

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM MARKETING COMO SUPORTE AO
DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO AUTO-SERVIÇO
ATACADISTA DE FLORIANÓPOLIS**



MESTRANDA: RENATA DE QUADROS CARDOSO

ORIENTADOR: PROF. CARLOS W. MUSSI, Dr.

Florianópolis, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM MARKETING COMO SUPORTE AO
DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO AUTO-SERVIÇO
ATACADISTA DE FLORIANÓPOLIS**

Renata de Quadros Cardoso

Dissertação apresentada como requisito para a
obtenção do Título de Mestre em Administração, do
Programa de Pós-graduação em Administração, da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 2002.

Renata de Quadros Cardoso

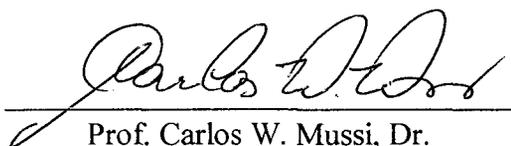
**SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM MARKETING COMO SUPORTE AO
DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO AUTO-SERVIÇO
ATACADISTA DE FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Política e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Carlos W. Mussi, Dr.
Orientador



Prof. Antônio Alves Filho, Dr.
Membro



Prof. Avelar Fortunato, Dr.
Membro

Dedico este trabalho à minha mãe, Marta, minha rosa dos ventos, exemplo de dedicação e generosidade que Deus me permitiu conhecer, e também por ser a grande incentivadora de meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pois sem Ele nada seria possível. A minha Mãe Marta, que sempre seguiu todas as intempéries e adversidades da vida. Sem seu apoio certamente este trabalho não seria concluído. A meus tios Clóvis, Véra e Marisa, obrigada pelas palavras de coragem e entusiasmo. A meu irmão Diego e primo Renato agradeço o carinho.

Ao ‘mestre com carinho’, Professor Carlos W. Mussi, meu muito obrigado pela orientação e ensinamentos que me nortearão pela vida docente.

Aos membros que aceitaram compor a Banca Examinadora desta dissertação.

Aos Professores do Mestrado que colaboraram para meu aprendizado e formação acadêmica, em especial as Professoras: Eloise Helena L. Dellagnelo por ministrar a disciplina de Metodologia da Pesquisa em Administração, base para a estruturação metodológica deste estudo; Olga Cardoso e Jane I.P. da Costa por oferecerem a disciplina Marketing de Relacionamento e Resultado, fundamental para o embasamento teórico deste trabalho; Liane Zanella, pela ajuda, por seu intermédio começou meu interesse pela atividade docente; e, Edinice Mei, pela revisão de conteúdo e sugestões apropriadas.

A empresa, em especial Paulo Bueno – Gerente de Recursos Humanos e Sérgio Martines – Gerente de Loja que autorizaram e se disponibilizaram a fornecer as informações necessárias ao estudo, e também, aos colaboradores que aceitaram a participar da pesquisa. Ao Sr. Edmilson pelo envio do boletim informativo, que contribuiu servido de fonte de informações sobre a empresa como um todo.

Aos colegas de mestrado, que quando solicitados não hesitaram em vir ao meu socorro, emprestando-me obras ou indicando autores que tivessem relação com o tema deste trabalho. Em especial aos colegas do NIEPEMO Carlos Marcelo Ardigó, Joelma Kremer Della Giustina e Suzana Piñol pela ajuda e companheirismo.

A Graziela e aos demais integrantes da Secretaria do PPGA por estarem disponíveis quando solicitados. A Sílvia da Biblioteca Setorial do PPGA pela ajuda prestada.

Aos amigos, por entender minha ausência em muitos momentos.

A todos que de uma forma ou de outra contribuíram direta ou indiretamente para a consecução desta dissertação.

Meu muito obrigado!

“O marketing está se tornando mais uma batalha baseada em informações do que uma batalha baseada no poder de vendas”.

Kotler (2000, p.121)

RESUMO

CARDOSO, R. de Q.. **Sistema de informação em marketing como suporte ao desenvolvimento do conceito de marketing de relacionamento: um estudo de caso no auto-serviço atacadista de Florianópolis.** 2002. 151f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente estudo tem como finalidade avaliar a utilidade dos subsistemas do sistema de informação de marketing como fator determinante da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento adotado por uma empresa de auto-serviço do setor atacadista florianopolitano, considerando-se o primeiro semestre de 2002. Diante dos procedimentos científicos que esta pesquisa preza seguir, foi abordada como sendo teórico-empírica, de caráter exploratório, que utilizou o método descritivo de estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa. Para fins desta pesquisa, utilizou-se a comunicação como método de coleta de dados primários, por se entender ser mais adequado em termos de rapidez e custos do que o método da observação. Quanto ao grau de estruturação e ao disfarce do instrumento de coleta de dados em que o método da comunicação pode diferenciar-se, para fins desta pesquisa, foi utilizado o instrumento semi-estruturado e não disfarçado. Quanto à forma de aplicação, o método da comunicação compreende entrevistas (pessoais e por telefone) e questionários auto-preenchidos. Neste sentido, o estudo valeu-se como forma de aplicação do instrumento de coleta de dados entrevistas efetuadas pessoal e individualmente. Para analisar os dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo que permite o estudo e o estabelecimento de categorias e a codificação de informações. O estudo efetuou, ainda, uma apresentação macroeconômica do setor atacadista com base nas informações compiladas pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), conferidas e analisadas pela AC Nielsen conjuntamente com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP), divulgadas pela Revista Distribuição – Ranking 2002 (informações referentes a 2001). Diante dos resultados analisados nesta pesquisa, pode-se verificar que o atacado pesquisado utiliza o subsistema de relatórios internos e o subsistema analítico de apoio à decisão como suporte para a aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento, tendo como principal estratégia os preços praticados para captação e manutenção de clientes pelo atacado.

Palavras-chave: subsistemas do sistema de informação em marketing, marketing de relacionamento e auto-serviço atacadista.

ABSTRACT

CARDOSO, R. de Q.. **Marketing information system as support to the development of the relationship marketing concept: a case study in Florianópolis' wholesale self-service.** 2002. 151f.. Dissertation (Master Course in Administration) – Post-Graduation Program in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

This study aims at evaluating the usefulness of subsystems in the marketing information system as a determining factor for the applicability of the relationship marketing concept used by a wholesale firm in the self-service sector in Florianópolis, considering the first semester of 2002. Theoretical-empirical scientific procedures were applied in this study, in an exploratory characteristic that used descriptive methods of case study, with an approach predominantly qualitative. For that, the communicative method was used to collect the primary data, because of its faster pace and cheaper cost in relation to the observation method. Concerning the degree of structure and the disguise of the data collection instrument, this research used an undisguised semi-structured tool. Considering the application of the chosen approach, the communicative method included individual interviews (both personal and by telephone) and self-completion questionnaires. In order to analyze the collected data, a content analysis that allows the study, the categorization and the codification of the information was applied. This study also performed a macroeconomic presentation of the wholesale sector, based on ABAD's (Brazilian Association of Wholesalers and Distributors) records. These data were checked and analyzed by AC Nielsen and FIA/USP (Business Institute Foundation of the University of São Paulo), as published by Distribuição – Ranking 2002 (with information regarding 2001). Results show that the researched wholesale uses the internal report subsystem and the analytical subsystem for decision support as base to the application of relationship marketing concepts, having as main strategy the prices designed to obtain and maintain wholesale customers.

Key words: subsystems in the marketing information system, relationship marketing and wholesale firm in the self-service sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 01 – Representação dos Elementos e Componentes do S.I.	24
ILUSTRAÇÃO 02 – Sistema de Informação de Marketing	28
ILUSTRAÇÃO 03 – Os 4P's do Mix de Marketing	40
ILUSTRAÇÃO 04 – Modelo dos Seis Mercados	46
ILUSTRAÇÃO 05 – Escala de Lealdade do Cliente Visando à Fidelização	50
ILUSTRAÇÃO 06 – Categorias de Influência no Domínio de Mercado	59
ILUSTRAÇÃO 07 – Resultado das 217 Empresas que Informaram o Faturamento	75
ILUSTRAÇÃO 08 – Diferenciação de Preços	75
ILUSTRAÇÃO 09 – Índice de Evolução do Faturamento do Atacado	76
ILUSTRAÇÃO 10 – Balanço do Atacado a Preço de Venda ao Consumidor	77
ILUSTRAÇÃO 11 – Participação nas Vendas por Grupos de Produtos	78
ILUSTRAÇÃO 12 – Nível de Utilização da Automação Comercial	79
ILUSTRAÇÃO 13 – Meios de Comunicação (%) – 2001	80
ILUSTRAÇÃO 14 – Áreas de Atuação	81
ILUSTRAÇÃO 15 – Índice de Concentração do Faturamento sobre o Ranking	82
ILUSTRAÇÃO 16 – Índice de Produtividade Faturamento/Cliente	83
ILUSTRAÇÃO 17 – Participação por Tipo de Modalidade	84
ILUSTRAÇÃO 18 – Número de Empresas Participantes por Região	87
ILUSTRAÇÃO 19 – Participação das Regiões sobre o Faturamento	88
ILUSTRAÇÃO 20 – Áreas Geográficas do Mercado Brasileiro	88
ILUSTRAÇÃO 21 – Participação das Áreas Geográficas	89
ILUSTRAÇÃO 22 – Modelo dos Seis Mercados: Domínios Envolvidos nas Estratégias de Relacionamento da Empresa Pesquisada	113

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Os Números do Ranking Atacadista 2002	74
TABELA 02 – Os Números dos 20 Maiores Atacadistas	82
TABELA 03 – Ranking dos Estados Conforme o Faturamento	86

LISTA DE SIGLAS

ACATS – Associação Catarinense de Supermercadistas
ABAD – Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores
ADAC – Associação dos Distribuidores e Atacadistas Catarinenses
ABRAS – Associação Brasileira Supermercadistas
B2B – *Business to Business*
ECR – *Efficiente Conumer Respose* ou Resposta Eficiente ao Consumidor
EDI – *Eletronic Data Interchange* ou Troca Eletrônica de Informações
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa
IGP-DI – Índice Geral de Preços-Disponibilidade Interna
IPCA (do IBGE) – Índice de Preços ao Consumidor Amplo
FIA/USP – Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo
FIESC – Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina
LTV – *Life Time Value*
ONG's – Organizações Não Governamentais
PIB – Produto Interno Bruto
P&D – Planejamento e Desenvolvimento
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
SI – Sistema de Informação
SAD - Sistema de Apoio a Decisão
SIAD – Sistema Inteligente de Apoio a Decisão
SIE - Sistema de Informação Executiva
SIG - Sistema de Informação Gerencial
SIM – Sistema de Informação em Marketing
TI – Tecnologia de Informação
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Tema e problema de pesquisa	15
1.2. Justificativa do estudo	18
1.3. Definição de termos do estudo	20
1.4. Estrutura da dissertação	22
2. OBJETIVOS	23
2.1. Objetivo geral	23
2.2. Objetivos específicos	23
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	24
3.1. Sistemas de informação	24
3.1.1. Sistema de informação em marketing	27
3.1.1.1. Avaliando as necessidades de informação	29
3.1.1.2. Desenvolvendo as melhores informações	29
3.1.1.3. Distribuição de informação	31
3.1.1.4. Explicações complementares sobre o SIM	31
3.2. Comportamento do consumidor	33
3.3. Marketing essencial	39
3.4. Marketing de relacionamento.....	42
3.4.1. Marketing de relacionamento e a estrutura dos seis mercados	46
3.4.1.1. Mercado de clientes	47
3.4.1.2. Mercados de fornecedores e alianças	52
3.4.1.2.1. Mercado de fornecedores	53
3.4.1.2.2. Mercado de alianças	54
3.4.1.3. Mercados de referência e de influência	55
3.4.1.3.1. Mercado de referência de cliente	56
3.4.1.3.2. Mercados de referência de não-clientes	56
3.4.1.3.3. Mercado de influência	58

3.4.1.4. Mercados interno e recrutamento	61
3.4.1.4.1. Mercado de recrutamento	61
3.4.1.4.2. Mercado interno	66
3.5. Tendências do marketing de relacionamento	69
<hr/>	
4. AVALIAÇÃO MACROECONÔMICA DO SEGMENTO ATACADISTA	74
<hr/>	
4.1. Desempenho do segmento atacadista por região	85
<hr/>	
5. HISTÓRICO E PERFIL ECONÔMICO DA EMPRESA	91
<hr/>	
6. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	96
<hr/>	
6.1. Metodologia de pesquisa	96
6.2. Limitações do estudo	102
<hr/>	
7. RESULTADOS DA PESQUISA	105
<hr/>	
7.1. Sistema de informação em marketing	105
7.1.1. Registros internos	105
7.1.2. Inteligência de marketing	106
7.1.3. Pesquisa de marketing	109
7.1.4. Análise de apoio à decisão de marketing	110
7.2. Marketing de relacionamento	112
7.2.1. Mercado de clientes	113
7.2.2. Mercados de fornecedores e alianças	122
7.2.3. Mercados de referência e influência	126
7.2.4. Mercados interno e de recrutamento	126
<hr/>	
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	130
<hr/>	
8.1. Conclusões	130
8.2. Recomendações	133
<hr/>	
9. REFERÊNCIAS	136
<hr/>	

APÊNDICES

Apêndice A – Ofício de explanação e solicitação de realização da pesquisa	140
Apêndice B – Instrumento de coleta de dados para gerente de loja	141
Apêndice C – Instrumento de coleta de dados para chefes e encarregados de setor.	142
Apêndice D – Instrumento de coleta de dados complementar para gerente de loja .	143

1. INTRODUÇÃO

Efetua-se a explanação lógica das idéias que embasam a formulação do tema e problema de pesquisa, em seguida apresentam-se os critérios de avaliação a que se submete o estudo, compreendendo sua relevância, originalidade e viabilidade. Na seqüência, expõem-se as razões que levaram à elaboração do estudo. Posto isto, para que o leitor possa ter uma visão abrangente do que se trata este estudo, delinea-se brevemente a definição dos termos que compõem o tema e o problema de pesquisa. Por fim, a estrutura da pesquisa fornecendo os itens que a constituem dentro daquilo que preconiza a apresentação dos relatórios acadêmicos.

1.1. Tema e problema de pesquisa

Com o advento da globalização, a informação passou a ser um poderoso recurso disponível às organizações. Quando gerenciada, permite definições estratégicas que, por conseqüência, possibilitam uma melhor atuação da empresa no ambiente em que atua.

As empresas, na busca de vantagens competitivas, demandam estratégias que agregam diferenciais, em termos de serviços ou de tecnologias. Esta busca por vantagens competitivas muitas vezes é impulsionada devido à realidade econômica, à própria concorrência e ao comportamento de seus consumidores.

Mudanças vêm ocorrendo gradativamente, no Brasil, a partir dos anos 60, época em que o varejo e os meios produtivos eram praticados em base individual. As empresas tinham orgulho de manter relacionamentos com os clientes. Estes laços estreitos de relações mantinham os clientes fiéis às organizações. A partir dos anos 70 e início dos 80, os relacionamentos pessoais parecem ter sido sacrificados em favor da produção e distribuição em massa.

A tecnologia, conforme Gordon (1998), vem para dar suporte e proporcionar ajuda na agregação de valor no relacionamento com clientes por meio da informação, comunicação e compreensão compartilhada. Sem a tecnologia, seria praticamente impossível estabelecer relacionamentos que representem customização em massa. Isto porque a tecnologia possibilita a armazenagem, recuperação, processamento, comunicação e análise dos dados coletados.

A adoção da tecnologia, segundo Gordon (1998), permite a identificação de cinco ondas que conduzem à era de integração com o cliente.

A primeira das ondas (anos 70) é caracterizada pela automatização das funções da empresa e pela eliminação dos custos associados aos colaboradores da área administrativa. Nesta fase, os procedimentos contábeis que eram manuais e parcialmente automatizados foram totalmente automatizados. Isto se deve à adoção de computadores de grande porte que processavam centralizadamente os dados, como, por exemplo, os '*mainframes*'.

A segunda onda (início dos anos 80) marca a transferência da informação para as mãos das gerências por meio de relatórios que os ajudavam nas funções administrativas, tais como: planejamento, condução, organização, controle, avaliação e recompensa. A partir deste período, tanto o atacado quanto o varejo brasileiro começaram a incorporar novas tecnologias de forma crescente. A busca, num primeiro momento, foi de melhorias da eficiência interna (balanças eletrônicas, terminais ponto de venda, máquinas de preencher cheques, leitora óptica e códigos de barra).

Na terceira onda (metade dos anos 80), os colaboradores das empresas começaram a dispor de computadores em suas mesas, o que possibilitava a descentralização da tecnologia e da informação, bem como a sua utilização para aprimorar as funções desenvolvidas por cada colaborador.

A onda seguinte (início dos anos 90) ficou caracterizada por facilitar a comunicação interna e entre organizações com a utilização da *intranet* e, posteriormente, com a *internet*. Esta facilidade de comunicação criou e está criando mudanças significativas na prática administrativa de encorajar o trabalho em equipe assim como na colaboração entre equipes. O processo de trabalho e colaboração acontece de forma virtual e os membros das equipes necessitam eventualmente se encontrar.

A última das ondas (metade dos anos 90 em diante) é aquela que traz o cliente para dentro da organização. A inovação tecnológica passou a ser utilizada como uma forma de agregar valor ao cliente, por meio de informações, serviços e facilidades. Assim, o cliente passa a integrar a cadeia de valor e a interagir com a empresa por meio de informações e colaboração, principalmente, em projetos sobre produtos ou serviços, e sobre o sistema de atendimento. A tecnologia é adaptada a criar, intensificar e transformar relacionamento.

Neste contexto, a tecnologia de informação surgiu como ferramenta de redução de custos e agilizadora do processamento de informação, e desde então, tem sido aplicada intensivamente, em diferentes e diversificadas atividades, devido ao crescimento exponencial de seus recursos, Gonçalves e Gonçalves Filho (1995).

Sistemas sofisticados de informação possibilitam aos atacados, particularmente, o gerenciamento de muitos itens. Com esses sistemas, uma loja pode

abastecer suas prateleiras pelo método *just-in-time*, substituindo rapidamente os itens com pouca saída e organizando o estoque conforme a demanda local.

Kotler (2000) complementa afirmando que, além de controlar os custos de estoque, o avanço da tecnologia acabou permitindo efetuar previsões melhores, troca de *e-mails* entre lojas, transferências eletrônicas de fundos, troca eletrônica de dados, melhores sistemas de manuseio de mercadorias e circuito interno de televisão (que adota um sistema semelhante a um radar, para medir o movimento na loja viabilizando a adaptação da escala de funcionários ao horário de maior fluxo de clientes).

Os efeitos da utilização da tecnologia de informação vão mais além. Os sistemas de informação em marketing podem proporcionar quase o mesmo tipo de relacionamento que existia entre artesão e cliente, ou seja, aquela relação em base individual que era mantida até os anos 60 e que parece ter sido sacrificada em favor da produção e distribuição em massa. A base individual da relação cliente-fornecedor pode ser viabilizada por meio de armazenamento e análise da informação sobre o comportamento de compra dos clientes.

Pesquisa realizada na Grande São Paulo, em quinze supermercados de grande e médio portes, revela que *“a informatização é um fator de melhoria na qualidade de atendimento aos consumidores, particularmente na frente de caixa, e também importante ferramenta para disponibilizar dados de forma mais ágil e precisa, permitindo decisões com base em melhores informações”* (ROJO, 1998, p.35). O que também poderá ser verificado e executado pelos atacadistas, visando obter mais e melhores informações sobre seus clientes.

Em síntese, a globalização, o acirramento da concorrência e a mudança no comportamento do consumidor cada vez mais exigente forçam, definitivamente, as empresas a utilizar tecnologias e sistemas de informação tanto para realizar suas operações como fonte geradora de novos produtos, serviços e, também, como instrumento de aproximação e abertura de canais de comunicação mais estreitos com o cliente. No entanto, o desafio empresarial não é apenas incorporar as tecnologias emergentes, mas a promoção de mudanças estruturais e assimilação do marketing como filosofia das organizações que permitam o uso efetivo e eficaz destes sistemas.

Neste sentido, apresenta-se como tema de pesquisa o **sistema de informação de marketing como determinante da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento**, por considerar o estudo em questão essencial a qualquer organização que tenha como foco principal o cliente e o serviço de venda por atacado, assim como o

desenvolvimento de vantagem competitiva frente à concorrência, o que permite a formulação do problema objeto de investigação:

De que modo a empresa, do auto-serviço atacadista florianopolitano, está utilizando os subsistemas do sistema de informação de marketing como determinantes da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento?

1.2. Justificativa do estudo

A escolha do tema, a formulação do problema e dos objetivos, como também a conclusão desta dissertação devem fazer menção a seus atributos por meio da adequação aos critérios de avaliação a que será submetida.

Neste sentido, Castro (1978) e Richardson (1989) utilizam três critérios básicos de avaliação que devem justificar a opção pelo tema de pesquisa: relevância, originalidade ou ineditismo e viabilidade.

O assunto é **relevante** porque visa diagnosticar e proporcionar conhecimento à empresa sobre quais atividades e como estão sendo empregadas nas estratégias de marketing na construção e manutenção de relações duradouras com seus clientes. O tema está relacionado com uma questão crucial que afeta de maneira substancial as pessoas que mantêm uma interação mais duradoura com uma organização específica, bem como aquelas empresas que competem em um mesmo segmento de mercado.

O aspecto **originalidade** é embasado na inexistência de estudo que aborde as atividades do sistema de informação em marketing como suporte para o desenvolvimento do conceito de marketing de relacionamento. Atualmente, tratado como um dos fatores de obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, o que se traduz na busca de eficiência e eficácia, ou seja, uma combinação conveniente que preconiza “fazer a coisa certa” da “melhor forma possível”. Neste contexto, a empresa, tendo foco voltado para o cliente, e usando das ferramentas do marketing de relacionamento para captar, manter e conquistar os clientes, pode surpreender no que diz respeito ao grau em que estas ferramentas estão sendo empregadas nas atividades dos subsistemas de informação de marketing.

No que concerne à **viabilidade**, tendo os prazos, os recursos financeiros, a disponibilidade de informações e mantendo o tema e a problemática de pesquisa consistentes com conceitos aceitos nacionalmente e internacionalmente, e tendo em vista os objetivos propostos, observa-se que o estudo é passível de execução.

Atualmente, uma das questões preocupantes nas organizações, na visão de Kotler (1998), Richers (2000) e Greenberg (2001) dentre outros, está centrada em como desenvolver vantagens competitivas que as possibilitem estar à frente de seus concorrentes. Uma destas vantagens competitivas poderá ser obtida por meio do marketing de relacionamento, que, por definição, é o marketing para ganhar, construir e manter relações duradouras e fortes com o cliente, Jackson (*apud* GUMMERSSON, 1999). Esta relação duradoura com o cliente, sob o foco de sua construção e manutenção, será permitida devido às informações a serem coletadas e disponibilizadas pelo sistema de informação em marketing (SIM) à empresa. O sistema de informação em marketing é importante à organização, porque supre os responsáveis pelas decisões “*com informações rápidas e incrivelmente detalhadas sobre desejos, preferências e comportamentos dos compradores*” (KOTLER, 2000, p.122), ou seja, as informações captadas pelo sistema fornece um maior conhecimento sobre os clientes: quem são, o quê, como e por quê compram. Com base na análise das informações coletadas pelo SIM, as estratégias organizacionais serão planejadas, implementadas e controladas.

Por esta razão, optou-se pelo tema e formulou-se o problema de pesquisa por considerar que a organização, para sobreviver à dinâmica do mercado, pressionada pela concorrência e por aspectos sócio-econômicos e políticos, inserida em um segmento onde a competição é acirrada, e ainda, observando-se e admitindo-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes, utiliza tanto atividades implícitas nos subsistemas de desenvolvimento de informação (responsáveis pela coleta e interpretação das informações oriundas do ambiente externo e interno, que interessam a empresa), quanto aquelas ferramentas referentes ao marketing de relacionamento que servem de suporte ao desenvolvimento de estratégias mercadológicas.

Frente ao que foi exposto, a empresa de auto-serviço atacadista terá, neste trabalho, suporte que permita verificar se seus subsistemas de informação em marketing possibilitam a aplicação das ferramentas de apoio do marketing de relacionamento com vistas à maior vantagem competitiva.

Posto a importância do estudo na aquisição de conhecimento sobre quais atividades e como estão sendo empregadas pela empresa nas ações de marketing na construção e manutenção de relação e em sua originalidade no que tange ao ineditismo em abordar as atividades do subsistema do SIM como suporte para o desenvolvimento do conceito de marketing de relacionamento e sua viabilidade de execução, percebeu-se a

necessidade, para a familiarização do leitor com o tema em estudo, da definição dos termos contidos no tema e no problema de pesquisa.

1.3. Definição de termos do estudo

Esta seção visa efetuar uma breve definição dos termos que compõem o tema e o problema de pesquisa para que o leitor possa ter uma visão abrangente do que se trata este estudo.

Neste sentido, optou-se por definir os termos na ordem que se apresentam no problema de pesquisa: atacadista de auto-serviço; subsistema e sistema de informação em marketing; e marketing de relacionamento.

Conforme a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) existem cinco tipos de atacadistas no Brasil. Estes atacados são classificados de acordo com a forma principal de atendimento oferecido a seus clientes (ABAD, 2001): atacadista de auto-serviço, atacadista distribuidor, atacadista de balcão, operador logístico e *broker*. É importante que se entenda cada um deles para ter uma dimensão da delimitação deste estudo.

O **atacadista de auto-serviço** (*cash & carry*) tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral suas vendas são despojadas, as mercadorias são oferecidas em embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O cliente leva suas compras, normalmente feitas à vista. Este é um modelo em expansão nos grandes centros brasileiros. O **atacadista distribuidor**, por sua vez, tem equipes de vendas que atendem a um número elevado de clientes com frequência determinada, fazendo entregas com frota própria ou de terceiros. Este tipo de atacadista chega a trabalhar com 6.000 itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo. Já o **atacadista de balcão** possui uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um *mix* reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas. Os clientes do atacadista de balcão, comumente, levam com eles a compra feita. O **operador logístico**, diferentemente dos anteriores, trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição. Compete ao operador logístico durante a distribuição dos produtos: recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de *kits* ou empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de notas fiscais, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de performance. A seu tempo, o

broker é um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria, o que rende melhores vendas, maior eficiência na prestação de serviços e apresentação dos produtos no ponto de venda. O *broker* possui como principais características a agilidade no atendimento ao varejista, redução de custos globais, programação dos níveis de estoque do fabricante, *database marketing* dos comerciantes e melhoria dos investimentos em distribuição.

Após o esclarecimento dos tipos de atacadistas que atuam no mercado brasileiro, as próximas variáveis que foram definidas nesta seção referem-se aos subsistemas e ao próprio sistema de informação de marketing, que foram delineados conjuntamente.

O sistema de informação de marketing, de uma maneira geral, deve monitorar e buscar subsídios nos subsistemas de informações sobre o ambiente (interno e externo) da organização para a tomada de decisão em marketing. Os dados e informações externas são resultantes de forças macro e microambientais, segundo Kotler (1998).

Com propriedade, Richers (2000) explica estas duas forças que compõem o ambiente externo. As forças macroambientais combinam informações pertinentes à economia como um todo, à estrutura social, ou sobre o ramo de atividade em que a empresa opera, informações da região em que está atuando, informações sobre a evolução tecnológica do seu ramo de atividade, aspectos sobre a legislação fiscal ou geral e informações de ordem ecológica. A seu tempo, as forças microambientais dizem respeito às áreas que têm correlação direta com a organização, como, por exemplo, determinados segmentos de mercado-alvo, canais de marketing, concorrentes, fornecedores e forças públicas.

Por sua vez, os subsistemas de desenvolvimento de informação estão voltados à coleta e interpretação dos dados relacionados ao ambiente (interno e externo) e que interessam à organização. As informações necessárias são desenvolvidas, acreditam Kotler e Armstrong (1998) e Kotler (1998), pelo conjunto de quatro subsistemas que dão suporte para as informações internas à empresa: relatórios internos, inteligência de marketing, pesquisa de marketing e analítico de marketing. É importante enfatizar que estes sistemas componentes do SIM estão interligados, são interatuantes entre si e *“cada um destinado a atender determinados objetivos de coleta de [dados e] informações, que, com o tempo, se integrarão por meio de um banco de dados”*, Richers (2000, p.196).

E, por fim, como sugerido inicialmente, foi conceituado brevemente marketing de relacionamento.

Baseando-se em conceitos elaborados por estudiosos como Berry, Jackson, Ballantyne, Morgan e Hunt, Sheth, Grönroos e Porter, expostos por Gummesson (1999),

pode-se inferir que marketing de relacionamento é o marketing adotado para ganhar, construir, principalmente manter/reter e ampliar relações de negócios eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas, éticas, duradouras e fortes com clientes e outros interessados (firmas de suporte externo, revendedores, distribuidores, comunidade financeira, dentre outros) com a finalidade de maximizar o valor do cliente. Relações estas que devem ser proveitosas e recompensadoras para ambas as partes.

1.4. Estrutura da dissertação

Esta pesquisa foi estruturada dentro daquilo que preconiza a apresentação dos relatórios de pesquisa e organizada em dez itens. A *Introdução* (Item 1) destina-se a apresentar ao leitor o tema e o problema de pesquisa. Nela também são expostos os critérios de avaliação e importância do estudo; e ainda efetua-se breve revisão dos termos mais relevantes ao estudo, o que constitui num encaminhamento para melhor entendimento dos *Objetivos* (Item 2) a que se propõe a pesquisa. Sem sombra de dúvidas, é necessária uma revisão mais aprofundada da literatura, o que é feito na *Fundamentação teórico-empírica* (Item 3), que dá suporte conceitual ao propósito a que se destina a pesquisa. Em seguida, a *Avaliação macroeconômica do segmento atacadista* (Item 4) fornece um panorama do cenário atacadista/distribuidor brasileiro, para que o leitor tenha uma visão geral do setor em que atua a empresa participante deste estudo. Na seqüência, apresentam-se o *Histórico e o perfil econômico da empresa* (Item 5) participante da pesquisa. Expõe-se, então, a *Metodologia e as limitações* (Item 6), a primeira descreve de forma detalhada os procedimentos utilizados, envolvendo a caracterização do estudo, os critérios de escolha dos entrevistados, o método de coleta de dados e a forma como foram analisados os dados obtidos, a segunda demonstra, por sua vez, as dificuldades ocorridas durante o processo de execução deste estudo. Os procedimentos metodológicos fornecem suporte aos *Resultados da pesquisa* (Item 7) apresentados por meio de interpretações, exposições e transcrições dos relatos dos depoentes. Na continuação, as *Conclusões e recomendações* (Item 8), a primeira reflete a relação entre a análise dos dados e os objetivos propostos, a segunda compreende sugestões de procedimentos de ações futuras baseadas nas conclusões, bem como recomendações de pesquisas futuras. Complementarmente às exposições deste texto, estão as *Referências* (Item 9) fornecendo os autores e obras citados nesta dissertação, e os *Apêndices*, apresentando o ofício de explanação e solicitação de realização do estudo e também os instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

2. OBJETIVOS

Nesta etapa da pesquisa, conforme a metodologia científica e como instrui Gil (1987), deve-se escolher entre a formulação de hipóteses ou a determinação de objetivos para investigação. Neste sentido, optou-se por determinar os objetivos para investigação, evidenciando-se o propósito a que o trabalho se destina.

2.1. Objetivo geral

Avaliar a utilidade dos subsistemas do sistema de informação de marketing como fator determinante da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento adotado pela empresa, de auto-serviço do setor atacadista de Florianópolis, considerando-se o primeiro semestre do ano de 2002.

2.2. Objetivos específicos

A presente pesquisa tem como objetivos específicos os seguintes tópicos:

- ✓ Classificar a empresa em perfil econômico;
- ✓ Averiguar quais funções dos subsistemas do SIM são utilizadas pela empresa;
- ✓ Identificar quais atividades são executadas pela empresa em cada subsistema de informação usado;
- ✓ Averiguar quais ferramentas de marketing de relacionamento estão sendo utilizadas pela empresa;
- ✓ Avaliar o nível de compatibilidade (coerência) das atividades desempenhadas no(s) subsistema(s) de informação de marketing e os conceitos de marketing de relacionamento aplicados;

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Nesta seção, discute-se sobre as informações disponíveis e relevantes para o estudo, buscando, por meio das teorias relacionadas e conceitos-chave, definir nos tópicos: sistema de informação, comportamento do consumidor e marketing de relacionamento, que evidenciam relação do tema com o problema e os objetivos constituídos para a pesquisa. Feito isto, mostra-se o panorama macroeconômico do auto-serviço atacadista do Brasil.

3.1. Sistema de informação

Neste item, caracteriza-se, primeiramente, o sistema de informação de um modo geral, para, posteriormente, definir o sistema de informação de marketing.

Na concepção de Campos Filho (1994) as oportunidades oferecidas pelo sistema de informação (S.I.) iniciam na melhoria e otimização das operações internas da empresa, estendendo-se a suas operações externas, podendo auxiliar na competitividade vantajosa agregando valor aos produtos ou serviços prestados aos clientes.

Para Campos Filho (1994, p.34), o sistema de informação é, “do ponto de vista do seu gerenciamento, uma combinação estruturada de informações, recursos humanos, tecnologias de informação e prática de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização”, como representado na Ilustração 01.

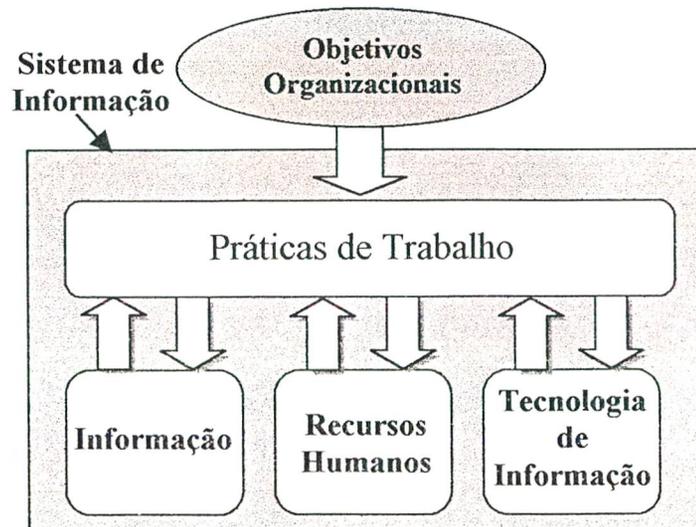


ILUSTRAÇÃO 01 – Representação dos Elementos e Componentes do S.I.

Fonte: CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.06, p.33-45, nov./dez. 1994, p.34.

Os objetivos organizacionais não são propriamente um componente do S.I., entretanto, exercem um importante papel na determinação das práticas de trabalho, pois fornecem os critérios básicos para a decisão de como e quando as práticas de trabalho devem ser alteradas e adaptadas.

O ponto focal para o entendimento da natureza do S.I., como está representado na Ilustração 01, são as práticas de trabalho e como os componentes do sistema interagem para criá-las, fazendo com que atendam convenientemente aos objetivos da organização.

As práticas de trabalho são métodos que os recursos humanos utilizam para desenvolver suas atividades no sistema de informação. Nelas estão incluídos os procedimentos descritos nos manuais de operação e também as linhas de ação que os recursos humanos empregam para se coordenar, comunicar e tomar decisões, bem como realizar negócios ou serviços e desempenhar outras tarefas de sua competência.

A informação é um conjunto de dados formatados, imagem, som e texto cuja forma e conteúdo são apropriados para a utilização em particular. Aos recursos humanos, por outro lado, são incluídos aqueles que coletam, processam, recuperam e utilizam dados, exceto para as tarefas totalmente automatizadas.

Campos Filho (1994, p.36) define o conceito de tecnologia de informação (T.I) como “*o conjunto de hardware e software que desempenha uma ou mais tarefas de processamento das informações do S.I., tal como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados*”. Segundo Campos Filho (1994), inclui-se à T.I. os microcomputadores (em rede ou não), *mainframes*, *scanners* de código de barra, estações de trabalho, *software* de execução, planilhas eletrônicas ou de bancos de dados. Por sua vez, Kotler (2000) adiciona também à tecnologia de informação microfimes, televisão a cabo, copiadoras, aparelhos de fax, gravadores de áudio, videocassetes, DVDs, unidades de CD-ROM e internet. Ela só é importante à medida que seja considerada apenas como um dos componentes do sistema de informação, porque entender a tecnologia de informação não é o mesmo que entender o sistema de informação como um todo.

A tecnologia de informação pode ser aplicada em diversas atividades. Estudo realizado por Rockart e Short (*apud* YONG, 1992, p.80), em 16 empresas, concluiu que a T.I. possui um papel maior, o de permitir à organização a “*interdependência organizacional*” das diversas subunidades que a compõem, de forma a otimizar a adição de valor aos produtos ou serviços conforme seu fluxo por entre as subunidades.

Neste sentido, Yong (1992, p.80) explica que uma das dimensões mais exploradas pela tecnologia de informação tem sido a adição do valor aos produtos e serviços, elevando o nível de serviços aos clientes. Para embasar esta idéia, o autor cita Wilson:

Os benefícios dos produtos são projetados e criados centralizadamente (...) os benefícios de serviços são produzidos nos POS (pontos de venda). A qualidade do produto leva tempo para ser apreciada, (...) a qualidade do serviço é apreciada imediatamente. Produtos são entregues impessoalmente (...) serviços são entregues pessoalmente. Produtos oferecem benefícios (...) serviços resolvem problemas. Produtos são tangíveis e duráveis (...) serviços são intangíveis e efêmeros.

Com base no que foi exposto acima, “*é possível imaginar e inferir como a tecnologia de informação, aplicada em Marketing, possibilita a conquista de vantagens competitivas quando os serviços de T.I. (e comunicação) são aplicados cada vez mais ao consumidor como indivíduo*” (YONG, 1992, p.80)

Então, desde que o ambiente seja propício, ressalta Binder (1994), a tecnologia de informação poderá ser útil ao processo de tomada de decisão, porque proporciona a obtenção de dados com melhor qualidade e maior rapidez, podendo, em função das informações obtidas, indicar outros caminhos decisórios.

Pawson, Bravard e Cameron (*apud* ENSSLIN, 1996, p.211) e Binder (1994) compartilham da mesma visão, no que diz respeito à atividade decisória, conforme as fases de sua informatização, as empresas podem valer-se de tecnologia de informação que fornece apoio por meio de sistemas de informação. Muitos são os sistemas de informação aplicados ao apoio do processo decisório, dentre eles citam-se os gerenciais – SIG, executivos – SIE, de apoio à decisão – SAD, sistemas inteligentes de apoio à decisão -SIAD e *expressive systems*, ou seja, sistemas baseados numa arquitetura distribuída cliente/servidor, que utiliza técnicas de inteligência artificial e de conceitos de orientação a objetos.

Kotler (1998, p. 135) complementa os exemplos dados por Ensslin (1996) e Binder (1994) identificando o sistema de informações de marketing (SIM) e o define como uma:

Estrutura contínua e interagente de pessoas, equipamento, e processos, que congregam, classificam, analisam, avaliam e distribuem a informação convenientemente, oportuna e correta para uso dos responsáveis pelas decisões de marketing, para incrementar o planejamento, implementação e o controle de marketing.

O sistema de informação em marketing envolve “*um conjunto de procedimentos para a coleta planejada, análise e apresentações regulares de informação a ser usada em decisões de Marketing*”, Schewe e Smith (*apud* FREITAS *et al*, 1995, p.264).

O sistema de informação é entendido por Richers (2000, p.195) como um *“conjunto integrado de coleta de dados, modelos e instrumentos largamente informatizado, utilizado pela empresa para facilitar suas ações de adaptação ao meio ambiente”*. Segundo Richers (2000) o SIM é estabelecido em função dos objetivos tanto mercadológicos quanto gerais da organização, do seu ramo de atividade, dos planos e recursos que a empresa pode disponibilizar para a implementação do sistema.

Para fins desta pesquisa, julgou-se apropriado utilizar-se o sistema de informação em marketing como linha de raciocínio básico, porque é um sistema adaptável às necessidades de investigação e análise da organização.

3.1.1. Sistema de informação em marketing

Neste estudo, optou-se pelo sistema de informação em marketing (SIM) esquematizado por Kotler (1998), conforme mostra a Ilustração 02, exposta na página seguinte.

No SIM, os dados e informações coletados pelos subsistemas de desenvolvimento de informações, oriundos do ambiente externo, são resultantes de duas forças, como elucidam Kotler (1998) e Richers (2000): macroambientais e microambientais. Com propriedade, Richers (2000) explica estas duas forças que compõem o ambiente externo.

As forças macroambientais combinam informações pertinentes à economia como um todo, à estrutura social (como classes socioeconômicas e mudanças do seu poder aquisitivo), ou sobre o ramo de atividade em que a empresa opera, informações da região em que está atuando, informações sobre a evolução tecnológica do seu ramo de atividade, aspectos sobre a legislação fiscal ou geral (tanto em termos restritivos como incentivos) e informações de ordem ecológica.

Os dados e informações coletados sobre as forças microambientais dizem respeito às áreas que têm correlação direta com a organização, como: determinados segmentos de mercado-alvo, canais de marketing, concorrentes, fornecedores e públicos (como comunidade em geral, grupos de interesse, mercado de capitais, mercado de mão-de-obra, dentre outros).

Os subsistemas de desenvolvimento de informação também coletam informações internas da organização para conhecer seus pontos fortes e fracos, podendo, com isto dimensionar suas metas de expansão.

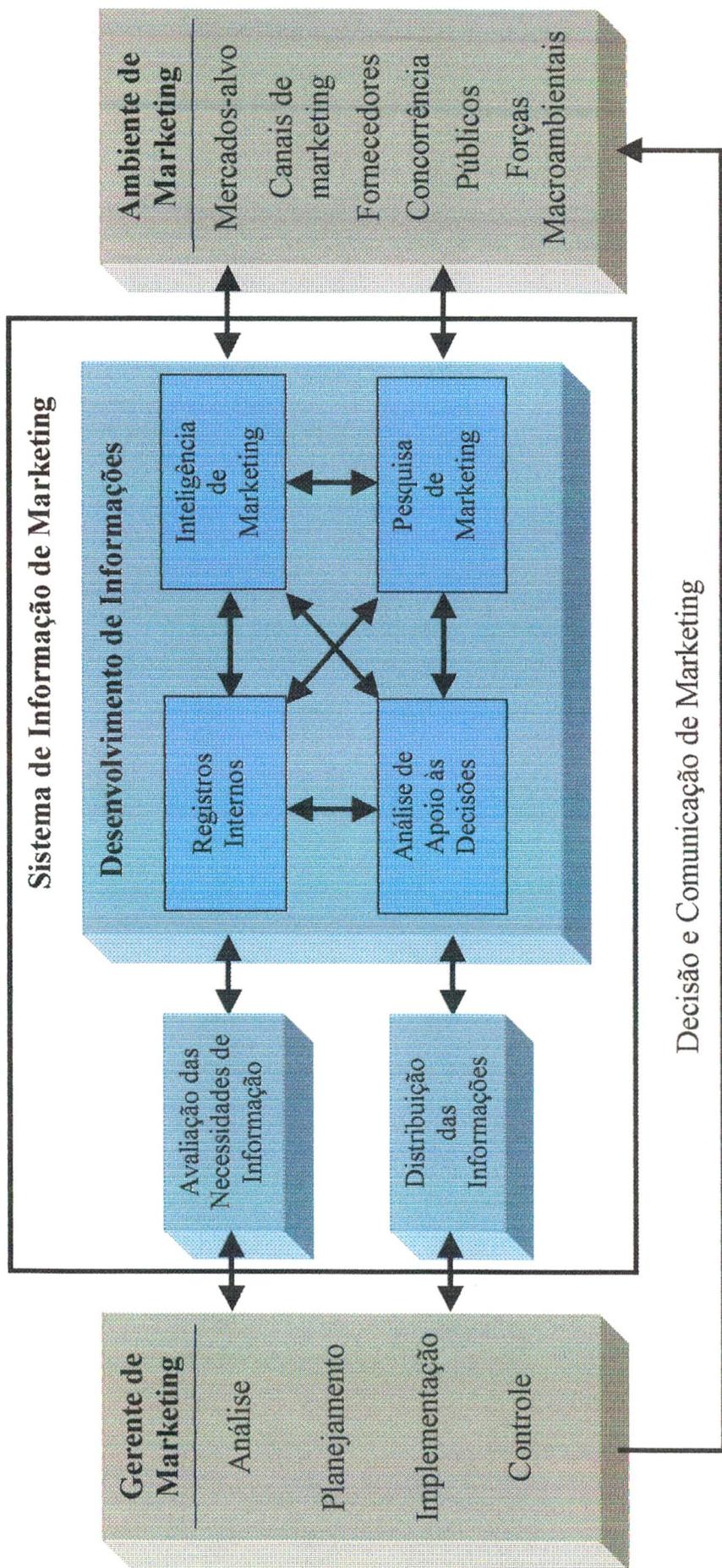


ILUSTRAÇÃO 02 – Sistema de Informação de Marketing

Fonte: KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo, 1998, p.112.

Com base na análise das informações coletadas pelo sistema, as estratégias organizacionais serão planejadas, implementadas e controladas.

O principal objetivo da coleta de informações ambientais, salienta Richers (2000), é manter a empresa informada sobre as oportunidades ou ameaças mercadológicas que possam atingir seus planos, bem como sobre as tendências que a organização deve acompanhar quando dimensionar suas metas de expansão.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998) o SIM possui três papéis básicos: avaliar as necessidades de informação, desenvolver as melhores e distribuí-las no momento adequado.

Para uma melhor compreensão do assunto, explanam-se estes papéis, de uma maneira abrangente, nas subseções seguintes.

3.1.1.1. Avaliando as necessidades de informação

Atualmente, com o advento da tecnologia de informação, é possível se obter os vários tipos de dados ou informações que chegam aos profissionais das diversas áreas que compõem a organização sob as mais diversas formas. Muitas vezes as informações podem ser demasiadas e desnecessárias, em outros casos podem ser escassas para determinado profissional. Tanto o volume de informações demasiada e desnecessária quanto sua escassez podem ser prejudiciais à empresa (KOTLER e ARMSTROG, 1998). Neste sentido, é vital avaliar as necessidades de obtenção de uma ou outra informação. Avaliar as necessidades implica, dentre outras coisas, saber quem precisa de qual informação, assim como, quais os benefícios trazidos por uma informação, se os custos envolvidos na sua obtenção valem a pena, ou ainda, se tal informação contribuirá muito ou pouco para melhorar determinada decisão organizacional.

3.1.1.2. Desenvolvendo as melhores informações

As informações necessárias são desenvolvidas, enfatizam Kotler e Armstrong (1998) e Kotler (1998), conforme apresenta a Ilustração 02, pelo conjunto de quatro subsistemas: relatórios internos, inteligência de marketing, pesquisa de marketing e analítico de marketing. Cabe ressaltar que estes subsistemas componentes do SIM estão interligados, são interatuantes entre si e *“cada um destinado a atender determinados objetivos de coleta de*

informações, que, com o tempo, se integrarão por meio de um banco de dados”, Richers (2000, p.196).

O subsistema de **relatórios internos** é composto por dados referentes às atividades operacionais da empresa, como exemplo, citam Kotler e Armstrong (1998) e Kotler (1998):

- Relatórios de pedidos, vendas, entregas e relações de estoques;
- Pagamentos e recebimentos;
- Relação de revendedores e atividades dos concorrentes;
- Bancos de dados sobre demografia, psicografia e comportamento de compra dos clientes; e
- Informações sobre satisfação dos clientes ou problemas resultantes dos serviços a eles prestados.

Estes relatórios podem ser emitidos periodicamente ou não. As informações contidas em registros internos são provenientes de resultados e “*obtidas com maior rapidez do que informações de outras fontes*” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p.76).

Neste mesmo contexto, o subsistema de **inteligência de marketing** fornece informações que estão acontecendo ocasionalmente, e é definido por Kotler (1998) como um conjunto de fontes e procedimentos utilizados pelos executivos para obter suas informações (diárias ou não), sobre os acontecimentos relacionados ao ambiente (externo) de marketing, por meio de leituras de livros, jornais, revistas técnicas e publicações de negócios, em conversas com fornecedores, distribuidores, clientes ou pessoas (executivos e colaboradores, dentre outros) do ambiente interno da empresa. Kotler e Armstrong (1998, p.76) destacam que a empresa deve “*tentar extrair informações importantes de seus fornecedores, revendedores e clientes*”. Segundo eles, as informações referentes a seus concorrentes podem ser obtidas observando-se suas ações (compra e análise de seus produtos e serviços), ou ainda, por meio de seus relatórios anuais, propaganda, ‘*releases*’ para imprensa, discursos e comentários feitos em feiras e publicações comerciais.

As organizações também podem comprar de fornecedores externos, por exemplo, empresas de pesquisa como a AC Nielsen do Brasil, assinar um banco de dados *on line* ou serviço de busca de informações sobre seus concorrentes. Os institutos de pesquisa, de acordo com Kotler (2000), comprim e armazenam dados referentes a clientes a custos menores do que se a organização efetuasse isto por conta própria.

O subsistema de inteligência também pode obter informações sobre os concorrentes da organização, como referem Kotler e Armstrong (1998), a partir de entrevistas

de seleção com colaboradores dos concorrentes; por meio de pessoas que fazem negócios com seus concorrentes, publicações e documentos públicos; e observando e analisando evidências físicas relativas aos concorrentes.

Por sua vez, o **subsistema de pesquisa** visa encontrar dados originários de projetos, objetivando a obtenção de informações para a solução de um problema específico, Kotler e Armstrong (1998).

Os dados e informações podem ser provenientes tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno à organização. A pesquisa de marketing é definida como:

O instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações. Essas informações são utilizadas para identificar e definir as oportunidades e os problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar suas atividades, monitorar seus desempenhos e aumentar a compreensão do seu próprio processo (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p.77).

O **subsistema analítico** ou de apoio à decisão em marketing, segundo Kotler (1998, p.127), *“é um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de apoio pelos quais uma organização reúne e interpreta informações relevantes da empresa e do ambiente, transformando-as em base para a ação de marketing”*.

Após a informação ser coletada e ter sua necessidade analisada, cabe ao SIM distribuí-la.

3.1.1.3. Distribuição de informação

A distribuição de informações conta com avanços de equipamentos, *softwares* e comunicação, o que possibilitou a descentralização dos sistemas de informação. Hoje, em muitas empresas, um executivo pode acessar informações diretamente de uma rede interna por meio de sua estação de trabalho. (KOTLER e ARMSTRONG, 1998)

A distribuição de informação deve ser feita na quantidade, forma e tipo certos para a pessoa certa, caso contrário, pode acarretar problemas nas decisões de planejamento, implementação e controle de marketing.

3.1.1.4. Explicações complementares sobre o SIM

De uma forma geral, o sistema de informações de marketing deve monitorar e buscar subsídios para a tomada de decisão em marketing. Neste ponto, Mattar (1994)

complementa a explanação de Kotler e Armstrong (1998) sobre as três funções básicas do SIM, acrescentando uma explicação de cada atividade envolvida na reunião, processamento e disseminação de informações da empresa e de seu ambiente externo (forças macroambientais e microambientais).

A reunião de informações abrange esforços do sistema de informação de marketing para localizar, captar e recuperar dados e informações. Para tanto, envolve atividades de busca, monitoramento e recuperação de informações relevantes à tomada de decisão. Neste contexto, buscar significa *“localização de fontes de dados importantes e na forma de captá-los para o SIM”*, Mattar (1994, p.36), atividade esta desenvolvida em grande parte pelo subsistema de pesquisa de marketing. A monitoração refere-se ao acompanhamento constante da evolução das variáveis ambientais (interna e externa) e de outros aspectos que tenham interesse para o pessoal de marketing. A atividade de monitorar o ambiente é focada pela inteligência de marketing. A recuperação de informações, a seu tempo, consiste em localizar e disponibilizar informações aos usuários do SIM de forma rápida e eficiente.

A função de processamento das informações implica a transformação dos dados em informações, o armazenamento dos resultados e a disseminação dos mesmos dentre os usuários do SIM. O processamento das informações envolve as atividades de avaliação, condensação, indexação, disseminação e armazenagem. Avaliar significa julgar a confiabilidade e relevância de um dado ou informação e discernir sobre incluí-lo ou não no SIM. A atividade de condensação implica resumir e sintetizar informações de tal forma que os usuários recebam um pequeno volume de informações. A indexação, por sua vez, abrange um *“conjunto de procedimentos de codificações, classificações e arquivamentos que permitirão a sua armazenagem, atualização, recuperação e fácil acesso e identificação a qualquer momento”*, Mattar (1994, p.36-37). Disseminar significa, neste contexto, espalhar, difundir, levar ou ter à disposição a informação no momento certo, para a pessoa certa, no menor espaço de tempo e a um custo menor possível. Os meios mais atuais que podem ser citados como exemplo de disseminação de informações são a internet e a intranet com a utilização da caixa postal ou *e-mail*. A armazenagem consiste em estocar as informações geradas e coletadas frequentemente pela empresa.

Por sua vez, a função disseminar denota que a utilização da informação deverá ser exercida com empenho no sentido de adaptar o SIM às necessidades e exigências dos usuários e assisti-los no atendimento destas necessidades. A assistência de que precisam os usuários pode ser caracterizada em três tipos: a própria informação; ajuda nas análises e interpretação; e simulações de decisões. A assistência quanto à própria informação refere-se à

definição da frequência (com que periodicidade), formato e conteúdo que se ajustam melhor às necessidades dos usuários. No que tange à ajuda nas análises e interpretações dos dados ou informações, pode-se subsidiá-las por meio da inclusão, no *staff* do SIM, de especialistas conforme a demanda por análise exigir, isto significa a contratação de um estatístico, por exemplo, ou pessoal para a área operacional de pesquisa de marketing. A necessidade de simulações de decisões pode ser atendida na compra ou construção de *software* que simule artificialmente, por computador, o funcionamento do mercado.

Após arrolarem-se alguns conceitos referentes à variável de pesquisa – sistema de informação, o próximo passo é contextualizar o comportamento do consumidor e o uso de marketing de relacionamento com diferencial competitivo.

3.2. Comportamento do consumidor

Este tópico tem como objetivo abordar, de maneira ampla, o processo decisório do consumidor, sob a perspectiva de Engel, Blackwell e Miniard (2000). O processo decisório do consumidor, segundo estes autores, possui os seguintes estágios: reconhecimento de necessidade, busca de informação, avaliação de alternativa pré-compra, compra, consumo, avaliação de alternativa pós-compra e despojamento. Antes de explanar os estágios do processo decisório, observou-se a necessidade de abordar rapidamente as raízes do comportamento do consumidor, seu conceito, as perspectivas de sua abordagem, o cenário contemporâneo e as variáveis que moldam a tomada de decisão. A utilização de Engel, Blackwell e Miniard (2000) buscou promover atualização de informações ao estudo, e também por se considerar a publicação destes autores a mais recente e completa dentro do tema abordado nesta seção. Isto, entretanto, não significa que publicações anteriores sejam desmerecidas ou refutadas para posterior compreensão sobre a dinâmica de compra do consumidor.

O tema comportamento do consumidor possui suas raízes na teoria econômica, posteriormente, voltado a uma perspectiva de marketing, isto é, quais combinações do ‘mix’ de marketing sortirão quais efeitos sobre o comportamento de compra em que tipo de consumidor. A premissa interessa especialmente aqueles que, de uma forma ou de outra, pretendem moldar ou estimular o comportamento do consumidor.

Antes de se entrar nas particularidades deste assunto, é necessário definir o que é comportamento do consumidor. No entendimento de Engel *et al* (2000, p.4), comportamento do consumidor compreende “*atividades diretamente envolvidas em obter,*

consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”.

Neste sentido, o comportamento do consumidor pode ser abordado por meio das seguintes perspectivas: positivista, pós-moderna e intercultural.

A primeira das perspectivas a ser destacada é a positivista, assim denominada devido ao fato de a maior parte das pesquisas sobre o comportamento do consumidor serem motivadas pelo marketing. A abordagem positivista emprega técnicas empíricas rigorosas para a descoberta de explicações e leis generalizáveis. O positivismo possui como objetivo entender e prever o comportamento do consumidor, assim como descobrir as relações de causa e efeito que regem a sua persuasão e/ou educação.

Recentemente, o pós-modernismo vem suplantando a abordagem positivista, utilizando, para tanto, uma forma de investigação diferenciada, incluindo métodos e objetivos diferentes dos adotados anteriormente. Nesta nova ótica, a pesquisa do consumidor deve ser usada para entender o comportamento do consumidor sem a intenção de influenciá-lo.

Por fim, Engel *et al* (2000) alertam para a existência de diferenças culturais relevantes na maneira pela qual a motivação e o comportamento do consumidor devem ser atentamente observados e pesquisados. Estas diferenças tornam-se ainda maiores quando fronteiras culturais são atravessadas, isto significa o estabelecimento de uma perspectiva intercultural. Neste prisma, entender e adaptar-se à motivação e ao comportamento do consumidor não é uma opção, mas uma necessidade à sobrevivência competitiva. Isto porque a motivação e o comportamento podem ser entendidos por meio de pesquisas com precisão suficiente para minimizar consideravelmente o risco de fracasso do marketing.

No cenário contemporâneo, destacam-se três fatores importantes que afetam o desafio do marketing. O primeiro fator refere-se à oferta de produtos e serviços maior que a demanda, isso significa que o desenvolvimento de novos produtos não é mais a chave para a vantagem competitiva, mais sim a combinação de inovações competitivas e novos benefícios. O segundo diz respeito ao corte de preços. Este fator é marcante, quando os produtos começam a apresentar as mesmas características – passando a categoria de *commodity*, e, portanto, competindo nos preços. Outro aspecto relevante suscita aos mercados que estão cada vez mais segmentados e menores em contrapartida ao que ocorria anteriormente - mercados homogêneos e grandes. Um exemplo que ilustra esta situação ocorre com a televisão, o maior meio de vendas usado em décadas anteriores, que visualiza seu mercado fragmentando-se conforme a programação a cabo (representada pela Net) e via satélite (como é o caso da TVA).

A tomada de decisão do consumidor é, de acordo com Engel *et al* (2000), influenciada e moldada por muitos fatores e determinantes. Estes fatores e determinantes estão inseridos em três categorias: diferenças individuais; influências ambientais; e processos psicológicos.

Existem cinco **diferenças individuais** que afetam o comportamento: recursos do consumidor; conhecimento; atitude; motivação; e personalidade, valores e estilo de vida. Os recursos do consumidor referem-se ao tempo disponível para se informar ou procurar produtos similares ao produto desejado, também, compreende dinheiro e capacidade de recepção e processamento de informação. O conhecimento, por sua vez, é a informação armazenada na memória do consumidor e abrange informações sobre a disponibilidade e as características de produtos e serviços; onde e quando comprar; e como usar os produtos. Uma das principais metas da propaganda e da venda, mencionam Engel *et al* (2000), é proporcionar o conhecimento e as informações relevantes que são necessárias para a decisão. A atitude é a avaliação geral de alternativas (positiva ou negativamente), uma vez formada, é difícil de ser muda e, também, orienta escolhas futuras. Todavia, mudança de atitude é uma meta comum de marketing. Motivação, a seu tempo, abrange as necessidades e os motivos que afetam as fases do processo decisório. Por último, personalidade, valores e estilos de vida enfocam “*o que veio a ser conhecido como pesquisa psicográfica para sondar os traços, valores, crenças e padrões de comportamento individuais preferidos que caracterizam um segmento de mercado*” (ENGEL *et al*, 2000, p.93).

As **influências ambientais** são aquelas provenientes da cultura, classe social, influência pessoal, família e situação que afetam de alguma forma o comportamento decisório do consumidor. Cultura diz respeito aos “*valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam os indivíduos a se comunicar, interpretar e avaliar como membros da sociedade*” (ENGEL *et al*, 2000, p.94). Classes sociais são divisões dentro da sociedade compostas por indivíduos que compartilham valores, interesses e comportamentos semelhantes. A influência pessoal é caracterizada quando o comportamento do consumidor é afetado por aqueles com quem ele se relaciona estreitamente. Isto ocorre quando o consumidor valoriza e aceita conselhos de pessoas sobre escolhas de compra. A família, por sua vez, representa a unidade primária na qual as decisões são tomadas e possui um padrão complexo e variado de papéis e funções (ENGEL *et al*, 2000). Por último, a influência situacional, é melhor explicada por Kotler (2000), compreende a ocupação ou atividade profissional e as circunstâncias econômicas (renda disponível; economias e bens; débitos; capacidade de endividamento; e a atitude em relação a gastar e economizar). Na concepção de

Engel *et al* (2000), a influência situacional depende dos seguintes fatores: comunicação, compra e uso. Situação de comunicação é definida pelos cenários a que os consumidores são expostos à comunicação pessoal (com vendedores ou companheiros de compra) ou não-pessoal (propaganda e publicações voltadas ao consumidor). A situação de compra, por sua vez, reflete os cenários onde os consumidores adquirem produtos ou serviços. As situações de uso representam as circunstâncias nas quais o consumo ocorre.

Por fim, as empresas que desejam entender e influenciar a dinâmica de compra do consumidor devem dominar três **processos psicológicos**: processamento de informação; aprendizagem; e mudança de atitude e comportamento. Como a comunicação é um processo importante em marketing, as empresas devem *“descobrir como as pessoas recebem, processam e dão sentido às comunicações de marketing [...] A pesquisa de processamento de informação [...] trata das maneiras pelas quais a informação é transformada, reduzida, elaborada, armazenada, recuperada e recebida”* pelo consumidor (ENGEL *et al*, 2000, p.94-95).

Em muitos casos, o comportamento de compra do consumidor abrange a ponderação cuidadosa dos atributos utilitários, ou seja, das funções do produto. Engel *et al* (2000, p.92) classificam a ocorrência de ponderação cuidadosa como tomada de decisão racional. Em outros casos, a decisão pode não ser racional e envolver benefícios hedonistas, aqueles orientados emocionalmente, em que o objeto de consumo é visto simbolicamente como um sonho a ser alcançado, por exemplo. E ainda, comprar e consumir um produto pode ser motivado conjuntamente por atributos utilitários e benefícios hedonistas. A satisfação de necessidade compreende muitos tipos de comportamento e uma ampla gama de fatores motivadores e influenciadores. De acordo com Engel *et al* (2000), para a satisfação de necessidade, a tomada de decisão do consumidor consiste, de maneira abrangente, nos seguintes estágios: reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação de alternativa pré-compra, compra, consumo, avaliação de alternativa pós-compra e despojamento.

O **reconhecimento da necessidade** depende do grau de discrepância existente entre o estado real (onde ele está) e o estado desejado (situação em que o consumidor deseja estar). Quando a discrepância chega ou ultrapassa um determinado nível, a necessidade é reconhecida. Contudo, se a discrepância estiver abaixo do nível, a necessidade não será reconhecida.

A **busca de informação**, segundo estágio da tomada de decisão, é a procura motivada de conhecimento armazenado na memória do consumidor (busca interna),

verificando se sabe o bastante sobre as opções disponíveis que permitem uma escolha, caso o conhecimento seja insuficiente para a decisão, ele recorre à obtenção de informação do mercado (busca externa).

O terceiro estágio da tomada de decisão, **avaliação de alternativa pré-compra**, envolve a ponderação das opções em termos de benefícios esperados e seleção da opção que atende às necessidades do consumidor. É importante dizer que os estágios de busca e avaliação de alternativas pré-compra estão intrinsecamente entrelaçados durante o processo decisório. Para avaliar as alternativas pré-compra, o consumidor pode utilizar fatores como segurança, confiabilidade, preço, nome da marca, país de origem e garantia.

No processo decisório de **compra**, o consumidor enfrenta questões como: comprar ou economizar, o que comprar (escolha da alternativa certa, tanto para a categoria de produto como a marca), quando comprar, onde comprar (escolha das fontes – lojas, compra em catálogos, por internet, etc) e como pagar. A compra abrange, também, a aquisição da alternativa preferida ou de uma substituta aceitável. O processo de compra pode ser totalmente planejado (quando o consumidor sabe exatamente o que quer e está disposto a procurar até encontrar), parcialmente planejado (comprando uma marca que considera aceitável, por exemplo) e não planejado (aqui não é sinônimo de compra por impulso, mas que ocorre por meio de exposição de produtos nos pontos de venda que fazem o consumidor acionar a necessidade).

No estágio de **consumo**, o consumidor decide acerca de questões: consumir ou não, quando e como consumir. O processo de consumo também pode ser abordado devido ao arrependimento do comprador, ou seja, o consumidor escolhe o produto ou serviço, porém, posteriormente, sente dúvidas sobre ter feito a escolha certa. Neste sentido, as empresas procuram reforçar “a escolha acertada” acentuando a superioridade do produto, isto pode ser feito nos manuais que acompanham o produto ou o oferecimento de um período maior de garantia do produto. Uma má escolha, por exemplo, pode ter conseqüências negativas para o fabricante, em que o efeito da insatisfação do consumidor se traduz na devolução do produto, na não recompra e no boca-a-boca negativo.

O estágio seguinte é **avaliar a alternativa depois do consumo**. Esta avaliação pode causar satisfação no cliente, isto acontece quando a avaliação da alternativa adquirida atende ou excede as expectativas, caso contrário, ocorre a insatisfação.

O último estágio do processo decisório é o **despojamento**, no qual o consumidor opta por descarte sumário, reciclagem ou remarketing (venda em mercados de usados).

Em suma, as empresas, buscando vantagem competitiva, devem entender a respeito do processo decisório do consumidor, assim podem influenciar a probabilidade de ativação de necessidade por meio de propaganda e inovação do produto. Entender a busca do consumidor pode ser útil para desenvolver estratégias de marketing. Saber o quanto os consumidores buscam e que fontes de informação em especial consultam durante sua busca pode ajudar a moldar estratégias de preço, promoção e distribuição da organização. Por outro lado, a compreensão da regra de decisão, ou seja, regras que levam à escolha do produto da organização podem sugerir ações de marketing que mantenham ou facilitem o uso destas regras pelos consumidores e, ainda, possibilitem à empresa desenvolver estratégias que influenciem a mudança de atitude do consumidor. A compra pode ser influenciada por meio de estratégias de exposição, promoção do produto, redução de preços, composição da atmosfera de loja e ações que minimizem a falta de produtos em estoque (como, por exemplo, EDI e gestão por categorias de produtos). Quando o consumidor sente dúvidas acerca de ter feito a escolha, as empresas devem procurar reforçar “a escolha acertada” acentuando a superioridade do produto, isto pode ser feito nos manuais que acompanham o produto ou no oferecimento de um período maior de garantia do produto. No estágio de avaliação de alternativas pós-compra, a retenção de clientes é ponto crítico da estratégia de marketing, podendo ser conseguida por meio de táticas como criação de expectativas realistas, instituição de políticas de controle de qualidade e monitoramento dos níveis de satisfação e retenção de clientes e enfrentando a insatisfação com respostas rápidas e apropriadas. O despojamento, em decorrência de preocupações ambientais, surgiu, recentemente, como foco de pesquisa e estratégias de marketing (ENGEL *et al*, 2000).

Vinculados aos desafios mencionados anteriormente, estão os dos profissionais de marketing e demais membros da empresa, que devem se concentrar no que agrega valor para o cliente e eliminar o que não o faz. Dentro deste enfoque, eles precisam praticar, segundo Engel *et al* (2000): (1) o marketing individualizado/personalizado – relacionamento pessoal com o cliente e diálogo contínuo de pesquisa com comprador e vendedor, com total personalização de preço, promoção, produto e distribuição; (2) priorizar a satisfação e retenção do cliente, apontando o alvo para os já existentes; e (3) focalizar o valor patrimonial da marca – *brand equity*.

Diante da perspectiva de agregar valor ao cliente, o marketing de relacionamento deverá ser praticado pelos profissionais ou empresas interessadas em possuir um diferencial competitivo.

Antes de se entrar nas particularidades do marketing de relacionamento, que está sendo reforçado pela proposta preconizada por autores e pesquisadores e disseminado no meio acadêmico, assim como implementado por empresas inovadoras que ambicionam estar à frente da concorrência, faz-se necessário efetuar uma breve revisão sobre o marketing ainda praticado em muitas empresas, o que, neste trabalho, denomina-se como Marketing Essencial.

3.3. Marketing essencial

Segundo Kotler (1980), marketing é a atividade de negócio, comércio, estado de espírito ou processo de ajustamento de demanda e oferta. É, ainda a atividade humana orientada para satisfazer as necessidades e desejos, mediante os processos de troca.

Para Kotler e Blomm (1988, p.19), marketing também é:

Análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou atitudes com mercados-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais. Confia, fortemente, no delineamento da oferta da organização, em termos das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz de políticas de preço, comunicação e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados.

Para Santana, Stanton, Levitt e Cundiff encontrados em Costa (1987) e Vavra (1993), marketing é a execução, por uma organização (empresa, associação sem fins lucrativos, políticos e pessoa física), de todas as atividades necessárias para planificar, criar ou conceber, promover, fixar os preços, distribuir idéias, produtos e serviços de acordo ou ainda estimulando a demanda atual e potencial, bem como satisfazendo necessidades de indivíduos e organizações, dentro da capacidade produtiva do fornecedor. Marketing requer a previsão antecipada das mudanças ambientais e modificação das ofertas para competir, em um mercado mutante, com maior eficácia.

Para concorrer nos mercados que mudam com freqüência, a empresa pode lançar mão de um conjunto de ferramentas que compreende, como classifica McCarthy (*apud* Kotler, 2000): *product* – produto, *price* – preço, *promotion* – promoção e *place* – praça (ou pontos de distribuição), os chamados 4P's do marketing ou 'mix' de marketing.

Cada um dos 4P's desdobram-se em variáveis específicas de marketing, como mostra a Ilustração 03. Decisões a respeito de cada uma destas variáveis devem ser tomadas quando se deseja exercer alguma influência nos canais comerciais, assim como nos consumidores finais. Kotler (2000) acrescenta que a empresa pode alterar no curto prazo seu

preço, o tamanho de sua força de vendas e as despesas com propaganda. No entanto, ela só pode decidir acerca de novos produtos e modificar seus canais de distribuição no longo prazo.



Fonte: KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p.37.

O marketing sobre o enfoque estratégico está voltado para o desenvolvimento de uma resposta efetiva, não só na área de marketing, mas da organização como um todo. Desta forma, o marketing estratégico congrega um conjunto de decisões que combinam as dimensões funcionais e administrativas. Trata-se de uma postura de ação administrativa e de um processo decisório que procura identificar públicos-alvo ou selecionar mercados alternativos que se quer alcançar, alocando recursos financeiros necessários e outros recursos conforme um conjunto de ações de marketing (*mix de marketing*), visando desenvolver um composto de benefícios procurados pelo público, de modo a promover a rentabilidade da empresa e a explorar as oportunidades de cobertura de mercado, segundo Gordon (1998) e Kotler e Fox (1994).

Deve-se ter em mente que os mercados são compostos por clientes que são diferentes entre si sob vários aspectos, em termos de desejos, recursos, localização, atitudes de compra e preferências, dentre outros. Qualquer uma destas variáveis pode servir para segmentar um mercado, revelando as oportunidades que surgem para as organizações.

A orientação de marketing adotada por organizações subentende sete elementos-chave como lista Vavra (1993, p.26):

- *Seleção de um mercado ou mercados-alvo;*
- *Identificação dos desejos, necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado;*
- *Combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas;*
- *Entrega de satisfação;*
- *Estabelecimento e administração de um 'processo de mudança para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços logisticamente; e*
- *Antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.*

As características dispostas anteriormente descrevem a perspectiva que o autor denomina de *marketing de conquista*, difundido atualmente e cujo objetivo é o volume ou o número de conquista de clientes. Neste cenário, o esforço de marketing das empresas é canalizado para *gerar novos clientes mais e mais*. A prioridade das organizações para atingir este objetivo tem sido: identificar mercado-alvo, determinar as necessidades deste mercado, combinar um produto ou serviço que possam produzir para atender essas necessidades e atrair um número máximo de clientes para experimentar o produto ou o serviço criado.

A conquista de novos clientes, na concepção de Vavra (1993), McKenna (1992), vem ao encontro dos objetivos que as empresas têm de aumentar sua lucratividade. Porém, esta prática está tendo conseqüências ao longo prazo, sendo a conquista de novos clientes alvo das organizações, elas tendem a concentrar e despender maiores esforços e capital para atingir suas metas. Conquistado o “novo cliente” e, portanto, mudando para a condição de cliente atual, passará a ser negligenciado, pois a empresa começa a assumir que o apoio ou o patrocínio dos clientes atuais permanece, presumindo também que sua satisfação continua e quando a empresa é substituída pelo concorrente, a desculpa mais provável é: “não podemos satisfazer a todos”.

A mudança do enfoque para marketing de relacionamento vem para suprir esta deficiência e trabalhará especificamente os clientes atuais, sem obviamente esquecer os clientes potenciais e aqueles que resolveram por insatisfação ou negligência escolher a concorrência, estes também conhecidos como clientes perdidos.

Diante das exigências mercadológicas, ressaltam Vavra (1993) e McKenna (1992), os profissionais de marketing devem mudar a mentalidade que antes era orientada, respectivamente, para “completar uma venda” ou “dizer e vender” para “iniciar um relacionamento” ou “comunicar e partilhar conhecimentos” e ainda “fechar um negócio” ou “manipular o cliente” para “construir um relacionamento” ou abrir espaço para “participação

do cliente”. Nesse contexto, a comunicação também mudou. No modelo tradicional de marketing, usava-se a publicidade para inculcar uma mensagem ao cliente numa comunicação unilateral, geralmente enfatizando: “*Compre isso!*”. O modelo de marketing que preconiza relações duradouras propõe um “*ciclo de feedback, esse é o elemento que faltava no monólogo da publicidade, mas que existe no diálogo do marketing*” (McKENNA, 1992, p.15), conectando a empresa ao cliente e vice-versa.

3.4. Marketing de relacionamento

Primeiramente, para fins de esclarecimentos, marketing de relacionamento está sendo descrito na literatura sob a mais variada forma de termos. Dentre os termos difundidos, Vavra (1993) destaca os seguintes: marketing de banco de dados (*database marketing*), individualizado, micromarketing, personalizado, um a um (*one to one*), marketing de retenção, marketing de frequência, marketing de relacionamento, marketing de segmentação, marketing integrado, interativo, marketing de diálogo, marketing de currículo e marketing de nichos.

Apesar das várias terminologias empregadas na literatura, a ênfase é a mesma: reconhecer a “*importância de tratar cada cliente individualmente e gerir os negócios de forma sob medida não importando o tamanho da organização*” (VAVRA, 1993, p.47). Para fins desta pesquisa, utiliza-se como terminologia base a expressão marketing de relacionamento, sem intercalar as demais nomenclaturas.

Antes de entrar nas particularidades do termo e suas definições, cabe aqui esclarecer o que não é marketing de relacionamento. Alguns estudiosos, no entanto, referem-se ao marketing de relacionamento como uma “*disciplina inteiramente nova*”, como o faz Gordon (1998, p.41), ou o “*novo marketing*”, como denomina McKenna (1992, p.21). Ele é sim uma forma de viabilizar e incrementar os elementos tradicionais do *mix* de marketing (4 P’s), mudando o foco para relacionamento com o cliente, criando, também, “*novos valores para sua empresa, seus clientes e acionistas*” (GORDON, 1998 p. 41). A idéia de incrementar os elementos tradicionais do marketing surge de Berry (*apud* VAVRA, 1993) para auxiliar a organização a tornar-se mais competitiva. Baseado em Berry, Vavra (1993) propõe que o composto de marketing assuma a seguinte perspectiva:

- Produto: qualidade, confiabilidade e características.
- Preço: preço cobrado, condições de preço e ofertas de preço.
- Distribuição (*Place*): acessibilidade aos bens ou às instalações do fornecedor e acessibilidade ao cliente.
- Promoção: propaganda pré-venda, publicidade e promoções de vendas.
- Comunicação com o cliente: programas de comunicação pós-venda (revistas próprias, eventos etc.), código 800 (discagem direta gratuita) e serviços de atendimento de reclamações e de cumprimentos aos clientes.
- Satisfação do cliente: monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação delas com os produtos ou serviços disponíveis e com o sistema de entrega.
- Serviços: serviços pré-venda, serviços pós-venda e atividades de conveniência do consumidor (VAVRA, 1993, p.33).

Marketing de relacionamento não é sinônimo de atendimento. Lobos (1993) explica que atendimento, sob o ponto de vista do cliente, caracteriza-se sobre três aspectos aparência, disposição para servir e segurança. O elemento aparência refere-se ao visual de instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação (como, por exemplo, qualidade do papel, tipo de impressão e elegância da grafia, dentre outros). O quesito disposição para servir indica inclinação do colaborador ou do fornecedor em ajudar os clientes e lhes prestar um bom serviço. O último aspecto que caracteriza atendimento é a segurança; ou seja, conhecimento tanto do produto, serviço, empresa e até mesmo saber de certas informações sobre o cliente que lhe permita prestar um bom serviço. Neste quesito também são incorporados aspectos como cortesia demonstrada pelos colaboradores e habilidades que geram sentimentos de confiança, e ainda, certa intimidade com o cliente.

Não se trata de conceitos isolados ou intercambiáveis, acrescenta Gordon (1998), como marketing de banco de dados, modelagem por prognósticos, '*database*', '*data warehouse*', marketing pessoal, venda de relacionamento, customização em massa, intimidade ou união com o cliente. Estes aspectos fazem parte do conceito de marketing de relacionamento que devem estar imperativamente associados às estratégias da empresa.

A utilização, por exemplo, do marketing de banco de dados, concentrando-se em questões como o perfil do cliente e formulação de prognóstico para orientar o marketing direto, não reflete integralmente o conceito de marketing de relacionamento em sua abrangência, entretanto, são componentes valiosos e que não podem ser ignorados. Isto também é verdadeiro quando se trata do marketing de fidelidade, que origina os programas de fidelidade, incentivando o apoio incondicional às empresas de diferentes setores do mercado. Esses são, sem sombra de dúvida, componentes do marketing de relacionamento e não o substituem.

Então, o que é marketing de relacionamento?

Além do disposto anteriormente, na percepção de Gummesson (1999), marketing de relacionamento é o marketing visto como **relações, redes e interação**. Relações, pois duas partes devem estar em contato uma com a outra, as relações básicas de mercado são as referentes ao contato contínuo entre cliente e fornecedor. Denominam-se redes ao conjunto de relacionamentos que podem adquirir padrões enormes e complexos. Deve-se lembrar que as relações “simples” entre fornecedor e cliente podem tomar proporções complexas de uma rede. E por fim, chama-se interação ao contato direto que as partes envolvidas na relação entram uma com a outra.

✓ A interação de clientes à empresa, salienta McKenna (1991), deve ser desde o projeto, passando pelo desenvolvimento, processo e venda do produto ou serviço. Todos os empregados precisam estar integrados no negócio de construir relacionamentos com clientes. A interação entre cliente e empresa está arbitrada para quando acontece o serviço ou quando o cliente entra em contato com o fornecedor, isto é o que Normann (*apud* GUMMESSON, 1999) chamou, em 1970, de *momento da verdade*.

As relações interativas durante o encontro com o prestador de serviço são classificadas por Gummesson (1999), sob a perspectiva do cliente, da seguinte maneira: linha de frente do fornecedor e o cliente; cliente-para-cliente; cliente, os produtos do fornecedor e o ambiente físico; e cliente e o sistema de serviço do fornecedor.

A interação de serviço entre o pessoal de linha de frente do fornecedor e o cliente é aquela em que o cliente coopera durante a produção do serviço, tornando-se coprodutor do serviço. Por exemplo, pode-se citar o contato entre médico-paciente, no qual o paciente diz o que está sentindo e o médico, baseado nos sintomas, prescreve o medicamento, ou passageiro-comissário de voo, cuja relação só será possível se o passageiro aparecer no horário e portão de embarque certos (GUMMERSON, 1999).

Interação de cliente-para-cliente é aquela em que os clientes produzem parte do serviço em conjunto com o fornecedor, somente se ele fornecer o sistema certo, ambiente e pessoal. Um bom exemplo são as danceterias, onde o serviço principal é a dança e, para ser produzida, os convidados têm que dançar entre si. Ao fornecedor resta certificar-se que a arena para a interação esteja convidativa (GUMMERSON, 1999).

Os supermercados são um bom exemplo de interação entre os clientes, muitas vezes os atacadistas também o são, dependendo do tipo de serviço por eles prestado, isto porque os produtos do fornecedor e o ambiente físico (a localização dos produtos, o modo pelo qual eles estão expostos nas gôndolas, o ‘layout’ da loja e a conveniência de seu

estacionamento) afetarão o comportamento do cliente e as suas relações para com a loja, afirma Gummerson (1999).

A interação entre o cliente e o sistema de serviço do fornecedor é tão importante quanto entre pessoas, por exemplo, entre o homem e os sistemas bancários (serviço manual ou bancos 24 horas). O sistema de serviço, neste caso, deveria ser amigável em sua construção e o cliente educado para utilizá-lo, do contrário, os clientes poderão não o operá-lo bem e perceber que seu relacionamento com o fornecedor ficou menos satisfatório. Sistemas não amigáveis assustam os clientes (GUMMERSON, 1999).

Empresas mudaram gradualmente algumas de suas interações entre o cliente e seu sistema de serviço de cara-a-cara para uma relação “sem cara”, em que muitas vezes a única pessoa de contato com o cliente, que pode encantá-lo ou assustá-lo, é representada por uma central telefônica de voz. Significa que, se você precisa telefonar várias vezes para esclarecer um assunto, a central pode enviá-lo para pessoas diferentes a cada vez. Estas pessoas raramente são autorizadas ou capacitadas a completar mais do que a máquina padronizou como tarefa. Diante disto, a relação ficou mecanicamente neutra, até mesmo estéril. Neste contexto, a incidência de alguns serviços moveu da loja de atacadista e ou varejo para a internet (compra eletrônica), por exemplo, ou para um ‘unificador de voz de humana’ (atendimento eletrônico da linha 0800 das empresas, ou tipo central PABX).

Vários são os conceitos elaborados na tentativa de definir marketing de relacionamento, dentre os estudiosos do tema destacam-se Berry, Jackson, Ballantyne, Morgan e Hunt, Sheth, Grönroos e Porter. Baseando-se nos conceitos destes autores, expostos por Gummerson (1999), pode-se inferir que marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir, principalmente manter/reter e ampliar relações de negócios eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas, éticas, duradouras e fortes com clientes e outros interessados (firmas de suporte externo, revendedores, distribuidores, comunidade financeira, dentre outros) com a finalidade de maximizar o valor do cliente. Relações estas que devem ser proveitosas e recompensadoras para ambas as partes e, também, envolver todos os colaboradores da empresa no processo de manutenção de relacionamento com o cliente.

Gordon (1998), Gummerson (1999) e Vavra (1993) corroboram a idéia anterior e acrescentam com propriedade que marketing de relacionamento também é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores, porque recicla ofertas e investiga perspectivas com clientes individuais. Neste sentido, a criação e o compartilhamento de valores são feitos conjuntamente pelas partes envolvidas por meio de interdependência e alinhamento organizacional. Os clientes, por sua vez, devem ser identificados, reconhecidos,

comunicados, auditados em relação à satisfação e, ainda, respondidos quanto a dúvidas, sugestões e reclamações que venham a comunicar à organização.

Uma estrutura que faz parte do marketing de relacionamento e lança luz sobre as estratégias que podem ser implementadas pelas organizações é a estrutura dos seis mercados, exposta a seguir.

3.4.1. Marketing de relacionamento e a estrutura dos seis mercados

O modelo de seis mercados de Peck *et al* (1999) se remete às relações de marketing em nível organizacional. O modelo apresenta para consideração seis papéis associados a domínios de mercado. Cada uma das dimensões representa o envolvimento e relacionamento com várias partes - organizações ou indivíduos, que podem contribuir potencialmente, direta ou indiretamente, para a efetividade da organização no mercado onde está inserida.

O modelo é categorizado por Peck *et al* (1999) da seguinte forma: mercados de clientes, mercados de fornecedores e alianças, mercados de referência, mercados de influência, mercado interno e mercados de recrutamento.



ILUSTRAÇÃO 04 – Modelo dos Seis Mercados

Fonte: PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira. **Relationship marketing: strategy and implementation.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, p. 23.

Para operacionalizar o modelo dos seis mercados, Peck *et al* (1999) desenvolveram um processo que detalha melhor o domínio de mercado. Este processo consiste em:

- Identificar os participantes chaves ou os segmentos dentro de cada um dos mercados;
- Investigar para identificar as expectativas e os desejos dos participantes chaves;
- Revisar o nível atual e propor uma ênfase em cada um dos mercados; e
- Formular estratégias de relacionamento e determinar se um plano formal de marketing é necessário.

Este processo começa com o exame e análise de cada domínio de mercado para identificar os grupos de participantes chaves e os segmentos de mercados.

O primeiro dos mercados a ser detalhado é o mercado de clientes, justamente por ser o mercado central do modelo de Peck *et al* (1999).

3.4.1.1. Mercado de clientes

O mercado de clientes é subdividido em três grupos, na visão de Peck *et al* (1999): comprador direto, intermediário e consumidor. O comprador direto é o cliente direto do fabricante, ou seja, refere-se ao atacadista. O intermediário é aquele para quem o atacadista vende, é representado pela figura do varejista. O consumidor é o indivíduo final do canal de distribuição, quem compra o bem do varejista.

Churchill Jr. e Peter (1998) reforçam a concepção dos autores, dizendo que consumidores são aquelas pessoas que compram bens e serviços para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas.

Dentro da cadeia de distribuição, é importante entender o que significa a palavra cliente.

Segundo Gordon (1998, p.128), clientes são “*os compradores como um todo e representam a audiência total a partir da qual a empresa e seus concorrentes obtêm seus negócios*”. Lobos (1995, p.57) acrescenta à definição anterior que cliente “*é toda pessoa que se beneficia com os produtos ou serviços fornecidos por alguém*”. Definir o cliente como beneficiário de produtos ou serviços significa que ele é mais do que apenas consumidor,

ampliando, também, o campo de impacto das ações do fornecedor quanto à satisfação final do cliente.

Para Peck *et al* (1999), cliente compreende um número de indivíduos que tem diferentes papéis no processo decisório de compra. Esses papéis incluem usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e guardiões.

- **Usuários** são aqueles que irão usar o produto ou serviço. Muitas vezes o usuário inicia a proposta de compra e ajuda a definir as especificações do produto ou serviço.
- **Influenciadores** são pessoas que influenciam o processo de compra. Os influenciadores freqüentemente ajudam a definir as especificações e também providenciam informações para avaliar as alternativas de compra.
- **Decisores** são pessoas que têm o poder de decidir sobre requisitos que o produto ou fornecedor deve atender.
- **Aprovadores** são indivíduos que autorizam as ações propostas por quem decide ou por quem compra.
- **Compradores** são aqueles indivíduos que efetivamente compram produtos ou serviços. Kotler (2000) refere que os compradores possuem autoridade formal para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos de compra.
- **Guardiões** são aqueles que exercem alguma função que pode filtrar informações sobre produtos e fornecedores, dentre outros. Este papel é denominado por Kotler (2000) como barreiras internas e está representado pela figura dos compradores, recepcionistas ou por operadores telefônicos que podem impedir vendedores de entrar em contato com os decisores da compra.

Na visão de Kotler (2000), inclui-se a estes papéis o de **iniciador**, ou seja, aquele que solicita a compra de um produto, podendo ser o próprio usuário ou outro membro da empresa que não necessariamente irá usar o produto ou serviço.

Numa unidade familiar, por exemplo, as pessoas que a compõem podem desenvolver os seguintes papéis no processo decisório de compra: o filho representa o usuário do produto, o influenciador está na figura da avó; o decisor é caracterizado pela figura da mãe; o papel de aprovador e comprador é feito pelo pai; e a empregada, quando o processo

decisório recai sobre um produto de limpeza, ocupa-se de filtrar informações sobre o melhor a ser comprado dentre a gama de produtos disponíveis.

Já em um atacado, as pessoas que o integram podem representar os seguintes papéis durante o processo de compra: o chefe de estoque representa o iniciador; na compra de um equipamento de registro eletrônico do cartão ponto, o influenciador estará na figura do analista de recursos humanos e, neste caso, o chefe do departamento de pessoal exercerá a função de decisor e também de usuário, pois o sistema ajudará a agilizar a folha de pagamento dos colaboradores; o papel de aprovador será desempenhado pelo gerente do atacado; e, por sua vez, o comprador é representado pela pessoa que efetua cotação de preços dos fornecedores e negocia os termos de compra.

Muitas vezes a palavra cliente é usada indistintamente tanto para aquele comprador esporádico quanto para o mais fiel dos compradores, quer seja ele um indivíduo ou uma organização. As empresas necessitam, visando à aquisição e retenção/manutenção de seus clientes, estabelecer distintas estratégias de marketing. Para isto, as organizações devem agrupar seus clientes. O agrupamento dos clientes poderá ser feito por meio de categorização comportamental de consumo, baseada em sua conduta real de compra. Esta categorização possui três grandezas a serem levadas em consideração para a classificação dos clientes: recência, frequência e valor. A recência diz respeito à quão recente foi efetuada a última compra pelo cliente. Frequência, por sua vez, refere-se à periodicidade de interação ou compra que o cliente mantém com a organização. O valor indica quanto o cliente gasta a cada vez que compra na empresa.

As três grandezas de classificação associadas ou comparadas podem interferir na categorização do cliente, ou seja, no seu **valor**.

O valor do cliente, observam Peppers e Rogers (2001), é composto por dois elementos: valor real ou valor vitalício (LTV – Life Time Value) e valor estratégico ou valor potencial. O valor real do cliente, na concepção de Kotler (2000), pode ser alcançado por meio do lucro obtido se ele continuasse comprando por determinado período de tempo. Já seu valor estratégico refere-se ao potencial que o cliente tem a oferecer à organização, caso ela tenha uma estratégia para atendê-lo (PEPPERS e ROGERS, 2001).

O agrupamento, também, pode ser feito por meio de categorias de vínculos que os clientes evidenciam para com a organização. As categorias de vínculo pelo comportamento, conforme Gordon (1998), são diferenciadas tanto pela participação crescente do consumidor nos negócios da empresa quanto pelo seu *'share of mind'* em cada categoria. A participação nos negócios remete-se à proporção nas despesas totais do cliente em bens ou

serviços. O *'share of mind'* significa posição da empresa quanto às interações repetidas de compra e percepção de impulso que a favorece no segmento em que atua. Esses dois fatores são desafiadores e importantes, afirma Gordon (1998) e por isto sua avaliação deve ser realizada pelo menos com os melhores clientes para se entender o estado atual do vínculo.

A empresa deve estabelecer objetivos para aperfeiçoar a intensidade e a extensão dos vínculos. Os vínculos podem ser encontrados sob a forma de 'n' classificações. Dentre elas, Gordon (1998) estabelece as seguintes categorias de vínculos: *prospects* (clientes potenciais), experimentadores, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e defensores.

Por sua vez, Cobra e Ribeiro (2000) apresentam seis categorias: suspeito, prospectável ou 'prospect', qualificável, cliente primeira compra, cliente compra repetida, advogado e parceiro.

Seguindo esta linha, Peck *et al* (1999) agrupam seis categorias de vínculos (prospecto, comprador, cliente, partidário, defensor e parceiro) na chamada escada de lealdade do marketing de relacionamento, que é "uma maneira de classificar clientes baseada em seus graus de repetição de compra e suas atitudes em relação à empresa", complementa Vavra (1993, p.206).

A escada de lealdade delineada por Peck *et al* (1999) identifica o estágio de desenvolvimento do relacionamento ou vínculo empresa-cliente. Esta parece ser, até o momento, a mais adequada aos objetivos desta pesquisa, como mostra a Ilustração 05.

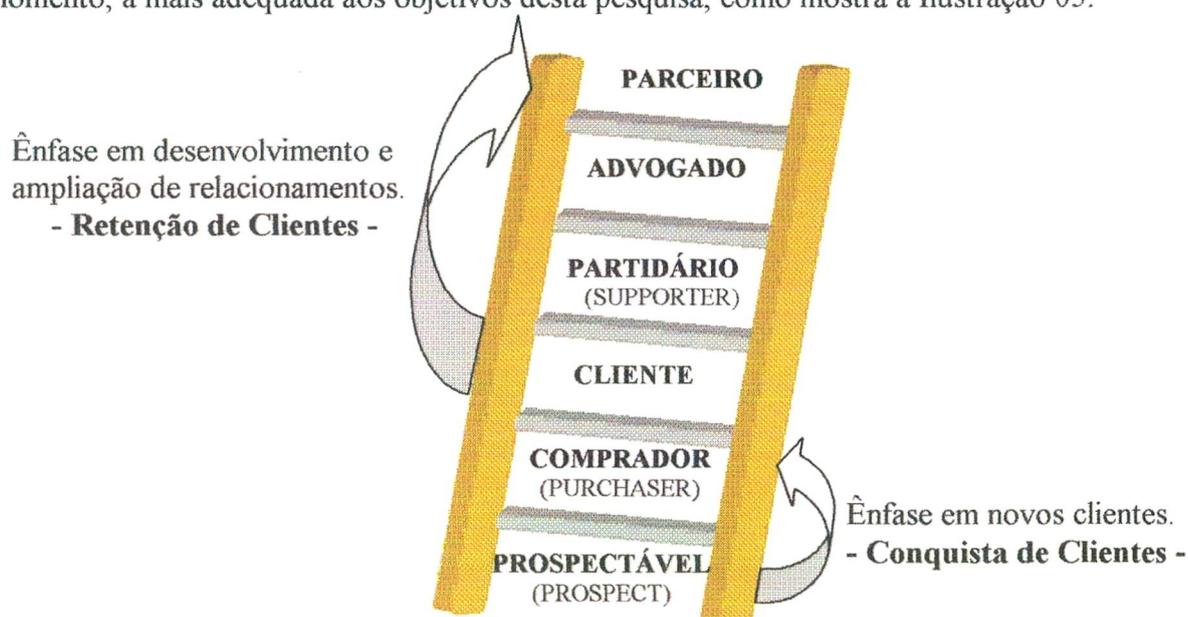


ILUSTRAÇÃO 05 - Escada de Lealdade do Cliente Visando à Fidelização

Fonte: PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995, p. viii.

O marketing de relacionamento, nos dois primeiros níveis da escada de lealdade, enfatiza a aquisição de novos clientes, nos demais níveis, são utilizadas estratégias que visem ao desenvolvimento e à ampliação do relacionamento entre a empresa e o cliente, buscando a lealdade e retenção deste cliente. Isto porque, “*clientes verdadeiramente fiéis formam uma fatia do mercado inacessível para a concorrência*”, conclui Greenberg (2001, p.31).

No primeiro nível da escada de lealdade está a categoria de cliente prospectável – ‘*prospect*’, aquele que a empresa possui informações suficientes para saber se é potencial, ou seja, aquele que possui perfil dentro do que se busca e acredita poder persuadir para realizar negócios.

No segundo degrau está o comprador – ‘*purchaser*’, aquele que tenha feito negócios uma vez com a organização, está satisfeito com sua experiência inicial, contudo pode ainda estar fazendo negócios com seus fornecedores atuais.

No nível imediatamente a seguir estão os clientes de compra repetida, porém ainda não são leais e estão em fase decisória de outras alternativas de fornecedores.

No quarto degrau encontra-se o partidário – ‘*supporter*’, aquele cliente que gosta da organização, no entanto, somente a apóia passivamente. No nível seguinte localiza-se o advogado, aquele cliente que é leal por estar satisfeito e é defensor, pois ativamente recomenda a empresa a outros.

O último nível na escada da lealdade e fidelização é do cliente parceiro, alguém que tem uma relação de parceria com a empresa. Esta relação de parceria implica a existência de intimidade e construção de soluções compartilhadas.

A primeira tarefa, ao se categorizar conforme a escada de lealdade e fidelização de Peck *et al* (1999), é transformar o cliente ‘*prospect*’ em comprador. O objetivo seguinte é tornar o novo comprador um cliente regular e depois transformá-lo em partidário – ‘*supporter*’ da empresa e seus produtos. O próximo avanço em direção à lealdade é torná-lo defensor e a última escala a ser alcançada é transformar o defensor em parceiro.

Uma importante implicação da escada de lealdade é que não é necessário manter um processo de relação com todo cliente, alguns clientes ou segmentos de clientes talvez não sejam satisfatórios para os investimentos essenciais ao desenvolvimento de relações ou transformação de cliente partidário em defensor, Peck *et al* (1999).

Neste sentido, é ímpar identificar quais clientes são lucrativos e quais não o são. Kotler (2000, p.77) classifica o cliente lucrativo como aquele (pessoa, empresa ou organização) que, ao longo de determinado período, “*rende um fluxo de receita que excede*

por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele”.

Kotler e Armstrong (1998) lançam luz à forma de identificar o cliente lucrativo. Eles sugerem que as organizações cruzem informações dos produtos com seus clientes. Isto implica estabelecer quais são os produtos altamente lucrativos (P_1), lucrativos (P_2), de média lucratividade (P_3) e não-lucrativos (P_4). Assim, os clientes compradores do maior número de produtos que gerassem maior lucratividade para a empresa, conseqüentemente, seriam aqueles altamente lucrativos, aos quais a organização focalizaria seus esforços para mantê-los. Este procedimento, todavia, seria inviável para empresas que possuíssem uma grande proporção de clientes e itens por ela comercializados.

Outra maneira seria por meio da conhecida análise ABC para produtos, demonstrada em Kotler (1998) e Levy e Weitz (2000), que poderá ser adaptada visando identificar o cliente lucrativo. A análise ABC utiliza a regra 80/20, mostrando que os 20% principais produtos ou clientes podem ser responsáveis por 80% do lucro de uma organização. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Sherden (*apud* KOTLER, 1998, p.62) propõe que se amplie este princípio para 80/20/30, sugerindo a *“idéia de que 20% dos clientes geram 80% do lucro da empresa, metade do qual é perdido para atender à base formada por 30% de clientes não-rentáveis”*. Conseqüentemente, ao verificar isto, a organização pode decidir que é mais lucrativo sugerir a seus clientes não-rentáveis um concorrente, isto é, como indicam Peck *et al* (1999), que talvez não seja desejável a empresa desenvolver relações com este tipo de cliente. O aspecto chave está em identificar o perfil dos clientes que geram 80% do lucro da empresa.

A explanação, anteriormente feita, tentou indicar caminhos para que as empresas possam calcular quão cada cliente vale e qual deles é mais lucrativo. No entanto, não irá formular um modelo de cálculo para os dois fatores mencionados anteriormente, por não ser o objetivo a que se propõe este estudo.

Os próximos mercados do modelo desenvolvido por Peck *et al* (1999) a serem descritos são os de fornecedores e alianças.

3.4.1.2. Mercados de fornecedores e alianças

No marketing de relacionamento, fornecedores e alianças são vistos como parceiros, porém há uma sutil distinção entre eles, como explicam a seguir Peck *et al* (1999),

no que se refere à contribuição para o estabelecimento de estratégias prósperas de marketing de relacionamento.

O mercado de fornecedores ou fabricantes é provedor de recursos físicos para os negócios. Algumas vezes estes recursos são agregados a serviços, entretanto, normalmente são caracterizados como matéria-prima, componentes, produtos ou outros itens tangíveis que fluem de maneira contínua para o negócio do cliente. Em mercado de alianças, de certo modo, os sócios que fizeram alianças também são os fornecedores. A diferença, do mercado de alianças para o mercado de fornecedores, está no suprimento de competências e capacidades, baseado, principalmente, no conhecimento mais do que no produto. Os fornecedores podem prover serviços e, freqüentemente, estas alianças são criadas em resposta à necessidade percebida para uma atividade fora da empresa, porém, dentro da cadeia de valor da organização.

3.4.1.2.1. Mercado de fornecedores

Com respeito a este mercado, Peck *et al* (1999) identificam algumas maneiras de desenvolver fornecedores, dentre elas destacam-se: a proximidade cliente-fornecedor e a criação de associações de fornecedores.

Fornecedores que estão localizados distantes de seus clientes, ou vice-versa, podem incidir em maiores custos a seus produtos, isto é decorrente, em parte, da cadeia de distribuição, com vários níveis de intermediários até chegar ao cliente final, o que geralmente acarreta, conforme Peck *et al* (1999), o chamado custo em cascata. Também, podem ocorrer para o fornecedor custos de fluxo inverso, incorridos devido a freqüentes mudanças e adaptações no produto feitas pelo cliente, e, ainda, durante a espera de entregas em '*just-in-time*'.

Contudo, clientes que trabalham mais próximos a seus fornecedores e que os trazem em seu planejamento e formulação estratégica de processo não só se beneficiam de custos mais baixos, como podem criar uma cadeia de abastecimento suscetível que poderá satisfazer a demanda final de uma forma flexível e oportuna. Clientes também se beneficiam trabalhando com um número limitado de fornecedores estratégicos, pois ambos podem ser favorecidos quando inovarem processos e produtos. Ao manter relações íntimas com fornecedores, por exemplo, o fabricante pode ganhar tanto em tecnologias quanto em mercados. Isto também é verdadeiro para a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços dos parceiros desta relação.

Outra idéia manifestada para o desenvolvimento de fornecedores é a criação de associações de fornecedores. Uma associação de fornecedores, segundo Hines (*apud* PECK *et al*, 1999), é o agrupamento da maioria dos sub-contratantes importantes de uma organização que visa ao benefício mútuo, reunidos em uma base regular com a finalidade de coordenação e cooperação.

A idéia é reunir os fornecedores para formar um clube, com o propósito de usar de *'benchmark'* e aprender um com o outro como também sobre o cliente. Ainda que este tipo de associação de fornecedores possa ser de concorrentes entre si, se houver uma real preocupação em alcançar resultados de *'ganha-ganha'*, então há uma base para o estabelecimento desta sociedade. Neste tipo de associação, o pré-requisito fundamental é a confiança mútua. Lamming (*apud* PECK *et al*, 1999) tirou algumas lições dos montadores japoneses quanto à *'confiança'*, que não é um conceito vago ou amorfo, ao invés, é baseado em um entender muito claro de compromisso mútuo. Assim, a sociedade é baseada em compromisso, confiança e melhoria contínua.

3.4.1.2.2. Mercado de alianças

Alianças podem ser formadas entre alguns ou muitos sócios. A base para a criação de uma aliança de sucesso é compartilhar a determinação de estratégias, caso esta determinação seja feita por uma parte dominante da associação, em base unilateral, é improvável que a aliança venha a obter êxito. Cada vez mais estão começando a emergir alianças formadas para explorar oportunidades de mercado particulares ou tecnologias. Estas alianças podem ser limitadas a um único produto ou setor de mercado.

Outras alianças podem ser fundadas com base em conhecimento compartilhado. Este tipo de aliança envolverá freqüentemente transferência de tecnologia ou P&D, podendo abranger conhecimento ou acesso a mercados. A chave para o sucesso, neste tipo de aliança, é reconhecer que ambos os sócios estão procurando resultados diferentes e que pode não ser de longo prazo. Podem ser formadas alianças para explorar uma tecnologia, mercado ou para, talvez, solucionar problemas financeiros de um sócio. Tais alianças requerem uma aproximação de administração totalmente diferente da que prevalecia nas relações tradicionais de sub-contratação. É essencial, portanto, considerar que, na criação de negócios, as decisões devem ser tomadas em comum, precisando haver transparência completa em custos e compartilhamento de riscos.

Neste sentido, o que está emergindo é um conceito diferente de competição. As empresas individuais não mais competem entre si, a mudança de paradigma está focada nas cadeias de sócios e alianças que concorrem umas com as outras. A organização que reconhece isto e ativamente desenvolve estratégias para fortalecer relações entre os associados de sua cadeia emergirá como vencedora em qualquer mercado que esteja competindo.

A seguir, descrevem-se, conjuntamente, dois mercados chaves do modelo, mercados de referência e de influências.

3.4.1.3. Mercados de referência e de influência

Antes de explicar o funcionamento de cada um dos mercados, é necessário efetuar uma diferenciação entre ambos, para, posteriormente, entrar em suas particularidades.

O mercado de referência é constituído, como propugnam Peck *et al* (1999), por cliente e não cliente da organização. Frequentemente, a melhor divulgação é aquela feita pelos clientes atuais da organização, isto ocorre devido à criação de uma referência positiva por meio da entrega de um serviço de qualidade. A divulgação positiva da empresa muitas vezes é feita pelos clientes atuais na chamada comunicação ‘boca-a-boca’.

O mercado de influência é constituído pelos mais diversos grupos, como, por exemplo, acionistas; analistas e agentes financeiros; imprensa de negócios e outras mídias, usuário e grupos de consumidores, ambientalistas e associações. Cada um destes grupos tem o potencial de exercer influência na organização e estas relações podem ser gerenciadas por meio da aplicação de uma estratégia de marketing de aproximação.(Idem, 1999).

A distinção entre estes dois domínios de mercado está no impacto que causam nos clientes. O mercado de referência quando efetua alusão positiva, tem um impacto direto na compra de produtos ou serviços pelos clientes de uma organização.

De outra forma, o mercado de influência tem um impacto mais indireto do que o mercado de referência nas diversas classificações de grupos que não são usualmente clientes. Por exemplo, uma empresa pode desenvolver um programa de marketing direcionado aos grupos de mercados de influência, tais como ambientalistas ou analistas. A ênfase implica evitar ações negativas por parte dos ambientalistas ou procurar aumentar a fidelidade dos investidores da empresa.

3.4.1.3.1. Mercado de referência de clientes

Dentro do grupo de clientes que compõem a subdivisão do mercado de referência, são distinguidas por Peck *et al* (1999) duas sub-categorias: advogados ou defensores e aqueles em desenvolvimento, que fazem parte da base de clientes.

Clientes se tornam defensores ou advogados quando estão totalmente satisfeitos com os produtos ou serviços da empresa. Entretanto, nem sempre a satisfação do cliente é a chave para certificar sua lealdade no relacionamento. Para algumas organizações, em muitas categorias de produtos ou serviços, o ‘boca-a-boca’ é um dos fatores mais importantes na aquisição de novos clientes.

O mercado de referência de defesa é significativamente importante, isto porque, segundo os autores, a empresa pode estipular um processo formal que procure maximizar o uso das alusões de clientes atuais como fonte legítima de referência para potenciais consumidores. Algumas organizações, porém, tendem a simplesmente permitir que estas referências aconteçam a sua revelia, do que desenvolver atividade de marketing que procure alavancar o poder de defesa.

O desenvolvimento de clientes que compõem a base de clientes ocorre quando as organizações adotam atividades e programas que têm como objetivo usar os clientes atuais, conduzindo-os a ter boas referências. Tais ações podem envolver um pedido simples de referência ou o oferecimento de alguma forma de vantagem ou recompensa pelas referências de clientes.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que as fontes de informação mais eficazes para os consumidores são as pessoais. As fontes comerciais informam normalmente o comprador, contudo as fontes pessoais legitimam ou avaliam os produtos para o cliente. O aspecto da legitimação das referências torna a lealdade entre clientes muito mais fácil na escalada do marketing de relacionamento.

3.4.1.3.2. Mercado de referência de não-clientes

As fontes de referência dos não-clientes que recomendam uma empresa a clientes prospectivos – ‘*prospect*’ são descritas por Peck *et al* (1999) como funcionários e terceiros (multiplicadores, conectores e agências, dentre outros).

As referências fornecidas por não-clientes podem ser feitas de maneira informal, ou seja, quando as experiências do indivíduo junto a uma organização e da

reputação geral desta fazem com que a pessoa recomende a organização a outro. Em algumas circunstâncias um sistema mais formal de referências pode ser criado. Em outras ocasiões, as referências podem ser geradas por funcionários e ex-funcionários de uma organização.

De acordo com os autores, os não-clientes podem dar referências gerais, recíprocas, com base em incentivos e vindas de funcionários.

As *referências gerais* dadas por não-clientes, na visão de Peck *et al* (1999), são categorizadas em profissionais, especialistas, específicas, substitutas e complementares. As referências profissionais são aquelas em que profissionais recomendam serviços de outro(s) profissional(is). Referências de especialistas são aquelas nas quais pessoas especializadas são procuradas em decorrência do seu conhecimento ou de sua perícia. Referências específicas, por sua vez, referem-se a recomendações feitas a organizações ou pessoas que necessitam de um produto ou serviço específico. Referências substitutas ocorrem em circunstâncias onde uma organização que está com sua capacidade produtiva esgotada dá como referência um concorrente a seu cliente. Referências complementares são aquelas que adicionadas às informações que o cliente potencial possui, ajudem-no a concretizar a compra.

As *referências recíprocas*, para Peck *et al* (1999), acontecem em geral entre empresas de prestação de serviços, pode-se citar, por exemplo, empresas de advocacia, contabilidade, bancos, construtoras, seguradoras e empresas de consultoria, dentre outras. Quanto mais mutuamente dependentes forem um do outro os membros deste sistema de referência, mais forte será o potencial de reciprocidade entre eles. O mutualismo pode ser gerenciado como uma “balança”, onde as referências dadas e recebidas são documentadas. A documentação das referências serve a dois propósitos, explicam Peck *et al* (1999): o primeiro deles habilita a empresa a monitorar como ela está indo, encorajando suas fontes de referências a gerar mais referências para a organização. O segundo propósito, capacita a empresa a determinar quão pró-ativa está em gerar mais informações ou referências para suas fontes de referências.

As referências recíprocas também fornecem ferramenta à gerência para ajudar a assegurar que as fontes de referências serão mutuamente preservadas. Se o número de referências dadas, comparadas com as referências recebidas, se tornar significativamente desequilibrado, é preciso providenciar uma oportunidade para ratificar tal situação.

Referências com base em incentivos, a seu tempo, ocorrem quando os membros de um canal de referência são mutuamente dependentes e descobrem alguma vantagem na criação de um acordo formal que ajude a reforçar esta dependência, como, por exemplo, incentivos financeiros. O sistema de referência com base em incentivos pode ser

financiado ou não. O potencial para usar os incentivos varia de acordo com o tipo de empresa. Em um sistema de referência que incorpore incentivos financeiros como parte importante, é mister que se assegure que os procedimentos serão feitos de forma ética. Em alguns setores da indústria, conforme Peck *et al* (1999), incentivos são considerados antiéticos ou podem mesmo ser proibidos pela alta administração. Outras formas de incentivos podem ser utilizadas que não sejam financeiros, como exemplo, pode-se citar uma carta de agradecimento, uma dúzia de boas garrafas de vinho ou outro presente atrativo (PECK *et al*, 1999).

As *referências de funcionários* atuais, ex-colaboradores e ex-sócios representam uma importante fonte de indicação dentro dos diferentes setores da indústria. Os exemplos mais comuns de referências de funcionários são provavelmente os profissionais de serviços e financeiros. O grupo de referência de ex-funcionários e ex-sócios é, com certeza, uma fonte útil de indicação empresarial para as organizações, (PECK *et al*, 1999). Por isto, segundo Gummesson (1999), é melhor que as empresas mantenham relações positivas com o grupo de “ex” – funcionários e sócios. Neste sentido, muitas empresas vêem sua partida como parte de sua estratégia de marketing, visto que estes grupos se tornam um mercado valioso de referência.

3.4.1.3.3. Mercado de influência

O mercado de influência pode possuir um longo alcance e é constituído pelos mais diversos grupos. Este tipo de mercado é composto por grupos tais como financeiros e de investimentos; ambientais; imprensa e mídia; políticos e governos; usuários e avaliadores; concorrentes; e grupos de aliados.

A importância relativa dos diferentes grupos dentro do domínio do mercado de influência é variável, dependendo do momento vivido pela organização, (PECK *et al*, 1999). Uma organização envolvida em um processo de fraude ou procedimento ilegal, por exemplo, estará sob a influência da imprensa. Desta maneira, uma empresa implicada em devastações ambientais sofrerá influências de órgãos governamentais e ONGs ambientalistas.

Peck *et al* (1999) salientam que alguns comentários devem ser feitos com respeito à distinção entre os grupos que constituem o mercado de influência e o termo “*stakeholders*” utilizado em estratégias e negócios de incorporações e os públicos, usados nas relações públicas. A principal diferença está na ênfase dada a cada um, relativo à posição que ocupam. A atuação destes grupos no mercado envolve o uso rigoroso de técnicas de

marketing como: segmentação, posicionamento e desenvolvimento de estratégias de marketing e planos para alcançar objetivos específicos. (PECK *et al*, 1999).

São vários os potenciais grupos a constituir o mercado de influência. Os principais grupos estão relacionados na Ilustração 06, disposto a seguir:

<p><i>Financeiros e Investidores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Corretores • Analistas institucionais • Administradores de portfólio • Investidores individuais • Investidores institucionais • Agências de crédito • Bolsa de valores <p><i>Alianças (ou Uniões)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianças • Grupos não oficiais <p><i>Corporações Industriais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Câmara de comércio • Associações de banqueiros • Outras corporações industriais (FIESC) <p><i>Corporações Regulares</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco Central • Reguladores de seguros • Agências ambientais • Agências de saúde e seguro • Ombudsman <p><i>Concorrentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes atuais • Concorrentes potenciais 	<p><i>Mídia e Imprensa de Negócios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprensa de comércio • Imprensa nacional • Imprensa de negócios • Mídia de consumidores e avaliadores <p><i>Grupos de Usuários e Avaliadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de usuários de iniciativa do consumidor • Grupos de usuários organizados pelas companhias • Autoridades que testam os produtos <p><i>Grupos Ambientalistas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambientalistas • Grupos de consumidores <p><i>Política & Governo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Governo central • Autoridades locais • Departamentos específicos do governo <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Indústria & Comércio - Administração Federal de Medicamentos • MPs • Lobistas
---	--

ILUSTRAÇÃO 06- *Categorias de Influência no Domínio de Mercado*

Fonte: PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira. **Relationship marketing: strategy and implementation.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, p.238.

Todas as categorias expostas anteriormente são igualmente importantes, no entanto, algumas destas são de interesse especial, advertem Peck *et al* (1999), porque são comuns em muitas organizações. Elas incluem: mercado financeiro e de investimentos; mercado ambiental; mercado de concorrentes; e mercado político e regulador. Estas categorias nas quais as empresas possuem interesse especial foram detalhadas a seguir.

O *mercado financeiro e de investimentos* é um mercado especialmente crítico para as empresas que têm ou planejam ter suas ações negociadas em bolsas de valores.

Tuominen (*apud* PECK *et al*, 1999) enfoca que os mercados-chaves dentro deste mercado incluem investidores, corretores de títulos, conselheiros financeiros e analistas. O autor também os caracteriza como um mercado investidor e define este relacionamento como uma atividade gerencial contínua, planejada, intencional e sustentável que permite identificar, estabelecer, manter e melhorar relacionamentos de longo prazo entre as empresas e seus atuais e potenciais investidores e especialistas de investimento que atuam junto aos investidores. Uma questão-chave neste mercado de influência é a lealdade dos investidores. Neste sentido, Reichheld (*apud* PECK *et al*, 1999) acrescenta que é difícil para um gerente conseguir estabelecer estratégias de criação de valor de longo prazo sem o devido apoio dos investidores leais e esclarecidos.

O *mercado ambiental*, por sua vez, é particularmente importante para grupos envolvidos com indústria petroquímica, de minério e de manufatura em geral. Isto porque grupos expressivos de ambientalistas estão pressionando organizações e muitas vezes provocando sérios impactos negativos para aquelas organizações consideradas “inimigas” do meio ambiente. É importante enfatizar que ambientalistas não focam somente empresas poluidoras do ambiente, mas também aquelas que abusam de recursos escassos, que atuam em caça de animais, ou que usam animais como cobaias em experiências (PECK *et al*, 1999).

O próximo, o *mercado de concorrentes*, coloca as grandes organizações, em especial aquelas com grande visibilidade ou que dominam o setor em que atuam, em alerta e considerando cuidadosamente os relacionamentos que têm com seus concorrentes. Este cuidado especial decorre da natureza complexa das alianças e cadeias de suprimentos, alertam Peck *et al* (1999), que podem representar muitos papéis para uma mesma empresa, como, por exemplo, concorrentes, cliente e fornecedor. Diante destas circunstâncias, é essencial que as diferentes formas de relacionamentos sejam entendidas e gerenciadas apropriadamente.

O *mercado político e regulador*, afirmam Peck *et al* (1999), se refere às diversas formas que podem impactar uma organização tanto no âmbito interno de um país quanto de forma mundial. Este mercado de influência é particularmente relevante para empresas que vendem equipamentos de infra-estrutura, como reatores nucleares, sistemas de telefonia e produtos de defesa. Estes tipos de produtos podem causar impacto no desempenho da economia de um país, nos níveis de emprego ou na posição financeira. Um ponto importante às empresas é garantir que os materiais usados na produção de seus produtos sejam adequados aos padrões adotados por agências reguladoras de forma a favorecer sua capacidade e competência.

Na próxima seção trata-se das duas últimas estruturas do modelo dos seis mercados: mercados interno e de recrutamento.

3.4.1.4. Mercados interno e recrutamento

Antes de detalhar especificamente cada um dos domínios de mercado a que se propõe esta seção, é necessário efetuar uma breve distinção entre o mercado de recrutamento e o mercado interno. Segundo Peck *et al* (1999), estes dois mercados são distinguidos da seguinte maneira:

O mercado de recrutamento representa todos os empregados potenciais que possuem as habilidades e atributos necessários para igualar-se ao perfil que a empresa deseja retratar a seu cliente. Mercado de recrutamento também se refere às partes, por exemplo, executivo à procura de consultores, agências de recrutamento, consultores de seleção, universidade ou outros empregadores que têm acesso a grupos de empregados potenciais. O domínio de mercado de recrutamento inclui as próprias tentativas da empresa, como, por exemplo, por meio de recrutamento interno em todos os níveis dentro da organização, e, ainda, procurar empregados potenciais por meio de anúncio e indicações de outros empregados.

Para caracterizar o mercado interno, deve-se prestar atenção em dois aspectos chaves. O primeiro está preocupado em como as pessoas trabalham de forma que seu trabalho esteja afinado à missão e metas estratégicas da empresa. O segundo envolve a idéia do cliente interno, implicando no fato de que toda pessoa que trabalha dentro da organização é um fornecedor e um cliente.

A seguir, apresenta-se cada um dos domínios de mercado separadamente.

3.4.1.4.1. Mercado de recrutamento

Atualmente, tanto as empresas quanto os candidatos potenciais estão enfrentando um difícil dilema. As empresas, devido às exigências do mercado e, principalmente, pelas especificações dos cargos, muitas vezes não encontram pessoal adequado para contratação. Por sua vez, candidatos potenciais encontram dificuldades para ocupar vagas de trabalho por não estarem qualificados o suficiente para ocupá-las.

Existe outro aspecto que as empresas também têm considerado e que acaba por dificultar tanto a contratação quanto a ocupação do candidato potencial a uma vaga. Neste

ponto, as habilidades e experiências do candidato não são mais suficientes, as empresas também têm que identificar indivíduos que possam contribuir com a efetividade organizacional e a vantagem competitiva.

Nestas circunstâncias, boas práticas de recrutamento são essenciais para o sucesso organizacional, particularmente quando uma empresa busca manter ou desenvolver uma certa cultura e estilo dentro da organização, voltado, por exemplo, ao marketing de relacionamento.

Apesar do que foi exposto e da importância que o recrutamento deveria representar para as organizações, o assunto recrutamento tem recebido pouca atenção por parte de investigadores e acadêmicos, enfatizam Peck *et al* (1999), ao invés, a tendência tem sido focalizar a seleção do colaborador. Todavia, é necessário ter em mente que, antes de selecionar, as empresas precisam captar estes colaboradores potenciais. Diante deste prisma, Peck *et al* (1999) ressaltam que as organizações, pretendendo atrair os candidatos potenciais, devem se apresentar para as agências de recrutamento influentes e aos indivíduos como um empregador de primeira escolha. O que significa ser um empregador potencial altamente atraente, estipulando uma estratégia de recrutamento claramente definida, que adote um enfoque de marketing de relacionamento e construa uma reputação como empregador de primeira classe, sendo ponto crítico se uma empresa quer ter sucesso neste domínio de mercado. Peck *et al* (1999) identificam, ainda, assuntos chaves relativos ao mercado de recrutamento que merecem atenção, especificamente: custos de recrutamento, achando os melhores empregados, técnicas de seleção, treinamento, monitoração e avaliação de recrutamento.

Em muitos setores, especialmente o de serviços, custos significativos com o *turnover* de empregados são particularmente um problema para as empresas.

Como se não bastasse isto, Kuemmler e Kleiner (*apud* PECK *et al*, 1999) identificam dois tipos de *custos de recrutamento* que as empresas devem considerar: custos indiretos e custos diretos.

Os custos diretos são aqueles incorridos quando um candidato novo é contratado, neles incluem-se as despesas com anúncio, tempo despendido para entrevistar os potenciais aspirantes, despesas de recolocação de empregados, treinamento e desenvolvimento do novo recruta, dentre outros. Da mesma forma, os custos indiretos ou de oportunidades precisam ser levados em consideração, são custos resultantes da redução em produtividade que podem ser provenientes: (1) enquanto um novo recruta assume o trabalho;

(2) formação pela organização de um empregado experiente para assumir a nova posição; (3) permanência de uma vaga desocupada por um período de tempo.

Diante destes custos à organização, não basta encontrar colaboradores que tenham habilidades e competências necessárias, eles também devem ser capazes de equiparar-se ao perfil que a empresa pretende retratar aos seus clientes, e, além disso, devem estar dispostos de serem retidos pela empresa.

Visando a esta perspectiva, a organização deve iniciar o processo de recrutamento de forma a assegurar que os melhores candidatos sejam contratados em primeira mão.

Então como *encontrar os colaboradores* potenciais? Um bom ponto de partida, segundo alguns pesquisadores, incluindo Peck *et al* (1999), seria procurar os empregados potenciais a uma determinada função dentro da própria organização. Apesar de óbvio, muitas empresas não utilizam este método. É essencialmente atraente, pois não resulta em tantos custos quanto o recrutamento externo e também porque é vantajoso recrutar alguém que já tenha um relacionamento e esteja familiarizado com a empresa. Outro canal subutilizado, conforme Peck *et al* (1999), freqüentemente procurado quando não é possível re-alocar empregados de dentro da empresa, é aquele proveniente de indicações feitas pelos colaboradores atuais. Tanto o recrutamento de colaboradores potenciais dentro da própria organização quanto por intermédio de indicação de seus colaboradores efetivos possuem custos inerentes, dessa maneira, podem ser evitados custos que normalmente incorreriam em anúncios e formas de seleção, por exemplo.

Outra forma de encontrar candidatos potenciais, na visão de Peck *et al* (1999), seria a empresa relacionar-se com membros dos canais de recrutamento, que funcionam como referências e provêm indicações e informações a calouros potenciais. São também habilitados a funcionarem como “porteiros” aos aspirantes potenciais. Esses membros, quando abastecidos de informações sobre as descrições do trabalho e detalhes das habilidades e competências requeridas pela empresa, podem efetuar uma comparação entre o desejado pela organização e o candidato, verificando, assim, se o segundo encontra-se equiparado ao exigido pelo primeiro.

Um caminho que, também já está sendo adotado por algumas organizações é a divulgação em seu *site* de anúncios de trabalho com as mesmas características utilizadas em anúncios de jornal. Deste modo, a empresa tem condições de monitorar e medir o número de visitas ao *website*, importante para avaliar a efetividade do programa de recrutamento.

Após ter identificado os métodos principais para o recrutamento e a importância de construir relações estratégicas com os elementos dos canais de recrutamento e outros indivíduos, o próximo passo é selecionar o candidato que mais se adeque ao trabalho.

As *técnicas de seleção* são muitas e variadas, bem como problemas de sua má utilização. Para Peck *et al* (1999), esses problemas iniciam com entrevistadores mal preparados ou não treinados que provavelmente efetuarão uma má seleção de empregados. O primeiro passo para evitar armadilhas como esta é assegurar que os entrevistadores estejam qualificados para a seleção do empregado. Eles também devem estar habilitados a detalhar a especificação da pessoa que representa o candidato ideal para a posição a ser ocupada. Uma das estruturas amplamente usadas para este propósito é o plano de sete pontos de Rodger (*apud* PECK *et al*, 1999), que inclui: aparência física; realizações; inteligência geral; aptidões especiais; interesses; disposição; e circunstâncias, como assunto chave na determinação das especificações de uma pessoa.

Lewis (*apud* PECK *et al*, 1999) acrescenta outros dois critérios que deveriam ser considerados como parte do processo de seleção: organizacional e funcional. O critério organizacional se refere aos atributos que uma organização considera valiosos em seus empregados e que afetam seu julgamento sobre a possibilidade de um candidato obter êxito na empresa. Por exemplo, se a organização está orientada para o cliente e deseja como colaboradores pessoas que sejam calorosas, amigáveis e boas em comunicar-se com os clientes. Empresas catarinenses, por exemplo, estão requerendo em seus empregados atributos como: capacidade de analisar criticamente os processos e apresentar soluções, busca constante de conhecimento, dinamismo e que sejam capazes de assumir riscos (EMPRESAS ..., 2001).

O critério funcional ou departamental aponta as habilidades específicas requeridas por departamentos. Por exemplo, um departamento de finanças pode exigir que os candidatos tenham excelentes habilidades em cálculos financeiros ou que conheçam o mercado de capitais.

Diante do exposto, existe um leque de técnicas que podem ser adotadas na seleção de candidatos, porém o ponto crítico, para as empresas que desejem ter êxito e ganhar vantagem competitiva, está no cuidado que devem ter na escolha do colaborador ideal dentre os recrutados que se apresentarem.

Quando o processo de seleção está completo, o novo recruta e a empresa decidirão se querem trabalhar juntos, a fase subsequente é preparar o indivíduo a favor do trabalho que irão empreender.

Peck *et al* (1999) destacam dois tipos básicos de *treinamento*: informal e formal. O treinamento informal, também denominado como socialização informal, se refere à maneira como os empregados percebem o que está acontecendo a seu redor. Isto determina sua visão do que é importante à organização e o que eles precisam fazer. Caso um supervisor enfatize a velocidade acima da qualidade, então o novo colaborador pode concluir que clientes e bons serviços possuem menor importância que a rapidez de entrega de um serviço, por exemplo. Algumas empresas, visando minimizar esse efeito distorcido, utilizam o sistema de mentor. Este instrutor explicará o modo que a organização opera, onde as coisas estão e outras informações úteis. Ele age como um sistema de apoio durante as semanas e meses iniciais do calouro.

Em seu tempo, socialização formal é o treinamento propriamente dito. Treinamento não deve ser somente empreendido durante a introdução do novo colaborador na empresa, mas também enquanto ele mantiver um relacionamento com a organização, ou seja, um procedimento básico como parte de um *programa de desenvolvimento* de pessoal, Schlesinger e Heskett (*apud* PECK *et al*, 1999).

Outro aspecto importante a ser ressaltado, para as empresas que pretendem obter vantagem competitiva, diz respeito à *monitoração e avaliação de recrutamento*. Estes são aspectos essenciais para determinar quão efetivas as organizações estão em seu recrutamento. Wright e Storey (*apud* PECK *et al*, 1999) sugerem que há quatro áreas para monitorar na determinação da efetividade do recrutamento:

- O número inicial de investigações que resulta em uma forma de aplicação completada;
- O número de candidatos nas várias fases do processo de recrutamento e seleção;
- O número de candidatos recrutados; e
- O número de candidatos retidos na empresa após seis meses.

Este tipo de avaliação pode apontar, possivelmente, se os anúncios foram formulados de maneira correta e se as informações sobre o trabalho a ser feito foram suficientemente especificadas. Geralmente as pessoas envolvidas no processo de recrutamento são freqüentemente melhor qualificadas para determinar o sucesso do recrutamento. Elas podem obter *feedback* informal de recrutados potenciais durante o processo de entrevista e pedir *feedback* formal depois que o processo foi completado, Peck *et al* (1999).

Uma vez que o empregado foi recrutado na organização e o treinamento introdutório está completo, a próxima e, provavelmente, a tarefa mais difícil é como desenvolver e manter uma cultura orientada para o cliente, na qual os empregados estão habilitados para superar, ajudar e apoiar a organização a alcançar suas metas.

A seguir, caracteriza-se o último dos seis mercados, o mercado interno. O mercado interno é tão importante quanto os demais mercados descritos anteriormente, já que envolve as relações dos empregados entre si e suas interações com o cliente externo, podendo afetar o sucesso organizacional.

3.4.1.4.2. Mercado interno

Existem dois aspectos, ressaltam Peck *et al* (1999), que as empresas e seus profissionais devem observar. Um deles refere-se ao modo como os colaboradores trabalham juntos por meio dos limites funcionais de forma que seu trabalho esteja afinado à missão e metas estratégicas da organização. O outro envolve a idéia do cliente interno, isto significa que todo colaborador é um fornecedor ou um cliente.

Muitas são as definições aplicadas a este tema, entretanto, a visão mais difundida segundo Peck *et al* (1999), é a de que o marketing interno está interessado na criação, desenvolvimento e manutenção da cultura interna orientada para serviço, que, em troca, ajuda e apóia a organização na realização de suas metas. A cultura interna de serviço tem um impacto vital na orientação dos empregados para serviços e clientes, e na forma como eles executam suas tarefas. O importante é como os colaboradores respondem às situações novas, imprevistas e até mesmo às desagradáveis. Então, o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura orientada ao cliente, são um determinante crítico do sucesso de relações de marketing em longo prazo.

A cultura organizacional registra tacitamente os valores e as normas compartilhados entre os membros da organização, influenciando o comportamento e as atitudes dos colaboradores. Diante disto, o desenvolvimento do marketing interno, na visão de Schneider e Clark (*apud* PECK *et al*, 1999), vem para reconhecer o impacto que a cultura causa no comportamento e nas atitudes dos colaboradores, refletidas nas relações dos colaboradores entre si e com os clientes externos. Pesquisas demonstraram que satisfação e desempenho no trabalho afetam o comportamento dos colaboradores. Satisfação dos empregados no trabalho também possui vínculo estreito com a retenção do trabalhador na organização, bem como satisfação e retenção dos clientes. Neste sentido, a satisfação do

empregado em mercado interno é um pré-requisito para a satisfação do cliente em mercado externo.

Segundo Gummesson (1999), ao admitir que todo empregado é um cliente ou um fornecedor e que sua satisfação gera satisfação e retenção de clientes externos, conseqüentemente, um fornecedor interno deve auxiliar seu colega dando-lhe suporte em regime de colaboração para que os funcionários de linha de frente possam entregar um serviço de qualidade ao cliente. Então, marketing interno, afirmam Peck *et al* (1999), é visto como um modo de integrar várias funções para permitir que o pessoal trabalhe junto, ultrapassando os limites funcionais e alinhando esses grupos de transposição funcional com as necessidades e expectativas do cliente interno e externo, de forma que seu trabalho esteja afinado à missão, às estratégias e metas da empresa.

Frente ao exposto, sabe-se que todo empregado participa do processo que conecta o colaborador de linha de frente e o cliente durante o momento da verdade. Judd (*apud* PECK *et al*, 1999) distingue diferentes níveis de pessoal dentro da organização dependendo do grau e do tipo de contato que eles têm com clientes externos:

- **'Contactors'**: empregados que têm contato direto freqüente ou periódico com o cliente;
- **Modificadores**: empregados que têm contato freqüente ou periódico menos direto com o cliente, este contato normalmente não é cara-a-cara;
- **Influenciadores**: os empregados que tradicionalmente não têm nenhum contato direto com o cliente, embora tomem muitas decisões em relação a ele; e
- **Isolado**: empregados que não têm nenhum contato com o cliente.

De acordo com Judd encontrado em Peck *et al* (1999), os *'contactors'* não são as únicas pessoas que estão envolvidas na entrega de serviço. Porém, eles dependem em grande parte do apoio que obtêm de outros empregados dentro da organização. Frequentemente há um número grande de pessoas de apoio que não entram em contato direto com o cliente, mas que têm um papel muito importante para executar a quem diretamente influencia o serviço em última instância e abastece os clientes. Gummesson (1999) usa o termo *'mercado de meio período'* para descrever tais empregados.

Por intermédio do *marketing interno*, todos os empregados podem começar a entender como suas tarefas e o modo como as executam afetam a satisfação do cliente e contribuem a uma verdadeira orientação de *marketing*.

Empresas que desejem obter sucesso e vantagem competitiva devem observar o modelo dos seis mercados, pois cada um deles pode orientar os profissionais de *marketing* a empreender ações estratégicas para conquistar, manter e fidelizar clientes.

3.5. Tendências do marketing de relacionamento

Diversas são as forças que afetarão o futuro das organizações. Dentre elas, Kotler (2000) destaca o avanço da tecnologia e da globalização. Estas forças estão provocando uma mudança no comportamento de compra do consumidor e criando novos desafios para as empresas.

Os consumidores, sentindo-se pessimistas acerca do que o futuro lhes reservava, ajustaram seu padrão de vida, com isso seu comportamento de compra começou a ser alterado, o desejo de comprar e possuir mais e mais deu e está dando lugar a uma conduta mais restritiva. Além disso, como enfatiza Kotler (2000), os clientes estão exigindo uma maior qualidade e serviços superiores, com algum grau de customização, mostram-se também menos fiéis às marcas ao perceberem que produtos estão apresentando menores diferenças entre si.

Na concepção de Greenberg (2001), o cliente está procurando se informar mais sobre produtos, serviços e empresas. A tecnologia está possibilitando acesso à informação, além disso, deu poder ao consumidor para fazer negócios de muitas maneiras diferentemente da tradicional *face-a-face* e também permitiu probabilidade de escolha do que ele ainda não conhece. Kotler (2000, p.48) complementa dizendo que o cliente está *“mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor”*.

Esta mudança no comportamento de compra do consumidor é caracterizada, de acordo com Takeuchi e Quelch (1994), sob três maneiras: integridade – *‘integrity buying’*, investimento – *‘investment buying’* e ciclo de vida – *‘life-cycle buying’*.

Compras que visem à integridade são aquelas efetuadas em virtude do valor percebido que a empresa tem para com a sociedade, ao invés de evidenciar o status social pessoal. As compras de investimento, por sua vez, são direcionadas a produtos com longa duração, mesmo que, para isto, os consumidores tenham que pagar um pouco mais. Por fim, a compra que visa ao ciclo de vida do produto, isto é, as pessoas podem desejar adquirir uma lâmpada fluorescente de R\$ 25,00; por exemplo, baseando-se no fato de que ela consome menos energia e dura mais do que uma luminária comum, que consome mais energia e custa bem menos.

Neste sentido, afirmam Pepper e Rogers (2001), as empresas, ao ignorarem as transformações ocorridas nas atitudes do consumidor, podem perder a oportunidade de potencializá-las. Assim, o marketing de relacionamento, por meio da manutenção de interações e relações estreitas e contínuas com os clientes da organização, possibilita o

monitoramento destas mudanças. Com a alteração do comportamento do consumidor objetivando produtos ou serviços que lhe ofereça maior valor agregado, as empresas devem mudar a ênfase de seus negócios voltados para o produto e passar a dirigi-la para o cliente.

As empresas que desejem monitorar as mudanças no comportamento de seus clientes ou que pretendam mudar a ênfase de seus negócios voltando-a para o cliente necessitam seguir, conforme a concepção de Peppers e Rogers (2001), quatro estratégias básicas: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Identificar os clientes denota conhecê-los individualmente com maior número de detalhes possíveis e ser capaz de reconhecê-los em todos os canais de contato. Identificar o cliente, para Peppers e Rogers (2001, p. 28), significa “*conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações [e sugestões] feitas e quais foram as providências tomadas*”. Enfim, identificar é manter um histórico do cliente para saber com quem vale a pena iniciar um relacionamento mais estreito objetivando sua fidelização. Para o varejo, exemplificam Peppers e Rogers (2001), o processo de identificação pode exigir algum tipo de programa, como acumulação de certo número de pontos, dependendo do valor da compra, que seriam trocados por mercadorias e brindes. Os programas de milhagem são outro exemplo, acumulando determinado número de milhas de viagem, o cliente pode trocar por uma passagem aérea. Estes tipos de programas, por meio de alguma espécie de atrativo (pontuação ou bonificação), incentivam o cliente a se identificar cada vez que realizar uma compra com a empresa. Deve-se ter cuidado com os programas de fidelização que podem ser imitados pelos concorrentes, como por exemplo os programas de milhagem. Atualmente, todas as empresas aéreas possuem esse tipo de programa, o que rapidamente “*deixa de ser percebido pelo cliente como algo atrativo*” (PEPPERS e ROGERS, 2001, p. 30).

Os clientes, após terem sido identificados, devem ser diferenciados. A **diferenciação** pode ser feita de duas maneiras, conforme Peppers e Rogers (2001):

- (1) Por **valor** – o que o cliente representa para a empresa, tanto em termos de lucratividade real quanto potencial, concentrando-se naqueles clientes que efetivamente geram ganhos para a organização e dispensando os que não o fazem. Devem ser medidos também os custos de atendimento de cada cliente, isto porque os custos são diferentes de cliente para cliente, dependendo do tipo de atendimento a ele fornecido.
- (2) Por **necessidade** – que precisão o cliente têm dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. A diferenciação servirá de maneira que a

organização priorize seus esforços e aproveite ao máximo possível seus clientes de maior valor e, também, personalize sua conduta baseada nas diferentes necessidades que cada cliente tem.

A empresa deve estabelecer, durante o processo de identificação e diferenciação, qual dos dois critérios usará primeiro: valor ou necessidade. A escolha, entre um e outro, num primeiro momento, dependerá dos dados existentes, da capacidade de análise e tratamento que a empresa consegue dar aos dados e informações. Segundo Peppers e Rogers (2001), para um melhor resultado o ideal é a combinação dos critérios valor e necessidade durante o processo de identificação e diferenciação. Diferenciar seus clientes implica que a empresa deve, de acordo com Peppers e Rogers (2001), estabelecer critérios de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor.

Cabe lembrar que diferenciar e discriminar, segundo Luft (1984) – dicionário de língua portuguesa, são sinônimos. No entanto, Peppers e Rogers (2001) analisam os dois termos e concluem que a diferenciação deve sempre ser feita utilizando critérios objetivos e públicos. Neste sentido, a empresa deve informar o ‘porquê’ um cliente merece tratamento diferenciado em relação a outro. A discriminação, contrariamente à diferenciação, compreende tratamento distinto sem qualquer tipo de critério.

A etapa seguinte sugere que a empresa **interaja** com seus clientes. Isto significa que a organização necessita procurar a forma mais barata e automatizada de interação, assim como disponibilizar e utilizar, como meio de interação, o canal de comunicação preferido por seu cliente. Se o contato partir da empresa, ela deve certificar-se de ter a permissão do cliente para utilizar o canal de sua preferência (PEPPERS e ROGERS, 2001).

As interações devem ter por objetivo a aprendizagem. Assim a empresa conhece melhor seus clientes e pode personalizar produtos e serviços, persuadindo e fazendo com que o cliente perceba a conveniência de continuar comprando da organização.

A **personalização**, por sua vez, na percepção de Peppers e Rogers (2001, p.11), “*pode significar a ‘personalização em massa’ de um produto [serviço] ou a personalização das opções oferecidas ‘ao redor’ do produto*”.

É importante salientar que a manutenção dos clientes interessantes é o principal diferencial, porque as empresas poderão diminuir custos com interações e de aquisição de novos clientes.

No entanto, as empresas não devem somente prestar atenção nos seus clientes externos, clientes internos devem ser igualmente observados. Neste sentido, não basta recrutar

colaboradores com habilidades e competências exigidas, eles devem equiparar-se ao perfil que a empresa pretende transmitir aos seus clientes externos. Os clientes internos, como diz Peters (1998), devem ser capazes de contribuir para que a empresa seja um lugar melhor e para que alcance seus objetivos e metas. Para atrair os potenciais colaboradores, as empresas devem apresentar-se como empregador de primeira linha e cumprir tudo que prometem.

Ser um empregador de primeira linha inclui, dentre outras coisas, oferecer, além do salário, benefícios indiretos proporcionados pela empresa. Dentre os benefícios que as empresas podem proporcionar a seus empregados, Oliveira (2001) identifica: plano de saúde, vale-refeição ou almoço subsidiado no restaurante da organização, convênio-farmácia, convênio-ginástica, convênio-odontológico, cursos de idiomas, viagem nas férias, previdência privada ou carro para uso particular, dependendo da posição do empregado na hierarquia e da modernidade da política de recursos humanos da empresa. Diversas organizações, conforme Oliveira (2001), já oferecem a alguns de seus empregados a possibilidade de escapar dos pacotes prontos e compor livremente sua lista de vantagens, são os chamados benefícios flexíveis. A composição destes benefícios é feita por meio de um sistema de créditos no qual cada colaborador recebe, dependendo do seu cargo dentro da organização, uma determinada quantia de pontos para ser usada conforme lhe for mais vantajoso. Por exemplo, se o empregado não quiser usufruir o plano de saúde, por já ser beneficiado com o do cônjuge, poderá investir os créditos em um curso de inglês, tratamento dentário, massagem ou aulas de ginástica. Na concepção de Cadavez (*apud* OLIVEIRA, 2001, p.144) a vantagem principal dos planos flexíveis por sistema de crédito é *“impedir aquele sentimento de frustração de quem é obrigado a abrir mão de um benefício sem conseguir levar nada em troca”*. Os benefícios flexíveis terão um peso cada vez maior tanto no momento em que o colaborador potencial irá candidatar-se a uma vaga, quanto na ocasião em que o empregado escolherá entre continuar ou trocar de empresa, como também, a possibilidade de escolha dos benefícios pode influir na satisfação da equipe que compõe a organização (OLIVEIRA, 2001). Diante do exposto, Oliveira (2001) afirma, de maneira enfática, que os benefícios flexíveis devem ganhar novas adesões de empresas que desejem tornar-se competitivas tanto atraindo os talentos do mercado, quanto retendo seus melhores empregados.

Além do que foi mencionado anteriormente, na visão de Peters (1998), é importante que a empresa delegue poder para seus colaboradores, isto os tornará mais livres para estreitar relações com seus clientes e também fazer com que sejam pessoas de negócio – ‘agentes livres’. Harkins (*apud* BERRY, 1996), entretanto, vai mais além do raciocínio empreendido por Peters (1998), ele acredita que a empresa deve dar condições dos

colaboradores terem atitudes de *empowerment*. Isto porque empregados dotados de atitudes de *empowerment* vivenciam sensações de:

(1) controle sobre a forma pela qual o serviço deve ser prestado; (2) consciência do contexto em que o serviço é prestado e como esse contexto se insere no quadro geral; (3) responsabilidade pelo resultado de seu pessoal; (4) responsabilidade compartilhada pelo desempenho da unidade e da organização inteira; (5) equidade na distribuição da remuneração baseada nos desempenhos pessoal e coletivo (HARKINS, 1991 *apud* BERRY, 1996, p.213).

No modelo de *empowerment*, os colaboradores “*não têm apenas a autoridade necessária, mas também a responsabilidade de fazer uso de suas capacidades e conhecimentos, bom-senso e criatividade para servirem com eficácia os clientes e, assim, contribuir para o sucesso da empresa*” (BERRY, 1996, p. 214). Neste modelo, ressalta Berry (1996), é importante que a gerência oriente e estabeleça uma cultura de realizações e forneça treinamento a seus colaboradores. Por sua vez, os empregados de linha de frente devem gerenciar-se e empenhar-se na tarefa de criar valor a seus clientes internos e externos, sendo responsáveis pelo próprio desempenho, porém, compartilhando a responsabilidade pela performance da organização.

4. AVALIAÇÃO MACROECONÔMICA DO SEGMENTO ATACADISTA

Esta avaliação econômica, a seguir descrita, teve como base as informações enviadas por 222 empresas atacadistas/distribuidoras participantes do Ranking 2002 relativas a 2001, compiladas pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores – ABAD, conferidas e analisadas pela AC Nielsen conjuntamente com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo – FIA/USP, publicadas na Revista Distribuição e em seu *site* <<http://www.revistadistribuição.com.br>>. A pesquisa da ABAD é uma baliza do desenvolvimento do setor atacadista no Brasil, pois são informações colhidas diretamente das empresas associadas.

O Ranking considera apenas as empresas atacadistas distribuidoras que, em 2001, obtiveram resultado em vendas superior a R\$ 300 mil (RANKING, 2002). As empresas participantes do Ranking faturaram R\$ 14,220 bilhões em 2001, como mostra a Tabela 01. O montante é equivalente a 40,6 % das vendas do setor atacadista para o varejo, estimadas pela AC Nielsen em R\$ 35 bilhões para o mesmo ano, a preço de varejo.

Juntas, as 222 empresas contam com uma força de vendas composta por mais de 21 mil pessoas (2.645 vendedores contratados e 18.760 representantes comerciais). A área de armazenagem das organizações participantes somou mais de 1,33 milhões de m². Esse contingente de empresas assegura o transporte de mercadorias com frota própria composta de cerca de 8.339 veículos e de 6.993 terceirizados. As empresas possuem um portfólio de clientes que ultrapassa 3,3 milhões.

Faturamento Total (a preço de atacado)	R\$ 14.220.034.877,00
Empresas Participantes	222
Área de Armazenagem	1.331.962 m ²
Número de Lojas	108
Área de Vendas	426.239 m ²
Funcionários	40.125
Vendedores Diretos	2.645
Representantes Comerciais	18.760
Frota de Veículos Própria	8.339
Frota de Veículos Terceirizada	6.993
Clientes Ativos	3.322.316

TABELA 01 – Os Números do Ranking Atacadista 2002

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.104.

Em 2001, houve um crescimento real de 2,3% no faturamento das empresas (Ilustração 07). Esta variação do faturamento de 2000 para 2001 é calculada a partir do fornecimento dos dados de 217 empresas referentes a esses dois anos. Com base nestes números, a AC Nielsen calculou a variação da somatória do faturamento dessas empresas e deduziu o efeito inflação acumulada de 2001, de 7,67%, medida pelo IPCA.

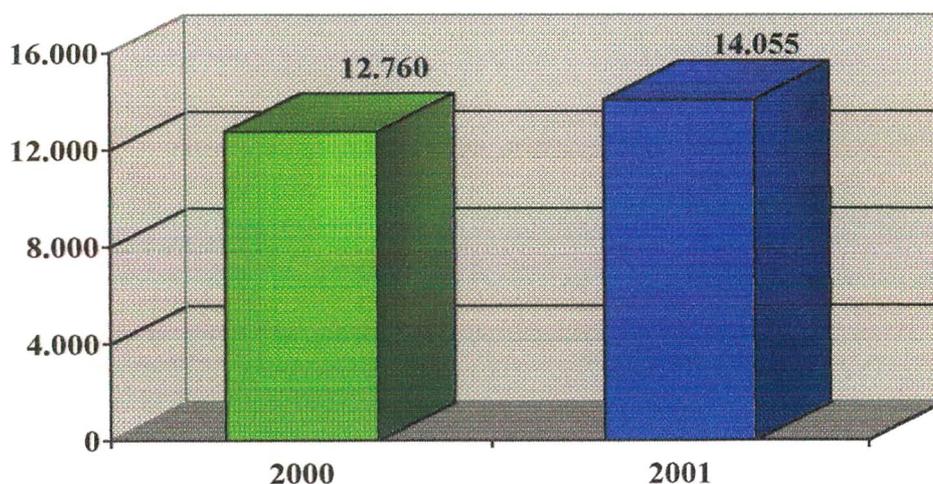


ILUSTRAÇÃO 07 – Resultado das 217 Empresas que Informaram o Faturamento

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. **Revista Distribuição**. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.104.

Em 2001, o segmento atacadista/distribuidor de produtos industrializados faturou R\$ 39,8 bilhões brutos (a preço de varejo – Ilustração 08), o que corresponde a 42,8% das vendas referentes a bares, varejo tradicional e auto-serviço.

Preços de Atacado
É o valor de venda dos produtos do atacado para o varejo.

Preços de Varejo
É o valor estimado da venda efetuada pelo varejo com 'Mark up' de cerca de 25%.

ILUSTRAÇÃO 08 – Diferenciação de Preços

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. **Revista Distribuição**. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.102.

O montante faturado em 2001 pelo setor atacadista/distribuidor obteve um crescimento real de 2,3% em relação ao apurado em 2000 (Ilustração 09), descontada a inflação de 7,67% (medida pela variação do IPCA do IBGE), acumulada durante o ano. A preços de atacado (eliminando o efeito *mark up*), as vendas do setor somam R\$ 35 bilhões em 2001.

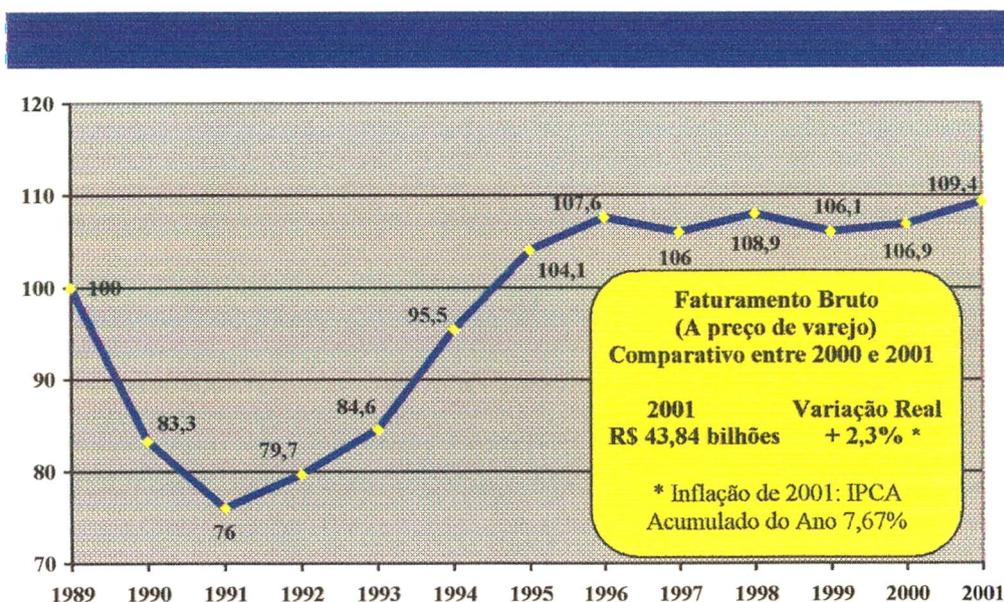


ILUSTRAÇÃO 09 – Índice de Evolução do Faturamento do Atacado (A preço de varejo) Base 100 = 1989

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.101.

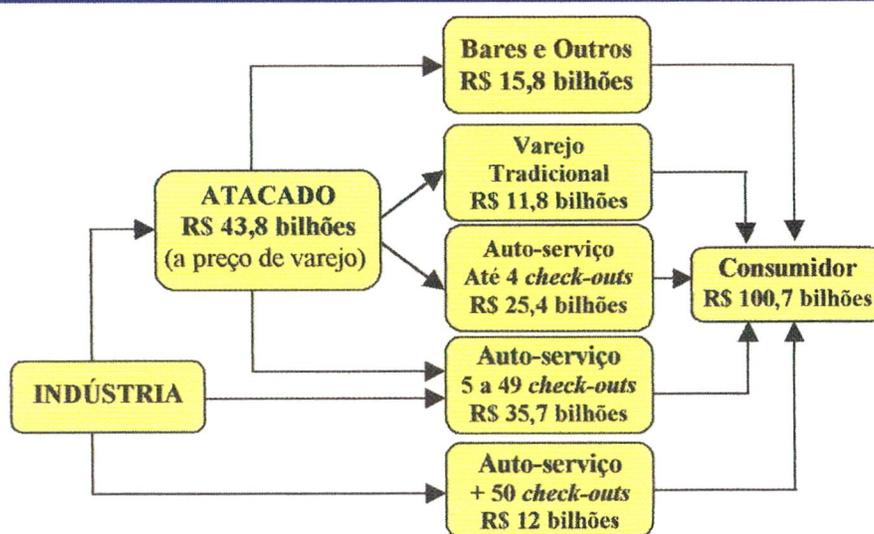
Considerando-se 1989 como o ano-base equivalente a 100, o faturamento obtido pelo setor atacadista, em 2001, corresponde ao índice de 109,4 pontos percentuais (mostrado na Ilustração 09), o que é cerca de 9,4% superior à base, a preço de varejo.

A partir de 1989, o comércio atacadista/distribuidor atravessou um período de redução no faturamento, seguido por recuperação a partir de 1991. Nos últimos dez anos, o setor atacadista vem experimentando dois períodos distintos em relação às vendas: um de crescimento e outro de estabilidade. A FIA/USP avalia que, entre 1991 e 1996, o setor cresceu acentuadamente 31,6 pontos percentuais, sobre uma base enfraquecida pela recessão pós-plano Collor. No entanto, entre 1996 e 2001, a variação foi de apenas 1,8%, tendo pico de vendas em 1998 atingindo o índice de 108,9 pontos percentuais e, em 2001, com 109,4 pontos percentuais, o equivale a R\$ 43,84 bilhões. A variação de 1,8 pontos percentuais é reflexo dos problemas macroeconômicos do período. Comparando-se os anos de 2001 com 1991, observa-se um crescimento de 33,4%, o que, para a FIA/USP, evidencia o quanto o Brasil

perdeu com as dificuldades macroeconômicas vividas nos primeiros anos da década passada. Somente a partir de 1995 o setor atacadista conseguiu recuperar os mesmos patamares de vendas atingidos seis anos antes.

O atacado/distribuidor revela sua participação como parceiro efetivo da indústria na colocação de produtos nos mais remotos pontos-de-venda do país. Em 2001, o setor merceário, como exibe a Ilustração 10, é representado por bares, varejo tradicional e auto-serviço, faturou o equivalente a R\$ 100,7 bilhões. Desse total, 43,5% couberam ao setor atacadista/distribuidor, com R\$ 43,8 bilhões (a preços de varejo não deflacionados). As vendas de lojas de auto-serviço atingiram R\$ 73,1 bilhões no ano. Já as vendas do varejo tradicional, somadas à de bares e outros, totalizaram R\$ 27,6 bilhões.

Observa-se que o somatório das vendas de varejos que adquirem mercadorias do atacado é superior à referente ao setor atacadista/distribuidor. Isto ocorre porque os segmentos que compram do atacado comercializam produtos que não fazem parte do *mix* do setor como refrigerantes, cigarros, hortifrutigranjeiros, alimentos in natura e outros.



**ILUSTRAÇÃO 10 – Balanço do Atacado
A Preço de Venda ao Consumidor
(em R\$ faturados por cada segmento do mercado)**

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.102.

A ABAD/ AC Nielsen/ FIA-USP, para melhor avaliar a composição das vendas do setor, dividiram os produtos da seguinte maneira:

- **Alimentos Industrializados:** leite em pó, biscoito, massa, enlatado, queijo, frios, extrato de tomate, sorvete, etc;

- **Cervejas e Bebidas não Alcoólicas:** refrigerantes, água mineral, suco de fruta, etc;
- **Bebidas Alcoólicas:** uísque, pinga, rum, vodca, etc;
- **Limpeza Doméstica:** desinfetante, detergente, sabão em pó, etc;
- **Higiene Pessoal/Perfumaria:** absorvente higiênico, papel higiênico, xampu, creme rinse, desodorante, etc;
- **Saúde:** preservativo, medicamentos, algodão, curativo para pele, etc;
- **Artigos Diversos de Uso Doméstico:** panela, plástico, lâmpada, pilha, cola, tomada, etc;
- **Papelaria e Material Escolar:** caderno, lápis, caneta, borracha, etc;
- **Material de construção:** prego, ferragem, ferramenta, etc;
- **Outros:** embalagens, aviamentos, ração para animais, etc.

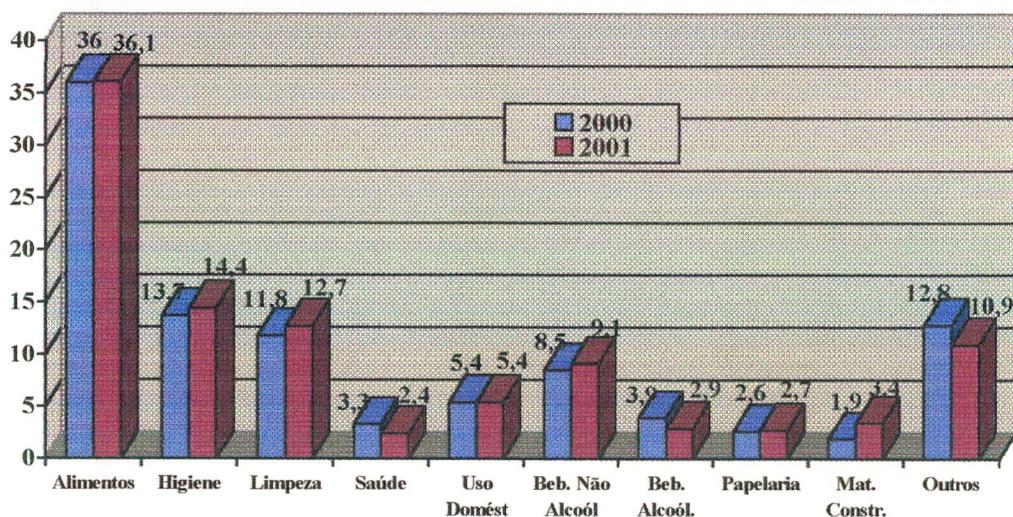


ILUSTRAÇÃO 11 – Participação nas Vendas por Grupo de Produtos (%)

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.105.

Os 222 atacadistas e distribuidores participantes do Ranking 2002 continuam dando preferência à venda de produtos de mercearia. Por ordem de grandeza (Ilustração 11), os alimentos continuam a representar a maior parcela dos negócios desse grupo (36,1%) sobre o faturamento das empresas, seguidos de produtos de higiene 14,4%; o que representa um aumento de 7 pontos percentuais em relação a 2000. O segmento de limpeza acusou ligeiro aumento de participação de 11,8%, em 2000, para 12,7%, em 2001. Na quarta posição estão produtos como embalagens, aviamentos e ração para animais, com 1,9 pontos percentuais a menos que em 2001. Na quinta colocação, as bebidas não alcoólicas representaram 9,1% das

vendas, cerca de 6 pontos percentuais a mais que em 2000. Nas demais posições estão os produtos de uso doméstico, materiais de construção, bebidas alcoólicas, papelaria e saúde, com 5,4%, 3,4%, 2,9%, 2,7% e 2,4% , respectivamente, sobre o faturamento das empresas participantes do Ranking.

Os índices referentes à utilização da automação comercial pelas empresas atacadistas e distribuidoras, comparados entre 2000 e 2001, mantiveram-se praticamente inalterados, como apresenta a Ilustração 12.

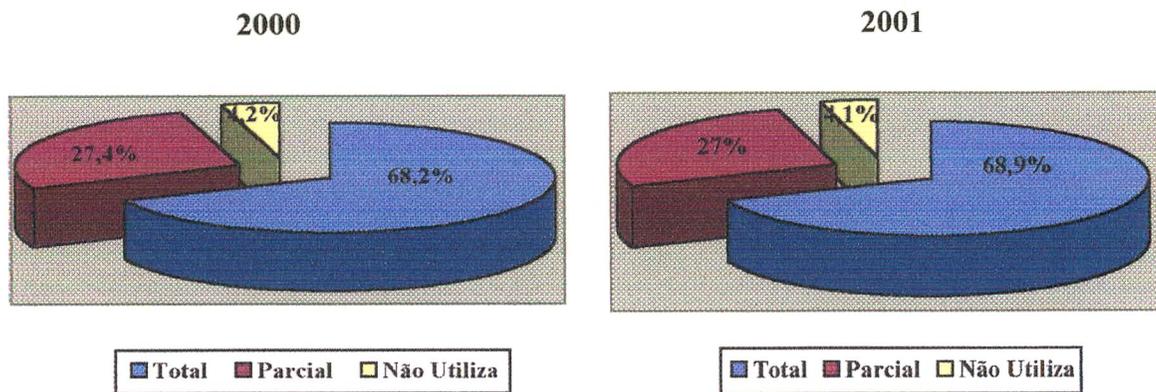


ILUSTRAÇÃO 12 – Nível de Utilização de Automação Comercial Comparativo entre 2000 e 2001

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.106.

Das 222 empresas respondentes em 2001, apenas 4,1% declararam não fazer uso da automação comercial. Entretanto, 68,9% afirmam, no mesmo ano, que suas empresas estão automatizadas. Os restantes 27%, utilizam parcialmente a automação comercial em seus negócios.

Dentre os meios adotados pelas 222 empresas para realizar seus negócios, a equipe de vendas é utilizada por 90,3% delas (Ilustração 13). Os 21.405 vendedores (contratados e terceirizados) venderam, do montante de R\$ 14,22 bilhões, o equivalente a cerca de R\$ 12,7 bilhões, correspondendo a 89,33% do volume realizado.

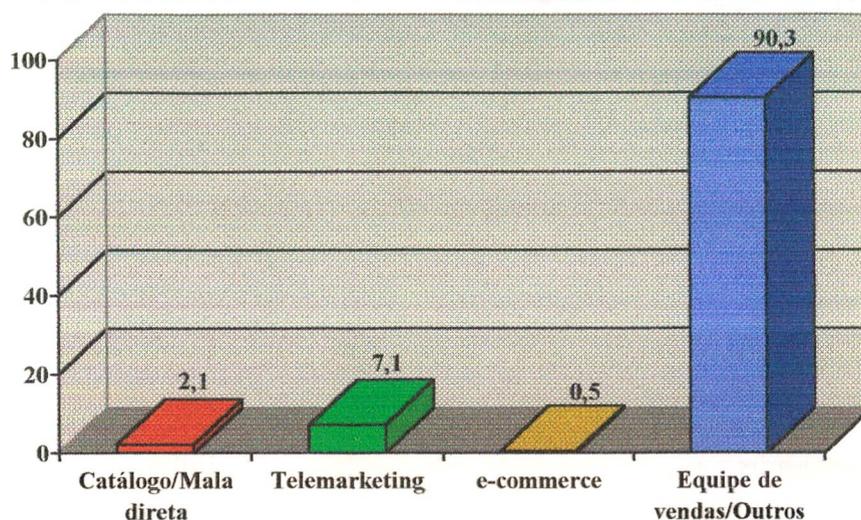


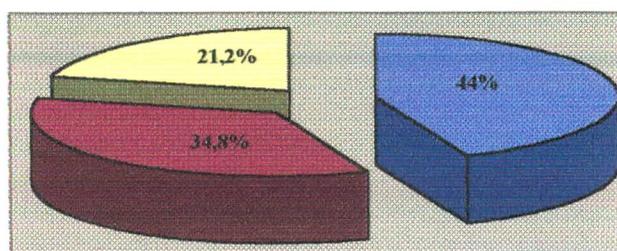
ILUSTRAÇÃO 13 – Meios de Comercialização (%) – 2001
Participação sobre o Faturamento

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.106.

Dentre os canais de comercialização que começam a despontar, o mais expressivo, depois da venda pessoal, é o *telemarketing*, com participação de 7,1% sobre as vendas totais do setor. O catálogo/mala direta é responsável por 2,1% das vendas. O *e-commerce* (comércio pela internet) tem participação de 0,5% sobre o faturamento total, o equivalente a cerca de R\$ 71 milhões.

Das 222 empresas declarantes do Ranking 2002, 66 informaram que também atuam em atividades correlatas ao negócio atacadista/distribuidor, como pode ser evidenciado na Ilustração 14.

Das 66 empresas que atuam em atividades correspondentes ao negócio de atacadista/distribuidor, 44% declararam atuar também como varejistas. Cerca de 34,8% afirmam que estão operando como *broker* e 21,2% informam operar como operador logístico.



■ Varejista ■ Broker □ Operador Logístico

Obs.: Respostas múltiplas/números de empresas respondentes: 66

ILUSTRAÇÃO 14 – Área de Atuação (%)
Empresas que Atuam em Outros Ramos de Atividade - 2001

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.106.

Em 2001, o grupo formado pelas 20 maiores empresas atacadistas e distribuidoras (Tabela 02) faturou mais de R\$ 9,86 bilhões e registrou crescimento real de 2,6%, se comparado a 2000. Esse resultado reflete o desempenho de um grupo de participantes heterogêneo, face à entrada e saída de empresas de um ano para outro. Vale lembrar, também, que o deflator utilizado pela AC Nielsen, em 2001, foi a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor (IPCA), do IBGE, que somou 7,67% no ano passado. O faturamento deflacionado, em moeda de 1995, foi de R\$ 6,01 bilhões. Tomando-se por base as vendas de 1995 e conferindo a elas o índice 100, o faturamento de 2001 soma 93,7 pontos percentuais. Este índice é inferior ao do ano base, no entanto, a exemplo de 2000 (91,4%), continua invertendo a curva descendente observada nos anos: 88,7 em 1997; 87,4 em 1998 e 84,2 em 1999.

A área de armazenagem, como mostra a Tabela 02, que sofreu drástica redução no período de 1997 a 1999, vem sendo ampliada nos últimos dois anos, atingindo 594.781 m² em 2001. O número de vendedores diretos que, em 1998, foi reduzido quase pela metade comparado aos de 1997, vem registrando uma curva ascendente, chegando a 388 em 2001. O número de representantes comerciais praticamente se manteve nos dois últimos anos, totalizando 11.668 em 2001. Neste período, as empresas reduziram sua frota própria de 5.589 para 5.096 veículos. Já a frota terceirizada mais que triplicou, saltando de 1.373 para 4.236 veículos.

Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Faturamento Nominal em R\$ mil	6.425.538	7.095.392	6.829.870	6.992.724	7.501.377	8.942.391	9.866.630
Deflator	1,00	1,1109	1,1988	1,24548	1,38668	1,52271	1,63950
Fat. Deflacionado (R\$ mil de 1995)	6.425.538	6.387.066	5.697.256	5.614.481	5.409.595	5.872.682	6.018.066
Faturamento 1995 = 100	100,0	99,4	88,7	87,4	84,2	91,4	93,7
% Variação Real Anual	*	-0,6	-10,8	-1,5	-3,6	8,6	2,5
Área Total de Armazenagem (m ²)	946.820	950.130	901.470	887.205	486.177	542.745	594.781
Total de Vendedores Diretos	982	721	369	186	218	230	388
Total de Repres. Comerciais	10.979	10.839	9.463	9.450	12.126	11.621	11.668
Total de Funcionários	22.638	22.995	20.793	20.189	20554	22.627	23.617
Frota Própria	5.483	5.140	3.886	5.128	5.974	5.589	5.096
Frota de Terceiros	384	752	401	767	606	1.373	4.236

TABELA 02 – Os Números dos 20 Maiores Atacadistas

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.120.

Analisando-se o índice de concentração do faturamento, disposto na Ilustração 15, verifica-se que as cinco maiores empresas atacadistas/distribuidoras foram responsáveis por 47,9% do total do faturamento do Ranking, tendo reduzido esta participação em 1,3 pontos percentuais em relação a 2000.

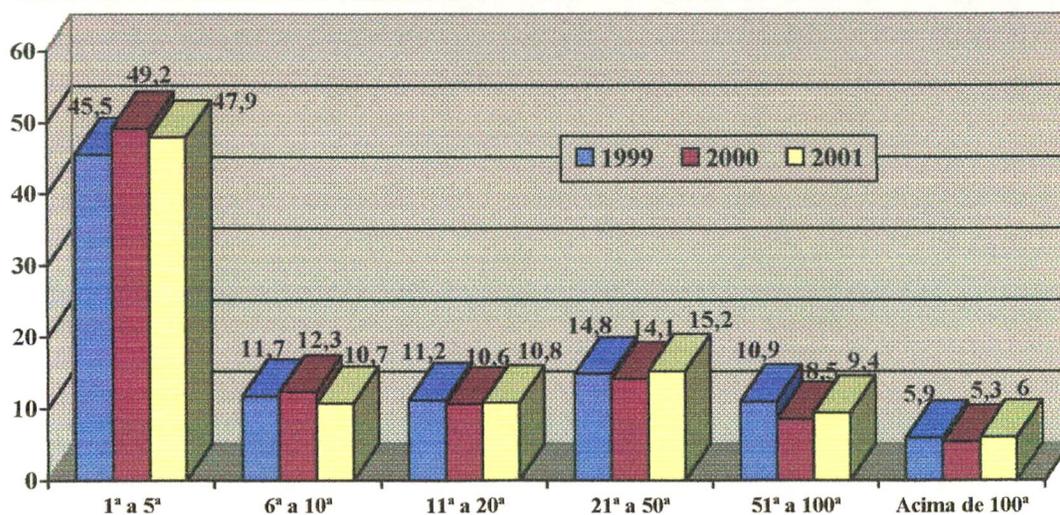


ILUSTRAÇÃO 15 – Índice de Concentração do Faturamento sobre o Ranking (%)

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.122.

O grupo das empresas colocadas entre a 21ª e a 50ª posição (Ilustração 15) detém a segunda maior fatia sobre o faturamento, chegando a 15,2 pontos percentuais. As situadas entre a 6ª e a 10ª posição perderam participação, ao registrar queda de 1,6 pontos percentuais. Nas colocadas entre a 11ª e a 20ª e a 51ª e a 100ª houve um crescimento, entretanto, estes índices não ultrapassaram os alcançados em 1999.

Tomando-se por base as 158 empresas comuns aos anos de 2000 e 2001, a AC Nielsen calculou o índice de produtividade de faturamento/clientes (Ilustração 16). Esses índices mostram o que ocorreu no setor nos últimos dois anos. E representam um dos principais indicadores que o atacadista deve considerar para avaliar o seu negócio, levando em conta sua posição no Ranking.

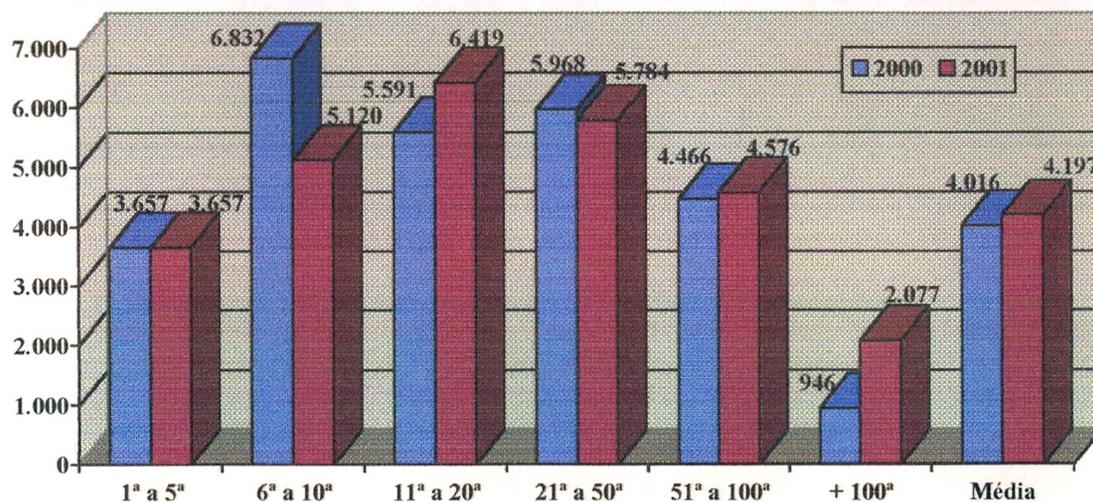


ILUSTRAÇÃO 16 – Índice de Produtividade Faturamento/Cliente em Reais Deflacionados (Base 158 empresas comuns em 2000 e 2001)

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.124.

O valor médio de venda/cliente se mostrou praticamente estável em 2001/2000, passando de R\$ 4.016,00 para R\$ 4.197,00 (Ilustração 16), o que representa um acréscimo de aproximadamente 4,5%. Em 2001, as empresas classificadas nas cinco primeiras posições mantiveram os valores de venda por clientes nos mesmos níveis do ano anterior: R\$ 3.657,00. Por sua vez, os atacadistas posicionados entre o 6º e o 10º lugar (e que, em 2000, atingiram o melhor resultado nesse quesito), registraram, em 2001, perda de produtividade, atingindo o patamar de R\$ 5.120,00.

Cada cliente das empresas situadas na 11ª à 20ª (Ilustração 16) atingiu melhor resultado agregando R\$ 6.419,00 ao faturamento. O grupo seguinte, da 21ª à 50ª, o

faturamento/cliente foi de R\$ 5.784,00; gerando uma redução de 3,2% aproximadamente. No grupo de empresas que estão entre a 51ª e a 100ª, ocorreu um aumento em torno de 2,4%, isto é, o faturamento/cliente de R\$ 4.466,00, em 2000, passou para R\$ 4.576,00 em 2001. O mesmo ocorreu com os atacadistas/distribuidores que estão acima da 100ª colocação: o faturamento/cliente mais que dobrou em 2001, se comparado a 2000.

Dentre as modalidades de distribuição pesquisadas pela AC Nielsen, ainda é o atacado de entrega que continua na frente de outros modelos, como confirma a Ilustração 17, com R\$ 8,95 bilhões em vendas, ou seja, 62,9% do faturamento geral do Ranking em 2001. Entretanto, essa modalidade de distribuição foi 1,7% maior em 2000 do que em 2001. Das 222 respondentes do Ranking 2002, 216 declararam atuar nesse tipo de modalidade. Entre essas empresas, encontram-se atacadistas generalistas, distribuidores especializados e exclusivos, que abastecem o varejo tradicional, o varejo de menor porte e o grande varejo brasileiro. Deve-se lembrar que alguns desses atacadistas e distribuidores também atuam em outros modelos de operações, tais como os atacados de balcão e de auto-serviço.

O faturamento do sistema de atacado de auto-serviço (cash&carry), representado por 31 empresas, atingiu cerca de R\$ 4,9 bilhões em 2001, passando a representar 34,4% (Ilustração 17) das vendas do Ranking. Essa modalidade de atacado abastece pequenos comerciantes e até mesmo consumidores finais, com mercadorias em embalagens unitárias, embalagens institucionais e/ou caixas fechadas.

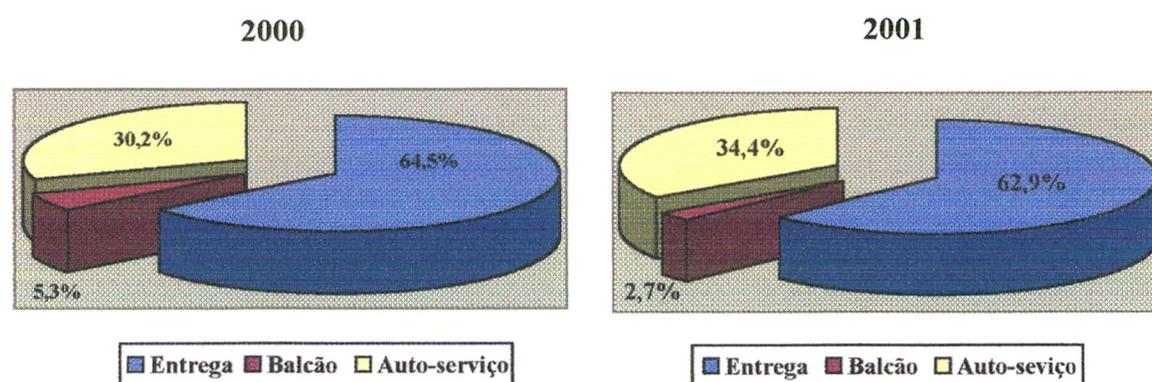


ILUSTRAÇÃO 17 – Participação por Tipo de Modalidade
2000 x 2001

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.130.

Uma das explicações para esse aumento de participação é o acréscimo de cerca de R\$ 1,67 bilhões provenientes do Atacadão, que, em 2000, não havia fornecido dados de vendas por modalidade.

Das 222 empresas respondentes, 84 atuam no formato balcão. Em 2001, esse modelo de operação atingiu participação de apenas 2,7% no faturamento do Ranking (Ilustração 17), metade da registrada em 2000.

Ao comparar a evolução da participação por tipo de modalidade, constata-se, a partir de 1999, uma curva descendente na contribuição do formato entrega, com perda de 11,1 pontos percentuais. O sistema de balcão atingiu, em 2001, a segunda menor participação dos últimos oito anos. No mesmo período, a contribuição do sistema de auto-serviço cresceu 7,9 pontos percentuais. A FIA/USP não atribui essa oscilação a uma tendência de mercado em prol do crescimento desta ou daquela modalidade de operação, mas sim ao fato de as empresas participantes do Ranking não serem as mesmas ao longo dos anos.

Na seção seguinte, apresentam-se as informações fornecidas pela ABAD/ AC Nielsen/ FIA-USP dispostas por estado e região.

3.6.1 Desempenho do segmento atacadista por região

Levando-se em conta o estado em que está sediada a matriz da empresa (Tabela 03), São Paulo participa com 30 respondentes, encabeçando a lista com maior número de atacadistas participantes do Ranking, são por volta de 8% a mais que em 2000. A Bahia está em segundo lugar, com 29 participantes.

U.F.	No. Empresas por Estado		FATUR. BRUTO R\$ 2001
	2000	2001	
SÃO PAULO	25	30	5.580.059.265
MINAS GERAIS	18	20	4.308.329.064
GOIÁS	5	8	635.093.145
SANTA CATARINA	28	23	615.795.598
PARANÁ	18	19	493.843.367
PERNAMBUCO	24	22	463.854.220
BAHIA	30	29	388.290.899
RIO GRANDE DO SUL	11	14	323.439.339
RIO GRANDE DO NORTE	10	10	221.452.721
RIO DE JANEIRO	7	4	218.445.533
RONDONIA	3	3	198.952.930
PARAÍBA	1	1	158.886.944
ESPÍRITO SANTO	9	12	143.607.238
PIAUÍ	7	7	120.203.609
CEARÁ	5	5	118.090.806
ALAGOAS	1	1	93.895.477
PARÁ	3	4	78.644.345
MATO GROSSO DO SUL	2	3	32.881.765
MARANHÃO	7	6	14.268.612
MATO GROSSO	1	1	12.000.000

TABELA 03 – Ranking dos Estados com Base no Faturamento

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.148-159.

Santa Catarina participou com 23 empresas, o que representa perda de 5 participantes em relação a 2000. O estado de Pernambuco vem logo depois, com 22 participantes, seguido de Minas Gerais, com 20 atacadistas/distribuidores, ou seja, 2 participantes a mais que em 2000. O Paraná seguiu o mesmo caminho de Minas Gerais, porém aumentou apenas em 1 o número de empresas que participaram em 2001. Outros estados que tiveram alteração no número de empresas participantes do Ranking foram, por exemplo, Goiás que, em 2000, tinha 5 empresas e, em 2001, aumentou sua participação para 8 empresas; já o Rio de Janeiro seguiu o caminho inverso, com redução de 7 para 4 empresas participantes.

Com 39,2%, São Paulo é o estado com maior índice de participação sobre o faturamento do Ranking 2002, ou seja, 5,58 bilhões, como mostra a Tabela 03. Minas Gerais vem a seguir, com 30,3%, o que equivale a 4,3 bilhões. Com 50 empresas participantes (22,52% do total), os dois estados respondem por 69,5% dos R\$ 14,220 bilhões faturados pelo

universo de 222 empresas do Ranking, em 2001. Esta forte concentração em apenas dois estados deve-se à localização das sedes das grandes organizações em São Paulo e Minas Gerais.

Com 81 atacadistas/distribuidores, a região Nordeste, conforme apresentado na Ilustração 18, se destaca como a de maior número de participantes no Ranking 2002, com 10 empresas a mais do que em 2000. A região Sudeste aparece na vice-liderança, com 66 empresas, 7 participantes a mais que em 2000, seguida de perto pela região Sul, com 56 empresas.

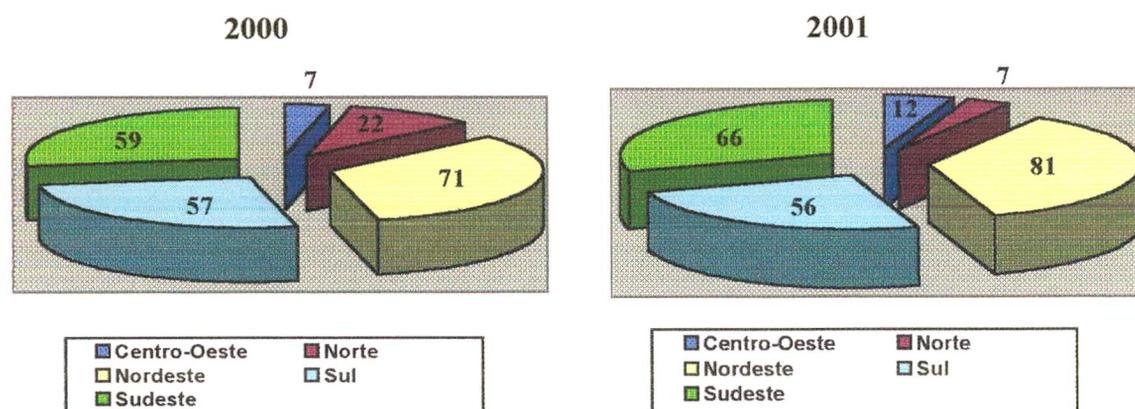


ILUSTRAÇÃO 18 – Número de Empresas Participantes por Região
2000 x 2001

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.147.

A região Norte é representada por 7 atacadistas/distribuidores, isto é, 15 a menos que no ano de 2000. O Centro-Oeste aumentou para 12 o número de participantes, contrariamente à estabilidade que vinha ocorrendo em anos anteriores.

Com 72% de participação (Ilustração 19), o Sudeste é a região que encabeça o faturamento do Ranking 2002. O Nordeste ultrapassou a região Sul e assumiu a vice-liderança, com 11,1% das vendas. A região Sul, por sua vez, diminuiu sua participação no faturamento total em 1,1 pontos percentuais. A Centro-Oeste aumentou sua participação no bolo em 1,6 pontos percentuais, de 3,2% passou para 4,8% em 2001.

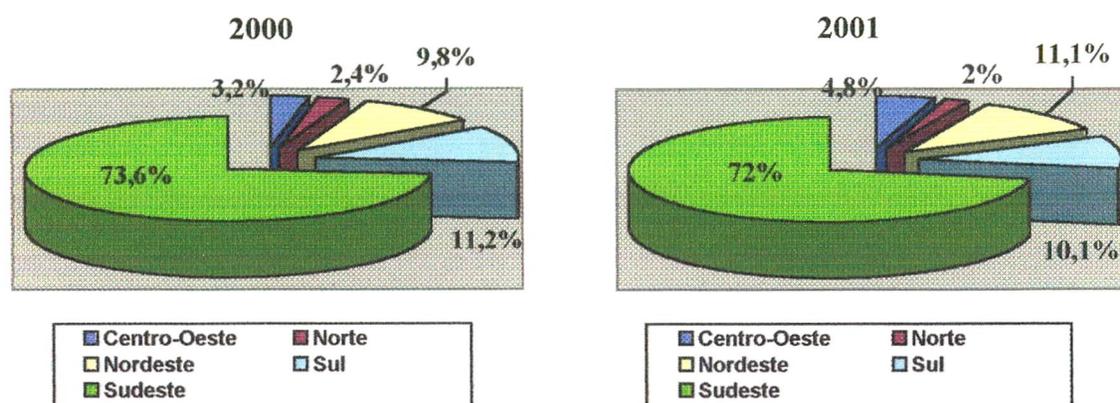


ILUSTRAÇÃO 19 – Participação das Regiões sobre o Faturamento (%)
1999 x 2000

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.147.

Para efetuar uma melhor análise, a AC Nielcen divide o mercado brasileiro em sete áreas geográficas, que englobam 88% da população brasileira e 90% do potencial de consumo nacional. A divisão destas áreas é exibida na Ilustração 20.

Área I	Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia.
Área II	Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro (excluindo-se os municípios contidos na Área III).
Área III	Grande Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, Niterói, Nova Iguaçu, Duque de Caxias, Nilópolis, São Gonçalo e São João do Miriti.
Área IV	Grande São Paulo: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Guarulhos, Osasco, Embu e Taboão da Serra.
Área V	Interior do Estado de São Paulo (exceto os municípios contidos na Área IV).
Área VI	Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.
Área VII	Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal.

ILUSTRAÇÃO 20 – Áreas Geográficas do Mercado Brasileiro

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.105.

A seguir, delineam-se os dados sobre cada região geográfica e, na seqüência, apresenta-se a análise dos números dispostos na Ilustração 21.

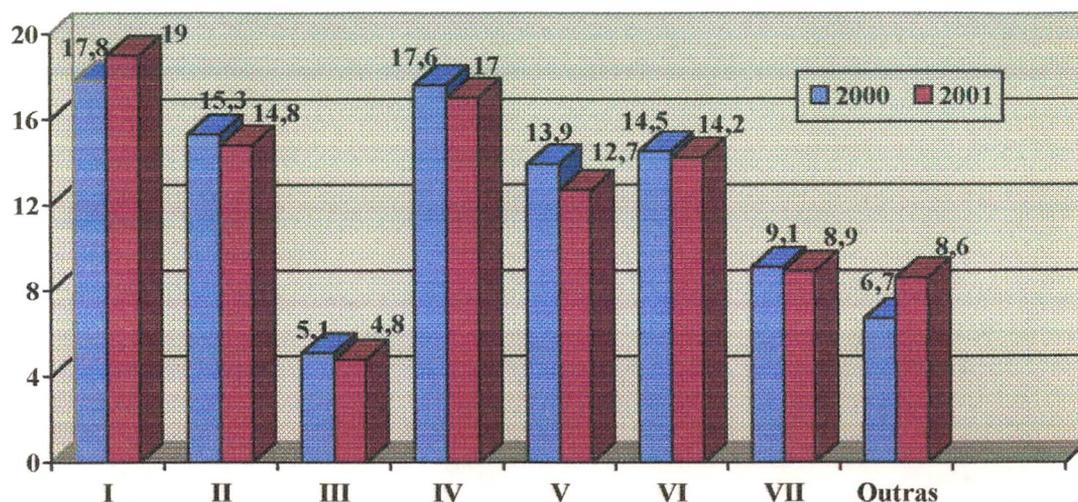


ILUSTRAÇÃO 21 – Participação das Áreas Geográficas
(% Sobre o Faturamento Total)

Fonte: RANKING 2002. Faturamento do setor. *Revista Distribuição*. São Paulo, p.100-159, abril/2002, p.147.

A área I, relativa ao Nordeste, cresceu 1,2% em relação a 2000, atualmente é a que mais contribuiu em vendas, 19% do total computado pelo Ranking. Vem, a seguir, a área IV, formada pela Grande São Paulo, contrariamente ao caminho percorrido pela área anterior, ela teve uma diminuição de 0,6 pontos percentuais, ficando, em 2001, com 17% das vendas. As regiões II e VI estão praticamente empatadas em 2001, ambas sofreram uma redução de participação, comparando-se de 2000 com 2001. Entretanto, a área VI teve uma redução de 1,2 pontos percentuais, o que é maior que a redução sofrida pela região II, apenas 0,5 pontos percentuais. Em quarta posição está a região V, representada pelo interior do Estado de São Paulo, que também sofreu uma redução na sua participação de 1,2%. Logo depois está a VII região, com 8,9% de participação nas vendas. Em último lugar está a área III com 4,8% de participação no total das vendas do Ranking em 2001.

Os números do Ranking 2002 apresentados comprovam a importância do atacado/distribuidor no abastecimento nacional de produtos de consumo. Em 2001, o setor atacadista/distribuidor brasileiro faturou R\$ 43, 84 bilhões (a preço de varejo), um crescimento real de 2,3 % em relação aos R\$ 39,8 bilhões faturados em 2000, segundo estimativas da AC Nielsen.

A participação do atacado nas vendas ao setor merceário (auto-seviços, varejo tradicional, farmácias e bares) também se manteve ascendente, passando de 42,8% para

43,5% no período. Esse crescimento, de 0,7 pontos percentuais, é significativo, segundo Barrizzelli, presidente da ABAD (RANKING 2002), ao se levar em consideração o fraco desempenho da economia nacional no ano de 2001. Este ano teve um cenário de intensa concorrência entre os fabricantes, e a competição se estendeu aos demais elos da cadeia de distribuição (RANKING 2002). Diante do exposto, os dados de 2001, apurados no Ranking 2002, *“demonstram que o atacado continua sendo um canal importante para um número significativo de empresas no país”*, comenta Barrizzelle da FIA/USP (RANKING, 2002, p.108).

Os números coletados pela AC Nielsen, em 2002, justificam o comentário de Barrizzelle e atestam a impossibilidade da indústria promover o abastecimento direto de aproximadamente 327 mil pontos-de-vendas entre supermercados e lojas tradicionais de varejo alimentar espalhados pelo território nacional. O número de pontos-de-vendas vem crescendo nos últimos dez anos, chegando a superar em 40% o total de lojas, registrado em 1991. Outra constatação igualmente importante, conforme análise feita por Barrizzelli, da FIA/USP, diz respeito ao crescimento do número de lojas de vizinhança e de pequenos estabelecimentos (com um a três *check-outs*), *“o que é uma grande oportunidade para o atacado manter os seus volumes de vendas”* (RANKING, 2002, p.108).

Outro aspecto relevante nos números do Ranking 2002 se refere à utilização da automação comercial, onde a utilização parcial se mantém em 27%; 4,1% dos informantes não fazem uso da automação e apenas 0,5% utiliza comércio eletrônico. Considerando-se que a ferramenta de *e-commerce* está disponível no Brasil há quase 10 anos, o fato de o atacado não ter aderido a ela, mostra, na visão de Barrizzelli (RANKING, 2002), quanto o setor está atrasado tecnologicamente em relação a outros países, onde está sendo utilizada em larga escala, com ganhos de produtividade e redução de custos.

Fatores como a redução de custos, o aumento da produtividade e a capacidade do setor em adicionar valor ao seu negócio, na forma de serviços aos pequenos varejos, são elementos decisivos para a sobrevivência do atacado no Brasil. Contudo, para Barrizzelli (RANKING, 2002, p.109), um *“número importante de atacadistas ainda não percebeu que a prestação de serviços como, por exemplo, o merchandising pode ajudar no controle dos estoques e na formação de sortimento adequado, entre outras vantagens, e que isto pode alavancar os seus negócios”*. Enfatiza, também, que o atacadista/distribuidor está ainda focado no preço, como se preço baixo fosse a única condição de sucesso. A diferenciação por meio do preço leva a leilões, condição em que todos os envolvidos perdem.

5. HISTÓRICO E PERFIL ECONÔMICO DA EMPRESA

Nesta seção, apresenta-se o histórico do atacado em estudo: ano de sua fundação, país de origem e início de suas atividades em território nacional; tipo de sistema em que opera; tamanho de loja e número de *check-outs*; faturamento e despesas com promoção; número de clientes cadastrados e clientes ativos; número de colaboradores; quantidade de produtos comercializados e números de itens que compõem a marca própria do atacado; e estratégia de expansão, dentre outros aspectos.

É importante lembrar que este tópico tem como função primordial responder ao primeiro objetivo específico proposto para a pesquisa, delineando, portanto, o perfil econômico da organização.

Algumas informações aqui contidas foram publicadas pela ABAD e outras, pela empresa participante da pesquisa, em seus respectivos *sites*. Determinadas informações foram divulgadas pela organização em seu jornal institucional e no relatório da administração e demonstrações financeiras disponíveis para consulta em sua *homepage*. Deve-se ressaltar que não serão apresentadas referências das informações provenientes do *site* do atacado, o que implicaria revelar o nome da empresa participante da pesquisa, quebrando o compromisso assumido com a organização de não revelar sua identidade.

A empresa foi fundada em 1968, na Holanda, suas atividades iniciaram-se no Brasil em 1972 com a abertura da primeira loja, na cidade de São Paulo. O crescimento da empresa foi conservador nos seus primeiros 15 anos, com abertura média de uma loja por ano. Após 15 anos, a organização adotou uma estratégia agressiva de expansão, aumentando o número de lojas de 11, em 1986, para 21 em 1990.

Atualmente, a empresa é a maior organização mundial atacadista e opera pelo sistema *cash-and-carry* (pague e leve) com vendas exclusivamente a clientes cadastrados, ou seja, clientes profissionais – mercearias, pequenos supermercados, mini-mercados, lojas de conveniência, hospitais e indústrias de pequeno porte; transformadores – restaurantes, hotéis, motéis, pizzarias, lanchonetes e bares; profissionais liberais; e produtores rurais (EM NOTÍCIA, 1998a).

Presente em 18 estados, no Brasil e no Distrito Federal (DF), com um total de 36 lojas de baixo custo operacional com áreas entre 3.100 e 9.900 metros quadrados, o que totaliza 24.6004 metros quadrados em área de vendas (RANKING,2002, p.157). A loja Florianópolis atua numa área equivalente a “6.500 metros quadrados” – GL e opera com um total de 11 *check-outs*.

Conforme o Demonstrativo dos Resultados global das 36 lojas, publicado na *homepage* da empresa, o atacado teve um faturamento bruto, no exercício de 2001, de R\$ 2.410 milhões. As vendas líquidas, por sua vez, somaram um montante de R\$ 2.098,8 milhões, simbolizando um aumento de 17,6% sobre as vendas de 2000, de R\$ 1.785,4 milhões. O lucro bruto total do atacado, em 2001, foi de R\$ 248,9 milhões, representando uma margem bruta de 11,9%, se comparado ao lucro bruto de R\$ 220,9 milhões, obtidos em 2000, ou 12,4% de margem bruta. O atacado alcançou, no período contábil de 2001, um lucro líquido de R\$ 81,3 milhões, o que significou um aumento de quase 17% em relação ao lucro líquido de R\$ 69,5 milhões, obtidos pelas 36 lojas, em 2000. A empresa teve, em 2001, o equivalente a R\$ 22,8 milhões em despesas de promoções. Despesas estas que incluem, segundo o Gerente da loja Florianópolis, equipe de oito a quinze promotores para efetuar o cadastramento e recadastramento; custos de confecção, impressão e distribuição do jornal de ofertas e encartes extras (circulação quinzenal); e despesas com inauguração dos novos armazéns - mídia local para divulgação institucional; prestadores de serviço para inauguração; cartazes, padronização e sinalização interna das lojas.

A loja Florianópolis teve, em 2001, aproximadamente R\$ 80 milhões de faturamento bruto, o que significa dizer que esta loja participa com 3,32% do faturamento bruto total (R\$ 2.410 milhões) do atacado.

Deve-se lembrar que ABAD/AC Nielsen/FIA-USP considera, para fins de análise e elaboração do Ranking 2002, o estado em que está sediada a matriz da empresa, o que inclui o faturamento bruto da loja Florianópolis no estado de São Paulo, isto porque sua matriz está sediada neste estado. Portanto, a análise e a elaboração do Ranking para o estado de Santa Catarina, que apresenta um faturamento bruto na ordem de R\$ 615,8 milhões (Tabela 03), não contemplam o faturamento bruto da loja Florianópolis. Para fins de análise, caso se levasse em consideração apenas a localização da loja e não mais a localização da matriz, far-se-ia com que o faturamento bruto catarinense fosse em torno de R\$ 695,8 milhões. Isto significaria que a loja Florianópolis contribui com cerca de 11,5% do faturamento bruto do estado.

De acordo com o Presidente da rede, o índice de atividade do cadastro de clientes do atacado é de 85% (EM NOTÍCIA, 2001b). Estes clientes fazem suas compras regularmente com uma frequência de mais de quatro vezes ao mês. Baseando-se na divulgação do índice de atividade dos clientes cadastrados, guardadas as devidas proporções e estratégia que a divulgação deste índice, na época de sua divulgação, representou para a concorrência e para o atacado, e também nos 1.123.510 de clientes ativos (RANKING, 2002,

p.157) que o atacado conta atualmente, pode-se inferir um total de 1.321.777 clientes cadastrados em diversos segmentos.

Foram investidos R\$ 15 milhões na loja de Florianópolis, que inaugurou, em dezembro de 2000, contando com aproximadamente 22.500 clientes cadastrados em todo o estado e municípios circunvizinhos como São José, Palhoça, Biguaçu, Itajaí, Gaspar e Brusque, atuando num raio de 150 km (EM NOTÍCIA, 2000). Hoje, a loja de Florianópolis está com cerca de 44.000 clientes cadastrados. Seguindo a perspectiva anterior apontada pelo Presidente da rede, pode-se estimar que o armazém de Santa Catarina conta com por volta de 37.400 clientes ativos.

A organização, como um todo, conta com 2.861 colaboradores (RANKING, 2002, p.157) e a loja Florianópolis, com um total de 50 colaboradores, distribuídos nos seguintes cargos: 01 gerente de loja, 05 chefes de setor, 06 encarregados; 14 atendentes, 02 administrativos, 13 colaboradores no *check-out*, 02 auxiliares de DPD, 02 auxiliares de escritório, 02 auxiliares de tesouraria e 03 auxiliares de cozinha. Além destes, o atacado conta com 20 colaboradores terceirizados (limpeza, vigilância e recepção) e 22 promotores, conforme informou o Analista de Recursos Humanos da loja.

O atacado comercializa e distribui uma variedade de produtos, sendo mais de 12.000 itens em alimentos (não perecíveis e perecíveis – carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros) e não-alimentos (produtos têxteis, utilidades, informática, eletro-eletrônico, material de escritório, equipamentos e acessórios para hotelaria), dentre eles estão os produtos da marca própria (com preços reduzidos, possibilitando maior lucratividade aos clientes).

A marca própria começou a ser desenvolvida em 1981, composta inicialmente por 23 itens nas áreas de mercearia seca e limpeza, porque eram, naquela época, os setores mais fáceis de se trabalhar (EM NOTÍCIA, 1999).

Segundo o gerente da loja Florianópolis, a marca própria do atacado é composta por aproximadamente “420 itens em linha, sendo que atualmente temos até 500. A comercialização desta diferença, ou seja, de 80 [itens], está para ser confirmada com nossos fornecedores”. Ele também completa ressaltando que “a marca própria representa um potencial muito grande [em termos de comercialização e lucratividade] para a empresa. A marca própria [responde, atualmente,] por 8% do faturamento da loja Florianópolis, claro que este valor é alterado conforme a sazonalidade do produto, podendo chegar até 10% das vendas”.

Os produtos que compõem a marca própria da empresa são dispostos em embalagens industriais e em embalagens mais econômicas, destinados ao consumo de hotéis, restaurantes, lanchonetes, padarias, hospitais, bares, cantinas de indústria e similares. Os produtos da marca própria são fabricados por indústrias conceituadas e têm duplo controle de qualidade, o do atacado e o do fabricante.

Dentre os parceiros do atacado na composição de sua marca própria, destacam-se Nestlé, Garoto, J. Macedo Alimentos Nordeste detentor da marca Dona Benta e Crítex (linha de móveis para escritório e informática). As organizações da região de Santa Catarina que participam da composição da marca própria do atacado são a Pavilochi (sorvetes de Joinville), Perdigão e Sadia (Concórdia).

A empresa contemplou, como estratégia de expansão para o ano de 2001, visando fazer-se presente em todas as regiões brasileiras, investimentos no montante de R\$ 42,6 milhões, sendo R\$ 27,6 milhões concentrados na abertura de 03 lojas (Belém-PA/34^a, Lapa-SP/35^a e Manaus-AM/36^a - já inauguradas), 02 ampliações (São José dos Campos-SP e Sorocaba-SP), 03 novos postos de gasolina e 05 restaurantes, e o restante (R\$ 15 milhões) investindo na renovação e modernização de lojas existentes e tecnologia da informação. Para 2002 estão incluídas no projeto de expansão da rede a inauguração de uma nova loja no Rio de Janeiro, e uma outra em João pessoa, na Paraíba, que completará o foco de atuação do atacado no Nordeste.

No intuito de modernizar suas operações, o atacado começa a implantar a plataforma de extranet *Business to Business* (B2B) durante o segundo semestre de 2002. A plataforma B2B compreende a cadeia de suprimentos e envolve a maioria de seus fornecedores, que se utilizarão dessa ferramenta para a otimização de negócios com o atacado.

O atacado estabeleceu como missão a distribuição de produtos com excelência de preços, qualidade e variedade a clientes devidamente cadastrados, proporcionando-lhes vantagens e oportunidades de desenvolvimento. O que é traduzido para seus clientes e clientes-alvo como fonte de abastecimento mais confiável para dar-lhes condições de competir em seus respectivos mercados.

Para seus fornecedores, representa o distribuidor de seus produtos ao custo mais baixo em um número elevado de pontos de venda no território brasileiro.

O atacado comercializa produtos em *pallets*, caixas fechadas, embalagens institucionais, proporcionando maior economia ao cliente transformador público e privado (hospitais; hotéis, restaurantes, lanchonetes, padarias e indústrias). Seus clientes também podem encontra-los em embalagens *crayovac*, como a carne no setor de perecíveis, que

proporciona melhoria no aspecto sanitário do produto, ou ainda, adquirir produtos em embalagens estilincadas – *pack*, ou seja, em embalagens fracionadas contendo entre 06 e 12 unidades a preços de atacado.

A área comercial do atacado, quando da inauguração de um novo armazém, começa a negociar com seus fornecedores 45 dias antes da abertura da loja. Os produtos devem ser entregues aproximadamente 20 dias antes da inauguração. A empresa mantém um estoque de produtos da linha de não perecíveis que costuma ter um giro de 8 dias, já os produtos perecíveis têm uma rotatividade de 5 dias, tempo que o atacado considera suficiente para garantir a qualidade de seus produtos (EM NOTÍCIA, 1998a).

Em síntese, a empresa, em Florianópolis, é caracterizada como armazém de baixo custo que opera num total de 6.500 metros quadrados, pelo sistema *cash-and-carry*, com 11 *check-outs*. O faturamento bruto total do atacado (36 lojas) foi de R\$ 2.410 milhões em 2001. Já o faturamento bruto da loja Florianópolis foi de R\$ 80 milhões, isto significa que a loja participa com 3,32% do faturamento bruto total do atacado. A empresa como um todo possui 1.321.777 clientes cadastrados em diversos segmentos, destes, 1.123.510 são clientes ativos. No armazém de Florianópolis, foram investidos R\$ 15 milhões e inaugurou, em 2000, com 22.500 clientes cadastrados. Este número aumentou em dois anos de funcionamento, em 2002, são cerca de 44.000 clientes com cadastro, o que representa um crescimento de aproximadamente 95,56 pontos percentuais. Destes 44.000 clientes cadastrados, estima-se que 37.400 sejam ativos, ou seja, que comprem regularmente na filial de Florianópolis. Para atender a esses clientes, a loja de Florianópolis conta com 50 colaboradores, distribuídos nos seguintes cargos: 01 gerente de loja, 05 chefes de setor, 06 encarregados; 14 atendentes, 02 administrativos, 13 colaboradores no *check-out*, 02 auxiliares de DPD, 02 auxiliares de escritório, 02 auxiliares de tesouraria e 03 auxiliares de cozinha. Além destes, o atacado conta com 20 colaboradores terceirizados (limpeza, vigilância e recepção) e 22 promotores. O atacado comercializa e distribui em torno de 12.000 itens em alimentos e não alimentos, dentre eles estão os produtos da marca própria, que somam um total de 420 itens em linha. Os produtos da marca própria respondem por 8% do faturamento bruto da loja de Florianópolis, o que corresponde a R\$ 6,4 milhões.

6. METODOLOGIA E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se, primeiramente, os processos metodológicos que nortearam este estudo, em seguida dispõem-se sobre as dificuldades ocorridas durante a execução da pesquisa.

6.1. Metodologia de pesquisa

O presente tópico pretende enquadrar este trabalho nas categorias de pesquisa estabelecidas pelo método científico (THIOLLENT, 1994). É sabido que as pesquisas podem ser abordadas de forma empírica, teórico-empírica ou teórica; e classificadas como: exploratória, descritiva e experimental.

Diante dos procedimentos científicos que esta pesquisa preza seguir, aborda-se como sendo teórico-empírica, de caráter exploratório, que utiliza o método descritivo de estudo de caso.

Os estudos teórico-empíricos, conforme preconiza Machado *et al* (1989, p.1604), são aqueles que “*partem de um quadro de referência teórico tentando, através da coleta e análise de dados, refutá-lo ou corroborá-lo no todo ou em parte*”.

É exploratório, porque “*visa promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva*” (MATTAR, 1994, p.84), podendo ser utilizada em áreas onde há pouco conhecimento sistematizado e acumulado. Pela sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses prévias que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa, Vergara (1990).

Utiliza-se de método descritivo, porque expõe as características de determinado fenômeno, sem, no entanto, comprometer-se em explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação, Vergara (1990). Conforme Mattar (1994, p.81), “*responderá a questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde*”.

Yin (2001) refere-se ao estudo de caso como uma das muitas maneiras de se efetuar estudos empíricos ao se investigar fenômenos contemporâneos inseridos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que os limites entre o fenômeno e o conceito não estão claramente estabelecidos, para tanto, sugere a utilização de múltiplas fontes de evidência, como documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

Vergara (1990), Godoy (1995b) e Yin (2001) compartilham a visão semelhante de que o estudo de caso visa à análise aprofundada e detalhada, envolvendo uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade, situação ou mesmo um país. Neste sentido, foi escolhida, de forma intencional, uma empresa do auto-serviço atacadista da região metropolitana de Florianópolis.

Quanto ao tamanho da amostra, Triviños (1987) esclarece que uma pesquisa de natureza qualitativa, com fundamentação teórico-fenomenológica, não se baseia em critérios numéricos, ficando estes a cargo do pesquisador. Entretanto, há uma preocupação quanto à relevância de sua representatividade qualitativa. Sendo assim, a decisão de quantos e quais sujeitos serão investigados baseia-se em critérios intencionais, que foram estipulados em visita prévia à empresa. Critérios estes condicionados aos informantes que responderam ao seguinte perfil:

- Exerçam atividades gerenciais ou que tomem parte nos “momentos da verdade” e que utilizem banco de dados ou subsistemas do sistema de informação em marketing;
- Possuam disponibilidade de tempo para participar e colaborar no processo de coleta de dados; e
- Conhecimento do tema e suas implicações em âmbito organizacional.

Na primeira quinzena de fevereiro/02, entrou-se em contato com a empresa para solicitar permissão de execução da pesquisa e explanar os objetivos a que o estudo se destinava (Apêndice A). Após a aprovação do estudo foi averiguado, junto à empresa, quem, dentre seus colaboradores, possuía o perfil estipulado aos informantes da pesquisa.

Diante do perfil estipulado, participaram do processo de coleta de dados os componentes dos seguintes cargos:

- Gerente de loja;
- Um chefe de cada setor: Não-alimentos; Alimentos; Perecíveis e Recepção ao Cliente; Administrativo; e Recebimentos de Mercadorias – totalizando cinco participantes.
- Três encarregados, um de cada setor: Mercearia, *Check-out* e Perecíveis. Cabe ressaltar que o atacado possui, atualmente, seis encarregados, dois dos quais foram promovidos e outro contratado após a realização das entrevistas. Por este motivo, foram realizadas entrevistas com três encarregados.
- Um analista de recursos humanos; e

- Dois atendentes de tele vendas.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da organização, em dias úteis, durante o expediente de trabalho dos colaboradores, no decorrer da segunda quinzena de fevereiro de 2002. As informações coletadas foram gravadas, tendo a entrevista do gerente de loja durado aproximadamente duas horas e trinta minutos e as demais persistindo, em média, uma hora e trinta minutos cada uma, totalizando dezoito horas e trinta minutos de entrevistas.

Esta pesquisa esmera-se na abordagem predominantemente qualitativa. Nessa perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte sendo analisado sob um ponto de vista integrado, Godoy (1995a, b). Para Triviños (1987) e Roech (1996), o foco principal da abordagem qualitativa está em compreender, descrever e interpretar os significados que as pessoas projetam no fenômeno em estudo. Esta preocupação torna-se relevante por acreditar-se que o processo pelo qual uma pessoa concebe uma realidade, atribuindo-lhe significado, confirma suas ações e decisões.

Neste contexto metodológico, cabe definir as variáveis contempladas para este estudo, categorizadas como independentes e dependentes por Selltitz *et al* (1987) e Mattar (1994). As primeiras são variáveis manipuláveis controláveis, cujo efeito sobre as dependentes se deseja medir. As segundas, dependentes, são as variáveis cujos efeitos são provocados pelas independentes, e que se interessa mensurar. Nesta perspectiva, são identificadas, respectivamente, as seguintes variáveis: marketing de relacionamento e sistemas de informação de marketing.

Quanto aos aspectos referentes ao método aplicado, Mattar (1994) designa dois meios básicos de coleta de dados primários que podem ser utilizados em trabalhos científicos: comunicação e observação. Para fins desta pesquisa, utiliza-se a comunicação como meio básico de coleta de dados primários, por se entender ser o mais adequado em termos de rapidez e custos, do que o método da observação.

O método da comunicação, conforme Mattar (1994), diferencia-se quanto ao grau de estruturação e disfarce do instrumento de coleta de dados. A estruturação refere-se ao grau de padronização do instrumento, já o disfarce diz respeito ao grau em que o instrumento permite ao respondente saber o propósito da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado.

Neste sentido, o instrumento de coleta de dados usado na pesquisa é semi-estruturado e não disfarçado (Apêndice B e Apêndice C), isto porque as questões a serem perguntadas são antecipadamente estruturadas sem a definição prévia das respostas possíveis, sem, no entanto, haver necessidade de se ocultar o propósito ou o objetivo do trabalho.

De acordo com Mattar (1994), o método de comunicação quanto à forma de aplicação compreende entrevistas (pessoais ou por telefone) e questionários auto-preenchidos. A pesquisa utilizou, como forma de aplicação do instrumento de coleta de dados, entrevistas efetuadas individualmente, que contaram com o auxílio de gravador e anotações da pesquisadora.

As escolhas mencionadas anteriormente, também, apóiam-se nos estudos de Richardson (1985, p.161), nos quais as entrevistas semi-estruturadas procuram *“saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências”*. Para Roech (1996) e Triviños (1987), as questões abertas são melhor utilizadas quando se deseja permitir aos respondentes maior liberdade de expressão. Também, foi usada pesquisa de arquivo, do tipo documentos escritos (Em Notícia – Boletim Informativo do Atacado) para o levantamento de informações sobre o SIM e o modelo marketing de relacionamento adotado pela organização. Este tipo de pesquisa de arquivo em documentos escritos é classificado por Selltiz *et al* (1987) como uma importante fonte de dados sócio-científicos e são adquiridos por meio de documentos da organização, pessoais, ou públicos.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo, que, segundo Triviños (1987) e Richardson (1989), permite o estudo e o estabelecimento de categorias e a codificação de informações. Richardson (1989, p.197) explica que a análise por categoria baseia-se *“na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos”*. Entre as possibilidades de categorização, escolheu-se a análise temática, por se considerar ser esta mais rápida e eficaz para os objetivos que este estudo se propõe. A técnica de análise temática consiste em *“isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos”* (RICHARDSON, 1989, p.197).

Neste ponto, a análise de conteúdo se dividiu em três etapas: pré-análise; análise do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Divisão esta baseada metodologicamente nos estudos de Bardin (*apud* RICHARDSON, 1989), nos quais na pré-análise organiza-se e elabora-se um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. Nesta fase é permitido eliminar, substituir e introduzir novos elementos que combinem para uma melhor elucidação do fenômeno analisado. A análise do material *“consiste basicamente na codificação, categorização e quantificação da informação”* (RICHARDSON, 1989, p.187). E por último, o tratamento dos resultados versa no cálculo de frequências e percentagens que possibilitam estabelecer a importância dos elementos analisados.

Neste sentido, para a decodificação das informações obtidas, por meio de entrevistas, utilizou-se o seguinte procedimento:

(1) Transcrição das fitas com as entrevistas gravadas:

As transcrições foram feitas na íntegra, totalizando 14 horas de gravação. A diferença entre o total de horas das entrevistas e as horas de gravação existe porque foram gravadas as respostas que têm relação direta com as questões formuladas nos instrumentos de coletas de dados. Procurou-se substituir por reticências as redundâncias e outras ocorrências comuns na linguagem oral, bem como pontos que não são relevantes e não corroboram a análise das informações. Também, foram acrescentadas entre colchetes palavras ou sentenças que completassem o sentido e a estrutura da oração objetivando melhorar o entendimento da citação. É importante dizer que, quando o entrevistado citava o nome da empresa durante as entrevistas, este foi substituído por ‘atacado’, ‘empresa’, ‘loja’ ou ‘armazém’, no momento das transcrições, para preservar o anonimato da organização participante do estudo.

(2) Leitura das transcrições das fitas e instrumento de coleta de dados:

Foi realizada, nesta etapa, uma leitura de todo o material transcrito juntamente com o instrumento de coleta de dados. Como não é intenção deste trabalho identificar os entrevistados, criou-se um código para diferenciá-los, disposto na seqüência:

- As transcrições referentes às verbalizações do gerente de loja podem tanto ser identificadas pelo código GL, quanto pela designação do cargo.
- Os chefes e encarregados de setor, analista de recursos humanos e atendentes de televendas recebem como código uma sigla conforme é mostrado a seguir. O número entre parênteses precedendo esta sigla, quando aparece, corresponde à ordem de entrevista e não ultrapassa ao total de respondentes de cada cargo mencionados anteriormente.

⇒ Chefes de setor: CH(n), até n=5;

⇒ Encarregados de setor: EN(n), até n=3;

⇒ Analista de recursos humanos: AN; e,

⇒ Atendentes de televendas: AT(n), até n=2.

Após a transcrição das entrevistas e leitura do material, houve a necessidade de se efetuar uma entrevista complementar com o gerente de loja (Apêndice D), com a finalidade de verificar a coerência entre as informações fornecidas pelos entrevistados e as informações divulgadas no *site*, no jornal institucional do atacado e publicadas na Revista Distribuição. Esta entrevista complementar foi realizada na segunda quinzena de julho/02.

(3) Identificação das categorias de análise:

Após definir os objetivos da pesquisa, ter delineado o referencial teórico e conhecido o tipo de material a ser analisado, deve-se estabelecer, como sugestionam Triviños (1987) e Richardson (1989), as categorias, unidades ou temas de análise. As categorias de análise foram construídas a partir dos objetivos específicos formulados para a pesquisa, sendo identificadas da seguinte maneira:

- Breve histórico e classificação econômica da empresa pesquisada quanto ao tipo de sistema em que opera; tamanho de loja e números de *check-outs*; faturamento; número de clientes cadastrados e clientes ativos; número de colaboradores; quantidade de produtos comercializados e número de itens que compõem a marca própria do atacado; e estratégias de expansão e modernização. Comparar o faturamento bruto da loja Florianópolis com o faturamento bruto do Estado de Santa Catarina divulgado pelo Ranking 2002 da ABAD. Esta categoria de análise está inserida em uma seção à parte intitulada “Histórico e perfil econômico da empresa”. As demais categorias são apresentadas na seção reservada aos “Resultados da pesquisa”.

- Identificar quais atividades dos subsistemas de registros internos, inteligência de marketing, análise de apoio às decisões de marketing e pesquisa de marketing são executadas pela empresa.

- Apontar as ferramentas e estratégias de marketing de relacionamento que são utilizadas pela empresa para ganhar, construir, manter e ampliar relações de negócios com clientes e fornecedores, utilizando como base os conceitos de marketing de relacionamento e a estrutura dos seis mercados de Peck *et al* (1999).

- Avaliar a compatibilidade entre as atividades desempenhadas nos subsistemas (registros internos, inteligência de marketing, análise de apoio às decisões e pesquisa de marketing) pela empresa e os conceitos de marketing de relacionamento dispostos na literatura.

(4) Seleção das verbalizações de interesse (trechos das falas – entrevistas) de acordo com as categorias de análise:

Os trechos relevantes foram destacados a fim de ilustrar e enriquecer a análise, agrupados e reproduzidos conforme cada categoria de análise. Os trechos escolhidos foram aqueles que explicam de maneira mais clara e objetiva as categorias ou temas de análise.

(5) Estruturação da redação:

A estruturação da redação está subdividida seguindo, a princípio, a mesma seqüência da identificação das categorias de análise, entretanto, devido à inter-relação destas

categorias, é indispensável intercalar ou ainda analisá-las conjuntamente em determinado momento.

Cabe aqui mencionar um ponto de fundamental importância deste trabalho, concernente às referências das informações provenientes do informativo institucional, como documentação uma das fontes de evidência que enfatiza Yin (2001), dirigido aos colaboradores, fornecedores e parceiros do atacado. Neste sentido, optou-se por incluir apenas parte do título do jornal (Em Notícia – Boletim informativo do atacado) nas referências, isto porque o jornal tem o nome fantasia do atacado, o que implicaria revelar qual empresa participa da pesquisa, quebrando o compromisso assumido com a organização de não revelar sua identidade.

Depois de se apresentar os processos metodológicos que envolveram a pesquisa, descreve-se, na subseção seguinte, as dificuldades encontradas durante o trabalho.

6.2. Limitações do estudo

Seguindo as recomendações de Lakatos e Marconi (1991) e Mattar (1994) quanto à apresentação de estudos, este subitem tem como objetivo demonstrar as dificuldades ocorridas durante todo o processo de pesquisa, sem, no entanto, desvalorizá-lo, buscando sim fornecer ao leitor informações para que seja capaz de julgar a validade, as dificuldades e as restrições que este estudo, porventura, possa apresentar.

Encerrado este estudo, fica a percepção de que outros aspectos, como a visão de determinado autor sobre o tema ou conceito específico, e ainda outras variáveis, deveriam ser incluídas nesta abordagem. Diante disto, evidencia-se a importância da metodologia da pesquisa científica, que, em todo momento sendo recuperada em seus passos e remetida aos objetivos específicos, ajudou na conduta do estudo, caso contrário, facilmente se desviaria diante da variedade de opções que se apresentam. Isto, porém, estimula a continuidade de estudos e faz com que temas para pesquisas futuras surjam destes aspectos que não foram incluídos e que se apresentaram durante o estudo. Contudo, nenhum trabalho pode ser considerado conclusivo, perspectivas e estudos podem surgir, suplantando teorias e conceitos formulados.

A dificuldade seguinte ocorreu quando se efetuou o pré-teste do instrumento de coleta de dados, no qual não se identificou a deficiência na estruturação das questões 07 e 06 do instrumento estruturado para o gerente de loja e chefe/encarregado de setor, respectivamente. Dentre as alternativas de resposta, deveria estar relacionada a alternativa

“telefone”, que obteve um alto índice de resposta, sendo assinalada na alternativa “outros”. Também, faltou elaborar uma questão que investigasse quais, na opinião dos respondentes, os meios de comunicação, dentre os oferecidos pela empresa, são os preferidos pelo cliente para entrar em contato com o atacado. Esta deficiência foi verificada quando os entrevistados respondiam a questões 07 e 06 do instrumento estruturado para o gerente de loja e chefe/encarregado de setor, respectivamente, afirmando que o mais utilizado pelos clientes era o telefone.

Outro aspecto importante se refere à insegurança que alguns respondentes, exceto o gerente de loja, sentiram ao responder os questionamentos, principalmente naqueles que apresentavam alternativas de resposta e era necessário escolher apenas uma, por considerarem que poderiam escolher a resposta errada. Para minimizar esta insegurança e a não resposta, lhes foi permitido eleger, em ordem de importância, três alternativas de resposta. Durante a tabulação e análise das respostas dadas, foram ignoradas as alternativas de respostas destas questões que estivessem indicadas em segundo e terceiro planos. Esta sistemática não foi adotada para aquelas questões que pediam previamente para que o entrevistado elegesse três alternativas de resposta por ordem de importância. Para diminuir a insegurança dos participantes, lhes foi assegurado a não identificação de qual participante deu qual resposta elaborando-se um código que foi associado às respostas dadas.

Encontrou-se dificuldade, também, em agrupar nas categorias ou temas de análise os dados obtidos durante as entrevistas devido à quantidade de informações e sua interpretação conforme foi estipulado na metodologia deste estudo.

Outro ponto relevante que deve ser mencionado nas limitações da pesquisa é concernente aos vieses que ocorreram durante o processo de coleta de dados. Como o instrumento de coleta de dados foi o mesmo aplicado para chefes e encarregados de setor, pode ter ocorrido que algum dos entrevistados, não tendo conhecimento sobre o assunto inquirido naquele momento, respondeu aos questionamentos querendo ser simpático à pesquisa ou mesmo para não deixar sem resposta, ou até para não afirmar: *“não tenho conhecimentos suficientes para responder esta pergunta”*.

Apesar dos cuidados tomados em seguir os procedimentos estabelecidos para análise das informações obtidas, pode, ocasionalmente, ocorrer, durante a separação dos trechos das entrevistas para análise das categorias/temas, relacioná-los a outra categoria ou tema direcionando tendenciosamente o resultado final da pesquisa, sem, no entanto, deliberadamente ter intencionado fazê-lo.

É importante enfatizar como limitante desta pesquisa a utilização de estudo de caso como tipo de pesquisa qualitativa, isto porque a análise dos resultados e as conclusões obtidas somente são válidas para a empresa pesquisada servir de base à adequação de estratégias que visem ao SIM e à aplicabilidade dos conceitos de marketing de relacionamento, sem poder, contudo, ser generalizadas estatisticamente para as demais empresas do auto-serviço atacadista de Florianópolis. Isto porque, conforme Yin (2001, p.29), os *“estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”*. Como os experimentos, os estudos de caso não representam *“uma ‘amostragem’, e o objetivo é [...] expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalizações estatísticas)”* (YIN, 2001, p.29). De acordo com Yin (2001) na generalização estatística efetua-se inferências a respeito de uma população com base nos dados coletados a partir de uma amostra deste universo pesquisado, enquanto que na generalização analítica parte-se de *“uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso”* (YIN, 2001, p.54) não importando se no estudo estão envolvidos um ou muitos casos.

7. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, delinearão-se as principais informações levantadas que corroboram a resposta aos objetivos e, conseqüentemente a problemática de pesquisa. A apresentação das informações obtidas obedece, a princípio, a seqüência construída no procedimento de identificação das categorias de análise, estabelecida na metodologia da pesquisa.

A seguir, a apresentação das informações é feita tendo como base o sistema de informação de marketing estruturado por Kotler (1998) e o modelo dos seis mercados construído por Peck *et al* (1999).

7.1. Sistema de informação de marketing

Neste tópico, analisa-se quais atividades são executadas pela organização pesquisada em relação aos subsistemas do sistema de informação em marketing, ou seja, serão identificadas as atividades desenvolvidas pela empresa quanto aos subsistemas: registros internos, inteligência de marketing, pesquisa de marketing e análise de apoio às decisões.

Diante desta temática, as primeiras atividades que foram identificadas são as referentes ao subsistema de registros internos desenvolvidas pelo atacado.

7.1.1. Registros internos

O sistema de registros internos do atacado é compatível ao que definem Kotler (1998) e Kotler e Armstrong (1998), é composto por dados referentes a suas atividades operacionais, como destaca **CH(2)**, “[...] são relatórios de resultados: venda diária, margem, estoque, compras, entregas, pedidos a serem entregues, pedidos entregues no dia, pedidos cancelados, alterações”, “perdas e clientes”, complementa **EN(1)**. Esses relatórios estão disponíveis diariamente, dependendo da função ocupada (gerência, chefes ou encarregados) servindo como suporte para o acompanhamento de posição de vendas da loja em relação aos demais armazéns da rede, produtos que menos e mais venderam. Como ressalta **EN(2)**, “temos que acompanhar o desenvolvimento de cada produto” nos diversos setores, e na área de *check-out* é necessário “[...] acompanhar o histórico de compra do cliente, para a liberação” do pagamento com cheque. Isto porque, para o cliente efetuar o pagamento em cheque, precisará ter uma média de compra, calculada com base nos últimos seis meses, sendo

que o valor em cheque não poderá ultrapassar o valor médio de compra. Como explica didaticamente **CH(3)**:

“Se você efetuar seu cadastro hoje e quiser pagar em cheque, isso não será possível. O cliente primeiro tem que fazer uma média de compras. Depois de seis meses, dependendo da sua média de compra, é liberado o pagamento em cheque. Se, por exemplo, o cliente tem uma média de R\$ 1.000,00 e fizer uma compra de R\$ 4.000,00; para esta compra não é liberado pagamento em cheque, somente em dinheiro. A média é feita assim: o valor de compra do mês e divide-se pelo número de meses que o cliente comprou. O valor do cheque tem que ser dentro da média de compras, não acima disto. Isto consta nas normas do atacado. Se você comprar com o cartão [passaport do atacado] de outra pessoa e o cheque não tiver o mesmo CPF do cartão, o sistema tranca a compra na hora do ‘check-out’, isto também é feito para clientes com problemas no CERASA” – CH(3).

Outra perspectiva que reforça a concepção de Kotler (1998) e Kotler e Armstrong (1998) sobre registros internos é percebida durante a entrevista de AN na qual esclarece que o “controle de vendas é feito por cada setor (alimentos, não-alimentos e perecíveis). Temos controle diário do que foi vendido [...] por setor; [...] quanto deu de lucro [...] no mês. Temos controle de entrada de clientes na loja (diário) [feito na catraca colocada na entrada da loja] e controle de emissão de notas fiscais”, e acrescenta “São Paulo [referindo-se à matriz] tem controle do estoque da loja, é só entrar no sistema”. Isto é possível, porque as atividades desenvolvidas por registros internos passam pelo DPD da loja que os envia por meio de intranet à matriz em São Paulo.

O próximo subsistema em que foram identificadas as atividades desenvolvidas pela empresa refere-se ao subsistema de inteligência de marketing.

7.1.2. Inteligência de marketing

Dentre as fontes de informações citadas por Kotler (1998), os chefes, encarregados, atendentes e analista de recursos humanos elegeram três, em ordem de importância, como sendo, normalmente, utilizadas para se manter informado sobre os acontecimentos relacionados ao segmento em que a empresa atua. O primeiro lugar é formado por um conjunto de fontes, escolheram revistas (concebidas como Veja, Isto É e Exame), revistas especializadas (consideradas como SuperHiper e Revista Distribuição) e televisão, ambas com o mesmo grau de importância. O jornal foi destacado em segundo plano como fonte de obtenção de informações, seguido pelos colegas de trabalho. Já o GL escolheu como fonte de informação, em ordem de importância, respectivamente, jornais, revistas

especializadas e associações de classe ABAD¹, ADAC², ABRAS³ e ACATS⁴. Deve-se lembrar que as informações fornecidas por estas associações são publicadas em suas revistas especializadas, ABAD – Revista Distribuição e ABRAS – Revista SuperHiper.

Com base nas informações vinculadas em diversos meios de comunicação (jornais, revistas e televisão), o gerente de loja demonstrou preocupação com as implicações geradas pela atual situação de instabilidade econômica brasileira refletida pela alta do dólar, acarretando aumento no preço de insumos ou produtos importados, como é o caso da farinha de trigo, do azeite e seus derivados. Segundo o gerente, a situação requer cautela, porque exige novas negociações com seus fornecedores e parceiros à medida que esses produtos tenham seus preços aumentados. Esse evento indica a apreensão com relação às forças macro ambientais, principalmente informações pertinentes à economia brasileira. Isto significa que os profissionais da área de marketing da empresa, em seus diversos setores, devem avaliar as necessidades e filtrar as informações provenientes do ambiente de marketing com vistas ao planejamento e implementação de medidas junto a seus fornecedores quanto ao preço dos produtos, já que uma das estratégias da rede para conquista e manutenção de clientes é o preço baixo nas vendas em atacado.

O atacado não costuma, entretanto, obter informações por meio de entrevistas de seleção, para cargos fictícios, com colaboradores dos concorrentes, como indicam Kotler e Armstrong (1998). Em contrapartida, como sugerem os autores, com relação à obtenção de informações sobre a concorrência com seus fornecedores, os colaboradores entrevistados disseram que procuram, sim, se informar sobre seus concorrentes por meio de seus fornecedores. Fornecedores estes que também mantenham negócios com a concorrência. Ressaltam, porém, que, em alguns casos, estas informações, principalmente sobre quantidade e compras feitas pelos concorrentes, não são confiáveis. Isto é percebido no depoimento feito pelo CH(4) – *“por exemplo, o fornecedor [...] oferece um produto, eu preciso saber se o meu concorrente está comprando e com a mesma condição, porque, através desta informação me baseio no que vou fazer, se compro muito ou pouco, o preço que ele [concorrente] vai praticar e o que o atacado terá que vender aqui”*. Essa perspectiva é reforçada pelo EN(2) afirmando que *“na hora da negociação [...] sempre tentamos buscar informações sobre o concorrente, [como, por exemplo, sua] posição de compra junto ao fornecedor”*, CH(2) traduz essa posição de compra como informações do tipo: *“comprou em qual quantidade”*, ou

¹ Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores

² Associação de Distribuidores e Atacadistas Catarinense

³ Associação Brasileira Supermercadista

⁴ Associação Catarinense de Supermercadistas

se o concorrente “*pretende fazer promoção*”, entenda-se aqui promoção no sentido de oferecer descontos no preço ou ofertas de preço de determinados produtos.

Outro ponto importante, mencionado pelos entrevistados, que torna evidente o procedimento de observação das ações dos concorrentes na busca de informações, sugerido por Kotler e Armstrong (1998), se refere às visitas às lojas dos concorrentes e monitoramento da mídia, com o objetivo principal de verificar os preços praticados e os preços promocionais. Neste sentido, a declaração de **GL** sustenta esta percepção ao afirmar que as visitas aos concorrentes têm como objetivo principal “*manter-se atualizado com a desenvoltura do mercado*”, **CH(2)** acrescenta dizendo que, percorrendo-se as lojas dos concorrentes, procura-se verificar a “*veracidade nas informações de propaganda, preço e*” quais produtos estão com desconto. Baseados nos preços praticados pelos concorrentes, explica **CH(5)**, é possível inferir “*se ele conseguiu uma [melhor] condição com o fornecedor do que a gente está conseguindo. Por exemplo: a gente sabe quanto custa [qual o valor do fornecedor] do açúcar. Se o concorrente está vendendo bem abaixo do preço que estou vendendo, é porque ele conseguiu um preço bem menor que eu*”. Baseando-se nestas informações, é possível renegociar com o fornecedor valores e quantidades em novos pedidos de determinado produto.

As declarações dos entrevistados citados são enriquecidas quando **CH(4)** menciona que os chefes e gerente de loja também efetuam as visitas, mas que “*para os atendentes de setor [a visita aos concorrentes] é sagrada, se a gente não puder, eles têm a obrigação de ir. A gente [chefe de setor] escala um dos atendentes, que irá [munido] com [...] uma planilha em busca das informações que [se] precisa*”, o mesmo sentido tem a declaração de **CH(3)** – “*a gente conhece nossos concorrentes visitando suas lojas e também fazendo pesquisa de preço, os atendentes saem para anotar preço dos concorrentes. Verifica-se também, além do preço, o movimento da loja*”.

Dentre os concorrentes do atacado, os entrevistados destacaram os visitados como maior frequência: em primeiro lugar, o Big, seguido pelo Angeloni, e, em terceira opção, o supermercado Giassí. Também foram referidos pelos respondentes o Atacado Souza, Copal, Ponto Frio, Casas Bahia e Casas da Água.

Os entrevistados ressaltaram no que diz respeito aos concorrentes, que estes não eram, entretanto, os concorrentes diretos, mas sim por segmento de produtos ou, como menciona **EN(3)** – “*servem para que a gente tenha um parâmetro de mercado*”, como no caso do Ponto Frio, Casas da Água e Casas Bahia no segmento eletroeletrônico,

acrescentando em seguida: “o Copal [produtos e alimentos para animais] é o que mais se assemelha a nossa filosofia”, ou ainda o Big, por vender também produtos em atacado.

Na seqüência, explana-se sobre as atividades que a empresa costuma utilizar para obter informações sobre o macroambiente de marketing.

7.1.3. Pesquisa de marketing

Durante as entrevistas, ficou evidente que o atacado efetua pesquisa mercadológica para verificar o potencial de mercado da região em que pretende instalar um novo armazém, como pode ser percebido no trecho transcrito a seguir:

“Tem uma pesquisa feita em nível de expansão, para ver qual o poder da região, se compensa abrir uma loja aqui [referindo-se a Florianópolis]” – CH(2).

Também são realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas periódicas para monitorar os esforços mercadológicos da empresa como um todo (EM NOTÍCIA, 1999). Não foi possível, contudo, obter maiores informações sobre o processo que envolve os estudos realizados pelo atacado, porque os entrevistados não possuem conhecimentos suficientes sobre o assunto.

Uma das pesquisas realizadas foi efetuada pela Polimark Pesquisas de Mercado nas diversas lojas do atacado, entre julho e setembro de 1996, para investigar o nível de satisfação que seus clientes têm em relação ao jornal de ofertas. Dentre os entrevistados desta pesquisa, 81,4% indicam o jornal de ofertas como veículo mais importante de comunicação do atacado. Para 91,4% dos clientes, o jornal de ofertas é considerado como ‘muito bom’ ou ‘bom’, numa escala que varia entre “muito ruim, ruim, regular, bom, muito bom”, no que diz respeito a diversos atributos avaliados do jornal. Ao serem inquiridos sobre o recebimento do jornal de ofertas, 87% dos clientes declararam recebê-lo com regularidade, antes do início das promoções, e apenas 4,7% alegaram obtê-lo “raramente” antes do início das promoções (EM NOTÍCIA, 1999).

Outro subsistema proposto para serem identificadas as atividades realizadas pela empresa, refere-se ao subsistema de análise de apoio às decisões de marketing, disposto na seqüência.

Também foram identificadas quais atividades do subsistema de análise de apoio à decisão a empresa executa e os resultados obtidos foram explanados a seguir.

7.1.4. Análise de apoio às decisões

Um dos aspectos importantes, que devem ser apresentados nos resultados, é concernente à base de clientes (registros internos) com informações sobre cada cliente cadastrado do atacado, dentre elas inclui-se o nome do cliente, RG, CPF, CNPJ, inscrição estadual, segmento em que atua (bebidas, não-alimentos ou alimentos), tipo de estabelecimento comercial (supermercado, mini-mercado, loja de conveniência, panificadoras, etc), a região onde está localizado, valor das compras e produtos que normalmente compra. Com base nos dados, mais especificamente o valor de compra e frequência, a empresa consegue estipular, por meio de análise ABC, quem são seus clientes mais rentáveis e quais não o são, fatores percebidos quando os entrevistados, como, por exemplo, o **GL** afirma que *“a empresa avalia seus clientes pela frequência e valor da compra”*, *“[...] temos uma relação dos clientes A, B e C, [que permite] saber quais clientes compram quais produtos, a frequência e o valor da compra e também a média de compra”*, acrescenta **AN**. O **CH(5)** complementa afirmando que o tipo de análise feita pelo atacado para calcular o valor de seus clientes *“chama-se [...] classificação de clientes A,B,C – curva ABC”*, **CH(4)** corrobora explanando que o sistema *“classifica os clientes em alto, médio ou pequeno”* valor.

A empresa possui um sistema que é provido de informações cada vez que seu cliente efetua uma compra, armazenando em um banco de dados o que foi comprado, qual o valor da compra e a data da última compra. Os entrevistados **CH(2)** e **CH(4)** esclarecem, sob este aspecto, que:

“O banco de dados serve de base estatística da frequência do cliente e para saber o que compraram” – CH(2).

“O sistema [...] fornece até 30 dias o que o cliente tem comprado na loja, desse relatório [...] é possível ver o que o cliente estava sempre comprando. Por exemplo, o cliente comprava sempre cerveja e agora parou de comprar, ele não deixou de vender cerveja, de algum fornecedor ele está comprando. Cabe verificar em que ele está tendo dificuldade – se é no preço ou demora [no atendimento]” - CH(4).

Enfim, identificar quais são os motivos que o levaram a parar de comprar no atacado.

A empresa consegue, a partir dos dados armazenados durante o *check-out*, categorizar seus clientes por segmento em que atua, tipo de estabelecimento comercial ou pela frequência de compra de seus clientes. Na explanação do gerente de loja, percebe-se também

que a categorização do cliente, porém, é feita principalmente pelo volume ou valor e tipo de compra. A estratégia é, todavia, baseada em relação à quantidade comprada de um produto.

“A empresa possui um relatório onde o cliente é dividido [categorizado] em volume de compra e tipo de compra. O atacado possui uma estratégia diferenciada para cada tipo de cliente” – GL.

O estabelecimento de vínculo com a empresa, como aponta Gordon (1998), pode ser feito pelo *“share of mind”*, o que indica a posição da empresa quanto às interações repetidas de compra, ou seja, quanto à frequência de compra de seus clientes. As informações que o atacado obtém durante as interações feitas com os clientes, durante o *check-out*, são armazenadas e processadas no DPD, auxiliando a identificar o comportamento de compra destes clientes, isto é, quem compra o que, quais quantidades e em que período. Isto serve como suporte para o planejamento do sortimento e abastecimento de estoque do armazém Florianópolis. Quanto a este aspecto, **CH(3)** discorre:

“O atacado comprava açúcar 150 fardos (fardo=30 Kg), acontecia de [...] ser devolvido porque estava duro ou [ocorrer] falta do açúcar, então foi analisado o que estava acontecendo, se estava sendo comprado obedecendo à média de vendas do produto. Resultado: havia um cliente novo que comprava cento e poucos fardos numa determinada data, comecei [...] a programar a quantidade e a data que normalmente ele vinha comprar. Tem produtos que são comprados para abastecer dois ou três clientes, dependendo do produto e da quantidade, é vantajoso para o atacado” – CH(3).

A loja também efetua comparação entre os dados do controle diário de clientes que entram no armazém e do número de notas fiscais emitidas no dia, com isto a empresa consegue identificar quantos clientes daqueles que visitaram o atacado no dia efetuaram compras. No entanto, com apenas esta sistemática, o atacado investigado ainda não consegue identificar quem são os clientes que visitaram as instalações da loja, porém não efetivaram compra alguma. Essa deficiência pôde ser percebida quando o **GL** explica:

“Todo cliente que [entra na loja] passa pela roleta. É marcado o número da roleta antes da abertura da loja, este processo também é feito no final do dia. Isto também é feito, da mesma forma, [para] as notas fiscais, que possuem um número inicial e final emitidos no dia, esses dados são passados para o DPD que tabula e envia as informações para SP [referindo-se à matriz]. Depois temos as informações de quanto vendeu a loja, quanto obteve de lucro, quantos clientes entraram, quantas notas fiscais foram emitidas, tudo isso visando produtividade. [...] Atualmente esses clientes que passam pela catraca não são identificados”.

O que impede o atacado de averiguar por que o cliente não compra, isto pode ter inúmeras causas, desde preço até mesmo não encontrar o produto desejado. É importante

que a empresa possa identificar os motivos que levaram o cliente a não efetivar a compra, por exemplo, a não disponibilidade de uma determinada marca, assim, poderia providenciar o produto e entrar em contato com o cliente para oferecer a marca desejada. Diante disto, GL argumenta que, *“futuramente, o cliente do atacado, ao passar na catraca eletrônica, será identificado e poderemos então identificar aquele cliente que não comprou”*. Desta forma, cruzando-se as informações das notas fiscais emitidas no dia e os clientes identificados na catraca eletrônica, será possível identificar os clientes que não compraram e, posteriormente, os motivos que o levaram a não concretizar a comprar.

7.2. Marketing de relacionamento

Nesta seção, analisam-se as estratégias aplicadas pela empresa com base nas ferramentas de marketing de relacionamento e no modelo dos seis mercados. Dentre os seis mercados estruturados por Peck *et al* (1999), foi possível investigar com maior eficácia o mercado de clientes. Isto pode ser justificado devido aos entrevistados não possuírem conhecimentos suficientes para responderem aos questionamentos relacionados à investigação dos demais mercados e porque a empresa tem um nível menor de ênfase nestes mercados, para operacionalizar o modelo, ou ainda, porque a empresa não identificou a necessidade de formular estratégias de relacionamento envolvendo os demais domínios, como propõem Peck *et al* (1999). Os domínios envolvidos nas estratégias de relacionamento da empresa pesquisada, além do mercado de clientes, destacam-se os mercados de fornecedores e de recrutamento, assinalados em azul na Ilustração 22.



ILUSTRAÇÃO 22 – Modelo dos Seis Mercados:
Domínios Envolvidos nas Estratégias de Relacionamento da Empresa Pesquisada

Fonte: PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira. **Relationship marketing: strategy and implementation.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, p. 23.

Por ser, o mercado de clientes, domínio central no modelo de Peck *et al* (1999), foi o primeiro domínio explanado e relacionado aos resultados obtidos com a pesquisa.

7.2.1. Mercado de clientes

No domínio de clientes estipulado por Peck *et al* (1999) deve-se ter claramente quem é o cliente e que papel ele representa para a empresa. Neste sentido, o atacado centra seus esforços naquele cliente profissional, em específico nos clientes que compram objetivando revender o produto – supermercados, mini mercados e distribuidores; e em menor escala os transformadores – bares, restaurantes, cozinhas industriais, panificadoras, dentre outros. A empresa, para concentrar seus esforços, deve saber qual o valor de seu cliente, como observam Peppers e Rogers (2001). O atacado, com a finalidade de conhecer qual é o seu cliente de maior valor, aplica a análise de curva ABC, que é, até o presente momento, o método que indica procedimentos para calcular esse valor. Outros autores como Gordon (1998) e Cobra e Ribeiro (2000) enfatizam que os clientes devem ser categorizados conforme

seu comportamento de compra, classificando-os conforme sua lealdade, que de acordo com Peck *et al* (1999) possui a seguinte escala: *prospect*, comprador, cliente, partidário, advogado e parceiro. Estes autores, entretanto, não apontam claramente uma metodologia de cálculo que seja exequível à inserção do cliente nas escalas de lealdade.

Segundo a concepção de Peppers e Rogers (2001), não basta saber o valor real ou valor vitalício (LTV) do cliente, deve-se também estipular o seu valor estratégico ou potencial. Diante da perspectiva apontada por estes autores, a empresa consegue efetuar o cálculo do valor real dos clientes cadastrados, contudo, ainda não consegue estipular o potencial de compra que estes clientes têm, o que pode ser percebido durante a entrevista do CH(4) quando afirma “ [...] *Analisar o cliente, enfim, que mês comprou mais, que mês não comprou, [porém] [...] não consigo identificar o que ele poderia comprar*”.

O GL, ao ser inquirido se a empresa tem conhecimento sobre quais produtos seu cliente compra de outros fornecedores e que poderia comprar do atacado, confirmou: “*a gente não tem com o cliente esse tipo de abordagem, mas nós temos [informação sobre] a frequência do cliente e a compra de determinado produto da loja. A partir do momento que caem as vendas, de alguém está comprando*”.

Considera-se, como informou CH(4), que a empresa pesquisada classifica o cliente ‘A’ como aquele de alto valor, o ‘B’, de médio valor, o ‘C’, de baixo valor e ‘D’, por exemplo, para aquele que passe algum tempo sem comprar no atacado, ficando com cadastro inativo, aquele no qual não se deve concentrar esforços, para mantê-lo ou transformá-lo em ‘C’, porque o retorno que a empresa teria não recompensa o esforço de marketing despendido. Na visão de Peck *et al* (1999), não é necessariamente desejável manter um processo de relação com todo cliente, principalmente com aquele não-rentável. Diante disto, verificou-se que o atacado descarta aqueles clientes classificados como ‘D’ na análise ABC, que passaram um ano sem comprar no armazém. Como esclarece CH(5):

“Se, neste período de um ano, a gente não conseguir trazer este cliente de volta, ele é automaticamente excluído do nosso banco de dados. No período de um ano, é feito todo um trabalho com o cliente para que ele retorne, se, nesse período, a gente não conseguir, ele é automaticamente excluído do banco de dados. Até porque [se tem] custos com [envio] de ‘folder’ [jornal de ofertas] a cada quinze dias para aproximadamente 37.000 clientes, [...] mais equipe de recadastramento”.

Para conquistar novos clientes e manter os atuais, a empresa aplica três estratégias. A primeira refere-se à variável “preço” do marketing tradicional, como definiu McCarthy (*apud* KOTLER, 1999) num dos 4P’s, difundido pelo atacado como preço baixo, justificado por seu perfil de trabalho, ou seja, armazém de baixo custo. Em seguida, por focar,

em sua maioria, comerciantes – supermercadistas, mini-mercados e distribuidores, que compram mercadorias em quantidade para revenda; ou para transformação, como é o caso das panificadoras, cozinhas industriais, hotéis, bares e restaurantes. Em ambos os casos, esses profissionais procuram produtos com baixo preço para maximizar seu lucro. O preço, sem dúvida, para esse público é um diferencial importante, podendo ser percebido na declaração do **CH(5)**, e também nas duas subseqüentes:

“O custo da mercadoria, principalmente para clientes profissionais, é o que mais pesa na hora de escolher o atacado como [fornecedor]. Ainda é o preço que segura o cliente. Todo benefício [por exemplo, descontos] que a gente [consegue com nossos fornecedores] é jogado no preço [oferecido aos clientes]” – CH(5)

Isto também é percebido quando **EN(1)** e **EN(3)** argumentam:

“A principal vantagem que oferecemos aos clientes é o preço, o atendimento também, mas o que é mais valorizado, neste caso, ainda é o preço. Isto porque, quanto menor é o preço oferecido [...], maior será a margem de lucro que eles terão” – EN(1).

“Porque ele [cliente] irá comprar para revender, se não for preço bom, ele não compra. Às vezes o meu fornecedor é o mesmo [que fornece] para o meu cliente. Como eu compro mais barato, porque compro em maior volume, [desta maneira o atacado] [...] [tem] mais condições [de negociação com fornecedor, isto, também, porque] a companhia é formada por 36 lojas e ele só é um supermercado. [Por ter um grande número de lojas], tem muito mais condições de [negociação] do que o cliente” – EN(3).

O cadastramento é outra estratégia que o atacado dispõe para conquistar clientes. Como explica **GL** – “o sistema de cadastramento do cliente é único, é necessário que ele tenha uma personalidade jurídica reconhecida ou que seja um profissional liberal estabelecido”, ou seja, que esteja em atividade. O cliente, ao se cadastrar, “recebe um cartão e, por meio deste cartão, nós temos condições de verificar a frequência dele na loja, [seu] histórico [...], enfim, este cartão é único de uso exclusivo e pessoal, por meio dele, nós abrimos a nota fiscal”.

Normalmente, antes da inauguração, é constituída uma equipe de promotores que visitam o comércio das regiões próximas onde será instalado o novo armazém. O processo de cadastramento foi explanado por **CH(2)** da seguinte maneira: “forma-se uma equipe de cadastramento e recepção de clientes. Esta equipe não é permanente e é formada antes da inauguração da loja”, já **CH(4)** complementa esclarecendo os objetivos da equipe de promotores:

“Quando o atacado vai se instalar em um lugar, vem para a região uma equipe de promotores, [...] para dizer para os comerciantes desta região o que é o atacado, como funciona, o sistema de entrega [cash & carry]. Neste meio tempo, os promotores fazem o cadastro dos comerciantes da região que têm o perfil que o atacado opera” – CH(4).

De acordo com Vavra (1993), a prioridade de empresas orientadas para o marketing de conquista tem sido: identificar mercado-alvo, determinar as necessidades deste mercado, combinar um produto ou serviço (venda de produtos em atacado) que possa produzir para atender a essas necessidades e atrair um número máximo de clientes para experimentar o produto ou serviço criado. Nesta perspectiva, encontra-se o atacado ao empreender sua segunda estratégia para conquistar clientes – o cadastramento. Neste cenário, o atacado canaliza seus esforços para gerar novos clientes mais e mais, como no marketing de conquista. No entanto, os clientes novos não são negligenciados pelo atacado como acontece, na opinião de Vavra (1993), quando as empresas concentram-se na conquista de novos clientes, esquecendo-se dos clientes atuais. Os clientes têm sua frequência e o valor das compras constantemente monitorados e para os melhores clientes são passadas as ofertas do dia, aqueles clientes que costumam comprar em quantidade.

Outra estratégia aplicada para aquisição e manutenção de clientes é o *recanvassing* ou recadastramento, esse trabalho, como explica o Diretor de Serviços a Clientes, não consiste apenas na visita aos clientes já cadastrados, mas também no cadastramento de novos clientes. Para efetuar o *recanvassing*, assim como no cadastramento feito antes da inauguração, é contratada uma equipe de promotores, que será treinada e tem como objetivo visitar todos os estabelecimentos, dentro do foco de clientes estabelecido pelo atacado, localizados na área de influência da loja, independente do porte ou tipo de atividade desenvolvida (EM NOTÍCIA, 1999). Os promotores do recadastramento visitam aqueles clientes que estão com seu cadastro inativo, ou seja, é uma estratégia para manter os clientes que já compravam no atacado e que deixaram, por uma razão ou por outra, de efetuarem suas compras. Durante o recadastramento são investigados, pelos promotores, os motivos que levaram os clientes inativos a parar de comprar no atacado, como pode ser observado durante o depoimento a seguir:

“O ano passado foi feito [o recadastramento] para pessoas que não tinham cadastro e para as que tinham, mas estavam há algum tempo sem comprar. Recadastramento gerou um registro do cliente que já estava algum tempo sem comprar, com os principais motivos que fizeram com que ele não comprasse mais com o atacado” – AT(1).

O cadastramento é um processo adotado anualmente para as lojas novas da rede. Além do cadastramento e recadastramento, a empresa também aplica outras ações buscando manter seus clientes, como salientam **CH(2)** e **AT(1)**:

“Paralelo ao cadastramento temos um trabalho interno, de televendas [...]. Temos uma equipe de dois ou três funcionários que liga para os clientes” - CH(2).

“Toda quinzena o sistema gera uma listagem dos clientes cadastrados aleatoriamente, para saber se ele recebeu o jornal de ofertas, por que não está vindo na loja, se a empresa deixou alguma coisa a desejar (se nós deixamos alguma coisa a desejar, se foi nosso preço ou atendimento). Eu preencho o relatório com as argumentações dos clientes e passo para o chefe de perecíveis e atendimento ao cliente ou para o gerente da loja. Acredito que as informações são enviadas para SP [...]. A gente liga para os clientes que estão a um ano sem comprar, informando que o cadastro está inativo, ou que o cadastro será cancelado automaticamente pelo sistema” - AT(1).

Essas ações empreendidas pelo atacado no afã de manter seus clientes iniciam quando detectado que o cliente já está há algum tempo sem comprar no armazém. Quando o cliente já passou seis meses sem comprar, a primeira providência a ser tomada é cessar o envio do jornal de ofertas. Neste período, ele também recebe mala-direta pedindo que reintere seu cadastro ou que esclareça sobre os problemas que, porventura, tenham ocorrido. O **CH(5)** explica este procedimento:

“Se o cliente passa seis meses sem comprar no atacado, a primeira coisa é parar de receber o jornal, [...] ele recebe uma mala-direta, [...] pedindo que ele faça contato com a loja, se ele tem alguma reclamação a fazer. Na verdade, tem todo um contato com o cliente: a cada 15 dias recebe o jornal de ofertas, se em seis meses [após seu cadastramento ou após a última compra], ele não vier à loja, ele recebe mala-direta. Se, mesmo assim, o cadastro dele continuar inativo, então, quando ocorrer o recadastramento, esse cliente será visitado” - CH(5).

Visando também à manutenção de seus clientes, a loja Florianópolis lança mão de descontos especiais, denominados ‘oferta do dia’. Os produtos que fazem parte da ‘oferta do dia’ são aqueles que, comprados em grande quantidade, podem merecer uma diferença especial no preço. A ‘oferta do dia’ vigora, em média, três dias e é enviada, por fax, a clientes que têm uma boa média de compra dos produtos que compõem a oferta. A seguir, foram selecionados trechos de duas entrevistas que explicam como funcionam estes descontos especiais:

“Nós temos o televentas que entra em contato com aproximadamente 50 clientes e faz a oferta do dia [...]. A oferta do dia é além o jornal de ofertas. Ocorre que o jornal de ofertas é feito por SP, não é feito por nós [pela loja Florianópolis], que é uma oferta para todo Brasil, o que muda é o preço que está na região, a gente trabalha com fornecedor, conseguindo preço melhor pela quantidade que compra” – CH(3).

“Primeiramente, o atacado envia pelo correio o jornal de ofertas. Também temos as promoções especiais [entenda-se aqui descontos especiais] que são enviadas, por fax, aos clientes selecionados, que compram normalmente uma média boa” – EN(2).

A empresa disponibiliza diversos canais de comunicação para que seus clientes possam esclarecer suas dúvidas e efetuar sugestões ou reclamações, dentre eles destacam-se: caixa de sugestões; telefone (loja Florianópolis)- televentas e fax; e sistema SAC por meio de internet em seu *website* – correio eletrônico centralizado na matriz em São Paulo, que distribui as mensagens enviadas para as respectivas lojas, como ressalta o GL:

“As sugestões ou reprovações [críticas] são recebidas [pela central de resposta – SAC/SP], analisadas e repassadas [...] para cada loja resolver [...]. Por exemplo, o cliente veio aqui e não gostou de alguma coisa, entra em contato através do SAC, normalmente é por e-mail. As mensagens são passadas para cada loja resolver seu problema [ou discutir possíveis sugestões]. É rápido, direto e prático” – GL.

Para esclarecer melhor esse tema, também selecionou-se o trecho da entrevista CH(5), disposta na seqüência:

“Na verdade, o site é centralizado, todo e-mail vai para a central de atendimento em SP. Qualquer reclamação específica a uma loja, primeiro vai para central de atendimento a clientes em SP, a central passa para cada loja, para que cada loja resolva e atenda ao cliente da região. Qualquer reclamação ou elogio chega automaticamente para o gerente da loja, [...] que passa para o chefe de atendimento ao cliente para que ele resolva o problema” – CH(5).

Os clientes também podem efetuar contatos pessoais com os colaboradores da empresa, entretanto, não existe uma pessoa específica, como é o caso do *ombudsman* em algumas organizações. Dentre os canais de comunicação disponibilizados pelo atacado a seus clientes, o meio de contato preferido pelos clientes, na visão dos entrevistados, é o telefone.

Em contrapartida, os entrevistados informaram que o meio de comunicação utilizado pelo atacado para apresentar suas ofertas a seus clientes é o jornal de ofertas. Enfatizaram, também, que o jornal de ofertas é o único meio utilizado pelo atacado para informar suas ofertas aos clientes. Todavia, constatou-se que a loja Florianópolis costuma comunicar por telefone ou enviar via fax, para determinados segmentos de clientes, a oferta

do dia. Isto significa que o jornal de ofertas do atacado não é o único meio de comunicação, e sim o principal canal que a empresa usa para divulgar seus produtos.

Sendo o jornal de ofertas o principal meio de comunicação, cabe aqui uma breve explicação. Esse conceito de mídia está sendo adotado pelo atacado desde 1972, ano em que a empresa começou a operar no Brasil. O jornal de ofertas tem tiragem de aproximadamente “35.000 exemplares por loja”, conforme o gerente de loja, em Florianópolis, distribuídos quinzenalmente, via correio, ofertando cerca de 250 produtos.

O jornal de ofertas é planejado com antecedência de um ano, seguindo um calendário promocional que procura cobrir todas as datas tradicionais importantes, como Dia das Mães, Dia dos Pais, Páscoa e Natal; e, também, as promoções criadas pela organização como o Festival do Vinho; Quinzena do Chocolate; Quinzena do Plástico; Cama, Mesa e Banho; *Home Office & Small Office*; e Aniversário do Atacado (EM NOTÍCIA, 1999). O jornal de oferta, edição número 16, válido a partir de 30/jul./02 a 30/ago./02, por exemplo, é acompanhado por quatro lâminas de ofertas: Critex (fabricante de móveis para escritório e informática), outra direcionada para o dia dos pais, uma seguinte voltada para a quinzena do chocolate e uma para produtos de informática, segundo explicou o **GL**.

Como estratégias de comunicação/promoção, visando otimizar a mensagem do jornal de ofertas nos pontos de vendas do atacado, os encartes são fixados nas saias dos carrinhos, nos *outdoors*, posicionados no estacionamento e divulgados na rádio própria do atacado e, ainda, degustação na loja, como expõe o Diretor de Marketing da empresa (EM NOTÍCIA, 1999). As ofertas também são fixadas próximas à roleta de entrada no interior da loja. As estratégias de comunicação aplicadas pelo atacado são aquelas tradicionais do marketing, identificadas por McCarthy (*apud* KOTLER, 2000) em um dos 4P's (Promoção).

Outro aspecto importante, na construção de relacionamentos com o cliente, refere-se ao que Gordon (1998), Gummesson (1999) e Vavra (1993) propugnam quanto aos clientes serem identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação, independentemente dos meios utilizados para contactar a empresa. Os clientes também devem ser respondidos quanto às dúvidas, sugestões e reclamações que venham a formular à organização. Neste sentido, o atacado está em sincronia ao que sugerem os autores citados anteriormente, quanto aos clientes serem identificados e respondidos em relação às dúvidas e sugestões, o que pode ser percebido no trecho da entrevista de **CH(3)** transcrito a seguir:

“Quando um cliente coloca uma sugestão/crítica na caixa de sugestões, ele coloca também, na parte de baixo [do formulário], o número do seu ‘passaport’. Em SP, tem o Sistema de Atendimento ao Cliente – SAC, que analisa todas as sugestões/críticas, passa para o gerente geral de cada loja, que irá destinar isto para cada setor e responder ao seu cliente” – CH(3).

Esta perspectiva pode também ser percebida durante a entrevista de **EN(3)** no trecho transcrito:

“Cada loja tem sua área responsável por clientes, sempre que houver alguma reclamação, tem o chefe responsável na loja que [...] se dirigir ao cliente para dar as informações [...] ou argumentar o que ele [cliente] questionou, a gente usa desta forma. Para isto temos uma recepção para clientes. Qualquer tipo de reclamação passa para o chefe [recepção a clientes] ou gerente que entra em contato com o cliente. Já aconteceu de [convidar] o cliente para almoçar para esclarecer alguma dúvida ou ouvir suas sugestões” – EN(3).

Dentre as principais reclamações feitas pelos clientes e mencionadas durante as entrevistas, destacam-se o prazo de pagamento, aceitação de cartões de crédito e de débito automático e caixas exclusivos para pequenas compras. Quanto a estas reclamações, o **CH(2)** explica que o atacado não trabalha com esses cartões porque incorrem em custos e também porque *“não existe empresa que trabalhe só com rede shopping, obrigatoriamente tem que trabalhar com crédito, é um pacote que eles [administradoras de crédito] fazem, que custará caro para o atacado que terá de repassar [para o cliente], ferindo a filosofia do atacado, que é armazém de baixo preço”*. O atacado não disponibiliza pagamento a prazo porque utiliza o sistema *cash & carry*, no qual o cliente paga à vista e leva suas compras.

Críticas também são feitas porque os clientes, principalmente profissionais liberais, não conhecem ou não entendem o sistema de serviço adotado pelo atacado, com relação ao fornecimento de sacola, empacotadores e carregadores. Como pode ser notado na transcrição do seguinte trecho:

“Normalmente são relacionadas ao cliente não entender nossa forma de [serviço]. Se o cliente vem na loja, nós não temos um funcionário que vá embalar a mercadoria para ele, não temos funcionário que leva a mercadoria até o carro. Então, o cliente que vem ao atacado tem que pegar na prateleira, passar no caixa, fazer tudo sozinho, carregar seu carro. Não temos esse tipo de [serviço] no atacado. Normalmente, as pessoas reclamam em torno disto, porque não conhecem o sistema de atuação do atacado. Normalmente são profissionais liberais que fazem este tipo de reclamação e não se adaptaram ainda ao sistema de atacado” – CH(5).

Diante destas reclamações, percebeu-se que todos os entrevistados estão habilitados para esclarecer qualquer dúvida sobre a sistemática de operação do atacado.

Aspectos como serviços oferecidos pelo atacado e seu sistema de operação são explicados quando o cliente efetua seu cadastramento.

Segundo Peppers e Rogers (2001), quatro são as estratégias para as empresas que desejem monitorar as mudanças no comportamento dos clientes: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. O processo de identificação dos clientes no atacado é feito durante o *check-out*, onde a emissão da nota fiscal é feita obrigatoriamente perante a apresentação do *passport* do cadastrado, não sendo necessário que a empresa incentive mediante algum tipo de atrativo ou programa de acumulação de pontos sua identificação no *check-out*, como explicam os autores.

A empresa pesquisada diferencia seus clientes tanto pelo valor quanto pela necessidade, como sugerem Peppers e Rogers (2001). A empresa consegue, por meio de análise ABC, avaliar o valor real de seus clientes, porém, ainda não consegue estipular o potencial de lucratividade deste cliente. Por necessidade, porque sabedora de quem compra o que, em qual período, pode programar a precisão que o cliente tem do produto, exemplificado por CH(3) quando um único cliente comprava por volta de 100 a 120 fardos de açúcar em determinada data, sendo que o estoque previsto era de 150 fardos (cada fardo, corresponde a 30 kg). Diante disto, o abastecimento de estoque de açúcar começou a ser programado conforme a quantidade e o período em que este cliente comprava. Em determinados momentos, como pôde ser notado, a empresa, para obter melhor resultado, efetua uma combinação dos dois critérios de diferenciação – valor e necessidade, conforme sugerem Peppers e Rogers (2001).

Os entrevistados, ao serem inquiridos se o atacado diferencia seus clientes, responderam:

“Sim, porém damos atenção igualmente para todos. A diferenciação está naquele cliente que vem para carregar um caminhão [compra em quantidade], são aqueles clientes classificados como A, na curva ABC; e naquele cliente que tem uma média de compra pequena” – CH(4).

“Todos os clientes são tratados igualmente, não existe diferença no atendimento, nem no serviço. Somente há diferença de preço para quem compra em quantidade, se isso ocorrer, o preço de um produto é mais baixo para aquele cliente que compra maior quantidade. Caso ele leve apenas, por exemplo, uma caixa de cerveja, o preço será o praticado no mercado” – CH(1).

Cabe lembrar que a diferenciação, tratada aqui, obedece a critérios objetivos e públicos de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor; sendo assim, a empresa deve informar ‘por que’ um cliente merece tratamento diferenciado em relação a

outro. Do contrário, a empresa estará discriminando um cliente em relação a outros, ou seja, estará tratando um cliente distintamente de outro sem qualquer tipo de critério.

7.2.2. Mercados de fornecedores e alianças

Fornecedores e relações de alianças no marketing de relacionamento são vistos como parceiros, todavia com uma sutil diferença.

A diferença do mercado de alianças, esclarecem Peck *et al* (1999), está no suprimento de competências e capacidades, baseado sobretudo no conhecimento e não no produto. Muitas vezes os sócios que fizeram a aliança também são fornecedores. Os fornecedores podem prover serviços e freqüentemente estas alianças são criadas em resposta à necessidade percebida para uma atividade fora da empresa, porém, dentro da cadeia de valor da organização. Neste sentido, não foi possível averiguar quais estratégias a empresa pesquisada implementa com relação a este domínio, isto pode ser justificado, em primeiro lugar, porque os informantes não possuem conhecimentos suficientes sobre as ações do atacado e em segundo plano, porque a empresa possui um nível de ênfase menor quanto a este domínio. Já o mercado de fornecedores é provedor de recursos físicos para os negócios. Algumas vezes estes recursos são agregados a serviços, no entanto, normalmente são caracterizados como matéria-prima, componentes, produtos ou outros itens tangíveis que fluem de maneira contínua para o negócio do cliente.

Diante disto, identificou-se como base no domínio de mercado de fornecedores dois tipos de parcerias que a empresa opera, uma delas diz respeito à parceria comercial e a outra é referente à composição da marca própria da empresa.

Dentre os parceiros comerciais mais citados pelos entrevistados, destacam-se a Gessy Lever/Unilever, Nestlé, Souza Cruz, Ambev, Bung Alimentos, Toyster, União e Coca-cola. Para que se entenda melhor como são elaboradas e firmadas as parcerias comerciais entre o atacado e estas empresas, evidencia-se o caso da Coca-Cola (EM NOTÍCIA, 2001a), que tem hoje 19 grupos de fabricantes em todo o território nacional. Parceira do atacado há anos, a Coca-Cola ocupa hoje lugar privilegiado na área de bebidas da organização. Esta relação de parceria, na percepção do Gerente de Compras da Área de Bebidas do atacado, ficou mais forte e tomou novos rumos a partir de 1996. Isto porque foram realizadas ações que resultaram num aumento de sua participação nas vendas de bebidas no atacado. As ações estabelecidas entre os dois parceiros envolvem desde a negociação de preço de bebidas até a participação nos jornais de ofertas, bem como nas campanhas promocionais efetuadas por

ambos. Segundo os chefes de setor da loja Florianópolis, as parcerias comerciais, de um modo geral, estabelecem metas de volume previamente negociadas, monitoramento contínuo dessas metas, distribuição, *merchandising*, espaço na loja, promoções e sem esquecer, obviamente, da rentabilidade das empresas envolvidas na parceria. A importância da parceria para o atacado é percebida durante o depoimento do **CH(5)** transcrito a seguir: *“hoje existem as parcerias, não consigo comprar muito se eu não vender muito, a gente precisa de ação conjunta [entre fornecedor e o atacado] para poder vender. Na loja, principalmente na área de bebidas, funciona deste jeito, em seguida [vem] a Nestlé na área de biscoitos”*.

Em 1994, o atacado iniciou estudos para a implantação do *Efficient Consumer Respose* (ECR) tendo como primeiros parceiros a Colgate-Palmolive e a Quaker na reposição eficiente de seu estoque. O ECR é um conceito no qual distribuidores e fornecedores trabalham juntos como aliados comerciais a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos. O ECR foca a eficiência da cadeia de suprimentos como um todo, ao invés da eficiência individual das partes. A resposta eficiente ao consumidor se sustenta em quatro pilares: lançamento de novos produtos, promoção de produtos, definição do sortimento e reposição dos estoques (EM NOTÍCIA, 1998b).

Em agosto de 1998, a empresa criou o Departamento de ECR, para adequar o seu sistema de abastecimento numa cadeia de distribuição, envolvendo os fabricantes e distribuidores, promovendo uma integração de relações com seus parceiros comerciais por meio de troca eletrônica de informações *Eletronic Data Interchange* (EDI) (EM NOTÍCIA, 1998b).

Atualmente, como informou o Presidente da rede, 40% do volume de compras da empresa são processados diariamente por meio do sistema de EDI e reposição contínua. A troca de dados via EDI é feita com 163 fornecedores, sendo que a reposição eficiente é conseguida com 13 destes fornecedores, dois deles de pequeno porte, declarou o Gerente de Logística da empresa (CAMPOS, 2001). Assim, também, explica **CH(4)** com relação a troca eletrônica de informações feita entre o atacado e seus fornecedores:

“Não são todos [...]. O atacado utiliza um sistema [...] [de] EDI que permite [ao] fornecedor monitorar o nosso estoque e calcular, com base no que tem sido vendido, quanto deve enviar de produto naquele mês” – CH(4)

Este sistema permite que informações sobre estoques e vendas dos produtos sejam enviadas eletronicamente para o sistema do fornecedor, onde são efetuados os faturamentos dos pedidos de acordo com os parâmetros de reposição negociados entre as

áreas comerciais do atacado e do fornecedor. É também, como sugerem Peck *et al* (1999), uma ferramenta capacitadora de *just-in-time*, podendo criar uma cadeia de abastecimento mais suscetível que poderá satisfazer a demanda final de uma maneira mais flexível e oportuna. Utilizando esta ferramenta, o fabricante pode ganhar tanto em tecnologias quanto em mercados. O que também é verdadeiro para a melhoria da qualidade dos serviços, como, por exemplo, de abastecimento contínuo, não causando rupturas pela falta de produtos no armazém.

O sistema operacional de troca eletrônica de informações, quando bem gerido, pode proporcionar benefícios tanto para o cliente, quanto para o fornecedor e também para o próprio atacado. Os benefícios para o cliente do atacado podem ser traduzidos como produtos sempre disponíveis, com um prazo de validade maior e com melhores preços. Por sua vez, o fornecedor pode beneficiar-se de aumento do volume de vendas, fluxo de caixa estável, redução do número de devoluções e melhor previsão de demanda. Para o atacado, o EDI pode proporcionar aumento do giro de estoque, fluxo de caixa mais estável, estoque adequado à demanda e redução no espaço de armazenamento por produto (EM NOTÍCIA, 2001a).

O atacado já começou a trabalhar em outra área do ECR denominada gerenciamento por categorias, ou seja, sortimento eficiente de produtos (EM NOTÍCIA, 1998b). O gerenciamento por categorias objetiva, a partir do conhecimento do cliente, adequar o sortimento das lojas, obtendo melhor definição do *lay-out*, exposição mais adequada à demanda e promoções mais eficientes. A empresa vem testando esta ferramenta nas lojas de São Paulo, com base em sete categorias de produtos (CAMPOS, 2001).

De acordo com o Analista de EDI da empresa, a área comercial é responsável pelo cadastro dos produtos e ajustes de parâmetros na reposição dos estoques. A loja, por sua vez, precisa estar em perfeita sintonia com o departamento comercial, pois é quem valida os parâmetros de reposição, gerando as informações de estoque e venda para os fornecedores, informações estas que devem estar sempre atualizadas. A seu tempo, a área de operações cuida do sortimento, isto é, faz uma análise da capacidade exata de estoque nas prateleiras com base nos dados emitidos pela loja. Por fim, a logística, cuja participação se dá em relação aos ganhos por meio da definição dos melhores dias para a entrega de mercadorias e lotes econômicos (EM NOTÍCIA, 1998b). Para maximizar estes ganhos, os armazéns são equipados com sistema de abastecimento diurno e entregas em hora marcada e as mercadorias paletizadas e embaladas com *stretch* (CAMPOS, 2001).

A outra parceria estabelecida entre o atacado e alguns fornecedores refere-se aos produtos que compõem sua marca própria. Como exemplifica em seu depoimento o

gerente de loja – Florianópolis, este tipo de parceria segue critérios ainda mais rigorosos que os das parcerias comerciais.

“Primeiramente, tem que ser fornecedor cadastrado, abastecer as lojas do atacado e não somente uma, ter [...] uma qualidade muito boa. Quando a empresa vai selecionar um [fornecedor] para a marca própria, por exemplo, [para a linha] extrato de tomate, é escolhido [dentre] os cinco melhores fabricantes [desse produto], como Arisco, Peixe, Ety, Cica e Parmalate que enviam amostras para serem analisadas [sob o quesito] qualidade. O atacado [também verifica] qual deles [possui as características necessárias] para trabalharmos com o nosso cliente. Dentro destes critérios são definidos dois [fornecedores], partindo então para a negociação da comercialização da marca própria” – GL.

O gerente de loja ainda acrescenta que os produtos da marca própria se sobressaem perante os demais produtos de mesma linha vendidos pela empresa, no que tange aos atributos preço e garantia de qualidade. Qualidade porque sofrem duplo controle, o do fornecedor e o do atacado; e de preço, *“porque tem redução de vários custos que o fornecedor teria que agregar ao produto”*. O Gerente de Marca Própria do atacado explica, também, que o produto da marca própria *“não agrega custos com publicidade, promoção e merchandising para a sua manutenção, já que o atacado utiliza mídia própria: o jornal de ofertas e do tráfego das lojas. Sendo assim, o fabricante subtrai do preço do produto [estes] custos, assegurando melhores ganhos para o comerciante”* (EM NOTÍCIA, 1999, p.04).

Além disso, os produtos que compõem a marca própria se sobressaem perante os produtos da mesma linha vendidos pela empresa, na opinião de **CH(2)**, porque são produtos que têm uma maior rotatividade, *“preços [mais baixos], primeiro lugar [de destaque] na gôndola, pontos estratégicos [...], produto que numa entrada [...] tem que ser o primeiro – numa gôndola, na exposição, tem que ter maior número de frentes. Desfruta de todas as facilidades e benefícios em relação aos outros produtos”*.

O atacado, quando pretende lançar uma linha de produto para a marca própria observa, também, como ressalta o **CH(4)**:

“Produtos que [...] têm um giro bom. Essa parceria é estudada e montada por um grupo de profissionais da empresa que levam em consideração características como: tamanho [ou seja, a estrutura do fornecedor], principalmente a qualidade dos produtos, a possibilidade de negociar preço [quando a compra é] em maior quantidade, e de preferência com fabricantes líderes de mercado”.

Após seu lançamento, é feito um controle para averiguar se o produto está mantendo seu diferencial de custos, qualidade e formulação, além do resultado de suas vendas. Todas essas informações são essenciais caso seja necessário uma melhor readequação do produto quanto ao formato, qualidade ou custo (EM NOTÍCIA, 1999).

7.2.3. Mercados de referência e influência

O mercado de referência é subdividido, como propugnam Peck *et al* (1999), em cliente e não cliente. Frequentemente, a melhor divulgação é aquela feita pelos clientes atuais da organização, contudo, a divulgação positiva ou negativa também é feita pelos não clientes, ou seja, por funcionários e terceiros. As referências dadas pelos não-clientes podem ser gerais, recíprocas, com base em incentivos e de funcionários (atuais, ex-colaboradores e ex-sócios). Neste sentido, não se conseguiu identificar as estratégias desenvolvidas pela empresa pesquisada, objetivando influenciar as fontes de referência a transmitir uma referência positiva causando impacto direto na compra de produtos pelos clientes do atacado.

Mercados de influência são constituídos pelos mais diversos grupos, como, por exemplo, acionistas; analistas e agentes financeiros; imprensa de negócios e outras mídias, usuário e grupos de consumidores, ambientalistas e associações. Cada um destes grupos têm o potencial de exercer influência significativa na organização e estas relações podem ser gerenciadas por meio da aplicação de uma estratégia de marketing de aproximação.(PECK *et al*, 1999). Da mesma maneira que no mercado de referência, não foi possível averiguar a existência de estratégias voltadas à aproximação do atacado com os diversos grupos de influência. Entretanto, os entrevistados, ao serem inquiridos sobre os grupos que exercem maior influência nas ações do atacado, elegeram, como primeira opção o mercado de concorrentes e, em seguida, destacaram as corporações de segmento (ABRAS, ACATS, ABAD e ADAC).

A escolha dos concorrentes, em primeira opção, é reflexo do cuidado que o atacado precisa ter devido à natureza complexa das parcerias e cadeias de suprimentos, como justificam Peck *et al* (1999), que podem representar muitos papéis para uma mesma empresa: cliente, fornecedor e concorrente. Diante destas circunstâncias, é essencial que as diferentes formas de relacionamentos sejam entendidas e gerenciadas apropriadamente.

7.2.4. Mercados interno e de recrutamento

A organização para implementar estratégias voltadas para o mercado interno, necessita observar dois aspectos chaves. O primeiro está preocupado em como as pessoas trabalham de forma que seu trabalho esteja afinado à missão e metas estratégicas da empresa. O segundo envolve a idéia do cliente interno, implicando no fato de que toda pessoa que trabalha dentro da organização é um fornecedor e um cliente. Neste sentido, a exemplo do

mercado de aliança, mercados de referência e de influência, não foi possível averiguar as estratégias desenvolvidas pelo atacado, porque os entrevistados não detinham conhecimentos suficientes sobre as ações do atacado envolvendo este domínio.

O mercado de recrutamento representa todos os empregados potenciais que possuem as habilidades e atributos necessários para igualarem-se ao perfil que a empresa deseja retratar a seu cliente. Também, se refere às partes, por exemplo, como executivo à procura de consultores, agências de recrutamento, consultores de seleção, universidade ou outros empregadores que têm acesso a grupos de empregados potenciais. Incluem-se, neste domínio, as tentativas da empresa em procurar colaboradores potenciais por meio de recrutamento interno, anúncios e indicações de outros empregados.

Existe outro aspecto que as empresas também têm considerado e que acaba por dificultar tanto a contratação quanto a ocupação do candidato potencial a uma vaga. Neste ponto, as habilidades e experiências do candidato não são mais suficientes, as empresas também têm que identificar indivíduos que possam contribuir com a efetividade organizacional e a vantagem competitiva.

Nestas circunstâncias, boas práticas de recrutamento são essenciais para o sucesso organizacional, particularmente quando uma empresa busca manter ou desenvolver uma certa cultura e estilo dentro da organização.

Uma das práticas de recrutamento utilizadas pelo atacado é procurar colaboradores potenciais, para uma determinada função, principalmente, dentro da própria empresa, como sugerem Peck *et al* (1999), podendo ser percebido no depoimento do **GL**, transcrito a seguir:

“O recrutamento e seleção feitos pelo atacado obedecem à seguinte ordem: abrindo vaga para chefe de setor darei oportunidade para encarregado [busca dentro da empresa em primeiro lugar], se tem vaga para encarregado, a oportunidade é dada aos atendentes, se a vaga a ser preenchida é de atendente, então será feita recrutamento e seleção através de agência” – GL.

A empresa, ao efetuar recrutamento e seleção internamente, possibilita a ascensão de seus colaboradores, o que denota a oportunidade de crescimento profissional que os funcionários têm. Como enfatizam Peck *et al* (1999), esse procedimento é essencialmente atraente, pois não resulta em tantos custos quanto o recrutamento externo e também porque é vantajoso recrutar alguém que já tenha um relacionamento e esteja familiarizado com a empresa. O que é observado quando o gerente de loja complementa dizendo:

“A idéia básica da empresa é que, quando inaugura uma loja, é preciso colocar pessoal capacitado que vise à filosofia da empresa. Para se ter uma idéia, 5% dos colaboradores da loja Florianópolis foram transferidos de outros estados e promovidos. O atacado valoriza e muito seus colaboradores, ao invés de contratar uma pessoa. A oportunidade é dada para quem [colaborador atual] possui as qualificações exigidas pelo cargo, e automaticamente será selecionado [externamente] um repositor. [...] Os cargos de chefes e encarregados são todos preenchidos através de promoções. As funções vitais da loja como as contábeis, DPD, recebimento de mercadorias, restaurante, chefias de setor e manutenção são a estrutura do atacado, só tenho um cargo que é contratado de fora, o de repositor. Ou seja, existe uma empresa que é terceirizada, então quando abre uma vaga de encarregado de setor, promovo o melhor colaborador da loja e o coloco como encarregado, forçando a abertura de quadro para repositor” – GL.

Lewis (*apud* PECK *et al*, 1999) acrescenta outros dois critérios que deveriam ser considerados como parte do processo de seleção: funcional e organizacional. O critério funcional ou departamental aponta as habilidades específicas requeridas por departamentos. O critério organizacional se refere aos atributos que uma organização considera valiosos em seus empregados e que afetam seu julgamento sobre a possibilidade de um candidato obter êxito na empresa. Neste sentido, os entrevistados destacaram como principais características organizacionais: *“ser dinâmico [...] e saber se expressar, porque o funcionário irá tratar com clientes que possuem um certo nível de conhecimento; ter boa fluência; ser determinado; e ser responsável”* – CH(5), conforme o CH(2) *“demonstrar interesse e ser aplicado”* também conta pontos quando a empresa avalia um candidato.

Todos os entrevistados relataram que a característica fundamental em um candidato é, sem sombra de dúvidas, almejar seu crescimento profissional. Como justifica CH(5), *“a pessoa tem que ter objetivo de crescimento, tanto pessoal quanto profissional dentro do atacado”*, porque *“a empresa oferece um futuro promissor”*, complementa CH(2).

É importante dizer que a empresa oferece, a seus colaboradores, além do salário, benefícios indiretos como: vale transporte, almoço subsidiado no refeitório do atacado, seguro de vida (opcional), plano de saúde, assistência odontológica, cesta básica (tipo 02), kit de natal (número 01, mais o peru para ceia natalina) e participação nos lucros. Estes benefícios oferecidos são um pacote pronto, por exemplo, se o colaborador optar por não fazer seguro de vida, não poderá substituir este benefício por outro, como no caso dos benefícios flexíveis por sistema de crédito, que oferecem a vantagem de se compor livremente sua lista de benefícios, segundo explana Oliveira (2001). Os benefícios flexíveis terão um peso cada vez maior tanto no momento em que o colaborador potencial irá candidatar-se a uma vaga, quanto na ocasião em que o empregado escolherá entre continuar ou trocar de empresa, como também, a possibilidade de escolha dos benefícios pode influir na satisfação

da equipe que compõe a organização (OLIVEIRA, 2001). Diante do exposto, Oliveira (2001) afirmou, de maneira enfática, que os benefícios flexíveis devem ganhar novas adesões de empresas que desejem tornar-se competitivas tanto atraindo os talentos do mercado, quanto retendo seus melhores empregados.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para efetuar o encerramento deste trabalho, apresentam-se conclusões que se consideram mais expressivas na análise da pesquisa, no afã de responder ao problema do estudo. E, também, as recomendações, sugestões de ações futuras baseadas na análise da pesquisa.

8.1. Conclusões

O objetivo geral foi averiguar se as atividades/funções dos subsistemas do SIM utilizados pela empresa possibilitam a aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento.

Assim, é mister ter como referência para a síntese dos resultados mais expressivos os desdobramentos do objetivo geral construídos para a investigação neste estudo.

Objetivo I – Perfil econômico do atacado

Para classificar a empresa em um perfil econômico, foi necessário identificar: sistema em que opera; tamanho da loja e número de *check-outs*; faturamento; número de clientes cadastrados e clientes ativos; número de colaboradores; quantidade de produtos comercializados e número de itens que compõem a marca própria do atacado; e giro de estoque.

Neste sentido, a empresa, em Florianópolis, é caracterizada como armazém de baixo custo que opera num total de 6.500 metros quadrados, pelo sistema *cash-and-carry*, com 11 *check-outs*. O faturamento bruto da loja Florianópolis foi de R\$ 80 milhões, isto significa que a loja participa com 3,32% do faturamento bruto total do atacado (36 lojas). O armazém de Florianópolis, quando inaugurou, em 2000, tinha 22.500 clientes cadastrados, este número aumentou em dois anos de funcionamento, em 2002, são aproximadamente 44.000 clientes com cadastro, o que representa um crescimento de 95,56 pontos percentuais. Destes 44.000 clientes cadastrados, estima-se que 37.400 sejam ativos, ou seja, que compram regularmente na filial de Florianópolis. Para atender a esses clientes, a loja de Florianópolis conta com 50 colaboradores. O atacado comercializa e distribui cerca de 12.000 itens em alimentos e não alimentos, dentre eles estão os produtos da marca própria, que somam um total de 420 itens em linha. Os produtos da marca própria respondem por 8% do faturamento bruto da loja de Florianópolis, o que corresponde a R\$ 6,4 milhões. A empresa mantém um

estoque de produtos da linha de não perecíveis que costuma ter um giro de 8 dias, já os produtos perecíveis têm uma rotatividade de 5 dias, tempo que o atacado considera suficiente para garantir a qualidade de seus produtos

Também, foi apresentado, no item 'Histórico e perfil econômico da empresa', o histórico do atacado compreendendo sua fundação e início de suas atividades em território brasileiro, bem como estratégia de expansão estipulada para o ano 2001 e modernização para 2002.

Objetivo II – Quais funções do SIM são utilizadas pela empresa

O sistema de informações de marketing deve, de forma geral, monitorar e buscar subsídios para a tomada de decisão em marketing. Para monitorar e buscar subsídios à tomada de decisão em marketing, o SIM tem três funções básicas: reunião, processamento e disseminação de dados e informações da empresa e de seu ambiente externo.

A loja Florianópolis reúne, processa e dissemina informações operacionais, principalmente aquelas referentes a registros internos, isto é, informações estas que resultam nos relatórios operacionais da empresa como de vendas, clientes, perdas, estoques e posições de venda perante as demais lojas da rede. A reunião e o processamento das informações são feitos, em sua maioria, pelo DPD, observando-se, também, que a matriz tem acesso, por intranet, à movimentação do estoque e à atividade operacional da loja como um todo.

A loja de Florianópolis reúne informação relativa a seus clientes em banco de dados, base para o processamento e cálculo do valor real do cliente.

Objetivo III – Quais atividades são executadas pela empresa em cada subsistema de desenvolvimento de informação.

Não se pode afirmar com confiabilidade suficiente quais atividades são executadas pela empresa em cada subsistema, ou seja, em registros internos, pesquisa de marketing, inteligência de marketing e análise de apoio à decisão. Entretanto, pode-se inferir, com base na existência de relatórios de vendas, de clientes, perdas, margens de lucro, pedidos, dentre outros, que são executadas atividades pertinentes às funções de reunião, processamento e disseminação de informações da empresa, em especial do ambiente interno.

Objetivo IV – Quais ferramentas do marketing de relacionamento estão sendo utilizadas pela empresa

A empresa utiliza ferramentas de marketing de relacionamento como: a base de clientes (*database*), armazenamento de todas as informações pertinentes ao cliente, por exemplo, data da última compra, produtos comprados e valor gasto, rastreamento dos dados para emissão do histórico do cliente e verificação de média de compra no *check-out*, por meio de *data warehouse*, conforme enfatiza Gordon (1998). Outro instrumento que os estudiosos do marketing de relacionamento preconizam utilizar, entre eles Peppers e Rogers (2001), para saber qual cliente é mais valioso e em qual é mais recompensador para a empresa concentrar esforços, é a categorização do cliente baseada no seu valor. A empresa consegue identificar qual cliente atual, pelas compras realizadas, é mais valioso por meio de análise ABC e sua categorização é feita com base em dois fatores: frequência e valor da compra.

Objetivo V – Avaliar a coerência das atividades desenvolvidas nos subsistemas do SIM e os conceitos de marketing de relacionamento

Observou-se que os subsistemas de desenvolvimento de informação são coerentes com alguns conceitos de marketing de relacionamento. Dentre os conceitos de marketing de relacionamento aplicados pela empresa, destaca-se o cálculo do valor atual do cliente feito por meio de análise ABC. Porém, a empresa ainda não possui meios de averiguar o valor potencial de seus clientes, isto é, o que ele poderia comprar do atacado, ou qual o potencial de um cliente classificado como 'B', de transformar-se em um cliente 'A', por exemplo.

Um aspecto importante a ser mencionado diz respeito ao processo de identificação dos clientes. Em algumas organizações, é necessário oferecer certos incentivos para que seus clientes se identifiquem no *check-out*, por exemplo, acumulação de certo número de pontos para troca por produtos ou brinde. No atacado, esse processo de identificação é automático, sem que haja a necessidade de oferecer incentivos para que os clientes se identifiquem no *check-out*, isto porque a empresa trabalha apenas com clientes devidamente cadastrados e a nota fiscal só é emitida mediante a apresentação obrigatória do *passport* do cliente.

Frente os resultados analisados nesta pesquisa, pode-se verificar que o atacado pesquisado utiliza o subsistema de registros internos e o subsistema analítico de apoio à decisão como suporte à aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento, tendo como principal estratégia preços praticados pelo atacado para captação e manutenção de clientes.

Conceitos estes baseados na identificação de seus clientes, manutenção do histórico de compra com o atacado e categorização do cliente conforme sua frequência e volume de compra. A empresa, como identifica os conceitos de marketing de relacionamento, consegue estipular o valor real de seus clientes por meio de curva ABC. Todavia, não tem meios de estipular o potencial dos principais clientes em cada categoria A, B ou C visando concentrar esforços para desenvolver este potencial de compra.

8.2. Recomendações

As quatro primeiras recomendações são sugestões de ações futuras baseadas na análise da pesquisa e que podem contribuir para a performance da empresa. Na seqüência, indicaram-se dois temas que podem nortear pesquisas acadêmicas futuras.

A primeira das sugestões refere-se à adoção de catraca eletrônica que substitui o atual sistema, este apenas efetua a contagem dos clientes que estiveram na loja num determinado dia, sem, no entanto, identificar quem foi o cliente, enquanto aquela, além de quantificar, também possibilita saber quem é o cliente. A implantação do sistema de catraca eletrônica permitiria, por meio de cruzamento das notas fiscais emitidas, com a lista de clientes que por ela passaram, saber quem, dentre eles, não efetivaram compra alguma. Tornando possível investigar junto aos clientes que não compraram os motivos que os levaram a não efetuar a compra. Por exemplo, se um cliente deixou de comprar porque falta determinada marca ou a quantidade de determinado produto, em estoque, é insuficiente. Diante disto, pode-se pensar, contudo, que não justifica despender tempo e recursos financeiros para atender a este cliente, mas se o cliente está buscando uma grande quantidade desse determinado produto ou se outros clientes como ele deixaram de comprar pelo mesmo motivo, resta saber quanto essa não compra reflete no lucro do atacado. O cruzamento entre os dados da catraca eletrônica e as notas fiscais emitidas pode ser uma estratégia a ser aplicada para a manutenção dos clientes.

A seu tempo, a segunda sugestão diz respeito ao valor estratégico ou potencial dos clientes, ou seja, identifica o que eles poderiam comprar da empresa, enfatizado por Peppers e Rogers (2001). Este, entretanto, é um aspecto que o atacado ainda não possui meios de estipular, apesar de conseguir calcular o valor real dos clientes por meio de Curva ABC. Neste caso, o atacado poderia selecionar os melhores clientes dentre o agrupamento "C", por exemplo, e verificar, mediante visitas a estes clientes, quais produtos ele vende em seu estabelecimento comercial e comparar ao seu histórico de compras no atacado. Assim, seria

possível saber quais produtos ele ainda não adquire no armazém, podendo vir a fazê-lo. Esse tipo de ação exige uma investigação aprofundada, especificamente, junto aos clientes profissionais (supermercados de pequeno porte, hospitais e distribuidores, por exemplo) do atacado.

A terceira sugestão implica na categorização dos clientes por segmentos de atuação, utilizando, simultaneamente, as variáveis de segmento de atuação e valor/frequência de compra, o que permitiria, também, identificar dentro de cada segmento, por meio de classificação ABC, qual cliente é mais valioso para a empresa e, qual não o é. Isto possibilitaria a implementação de estratégias voltadas para cada segmento conforme o valor atual e, ainda, o valor potencial que cada cliente tem para a empresa.

Por sua vez, a quarta sugestão envolve a adoção do sistema de benefícios flexíveis por sistema de crédito. Em um primeiro momento, é necessário adaptar o sistema de benefícios existentes ao sistema flexível, em um segundo momento, a inclusão de outros benefícios, como identifica Oliveira (2001): convênio-farmácia, convênio com academias de ginástica, cursos de idiomas, subsídio para a conclusão de estudos (nível primário, médio e superior) ou previdência privada, dependendo da posição do empregado na hierarquia do atacado. Este sistema de benefícios flexíveis deveria ser implantado em todas as lojas do atacado, beneficiando os 2.861 colaboradores em todo o território nacional. O sistema de planos flexíveis por sistema de crédito podem ser uma estratégia favorável na valorização do colaborador e também impedir aquele sentimento de frustração de quem é obrigado a abrir mão de um benefício. Na concepção de Oliveira (2001), os benefícios flexíveis terão um peso cada vez maior tanto no momento em que o colaborador potencial irá candidatar-se a uma vaga, quanto na ocasião em que o empregado escolherá entre continuar ou trocar de empresa, como também, a possibilidade de escolha dos benefícios pode influir na satisfação da equipe que compõe a organização.

Pesquisas futuras podem ser empreendidas em temas como o *Efficient Consumer Respose* (ECR), que é um conceito no qual distribuidores e fornecedores trabalham juntos como aliados comerciais a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos, focando, também, a eficiência da cadeia de suprimentos como um todo, ao invés da eficiência individual das partes. Os pilares do ECR: lançamentos de novos produtos, promoção de produtos, definição de sortimento e reposição de estoques são igualmente importantes para investigações futuras, podendo ser abordados separada ou conjuntamente. Estudos também podem ser empreendidos focando apenas um dos domínios de Peck *et al* (1999), como por exemplo, visando os mercados de referência, de influência, interno e de

alianças, cujas estratégias, do atacado pesquisado, com relação a estes domínios, não puderam ser identificadas neste estudo.

Outro tema que serve de base para pesquisa é o conceito de marketing de relacionamento, que, dependendo da abordagem ou variáveis pesquisadas, ou da associação a outros assuntos, possibilita um enfoque ainda não pesquisado.

Para encerrar, é inevitável remeter-se à frase inicial desta dissertação: “*o marketing está se tornando mais uma batalha baseada em informações do que uma batalha baseada no poder de vendas*” (Kotler, 2000, p.121). Em alguns casos, a informação ainda é relacionada a dados recebidos, transmitidos e processados, entretanto, a informação, quando gerida, associada e adquirida por meio de relações estreitas com sua clientela, possibilita um maior conhecimento sobre o cliente, admitindo definições estratégicas que permitam a obtenção de melhor posição no mercado em que a empresa atua.

Empresas que conseguem monitorar e prever o comportamento de compra dos clientes podem decidir acerca dos 4P's e suas respectivas variáveis, formulando estratégias que possam influenciar o processo de compra do consumidor.

9. REFERÊNCIAS

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. Desenvolvido pela Genesa Informática, 2001. Informações do setor. Setor no Brasil. Apresenta informações institucionais da associação e do setor atacadista/distribuidor. Disponível em: <<http://www.abad.com.br>>. Acesso em: 18 fev. 2002.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BINDER, F. V.. **Sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Érica, 1994.

CASTRO, C. de M.. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CAMPOS, V.. Na mira da eficiência. **Revista Distribuição**. São Paulo, ago/2001. Disponível em: <<http://www.revistadistribuição.com.br>> Acesso: 27 Jul. 2002.

CAMPOS FILHO, M. P. de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.06, p.33-45, nov./dez. 1994.

CHURCHILL, Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: creating value for customers. 2.ed. New York: Irwin-McGraw-Hill, 1998.

COBRA, M.; RIBEIRO, A.. **Marketing**: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

COSTA, J. I. P. da. **Marketing**: noções básicas. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

EM NOTÍCIA – Boletim informativo do atacado. São Paulo, n.04, set./out.1998a.

_____, n.04, nov./dez.1998b.

_____, n.06, mar./abr.1999.

_____, n.13, nov./dez.2000.

_____, n.14, mar./abr.2001a.

_____, n.16, out./nov.2001b

EMPRESAS querem ousadia. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 05 ago. 2001. Caderno de Economia, p.21.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

ENSSLIN, L.; *et al.* O uso estratégico da tecnologia de informação. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996, Angra dos Reis, **Anais do 20. ENANPAD**, v.4, p. 203-217.

ENSSLIN, L.. Gestão do processo decisório. **Apostila de aula**. Florianópolis: UFSC/EPS, 1995.

FREITAS, H. M. R. de; MACADAR, M. A.; MOSCAROLA, J.. Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, 1996, Angra dos Reis, **Anais do 20. ENANPAD**, v.4, p. 253-276.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.02, p.57-63, mar./abr.1995 a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.03, p.20-29, mai./jun.1995b.

GONÇALVES, C. A; GONÇALVES FILHO, C.. Tecnologia de informação e marketing. Como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.04, p. 21-32, jul./ago. 1995.

GORDON, I.. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

GREEBERG, P.. **CRN – Customer relationship management: conquista e lealdade de cliente em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUMMESSON, E.. **Total relationship marketing: rethinking marketing management: from 4P's – product, price, promotion, place - to 30Rs – the thirty relationships – of the new marketing paradigm**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas,1998.

_____. **Administração de marketing: edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Printice Hall, 2000.

_____. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 1998

KOTLER, P.; BLOOM, P. N.. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A.. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- LEVY, M.; WEITZ, B. A.. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOBOS, J.. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- _____. **O cliente encantado**. São Paulo: J. Lobos, 1995.
- LUFT, C. P.. **Pequeno dicionário de língua portuguesa**. 2.ed. São Paulo: Scipione Autores e Editores, 1984.
- MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994, v.1.
- MACHADO, C.; AMBONI, N.; CUNHA, V. Carneiro da. Produção acadêmica em administração pública, período 1983-88. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 13, 1989, Contagem – Minas Gerais, **Anais do 13. ENANPAD**, v.3, p. 1599-1618.
- McKENNA, R.. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 12.ed. Rio de Janeiro: Campos, 1992.
- _____. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- MINAIO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade? **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, a.03, n.9, p.239-262, jul./set. 1993b.
- OLIVEIRA, M.. Paraíso corporativo: grandes empresas melhoram as formas indiretas de pagamento e incentivos aos funcionários. **Revista Veja**. São Paulo, n.20, p.144-145, 23 maio/2001.
- PAYNE, A.; *et al.* **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
- PECK, H.; *et al.* **Relationship marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- PETERS, T.. **O ciclo da inovação: você não deve evitar o caminho para o sucesso**. São Paulo: Harbra, 1998.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.. **CRM série: marketing 1 to 1**. 2ed. São Paulo: Makron Books, 2001. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso: 20 nov. 2001.
- RANKING 2002. Faturamento do setor. **Revista Distribuição**. São Paulo, p.100-159, abril/2002. Disponível em: <<http://www.revistadistribuição.com.br/ranking02.pdf>>. Acesso: 04 Jun. 2002.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- RICHERS, R.. **Marketing uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio de curso de administração**: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROJO, F. J. G.. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 38, n.04, p. 26-36, out./dez. 1998.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamento de pesquisa. São Paulo: EPU, 1987, v.1.

TAKEUCHI, H.; QUELCH, J.. Qualidade é mais do que fazer um bom produto. IN: SVIOKLA, J.; SHAPIRO, B. P.(Editores). **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

THIOLLENT, M.. Metodologia da pesquisa-ação. 6ed. São Paulo: Cortez, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento – after marketing**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

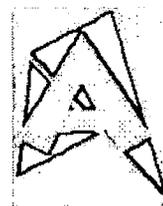
VERGARA, S. C.. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, FGB, Rio de Janeiro, n.52, jun./1990.

YIN, R. K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YONG, C. S.. Tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.32, n.01, p. 78-87, jan./mar.1992.

APÊNDICE A

Ofício de Explicação e Solicitação de Realização da Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Nome da empresa

Aos Cuidados Sr. **Sérgio Martines:**
(Gerente de Loja - Florianópolis)

Estou realizando curso no Programa de Pós-Graduação em Administração, em nível de mestrado, na Universidade Federal de Santa Catarina. Para que obtenha esta titulação necessito executar uma pesquisa acadêmica para cumprir a exigência curricular deste programa, que se fará sob a orientação do Prof. Carlos W. Mussi (Dr.).

Para tanto, solicito a aprovação no sentido de oportunizar a realização da pesquisa durante a segunda quinzena de fevereiro/2002, no **Armazém - Florianópolis**, bem como permitir acesso às informações pertinentes ao trabalho. As informações necessárias serão coletadas junto ao Gerente, Chefes e Encarregados de Setor.

O estudo possui como tema de pesquisa o “sistema de informação de marketing como determinante da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento: um estudo de caso no auto-serviço atacadista de Florianópolis”. Sua problemática está focada em investigar: “De que modo a empresa, do auto-serviço atacadista florianopolitano, está desenvolvendo as atividades dos subsistemas do sistema de informação em marketing como determinantes da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento?”.

O trabalho de pesquisa tem como objetivo geral “avaliar a utilidade dos subsistemas do sistema de informação de marketing como fator determinante da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento adotado pela empresa, de auto-serviço do setor atacadista de Florianópolis, considerando-se o primeiro semestre do ano de 2002”. Pretende-se atingir o objetivo geral da seguinte forma:

- ✓ Classificar a empresa em perfil econômico;
- ✓ Averiguar quais funções dos subsistemas do SIM são utilizadas pela empresa;
- ✓ Identificar quais atividades são executadas pela empresa em cada subsistema de informação usado;
- ✓ Averiguar quais ferramentas de marketing de relacionamento estão sendo utilizadas pela empresa; e
- ✓ Avaliar o nível de compatibilidade (coerência) das atividades desempenhadas no(s) subsistema(s) de informação de marketing e os conceitos de marketing de relacionamento aplicados.

Devo ressaltar que o uso das informações obtidas através deste trabalho será restrito ao ambiente acadêmico e comprometo-me não identificar a empresa participante da pesquisa.

Agradecendo sua valiosa colaboração,
Atenciosamente,

Renata de Quadros Cardoso

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração

Telefone Residencial: _____

Celular: _____

E-mail: requadros@hotmail.com

APÊNDICE B

Instrumento de Coleta de Dados para Gerente de Loja

Roteiro de Entrevista – Gerente de Loja

A presente entrevista destina-se ao levantamento de informações para pesquisa que está sendo desenvolvida com o propósito de elaboração de dissertação de mestrado para o Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Tem por objetivo avaliar a utilidade dos subsistemas do sistema de informação de marketing com fator determinante da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento adotado pela empresa, de auto-serviço do setor atacadista de Florianópolis, considerando-se o primeiro semestre do ano de 2002.

Os resultados deste levantamento, além de servirem para a conclusão de mestrado, serão publicados de forma global em artigos, não sendo identificadas pessoas ou a empresa participante do estudo.

1. Perfil econômico do atacado pesquisado:

Classificação quanto	2000-2002
Número de <i>check-out</i>	
Número de clientes cadastrados	
Faturamento bruto (R\$)	
Área de vendas em M ²	
Número de itens disponíveis	
Número de colaboradores	
Classificação Ranking ABAD	

2. A empresa possui um banco de dados sobre seus clientes?

Não (pular para 07) Sim.

3. Qual(is) o(s) meio(s) normalmente utilizado(s) para coletar informações sobre os clientes?

- Cartão de fidelização
 Compras via Internet
 Compras na loja com cadastro do cliente
 Convênio com adm. de cartão de crédito
 Promoções (em que implique preenchimento de cadastro)
 Outros. Quais?

4. Qual sistema (software) que o atacado emprega para cadastrar os clientes?

5. Em que situações o atacado utiliza seu banco de dados de clientes?

- Em suas compras
 Criar ou modificar serviços
 Identificação de vínculos empresa-cliente
 Promoções ou comunicação (promoção de venda, propaganda, marketing direto, etc)
 Segmentar seus clientes
 Outros. Quais?

6. Os departamentos/setores da empresa têm acesso ao histórico dos clientes?

Não Sim. Quais?

7. Quais são os canais de contato (comunicação) que a empresa disponibiliza a seus clientes?

- Caixa de sugestões
 Call centers (0800)
 Correio convencional
 Correio eletrônico (*e-mail*)
 Fax
 Ombudsman (pessoalmente)
 Website
 Outros. Quais?

8. A empresa possui uma central de respostas ao cliente?

Não Sim
 (pule para pergunta 10)

9. Como funciona a central de respostas ao cliente?

10. Quem são os responsáveis pelas respostas ao cliente?

11. Como são treinados os responsáveis pelas respostas ao cliente?

25. Quais são as ações que o atacado utiliza visando tornar seus compradores muito freqüentes? (clientes leais)
26. O atacado utiliza algum tipo de programa que permita fazer com que o comportamento de compra do cliente seja mais freqüente?
() Não (pular para 28) () Sim. Quais?
27. No seu entender quais são as vantagens que a empresa oferece a seus clientes através de seu programa de fidelização?
28. Como o atacado descreve o perfil de seu cliente ideal?
(Exemplo: compra 2x semana, vem a loja nos dias de promoções, faz compra 1x no mês, etc)
29. O atacado já utilizou algum tipo de pesquisa externa sobre seus clientes?
() Não (pule para 32) () Sim
30. Qual o objetivo desta pesquisa?
31. Quem realizou a pesquisa sobre o cliente?
() Próprio atacado
() Contratação de empresa de pesquisa
() Graduandos (para conclusão do TCC)
() Mestrandos (para conclusão de Dissertação)
() Doutorandos (para conclusão de Tese)
() Estudantes com bolsa conveniados a núcleos de pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior
() Outros. Quais?
32. Os relatórios da empresa estão disponíveis aos chefes e encarregados do setor *on-line*? (Ex.: vendas, devolução produtos, perdas, estoque)
() Não () Sim. Quais?
33. A empresa incentiva à participação de seus colaboradores em eventos, feiras, palestras, cursos referentes **ao setor em que atua**?
() Não (pular para 35) () Sim. Quais?
34. Quais são os principais incentivos oferecidos pela empresa a seus colaboradores com o objetivo de conhecer melhor o **setor em que atua**?
() Promove palestras na própria empresa
() Cursos profissionalizantes (a empresa escolhe qual curso é adequado)
() Gratifica participação eventos e feiras (quando atacado possui *stand*)
() Reembolso de custos por participação eventos e feiras
() Patrocínio financeiro (o colaborador escolhe o curso, palestra que deseja participar)
() Outros. Quais?
35. A empresa incentiva à participação de seus colaboradores em eventos, feiras, palestras, cursos referentes **marketing de relacionamento**?
() Não (pular para 37) () Sim. Quais?
36. Quais são os principais incentivos oferecidos pela empresa a seus colaboradores referentes a temas sobre **marketing de relacionamento**?
() Promove palestras na própria empresa
() Cursos profissionalizantes (a empresa escolhe qual curso é adequado)
() Gratifica participação eventos e feiras (quando atacado possui *stand*)
() Reembolso de custos por participação eventos e feiras
() Patrocínio financeiro (o colaborador escolhe o curso, palestra que deseja participar)
() Outros. Quais?
37. Os colaboradores que mantêm contato direto com os clientes possuem autonomia para resolver problemas? Que tipo de autonomia?

54. Na sua opinião, cite 3 (três) grupos que exercem maior de influência nas ações do atacado?
 Ambientais
 Avaliadores (autoridades testam produtos - IMETRO)
 Concorrentes (atuais e potenciais)
 Corporações de Segmento (ACATS, ABRAS, ABAD e ADAC)
 Financeiros e de investimento (analistas institucionais, agências de crédito)
 Grupos de aliados ou uniões (alianças e grupos não oficiais)
 Imprensa e mídia
 Grupos de usuários de iniciativa dos consumidores (Associação das donas-de-casa)
 Outros. Quais?
55. O atacado utiliza algum tipo de programa de marketing direcionado a **ambientalistas**? Qual?
56. O atacado utiliza algum tipo de programa de marketing direcionado a **grupos de consumidores** (compradores de produtos sem agrotóxico, produzidos com adubo orgânico)? Qual?
57. O atacado utiliza algum tipo de programa de marketing junto a **ACATS, ABRAS, ABAD e ADAC**? Qual?
58. O atacado utiliza algum tipo de programa de marketing direcionado a **grupos financeiros e de investimento**? Qual?
59. O atacado utiliza algum tipo de programa de marketing direcionado a **imprensa e mídia**? Qual?
60. O atacado utiliza algum tipo de programa de marketing junto a grupos de usuários de iniciativa dos consumidores? Qual?
61. O atacado possui ligação direta com seus fornecedores, possibilitando efetuar seus pedidos *on-line*?
 Não
 Sim. Indique o percentual de fornecedores com os quais é possível efetuar pedidos *on-line*:
62. Existe troca de informações sobre o cliente entre o atacado e seus fornecedores?
 Não (pule para 64) Sim
63. A troca de informação entre o atacado e o fornecedor é em sua maioria :
 Do atacado para o fornecedor
 Do fornecedor para o atacado
 Troca bilateral - atacado para o fornecedor e vice-versa.
 Outros. Quais?
64. Os fornecedores compartilham a determinação de estratégias com o atacado visando de aumentar o número de clientes? (Aquisição)
 Não (pule para 66) Sim
65. A determinação das estratégias é feita normalmente:
 Atacadista para o fornecedor
 Fornecedor para o atacadista
 Bilateralmente
 Outros. Quais?
66. No seu entender o atacado trata de maneira diferenciada seus clientes? (Valor e necessidades)
67. Você deseja fazer algum comentário sobre o tema abordado nesta pesquisa?

Obrigada pela colaboração!

Identificação: _____

Cargo: _____

APÊNDICE C

Instrumento de Coleta de Dados para Chefes e Encarregados de Setor

Roteiro de Entrevista – Chefes e Encarregados de Setor

A presente entrevista destina-se ao levantamento de informações para pesquisa que está sendo desenvolvida com o propósito de elaboração de dissertação de mestrado para o Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Tem por objetivo avaliar a utilidade dos subsistemas do sistema de informação de marketing com fator determinante da aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento adotado pela empresa, de auto-serviço do setor atacadista de Florianópolis, considerando-se o primeiro semestre do ano de 2002.

Os resultados deste levantamento, além de servirem para a conclusão de mestrado, serão publicados de forma global em artigos, não sendo identificadas pessoas ou a empresa participante do estudo.

1. Perfil econômico do atacado pesquisado:

Classificação quanto	2000-2002
Número de <i>check-out</i>	
Número de clientes cadastrados	
Área de vendas em M ²	
Número de itens disponíveis	
Número de colaboradores	
Classificação ABAD	

6. Você conhece os canais de contato (comunicação) que a empresa disponibiliza a seus clientes?

- () Caixa de sugestões
 () *Call centers* (0800)
 () Correio convencional
 () Correio eletrônico (*e-mail*)
 () Fax
 () *Ombudsman* (pessoalmente)
 () *Website*
 () Outros. Quais?

7. Você tem conhecimento se a empresa possui uma central de respostas ao cliente?

- () Não () Sim
 (pule para pergunta 11)

2. A empresa possui um banco de dados sobre seus clientes?

- () Não (pular para 07) () Sim.

3. Qual(is) o(s) meio(s) normalmente utilizado(s) para coletar informações sobre os clientes?

- () Cartão de fidelização
 () Compras via Internet
 () Compras na loja com cadastro do cliente
 () Convênio com adm. de cartão de crédito
 () Promoções (em que implique preenchimento de cadastro)
 () Outros. Quais?

4. Você tem conhecimento do uso de banco de dados de clientes pelo atacado?

- () Não (pular para 06) () Sim.

5. Em que situações você reconhece que o atacado utilize o banco de dados de clientes?

- () Compras
 () Criar ou modificar serviços
 () Identificação de vínculos empresa-cliente
 () Promoções ou comunicação
 () Não sabe
 () Segmentar seus clientes
 () Outros. Quais?

8. Como funciona a central de respostas ao cliente?

9. Quem são os responsáveis pelas respostas ao cliente?

10. Como são treinados os responsáveis pelas respostas ao cliente?

22. Quais são as ações que o atacado utiliza visando tornar seus clientes compradores mais freqüentes – “leais”?
23. O atacado utiliza algum tipo de programa que permita fazer com que o comportamento de compra do cliente seja mais freqüente? (fidelização)
() Não (pular para 25) () Sim. Quais?
24. No seu entender quais são as vantagens que a empresa oferece a seus clientes através de seu programa de fidelização?
25. Como o atacado descreve o perfil de seu cliente ideal?
(Exemplo: compra 2x semana, vem a loja nos dias de promoções, faz compra 1x no mês, etc)
26. O atacado já utilizou algum tipo de pesquisa externa sobre seus clientes?
() Não (pule para 29) () Sim
27. Qual o objetivo desta pesquisa?
28. Quem realizou a pesquisa sobre o cliente?
() Próprio atacado
() Contratação de empresa de pesquisa
() Graduandos (para conclusão do TCC)
() Mestrandos (para conclusão de Dissertação)
() Doutorandos (para conclusão de Tese)
() Estudantes com bolsa conveniados a núcleos de pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior
() Outros. Quais?
29. Os relatórios da empresa estão disponíveis aos chefes e encarregados do setor *on-line*?
() Não () Sim. Quais?
30. A empresa incentiva à participação de seus colaboradores em eventos, feiras, palestras, cursos com o objetivo de conhecer melhor **ao setor em que atua**?
() Não (pular para 32) () Sim. Quais?
31. Quais são os principais incentivos oferecidos pela empresa a seus colaboradores com o objetivo de conhecer melhor o **setor em que atua**?
() Promove palestras na própria empresa
() Cursos profissionalizantes (a empresa escolhe qual curso é adequado)
() Gratifica participação eventos e feiras (quando atacado possui *stand*)
() Reembolso de custos por participação eventos e feiras
() Patrocínio financeiro (o colaborador escolhe o curso, palestra que deseja participar)
() Outros. Quais?
32. A empresa incentiva à participação de seus colaboradores em eventos, feiras, palestras, cursos em temas referentes ao **marketing de relacionamento**?
() Não (pular para 34) () Sim. Quais?
33. Quais são os principais incentivos oferecidos pela empresa a seus colaboradores referentes a temas sobre **marketing de relacionamento**?
() Promove palestras na própria empresa
() Cursos profissionalizantes (a empresa escolhe qual curso é adequado)
() Gratifica participação eventos e feiras (quando atacado possui *stand*)
() Reembolso de custos por participação eventos e feiras
() Patrocínio financeiro (o colaborador escolhe o curso, palestra que deseja participar)
() Outros. Quais?
34. Os colaboradores que mantem contato direto com os clientes possuem autonomia para resolver problemas? Que tipo de autonomia?

50. Você tem conhecimento de algum tipo de programa de marketing que o atacado utilize junto a **ACATS, ABRAS, ABAD e ADAC**? Qual?
51. Você tem conhecimento de algum tipo de programa de marketing que o atacado utilize direcionado a **grupos financeiros e de investimento**? Qual?
52. Você tem conhecimento de algum tipo de programa de marketing que o atacado utilize direcionado a **imprensa e mídia**? Qual?
53. Você tem conhecimento de algum tipo de programa de marketing que o atacado utilize junto a grupos de usuários de iniciativa dos consumidores? Qual?
54. O atacado possui ligação direta com seus fornecedores, possibilitando efetuar seus pedidos *on-line*?
 Não
 Sim. Indique o percentual de fornecedores com os quais é possível efetuar pedidos *on-line*:
55. Os fornecedores compartilham a determinação de estratégias com o atacado visando aumentar o número de clientes? (Aquisição de clientes)
 Não (pule para 57) Sim
56. A determinação das estratégias é feita normalmente:
 Atacadista para o fornecedor
 Fornecedor para o atacadista
 Bilateralmente
 Outros. Quais?
57. No seu entender o atacado trata de maneira diferenciada seus clientes? (Valor e necessidades)
58. Você deseja fazer algum comentário sobre o tema abordado nesta pesquisa?

Obrigada pela colaboração!

Identificação: _____

Cargo: _____

APÊNDICE D

Instrumento de Coleta de Dados Complementar para Gerente de Loja

Entrevista Complementar Gerente de Loja

A entrevista complementar efetuada com o gerente de loja tem com objetivo principal verificar a coerência entre algumas informações dadas pelos entrevistados e informações publicadas no *site*, jornal institucional do atacado e revista distribuição.

01. Confirmar o número de clientes cadastrados do atacado em Florianópolis. O índice de atividade dos clientes cadastrados de 85%, para as 36 lojas, estimado pelo Presidente do atacado, corresponde também para a realidade da loja Florianópolis?
02. Quais os atributos (características) do cliente influenciam na classificação através curva ABC?
03. É confrontado o valor da catraca (entrada) com o número de *check-out* diária do atacado?
04. É possível identifica o cliente que passou pela catraca e não efetuou compra no atacado?
() Não () Sim – Existe algum tipo de estratégia para aquele cliente que passou pela catraca e não efetuou a compra no atacado?
05. Quantos produtos fazem parte da marca própria do atacado?
06. Como funciona a relação de parceria com os fornecedores de produtos que compõem a marca própria do atacado?
07. Qual o número total de *check-out* do Makro em nível nacional?
08. Quais são os atributos (características) que os futuros colaboradores devem ter para trabalhar no atacado, e que não sejam habilidades específicas requerida pelo cargo?
09. A loja de Florianópolis já está utilizando gerenciamento por categorias de produtos, baseado no teste feito nas lojas de São Paulo utilizando como base 7 categorias de produtos?
10. O que o atacado inclui como despesas de promoção, em 2001 somou o montante de R\$ 22,8 milhões – valor divulgado no Relatório de Administração e Demonstrativo Financeiro da Companhia?
11. Os fornecedores já estão operando via plataforma de extranet B2B, que compreende a cadeia de suprimentos?
12. Como funciona a plataforma extranet B2B?
13. A Critex já lançou a linha de móveis para escritório e informática da marca própria do atacado?
14. Quais empresas da região (SC) participam com seus produtos da composição da marca própria do atacado?
15. Qual o número de itens disponíveis no atacado e qual o número de itens cadastrados?
16. Qual o faturamento bruto do atacado em Florianópolis?
17. O número de colaboradores:
 - Chefes:
 - Atendentes:
 - Administrativo:
 - Terceirizados:
 - Promotores:
 - Outros:

Obrigada!