



Universidade Federal do Ceará

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE

MÁRCIO REGIS DE OLIVEIRA COSTA

**CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA
REPRESENTANTES COMERCIAIS QUE ATUAM JUNTO A EMPRESA
ATACADISTA**

FORTALEZA - CE

JUNHO/2012

CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA REPRESENTANTES
COMERCIAIS QUE ATUAM JUNTO A EMPRESA ATACADISTA

MÁRCIO REGIS COSTA

Monografia apresentada à Coordenação da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (UFC) para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: HUGO OSVALDO ACOSTA
REINALDO.

FORTALEZA – CE

2012

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Márcio Régis de Oliveira Costa

Conceito

Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo
Prof. Orientador

Cláudia Buhamra Abreu Romero
Profa. Membro da Banca

Luiz Carlos Murakami
Prof. Membro da Banca

Monografia aprovada em ____ de Junho de 2012.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao professor Hugo Acosta pela dedicação na realização deste trabalho, que, sem sua importante ajuda, não teria sido concretizado.

Aos meus pais, que me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

Aos meus amigos pelo incentivo e apoio durante a realização do trabalho.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

RESUMO

Para ganhar competitividade e sustentabilidade nos negócios, faz-se necessário buscar orientações de marketing e evolução no aprendizado sobre mercados, clientes, força de vendas e, principalmente, relacionamento com clientes. O presente trabalho buscou identificar de que forma o marketing de relacionamento contribui para a força de vendas, constituída por representantes comerciais. Justificado pela carência de conhecimentos de marketing para a formação do representante comercial e pela carência de estudos publicados sobre a relação existente entre esses temas, fez-se um levantamento bibliográfico sobre marketing de relacionamento, geração de valor, atacadistas e representação comercial. Um estudo de caso buscou identificar o uso do marketing de relacionamento na formação do Representante Comercial, identificar em que medida os princípios do marketing de relacionamento são utilizados no mercado atacadista e o quanto o representante comercial é receptivo às práticas do marketing de relacionamento.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, geração de valor, atacadistas, representantes comerciais.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. RELACIONAMENTO COM CLIENTES	9
1.1 Geração de valor	11
1.2 Conceito de marketing de relacionamento	13
1.3 Objetivos do marketing de relacionamento	14
1.4 Aplicabilidade e efeitos do marketing de relacionamento	16
1.5 Níveis de relacionamento	18
1.6 Marketing de relacionamento interno	22
1.7 Gestão do relacionamento com o cliente	24
1.7.1 CRM – customer relationship management	25
1.7.2 Impedimentos ou barreiras ao CRM	28
2. ATACADO	31
2.1 Canais de distribuição	31
2.1.1 Escolha do melhor canal de distribuição	33
2.1.2 Grau de intensidade da distribuição	35
2.2 Atacadistas	37
2.2.1 Definição e caracterização	39
2.2.2 Competências	41
2.3 Tendências no atacado	43
3. REPRESENTAÇÃO COMERCIAL	46
3.1 Representantes comerciais	47
3.2 Marketing direto e força de vendas	50
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	54
5. ESTUDO DE CASO: APIGUANA	56
5.1 Apiguana Atacadista	57
5.2 Representantes comerciais	61
5.3 Relacionamento com clientes	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	71

INTRODUÇÃO

Verifica-se que as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista. Se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. (KOTLER, 2006)

Dessa forma, faz-se necessário que se busquem orientações de marketing para ganhar competitividade e sustentabilidade nos negócios. Faz-se necessário uma evolução no aprendizado sobre mercados, clientes e relacionamento com clientes.

Acredita-se que a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Dessa forma, profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes, informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo. (KOTLER, 2006)

Segundo Kotler (2006), para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso. Ele afirma que as empresas que adotam uma abordagem de marketing holístico estão cada vez mais encarando seus negócios como uma rede de valor.

Assim, em vez de limitar o foco a seus fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, as empresas estão examinando a cadeia de suprimentos inteira, que liga matérias-primas, componentes e bens manufaturados e mostra como eles chegam ao consumidor final. (KOTLER, 2006)

Dramatizando, Kotler (2006) acredita, dessa forma, que as empresas estão observando, no topo da cadeia de suprimentos, os fornecedores de seus fornecedores e, na base, os clientes de seus distribuidores. Estão observando segmentos de clientes e como organizar melhor os recursos da empresa para satisfazê-los.

A partir do que foi exposto acima, percebe-se facilmente que a comunicação de marketing está cada vez mais sendo vista como um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes. Vender para os clientes requer um trabalho árduo e inteligente.

Aqui se encontra o mote para a realização do trabalho. Por se perceber que é de essencial importância o marketing de relacionamento para uma eficaz comunicação de marketing e partindo-se da premissa que algumas empresas, estrategicamente, utilizam representantes comerciais para alavancar vendas, pergunta-se: que contribuições o marketing de relacionamento pode trazer para que representantes comerciais se aproximem dos seus clientes?

Deve-se entender que, no presente trabalho, os representantes comerciais estão localizados na cadeia de distribuição entre os atacadistas e os varejistas e devem construir e acompanhar os relacionamentos entre esses dois elementos da cadeia de distribuição.

O presente trabalho monográfico tem como objetivo geral identificar, analisar e descrever as contribuições que o marketing de relacionamento traz para a atividade de representante comercial junto a atacadistas.

Os objetivos específicos deste trabalho monográfico, para tanto, se constituem em:

- 1) identificar o uso do marketing de relacionamento na formação do representante comercial;
- 2) identificar em que medida os princípios do Marketing de Relacionamento são utilizados no mercado atacadista;
- 3) identificar o quanto o representante comercial é receptivo às práticas do marketing de relacionamento.

O presente trabalho justifica-se pela necessidade atual de empresas e de representantes comerciais serem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing objetivando melhorar seus desempenhos perante seus concorrentes.

Empresas de sucesso devem satisfazer seus clientes. Dessa forma, o primeiro capítulo do trabalho descreve como e porque as empresas devem cultivar fortes relacionamentos com os clientes.

Pelo fato de que as empresas devem construir e gerenciar uma rede de valor em evolução contínua, o segundo capítulo do trabalho analisa questões estratégicas e táticas sobre canais de distribuição, examinando-os sob a perspectiva dos atacadistas e representantes comerciais.

Para tanto, o terceiro capítulo levanta considerações importantes sobre representantes comerciais.

Após o levantamento das questões acima, partiu-se para um estudo de caso que teve o objetivo de confirmar todas as considerações levantadas em um ambiente organizacional. A empresa estudada denomina-se Apiguana, identificada como um atacadista, que necessita construir e manter relacionamentos com seus clientes.

Vale dizer que a estrutura de vendas da atacadista Apiguana é constituída de representantes comerciais. Eles tomam pedidos, fazem marketing direto, devem construir e manter relacionamentos, ligando sua contratante a seus clientes.

Justifica-se a escolha da empresa Apiguana para o estudo de caso pelo seu real interesse em sair de uma orientação de vendas para uma orientação em marketing objetivando melhorar seu desempenho e seu *market share*.

O estudo de caso, portanto, objetiva entender como a Apiguana percebe e utiliza os conceitos de marketing e de construção de relacionamentos, e melhor, como seus representantes comerciais utilizam o marketing de relacionamento para trazer competitividade e sustentabilidade para sua contratante.

O método do estudo de caso tem por objetivo último propor hipóteses sobre o universo. Constitui-se como um estudo do tipo exploratório que busca entender para propor hipóteses a serem testadas posteriormente, em outros estudos.

1. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Conforme Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) uma nova era competitiva fez surgir a prática da estratégia de marketing de relacionamento, que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado.

Dessa forma, ainda segundo os autores acima, o marketing de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Eles também acordam que embora conceitos de parceria e contratos de longo prazo já sejam praticados há bastante tempo, principalmente no mercado industrial, a terminologia marketing de relacionamento surgiu com Berry, na literatura de Marketing de Serviços, em 1983, que reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes e definiu marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e aumento de relacionamentos com clientes.

Enfatiza-se que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing (BERRY, 1995, *apud* RIBEIRO, GRISIE SALIBY).

Portanto, relacionamentos em longo prazo com mercados e clientes são a necessidade primordial do marketing de relacionamento; e maximizar o valor do cliente significa cultivar esses relacionamentos de longo prazo.

Conforme Gomes *et. al* (2010), a práxis do marketing contemporâneo encaminha-se para uma perspectiva mais holística, abandonando a visão tradicional transacional (quando possível) e percorrendo os desafios apresentados pelo relacionamento de longo prazo com os clientes.

Revela-se que é uma forte tendência a busca por construção de relacionamentos sólidos e duradouros diante de um ambiente empresarial competitivo, devido a aceleração e a abertura dos mercados, as novas tecnologias, posturas de *stakeholders* e a concorrência cada vez mais acirrada. (GOMES *et. al*, 2010)

Dessa forma, as organizações começam a retornar conceitos praticados em épocas passadas, nas quais o volume de negócios era substancialmente menor, os limites espaciais eram fronteiras intransponíveis e a variável tempo não se apresentava tão acelerada. Daí a redescoberta do valor dos clientes através do Marketing de Relacionamento. (GOMES *et. al*, 2010)

A fim de que as organizações obtenham uma maior vantagem competitiva, a obtenção de satisfação dos consumidores e dos parceiros na cadeia de valor, através do marketing de relacionamento, apresenta-se como um importante instrumento para a retenção e fidelização não somente de consumidores finais, mas de clientes intermediários. (GOMES *et al*, 2010)

Kotler (2006) revela que maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele. E que empresas estão abandonando o perdulário marketing de massa e optando por um marketing mais preciso, desenvolvido para criar relacionamentos sólidos com seus clientes.

Dessa forma, informação passa a ser o pilar para construir relacionamentos com clientes. A informação tem a vantagem de ser fácil de diferenciar, customizar, personalizar e despachar por meio de redes a velocidades surpreendentes. (KOTLER, 2006)

Quanto mais se aprende a coletar informações sobre clientes e parceiros de negócios e a projetar fábricas mais flexíveis, mais as empresas aumentam sua capacidade de individualizar produtos, serviços, mensagens e mídia. (KOTLER, 2006)

A customização de massa passa a ser a capacidade que empresas têm de preparar em massa produtos, serviços e comunicações projetadas para atender às necessidades individuais de cada cliente. (KOTLER, 2006)

Segundo Bretzke *apud* Saliby (1997) o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospects, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Conforme Saliby (1997), esse conceito não se refere apenas ao relacionamento com os clientes, mas sim com todos aqueles que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: revendedores, distribuidores, fabricantes de periféricos etc.

Este capítulo trata do uso do marketing de relacionamento junto aos clientes com o intuito de gerar valor. Faz-se necessário portanto esclarecer o que vem a ser gerar valor para o cliente antes de definir marketing de relacionamento.

Logo a seguir, serão apresentados esclarecimentos sobre os objetivos e a aplicabilidade do marketing de relacionamento, assim como identificar níveis de marketing de relacionamento.

Verifica-se ainda nesta parte do trabalho a importância de discorrer sobre marketing de relacionamento interno e gestão de relacionamento.

1.1 Geração de valor

Faz-se necessário nesse momento fazer algumas considerações sobre geração e entrega de valor para clientes, objetivando reforçar os relacionamentos para com esses e dar sustentabilidade aos negócios.

Kotler (2006) revela que além de estarem mais informados do que nunca, os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Acredita-se que eles avaliam qual oferta proporciona maior valor e procuram

sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Segundo Greenberg (2001), proposta de valor é o resultado que se espera obter com a gestão do relacionamento com clientes. A proposta de valor tem de estar concretamente criada, antes que se possa prosseguir.

Conforme Kotler (2006), uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que as empresas prometem entregar; é mais do que posicionamento central da oferta. Basicamente, a proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor.

E segundo o mesmo autor, a marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, isso dependerá da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor, que inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

Dessa forma, depreende-se que clientes maximizam valor, criam uma expectativa de valor e agem com base nela. Esses clientes comprarão da empresa que, segundo sua percepção, lhes oferecer maior valor. E a satisfação do cliente vai depender do desempenho percebido do produto em relação às suas expectativas (KOTLER, 2006).

Kotler (2006) define o valor percebido pelo cliente como a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Já o valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço.

O valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, o cliente desfruta benefícios e assume custos. (KOTLER, 2006)

A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre o aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custo. Um cliente que esteja escolhendo entre duas ofertas de valor examinará a razão entre as duas ofertas (KOTLER, 2006).

Conforme D'Angelo, Schneider e Larán (2006), marketing de relacionamento deve ser o modelo mental que permeia toda a organização e que fornece entendimento do que é, em essência, o negócio da empresa, comprometendo-a com a criação contínua de valor e a redução ao máximo das diferenças entre o que querem os clientes e o que a empresa oferece.

Os autores acima acreditam que as capacitações necessárias para a elaboração e a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento estão associadas ao entendimento do comportamento do consumidor. Portanto, a empresa deve ser capaz de compreender como seus produtos e serviços são adquiridos e usados, além de identificar o que é valor para o cliente e quais as melhores oportunidades para criá-lo.

Vale lembrar que ao se tratar de relações *business to business*, o comportamento de compra é um pouco diferente.

Larentis e Antonello (2009) ressaltam que a área de marketing pode ser tratada como uma área de fronteira ou de interface das organizações, uma vez que lida diretamente com outras organizações, principalmente clientes. Por outro lado, relacionamentos entre organizações estão cada vez mais complexos e importantes: parcerias e alianças possibilitam agregar valor às ofertas e sustentar vantagens competitivas.

1.2 Conceito de marketing de relacionamento

Segundo Saliby (1997) o marketing de relacionamento surgiu como uma nova abordagem de marketing para uma nova era competitiva. Seu conceito está ligado à ideia de que empresas irão prosperar no novo ambiente empresarial se tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes.

Mas, para tanto, é necessário que as empresas conheçam e estejam profundamente conectadas com o mercado e com os seus clientes.

Na abordagem do marketing de relacionamento, os clientes deixam de ser apenas números ou *market share* e passam a ser parte integrante da organização. O conceito de marketing de relacionamento está ligado à ideia de trazer o cliente para dentro da organização, de maneira que ele participe do desenvolvimento de novos produtos/serviços e crie vínculos com esta. (SALIBY, 1997)

O marketing de relacionamento permite, portanto, que a empresa desenvolva uma habilidade no que se refere a compreender o mercado e, a saber, aprender do mercado. A partir disso, a organização precisa disseminar esses conhecimentos por toda a sua extensão e planejar, criar, inovar e atuar em sintonia com um mercado que é cada vez mais dinâmico e competitivo. (SALIBY, 1997)

O marketing de relacionamento pode ser interpretado como um investimento feito pela empresa em seus clientes, visando como retorno atingir a satisfação e a fidelidade destes. E, por consequência, prosperidade e lucros altos para a organização. (SALIBY, 1997)

1.3 Objetivos do marketing de relacionamento

Grönroos (1995) explica que a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental compreender-se essa diferença para se perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio e longo prazos.

Conforme Saliby (1997), alguns clientes proporcionam um ganho maior para a empresa do que outros; alguns clientes são tipicamente mais fiéis, enquanto outros não vacilam em passar a comprar serviços de outra empresa devido apenas a uma pequena vantagem.

Sendo assim, o marketing de relacionamento deve agir no sentido de atrair, manter e solidificar o relacionamento com os clientes. Isso exige investimento, portanto, passa a ser fundamental a questão da escolha dos clientes certos para investir.

E para descobrir os clientes certos, ou seja, os mais aptos a criarem laços fortes com a empresa, devem ser feitas pesquisas para descobrir as características dos clientes mais fiéis que a empresa possui, descobrir que tipo de profissão têm, onde moram, quais as suas características familiares, etc. Após essa pesquisa, a empresa já sabe em que tipo de cliente ela deve investir.

No caso de clientes pessoa jurídica, informações sobre que produtos estes clientes compram, que marcas eles referem comprar, de que forma eles preferem pagar, como está sua situação econômica, qual o nível de seus estoques, que outros parceiros estes clientes mantêm relacionamentos e qual o nível destes relacionamentos são de suma importância para uma análise mais detalhada.

Já segundo Kotler (2006), o objetivo da gestão do relacionamento com o cliente é produzir um alto valor do cliente, que é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo. Certamente, quanto mais fieis eles forem, maior será o valor do cliente.

O autor revela três elementos condutores do valor do cliente¹: *dimensão do valor*, *brand equity* e *relationship equity*.

O primeiro elemento é a dimensão do valor que significa a avaliação objetiva feita pelo cliente da utilidade de uma oferta com base em sua percepção de custo-benefício. Os componentes da dimensão do valor são qualidade, preço e conveniência. Cada setor da organização deve definir os fatores específicos subjacentes a cada componente a fim de encontrar programas para melhorar a dimensão do valor.

Exemplos: o passageiro de uma companhia aérea pode definir qualidade como largura do assento; o hóspede de um hotel pode definir qualidade como tamanho do quarto. A

¹ Segundo Rust, Zeithaml e Lemon.

dimensão do valor proporciona sua maior contribuição ao valor do cliente quando os produtos são diferenciados e quando são mais complexos e precisam ser avaliados. (KOTLER, 2006)

O segundo elemento, *brand equity*, é a avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor recebido objetivamente. Seus componentes são concretização de marca, postura do cliente com relação à marca e percepção do cliente quanto à ética da marca. Empresas usam propaganda, relações públicas e outras ferramentas de comunicação para melhorar esses componentes.

Relationship equity, é o terceiro elemento, que significa a tendência que o cliente tem de se prender à marca, acima e além das avaliações objetiva e subjetiva sobre seu valor. Seus componentes incluem programas de fidelidade, programas de reconhecimento e tratamento especiais, programas de construção de comunidades e programas de construção de conhecimento.

O *relationship equity* é especialmente importante nas situações em que os relacionamentos pessoais são fundamentais e em que os clientes tendem a continuar com os mesmos fornecedores por hábito ou inércia.

O somatório dos três elementos integra a gestão do valor, a gestão da marca e a gestão de relacionamento dentro de um foco centrado no cliente. As empresas que podem decidir quais elementos devem reforçar para obter o melhor resultado.

1.4 Aplicabilidade e efeitos do marketing de relacionamento

Considerando como uma necessária evolução da função de marketing, Vavra (1993) delineou o marketing de relacionamento como *after marketing* ou pós-marketing, sendo esse um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes.

Peppers e Rogers (1994) mostraram a diferença entre conquistar uma fatia de mercado maior e conquistar uma fatia de clientes maior, um de cada vez. Assim, a nova forma de pensar não era mais na escala de uma operação de marketing, mas no escopo do relacionamento de um profissional de marketing com cada cliente individual.

Partindo de uma abordagem tecnológica para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, para Peppers e Rogers (1994) as novas oportunidades criadas pela Tecnologia da Informação sugeriam alternativas ao marketing de massa praticado.

Rapp e Collins (1996) consideram o Marketing de Relacionamento como essencial para maximização da função de marketing. Não rompem com o modelo tradicional, nem o consideram ultrapassado, mas acreditam que o aprofundamento passa necessariamente pelo marketing de relacionamento.

Partindo das considerações acima, identifica-se o marketing de relacionamento como um retorno ao comércio praticado individualmente, com a sutil e importante diferença dessa ocorrência aliada aos ganhos de escala. O desenvolvimento da Tecnologia de Informação e das Telecomunicações permitiram uma evolução do trabalho do profissional de marketing, possibilitando que hoje a atração de novos clientes seja um passo intermediário no processo de marketing, que só se completa solidificando relacionamentos.

Saliby (1997) cita que Implantar um modelo de marketing de relacionamento na organização não é recomendável, pois é um caminho que compensa nos casos em que os clientes têm alto valor para a empresa ao longo de toda a vida.

Entretanto, é altamente recomendável a aplicação do marketing de relacionamento nas empresas *business-to-business* e na maioria das empresas de serviços. Nas empresas de médio e pequeno porte, o *marketing* de relacionamento pode compensar a falta de economia de escala, na medida em que a empresa pode oferecer produtos/serviços mais personalizados, que justifiquem um preço maior e possibilitem às médias e pequenas empresas trabalhar com margens maiores do que as das grandes empresas (SALIBY, 1997).

Evoluindo do aumento de serviços ofertados e da comunicação personalizada, passa-se a constatar a necessidade de integrar o cliente nos processos. Assim, o relacionamento das empresas com seus clientes não significa dar tudo para o mesmo, segundo Stone e Woodcock (1998), mas identificar as necessidades e atendê-las, com lucro.

Para Gummesson (1999), o marketing de relacionamento está baseado em três premissas: relacionamento, rede e interação. Quando se fala em marketing de relacionamento, não se faz referência apenas à relação com clientes, mas a um sistema complexo, que envolve diversos aspectos interligados, cujas características são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas.

Ferreira e Sganzerlla (2000) destacam que tratar clientes individualmente é uma prática do marketing direto desde quando surgiu nas décadas de 1970 e 1980, possibilitando testar estratégias e ofertas, acompanhar o histórico, permitindo segmentações variadas.

Segundo Toledo, Rocha e Nucci (2004), um importante salto é dado quando se pensa em cada cliente, pois traz a relevância do valor do cliente e das possibilidades para aumentar esse valor, exigindo uma comunicação personalizada, propiciada pelo crescente desenvolvimento tecnológico.

1.5 Níveis de relacionamento

Segundo Kotler (2006), um impulsionador-chave do valor para o acionista é o valor agregado da base de clientes. Empresas vencedoras aumentam o valor de sua base de clientes ganhando excelência em estratégias como:

- reduzir o índice de perda de clientes;
- aumentar a longevidade do relacionamento com o cliente;
- aumentar a participação das despesas correntes de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente, venda cruzada e venda incremental;

aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los;

Conforme Kotler (2006), faz-se necessário definir quanto uma empresa deve investir na construção de relacionamentos para que os custos não excedam o ganho. Para tanto, faz-se necessário distinguir cinco níveis diferentes de investimento:

1. Marketing básico – o vendedor simplesmente vende o produto;
2. Marketing reativo – o vendedor vendo o produto e incentiva o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas;
3. Marketing responsável – o vendedor telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas. Na mesma ocasião pede sugestões para a melhoria do produto ou serviço; além disso, pergunta se houve qualquer tipo de decepção.
4. Marketing proativo – o vendedor entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre modos mais eficientes de usar o produto ou novos produtos.
5. Marketing de parceira – a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

Kotler (2006) revela que a maioria das empresas pratica o marketing básico apenas quando seus mercados contêm muitos clientes e suas margens de lucro por unidade são pequenas. Já em mercados com poucos clientes a altas margens de lucro, a maioria das empresas se inclina para o marketing de parceria.

Dessa forma, o nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e do nível de margem de lucro (ver tabela 1.1).

Tabela 1.1 – Níveis de marketing de relacionamento

		MARGEM		
		ALTA	MÉDIA	BAIXA
CLIENTES / DISTRIBUIDORES	MUITOS	Responsável	Reativo	Baixo ou reativo
	QTE MÉDIA	Proativo	Responsável	Reativo
	POUCOS	Parceria	Proativo	Responsável

Fonte: Kotler (2006).

A tabela acima descreve como deve funcionar o marketing de relacionamento quando se analisa os aspectos quantidade de clientes e nível de margem de lucro. Essa ferramenta pode ajudar na formulação de estratégias de marketing a serem aplicadas dependendo do nível de relacionamento de cada cliente.

Saliby (2007) também identifica níveis de marketing de relacionamento a serem praticados. Num primeiro nível apenas são utilizados incentivos de preço para manter os clientes. Essa estratégia é muito limitada, pois incentivos de preço são facilmente copiados pelas empresas rivais e, além do mais, consumidores que compram serviços de uma empresa por vantagens de preço facilmente irão comprar de outra empresa caso seja vantajoso financeiramente.

Num segundo nível as empresas trabalham com a personalização do relacionamento como, por exemplo, chamar o cliente pelo nome durante o atendimento, fazer com que os clientes sejam atendidos sempre pelo mesmo funcionário, comunicar-se com os clientes através de variados meios, organizarem eventos.

E num terceiro nível, a solução do problema do cliente é criada dentro do sistema da empresa, ao invés do relacionamento com o cliente depender exclusivamente dos conhecimentos do funcionário, que pode vir a deixar a empresa.

Dessa forma o relacionamento com o cliente é todo registrado em memória eletrônica, de forma que os padrões de comportamento e as preferências dos clientes sejam sempre do conhecimento da empresa.

Já segundo Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), os ditos três níveis de marketing de relacionamento são estabelecidos em suas ações táticas. Esses níveis dependem da relevância dos benefícios do relacionamento para o cliente e que conduzem à fidelização.

Sendo assim, os autores explicam que no dito primeiro nível de relacionamento são oferecidos incentivos financeiros para que o cliente permaneça fiel. É comum, nesse nível, a prática de programas de desconto para as compras repetidas.

No segundo nível, o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e a customização do relacionamento.

Por exemplo: comunicações regulares com os clientes chamando-os pelos nomes, provendo a continuidade do serviço pelo mesmo representante de vendas e aumentando o serviço básico por meio de atividades educacionais ou de entretenimento, tais como treinamentos, seminários, festas etc.

E no terceiro nível, os autores acima também confirmam que marketing de relacionamento se sustenta em soluções estruturais para importantes problemas dos clientes.

Ou seja, quando o marketing de Relacionamento oferece valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e que não são facilmente disponíveis em outro local, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento. Esse nível pode ser entendido como situações de parcerias. (RIBEIRO, GRISI E SALIBY, 1999).

Conforme Toledo, Rocha e Nucci (2004), seja qual for o nível de interação com o cliente, o marketing de relacionamento necessita de ferramentas que possam contribuir para a construção de relacionamentos produtivos com o cliente.

Assim, eles consideram que os chamados CRM sustentam a informação como ferramenta de identificação e diferenciação de cada cliente, ressaltando que as informações obtidas não devem apenas seguir estratégias pré-definidas, mas devem também influenciar tais estratégias.

Eles ressaltam ainda que os dados precisam ser armazenados, os contatos sistematizados e os resultados têm de ser mensurados. No entanto é também essencial que as informações obtidas e armazenadas no relacionamento com o cliente devam ser utilizadas para a elaboração das estratégias da empresa, ou seja, devam alimentar a empresa no planejamento, nos níveis estratégicos, tático e operacional.

1.6 Marketing de relacionamento interno

Saliby (1997) revela que o marketing interno tem sido enfatizado na literatura sobre marketing de serviços, devido ao fato de que a prestação de um serviço é um ato cujos atores são os funcionários da empresa.

Portanto, é fundamental que estes estejam motivados e envolvidos com a satisfação do cliente. Muitos trabalhos apontam a retenção dos funcionários como um pré-requisito para a retenção dos clientes. Visto que uma elevada rotatividade desencoraja os administradores a investirem em treinamento e compromete a motivação dos funcionários

Esses dois fatos, por sua vez, comprometem a desempenho dos funcionários na prestação do serviço. Tem sido argumentado também que os funcionários que já estão há mais tempo na empresa são os mais aptos a servir bem ao cliente, pois eles conhecem mais o negócio e possuem uma maior confiança depositada pelos clientes em relação aos funcionários mais novos.

Para Gordon (1999), os profissionais de marketing poderiam criar novos valores para seus clientes, funcionários, fornecedores e investidores, com a administração de seus relacionamentos de negócios. A tese central é que os relacionamentos são os verdadeiros bens das empresas, não os produtos, máquinas e “*know how*”, embora tenham grande importância; isto porque os relacionamentos fornecem às empresas rendimentos de longo prazo e baixos riscos, bem como a oportunidade de aumentar tanto os rendimentos como o lucro, de diversas maneiras.

Para Ferreira e Sganzerlla (2000), numa empresa todos servem a alguém; se o funcionário não tem contato direto com o cliente, está servindo outro funcionário que tem esse contato, portanto todos trabalham para o cliente.

Toledo, Rocha e Nucci (2004) acordam que para o desenvolvimento do marketing de relacionamento, o processo de conscientização dos funcionários sobre sua importância para a

satisfação dos clientes é ainda mais relevante, exigindo prática e técnica intensa, considerando que, após o *feedback* do cliente, é preciso haver disposição para mudanças ou melhorias.

E segundo esses autores, a participação dos executivos de primeiro escalão é fundamental nessa abordagem, pois demonstra o comprometimento da empresa ao longo prazo com a estratégia. A liderança deve promover uma atitude, em toda empresa, focada no cliente.

Conforme Toledo, Rocha e Nucci (2004), é essencial que, antes mesmo de iniciar as ações que promovem o relacionamento com os clientes externos, todos os funcionários estejam cientes de seu papel no processo de satisfação daqueles e no reflexo de seu trabalho no resultado final, ou seja, na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço recebido.

Segundo Toledo, Rocha e Nucci (2004), o termo endomarketing foi criado por Bekin (1995) e considera os funcionários como clientes internos que precisam ser satisfeitos para darem o melhor de si e garantirem o sucesso da empresa.

Segundo Kotler (2006), acredita-se que o cliente é o único verdadeiro centro de lucro das empresas. Acredita-se que empresas que dominam bem o marketing colocam clientes em primeiro plano. Em seguida, vem seu pessoal de linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz.

Para este autor, gerentes têm a tarefa de dar apoio ao pessoal de linha de frente para que possam atender bem os clientes. A alta administração tem a responsabilidade de contratar e apoiar os gerentes de nível médio. Considera-se ainda que todos os gerentes da empresa devam estar pessoalmente envolvidos em ter contato com os clientes, conhecê-los e atendê-los.

1.7 Gestão do relacionamento com o cliente

Relacionada à ideia de trazer o cliente para dentro da organização, de maneira que ele participe do desenvolvimento de novos produtos/serviços e crie vínculos com esta, Saliby (1997) acredita que através do suporte da tecnologia de informação, é possível testar ideias de novos produtos/serviços diretamente com os clientes e em tempo real.

São os clientes que alimentam a empresa, que pagam indiretamente os salários de todos os funcionários da empresa e o retorno dos acionistas. Portanto, é muito natural a ideia de integrar os clientes à organização, de forma que todos os funcionários da organização conheçam muito bem os seus clientes, que compreendam suas necessidades e que saibam que são eles que pagam os seus salários e não a tesouraria da empresa. (SALIBY, 1997)

Porém, para trazer os clientes para dentro da organização, é necessário possuir meios de comunicação dinâmicos e eficazes, que sejam capazes de estimular a interatividade entre o cliente e a empresa e permitir o profundo conhecimento do cliente. Faz-se necessário, portanto, que sejam despendidos muita atenção e recursos nas interações com os clientes.

Por se tratar de uma teoria em fase de consolidação, a forma de definir as funções do Marketing de Relacionamento variam muito. Ferreira e Sganzerlla (2000) retratam uma abordagem atualizada e próxima à realidade do mercado e dividem as funções do Marketing em dois blocos:

- 1) Gestão do planejamento estratégico de marketing, que inclui funções tradicionais e
- 2) Gestão de marketing de relacionamento que contempla:

- banco de dados;
- serviços a clientes;
- manutenção, retenção e mensuração;
- comunicação com os clientes e
- endomarketing*.

Peppers e Rogers (2003) acreditam que, para auxiliar na escolha de estratégias e ações, é possível medir e comparar o retorno financeiro de investimentos alternativos com base em qual deles proporcionaria o melhor retorno sobre os investimentos de marketing.

O marketing de relacionamento pressupõe diálogo entre a empresa e os clientes, e que a comunicação seja individual. Portanto, é essencial que as interações foquem uma geração mútua de valor, relação de confiança, comprometimento e cooperação. (TOLEDO, ROCHA E NUCCI, 2004).

Portanto, segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), a diferença fundamental entre a interatividade no marketing tradicional e no de relacionamento é que a primeira serve de intermediária entre a produção e o consumo; e a segunda, de realizadora entre a produção e o consumo.

1.7.1 CRM – customer relationship management

Segundo Mckenna *apud* Saliby (1997), a prática do marketing de relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experimentação, pois o marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios.

Segundo Saliby (1997), o marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

Kotler (2006) acredita que além do trabalho em parceria, empresas estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes com seus clientes. Fala-se da Gestão do relacionamento com o cliente – CRM (customer relationship management). Este Trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.

Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação causal. (KOTLER, 2006)

Graças ao uso eficaz de informações sobre os clientes, o CRM permite que empresas ofereçam um excelente atendimento a seus clientes em tempo real. Podem também customizar produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. (KOTLER, 2006)

Acredita-se que o CRM seja importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes. (KOTLER, 2006)

Conforme Kotler (2006), alguns fundamentos do CRM foram idealizados por Don Peppers e Martha Rogers, que descrevem um modelo de quatro etapas para o marketing um-para-um, que pode ser adaptado ao marketing CRM da seguinte forma:

- 1) Identifique seus clientes atuais e potenciais. Construa, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.

- 2) Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa. Dedique-se aos clientes mais valiosos.

- 3) Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos. Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.

- 4) Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente. Use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes.

Conforme Kotler (2006), um ingrediente essencial para um melhor marketing de relacionamento é o uso da tecnologia correta. A tabela 1.2 destaca cinco imperativos do CRM e como a tecnologia se encaixa em cada um deles.

Tabela 1.2 – A gestão do relacionamento com o cliente em detalhes.

Imprescindível em CRM	Necessidades da Organização
1. Adquirir o cliente certo.	Identificar os clientes mais valiosos.
2. Elaborar a proposta de valor certa.	Identificar que produtos ou serviços os clientes precisam, os concorrentes oferecem e a empresa deveria oferecer.
3. Implementar os melhores processos.	Estudar a melhor maneira de entregar produtos ou serviços para os clientes.
4. Motivar os funcionários.	Saber que ferramentas são necessárias para que os funcionários cultivem bons relacionamentos com os clientes.
5. Aprender a reter clientes.	Descobrir por que os clientes partem e como conquistá-los.

Fonte: Kotler (2006) adaptado.

Conforme a tabela acima, para adquirir o cliente certo se faz necessário identificar os clientes mais valiosos e calcular suas participações de seus produtos e serviços na carteira de clientes. O papel do CRM é analisar dados sobre receita e custo com o cliente para identificar clientes de alto valor atual e futuro e direcionar melhor os esforços de marketing direto

Para elaborar a proposta de valor certa, a organização precisa estudar de quais produtos ou serviços seus clientes precisam e precisarão; pesquisar quais produtos ou serviços seus concorrentes oferecem e oferecerão e identificar quais produtos ou serviços deveria oferecer.

Nesse caso, o papel do CRM é capturar dados relevantes sobre o comportamento de produtos e serviços; criar novos canais de distribuição; desenvolver novos modelos de determinação de preço e construir comunidades.

Para implementar os melhores processos, a empresa deve estudar a melhor maneira de entregar seus produtos ou serviços para o cliente incluindo as alianças que precisar formar, as tecnologias em que precisa investir e as habilidades de atendimento que precisa desenvolver ou adquirir.

Para tanto, o CRM deve processar transações mais rapidamente; fornecer informações melhores para a linha de frente; gerenciar com mais eficiência a logística e a cadeia de suprimentos e catalisar o comércio colaborativo.

Quanto a motivar os funcionários, a empresa precisa saber quais ferramentas são necessárias para que seus funcionários cultivem bons relacionamentos com os clientes e identificar os sistemas de RH que precisa implementar para fomentar a fidelidade do funcionário.

Nesse sentido, o CRM pode alinhar incentivos e indicadores e disseminar sistemas de gestão de conhecimento.

E para aprender a reter clientes, a organização deve descobrir por que os clientes partem e como reconquistá-los. Deve também analisar o que seus concorrentes estão fazendo para adquirir clientes de alto valor. A empresa precisa ainda que sua alta administração monitore os índices de perda de clientes.

O CRM deve ajudar no sentido de monitorar os índices de perda e retenção de clientes e os índices de satisfação do atendimento ao cliente.

Conforme Greenberg (2002), uma estratégia de CRM é um processo mais complexo do que se pode imaginar. Como a maioria dos processos empresariais – vendas, marketing, atendimento ao consumidor e até mesmo recursos humanos e finanças – tem relação direta com o cliente, as empresas costumam centrar grande parte de seus esforços em favor deles.

1.7.2 Impedimentos ou barreiras ao CRM

Analisando-se a informação do parágrafo anterior, ou seja, partindo-se da complexidade de uma estratégia de CRM, faz-se necessário esclarecer algumas barreiras a esta ferramenta.

Gaset (2001) acredita que números relacionados a fracassos na implantação de sistemas CRM já foram piores: antes nove em dez projetos fracassavam. Isso se resume à alta administração acreditar ou não na ferramenta. Quando os executivos seniores a abraçam, tentam verdadeiramente realizar a fusão necessária entre seus departamentos de informática e comerciais, e aí há sucesso.

Isso quer dizer que devido à complexidade da ferramenta CRM, a implantação de sistemas desse tipo requer envolvimento de todos, desde a alta administração. Acredita-se também que se faz necessário o uso de uma grande estrutura de gerenciamento de mudanças envolvida, pois se trata de preparar os funcionários para a mudança. (GASET, 2001)

Gaset (2001) aponta como outra causa dos fracassos a pressa. Algumas empresas ficam tão envolvidas no frenesi de CRM que tentam implementar coisas rápido demais.

Faz-se necessário para que o sistema CRM não fracasse trabalhar com os clientes para definir seus pontos fortes e fracos, por onde começar, como avançar. Se a empresa tentar implementar o sistema CRM num número exagerado de lugares, enfrentará dificuldades. (GASET, 2001)

Kotler (2006) menciona quatro problemas que podem impedir as empresas de usarem o CRM eficazmente:

- 1) Dificuldade de coletar os dados certos, particularmente capturar todas as ocasiões de interação da empresa com um cliente individual.
- 2) Dificuldade de fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que usem as informações disponíveis.
- 3) Clientes podem não querer ter um relacionamento com a empresa e ficarem ressentidos ao descobrir que tantos dados pessoais seus foram coletados.
- 4) Algumas premissas do CRM nem sempre se comprovam na prática.

Kotler (2006) ressalta que talvez isso não seja verdade, por exemplo, que custe menos atender clientes mais fiéis. Clientes que adquirem altos volumes muitas vezes sabem de seu valor para uma empresa e podem alavancá-lo para obter atendimento e/ou descontos especiais.

Ainda conforme Kotler (2006), clientes fiéis esperam e exigem mais da empresa e ressentem-se quando lhes são cobrados preços maiores ou integrais. Podem também ficar enciumados com uma atenção mais profusa dada a outros clientes.

No que diz respeito às barreiras encontradas para implementação de programas de gestão de relacionamentos, Pepper e Roger (2003) citam que se deve estratificar os resultados pelo porte das empresas, pois se identificam diferenças significativas.

Após todos os esclarecimentos expostos sobre marketing de relacionamento, a seguir seguem considerações levantadas sobre atacadistas, elemento da cadeia de distribuição.

2. ATACADO

Kotler (2006) identifica que alguns fabricantes delegam parte do trabalho de vendas a intermediários e isso significa renunciar a uma parte do controle sobre como e para quem os produtos são vendidos. No entanto, os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários:

Muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente;

Os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior investindo mais no seu negócio principal;

Em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável.

Ainda segundo Kotler (2006), em geral, os intermediários alcançam maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha.

Antes de conceituar e descrever características e funções dos de um desses intermediários, os atacadistas, nessa parte do trabalho viu-se necessário discorrer com antecedência sobre canais de distribuição e esclarecer que as empresas precisam escolher seus melhores canais e definir o grau de intensidade de sua distribuição.

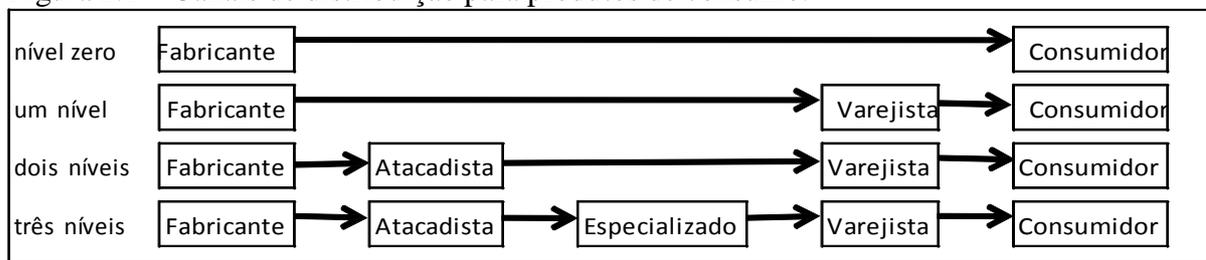
2.1 Canais de distribuição

Cobra (2007) define o canal ou via de distribuição como o composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde

o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse.

Las Casas (2006) considera que um dos elementos da distribuição é o canal de distribuição. E que os elementos que estão no processo de distribuição são os membros de um canal. O canal é o caminho percorrido pelo produto para transferir-se do produtor ao consumidor final. Um fabricante pode vender para um atacadista, que irá vender ao varejista, que, finalmente, venderá para o consumidor final. A escolha de cada um desses caminhos vincula-se totalmente à administração da empresa.

Figura 2.1 – Canais de distribuição para produtos de consumo.



Fonte: Kotler e Las Casas, 2006.

Kotler (2006) concorda que o fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais de marketing/distribuição. Analisando-se a figura 2.1, verifica-se que para o autor um canal de nível zero consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final. São exemplos as vendas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstrações, mala direta, telemarketing etc.

Um canal de um nível conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um canal de dois níveis conta com dois intermediários. Nos casos de bens de consumo, estes são normalmente um atacadista e um varejista. Um canal de três níveis contém três intermediários. Da perspectiva do fabricante, obter informações sobre consumidores finais e manter o controle torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta.

Cobra (2007) também cita alguns exemplos de definições de canais de distribuição. E define varejista como todo tipo de estabelecimento cujo objetivo principal é realizar a venda de produtos diretamente ao consumidor final.

Esse autor também define atacadista, como unidade de negócio que compra e revende mercadorias a varejistas e a outros comerciantes e/ou a estabelecimentos industriais, institucionais e usuários comerciantes, mas que não vende em pequenas quantidades a consumidores finais.

Ao nomear intermediários, o fabricante transfere algumas de suas funções para os outros. Muitas vezes o fabricante não teria condições de realizar certos trabalhos, quer por incapacidade técnica, quer por falta de relacionamento com os clientes de determinado mercado. Neste caso, o auxílio de intermediários é benéfico. (LAS CASAS, 2006)

Ainda segundo o autor acima, poderá ocorrer também redução de custos, pois os intermediários especializam-se nessa atividade, e à medida que os intermediários se especializam, conseguem economias, devido a sua escala de operações e seus conhecimentos, e o produtor poderá ganhar pela transferência de algumas funções de canal para eles.

2.1.1 Escolha do melhor canal de distribuição

Cobra (2007) cita que a escolha dos canais ou vias de distribuição é uma importante decisão estratégica em marketing. A decisão pode ser feita em conjunto com outros elementos do composto de marketing ao levar em conta o produto ou serviço, sua natureza, suas características e respectiva promoção de vendas e o preço.

Considera-se o produto como um dos principais influenciadores da estratégia do canal de distribuição. E a análise das características do produto é um dos primeiros requisitos para se determinar o tipo de canal. Outros elementos constantes dessa análise são reposição de compra e quantidades compradas. (LAS CASAS, 2006)

Conforme Las Casas (2006), do ponto de vista do consumidor, a distribuição proporciona utilidade de lugar e de tempo. Dessa forma, um produto será o preferido pelo

consumidor se proporcionar maior nível de utilidade, que é um conceito de economia que significa satisfação. Nesse sentido, parece obvio que um produto será escolhido pelo consumidor se proporcionar o maior nível de satisfação (pacote de utilidade).

Os componentes básicos que formam um pacote de utilidade são: forma, posse, lugar e tempo. Sendo assim, a distribuição física proporciona utilidade ou satisfação de lugar e de tempo.

Las Casas (2006) considera produto, intermediários, mercado, meio ambiente e empresa fatores que afetam as decisões sobre canais de distribuição. E além da consideração destas variáveis, faz-se necessário que se estabeleça o grau de intensidade de distribuição.

Kotler (2006) resume que as empresas podem escolher dentre uma grande variedade de canais para chegar aos clientes – desde a força de vendas até representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, telemarketing e internet.

Cada canal tem seus pontos fortes e fracos e a força de vendas pode lidar com produtos e transações complexas, mas é cara. A internet é bem mais barata, mas não pode lidar com produtos complexos. Os distribuidores podem gerar vendas, mas a empresa perde o contato direto com os clientes. (KOTLER, 2006)

Assim, o autor acima revela que o problema é agravado pelo fato de que a maioria das empresas utiliza um mix de canais. Cada canal busca alcançar um segmento diferente de compradores e entregar os produtos certos a cada um deles, pelo menor custo. Quando isso não acontece, geralmente há conflito de canal e aumento dos custos.

Segundo Kotler (2006), uma opção de canal é descrita por três elementos: os tipos de intermediários disponíveis, o número de intermediários necessários e os direitos e responsabilidades de cada membro do canal.

2.1.2 Grau de intensidade da distribuição

Conforme Las Casas (2006), Cobra (2007) e Kotler (2006) há três tipos mais importantes de distribuição a serem considerados na cobertura de mercado: intensiva, seletiva e exclusiva.

Segundo Cobra (2007) a distribuição de produto pode ser direta, quando não há nenhum tipo de intermediação, e indireta, quando se utiliza de intermediários independentes, como revendedores, distribuidores industriais, representantes de vendas.

Las Casas (2006) cita o nível de abrangência de cobertura de um mercado como uma das maiores vantagens do uso do canal de distribuição. Assim, justificam-se intermediários por estes realizarem certas tarefas de marketing que são necessárias para a venda de produtos ou serviços.

Assim, na distribuição intensiva, a empresa deseja fazer a distribuição de seus produtos para o maior número possível de consumidores. Há muitos casos nos quais o revendedor não é importante, mas o destaque máximo é a apresentação (exposição) do produto para a venda, no maior número de pontos de vendas possível. (COBRA 2007)

Conforme Kotler (2006), a distribuição intensiva consiste em o fabricante colocar as mercadorias ou serviços no maior número de pontos-de-venda. Em geral, essa estratégia é utilizada para itens como cigarros, sabonetes, salgadinhos e gomas de mascar, produtos que o consumidor só compra se estiverem à mão.

Ainda segundo esse autor, a distribuição intensiva aumenta a disponibilidade de produtos e serviços, mas igualmente pode resultar em uma competição acirrada entre os varejistas. Se isso resultar em uma guerra de preços, pode diminuir tanto a lucratividade como o interesse dos varejistas em manter o produto.

A distribuição seletiva consiste em a empresa vender para determinado mercado, escolhendo seus distribuidores dentro de certos critérios. Também é considerado o meio termo entre os outros dois tipos de distribuição. Ao intermediário não é dada uma proteção territorial,

mas são selecionados unicamente os melhores revendedores. O objetivo, nesse caso, é preservar a imagem da empresa através da qualidade da revenda, de serviços prestados e do volume adequado de estoques.

Segundo Kotler (2006), esse tipo de distribuição envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Esse tipo de distribuição costuma ser utilizado por empresas já estabelecidas e por novas empresas que buscam distribuidores.

Assim, a empresa fabricante não precisa dispersar seus esforços em muitos ponto-de-venda e pode ter uma cobertura de mercado adequada, com mais controle e menos custos do que no caso da distribuição intensiva.

Na distribuição exclusiva, empregada quando há necessidade de grande estocagem ou quando o investimento requerido do negócio é alto ou, ainda, quando o controle dos serviços é um fator de destaque; há os fabricantes que escolhem seus revendedores e os autorizam a distribuir de forma exclusiva seus produtos. Nessas condições, a exclusividade torna-se vital para que haja estímulo aos investimentos do intermediário.

Segundo Kotler (2006), escolher a distribuição exclusiva significa limitar bastante o número de intermediários. Esta tática é utilizada quando o produtos deseja manter o controle sobre o nível dos serviços oferecidos pelos revendedores.

Ao conceder a distribuição exclusiva, o fabricante espera obter mais dedicação e habilidade nas vendas. Para isso é necessário uma parceria mais estreita entre a empresa e o revendedor. Acordos exclusivos entre fornecedores e varejistas estão se tornando o alicerce para especialistas que buscam uma vantagem competitiva, em um mundo de negócios cada vez mais guiado pelo preço.

Conforme Cobra (2007) o estudo da estratégia de distribuição, como um dos componentes da ativação do marketing não repousa apenas na escolha de um sistema de distribuição para o escoamento da produção, desde o produtor de bens até os seus consumidores.

A estratégia envolve a determinação das vias para a distribuição através de uma adequada segmentação de mercado e, também, de um conhecimento dos requisitos básicos do produto ou serviço em relação aos segmentos de mercado a que se destinam.

Cobra (2007) conclui que os sistemas de distribuição são, em geral, organizados em consonância com os recursos de marketing dentro de hierarquias que são as prioridades relacionadas aos canais a serem utilizados. Os objetivos hierárquicos devem ser definidos de forma que permitam alocar recursos para os canais de distribuição.

2.2 Atacadistas

Para Kotler (2006), por atacado entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Não fazem parte do atacado os fabricantes e agricultores, que lidam basicamente com a produção, nem os varejistas.

Cobra (2007) revela que o atacadista representa um importante papel na distribuição de bens. Embora, com frequência, se observem tendências de tentar eliminá-lo da estrutura de distribuição. Assim, o atacadista é responsável, quase sempre, por uma grande parcela das vendas das indústrias, gerando bons lucros e, talvez, até proporcionando preços mais baixos ao consumidor.

Segundo Cobra (2007) estatísticas no Brasil mostram dois aspectos interessantes: de um lado a diminuição do número de atacadistas e de outro o fortalecimento de alguns.

E para compreender o verdadeiro significado do atacadista, é preciso analisar os vários tipos de atacadistas e os serviços que desempenham para produtores e consumidores.

Conforme Cobra (2007) os atacadistas diferem dos varejistas de várias formas. Nenhum deles, porém, se envolve com a fabricação de mercadorias, e ambos fazem da venda a atividade primária, mas para mercados distintos.

As principais diferenças são as de mercados atendidos, tamanho das compras, métodos de operação, área atacadista e custo das mercadorias.

E segundo Kotler (2006), os atacadistas, também denominados distribuidores, diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, ao ambiente e à localização porque lidam com clientes empresariais e não com consumidores finais.

Em segundo lugar, as transações no atacado são comumente maiores que aquelas realizadas no varejo, e em geral os atacadistas cobrem uma área maior de comércio que os varejistas.

Em terceiro lugar, os negócios do governo com os atacadistas e com os varejistas são diferentes, no que diz respeito a regulamentações legais e impostos.

Cobra (2007) revela que os atacadistas, brasileiros, em geral, operam com grandes armazéns para depósito de mercadorias, muitas vezes em áreas razoavelmente centrais, nas partes mais antigas da cidade, havendo já, entretanto, uma busca de localização fora do perímetro central, onde os custos dos imóveis tendem a ser sensivelmente mais baixos.

Assim, os varejistas usam áreas de acesso mais fáceis e adequadas ao tipo de produto que vendem e ao tipo de consumidor visado.

Ainda segundo o autor, na venda do atacado, há também no Brasil, muito de venda de balcão ou, mais modernamente, o autosserviço em supermercados atacadistas, mas o forte da venda é através da visita de seus revendedores a clientes varejistas.

Segundo Cobra (2007), atacadistas tendem a cobrir uma área geográfica mais extensa do que os varejistas. Muitos atacadistas e representantes de vendas atuam no Norte, Nordeste, Centro-oeste e Sul do Brasil, onde os custos de distribuição afugentam o pequeno e médio fabricantes.

2.2.1 Competências

Atacadistas dependem principalmente da força de vendas para atingir seus objetivos promocionais. Mesmo assim, na maior parte dos casos as vendas consistem em entendimentos entre um vendedor e um único cliente, e não um esforço de equipe para atender e fazer crescer grandes contas. (KOTLER, 2006)

Atacadistas se beneficiariam com a adoção de algumas técnicas de construção de imagem utilizadas pelos varejistas. Teriam de desenvolver uma estratégia global de promoção envolvendo propaganda, promoção de vendas e relações públicas, além de aproveitar melhor os materiais e programas de promoção do fornecedor. (KOTLER, 2006)

Em Cobra (2007) verificam-se serviços do atacadista proporcionados aos varejistas:

a) O atacadista oferece uma gama de produtos e tem estoques para pronta entrega, o que minimiza os investimentos em estocagem por parte do varejista. A pronta entrega de mercadorias é vital ao comércio varejista, e esse é um serviço importante que o atacadista pode oferecer.

b) O atacadista compra de diversas fontes de suprimentos e, muitas vezes, dispõe de uma variedade de mercadorias superior às disponibilidades de cada fabricante isoladamente. Isso facilita a venda casada de alguns artigos exclusivos com os de fácil acesso no mercado, além claro, de o varejista poder comprar uma gama de produtos num só lugar.

c) O fabricante quando vende diretamente ao varejo impõe, via de regra, um volume mínimo de compra, ao passo que o atacadista, em geral, se dispõe a vender qualquer quantidade a seus clientes.

d) Por comprar em quantidades menores do atacadista, o varejista fica isento de maiores problemas de crédito e de necessidade de capital de giro. Por esta razão, os atacadistas prestam um serviço melhor aos pequenos varejistas.

e) O atacadista, em geral, compra em grandes quantidades e, por essa razão, tem garantias maiores de qualidade de seus produtos e da reputação de seus fornecedores. Oferece, então, ao pequeno varejista, dupla garantia – a sua e de seus fornecedores.

f) A compra através do atacadista é mais simples e com melhor serviço de atendimento ao varejista.

g) O sucesso do atacadista depende do sucesso de seus clientes varejistas e, por essa razão, o atendimento tende a ser mais personalizado e interessado. Essa assistência é prestada, normalmente, pela força de vendas do atacadista.

Verifica-se que o atacadista presta ao varejista informação e assistência sobre:

- a) Desenvolvimento de novos produtos.
- b) Controle do estoque do varejista para a reposição de mercadorias em falta.
- c) Planejamento de *merchandising*, que pode incluir promoção na loja do varejista, propaganda cooperativa, *displays* etc.
- d) Sugestões de *mark-up*, isto é, margem de venda a ser aplicada pelo varejista em níveis de preços compatíveis.
- e) Modernização da loja do varejista, que pode ser orientada pelo atacadista: *layout*, autosserviço, luzes, etc.
- f) Treinamento através de manuais, filmes, leituras, discussões de vendas etc.

E verifica-se que o atacadista oferece serviços também ao fabricante:

- a) A força de vendas do atacadista pode levantar informações e sugestões para os fabricantes.
- b) O atacadista comprando em grandes quantidades facilita ao fabricante a expedição, embalagem e transporte.
- c) Mantendo grandes estoques, o atacadista alivia os investimentos em estoques por parte do fabricante.
- d) O número de transações dos fabricantes diminui quando vendem ao atacadista e reduzem os riscos de crédito.

De forma sucinta, Las Casas (2006, p. 265) relaciona uma lista de funções do atacadista: prever necessidades; reagrupar produtos; ter estoques; entregar produtos; conceder crédito; dar informações e conselhos; desempenhar função de compra; ter e transferir a propriedade dos produtos; estocar; reduzir riscos de crédito; prestar informações de mercado; desempenhar parte das funções de venda dos produtos.

Kotler (2006) entende que a razão de existência dos atacadistas e a razão pela qual fabricantes não vendem diretamente aos varejistas ou aos consumidores finais, devem-se ao fato de, em geral, os atacadistas terem eficiência em:

- Vendas e promoção;
- Compras e formação de sortimento;
- Quebra de lotes de compras;
- Armazenagem;
- Transporte;
- Financiamento;
- Administração de riscos;
- Informações de mercado;
- Serviços de gerenciamento e consultoria.

Quanto a vendas e promoção Kotler (2006) revela que os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Os atacadistas têm mais contatos e frequentemente os compradores confiam mais nos atacadistas do que em um fabricante distante.

2.2.2 Classificação

Segundo Las Casas (2006), existem basicamente dois tipos de atacadistas:

- 1) Atacadista comerciante, aquele que compra a mercadoria para revender, tomando, portanto, posse das mesmas; e
- 2) Agente, aquele que vende, mas não toma posse da mercadoria.

Dessa classificação, o atacadista comerciante pode ser dividido em dois grandes tipos:

- 1) de funções completas, ou seja, aquele que presta todo tipo de serviço de um atacadista para seus clientes; e

2) de funções limitadas, ou seja, aquele que presta apenas alguns dos serviços de um atacadista.

Las Casas (2006) cita três tipos de atacadistas de funções limitadas:

a) Pague e leve – neste caso a mercadoria que está à venda fica no estabelecimento do atacadista; o varejista escolhe os produtos que tem interesse em comprar e ele mesmo os transporta;

b) Atacadista de caminhão – carrega a mercadoria no próprio caminhão, tira os pedidos e entrega a mercadoria no mesmo instante;

c) *Drop shipper* (direto) – é o atacadista que não mantém estoques e que não se preocupa com armazenamento, uma vez que, ao vender os produtos, faz o pedido para a fábrica e esta envia a encomenda diretamente para o comprador, evitando assim a permanência no depósito do intermediário.

Já Cobra (2007) também faz uma classificação do comércio atacadista, mas da seguinte forma:

a) Atacado em geral – vende uma grande variedade de sortimentos, de material de limpeza a material de construção, de tecidos e confecções a armarinhos, de brinquedos a artigos de papelaria. Embora a variedade de artigos possa ser grande, a tendência é eliminar um pouco a amplitude do produto, buscando uma variedade maior dentro de cada linha de produto.

b) Atacado independente – desempenha papel importante no sistema distributivo. Usa seu poder de compra para comprar diretamente de fabricantes, sem a intervenção de seus distribuidores exclusivos. Mas, de qualquer modo, faz parte do sistema de marketing dos produtos que vende.

c) Atacado especializado – vende somente parte de uma linha de produtos. Mas dentro dessa parte de linha trabalha com grande variedade de artigos. Exemplos: atacadistas de bebidas, de brinquedos e de utilidades domésticas, de frios e de laticínios etc.

d) Atacado/distribuidor – há muitos atacadistas que se tornam distribuidores exclusivos de determinados fabricantes para certas áreas ou mercados. Há ainda atacadistas

que passam a vender para certos mercados como exclusividade determinados produtos independentemente de quem os fabrica.

Kotler (2006) também destaca seus principais tipos de atacadistas:

a) Atacadistas comerciais – empresas independentes que adquirem a mercadoria com que lidam.

b) Atacadistas de serviço completo – mantêm estoques e uma força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assistência gerencial. Vendem, sobretudo para varejistas.

c) Atacadistas de serviço limitado – atacadistas pegue-e-leve, que contam com uma linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista para pequenos varejistas.

d) Corretores e agentes – facilitam a compra e a venda, recebem por isso uma comissão de 2 a 6 por cento sobre o preço de venda. Geralmente se especializam de acordo com a linha de produtos ou com o tipo de cliente.

e) Filiais e escritórios de fabricantes e varejistas – fazem operações no atacado entre fabricantes e compradores, sem a intermediação de atacadistas.

f) Atacadistas especializados – cooperativas agrícolas (que compram de muitos agricultores), depósitos e terminais de petróleo (que reúnem a produção de petróleo de muitos poços) e empresas de leilão (que leiloam carros, equipamentos etc. para distribuidores e outros negócios).

2.3 Tendências no atacado

Para Kotler (2006), os atacadistas (distribuidores) têm se deparado nos últimos anos com crescentes pressões de novos concorrentes, clientes exigentes, novas tecnologias e programas de compras diretas por parte de grandes compradores empresariais, institucionais e varejistas.

Diante disso, os atacadistas foram obrigados a desenvolver estratégias apropriadas. Um importante impulso foi o aumento da produtividade de seus ativos por meio da melhor

administração de estoques e as contas a receber. Eles também tiveram de melhorar suas decisões estratégicas sobre os mercados-alvo, o sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localização.

Cobra (2007) revela que por problemas de marginalização, a tendência do atacadista brasileiro é concentrar suas vendas a partir de grandes centros: Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Recife, Fortaleza, Belo Horizonte, para pontos mais distantes do Norte, Nordeste e Centro-oeste.

Dessa forma, é importante dizer que os atacadistas são basicamente os intermediários entre produtores e varejistas, que os atacadistas diferem da maioria dos varejistas pelo poder de compra, o tamanho da área geográfica atendida e métodos de operação.

Vale também ressaltar que muitos dos serviços de atacadistas, no Brasil, estão concentrados nas regiões Centro-oeste, Norte, Nordeste e Sul e que entre os muitos serviços oferecidos aos varejistas, destacam-se: disponibilidades de estoques para pronta entrega, crédito, a gama de variedades oferecida através de um único fornecedor.

Segundo Kotler (2006), os fabricantes sempre têm a opção de abandonar os atacadistas ou de substituir os ineficientes por outros melhores. As principais queixas dos fabricantes contra os atacadistas são as seguintes:

- a) Eles não promovem agressivamente a linha de produtos do fabricante, agindo mais como tiradores de pedidos;
- b) Não mantêm estoques suficientes e, portanto, não conseguem atender aos pedidos dos clientes com rapidez suficiente;
- c) Não tornam disponíveis ao fabricante informações atualizadas sobre o mercado, sobre os clientes e sobre os concorrentes;
- d) Não atraem gerentes de bom nível e não reduzem seus próprios custos, além de cobrar muito caro por seus serviços.

Acredita-se que haveria uma drástica redução no número de atacadistas, à medida que grandes fabricantes e varejistas passaram a adotar programas agressivos de vendas diretas. No

entanto, os atacadistas de visão aceitaram o desafio e promoveram a reengenharia de seus negócios. (KOTLER, 2006)

Os distribuidores atacadistas mais bem-sucedidos adaptaram seus serviços para atenderem às necessidades de clientes-alvo e fornecedores. Reconheceram que precisavam agregar valor ao canal. Tiveram de reduzir seus custos operacionais, investindo em tecnologias de manuseio de matérias, em sistemas de informações mais avançados e na internet.

O setor de atacado permanece vulnerável e uma das tendências mais duradouras – forte resistência aos aumentos de preços e à triagem de fornecedores com base no custo e na qualidade. A tendência em direção à integração vertical, em que os fabricantes tentam controlar ou serem donos de seus intermediários, ainda é grande. (KOTLER, 2006)

Assim como os varejistas, os atacadistas devem tomar decisões quanto aos mercados-alvo, ao sortimento de produtos e serviços, ao preço, à promoção e à localização. Os atacadistas mais bem sucedidos são aqueles que adaptam seus serviços para atender às necessidades dos fornecedores e dos clientes-alvo.

O próximo capítulo do trabalho abordará considerações importantes sobre representantes comerciais.

3. REPRESENTAÇÃO COMERCIAL

A representação comercial tem como função primordial a de elo de ligação entre o produto e o cliente. O representante comercial, portanto, não atua meramente como um vendedor, mas sim como o responsável pelo produto que representa e comercializa. (SEBRAE/SC, 2012)

O Representante comercial é a maneira que as empresas têm de disponibilizar seus produtos nas mais diversas localidades e para os mais variados clientes, oferecendo os produtos de forma qualificada e eficiente, pois tem como principais funções, que facilitam a comercialização dos produtos: (SEBRAE/SC, 2012)

- Visitar regularmente ao clientes e intermediar vendas;
- Preencher pedidos e enviá-los a representada;
- Enviar relatórios sobre o andamento das negociações;
- Coletar informações sobre novos clientes potenciais;
- Auxiliar na cobrança de valores devidos;
- Expandir contatos e promover os produtos;
- Informar sobre o grau de satisfação da clientela.

Oportunidades surgirão quando o representante possuir conhecimentos do ramo e do produto, conhecimento do mercado (fabricantes, clientes, hábitos de consumo do consumidor final), vocação para vendas, criatividade, persistência, honestidade, fidelidade, bom relacionamento, habilidade e destreza para os negócios. (SEBRAE/SC, 2012)

Conforme SEBRAE (2012), o representante comercial intermedia e facilita o relacionamento entre o produtor ou fornecedor do produto e o cliente. Como atua no processo de distribuição de produtos de diversos segmentos, a representação comercial é uma das formas mais usuais de expandir os negócios.

Num país de dimensões continentais como o Brasil, entretanto, o relacionamento entre empresa e representante exige critérios de escolha bem definidos para utilizar esse canal. (SEBRAE, 2012)

O registro do representante comercial, pela imposição da Lei nº 4886/1965, alterada pela Lei nº 8420/1992, é obrigatório, sob pena de incorrer no exercício ilegal da função, devendo o representante comercial se registrar no Conselho de Representantes Comerciais – CORE de onde está domiciliado, se pessoa física, ou onde está sediado, se pessoa jurídica.

Dessa forma, para selecionar a melhor forma de chegar ao mercado desejado, a maioria das empresas de pequeno porte utilizam representantes comerciais nessa função. Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados na escolha desse representante: (SEBRAE/PR, 2012).

Assim, a seleção dos representantes deve ser criteriosa. Uma forma que facilita encontrar bons profissionais é buscar, principalmente via internet, a lista de representantes de empresas correlatas, mas não concorrentes.

3.1 Representantes Comerciais

A representação comercial é uma importante atividade de apoio às vendas das indústrias e do comércio atacadista, devendo, entretanto ser tratada com alguns cuidados legais. (HERMANSON, 2011)

Vale lembrar que na classificação de atacadistas de Las Casas (2006), os denominados agentes, caracterizados como aqueles que não têm posse das mercadorias, podem ser principalmente de dois tipos: representante comercial e corretores.

Conforme o autor, o representante comercial normalmente trabalha como extensão de sua representada, com contrato assinado e, em muitos casos exclusividade. Os corretores diferenciam-se desses, pois, de modo geral, não têm compromisso com apenas um fabricante

ou empresa. Ele realiza a venda e depois ganha uma comissão do produtor, mas trabalha com outros fornecedores também nas mesmas bases.

Conforme Hermanson (2011), a atividade de representação comercial é regulamentada pela Lei n.º 4.886/65, alterada pela Lei n.º 8.420/92, que além de definir o que é representação comercial, traz ainda algumas obrigações a serem observadas pelos representantes comerciais e pelas empresas que se utilizem dos seus serviços.

Ainda segundo Hermanson (2011), de acordo com essa legislação, a representação comercial é uma modalidade de intermediação de negócios mercantis, ou seja, os representantes comerciais têm a função de facilitar os negócios envolvendo a venda de produtos ou mercadorias de seus clientes, chamados de empresas representadas.

Esta intermediação envolve de um lado as empresas representadas, indústrias e/ou empresas dedicadas ao comércio atacadistas, e de outro lado seus clientes, outras empresas atacadistas ou varejistas. Dessa forma cabe ao representante comercial fazer a ponte entre a empresa representada e seus clientes, de modo a aumentar o número de negócios entre elas.

Vale lembrar também que a intermediação de negócios envolvendo prestação de serviços não é considerada pela lei como representação comercial, ou seja, ela se limita apenas à intermediação de negócios mercantis. (HERMANSON, 2011)

Conforme Hermanson (2011), a legislação que regulamenta a atividade dos representantes comerciais estabelece uma série de obrigações, tanto para o representante como para as empresas representadas.

Segundo SEBRAE (2011), sistema de representação comercial tem como objetivo realizar a interface entre produto e cliente. Assim, o representante comercial não atua meramente como um vendedor, mas como responsável pelo produto que representa e comercializa. E para essa atuação, existem regimentos e contratos que regulamentam essa atividade e a vinculação desse profissional à empresa.

Algumas vantagens desse sistema de representação comercial são (SEBRAE, 2011):

- a) A empresa representante acompanha todo o processo;
- b) A empresa de representação também pode responder por todo o processo de logística de transporte e cumprimento dos pagamentos;
- c) Problemas referentes à entrega do pedido ficam, normalmente, a cargo da empresa compradora e o representante comercial;
- d) Utilização de softwares específicos tornam a relação com a representada e com o cliente mais ágil e profissional;
- e) É instrumento eficiente para penetração em mercados mais distanciados dos grandes centros;
- f) Não existe vínculo empregatício;
- g) Podem ser pessoas físicas ou jurídicas;
- h) O produto pode chegar aos diversos pontos do país ou fora dele.

No entanto, existem também alguns desafios, já que o representante é a imagem da empresa e, assim sendo, deve atentar para (SEBRAE, 2011):

- a) Honrar o compromisso que assumiu com a contratada;
- b) Manter a boa imagem do produto projetada pelo fabricante;
- c) Visitar periodicamente os clientes; relacionamento, distancia.
- d) Manter atualizado o cadastro de clientes;
- e) Enviar relatórios solicitados pela contratada nos prazos definidos em contrato;
- f) Avisar à contratada sobre a qualidade de crédito do comprador na cidade.
- g) Encaminhar os pedidos conforme procedimento e prazos;
- h) Cumprir com os procedimentos de crédito, expedição e entrega;
- i) Contatar novos clientes em potencial;
- j) Informar a contratada das reclamações e devolução de produtos com defeitos.

Muitos são os desafios enfrentados pelo representante comercial. Entretanto, verifica-se pelas vantagens descritas anteriormente que o trabalho realizado por esses profissionais devem trazer melhores resultados.

3.2 Marketing direto e força de vendas

Kotler (2006) define marketing direto como o uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários de marketing. Entre esses canais incluem-se mala direta, catálogos, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e telefones e outros dispositivos móveis.

Conforme o autor acima, os profissionais de marketing direto buscam uma resposta mensurável, em geral um pedido do cliente. Ele acredita que o marketing direto é usado por muitas empresas para construir um relacionamento duradouro com o cliente.

Conforme Stone (1992) marketing direto é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias para obter uma resposta mensurável, e uma transação em qualquer lugar. E a comunicação apoia-se amplamente nele.

Para Toledo, Rocha e Nucci (2004), para que haja uma comunicação focada no relacionamento, verifica-se nas características do marketing direto a relação intrínseca existente: interatividade – interação um a um, ou seja, é personalizado entre a empresa e o consumidor.

Dessa forma, o marketing direto utiliza, de forma integrada, uma ou mais mídias, obtendo um índice maior de respostas e faz mensuração da resposta. Todas as ações podem ser mensuradas, sabendo qual foi a resposta e de quais clientes, permitindo testes e busca constante da melhor desempenho. Comunicação pertinente e individualizada não são mensagens generalizadas, mas relevantes aos clientes. Resposta direta é essencial que seja disponibilizado aos clientes um veículo de resposta. (TOLEDO, ROCHA E NUCCI; 2004)

Acredita-se que o marketing direto esteja se tornando rapidamente um caminho preferencial para se chegar até o consumidor. (KOTLER, 2006)

Segundo Kotler (2006) a forma original e mais antiga de marketing direto é a visita de vendas. Percebe-se que a maioria das empresas do mercado organizacional baseia-se em uma

força de vendas profissional, que identifica clientes potenciais, transforma-os em clientes e expande o negócio; ou elas contratam representantes ou agentes dos fabricantes para conduzir a tarefa de venda direta.

Las Casas (2006) lembra que através do planejamento é possível precaver-se contra eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias. Além disso, contribui para a redução de custos, pois as operações passam a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Ninguém questiona a importância da força de vendas no mix de marketing. Entretanto, as empresas estão sensíveis aos altos e crescentes custos (salários, comissões, bonificações, despesas de viagem e benefícios). Portanto, as empresas estão tentando aumentar a produtividade de suas forças de vendas buscando melhorias em termos de seleção, treinamento, supervisão, motivação e remuneração. (KOTLER, 2006)

Percebe-se que os profissionais de vendas atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. E para muitos destes, o profissional de vendas é a própria empresa. Também é ele que traz as tão necessárias informações sobre clientes por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar sua força de vendas – em especial o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. (KOTLER, 2006)

Las Casas (2006) concorda que na sua essência, o planejamento da área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações interna e externa; fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.

Kotler (2006) explica que a estrutura de vendas a ser definida depende do tipo de produto e de cliente, mas, qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das tarefas relacionadas abaixo:

Prospecção – busca de clientes potenciais e indicação;

Definição de alvo – decisão de como alocar o tempo entre clientes potenciais e atuais;

Comunicação – transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa;

Venda – aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda;

Atendimento – oferta de vários serviços aos clientes – consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, agilização de entregas;

Coleta de informações – condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência;

Alocação – decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

Segundo Kotler (2006), para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial de mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing.

Os vendedores precisam ter habilidade de analisar o mercado, a qual assume uma importância particular nos níveis mais altos da gerência de vendas. Acredita-se que, quando vendedores entendem tanto de marketing como de vendas, as forças de vendas se tornam mais efetivas no longo prazo.

Uma vez que a empresa decida adotar determinada abordagem, poderá usar uma força de vendas direta ou contratada, conforme Kotler (2006) as caracteriza logo abaixo:

Força de vendas direta – formada por funcionários da própria empresa que trabalham em tempo integral ou parcial. Essa força inclui vendedores internos, que trabalham no escritório usando telefone e recebendo visitas de possíveis compradores, e vendedores de campo, que viajam e visitam clientes.

Força de vendas contratada – formada por representantes comerciais, vendedores autônomos ou corretores, que recebem comissões com base nas vendas efetuadas.

Kotler (2006) adverte que empresas já estabelecidas precisam rever a estrutura de sua força de vendas e estar atentas a mudanças na conjuntura econômica.

Os princípios de venda pessoal e da negociação devem ser orientados para a transação porque seu propósito é fechar uma venda específica. Mas, em muitos casos, a empresa não busca uma venda imediata, e sim a construção de um relacionamento fornecedor-cliente de longo prazo. (KOTLER, 2006)

Assim, a empresa quer demonstrar que possui a capacidade de atender às necessidades do cliente de maneira superior e os clientes de hoje são grandes e geralmente globais, que preferem fornecedores que possam vender e entregar uma série de produtos e serviços coordenados para muitos locais, que possam resolver problemas com rapidez em diferentes localidades e trabalhar com as equipes dos clientes com vistas a melhorar seus produtos e processos. (KOTLER, 2006)

Kotler (2006) reflete afirmando que quando um programa de gestão do relacionamento é adequadamente implementado, a organização começa a focalizar tanto a gestão de seus clientes como a de seus produtos.

Ao mesmo tempo, as empresas devem perceber que não obstante haja um movimento forte e justificado em direção ao marketing de relacionamento, ele não é eficaz em todas as situações, fazendo-se necessário julgar quais segmentos e clientes responderão produtivamente ao marketing de relacionamento.

Apresenta-se a seguir a metodologia utilizada nesta pesquisa.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se quanto aos objetivos como um estudo descritivo. (MATTAR, *apud* GOMES *et. al*; 2011). Quanto ao procedimento foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Richardson, *apud* Gomes *et. al* (2011), geralmente as investigações que se voltam para este tipo de análise possuem como objeto situações complexas ou estritamente particulares, como é do caso do uso do marketing de relacionamento por representantes comerciais na empresa Apiguana.

Dessa forma, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica que forneceu embasamento e sustentação para o desenvolvimento da pesquisa de campo, na qual se utilizou como método o estudo de caso. Yin, *apud* Gomes *et. al* (2011) destaca que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

A preferência por este método deve-se ao fato de ser o mais adequado ao problema de pesquisa que envolve estudos organizacionais e gerenciais, possibilitando uma análise aprofundada levando-se em conta o contexto. (GOMES *et. al*, 2011)

O estudo foi delimitado ao Diretor Comercial e aos Representantes Comerciais da empresa Apiguana, a fim de identificar a contribuição do uso do Marketing de Relacionamento para o desempenho da equipe de representantes comerciais e para o resultado da organização.

O instrumento utilizado para coleta de dados junto à empresa Apiguana e aos seus representantes comerciais foi baseado em roteiro elaborado a partir de conceitos extraídos do levantamento bibliográfico.

A pesquisa procurou analisar tanto a visão da empresa Apiguana quanto de seus representantes comerciais sobre o relacionamento com seus clientes e sobre o uso do Marketing de Relacionamento na construção desses relacionamentos.

Através de uma entrevista com o Diretor Comercial da empresa Apiguana foi possível verificar em que medidas os princípios do Marketing de Relacionamento são utilizados no mercado atacadista.

Das respostas dos questionários aplicados a 30 Representantes Comerciais da empresa Apiguana foi possível identificar o uso do Marketing de Relacionamento na formação destes representantes e o quanto eles são receptivos às práticas do Marketing de Relacionamento.

5. ESTUDO DE CASO: APIGUANA

Criada em 1965, o nome da empresa surgiu da nomenclatura “Auto Peças Industrial Guanabara”, constituindo-se, hoje, em uma das mais tradicionais empresas do Estado do Ceará no setor de distribuição de materiais dos segmentos: elétrico, hidráulico, sanitário, abrasivos, tintas, fios, canos, soldas, equipamentos de proteção individual – EPI, jardinagem e irrigação, contando com 46 anos de mercado.

A visão da empresa é ser referência como uma empresa inovadora e importante para a sociedade e a economia do país, contribuindo para o desenvolvimento social. E sua missão é continuar sendo o maior e melhor fornecedor de suprimentos e soluções industriais, através do bom atendimento, atualização tecnológica e variedade de produtos e serviços.

A empresa Apiguana têm objetivos estratégicos claros e tangíveis que estão descritos no quadro abaixo:

Tabela 5.1 – Objetivos estratégicos da Apiguana

Curto	Aumentar faturamento médio mensal até o fim de 2012 em 67%.
Médio	Atuar nos Estados da Bahia, Pernambuco e Paraíba através de sua rede de Representantes Comerciais.
Longo	Tornar-se o terceiro maior atacadista no Nordeste.

Conforme Cobra (2007), muitos atacadistas e representantes de vendas atuam no Norte, Nordeste, Centro-oeste e Sul do Brasil, onde os custos de distribuição afugentam pequenos e médios fabricantes. Também por esse motivo a atacadista Apiguana atua como distribuidora nos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí desde 2007.

Atualmente a Apiguana tem um faturamento médio mensal de R\$ 1,2 milhões; vende, por meio de sua rede de Representantes Comerciais para os Estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí e considera-se o sétimo maior atacadista, em termos de faturamento no mercado de grandes atacadistas da Região Nordeste.

Os cinco principais mercados de atuação no Estado do Ceará são as cidades de Fortaleza, Sobral, Caucaia, Maracanaú e Itapipoca. Essas cidades detêm 43% da carteira de clientes no Estado. Em relação aos Estados de atuação na Região Nordeste, verifica-se que o Ceará detém a grande massa da carteira de clientes com 81%.

A empresa acredita que sua carteira de clientes é mediana, mas revela que o mercado no qual atua ainda pode ser explorado e que seria possível dobrar sua carteira de clientes, que é analisada pelo número de clientes visitados e pela média mensal de vendas dos últimos meses.

Vale ressaltar que a empresa Apiguana atua também fortemente como varejista. Entretanto, salienta-se que fazem parte deste estudo apenas as competências de atacadista da empresa.

5.1 Apiguana Atacadista

Conforme Cobra (2007), partindo-se da ideia de que para compreender o verdadeiro significado do atacadista, é preciso analisar os vários tipos de atacadistas. Dessa forma, a empresa Apiguana pode ser classificada sob diversos aspectos.

Segundo classificação de Las Casas (2006) a Apiguana é considerada um atacadista comerciante de funções completas, pois compra a mercadoria para revender, tomando, portanto, posse das mesmas e presta todo tipo de serviço de um atacadista para seus clientes.

Na classificação de Cobra (2007) a Apiguana é considerada um atacadista-distribuidor. Ele cita que há muitos atacadistas que se tornam distribuidores exclusivos de determinados fabricantes para certas áreas ou mercados. E que há ainda atacadistas que passam a vender para certos mercados com exclusividade determinados produtos independentemente de quem os fabrica. Essas duas situações podem ser aplicadas à Apiguana.

Na classificação de Kotler (2006), que também denomina atacadistas de distribuidores, a Apiguana é um atacadista de serviço completo, pois mantém estoques e uma força de vendas, oferece crédito, faz entregas, fornece assistência gerencial e vende, sobretudo para varejistas.

Cobra (2007) relaciona alguns serviços do atacadista proporcionados aos varejistas. Sendo assim foi possível levantar que a empresa Apiguana oferece uma gama de produtos e tem estoques para pronta entrega.

A empresa acredita fazer parte de seus pontos fortes, além de toda sua experiência e reconhecimento no mercado no qual atua, a representação de grandes marcas dos segmentos de materiais com os quais trabalha, tais como: Bosch, Tramontina, Tigre, Pado, Starret, Hidracor.

Verifica-se, portanto, que a empresa compra de diversas fontes de suprimentos e dispõe de boa variedade de mercadorias, o que facilita ao varejista poder comprar uma gama de produtos num só lugar.

Como mencionado por Cobra (2007), atacadistas, assim como a Apiguana, oferecem ao pequeno varejista, dupla garantia – a sua e de seus fornecedores, visto que compra em grandes quantidades e, por essa razão, tem garantias maiores de qualidade de seus produtos e da reputação de seus fornecedores.

A empresa espera agregar valor a seus clientes oferecendo materiais que trazem marcas fortes e de peso, pois acredita elas atraem e fidelizam clientes. Dessa forma, a empresa possui uma série de produtos exclusivos para determinados setores, ofertando produtos com qualidade “premium”, fortalecendo sua própria marca.

Las Casas (2006, p. 265) relaciona uma lista de funções do atacadista. Vale salientar que a empresa Apiguana as cumpre de forma bastante interessada: prever necessidades; reagrupar produtos; ter bons estoques; entregar produtos no prazo acertado; conceder crédito; dar informações e conselhos sobre produtos; desempenhar função de compra ao investigar os estoques do cliente; prestar informações de mercado.

Kotler (2006) entende que a razão de existência dos atacadistas e a razão pela qual fabricantes não vendem diretamente aos varejistas ou aos consumidores finais, devem-se ao fato de, em geral, os atacadistas terem eficiência em: vendas e promoção, armazenagem, transporte, dentre outras.

E quanto a vendas e promoção Kotler (2006) revela que os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo.

Essa força de vendas na Apiguana é constituída por Representantes Comerciais. Verifica-se que a empresa Apiguana insere-se numa rede de distribuição seletiva, que consiste em a empresa vender para determinado mercado, escolhendo seus distribuidores/atacadistas dentro de certos critérios.

Conforme reflete Kotler (2006), os atacadistas têm se deparado nos últimos anos com crescentes pressões de novos concorrentes, clientes exigentes, novas tecnologias e programas de compras diretas por parte de grandes compradores empresariais, institucionais e varejistas.

São consideradas fortes concorrentes da empresa Apiguana, os grandes atacadistas instalados no Ceará, como Comercial Maia, Parente Ferragens, J. Abreu, distribuidor Maia, Remacon e outros grandes instalados na Paraíba e Pernambuco, tais como: Tupã e Almeida.

Sendo assim, ressalta-se que os atacadistas foram obrigados a desenvolver estratégias apropriadas. Foi mencionado que um importante impulso nesse sentido foi o aumento da produtividade de seus ativos por meio da melhor administração de estoques.

Isso combinado ao que menciona Cobra (2007), que atacadistas operam com grandes armazéns para depósito de mercadorias, muitas vezes em áreas razoavelmente centrais, havendo uma busca de localização fora do perímetro central, onde os custos dos imóveis tendem a ser sensivelmente mais baixos, pode-se apurar que recentemente a empresa Apiguana instalou um CD – Centro de Distribuição de mercadorias, com aproximadamente 12 mil m², em local estratégico – bairro Pajuçara em Maracanaú, objetivando fortalecer e ampliar sua rede de distribuição.

Esse CD dá maior poder de armazenamento de mercadorias, fazendo com que a empresa reestruture seus estoques de segurança. Com o espaço físico adquirido, a empresa passa a ter maior poder de barganha com seus fornecedores, pois tendo onde estocar suas mercadorias pode optar por aumentar seus lotes de compra junto a seus fornecedores ou aumentar seu mix de produtos para oferecer a seus clientes.

Ressalta-se que com esse poder de barganha junto a fornecedores há possibilidades de redução nos custos de aquisição das mercadorias e prática de preços mais competitivos pela empresa, característica principal do mercado atacadista de ferragens, ferramentas, matérias elétricos e hidráulicos, tintas, etc.

Foi citado por Kotler (2006) que os atacadistas também tiveram de melhorar suas decisões estratégicas sobre os mercados-alvo, o sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localização.

No tangente a Apiguana, seus Representantes Comerciais avaliam que um aumento na diversidade do mix de produtos na empresa traria melhores resultados e aumentaria a carteira de clientes em potencial.

Há 6 meses, a empresa adquiriu 13 caminhões objetivando melhorar sua frota e sanar deficiências nos prazos de entregas, mantendo uma postura mais responsável com seus clientes. A empresa acredita que alguns varejistas, mesmo tendo condições de comprar direto do fabricante, preferem comprar do atacadista por este oferecer prazos mais curtos de entrega.

Pelo que está sendo exposto, a empresa acredita que o aumento de sua frota de caminhões e a instalação do CD – Centro de Distribuição trazem grandes oportunidades: aumento do seu poder de barganha junto a fornecedores, prática de preços mais competitivos e aumento na oferta de seu mix de produtos.

Cabe ressaltar que grandes atacadistas praticam preços bastante competitivos. A empresa Apiguana acredita trazer valor a seu clientes efetuando um bom atendimento, devido a capacitações técnicas para seus Representantes Comerciais e oferecendo um bom mix de produtos de marcas reconhecidamente fortes a preços bastante competitivos, prazos

interessantes, e prazos de entrega diferenciados; acredita que isso também mantém bons relacionamentos.

4.1 Representantes Comerciais

Partindo-se da definição do SEBRAE/SC (2012) de que o Representante Comercial tem sido a maneira mais usual que as empresas têm para disponibilizar seus produtos nas mais diversas localidades e para os mais variados clientes, oferecendo os produtos de forma qualificada e eficiente, a empresa Apiguana concorda e ressalta algumas funções dos representantes:

- Visitar regularmente ao clientes e intermediar vendas;
- Preencher pedidos e enviá-los a representada;
- Enviar relatórios sobre o andamento das negociações;
- Coletar informações sobre novos clientes potenciais;
- Auxiliar na cobrança de valores devidos;
- Expandir contatos e promover os produtos;
- Informar sobre o grau de satisfação da clientela.

Conforme Cobra (2007), na venda do atacado, há também no Brasil, muito de venda de balcão ou, mais modernamente, o autosserviço em supermercados atacadistas, mas o forte da venda é através da visita de seus revendedores a clientes varejistas.

Seguindo o que diz o autor acima, a atacadista Apiguana mantém uma pequena equipe de vendas de balcão na unidade de Pajuçara, mas seu forte de vendas é através da visita de seus Representantes Comerciais aos clientes varejistas.

A empresa Apiguana espera com isso trazer grandes oportunidades, principalmente no que tange ao fortalecimento dos relacionamentos com seus clientes, pois a empresa acredita

que a experiência e vivência desses profissionais, somados aos conhecimentos sobre mercado e construção de relacionamentos possam ser bastante eficazes.

A Apiguana sente necessidade de melhor qualificar seus Representantes Comerciais no que tange a análise de clientes, prospecção de novos clientes, principalmente aqueles que tragam maior resultado à empresa.

São necessários ainda aos Representantes Comerciais treinamentos que qualifiquem o nível de atendimento ao cliente almejando trazer mais valor agregado; e, por conseguinte, aumento nas vendas. Espera-se aumento nas vendas a partir de uma melhor qualificação técnica do representante, que poderá melhor expor as características do produto, descrever seu desempenho e vantagens.

O diretor comercial da Apiguana acredita que a qualificação dos representantes comerciais implica em aumento de vendas, que implica em novas análises e aprovações de crédito para os clientes e isso gera relacionamento e fidelização de clientes.

A empresa Apiguana tem estudado sua equipe de força de vendas contratando novos Representantes Comerciais e capacitando-os. Parcerias com fabricantes e representantes de materiais de vários segmentos têm dado cursos de capacitação técnica sobre seus produtos aos Representantes Comerciais da empresa, visando melhorar o atendimento destes.

Afirma-se na Apiguana que um aumento do quadro de Representantes Comerciais implica no aumento na área de atuação da empresa, que implica num aumento de clientes em potencial e valorização da carteira de clientes.

Revela-se que 2/3 dos Representantes Comerciais são profissionais liberais que atuam de forma isolada e 1/3 dos Representantes Comerciais atuam com firmas de Representação Comercial, consideradas de alto valor agregado, pois detém elevado conhecimento de mercado e altíssimo conhecimento e experiência no trato com clientes, ou seja, essas firmas de representação conhecem bem sobre como manter e cultivar relacionamentos.

Menciona-se na Apiguana que a qualificação do Representante Comercial está diretamente ligada a sua experiência profissional, que geralmente é iniciada de alguma forma na área de vendas.

Em pesquisa dirigida aos Representantes Comerciais da Apiguana verifica-se que:

Aproximadamente 40% da população de representantes reconhecem que precisam melhorar muito seus relacionamentos com seus clientes;

Perto de 60% da população de representantes reconhecem que precisam apenas melhorar relacionamentos com seus clientes;

Próximo a 80% da população de representantes revelam gostar e que precisam melhorar seus conhecimentos técnicos a respeito de produtos e mercado.

Menos de 10% da população de representantes reconhecem que necessitam melhorar sua qualificação na atividade de Representação Comercial.

A empresa enxerga como vantagens na utilização de um sistema de representação comercial a utilização, por parte desses representantes ou firmas de representação, de softwares específicos tornam a relação com a representada e com o cliente mais ágil e profissional e por ser um instrumento eficiente para penetração em mercados mais distanciados dos grandes centros.

No tocante aos desafios enfrentados pelos representantes comerciais, revelam-se os principais:

Visitar periodicamente os clientes, buscando firmar relacionamentos;

Contatar novos clientes em potencial, considerado o início do relacionamento.

Os pontos acima são básicos de uma força de vendas. Vale ressaltar que é algumas atividades dos Representantes Comerciais da Apiguana aproximam-se bastante de funções típicas de vendedores que praticam marketing direto.

Foi possível averiguar que os representantes comerciais da Apiguana reconhecem que necessitam constantemente de capacitação técnica voltada a mercado e produto e poucos reconhecem que seus relacionamentos com clientes precisam ser melhorados. Entretanto, não são percebidas muitas ações palpáveis por parte dos representantes sendo tomadas no sentido de melhorar seus relacionamentos.

Reconhece-se na Apiguana que o pouco interesse por parte dos representantes comerciais em sair de uma posição voltada para vendas e migrar para uma postura voltada para o marketing de relacionamento está ligado ao alto grau de empregabilidade dos Representantes Comerciais e ao acesso fácil destes na busca por novos contratantes.

5.3 Relacionamento com clientes

No que tange ao tratamento de informações para análise de clientes em potencial, a empresa Apiguana possui software informatizado com ferramentas para gestão de relacionamento com clientes. Salienta-se daí, a necessidade de capacitação dos Representantes Comerciais para utilização dessa ferramenta. Assim, espera-se que os Representante Comerciais sejam capazes de:

- mensurar há quanto tempo o cliente vem atuando no mercado;
- analisar a vida financeira do cliente e de seus sócios-proprietários;
- verificar outros fornecedores do cliente, buscar referencias comerciais e bancárias;
- acompanhar análise de crédito do cliente.

A empresa reconhece identificar seus principais clientes tendo como parâmetros volume de vendas e índice de adimplência. E reconhece fazer a gestão de relacionamento com seus clientes utilizando bancos de dados e comunicação com clientes.

Conforme Kotler (2006), faz-se necessário definir quanto uma empresa deve investir na construção de relacionamentos para que os custos não excedam o ganho. Sendo assim, ele

estabelece níveis diferentes de investimento, dependendo do nível de marketing praticado pela empresa.

Foi possível apurar que na empresa Apiguana apenas 20% dos relacionamentos com clientes são do tipo parceria², onde a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho; e 80% dos relacionamentos são do tipo básico ou reativo, pois se acredita que esse percentual de clientes compram da Apiguana pelos seguintes motivos:

para atenderem necessidades imediatas, quando algum cliente procura algum produto que a Apiguana detém exclusividade de distribuição;

para cumprir deficiências de estoques;

quando a Apiguana consegue oferecer preço bastante competitivo e seu cliente reconhece de imediato.

A empresa objetiva aumentar a participação de clientes parceiros na carteira de clientes ativos, pois revela que 20% de clientes fieis é considerado um índice muito modesto e não é um percentual que agrada a alta direção da empresa.

A empresa também objetiva aumentar a participação de cada cliente parceiro no seu faturamento. Revela estar fazendo campanhas e promoções para clientes parceiros buscando fidelizar clientes e aumentar seu valor na base de clientes.

Os dois objetivos acima citados fazem parte dos objetivos estratégicos na área de marketing de relacionamento que a empresa atinge no médio prazo.

Conforme apurado, na empresa Apiguana, o relacionamento com clientes é iniciado na prospecção de novos clientes, ou seja, nas primeiras visitas realizadas. Na fase de cadastro os Representantes Comerciais levantam dados relacionados: à situação financeira, a outros relacionamentos e dados para análise de crédito, sobre esses novos clientes e avaliam o potencial de relacionamento com eles.

² Ver tabela do capítulo 1

A partir da análise desses dados são estudados níveis de investimento para esses clientes e são prospectados relacionamentos duradouros. Vale salientar que o Representante Comercial da Apiguana estuda minuciosamente os dados, que seguem:

referências comerciais;

levantamento dos principais fornecedores com os quais o cliente costuma se relacionar;

análise de itens no estoque do clientes;

análise das marcas com as quais o clientes costuma trabalhar.

Cabe ressaltar que a Apiguana reconhece que seus Representantes Comerciais têm papel primordial na construção e manutenção dos relacionamentos com os clientes. O Representante Comercial identifica no mercado as marcas mais valorizadas pelos seus clientes, por exemplo.

Revela-se na Apiguana que é papel do Representante Comercial identificar prioridades do cliente em relação a preço, produtos, prazos de entrega, dentre outras demandas.

Segundo Kotler (2006), para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial de mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing.

Esses profissionais também precisam ter habilidade de analisar o mercado, a qual assume uma importância particular nos níveis mais altos da gerencia de vendas. Acredita-se que, quando se entende tanto de marketing como de vendas, as forças de vendas se tornam mais efetivas no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se imprescindível para qualquer organização adquirir o cliente certo, aquele que trará bons resultados a empresa à medida que a empresa conseguir construir e manter bons relacionamentos com ele.

Para tanto, a empresa Apiguana tem conseguido identificar seus clientes mais valiosos mesmo tendo como parâmetros volume de vendas e índice de adimplência basicamente.

Reconhece-se que a empresa Apiguana tem conseguido elaborar uma proposta de valor para seus clientes utilizando toda sua experiência e reconhecimento no mercado e a representação de grandes marcas nos segmentos de materiais nos quais trabalha.

Ao reconhecer que a centralização das tomadas de decisões é ponto fraco da empresa, nesse sentido algumas ações estão sendo tomadas. A principal delas é a contratação de uma empresa de consultoria organizacional que tem estudado melhor os departamentos e estruturas organizacionais nas áreas de compras, análise de crédito e cobrança, estoques e logística, buscando melhorar os processos internos desses setores. O objetivo é profissionalizar essas áreas que detém algumas carências ou deficiências.

A empresa tem estudado a melhor maneira de entregar produtos e serviços para seus clientes. Para tanto está investindo em estrutura física e capacitação de Representantes Comerciais. Tem formado alianças com seus fornecedores nesse sentido.

Percebe-se que a Apiguana tem estudado seu cliente e sabe por que os clientes partem e como conquistá-los. Sabe analisar o que seus concorrentes estão fazendo nesse sentido

A empresa reconhece praticar marketing direto, pois costuma enviar malas diretas folders, folhetos informando sobre lançamentos e campanhas promocionais que venham a beneficiar seus clientes.

Entretanto, a empresa necessita investir em alguns pontos cruciais a prática de Marketing de relacionamento, como por exemplo:

As informações de clientes utilizadas são basicamente de crédito.

Não há uma classificação de clientes por ordem de agregação de valor para a empresa. E sim, basicamente, um grande banco de dados.

A empresa reconhece que é imprescindível apurar o tempo de relacionamento dos clientes que agregam maior valor para a empresa e o tem feito, mas de forma deficitária. Reconhecer que necessita maior capacitação da organização para apurar esses dados já é um grande passo nesse sentido. Uma rotina bastante utilizada pela empresa é acompanhar relatórios mensais de vendas faturadas, mix de produtos vendidos e modalidade de compra.

A empresa carece de programas de incentivos ou de relacionamento interno e reconhece que não pratica endomarketing. Isso seria de suma importância para o marketing de relacionamento interno.

Portanto considera-se atingidos os objetivos do trabalho, pois foi possível identificar o uso do Marketing de Relacionamento na formação dos Representantes Comerciais da empresa Apiguana e em que medidas os princípios do Marketing de Relacionamento são utilizados no mercado atacadista, muito bem explorado pela empresa.

Identificar o quanto o representante Comercial é receptivo às práticas do marketing de relacionamento, pois a partir do comportamento deste é possível avaliar investimentos, foi outro ponto importante no trabalho.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 2007.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno e LARÁN, Juliano Aita. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006.

FERREIRA, Sérgio e SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo. Editora Gente, 2000.

GASET, Juan Carlos. **O CRM não é software; é uma nova filosofia**. HSM Management, 2001.

GOMES, Cláudia Maffini; KNEIPP, Jordana Marques; VELTER, Aline Nadalin e ARENHARDT, Daniel. **Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil**. XXXIV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2010.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo. Editora Futura, 1999.

GREENBERG, Paul. **Os 4 ases do CRM**. HSM Management, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing. Gerenciamento e Serviço**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERMANSON, Boris. **Você sabe o que é representação comercial?** Disponível no site: <http://direitoempreendedores.blogspot.com/>. Acesso em 14/11/2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo. Editora Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2006.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do marketing de relacionamento?** XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo, 2009.

- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.
- RAPP, Stan e COLLINS, Thomas L. **O Novo Maximarketing: O Guia Clássico para Adequar sua Estratégia de Propaganda, Promoção e Marketing na Economia da Informação**. São Paulo. Makron Books, 1996.
- RIBEIRO, Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. São Paulo. RAE - Revista de Administração de Empresas, 1999.
- SALIBY, Paulo Eduardo. **O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva**. São Paulo. RAE Light, 1997.
- STONE, Bob. **Marketing Direto**. São Paulo. Editora Nobel, 1992.
- STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo. Littera Mundi, 1998.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; ROCHA, Thelma e NUCCI, Paulo. **O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente. Um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros**. VII SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP, 2004.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento – After Marketing**. 4ª. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 1993.

ANEXOS

Entrevista 1 – Visão do atacadista Apiguana sobre marketing de relacionamento e sobre seu relacionamento com sua carteira de clientes:

1. De que maneira a empresa espera fidelizar clientes?
2. Como a empresa espera gerar valor nos seus clientes, ou seja, como a empresa se mostra para seus clientes de forma a fazer com eles valorizem seus produtos?
3. O que a empresa reconhece que é bom para o cliente?
4. Como a empresa extrai, armazena e utiliza as informações sobre seus clientes?
5. A empresa consegue mensurar sua carteira de clientes? Como a empresa considera que seja seu número de clientes (muitos, médios ou poucos)?
6. Como é analisada a carteira de clientes?
7. Seus clientes são classificados por ordem de agregação de valor para a empresa? Como é feito isso?
8. A empresa considera que consegue manter bons relacionamentos com seus clientes?
9. É possível apurar o tempo de relacionamento dos clientes que agregam maior valor para a empresa? De que forma?
10. Há na empresa programas de incentivos ou de relacionamento interno?
11. A empresa acredita que faz uma boa gestão dos relacionamentos com seus clientes? De que forma?
12. A empresa reconhece que pratica endomarketing? De que forma?
13. Em que nível a empresa acredita identificar seus concorrentes?
14. Em que nível a empresa acredita que produtos eles oferecem?
15. Como a empresa caracteriza sua força de vendas?
16. De que maneira a empresa acredita fazer a gestão de relacionamento com seus clientes?

Entrevista 2 – Visão do RC sobre Marketing de Relacionamento e sobre o seu nível de relacionamento com sua carteira de clientes:

Perfil do RC

Sexo:		Nº de clientes:	
Nº de empresas representadas:		Volume de vendas mensais (R\$):	
Faixa etária:		Tempo de carreira:	
Entre 18 e 25 anos		Até 5 anos	
Entre 25 e 35 anos		Entre 5 e 15 anos	
Entre 35 e 45 anos		Entre 15 e 25 anos	
Acima de 45 anos		Acima de 25 anos	
Formação:		Curso de formação para RC?	
Curso em técnicas de vendas?		Curso superior?	
Curso na área de marketing?		Pretende aprimorar conhecimentos?	
Curso em marketing de relacionamento?			

1. Avaliar numa escala de nível de importância de 0 a 7 seu nível de conhecimento sobre:

Tema	Escala 0 a 7
Atividade de Representação Comercial	
Canais de Distribuição	
Comportamento de sua carteira de clientes	
Concorrentes	
CRM – customer relationship management.	
Empresas atacadistas	
Ferramentas para apuração de dados sobre clientes	
Ferramentas para fidelizar clientes	
Gestão do Marketing de Relacionamento	
Grau de relação entre força de vendas e Marketing de Relacionamento	
Intensidade da fidelização de sua carteira de clientes	
Intensidade da troca de informações com seus clientes	
Intensidade da troca de informações com seus colegas	
Intensidade da troca de informações com seus fornecedores	
Intensidade dos seus relacionamentos com carteira de clientes	
Marketing de direto	
Marketing de relacionamento - aplicabilidade	
Marketing de relacionamento - conceito	
Marketing de relacionamento - objetivos	
Marketing de relacionamento interno	
Níveis de relacionamento com clientes	
Nível de confiança nas empresas que representa	
Nível de confiança nos produtos que representa	
Proposta de valor para cliente	
Tendências de mercado	
Volume mensal de vendas da empresa representada	
Volume mensal de vendas das empresas concorrentes	
Satisfação com seu nível de conhecimento sobre Marketing de Relacionamento.	
Grau de importância do Marketing de Relacionamento para o desempenho profissional.	

2. Considerando as afirmativas abaixo, quais itens e em que nível, numa escala de nível de importância de 0 a 7 pontos, você acredita que são vantagens num sistema de representação comercial?

Item	Marcar o que considera importante	Nível de importância (0 a 7)
A empresa representante acompanha todo o processo;		
A empresa de representação também pode responder por todo o processo de logística de transporte e cumprimento dos pagamentos;		
Problemas referentes à entrega do pedido ficam, normalmente, a cargo da empresa compradora e o representante comercial;		
Utilização de softwares específicos tornam a relação com a representada e com o cliente mais ágil e profissional;		
É instrumento eficiente para penetração em mercados mais distanciados dos grandes centros;		
O produto pode chegar aos diversos pontos do país ou fora dele.		

3. Qual(is) dos itens abaixo você considera desafios num sistema de representação comercial? Que nível de importância, numa escala de nível de 0 a 7 pontos, você dá aos itens escolhidos?

Item	Marcar o que considera importante	Nível de importância (0 a 7)
Honrar o compromisso que assumiu com a contratada;		
Manter a boa imagem do produto projetada pelo fabricante;		
Visitar periodicamente os clientes;		
Manter atualizado o cadastro de clientes;		
Enviar relatórios solicitados pela contratada nos prazos definidos em contrato;		
Avisar à contratada sobre a qualidade de crédito do comprador na cidade.		
Encaminhar os pedidos conforme procedimento e prazos;		
Cumprir com os procedimentos de crédito, expedição e entrega;		
Contatar novos clientes em potencial;		
Informar a contratada das reclamações e devolução de produtos com defeitos;		
Valorizar a marca do representante		