará pela Internet.

A influência do vendedor limita-se às vendas ao consumidor. A compras da rede, em geral, são definidas pelo varejista sem a participação do vendedor na

composição do *mix* de produtos da loja. Assim, o vendedor tem pouca (ou quase nenhuma) influência nisso, atuando somente no *selling out* e não no *selling in*³³.

5.1.4 Efeito das ações sobre os varejistas na visão dos fabricantes

A visão dos executivos entrevistados é a de que os varejistas vêem as ações de relacionamento com bons olhos, pois acreditam que elas ajudam a girar os produtos nas lojas ou melhoram a qualificação de suas equipes. Ficam, porém, muito atentos para que as atividades praticadas não saiam de seu controle – inclusive em relação à *guelta* – e não se tornem contrárias aos seus interesses. Um exemplo de conflito dos interesses dos varejistas ocorre sempre que as ações dos fabricantes (aqui considerando-se as de relacionamento, de promoção e de *merchandising*) começam a dar mais destaque à marca do produto do que à marca do próprio varejista.

O conflito é até certo ponto natural, já que tanto fabricante quanto varejista querem obter a supremacia na loja, mas esse último leva vantagem por ser o controlador do ponto-de-venda. Portanto, os esforços dos fabricantes, embora tendam a isso, não podem gerar mais destaque nas lojas do que a própria loja, sob pena de provocar atrito com os varejistas. Trata-se de uma condição válida ao menos em relação aos grandes varejos, em consequência de seu potencial de mercado e poder de negociação.

É normal que as ações a serem desenvolvidas, geralmente, as atreladas a volume de vendas, sejam definidas já na negociação de venda dos produtos. Atualmente, elas são quase uma “obrigação” dos fabricantes nas negociações, pois, se o varejista concorda em aumentar o volume de compras, é de se esperar que o fabricante promova algum tipo de ação que estimule o giro de produtos.

³³ No contexto analisado, segundo o executivo entrevistado, o *selling in* é o processo de venda do fabricante para o varejista e o *selling out* envolve a venda do varejista (feita pelo vendedor do varejo) para o consumidor final.

Também é prática comum, segundo os entrevistados, o varejista gerenciar as ações dessa natureza, promovendo um tipo de rodízio nas lojas, a fim de evitar que sejam implementadas ações simultâneas que possam gerar conflito com seus interesses. A ocorrência concomitante de mais de uma ação praticada por diferentes fabricantes pode até se dar, todavia dificilmente acontecerá com o mesmo impacto. Em outras palavras, as ações de incentivo de vendas que sejam de interesse do varejista, decorrentes da negociação de compra efetuada em determinado momento, terão sempre prioridade em relação a outras ações eventuais que ocorram simultaneamente.

Alguns varejistas também vêem as atividades de relacionamento como uma forma de complementação do ganho de sua equipe, quer diretamente no montante salarial (no caso de *guelta*), quer como benefícios indiretos. Dessa maneira, explorando com maior ou menor intensidade as ações de relacionamento, os varejistas acabam se beneficiando dessas atividades, pois podem ter um bom controle da situação, dada sua condição de cliente e “dono” do ponto de venda. Há lojas, como o *Ponto Frio*, que não permitem o uso da *guelta*. Se flagrado, o vendedor perde o emprego e o fornecedor pode ser punido.

5.1.5 Efeito das ações sobre os vendedores na visão dos fabricantes

Segundo os executivos entrevistados, os vendedores encaram as atividades de relacionamento de maneira bastante favorável, pois eles vêem nelas – dependendo de sua formatação – uma possibilidade de ganho extra (o que amplia seus rendimentos mensais) ou a oportunidade de receber benefícios adicionais, como viagens, participação em eventos, recebimento de brindes e melhoria de sua capacidade profissional. Realmente, as ações de relacionamento nem poderiam ser encaradas de forma diferente pelos vendedores participantes, porque elas sempre oferecem algum tipo de benefício adicional.

Como são bem recebidas – e, até certo ponto, cobradas pelos vendedores –, as ações não fazem os participantes se sentirem pressionados a adotar

determinadas posturas e não provocam neles a sensação de estarem sendo submetidos aos interesses dos fabricantes. Segundo os executivos, os vendedores sentem-se livres e com autonomia de atuação, encarando as ações de relacionamento como um meio de atender, de forma justa, aos interesses de ambas as partes.

5.1.6 Tipos de ações praticadas

As ações de relacionamento desenvolvidas junto aos vendedores varejistas visam, essencialmente, a gerar simpatia e afetividade (*goodwill*³⁴); contribuir para melhoria da imagem da marca e dos produtos, destacando-a dos concorrentes e reforçando seu posicionamento; incentivar a boa exposição dos produtos nas lojas e estimular a evolução profissional e influenciar a postura de vendas.

Elas variam bastante, sendo as mais freqüentes as de treinamento, as quais envolvem atributos de produtos, posicionamento de marca, técnicas de vendas (identificação de tipo de cliente e de comportamento de compra) e técnicas de exposição de produtos e de materiais de merchandising. Outras ações são programas de incentivo com premiação em produtos ou viagem (que também servem para confraternizar e integrar equipes de diversas regiões, funcionando como miniconvenções de vendas das redes); café da manhã (para treinamento ou algum comunicado importante); eventos (para lançamento de produtos); jantar e churrasco com familiares; *show* com ou sem apresentação de produtos; brindes (de baixo valor); patrocínio de campeonatos esportivos entre lojas de uma mesma rede (envolvendo aluguel de quadras, festas, uniformes e troféus) e “cola” (pequeno manual de bolso com informações sobre os produtos). Não se aconselha o envolvimento de participantes de redes diferentes em um mesmo evento.

Muito embora importante, o nível de atendimento dos vendedores não atende às expectativas do consumidor. Observa-se, atualmente, um descompasso,

³⁴ *Goodwill*, que pode ser traduzido como benevolência, é um termo aplicado com freqüência nesse contexto, no mercado, motivo de sua menção.

especialmente em relação ao público das classes mais altas (A e B+)³⁵, que também frequenta as grandes redes, em decorrência do baixo nível de segmentação de pontos-de-venda existente no mercado. Esse provavelmente é um dos motivos pelos quais a principal ação desenvolvida pelos grandes fabricantes é o treinamento sobre produtos, posicionamento da marca e formação profissional.

A preferência atual é por ações de treinamento de curta duração, com conteúdo mais superficial (somente informações essenciais), realizadas na própria loja em detrimento das ações de treinamento com maior duração, com conteúdo mais profundo, tipo imersão, realizado em locais fora do ambiente de trabalho. O motivo dessa opção é que ela propicia redução de custos e, conseqüentemente, permite que o treinamento seja aplicado com maior freqüência, sem alteração do montante de investimentos previstos, ao contrário dos cursos de imersão, que exigem mais recursos e investimento e, por essa razão, acabam sendo realizados com maior intervalo de tempo. A freqüência constante e a redução do volume de informações tornam o treinamento mais eficiente por promover reciclagem permanente, fator essencial em decorrência do *turnover* de vendedores, baixo grau de instrução médio da equipe, quantidade de informações que devem ser assimiladas e velocidade de lançamentos e atualizações dos produtos.

Sem dúvida, a *guelta* é um tema polêmico, delicado, evitado, mas sua existência não é negada por nenhum dos entrevistados. Utilizada com muita freqüência no passado, atualmente é uma atividade praticamente erradicada, especialmente nas grandes redes; nas médias e pequenas, ela é aplicada com um pouco mais de intensidade, mas também em níveis reduzidos. Porém, dependendo da gravidade da situação, os fabricantes não desconsideram seu uso, mesmo com todos seus efeitos danosos, como, por exemplo, a tendência de neutralizar diferenciais competitivos dos produtos, conseguidos com muito investimento e *know how* adquirido pelos fabricantes ao longo dos anos. Muitas vezes, ela acontece sem o conhecimento do varejista: é um “acerto” direto entre fabricante e vendedor. Em outras vezes, o dono da loja tem conhecimento de sua ocorrência, mas finge não

³⁵ Embora não citado explicitamente, pode-se considerar que os entrevistados estão se referindo à classificação ABA/ABIPME de classe social, critério muito utilizado pelos profissionais de marketing.

saber. Há também os casos em que ela é oficializada, sendo denominada de pagamento de “boca-de-caixa”.

Os grandes fabricantes preferem evitar a prática da *guelta*, investindo, prioritariamente, em ações de relacionamento mais eficientes, entretanto ela já faz parte da cultura do setor. Muito embora seja antiga nessa área, a *guelta* foi impulsionada especialmente a partir da abertura de mercado em 1990 com a chegada simultânea de diversos fabricantes. Nessa época, o segmento de som e imagem passou de sete para mais de vinte marcas concorrentes em curto espaço de tempo. Como a maioria dos entrantes no setor ainda não tinha imagem consolidada no país e enfrentava forte concorrência, a *guelta* revelou-se como uma prática eficaz por ser de fácil implementação e gerar resultados imediatos. Na sequência, vieram os anos de recessão, o mercado tornou-se pequeno para a quantidade excessiva de concorrentes e a prática foi mantida para assegurar as vendas. Foi sendo de tal modo incorporada ao setor que se tornou difícil eliminá-la.

Para evitar o pagamento em dinheiro, às vezes a *guelta* é dada sob a forma de programa de incentivo, ou seja, ela é oferecida em prêmios, especialmente em produtos fabricados pela própria empresa, os quais são transformados, pelos vendedores, em dinheiro, porque são vendidos a parentes, amigos e até aos próprios consumidores da loja, sempre a um preço reduzido, porém sem nota fiscal, mas isso, aparentemente, não é um problema para os consumidores, pois o vendedor “adquiriu” o produto de forma legal e ética.

O valor da *guelta* varia muito dependendo das circunstâncias (ou da pressa do fabricante em girar o estoque), mas, em geral, fica ao redor de 1% ou 1,5% do valor de venda do produto, segundo foi afirmado pelos entrevistados. Por essa razão, ela é mais atraente em produtos de maior valor, como os do segmento de som e imagem, e menos atraente nos de menor valor, como os de eletroportáteis.

É preciso considerar que a *guelta* caracteriza-se não pelo objeto da recompensa (dinheiro, produto ou outro tipo de bem), mas pelo critério usado para a premiação. Programas de incentivo baseados na premissa “vendeu, ganhou” não

deixam de ser uma forma de *guelta*, ainda que não ofereçam dinheiro pura e simplesmente. Já programas de incentivo que oferecem viagens com caráter de confraternização, integração, treinamento e valorização pessoal e profissional bem como programas com critérios múltiplos (vendas, conhecimento sobre produtos, exposição de produtos e uso de materiais promocionais) são mais consistentes e estão mais distantes da *guelta*.

5.1.7 Política adotada

Os investimentos anuais em atividades de relacionamento com os vendedores varejistas, ao menos entre os fabricantes líderes de mercado, giram em torno de R\$ 3 milhões, segundo estimativa dos entrevistados. É difícil precisar o montante investido, pois os recursos variam muito ao longo do ano, sendo alterados dependendo da demanda do mercado, desempenho dos produtos em linha e atuação dos concorrentes. A *Multibrás* é, provavelmente, o maior investidor na área - o montante gira em torno de R\$ 10 milhões/ano -, o que a coloca na condição de empresa referencial no desenvolvimento desse tipo de ação. O treinamento é o item que recebe mais investimentos: cerca de 60% dos recursos disponíveis. Ações de incentivo, promoções e eventos ficam com 30% em média e os 10% restantes são destinados a ações emergenciais, casos mais críticos de vendas, nas quais é oferecido dinheiro pela venda (*guelta*), conforme ilustrado na Figura 11.

FIGURA 11 – DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO

Fonte: Informações fornecidas por executivos do setor

Pelo montante de investimentos fica patente a importância do tema para os fabricantes. Essa ferramenta é utilizada mais prioritariamente como um instrumento de auxílio a vendas e solução de problemas pontuais. A ênfase está em aplicar as ações de relacionamento de forma a criar um ambiente favorável para o giro de produtos ou facilitar a negociação de compras, sempre com foco nos resultados de curto prazo, sem a preocupação com a continuidade do processo, como ficou evidente na análise dos exemplos apresentados no capítulo 4. A construção do relacionamento é encarada não como objetivo primário, mas como fator decorrente das ações, impulsionado pelos efeitos positivos gerados.

A justificativa para a adoção dessa política de relacionamento é não só a grande pressão por resultados de vendas, mas também os altos investimentos em um programa de relacionamento (centrado no vendedor e não em vendas) com efeitos de longo prazo. Além disso, o atual ambiente do varejo não favorece programas dessa natureza (é melhor: mais efetivos e menos efêmeros), porque são facilmente anulados por ações de efeito imediato, como *gueltas*, que encontram muito mais receptividade por parte dos vendedores, acostumados a (e mais interessados em) receber benefícios de curto prazo.

A *Philips* passou por uma experiência ruim entre 1988 e 1989, pois, ao suspender as ações de relacionamento (voltadas para vendas e de efeito de curto prazo) com os vendedores varejistas, viu suas vendas caírem drasticamente. Já a *Multibrás* manteve, por anos, um programa de relacionamento permanente com um cadastro de cerca de 15.000 nomes de vendedores, com ações periódicas, tais como envio de cartões de Natal e de aniversário, informativos e brindes. O projeto, contudo, foi interrompido em 1999 por consumir altos investimentos e gerar baixo retorno em termos de conversão de vendas - isso é o que se supunha, pois não havia mecanismos de mensuração. Segundo a gerente entrevistada, não houve nenhum efeito sobre os volumes de vendas (a interrupção não teve efeitos?). Ambos os exemplos ilustram como o mercado comporta-se diante das ações promovidas pelos fabricantes.

Dentro das expectativas geradas pela política adotada, ainda que a mensuração dos efeitos seja realmente difícil, os resultados obtidos são percebidos geralmente como satisfatórios. As atividades de relacionamento surtem bons efeitos, como mencionado por um dos entrevistados: “*Não dá para mensurar, mas é importante para os resultados de vendas*”. Além disso, é preciso que se diga que as ações ainda são vistas como diferenciais importantes, uma vez que só os grandes fabricantes as adotam regularmente e de forma consistente; os pequenos, em geral, apenas oferecem *guelta* e, mesmo assim, nem todos o fazem. Acredita-se, entretanto, que com o tempo as atividades tendem a se tornar de tal modo “obrigatórias” que, considerando o cenário de futuro próximo, pode advir uma dimensão perversa: as atividades podem perder o impacto se forem adotadas pela maioria dos fabricantes, levando ao esgotamento do processo com efeitos cada vez mais inócuos ou, pior, ao aumento constante e perigoso dos benefícios ofertados.

Nas entrevistas realizadas, ficou patente que hoje as ações de relacionamento são encaradas como necessárias e que seus resultados são considerados muito mais por meio dos danos gerados em consequência da sua suspensão do que por intermédio dos benefícios resultantes. Na realidade, as empresas parecem mais interessadas nos resultados qualitativos das ações de relacionamento, sem a preocupação de obter dados mensuráveis. Disseram os entrevistados que tal política de condução das ações de relacionamento, no entanto, deve sofrer alterações seguindo a tendência de modernização do varejo atualmente em curso. A mensuração de resultados, a relação custo/benefício das ações e seus efeitos de curto e de longo prazos, praticamente ignorados na atualidade – em detrimento do atendimento de situações pontuais de vendas –, devem ocupar espaço, de maneira cada vez mais relevante, nas definições de políticas e no planejamento e dimensionamento de recursos para a área de relacionamento com os vendedores do varejo.

Nesta primeira fase, a pesquisa de campo teve como finalidade abordar a visão dos fabricantes sobre o tema em estudo, possibilitando, então, a análise de parte do tema, além de gerar subsídios para a segunda etapa da pesquisa de campo, que envolve as entrevistas com executivos das organizações de varejos e vendedores varejistas participantes das ações de relacionamentos promovidas pelos fabricantes.

5.2 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM EXECUTIVOS DO VAREJO

As ações de relacionamento desenvolvidas pelos fabricantes junto aos vendedores varejistas dependem da autorização dos executivos da organização de varejo. Dessa forma, a influência desses executivos no processo é bastante significativa para aprovar, recusar, restringir ou impor condições que podem alterar o formato originalmente proposto pelo fornecedor. A interferência do varejista pode se dar ainda no sentido inverso, ou seja, em vez de receber, solicita ações aos fabricantes. Muito embora essa não seja a situação mais comum, ela pode acontecer para resolver problemas ou explorar oportunidades de interesse unilaterais do varejo. Por essa razão, foram feitas entrevistas com os executivos das três redes selecionadas responsáveis por essa atividade, cujo teor é apresentado na seqüência. Os dados referenciais dessas entrevistas estão no Quadro 8.

5.2.1 Perfil das redes selecionadas

Diferentemente dos fabricantes, as organizações de varejo que atuam no setor apresentam, ainda, forte conotação de empresa familiar, como pode ser constatado pelo perfil das redes selecionadas. As grandes redes varejistas do setor, apesar do porte e da representatividade, são empresas controladas por famílias ou grupos nacionais, situação que pode ser considerada rara, pois poucos são os setores com grande potencial de negócios – como é o caso do varejo de eletrodomésticos – em que não se tenha a presença, em maior ou menor escala, de grandes grupos internacionais.

QUADRO 8 - DADOS REFERENCIAIS DOS EXECUTIVOS ENTREVISTADOS –
VAREJO

<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 1</u></p> <p>Nome: Edvaldo Sena da Silva Cargo: Gerente de Mercado Empresa: <i>Ponto Frio</i> Data: 21/01/2003 Local: sede da empresa em São Paulo/SP Tempo de duração: 1h15m</p>
<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 2</u></p> <p>Nome: Celso Augusto Cargo: Assistente de Diretoria Empresa: <i>Casas Bahia</i> Data: 22/01/2003 Local: sede da empresa em São Caetano do Sul/SP Tempo de duração: 30m</p>
<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 3</u></p> <p>Nome: Paulo Roberto Arantes Garcia Cargo: Gerente de núcleo - Compras Empresa: <i>Magazine Luiza</i> Data: 13/02/2003 Local: sede da empresa em Franca/SP Tempo de duração: 2h00</p>
<p style="text-align: center;"><u>ENTREVISTA 4</u></p> <p>Nome: Gisele Morila Cargo: Assistente da Superintendência Empresa: <i>Magazine Luiza</i> Data: 13/02/2003 Local: sede da empresa em Franca/SP Tempo de duração: 1h30m</p>

Analisando a evolução natural dos mercados e observando exemplos de outros setores próximos (que comercializam os mesmos tipos de produtos), como lojas de departamento e redes de supermercados, é possível prever que essa

condição não deve perdurar por muito tempo. Contudo, avaliar o motivo da ausência dos grupos internacionais no setor bem como os prazos para possíveis mudanças é uma questão que, embora seja merecedora de atenção, extrapola o escopo deste trabalho.

Ponto Frio

A história do *Ponto Frio* é, certamente, uma das mais dinâmicas do setor. Sua origem assemelha-se à de outras grandes redes. Fundada em 1946, por João Monteverde, contava, então, com uma pequena loja no centro da cidade do Rio de Janeiro. Seu nome foi inspirado na marca de uma geladeira norte-americana transportada pelo fundador no início de sua carreira, cujo nome era *cold point*.

A rede é controlada pela Globex Utilidades, tendo com principais acionistas Lily Monteverde Safra³⁶ com 30% do capital, seu filho Carlos Monteverde com 39% e o executivo Simon Alouan com 18%. No ano de 2000, a rede adquiriu a *Disapel* de Curitiba com 81 pontos de vendas no sul do país, ampliando sua presença fora da região sudeste, onde está localizada a maioria de suas lojas. Há rumores no mercado de que os acionistas majoritários estão interessados em vender partes de suas ações, mas nada ainda foi confirmado.

Atualmente, a rede orgulha-se de ter todas as lojas com alto índice de informatização, estando presente em dez estados brasileiros, com mais de 350 lojas, incluindo uma *Mega Store* com 7.000 m², a maior loja de eletrodomésticos da América Latina. O *Ponto Frio* conta ainda com vários centros de distribuição, um deles localizado na cidade de Guarulhos/SP, com 141 mil m², o maior da América Latina.

Após mais de cinquenta anos de atividade, e apesar da condição de ser a segunda maior rede do ramo no país e de se posicionar como uma empresa em

³⁶ A Sra. Lily Monteverde Safra é viúva (de seu primeiro casamento) do fundador da empresa *Ponto Frio* e viúva do banqueiro Edmond Safra (de seu segundo casamento). É considerada uma das mulheres mais ricas do mundo.

constante evolução, sua filosofia de empresa familiar ainda pode ser constatada pela transcrição de um trecho do texto *Palavra do presidente* (Sr. Simon Alouan), extraído do site da empresa na Internet: “o Ponto Frio é muito mais do que uma empresa ágil, forte e agressiva. Somos uma grande família, unida em ideais comuns há mais de 50 anos. Desde nossa primeira loja, uma portinha sublocada no centro do Rio de Janeiro, até os dias de hoje, quando estamos presentes até mesmo aqui na Internet, algo permaneceu intacto: nosso compromisso com o cliente”.

No organograma apresentado na Figura 12 está representada, de forma resumida, a estrutura da área de marketing e vendas da rede. O cargo gerência de vendas inclui sete postos, sob os quais estão todas as lojas da rede, sendo seis para lojas de rua (agrupados por região) e um somente para lojas de *shopping centers* e para a *mega store*. O cargo de gerente de vendas existe somente em lojas de grande porte, funcionando como uma espécie de subgerência para auxiliar o gerente da loja na execução de suas atribuições.

Magazine Luiza

Fundado na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo, em 1957, o *Magazine Luiza* está entre as maiores lojas do país. Após 45 anos de atividades, a empresa transformou-se no Grupo Luiza, *holding* que controla, além do magazine, uma divisão de veículos, consórcio e uma empresa de *factoring*. Controlada integralmente pela família fundadora, é atualmente comandada por Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora.

O *Magazine Luiza* tem recebido, nos últimos anos, muito destaque nos meios empresariais por seu sistema de gestão, que congrega inovação constante com uma política de valorização de seus recursos humanos. Prova disso é que a rede lançou, já em 1992, o conceito de comércio eletrônico, muito antes de a Internet chegar ao país. A rede foi a primeira a adotar o sistema de lojas virtuais, que consiste em pontos de venda (lojas físicas) com vendedores e terminais multimídia, sem a exposição física de produtos. Além de venda de produtos, as lojas contam com terminal de banco (do Unibanco) para pagamento de contas, Internet

grátis para a população e sala para a realização de cursos e palestras organizados pela própria comunidade. A intenção é ter uma atuação social mais responsável, além, é claro, de estimular o fluxo de clientes na loja.

FIGURA 12 – ORGANOGRAMA *PONTO FRIO*

Fonte: Representação figurativa desenvolvida pelo autor com base nas informações coletadas

Outra inovação foi o recente lançamento do conceito de loja *lounge*, que são pequenos quiosques com terminais multimídia e presença de um vendedor, no qual as compras podem ser feitas via Internet. Ainda em fase experimental, já estão funcionando o *lounge* do Morumbi Shopping e o da rede Blockbuster. O grande benefício desse modelo de loja é o baixo custo, pois a abertura de um novo ponto-de-venda pode alcançar a despesa de R\$ 1 milhão, encarecida especialmente pelo valor do ponto comercial e dos produtos para exposição, segundo informação de um dos executivos entrevistados da rede.

No campo de gestão de recursos humanos, o *Magazine Luiza* adota o sistema de participação nos resultados para todos os colaboradores. Os vendedores são comissionados não somente pelas vendas, mas também pela margem gerada e cobrança efetivada de seus próprios clientes. A organização estava entre as três

melhores empresas para se trabalhar no país em 2001 e 2002, segundo *ranking* publicado pelo guia da Editora Abril³⁷.

A rede conta com cerca de 150 lojas físicas e 32 lojas virtuais, espalhadas por 105 cidades do interior dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul e Pará, perfazendo uma área total de vendas de 112.000 m². Seu cadastro de clientes tem mais de 3,7 milhão de nomes e sua equipe de colaboradores é formada por 3.490 pessoas. Seu faturamento, que cresce ano-a-ano desde 1992, foi em torno de R\$ 700 milhões, em 2002, com um aumento de 18% sobre o ano anterior.

A estrutura organizacional relacionada aos vendedores está constituída da seguinte forma: os vendedores estão subordinados aos gerentes das lojas que, por sua vez, respondem aos gerentes regionais, responsáveis por um grupo de lojas definidas por critérios geográficos. Os gerentes regionais respondem diretamente para os gerentes de vendas e compras. Isso garante a atuação integrada das áreas de vendas e compras, melhorando o equilíbrio na formação do *mix* de produtos e dos volumes de estoques e margem de lucratividade dos produtos comercializados, conforme demonstrado na Figura 13.

³⁷ *Guia das 100 melhores empresas para você trabalhar*, publicado anualmente pela Editora Abril e encartado nas revistas *Exame* e *Você S/A*. A metodologia inclui levantamento de diversos itens como salário, benefícios, condições de trabalho e nas entrevistas com funcionários.

FIGURA 13 – ORGANOGRAMA MAGAZINE LUIZA

Fonte: Representação figurativa desenvolvida pelo autor com base nas informações coletadas

5.2.2 Relacionamento com os fornecedores (fabricantes)

O relacionamento entre varejistas e fabricantes é sempre delicado em virtude do conflito natural de interesses. No passado, o relacionamento era pautado pela relação “ganha-perde”, em que apenas uma das partes obtinha vantagem. Essa forma de negociação, todavia, vem perdendo espaço para a relação “ganha-ganha”, em que ambas as partes obtêm vantagens. Mas é preciso considerar que, no dia-a-dia, nem sempre essa forma mais saudável de negociação prevalece. A relação está evoluindo para a concepção de parcerias efetivas, mais ainda carece de maior confiabilidade e transparência.

Há também uma tendência natural de afinidade entre fabricantes e varejistas, o que tende a conduzir a uma concentração de negócios, que pode se configurar como uma prática perigosa para os fabricantes que ficariam muito dependentes de certas redes (especialmente se a concentração for em redes de grande porte) bem como para os varejistas que precisam trabalhar com um *mix* equilibrado de produtos e marcas. O relacionamento é também muito sensível a

condições de negociação diferenciadas para determinados varejistas, em razão da influência que elas exercem no preço de compra e, conseqüentemente, no de venda para o consumidor, e isso constitui um ponto de dificuldade porque o preço é fator essencial na competição no varejo, pois ficar com a imagem de rede “careira” é bastante prejudicial.

O varejo, por vezes, é acusado de impor regras nas negociações e isso é um outro aspecto relevante do relacionamento. É preciso entender, segundo os varejistas, que o varejo está entre o consumidor e os fabricantes, sendo o elo da cadeia que melhor tenta fazer os ajustes entre oferta e demanda. As condições impostas pelo varejista são, na realidade, determinadas pelo próprio mercado e repassadas aos fabricantes. Muitos dos problemas gerados pelos fabricantes, como preço fora de mercado, excesso de produção ou produtos sem aceitação, acabam no varejo para serem solucionados. Nesses casos, as condições de negociação devem ser especiais, para garantir o giro da mercadoria, fato que muitas vezes é confundido com imposição de regras. Se os fabricantes explorassem mais a experiência dos varejistas para desenvolver produtos, planejar a produção e dimensionar preços, muitos dos pontos de atritos nas negociações seriam reduzidos ou até eliminados.

Na visão dos varejistas, os fabricantes não possuem a agilidade necessária para acompanhar a dinâmica do mercado. Os varejistas necessitam ser muito ágeis para sobreviver e se ressentem de os fabricantes não conseguirem apresentar a mesma agilidade. A diferença de ritmo é a causadora da perda de muitas oportunidades vislumbradas pelo varejista e é até motivo de atritos.

O varejo, de forma geral, está procurando se modernizar, buscando formas de gestão que lhe possibilitem acompanhar a evolução natural do mercado, caracterizado por consumidores mais exigentes, concorrência crescente e margem de lucratividade cada vez menor, especialmente no segmento de eletrodomésticos. O menor erro praticado na compra ou na venda, portanto, pode representar prejuízo.

5.2.3 Ações de relacionamento fornecedor/vendedor

Os varejistas são favoráveis às ações de relacionamento praticadas pelos fabricantes, porque elas sempre ajudam a girar produtos. Porém, procuram monitorar o processo para não perderem o controle, pois sabem que cada fabricante agirá de acordo com seus próprios interesses, que nem sempre coincidem com os do varejo. A opinião geral é a de que, caso não haja controle, o ponto-de-venda pode vir a se tornar uma “bagunça” e isso não é permitido. As ações devem ser apresentadas com o aval do varejo ou devem ser uma co-promoção com o varejo. Por vezes, tais ações já são definidas nas negociações de compra, que também podem incluir verbas para ações cooperadas de comunicação, material de *merchandising* e atuação de promotoras nas lojas.

Quanto ao formato, não fazem restrição, com exceção ao uso de *guelta* (não permitida pelo menos oficialmente). O *Magazine Luiza* estimula sempre a premiação em viagem, pois, acredita, traz melhor efeito residual e melhora o nível cultural do vendedor. As ações são feitas, em geral para situações emergenciais (para “apagar incêndios”, como eles dizem). Se fossem melhor planejadas, com a definição de calendários pré-determinados para datas especiais, adviriam melhores resultados.

Algumas redes, como o *Ponto Frio*, desenvolvem suas próprias campanhas de vendas e, nesses casos, as ações dos fornecedores são suspensas ou integradas à campanha interna, especialmente as de treinamento, que devem ter o foco no benefício e não nas características dos produtos.

5.3 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS VENDEDORES VAREJISTAS

As entrevistas com os vendedores varejistas constituem a última etapa da pesquisa, conforme já indicado no momento em que se tratou do método adotado neste estudo. Muito embora as categorias tenham funções diferenciadas, não foram

feitas distinções entre gerentes e vendedores, uma vez que, em relação ao tema estudado, ambas envolvem-se de forma igualitária, razão pela qual a análise em separado não traria benefícios relevantes.

Apesar de o padrão das lojas ser muito similar – conforme já foi explicitado –, a seleção envolveu diversidade de tipo (loja de rua, loja de *shopping center* e loja diferenciada – *mega store* e virtual), de perfil de público (loja de bairro nobre e loja de periferia) e de localização (loja da capital e loja do interior do estado de São Paulo).

As informações mais relevantes obtidas nas entrevistas são apresentadas na seqüência e agrupadas em tópicos seguindo o roteiro de entrevista previamente elaborado (Anexo 1). Os dados referenciais das entrevistas estão no Anexo 2, mas são apresentados, de forma resumida, na parte inicial deste tópico.

QUADRO 9 – RESUMO DADOS REFERENCIAIS DOS VENDEDORES VAREJISTAS ENTREVISTADOS

<p>Total de entrevistas: 26</p> <p>Quantidade de lojas: 6 (3 do <i>Ponto Frio</i> e 3 do <i>Magazine Luiza</i>)</p> <p>Tempo médio por entrevista: 1h</p> <p>Período: entre 21/01 e 14/03/2003</p> <p>Local das entrevistas: na própria loja</p> <p>Horário: comercial (durante o período de funcionamento da loja)</p> <p>Região: Estado de São Paulo</p>
--

5.3.1 Características das entrevistas

As principais características técnicas das entrevistas realizadas junto aos vendedores varejistas estão relatadas neste item e serão apresentadas separadamente por rede. A especificação das lojas envolvidas na pesquisa está no Anexo 2.

REDE PONTO FRIO

- Lojas visitadas
 - *Mega store* – lojas com perfil eclético, que atendem a clientes de diferentes classes sociais (A, B e C). É a maior e a principal loja da rede;
 - *Shopping Morumbi* – loja que atende, principalmente, ao público das classes A e B;
 - *Lapa* – loja que atende ao público das classes B e C.
- Quantidade de entrevistados: 14 (3 gerentes de loja, 1 subgerente de loja e 10 vendedores).
- Duração das entrevistas: em média 1h15m
- Período: de 21 a 23/01/2003

QUADRO 10 – RELAÇÃO DE VENDEDORES – PUNTO FRIO

Nome	Cargo	Atuação (anos)	Loja
Suzete Botelho	Gerente	13	Mega Store
Vilma Soares	Subgerente	04	Mega Store
Ângela Maria da Silva	Vendedora	02	Mega Store
Carlos César Tecchio	Vendedor	16	Mega Store
Alexsandro Silva Almeida	Vendedor	04	Mega Store
Rosevaldo dos Santos	Gerente	15	Shop. Morumbi
Roselena Ferreira	Vendedora	06	Shop. Morumbi
Sérgio Alves	Vendedor	06	Shop. Morumbi
Mirtes da Costa Siqueira	Vendedora	08	Shop. Morumbi
Cláudio Gomes Peixoto	Vendedor	13	Shop. Morumbi
João Bosco	Gerente	18	Lapa
Severino José da Silva	Vendedor	12	Lapa
Daniel Souza David	Vendedor	16	Lapa
Durvalina Aparecida Oliveira	Vendedora	02	Lapa

MAGAZINE LUIZA

- Lojas visitadas
 - Loja Matriz – primeira e maior loja da rede, atendendo a clientes de diferentes classes sociais (B, C e D);
 - Loja Estação – loja típica de rua, localizada em bairro de classe baixa, na periferia da cidade;
 - Loja virtual – loja com conceito moderno, sem exposição física de produtos: as demonstrações são feitas por multimídia.
- Quantidade de entrevistados: 12 (3 gerentes de loja e 9 vendedores)
- Duração das entrevistas: em média 1h
- Período: de 12 a 13/02/2003

QUADRO 11 – RELAÇÃO DOS VENDEDORES ENTREVISTADOS – MAGAZINE LUIZA

Nome	Cargo	Atuação (anos)	Loja
Matias Alves Teodora Taveira	Gerente	22	Matriz
Hermes Rodrigues Veloso	Vendedor	3	Matriz
Donizete Peixoto Santucci	Vendedor	23	Matriz
Robson Silva	Vendedor	01	Matriz
Clayton Martins	Gerente	10	Estação
Ricardo Luiz Medeiros	Vendedor	03	Estação
Rosana A. Freitas	Vendedora	09	Estação
Aline Laura Cintra	Vendedora	03	Estação
Vanderlei Machado	Gerente	13	Virtual
Gisele A. Dourado	Vendedora	02	Virtual
Damiana Xavier Santos	Vendedora	02	Virtual
Marina G. Ferreira Silva	Vendedora	06	Virtual

5.3.2 Aspectos técnicos das ações desenvolvidas

Perfil dos participantes – o perfil dos entrevistados está de acordo com o definido pelos executivos dos fabricantes e do varejo, ou seja, são de ambos os sexos, estão na faixa etária entre 25/40 anos e possuem segundo grau. A maioria está há a longo tempo no ramo e já passou por diversas lojas, fato que indica que podem até trocar de empresa, mas não de ramo de atuação, o que reforça o conceito de que o relacionamento de efeito a longo prazo não é um investimento sem retorno.

Em geral, os vendedores recebem cotas ou metas individuais de vendas em faturamento e volume, mas não com especificação de marcas e modelos. Reforçando o poder do vendedor em fazer um produto girar, esse aspecto revela que ele tem a liberdade de vender o que estiver em “linha” na loja.

O sistema de remuneração inclui salário fixo (em torno de R\$ 485,00 no *Ponto Frio* e R\$ 400,00 no *Magazine Luiza*) acrescido de comissões. O valor da comissão é variado: por exemplo, na rede *Ponto Frio* é de 1% sobre o faturamento; já no *Magazine Luiza* a comissão incide sobre um *mix* que inclui faturamento, rentabilidade gerada e índice de retorno sobre cobrança (o vendedor é responsável também pela cobrança de clientes inadimplentes, prática pouco comum no mercado).

Estrutura/concepção – todos entrevistados já participaram de algum tipo de ação desenvolvida pelos fabricantes e alguns foram até premiados. Os vendedores gostam de desafios e acreditam que as ações são estimulantes. A modalidade mais freqüente é a de ações atreladas diretamente à venda, chamadas de incentivos e treinamento. As ações desenvolvidas funcionam bem do ponto de vista de critérios e processos, conforme opinião dos entrevistados. Foram relatadas algumas reclamações em casos isolados, as quais estavam relacionadas a complexidade do processo, falta de transparência nas informações, uso de metas irreais e não-entrega de prêmios. As principais considerações formuladas pelos vendedores sobre a estrutura das ações práticas são:

- *processo* – deve ser bem simples, sem tomar muito tempo e nem exigir operações que demandem tempo, como preenchimento de fichas e elaboração de relatórios. Tudo o que consumir tempo é rejeitado, pois, para eles, tempo é vital. Um exemplo de ação rejeitada foi uma promovida pela *Multibrás*, em que o vendedor tinha de ligar para uma linha 0800 e informar suas vendas. A linha estava sempre ocupada e perdia-se muito tempo para transmissão das informações, além disso, havia geração constante de erros de dados. Uma ação muito elogiada foi da LG, em que todo controle de vendas era feito automaticamente e no final do mês os participantes recebiam um extrato com o saldo em pontos acumulados. Um processo que inspire confiança é fundamental para a credibilidade ação em si e também para ações futuras;
 - *prêmios* – os preferidos são aqueles que podem ser convertidos facilmente em dinheiro, como *tickets* e vale-compras. Produtos também são bem aceitos. Se perguntados, todos dirão preferir dinheiro – especialmente os casados, possivelmente por terem maior responsabilidade familiar –, porém viagens e eventos são citados com muita frequência e “carinho”, o que reforça seu maior impacto e efeitos residuais superiores às demais formas de premiação. Embora raro, existem casos de prêmios prometidos e conquistados, mas entregues com muita demora, exigindo do vendedor muita cobrança. Isso é o pior que pode acontecer, pois a notícia espalha-se com velocidade entre os vendedores e o fabricante perde credibilidade e ganha antipatia junto à categoria;
 - *critérios* – devem ser justos, oferecendo igualdade de condições para todos participantes. Caso isso não ocorra, a ação é considerada desmotivadora e não recebe adesão, ou seja, eles deixam de se empenhar para atingir o objetivo estipulado. Os vendedores preferem ações individuais e sem competição entre seus pares (ou seja, as que não são do tipo “o melhor ganha”). As
-

metas devem ser factíveis, mesmo que com prêmio menor. Quanto mais fácil a meta, mais motivadora é;

- *freqüência* – as ações são em geral pontuais, ligadas a datas comemorativas ou a problemas de vendas específicos. Os participantes reclamam que as ações são muito esporádicas e que deveriam ocorrer com maior freqüência; isso reflete o quanto eles estão acostumados a ações dessa natureza. São raras as ações sobrepostas (até porque o varejista interfere), mas caso aconteçam, a prioridade é para aquela que oferece a melhor relação prêmio *versus* facilidade de ganho (metas baixas, maior quantidade de ganhadores e competição individual). As empresas mais atuantes são *Multibrás, LG, Philips, Electrolux* e *Sony*.

5.3.3 Aspectos conceituais das ações desenvolvidas

Todos participantes admitem ter influência sobre a decisão de compra dos consumidores e ela varia de acordo com a classe social, sendo, obviamente, maior nas classes sociais mais baixas. Vários entrevistados falaram em influência direta em 70% dos casos. Esse parece ser um número referencial de senso comum entre os vendedores, já que foi citado espontaneamente em várias entrevistas.

As ações de incentivo são sempre bem aceitas, pois oferecem benefícios adicionais, porém não de forma incondicional. O vendedor pondera que o primeiro aspecto considerado é a confiança na qualidade do produto e na imagem do fabricante, que torna mais fácil convencer o consumidor. O apoio no pós-venda também interfere, uma vez que, em geral, o cliente volta à loja e reclama, para o vendedor, de defeitos ou expectativas frustradas de desempenho.

Assim, mesmo que a venda do produto ofereça benefícios imediatos por meio do incentivo de vendas, ela pode vir a representar uma perda maior em médio prazo, caso o produto ou a marca não sejam confiáveis e, alegam os entrevistados, isso é considerado pela equipe de vendas. Ações de relacionamento de curto prazo

são, portanto, atrativas, mas não substituem ações mais consistentes de valorização, afinidade com a marca e apoio, pois são elas que geram confiança e apoio, especialmente no pós-venda.

As ações de incentivo afetam o comportamento de venda do vendedor que tentará direcionar o consumidor para determinada marca e modelo conforme seu interesse, que se baseia em um programa de incentivo de vendas. Os vendedores alegam que forçam a venda até determinado momento, mas não a ponto de perdê-la por causa do incentivo. Sua postura de venda obedece, pela ordem, às seguintes prioridades, antes do incentivo de vendas: preferência do cliente (quanto mais indeciso, mais espaço há para manobras e influência do incentivo); qualidade do produto (produtos bons que não dão muito retorno/reclamação e com pós-venda eficiente que resolve rapidamente reclamações, sem perda de tempo); contribuição para fechamento de meta de vendas (contribuição para o *mix* faturamento/volume) e maior valor de venda (que representam maior comissão). Porém, quando abordados não de forma pessoal, mas genérica, a respeito do tema, admitem que muitos vendedores priorizam os incentivos de vendas em detrimento dos demais aspectos, inclusive do interesse do consumidor, em maior ou menor grau, dependendo da atratividade do benefício proporcionado. Conforme relataram alguns dos entrevistados, alguns vendedores chegam até a “soltar aviões” (o que, na linguagem de loja, significa dar informações sobre o produto, ao consumidor, sem certeza de sua veracidade) para não perderem uma venda promocionada.

Treinamento é sempre bem-vindo e jamais é visto como inconveniente ou desnecessário, sendo essencial para que o vendedor tenha confiança na argumentação. Além disso, o vendedor tem a tendência de vender os produtos em relação aos quais têm maior conhecimento. Ainda assim, existem fabricantes que colocam o produto no ponto-de-venda sem fornecer nenhum tipo de treinamento ou ao menos informações essenciais, especialmente quando a marca é desconhecida no mercado. A opinião de todos os entrevistados é que os treinamentos deveriam ser mais freqüentes. A preferência é por treinamento mais superficial, não muito técnico, pois os vendedores não se consideram técnicos e nem o cliente quer saber tanto e, às vezes, falar demais sobre aspectos muito técnicos gera insegurança no

cliente e complica a venda. Visita a fábricas é um item mencionado como importante para melhor conhecimento do produto e do fabricante e que melhora a assimilação do treinamento, assim também a atuação das promotoras é muito valorizada, pois constituem o elo entre os vendedores e o fabricante: uma promotora eficiente pode representar o apoio que eles tanto valorizam. A distribuição de brindes tem efeito positivo, porém superficial, e os preferidos são os úteis à atividade deles: canetas, blocos de anotações, calculadoras e trenas.

Os vendedores varejistas consideram as ações justas e boas para ambas as partes, pois os fabricantes precisam girar produtos com problemas e eles, que têm condições de fazer isso, recebem algo em troca por fazê-lo. Os vendedores vêem as ações sem efeitos residuais e não se sentem comprometidos com o fabricante; trata-se de uma relação efêmera, que se encerra ao final do período: acabou a ação, terminou a preferência. Admitem que existe sempre uma marca pela qual têm preferência, o que é fruto de ações de relacionamento mais consistentes, como treinamento e viagem-prêmio ou situações específicas em que tiveram apoio do fabricante, porém mesmo essa preferência é facilmente posta de lado diante de uma ação de incentivo de outros fabricantes. Os fabricantes mais desconhecidos do consumidor ou que têm a imagem não muito boa são os que mais precisam estar perto dos vendedores, porém, são exatamente os líderes de mercados que mais atuam no ponto-de-venda e mais fazem ações para os vendedores.

Nas entrevistas, os vendedores afirmam que se sentem pouco reconhecidos e valorizados pelos fabricantes e que se ressentem da eliminação (ou diminuição) da *guelta* e da constante diminuição das ações, inclusive de treinamento, as quais – para eles – ocorrem apenas quando há um problema de vendas. Alegam que não existe preocupação com eles, com sua evolução e com sua satisfação em relação ao fabricante. O foco dos fabricantes está somente em atrair o consumidor para a loja, esquecendo-se de que são eles, os vendedores, que têm grande influência na decisão de compra. Mostram que poderiam ser melhor explorados para fornecer informações acerca do comportamento do consumidor, do desempenho de produtos e dos materiais de comunicação no ponto-de-venda. O atendimento dessas reivindicações pode ser a base para a construção de relacionamento de longo prazo.

5.4 SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES DETECTADAS NA PESQUISA

A síntese da visão das três partes envolvidas (fabricantes, varejistas e vendedores) acerca do processo de relacionamento é apresentada no Quadro 12. A intenção é revelar uma comparação de como o tema é percebido e utilizado pelas partes integrantes do processo.

QUADRO 12 – COMPARAÇÃO RESUMIDA DO RELACIONAMENTO NA VISÃO DOS FABRICANTES, DOS VAREJISTAS E DOS VENDEDORES

TEMAS	FABRICANTE	VAREJISTA	VENDEDOR
Sobre relacionamento fabricantes e varejo			
Situação atual	Delicada e difícil, poderia ser mais transparente e cooperativa.	É complexa e exige muita atenção.	Alguns fabricantes são ausentes do ponto-de-venda.
Motivos	Alta concentração do varejo. Incompatibilidade entre o modelo de gestão dos fabricantes e o dos varejos.	Os fabricantes não têm a mesma agilidade do varejo. Negociações diferenciadas com diferentes redes. Fabricação de itens sem aceitação ou acima da demanda (que têm de ser absorvidos pelo varejo).	Tem pouca influência no <i>selling in</i> , atuam apenas no <i>selling out</i> . Fabricantes só se preocupam com o varejo quando enfrentam problemas de vendas. Fabricante investe muito em propaganda e pouco no ponto-de-venda.
Tendências	É de melhoria pelo processo de modernização do varejo.	Processo de modernização em andamento.	Continuar complexo pela alta competitividade e crise no mercado.
Sobre relacionamento fabricante e vendedores varejistas			
	Foco está nas vendas (giro do produto) e não no vendedor. Concentração em	São favoráveis, pois ajudam a girar os produtos (incentivos de vendas) e melhoram a capacitação de vendas (treinamento).	Admitem que incentivos mudam sua postura de vendas e aderem às

Conceito	<p>ações de treinamento e incentivo de vendas.</p> <p>A construção do relacionamento é vista como consequência das ações e não como prioridade.</p>	<p>Não fazem restrições, desde de que não percam o controle sobre os vendedores e não contrariem suas políticas e seus interesses.</p> <p>Procuram enfatizar que as ações são frutos de parcerias com os fabricantes.</p>	<p>ações que oferecem benefícios mais atraentes.</p> <p>Não se sentem fiéis ou envolvidos com nenhum fabricante.</p>
Aplicação	<p>Utilizadas, prioritariamente, como instrumento de apoio a vendas.</p> <p>Efeito de curto prazo.</p>	<p>Usam as ações nas negociações de compras (o que reforça seu caráter de apoio a vendas).</p> <p>São exploradas apenas por poucos fabricantes, os líderes de mercado.</p>	<p>Priorizam na venda produtos que: têm mais qualidade, oferecem melhor margem de ganho e que estão promocionados.</p> <p>A ordem dos itens pode variar conforme o grau dos benefícios obtidos em cada um deles.</p>
Influência nas vendas	<p>Forte influência no processo de decisão de compra do consumidor.</p>	<p>Admitem que o vendedor pode influenciar a venda.</p>	<p>Têm consciência de seu poder de influência sobre o consumidor e giro dos produtos.</p>
Efeitos	<p>Acreditam que as ações gerem efeitos colaterais como <i>goodwill</i>, melhor exposição, conhecimento do posicionamento da marca/produto e evolução profissional.</p> <p>Vêm as ações como uma forma de estreitar o relacionamento com o varejista.</p>	<p>Monitoram as ações para evitar sobreposições, excessos e conflito entre fabricantes.</p>	<p>As ações, praticamente, não geram efeitos colaterais.</p> <p>Motivam desde que tenham objetivos plausíveis, processo simples, competição individual e prêmios imediatos.</p>
Treinamento	<p>Treinamento é essencial e deve ser constante e mais superficial (não imersão).</p>	<p>Sempre ajuda a melhor capacitar o vendedor.</p>	<p>Treinamento é sempre bem-vindo e poderia ser mais freqüente.</p> <p>Preferência por treinamento superficial</p>
	<p>Tendência de maior</p>	<p>Melhor</p>	<p>Sentem que os fabricantes poderiam</p>

Tendência	controle e restrições do varejo sobre a forma e frequência do formato atual.	aproveitamento das ações explorando oportunidades ao longo do ano (menos emergenciais e mais planejadas).	estar mais próximos. Desejam mais apoio dos fabricantes e são receptivos a ações de relacionamento.
-----------	--	---	--

6 SUGESTÕES PARA MELHORIA DO RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento voltado para públicos intermediários, especificamente para o varejo, ainda carece de estudos mais elaborados. A literatura existente, em geral, aborda o tema de forma puramente conceitual ou envolve apenas sua aplicação orientada para o consumidor final. Considerando essa dificuldade, a finalidade deste capítulo é tecer algumas considerações com base na análise aqui empreendida num contexto específico, as quais podem vir a colaborar para a melhoria do processo.

Ao empreender uma análise da ótica dos fundamentos do marketing de relacionamento, pode-se afirmar que os fabricantes, ao reconhecerem a importância dele e investirem em ações destinadas aos vendedores varejistas, agem de acordo com o conceito de relacionamento total proposto por Gummesson (1999), que destaca a importância do relacionamento com as esferas de inter-relações da empresa. No entanto, as ações adotadas pelos fabricantes não apresentam efetivamente os conceitos do marketing de relacionamento discutidos no capítulo 2, pois elas estão mais orientadas para incentivos de vendas de efeito de curto prazo do que para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros que visem ao envolvimento e à satisfação dos vendedores varejistas com a marca e seus produtos.

Com o intuito de contribuir para o aprimoramento do processo de relacionamento do fabricante com os vendedores varejistas, são formuladas, na seqüência, considerações com base nos fundamentos do marketing de relacionamento, abordados no capítulo 2, e no contexto considerado na pesquisa de campo.

6.1 AMBIENTE

No contexto analisado, é preciso considerar que as condições do ambiente não são favoráveis aos programas de relacionamento. Isso é provocado pela cultura incorporada ao setor, na qual os fabricantes procuram resolver problemas relacionados à venda de produtos usando o poder de influência do vendedor do varejo, com o endosso do varejista. Para atender especialmente a esse objetivo, os fabricantes exploram ações de incentivo de vendas, distribuição de brindes e até mesmo treinamento sobre produtos. Nesse cenário, ações de relacionamento sem vínculo direto a vendas, de efeito a longo prazo, certamente são prejudicadas. Isso de maneira alguma significa, todavia, que nada possa ser feito, como se pretende demonstrar mais adiante.

O processo de modernização do varejo tende a melhorar aspectos como composição do *mix* de produtos por loja, segmentação do público-alvo, equilíbrio entre oferta e demanda, níveis de estoque e, também, o controle integral do varejista sobre as equipes de vendas. Esse conjunto de fatores favorece o giro natural dos produtos, reduzindo a necessidade da prática de ações de incentivo de vendas predatórias. Portanto, o uso descontrolado das ações de incentivo de vendas – que gera uma guerra de “mercenários” no ponto-de-venda em que os fabricantes procuram oferecer benefícios cada vez maiores do que os de seus concorrentes e os vendedores pressionam por recompensas pela venda –, que já foi mais crítico no passado, está mudando, seguindo uma tendência de moralização da atividade.

A evolução do processo, no que se refere às ações de relacionamento, pode ser notada pela redução significativa da *guelta* (ao menos, nas grandes redes)

e pela política de eliminação de ações de incentivo para os vendedores, adotada por redes como *Lojas Cem* e as grandes redes de supermercados. Esse novo cenário trará, certamente, oportunidades para a construção do relacionamento em novas bases, mais saudáveis, portanto monitorar a evolução do cenário e explorar de forma pioneira as oportunidades são atitudes que podem representar a conquista de um importante diferencial, o que é uma tarefa árdua em mercados competitivos como o que aqui foi analisado.

Logo, um aspecto relevante a ser considerado na definição de políticas adequadas para implantação de um programa de marketing de relacionamento é que tal política está condicionada ao ambiente, atualmente ainda não muito favorável, mas com tendência de melhora. Também faz-se necessário considerar que o relacionamento com os vendedores é parte de um processo de relacionamento com a rede varejista como um todo.

O estabelecimento de programas de relacionamento com vendedores varejistas requer o envolvimento do varejista com dois propósitos: o primeiro é o acompanhamento do processo, pois é sua a equipe envolvida, e o segundo é o uso dessa atividade como um instrumento de reforço para o relacionamento com o próprio varejista, uma vez que programas dessa natureza não tendem a interferir em seus interesses. Um programa de relacionamento com o vendedor pode permitir o desenvolvimento de ações de relacionamento integradas com outros públicos envolvidos no processo, com os quais o vendedor está diretamente envolvido, ou seja, direção/gerência do varejo e consumidores (desde que o fabricante mantenha também programas dessa natureza com esses diferentes públicos). O envolvimento de diferentes públicos em uma única ação pode potencializar os efeitos e contribuir para o fortalecimento de vínculos do fabricante com cada um de seus diferentes públicos de interesse. A Figura 14 ilustra essa possível integração entre o programa de relacionamento com o vendedor (A), com o varejista (B), com o consumidor (C) e com a direção/gerência do varejo (D).

FIGURA 14 – FLUXO DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO INTEGRADAS

Fonte: representação figurativa proposta pelo autor

6.2 FORMATAÇÃO

O atual processo de relacionamento pode ser aprimorado, mesmo considerando-se o atual cenário no qual prevalecem ações efêmeras e voltadas prioritariamente para vendas, se as ações forem orientadas para aspectos como satisfação, envolvimento e criação de valor, conforme foi abordado no capítulo 2, quando tratamos dos fundamentos do marketing de relacionamento.

➤ *Política*

O primeiro passo é estabelecer uma política para a área, com objetivos, planejamento, recursos, cronograma e formas de avaliação. É importante que essa política seja independente do fluxo mensal de vendas, para não funcionar atrelada aos volumes de vendas do período ou de um determinado varejo. O modelo de mensuração, a exemplo do que acontece nos programas de relacionamento com os consumidores, não deve ser avaliado com base no volume de vendas, mas sim no grau de satisfação, confiança e simpatia do vendedor pela marca.

➤ *Banco de dados*

É imprescindível a formação de banco de dados para dar suporte às ações. Ele necessita conter informações pessoais e profissionais, incluindo familiares. Os dados armazenados podem ser explorados conforme as oportunidades e necessidades. O processo de atualização deve ser permanente, em consequência da necessidade permanente de reciclagem de treinamento e *turnover* dos vendedores.

➤ *Conceito*

É importante estabelecer como conceito das ações a valorização do reconhecimento dos vendedores e não somente as recompensas por desempenho. Nos depoimentos colhidos, fica evidente, apesar da preferência por recompensas, a necessidade também do reconhecimento.

➤ *Estrutura*

A concepção de um programa de relacionamento, que possa integrar e abrigar todos os tipos de ações destinadas aos vendedores, tende a potencializar seus efeitos e dar mais consistência ao processo, com uma percepção de longevidade. A concepção de programas únicos pode abarcar tanto ações de curto prazo voltadas diretamente para vendas, como ações focadas no estabelecimento de vínculos de longo prazo. Pode, ainda, ao mesmo tempo, atender a objetivos de vendas de curto prazo e de relacionamento de longo prazo. A coexistência dos dois tipos de ação dentro de um único programa pode gerar melhores resultados, revertendo a tendência nociva das ações de incentivo de vendas, pois simplesmente eliminá-las ou substituí-las por outro tipo de ações (mais focadas no relacionamento de longo prazo e sem vínculo direto com vendas e prêmios) poderia provocar um efeito negativo no atual cenário do setor.

➤ *Frequência*

É importante manter regularidade nas ações, distribuindo-as uniformemente ao longo do ano. O conceito de programa único com a integração de todas as ações facilita essa condição. O cronograma de ações pode ter previsão para ações

previamente programadas e também para ações de oportunidade. O ideal é que os participantes recebam algum tipo de *input* em intervalos de tempo de cerca de 40 dias.

➤ *Tipos de ações*

O foco deve ser de ações que, de alguma forma, tragam satisfação e gerem envolvimento e valor para o vendedor, ou seja, ações que atendam aos seus interesses e tragam-lhe benefícios ou prazer. Na pesquisa de campo, foram detectadas algumas ações que atendem potencialmente a essas condições. As ações do tipo incentivo de vendas podem ser aplicadas dentro dos moldes atuais, mas devem, sempre que possível, envolver premiações que tenham efeitos prolongados, como bolsa de estudo e viagens. Já as ações de envolvimento necessitam, prioritariamente, oferecer apoio ao bom desempenho das funções e envolver aspecto da vida pessoal do vendedor e de seus familiares. A lista de ações possíveis é muito vasta e inclui assinatura de revistas especializadas, treinamento, ingresso para *shows*, cartão de aniversário, brinde útil para sua atividade e cartão comemorativo de aniversário de casamento e dos filhos, entre outras. Diante da possibilidade ilimitada de opções, o indicado é promover pesquisas constantes junto aos participantes para detectar preferências ou temas de sua preocupação e interesse, para que possam ser transformados em ações. Dessa forma, a ação não será vista como um processo automatizado, sim dentro de um propósito claro, aumentando seu impacto e reação positiva.

➤ *Personalização*

As ações, seja de incentivo de vendas, seja de relacionamento, devem ser as mais personalizadas possível, por loja ou por região. Não é por outra razão que o banco de dados é de suma importância. As ações de relacionamento devem sempre ter algum motivo, alguma justificativa para sua realização e, de preferência, trazer benefícios para a vida pessoal ou profissional do vendedor. O envio automático de cartões comemorativos ou informativos regulares, meramente burocráticos, sem personalização, pode gerar resultados insignificantes em virtude do baixo impacto que geram.

➤ *Treinamento*

Por ser uma atividade de interesse de ambas as partes envolvidas, o treinamento é um item que merece ser amplamente explorado. Seu efeito pode ser potencializado se, além do treinamento sobre produtos, incluir técnicas de vendas, cálculo financeiro, política econômica, estudos sobre comportamento do consumidor, técnicas de decoração, relacionamento no ambiente de trabalho, orientação profissional, enfim, temas que sejam de seu interesse e que contribuam para a melhoria do seu desempenho. O treinamento deve, na medida do possível, levar em consideração a habilidade natural de cada vendedor em determinados segmentos, pois alguns são naturalmente melhores para vender vídeo, áudio, geladeira ou computadores. Nesse sentido, a manutenção de um canal de sugestões de tema e forma de treinamento é uma ação simples muito eficaz. A integração do treinamento com ações de vendas também representa oportunidade para gerar sinergia e dar mais consistência às ações.

➤ *Serviços de apoio*

Especificamente nesse contexto, dois tipos de serviços de apoio são destacados pelos próprios vendedores. Um é um serviço de pós-venda diferenciado que possa rapidamente livrar o vendedor de processos de reclamação de seus clientes, que devem ser assumidos pelo fabricante. O outro é a atuação das promotoras, que representam o vínculo tangível da relação da empresa com o vendedor. Sua presença nas lojas ou a possibilidade de facilmente contatá-las (como algumas empresas já fazem) é um apoio extremamente valorizado e que influencia a forma como o vendedor vê o fabricante. Desse modo, é preciso muita atenção para a composição da equipe de promotoras (perfil, treinamento, supervisão etc.), até porque suas atividades incluem ainda outras tarefas relevantes no ponto-de-venda, como, por exemplo, o atendimento ao consumidor e as ações de *merchandising*.

➤ *Troca de informações*

A troca de informações gera maior cumplicidade entre as partes, sendo um bom sustentáculo do relacionamento. A busca de informações junto ao vendedor pode ser duplamente positiva: reforça o relacionamento e propicia ao fabricante importantes informações acerca da percepção dos clientes sobre seus produtos, comportamento de compra dos consumidores e, em menor grau, política praticada pelo varejista. O vendedor detém muitas informações e sente-se valorizado quando consultado ou convidado a opinar sobre esses temas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O vendedor varejista tem participação relevante no processo de comercialização de produtos eletrodomésticos, especialmente pela influência que exerce sobre o processo de decisão de compra do consumidor. Como pôde ser notado por intermédio das entrevistas realizadas e aqui comentadas, seu poder de afetar o giro dos produtos é significativo, o que justifica a aplicação do marketing de relacionamento para gerar maior empatia e predisposição em relação à determinada marca ou produto.

Muito embora essa influência seja reconhecida por todas as partes envolvidas no processo, poucas empresas investem realmente de modo expressivo em ações de relacionamento e, além disso, basicamente o que desenvolvem são ações de promoção de vendas durante um período determinado. As empresas que mais investem nessa área são as que mais se destacam no mercado: as líderes em seus segmentos. Curiosamente, os fabricantes menos expressivos, justamente os que mais dependem da interferência do vendedor (que é visto pelo consumidor como um especialista), são os que menos investem nessa área. Os líderes de

mercado parecem melhor explorar o efeito *push and pull*, o que reforça sua condição de liderança.

Uma análise mais atenta do conteúdo das ações desenvolvidas mostra que elas estão mais focadas na necessidade imediata de giro de produto com efeito de curto prazo do que em ações que envolvam comprometimento e fidelização do vendedor a longo prazo. Em outras palavras, elas são usadas com o objetivo de aumentar o giro de produtos no ponto-de-venda. Essa prática nociva, que tem como forma mais característica o pagamento de *guelta*, gera uma postura mercenária por parte dos vendedores do varejo, fomentada pelos próprios fabricantes na ânsia de aumentar a venda de seus produtos, contando com anuência dos varejistas, que vêem nesse modelo uma forma de vender mais e aumentar os ganhos de sua equipe. Muito embora o uso da *guelta* – que já foi uma atividade comum – seja hoje bastante restrito o modelo permanece ainda o mesmo; apenas a forma de premiação parece ter-se modificado um pouco, pois o dinheiro é oferecido de forma mais indireta.

A construção de relacionamento com os vendedores está atrelada ao relacionamento com o varejista como um todo, porque o vendedor é parte da rede varejista. O relacionamento com o varejista, em geral, é muito instável e delicado, porém existe uma forte dependência mútua, o que facilita o consenso, apesar dos atritos. Além disso, os varejistas sempre acompanham as ações de perto e, não raro, interferem nelas. Portanto, o relacionamento com os vendedores varejistas deve ser encarado como uma atividade de efeitos mais amplos do que apenas o envolvimento do vendedor em si, pois, ao mesmo tempo em que é afetada pelo relacionamento com o varejo de forma ampla, pode interferir – tanto de forma positiva como negativa – na sua construção.

O processo de modernização das técnicas de gestão do varejo, já em curso, afetará o relacionamento do fabricante com o varejo como um todo e, conseqüentemente, com os vendedores. À medida que o varejo caminha buscando maior profissionalização em seu processo de gestão, ele tende a restringir ou até a proibir ações de relacionamento nos moldes que são praticadas hoje, isto é, muito mais voltadas para vendas de produtos (como já é hoje o caso não só das *Lojas*

Cem, mas também das grandes redes supermercadistas que comercializam eletrodomésticos). A tendência é o setor enfrentar o mesmo processo por que passou a área de *merchandising*, que saiu de um estado em que os fornecedores possuíam liberdade de fazer sua comunicação de ponto-de-venda como quisessem para a situação de hoje em que a atividade é altamente controlada e tratada de forma profissional pelos varejistas. Esse fato já é realidade nas grandes redes de supermercados e segue a forte tendência de envolver todos os demais setores do varejo.

Desse modo, as ações de relacionamento voltadas apenas para a venda tendem a ser compreendidas como interferências em seus negócios e não como forma indireta de aliviar seus custos com a motivação ou premiação de suas equipes de vendas. Isso não quer dizer, porém, que todas as ações de incentivo de vendas devem ser extintas; ao contrário, elas são importantes instrumentos de auxílio no giro de produtos quando direcionadas aos consumidores na forma de promoções, cabendo ao vendedor, que deve ser um profissional de vendas, orientar a melhor opção para o cliente e para a organização em que atua, nessa ordem de prioridade.

Com a eliminação das ações voltadas para venda ou com efeito de curto prazo, o ambiente em relação aos vendedores varejistas estará receptivo para ações de marketing de relacionamento direcionadas ao vendedor de acordo com os fundamentos do marketing de relacionamento, gerando uma base sólida. Isso pode representar uma oportunidade para os fabricantes mais ágeis que podem explorar de forma pioneira essa oportunidade, obtendo vantagem sobre seus concorrentes. (Sr. Rolando Lero, muito prazer, sou sua revisora).

Como proposto, neste estudo procurou-se analisar as relações entre fabricantes e vendedores varejistas, identificando as atuais políticas de relacionamento adotadas pelos fabricantes e verificando a maneira como são percebidas pelos públicos envolvidos. Foram apontados, nesse sentido, os aspectos mais relevantes detectados e algumas contribuições foram propostas para que tais políticas venham a ser otimizadas, sempre do ponto de vista dos fundamentos do marketing de relacionamento.

Os resultados indicam que o relacionamento não é ruim, mas está efetivamente distante do conceito de marketing de relacionamento. Um exemplo é o pouco conhecimento que os fabricantes demonstram ter sobre o perfil dos vendedores varejistas, seu comportamento, suas expectativas e nível de satisfação, aspectos que constituem condições essenciais para a construção de relacionamento. Os vendedores varejistas revelam receptividade para programas de relacionamento, os quais podem ser implementados com sucesso, desde que sejam respeitados os princípios do marketing de relacionamento e as condições do ambiente.

Os indícios levantados neste trabalho podem servir de base para futuros estudos quantitativos mais específicos, nos quais se mensure fatores como intensidade dos efeitos gerados, modalidades de ações mais receptivas ou índice de retorno atingido, por exemplo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 100 MELHORES empresas para você trabalhar. *Guia publicado pela Revista Exame e Você S/A*. Disponível em http://vocesa.abril.com.br/aberto/empresas2001/ed_2001.shl. [data de acesso: 18 fev. 2003].
- AAKER, David A.; KUMAR, V. & DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ÁLVARES, Tânia N. Rotatividade afeta o desempenho do varejo. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 05 de set. 2002. Caderno Indústria & Serviços, p.C2.
- BALANÇO ANUAL. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, ano xxxvi, no. 26, jun. 2002.
- BARNES, James G. *Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BARTELS, Robert. *Marketing theory and metatheory*. [S.l.]: Irwin, 1970.
- BATESON, John E.G. & HOFFMAN, Douglas K. *Marketing de serviços*. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, Leonard. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Miami, Vol.23, no. 4, p. 236-245, Fall 1995.
- BLECHER, Nelson. Eu tenho a força. *Revista Exame*, São Paulo, ed. 768, p. 44-55, 12 jun. 2002.

- setoriais. Disponível em
<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf>>. Acesso em 20 set. 2002.
- BOYD JUNIOR, Harper. & WESTFALL, Ralph. *Marketing research: text and cases*. 3^a. ed. Illinois: Richard Irwin, Mar, 1973.
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. *CRM – Customer Relationship Management*. São Paulo: Makron, 2001.
- CAMPOMAR, Marcos C. Pesquisa de marketing: um auxílio à decisão. *Revista Briefing*, São Paulo, v. 4, no. 43, p. 20-22, abr. 1982.
- CHRISTOPHER, Martin.; PAYNE, Adrian & BALLANTYNE, David. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A. *Marketing research: methodological foundations*. 7^a. ed. Orlando: Dryden Press, 1999.
- COMÉRCIO na década de 1990. Banco nacional de desenvolvimento econômico social – BNDES. Disponível em:
<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnet/varejo.pdf>> . Acesso em: 10 set. 2002.
- COUGHLAN, Anne T. *et al.* *Canais de marketing e distribuição*. 6^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CRESCITELLI, Edson. *Marketing de incentivo: conceito, técnica e prática aplicados a programas de incentivo de vendas*. São Paulo: Cobra, 2002.
- CRESPO, Rose. Varejo virtual busca alternativa para sair da crise. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 abr. 2001, Caderno Indústria & Serviços, p. C3.
- CZINKOTA, Michael R. *et al.* *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, George S. Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Miami, Vol.23, no. 4, pág 297-300, Fall 1995.
- DE ANGELO, Claudio F. (org.). *Varejo, Modernização e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DE ANGELO, Claudio F. & GIANGRANDE, Vera (org). *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DENZEL, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. *Qualitative research*. 2^a. ed. Thousands Oaks/Califórnia: Sage Publications, 2000.
- DUNNE, Patrick & LUSCH, Robert F. *Retailing*. 3a. ed. Orlando: Dryden Press, 1999.
- ELETROS (Associação dos Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos). Estatísticas. Disponível em <<http://www.eletros.org.br/vendas>>. Acesso em 10 set. 2002.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL Roger D. & MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8^a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- EVOLUÇÃO das vendas de eletrodomésticos no Brasil. *Jornal do Brasil*. Disponível em <<http://www.jbonline.terra.com.br/Jb/papel/economia/2001/03.htm>>. Acesso em 12 set. 2002.
- FERREIRA, Aurélio B.H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2^a. ed. Rio De

- janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FRANÇA, Anna L. Consultorias voltam-se para o CRM. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 de mar. 2002. Caderno Informática. p. C3.
- FRASIER, Gary L. & ANTIA, Kersi D. Exchange relationship and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Miami, Vol.23, no. 4, p. 321-327, Fall 1995.
- FUKUSHIMA, Francisco. Unilever no topo. *Revista Propaganda & Marketing*, São Paulo, ano XXIV, no. 1045, p. 12, de 10/02/2003.
- GALBRAITH, Robert. Loja virtual do Ponto Frio já é a terceira da rede. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 09 de abr. 2001, p.44.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas RAE*, São Paulo, v.35, no. 2, p. 57-63 e no.3, p. 20-29, mai./jun.1995.
- GORDON, Ian H. *Relationship marketing*. Ontário: John Wiley & Sons, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- _____. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision Journal*, Londres, vol.35, no. 4, p.322-352, 1997.
- _____. Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Miami, Vol.23, no. 4, p. 252-254, Fall 1995.
- GUMMESSON, Evert. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- HIBBARD, Jonathan D.; KUMAR, Nirmalya. & STERN, Louis W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationship. *Journal of Marketing Research*, Chicago, vol 38, no. 1, p. 45-61, Feb. 2001.
- HIRSCHMAM, Elizabeth C. Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept. *Journal of Marketing*, Vol. 47, p. 45-55, Summer 1983.
- HOUAISS, Antonio. *Dicionário eletrônico Houaiss de língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2001. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias.shtm>>. Acesso em 22 set. 2002.
- IKEDA, Ana A. *Marketing de relacionamento em organizações de fomento ao turismo*. 2000. 181 f. Tese (Livre Docência em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- JACKSON, Barbara B. *Winning & Keeping Industrial Customers*. New York: Lexington Books, 1985.
- KARAM, Rita. O fascínio da tecnologia em uso nos lares. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 set. 2002, Série trajetória, p. A-10.
- KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, James R. *Marketing research: an applied approach*. 3^a. ed. New York: McGraw-Hill, 1997.
- KÖCHE, José C. *Fundamentos da metodologia científica*. 20^a. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing. A edição do milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

- LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de Varejo*. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, Afonso C. P. & LEPSCH, Sérgio L. Formatação do varejo auto-serviço. In: DE ANGELO, Claudio F. (org.). *Varejo, Modernização e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. *Serviços marketing gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LUNA, Sergio V. *Planejamento de pesquisa*. São Paulo: Educ, 1998.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANNING, Gerald L. & REECE, Berry L. *Selling today: building quality partnerships*. 7a. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- MARTINEZ, Christiane. O fim das tradicionais lojas de departamentos. Caderno Indústria & Serviços. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 29 mar. 2001, p. C3.
- _____. Mimar o cliente é regra do varejo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 16 mai., 2001. Caderno Indústria & Serviços, p. C2.
- MARTINEZ, Christiane et al. Eletrônicos são as estrelas das vendas no dia das mães. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 de mai. 2002. Caderno Indústria & Serviços. p. C5.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCCARTHY, Jerome E. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, vol II.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Acesso total*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MELHORES & MAIORES. *Revista Exame*. São Paulo, jul. 2002.
- MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.
- MOGLIA, Luciana. Lojas Colombo planejam crescimento com lojas eletrônicas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 ago. 2001. Caderno Indústria & Serviços, p. C4.
- MOLLER, Claus. *O Lado Humano da Qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- MOREIRA, Júlio C.T. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MULTIBRÁS. *Perfil da empresa*. Disponível em: <<http://www.multibras.com.br/site/aempresa/histórico.htm>>. Acesso em 31.01.2003
- NEVIN, John R. Relationship marketing and channels: Exploring fundamental issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, no. 4, p. 327-334, Fall 1995.
- NEWELL, Frederick. *Fidelidade.com*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- NICKELS, William G. & WOOD, Marian B. *Marketing. Relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PADUAN, Roberta. Vender geladeiras é o que interessa. *Revista Exame*, São Paulo, mar. de 2002. Disponível em <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em 08.09.2002.
- PAYNE, Adrian. et al. *Relationship marketing for competitive advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
- PALMER, Adrian. *Principles of marketing*. Oxford: Oxford Press, 2000.

- PARASURAMAN, A. & COLBY, Charles A. *Marketing para produtos inovadores*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PHILIPS. *História da Philips*. Disponível em: <http://www.philips.com.br/inst_hist.jhtml.htm>. Acesso em 31.01.2003
- PINTO, Telma. Apoio na força dos pequenos varejistas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 set. 2002, p. A6.
- PONTO FRIO. *Quem somos*. Disponível em: <<http://www.pontofrio.com.br>>. Acesso em 31.01.2003
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1989.
- PRIDE, William M. & FERRELL, O.C. *Marketing conceitos e estratégias*. 11^a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- RANKING dos anunciantes. Revista *Meio & Mensagem*, ano XXIV, no. 1045, 10 fev. 2002, p. 12.
- RAPP, Stan. & COLLINS, Tom. *A grande virada do marketing*. São Paulo: Futura, 1999.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie. & LEMON, Katherine N. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookmawn, 2001.
- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I. & LAUTERBORN, Robert F. *O novo paradigma do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SEYBOLD, Patricia B. & MARSHAK, Ronni T. *Cientes.com*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 21^a. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- SHETH, Jagdish.; MITTAL, Banwari & NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SHETH, Jagdish & PARVATIYAR, Atul. Relationship in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Miami, Vol. 23, no. 4, p. 255-271, Fall 1995.
- SHIMP. Terence A. *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communication*. 4^a. ed. Orlando: Dryden, 1997.
- SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor*. 5^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STONE, Merlin. & WOODCOCK, Neil. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- SWIFT, Ronald. *CRM o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- TAKAOKA, Hiroo. Marketing de Relacionamento no Varejo. In: DE ANGELO, Cláudio F. & GIANGRANDE, Vera (org). *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- TOLEDO, Geraldo L. Marketing e varejo. In: DE ANGELO, Claudio F. (org.). *Varejo, Modernização e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WILSON, David T. An integrated model of buyer-seller relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Miami, Vol.23, no. 4, p. 335-345, Fall 1995.
- WEITZ, Barton A. & JAP, Sandy D. Relationship marketing and distribution
-

- channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Miami, Vol.23, no. 4, p. 305-320, Fall 1995.
- WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science Journal* . Greenville, Vol.25, no. 2, p.139-153, Spring 1997.
-

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Tabela de evolução de vendas – Eletros

LINHA BRANCA	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Refrigeradores	2.400.191	3.031.247	4.042.065	3.720.164	3.207.477	3.006.751	3.239.111	
Freezers" verticais	500.840	546.794	679.267	517.881	361.126	314.481	303.670	
Congel./Conserv. Horiz.	419.185	680.370	744.722	703.990	493.023	357.975	333.325	
Lavadoras automáticas	633.182	709.331	1.090.555	1.068.497	949.280	929.418	991.787	
Lavalouças Automática	0	56.380	60.314	59.964	76.425	66.538	57.077	
Secadoras de Roupas	0	38.359	59.701	62.835	64.438	42.549	40.748	
Fogões	3.090.633	3.916.716	4.408.226	3.922.296	3.397.357	3.488.217	3.658.602	
Condicionadores de ar	258.248	471.862	533.677	492.347	661.477	518.779		
Fornos de microondas	558.008	788.549	1.316.070	1.497.048	1.374.147	1.004.341		
Total	7.860.287	10.239.608	12.934.597	12.045.022	10.584.750	9.729.049	8.624.320	

IMAGEM E SOM	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Rádios-gravadores	1.055.191	867.876	841.114	565.889	414.292	581.029	755.888	1.132.756
Sistemas de som	2.690.072	3.796.982	3.785.705	2.866.797	1.994.482	1.862.653	2.416.563	2.480.180
Compact disc players	488.909	844.656	832.881	504.326	204.550	8.219	3.776	0
Televisores em cores	4.984.783	6.065.972	8.541.638	7.835.957	5.835.788	4.047.235	5.289.154	4.717.447
Vídeo-cassetes	1.234.150	1.923.575	2.703.569	2.449.485	1.992.429	1.168.284	1.205.054	962.916
DVD Digital Video Disco	0	0	0	0	0	23.308	194.217	588.563
Camcorders	34.326	51.547	85.503	137.126	150.313	49.758	71.635	63.452
Total	10.487.431	13.550.608	16.790.410	14.359.580	10.591.854	7.740.486	9.936.287	9.945.314

PORTÁTEIS	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Aspiradores de pó	470.822	580.572	629.794	523.319	580.012	628.639	743.331	565.739
Batedeiras de bolo	864.869	1.000.385	1.229.265	1.224.926	1.122.101	1.081.663	1.022.381	884.807
Cafeteiras – Filtro	539.304	611.845	744.996	776.927	733.881	574.457	663.097	480.035
Espremedores de frutas	531.531	682.321	992.391	895.019	738.191	614.147	612.197	435.916
Ferros de passar roupa	4.820.337	5.338.371	6.046.148	5.917.481	5.611.207	6.134.952	6.424.128	5.307.789
Liquidificadores	2.599.998	3.160.076	4.046.730	3.559.880	3.763.914	3.813.072	3.924.150	3.587.655
Processadores de alim.	222.786	211.608	248.068	214.906	129.612	123.244	143.708	158.745
Secadores/ modeladores	555.421	689.342	696.198	615.980	432.948	567.353	513.857	528.986
Tostadores	75.238	87.739	69.872	54.394	55.789	146.282	152.860	90.201
Ventiladores	2.304.828	2.391.780	2.747.727	2.616.803	3.192.493	1.915.609	2.768.250	2.760.878
Total	12.985.134	14.754.039	17.451.189	16.399.635	16.360.148	15.599.418	16.967.959	14.800.751
Total das linhas	31.332.852	38.544.255	47.176.196	42.804.237	37.536.752	33.068.953	35.528.566	24.746.065

Fonte: Eletros (2002)

APÊNDICE 2 – Casos / peças informativas e motivacionais

Caso I**PROMOÇÃO O MELHOR VALE MAIS**

Caso II**PONTO CERTO, PRÊMIO CERTO**

*Caso III***PROMOÇÃO BAHIA QUENTE**

Caso IV

CAMPANHA PONTO A PONTO

Caso V**PROMOÇÃO MUNDO DE PRÊMIOS**

Caso VI**PROMOÇÃO RINDO À TOA**

*Caso VII***MATERIAL DE TREINAMENTO**

*Caso VIII***PROMOÇÃO SEXTA-FEIRA PREMIADA**

ANEXO 1 – Roteiro para entrevistas

A - Com executivos de Marketing dos fabricantes e do varejo

- Identificação
 - Nome / Cargo
 - Empresa / Linha de produtos
 - Panorama atual do setor
 - Estrutura de distribuição (tipos, funcionamento, principais clientes, tendências, relacionamento etc.).
 - O ambiente do varejo (forma de atuação, ações promocionais, de *merchandising*, função das promotoras etc.).
 - Sobre os vendedores varejistas
 - Perfil / universo
 - Forma de atuação
 - Remuneração
 - Papel desempenhado
 - Sobre as ações de relacionamento
 - A visão dos vendedores
 - A visão dos varejistas
 - Sobre as ações realizadas
-

- Objetivos
- Tipos mais freqüente
- Investimentos
- Resultados
 - Esperados
 - Obtidos

B - Com executivos de Marketing das redes de varejo

- Identificação
 - Nome / Cargo
- Panorama atual do setor
 - Estrutura de distribuição (tipos, funcionamento, principais clientes, tendências, relacionamento etc.).
 - O ambiente do varejo (forma de atuação, ações promocionais, de *merchandising*, função das promotoras etc.).
- Sobre os vendedores varejistas
 - Perfil / universo
 - Forma de atuação
 - Remuneração
 - Papel desempenhado
- Sobre as ações de relacionamento
 - Política adotada
 - Critérios para liberação
- Sobre as ações realizadas
 - Objetivos
 - Tipos mais freqüente

C - Com vendedores varejistas

Rede / loja

Dados pessoais

Nome do entrevistado

Sexo

Dados profissionais

Trajetória profissional

Tempo de profissão

Tempo do emprego atual

Bloco 2 – Aspectos objetivos

Participação em programadas de relacionamento

(Você participa de programas de relacionamento dos fabricantes?)

Tipo das ações

(Quais são as ações?)

Estruturas das ações

(Como são as ações?)

Frequência

(Quando acontecem as ações? Elas são permanentes ou eventuais?)

Operação / Envolvimento

(O que você tem que fazer para participar?)

Bloco 3 – Aspectos subjetivos

Impressão

(O que você pensa das ações? Ajudam?

Atrapalham? Como? Por
quê?)

Efeito sobre evolução profissional

(Elas ajudam no seu desenvolvimento profissional? Como? Por quê?)

Efeito sobre evolução pessoal

(Elas ajudam no seu desenvolvimento pessoal? Como? Por quê?)

Efeito sobre atuação

(Elas interferem no seu desempenho de vendas? Como? Por quê?)

Efeito sobre imagem da empresa

(Como você vê as empresas que fazem as ações de relacionamento?)

Sugestão para melhorar as ações de relacionamento

(Que tipo de ação você faria ou o que mudaria nas ações atuais? Por quê?)

ANEXO 2 – Relação das lojas envolvidas na pesquisa**Rede: Ponto Frio****➤ Loja: Mega Store**

Perfil: público classes A, B e C (padrão ABA/ABIPEME).

Endereço: Av. embaixador Macedo Soares, 9175, São Paulo/SP.

Fone: 3611 5455

Data das entrevistas: 21/01/2003

Duração média: 1h00 por entrevista

➤ Loja: Shopping Morumbi

Perfil: público predominante classe A e B (padrão ABA/ABIPEME).

Endereço: Av. Roque Petroni Junior, 1089 Lj 66, São Paulo/SP.

Fone: 5183 2272

Data: 22/01/2003

Duração média: 1h00 por entrevista

➤ Loja: Lapa 2

Perfil: público predominante classe C (padrão ABA/ABIPEME).

Endereço: Rua Cincinato Pomponet, 194 São Paulo/SP

Fone: 38370310

Data: 23/01/2003

Duração média: 1h00 por entrevista

Rede: Magazine Luiza

➤ Loja: Matriz

Perfil: classes B, C e D (padrão ABA/ABIPEME)

Endereço: Rua Voluntários de Franca, 1465 – Franca/SP

Fone: (16) 3711 2200

Data das entrevistas: 13/02/2003

Duração média: 1h00 por entrevista

➤ Loja: Estação

Perfil: classes C e D (padrão ABA/ABIPEME)

Endereço: Praça Barão de Luca, 2 – Franca/SP

Fone: (16) 3724 1433

Data das entrevistas: 13/02/2003

Duração média: 1h00 por entrevista

➤ Loja: virtual

Perfil: classes A, B, C e D (padrão ABA/ABIPEME). loja modelo sem exposição física de produtos. Os vendedores dispõem de células individuais para atendimento aos clientes com terminais multimídia para demonstração dos produtos.

Endereço: Av. Abraão Brickmann, 991 - Franca/SP

Fone: (16) 3704 5200

Data das entrevistas: 14/02/2003

Duração média: 1h00 por entrevista

PENDÊNCIAS – Ajustes

Não é a versão final
Versão de 08/04/2003