

*Edson Crescitelli*

Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo  
E-mail: edsonc@usp.br

Recebido em: 27/10/2005

Aprovado em: 01/01/2006

*Ana Akemi Ikeda*

Professora Livre-Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo  
Vice-coordenadora do MBA *Marketing* da FIA – Fundação Instituto de Administração  
E-mail: anaikeda@usp.br

## RESUMO

Para os fabricantes, o relacionamento com o canal de distribuição é uma atividade essencial, que se torna crítica em virtude da tendência de concentração do varejo em redes de grande porte. O uso do *marketing* de relacionamento junto a atacadistas e varejistas pode ser um instrumento valioso, desde que aplicado de forma adequada. O objetivo deste artigo é analisar as relações entre fabricantes e redes de varejo. A intenção é identificar em quais circunstâncias o *marketing* de relacionamento pode contribuir para a melhoria das relações e, conseqüentemente, potencializar o desempenho dos fabricantes. Para isso, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre *marketing* de relacionamento e canais de distribuição, além de uma pesquisa de campo envolvendo entrevistas em profundidade com representantes de fabricantes e de redes varejistas do setor de eletrodomésticos. O estudo permite concluir que o *marketing* de relacionamento pode exercer influência positiva, contribuindo para a melhoria das relações entre fabricante e varejista, mas a efetividade de seus efeitos depende das condições em que ele é aplicado.

**Palavras-chave:** *Marketing* de Relacionamento, Fabricantes, Varejo.

## RELATIONSHIP MARKETING BETWEEN MANUFACTURERS AND RETAILERS

### ABSTRACT

*The relationship of manufacturers with the distribution channel is an essential activity that is becoming more critical as retailing tends to concentrate in large specialized companies. Relationship marketing with wholesalers and retailers can be a valuable tool if appropriately used. Circumstances where relationship marketing between manufacturers and retailers may contribute to improve relations as well as maximize the performance of manufacturers were investigated. Literature was reviewed on the subjects of relationship marketing and marketing channels. Field research included in depth interviews with manufacturers' representatives and appliance retailer networks. Results show that relationship marketing may have a positive influence by contributing to better relations between manufacturers and retailers; however, effectiveness depends upon the conditions under which it is implemented.*

**Key words:** *Relationship Marketing, Manufacturers, Retail.*

## 1. INTRODUÇÃO

Para os fabricantes, especialmente os de bens duráveis, o processo competitivo envolve, além da busca por diferenciais em relação aos concorrentes e da retenção de clientes, a forma de atuação nos canais de distribuição, isso porque a comercialização dos produtos ocorre essencialmente por meio de varejo especializado. Portanto, qualquer vantagem competitiva obtida em outros pontos do processo, tais como novas tecnologias, redução de preços e imagem de marca, pode ser prejudicada ou até mesmo neutralizada pelos varejistas, responsáveis pela distribuição dos produtos.

Nas condições de competitividade encontradas atualmente, o *marketing* de relacionamento – ou seja, a obtenção de satisfação dos consumidores e dos parceiros na cadeia de valor (NICKELS e WOOD, 1999:273) – apresenta-se como um importante instrumento para a retenção e fidelização não somente de consumidores finais, mas também de clientes (varejistas), contribuindo assim para que o fabricante obtenha ou mantenha sua competitividade.

O relacionamento que a empresa cria com seu cliente final depende do envolvimento e da participação de todos os elos da cadeia de comercialização, “conseqüentemente, os relacionamentos precisam ser formados e nutridos com todos que participam da cadeia de comercialização e contribuem, direta ou indiretamente, para o relacionamento com o consumidor” (GORDON, 1998:xv).

O objetivo deste artigo é analisar as relações entre fabricantes e varejistas, identificando em quais circunstâncias o *marketing* de relacionamento pode contribuir para a melhoria das relações e, conseqüentemente, potencializar o desempenho dos fabricantes. O método de pesquisa adotado envolveu levantamento bibliográfico sobre *marketing* de relacionamento e canais de distribuição, complementado por uma pesquisa de campo aplicada ao setor de eletrodomésticos, por sua representatividade no escopo deste projeto.

O estudo traz, na parte inicial, a revisão bibliográfica dos temas envolvidos. Na segunda parte são apresentados os resultados da pesquisa de campo, incluindo as informações coletadas e análises feitas a partir dessas informações.

Finalizando, são feitas algumas considerações a partir da abordagem da parte inicial e da pesquisa de campo, visando trazer contribuições para a melhoria do processo de relacionamento entre fabricantes e varejistas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica baseou-se em quatro pontos principais: a discussão sobre *marketing* de relacionamento, gerenciamento do canal de distribuição, importância do varejo e *marketing* de relacionamento no canal de distribuição, que serão tratados a seguir.

### 2.1. *Marketing* de relacionamento

Diante das condições de competição do mercado atual, a retenção de clientes, fundamentada no relacionamento, transforma-se em um dos aspectos mais importantes do *marketing*: a base para a reformulação de sua concepção tradicional, centrada na transação de curto prazo. Vavra (1993:32), nesse sentido, afirma: “*Marketing* deve mudar a mentalidade de ‘completar uma venda’ para a de ‘iniciar um relacionamento’; de ‘fechar um negócio’ para ‘construir lealdade’”. O conceito de *marketing* de relacionamento, portanto, gira em torno da retenção, não somente de consumidores, mas também de intermediários, como destaca Grönroos (1997:331): “*Marketing* é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas”. Para Gummesson (1999:1), o *marketing* de relacionamento está baseado em três premissas: relacionamento, rede e interação. Trata-se de conceitos intrínsecos e indissolúveis, pois o relacionamento é uma atividade ampla e inerente à atividade empresarial. Todas as empresas desenvolvem relacionamento o tempo todo, quer no processo de comercialização ou de produção, quer na sociedade em que estão inseridas. Esse é o princípio do *marketing de relacionamento total*, no qual o relacionamento:

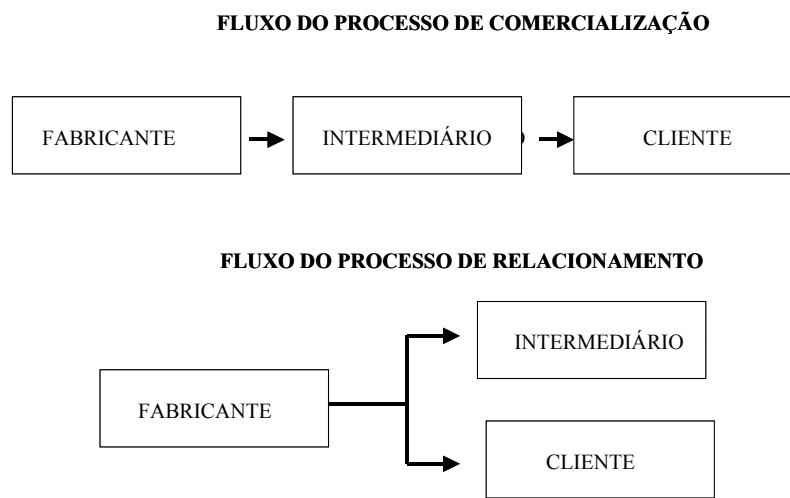
[...] é influenciado por diversas áreas de *marketing*: o *marketing* tradicional, envolvendo o gerenciamento de vendas e o *marketing mix* (os quatro P’s – produto, preço, praça e promoção); serviços de *marketing*; a rede de negócios industrial/comercial. Envolve também o gerenciamento dos programas de qualidade total (TQM), que em sua concepção moderna

considera a percepção de qualidade do consumidor e seu nível de satisfação, ou seja, seu foco está na concepção de marketing (GUMMESSON, 1999:7).

Assim, quando se fala em *marketing* de relacionamento, não se faz referência apenas à relação com clientes, mas também a um sistema complexo que envolve diversos aspectos interligados entre si, cujas características fundamentais são os efeitos de longo prazo e a

geração de benefícios para todas as partes envolvidas. A importância do varejo, para o *marketing* de relacionamento, tende a ser igual à do consumidor final. Sendo assim, o intermediário pode ser visto como aquele que está no mesmo nível do consumidor e não somente como elo entre consumidor e fabricante: é isso que se demonstra no fluxograma do processo de comercialização apresentado na Figura 1.

**Figura 1: Comparativo entre o Fluxo de Comercialização e o de Relacionamento**



Fonte: Representação figurativa desenvolvida pelos Autores.

## 2.2. Gerenciamento do canal de distribuição

Para Coughlan *et al.* (2001:40), o gerenciamento do canal abarca não apenas a venda do produto, mas também o processo de agregação de valor ao produto. Em outras palavras, disponibilizar o produto em condições, local e tempo adequados às expectativas dos clientes pode agregar mais valor a ele.

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

Tal visão ampliada da função do canal não é unilateral: o canal de distribuição, especialmente o varejo, também tem consciência dessa sua importante função. Como se vê, o foco do relacionamento entre fabricantes e canais de distribuição está mudando. Os fabricantes tendem a deixar o sistema de integração vertical de coordenação dos canais para atuar em um sistema de integração horizontal (WEITZ e JAP, 1995:306-307).

Essas formas de atuação dos fabricantes afetam a maneira pela qual é exercido o controle sobre os canais de distribuição. Weitz e Jap (1995:308), abordando o poder dos canais de distribuição independentes, consideram que:

[...] o desenvolvimento de mídia de massa, novos métodos de transporte e sofisticados sistemas de gerenciamento de informações têm capacitado varejistas e atacadistas a atingir economia de escala por meio de gerenciamento centralizado. Essa economia de escala tem conduzido ao surgimento de cadeias nacionais de varejistas e atacadistas, que são

suficientemente grandes para desafiar o domínio dos fabricantes sobre o canal de distribuição.

Blecher (2002:53) ratifica esse pensamento afirmando: “o novo milênio começou com o pêndulo a favor do varejo. Com vendas de 200 bilhões de dólares em 2001, pela primeira vez na história uma companhia do setor, a Wal-Mart, sagrou-se a número um do planeta, deixando na poeira gigantes como a Exxon e a General Motors”.

### 2.3. A importância do varejo

A influência dos varejistas no processo de comercialização é indiscutível. Sem uma boa rede de distribuição, é praticamente impossível para uma empresa de médio ou grande porte obter desempenho satisfatório. Outra característica atual do varejo é a sua tendência de concentração em grandes redes, o que transfere o domínio, nesse setor, do fabricante para o varejista (KUMAR, 1996:92; IYER e VILLAS-BOAS, 2003:94). As seis maiores redes varejistas do país (Pão-de-Açúcar, Carrefour, Sonae, Wal-Mart, Sendas e Bom Preço), por exemplo, detinham, em 2001, 39% das vendas anuais do setor, enquanto em 1995 esse volume era de apenas 28%, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). A concentração acaba gerando, do ponto de vista do fabricante, uma redução do número de pontos para distribuição de seus produtos, além de aumento do poder de negociação desses grandes clientes, os chamados *key accounts*. Em consequência, vê-se uma tendência, por parte dos fabricantes, de incentivar a manutenção dos pequenos e médios varejos, pois eles representam mais opções de canais de distribuição para seus produtos (e, conseqüentemente, redução de pressão nas negociações com as grandes redes).

Independentemente do porte, todavia, o varejo continua sendo essencial para as empresas fabricantes, ainda que por razões diferentes: as grandes redes são importantes porque têm capacidade de girar expressivo volume de produtos, enquanto os pequenos varejos são considerados fundamentais por representarem opções de distribuição que podem minimizar a dependência em relação às grandes redes. O relacionamento entre fabricante e varejo é em geral de longo prazo e está baseado na confiança e na dependência mútua (GANESAN, 1994:12), o que exige constante atenção e esforços para a sua manutenção. Prova da

relevância crescente da preocupação pelo relacionamento com o varejo é a criação, nas empresas, da gerência de *trade marketing*, área responsável por estabelecer e manter relações com os intermediários, visando não somente a boa distribuição dos produtos, mas também a obtenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Apesar de essa ser uma função relativamente nova, já é possível hoje encontrá-la em praticamente todas as grandes empresas, especialmente nas de bens de consumo.

### 2.4. Marketing de relacionamento no canal de distribuição

O conflito no canal de distribuição pode ser considerado natural, porque os interesses dos fabricantes e dos intermediários nem sempre coincidem. Nickels e Wood (1999:273) mostram quando ele surge: “Os conflitos podem surgir quando os objetivos e operações de um parceiro não se ajustam aos de outros parceiros ou quando um acredita que o outro está usando o seu poder para afetar o equilíbrio da cooperação”. Na verdade, o equilíbrio entre conflito e cooperação nas relações com o canal é muito tênue e o uso do *marketing* de relacionamento com atacadistas e varejistas pode ser um instrumento valioso para reforçar um relacionamento pautado pela cooperação ou mesmo para amenizar uma situação de atrito, desde que aplicado adequadamente.

O *marketing* de relacionamento pode ser utilizado para melhorar as relações entre os fabricantes e seus públicos intermediários. Nesse caso, “[...] o varejista e o fornecedor devem se comprometer em relacionamento de negócios de longo prazo em que os sócios fazem investimentos significativos para melhorar a lucratividade das duas partes” (LEVY e WEITZ, 2000:366).

O *marketing* de relacionamento pode também ser aplicado aos varejistas, já que ele “envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001:132). No tocante à maneira pela qual a empresa deve relacionar-se com seus intermediários, Kotler (2000:520) mostra que deve ser de forma a encará-los do mesmo modo como a seus consumidores finais. Se o conceito pode ser aplicado a ambos os casos, ou seja, a consumidores

finais e a intermediários, as técnicas, por sua vez, são diferenciadas, em razão das significativas peculiaridades dos públicos consumidor e intermediário.

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

O relacionamento baseado apenas nesses aspectos nem sempre gera fidelização, parceria ou comprometimento, pois em virtude de sua própria natureza ele tende a gerar conflitos, desgastes e até atritos, uma vez que a negociação é conduzida prioritariamente pelos interesses comerciais, nem sempre convergentes. Frasier e Antia (1995:323) consideram que o relacionamento entre fornecedores e distribuidores é conflitante em virtude de a competição de mercado levar os fabricantes a duas metas prioritárias: redução de custos e aumento do *marketing share*. Eles buscam diversificação de canais para reduzir a dependência e o poder de negociação dos distribuidores e essa circunstância gera animosidade entre as partes, em razão do conflito de interesses.

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

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

Um bom exemplo das vantagens do relacionamento é o compartilhamento do banco de dados de consumidores. O fabricante pode formar um banco de dados baseado em intenções de compra ou tendências do mercado, enquanto o varejo pode fazê-lo com base no comportamento efetivo de compras. Compartilhar essas informações é de grande utilidade para ambos e quanto mais intenso e equilibrado for o fluxo de informações e ações entre as partes, maior e mais consistente será o relacionamento, gerando benefícios mútuos.

### 3. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

As informações obtidas da pesquisa de campo foram agrupadas em blocos para melhor compreensão dos resultados. Inicialmente, apresenta-se o método de pesquisa utilizado; em seguida, faz-se a análise dos principais aspectos do relacionamento entre fabricantes e varejistas.

#### 3.1. Método da pesquisa de campo

O método de pesquisa utilizado foi o estudo exploratório, com a técnica de entrevistas em profundidade, pois esse tipo de método lida com aspectos que não podem ser observados e mensurados diretamente (AAKER, KUMAR e DAY, 2001:206) e é recomendado (MATTAR, 2001:19) quando se pretende elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva, circunstâncias presentes neste estudo. A pesquisa envolveu os dois principais fabricantes e

dois dos maiores varejistas do setor, o que garante a representatividade da amostra. Ao todo foram feitas 16 entrevistas, contemplando: a) executivos da Philips e da Multibrás (fabricante das marcas Consul e Brastemp), num total de oito entrevistas; b) executivos e gerentes de lojas do Ponto Frio e do Magazine Luiza, num total de oito. As entrevistas foram realizadas no Estado de São Paulo, durante o primeiro trimestre de 2003.

### 3.2. Análise dos resultados da pesquisa de campo

Nesta parte foram considerados dez tópicos: estilo de gestão, estratégias, negociação, ações de relacionamento, públicos envolvidos, formato das ações, efeitos, críticas ao processo de *marketing* de relacionamento e, finalmente, as limitações do *marketing* de relacionamento. Seguem-se a análise e discussão de cada tópico.

#### 3.2.1. Estilo de gestão

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

Na visão dos fabricantes, o varejo, de forma geral, ainda não apresenta o mesmo nível de gestão profissionalizada dos fabricantes do setor. Ainda segundo os fabricantes, outra característica do varejo, provavelmente decorrente do modelo tradicional de gestão, é manter forte o traço cultural de focar sua atuação no fator preço, ponto central da estratégia de negócios da maioria das redes de varejo. Essa orientação gera dificuldades para os fabricantes que procuram obter posicionamentos específicos no mercado mas vêem suas estratégias prejudicadas pela forma de atuação dos varejistas.

O varejo, em geral, está procurando modernizar-se, buscando formas de gestão que lhe possibilitem acompanhar a evolução natural do mercado, caracterizada por consumidores mais exigentes, concorrência crescente e margem de lucratividade cada vez menor, especialmente no segmento de eletrodomésticos. O menor erro praticado na

compra ou na venda, portanto, pode representar prejuízo.

#### 3.2.2. Estratégias

Na visão dos varejistas, os fabricantes não possuem a agilidade necessária para acompanhar a dinâmica do mercado. Os varejistas necessitam ser muito ágeis para sobreviver e se ressentem de os fabricantes não conseguirem apresentar a mesma agilidade. A diferença de ritmo, por vezes, causa a perda de muitas oportunidades vislumbradas pelo varejista, podendo gerar, inclusive, atritos na sua relação com os fabricantes.

Os fabricantes se ressentem de não conseguirem aplicar formas de negociação baseadas em métodos mais científicos, como estudos de demandas, tendências de mercado, lucratividade de produtos e composição de *mix* nas lojas, entre outros. A visão de negócio, segundo os fabricantes, é pautada pela forma antiga de negociar, na qual a retenção e o uso de informações comerciais são vitais para as negociações com fornecedores e o controle sobre os concorrentes. Nas negociações ainda tendem a prevalecer aspectos de caráter pessoal e compras centradas nos últimos dias do mês (pois se acredita que, dessa forma, o poder de negociação seja maior).

Apesar de predominante, esse quadro tende a mudar de forma acelerada no futuro. A crescente competitividade e as sucessivas crises do setor são os propulsores da mudança. Superando os métodos de gestão arcaicos, processo facilitado pela sucessão em andamento nas redes familiares, a mudança tende a trazer para o gerenciamento dos negócios gerações com visão de gestão mais atualizada.

Contudo, os fabricantes reconhecem a importância dos varejistas, uma vez que admitem não ter *expertise* para atuar na área de distribuição, especialmente em países com as dimensões e as características sociais e estruturais do Brasil. Em outras palavras, os fabricantes dependem dos varejistas para colocar seus produtos nas mãos dos consumidores. Esse fato, somado ao grande número de concorrentes e à alta concentração das redes de varejo, cria um cenário de difícil negociação para os fabricantes, até mesmo para empresas de grande porte com atuação global, como é o caso dos fabricantes entrevistados.

### 3.2.3. Negociação

O varejo, por vezes, é acusado pelos fabricantes de impor regras nas negociações, e esse é um outro aspecto relevante do relacionamento. É preciso entender, segundo os varejistas, que o varejo está entre o consumidor e os fabricantes, sendo o elo da cadeia que melhor tenta fazer os ajustes entre oferta e demanda. As condições impostas pelo varejista são, na realidade, determinadas pelo próprio mercado e repassadas aos fabricantes. Muitos dos problemas gerados pelos fabricantes, como preço fora de mercado, excesso de produção ou produtos sem aceitação, acabam tendo de ser solucionados pelo varejo. Nesses casos, as condições de negociação devem ser especiais, para garantir o giro da mercadoria, fato que muitas vezes é confundido com imposição de regras. Se os fabricantes explorassem mais a experiência dos varejistas para desenvolver produtos, planejar a produção e dimensionar preços, muitos dos pontos de atrito nas negociações seriam reduzidos ou até eliminados.

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

### 3.2.4. Ações de relacionamento

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

Há também uma tendência natural de afinidade entre fabricantes e varejistas, o que pode conduzir a uma concentração de negócios, que pode se configurar como uma prática perigosa não só para os fabricantes, que ficariam muito dependentes de certas redes (especialmente se a concentração for em redes de grande porte), mas também para os varejistas, que precisam trabalhar com um *mix*

equilibrado de produtos e marcas. O relacionamento é também muito sensível a condições de negociação diferenciadas para determinados varejistas. Isso em razão da influência que elas exercem no preço de compra e, conseqüentemente, no de venda para o consumidor, constituindo um ponto vital porque o preço é fator essencial na competição no varejo, uma vez que adquirir uma imagem de rede “que cobra caro” é bastante prejudicial para o varejista.

Nas entrevistas realizadas, percebeu-se a tendência de as ações de relacionamento serem encaradas como necessárias e de seus resultados serem considerados muito mais pelos danos gerados em conseqüência da sua suspensão do que pelos benefícios resultantes delas. Na realidade, as empresas parecem mais interessadas nos resultados qualitativos das ações de relacionamento do que na obtenção de resultados mensuráveis. Disseram os entrevistados que tal política de condução das ações de relacionamento deve, no entanto, sofrer alterações, seguindo a tendência de modernização do varejo atualmente em curso. A mensuração de resultados, a relação custo/benefício das ações e seus efeitos de curto e de longo prazos, praticamente ignorados na atualidade, devem ocupar espaço, de maneira cada vez mais relevante, nas definições de políticas e no planejamento e dimensionamento de recursos para a área de relacionamento.

Um exemplo de conflito com os interesses dos varejistas ocorre sempre que as ações dos fabricantes (aqui considerando-se as de relacionamento, de promoção e de *merchandising*) começam a dar mais destaque à marca do produto do que à marca do próprio varejista. O conflito é até certo ponto natural, pois tanto o fabricante quanto o varejista querem obter a supremacia na loja, mas este último leva vantagem por ser o controlador do ponto-de-venda. Portanto, os esforços dos fabricantes não podem gerar mais destaque nas lojas do que a própria loja, embora tendam a isso, sob pena de provocarem atrito com os varejistas. Trata-se de uma condição válida ao menos em relação aos grandes varejos, em conseqüência de seu potencial de mercado e poder de negociação.

Para melhor monitorar o dia-a-dia do varejo, local no qual as vendas acontecem, alguns dos grandes fabricantes mantêm equipes de promotoras atuando constantemente. Sua função é de extrema importância para conservar a loja abastecida com

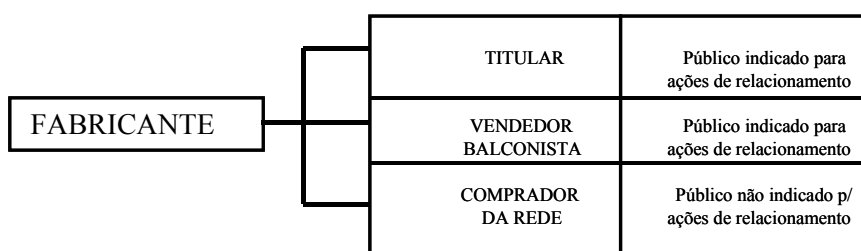
produtos, cuidar da exposição, medir a “temperatura” das vendas e manter contato com os vendedores, diminuindo dúvidas, orientando, atendendo consumidores e até efetuando vendas. A atuação das promotoras é essencial para aplicar as ações de relacionamento e fazer a “ponte” entre o fabricante e o ponto-de-venda.

### 3.2.5. Públicos envolvidos

Na estrutura das empresas de varejo é possível identificar três categorias prioritárias de públicos –

titulares, vendedores e compradores –, por estarem mais diretamente envolvidas no processo de comercialização e, portanto, serem agentes influenciadores no desempenho das empresas fabricantes (Figura 2). Muito embora na estrutura das organizações varejistas existam também outros públicos envolvidos no processo, tais como os operacionais (logísticas e estoque) e os administrativos, eles não exercem o mesmo nível de influência dos públicos prioritários.

Figura 2: Públicos das Ações de Relacionamento



Fonte: Representação figurativa proposta pelos Autores.

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

### 3.2.6. Formato das ações

As ações, assim como os objetivos, podem ser variadas, desde que possuam a finalidade de colaborar no estabelecimento do relacionamento.

Muito embora os objetivos de um fabricante com relação aos varejistas possam variar conforme as circunstâncias, as metas e as características do setor e do perfil do próprio varejista, foi possível, pela

pesquisa, identificar alguns dos objetivos mais frequentes:

- Programas de retenção de clientes: se, no caso de consumidores, cujo universo é consideravelmente maior, reter clientes é importante, no caso de clientes (varejistas) isso é ainda mais significativo, porque o universo é reduzido e, seguramente, um cliente insatisfeito irá trabalhar com outras empresas concorrentes que atuam no mesmo segmento;
- Classificação de clientes por volume de compras *versus* potencial e *mix* de produtos comprados: procedimento que visa melhor identificar clientes que mais retorno trazem, tendo em vista seu potencial, para que se possam estabelecer melhor as condições de negociação;
- Exclusividade ou número reduzido de produtos concorrentes presentes nas lojas: incentivar o cliente a reduzir ou até eliminar concorrentes no ponto-de-venda tende a resultar em melhor *performance* dos produtos do fabricante;
- Destaque/espço disponibilizado na área de vendas para os produtos: estimular o cliente a conceder maior espaço de exposição e destacar o produto no ponto-de-venda acarretará maior giro de produto;



- Manutenção ou conquista de clientes estrategicamente importantes: ajuda nas negociações com redes reconhecidas e de alto prestígio para obter maior visibilidade e destaque ao produto do fabricante no ponto-de-venda.

Evidentemente, para grandes redes algumas dessas ações não fazem sentido, já que seriam de baixo impacto. Para pequenos varejos, no entanto, seriam de grande valia, tendo em vista a melhoria do desempenho da loja, que gera maior volume de vendas e maior fidelização por parte do varejista.

### 3.2.7. Efeitos

O *marketing* de relacionamento pode, e deve, ser aplicado também aos públicos intermediários (GORDON, 1998: 254), pois o desempenho da empresa depende da eficiência de todos os elos que compõem sua cadeia de comercialização e não somente do último elo, o consumidor. O *marketing* de relacionamento pode ser uma forma de obter vantagem competitiva, conforme destacado por Weitz e Jap (1995:309): “Empresas tradicionalmente focadas em obter vantagem competitiva em áreas com pesquisa e desenvolvimento ou produção estão reconhecendo que a eficiência no processo de relacionamento eficiente com o canal pode ser a base para o estabelecimento de vantagem competitiva”.

O *marketing* de relacionamento tende a gerar resultados mais expressivos quando aplicado aos varejos de pequeno e médio porte, pois esses são mais sensíveis aos benefícios ofertados, às vezes por carência, outras vezes por deficiências técnicas ou falta de recursos, especialmente na atualidade, por sofrerem forte pressão no processo de competição com as grandes redes, que detêm melhores condições de competitividade em todos os sentidos: amplitude do *mix* de produtos, capacidade de negociação com fornecedores, estrutura de estocagem e instalações, entre outras. Esse cenário torna as ações de relacionamento mais significativas, particularmente as que, de alguma forma, trarão benefícios ao negócio.

É preciso considerar que existe um relacionamento natural inerente à atividade de distribuição – fato que não ocorre, necessariamente, com os consumidores – e que o *marketing* de relacionamento o potencializa, funcionando como uma ação complementar que exerce influência positiva, embora limitada, no processo de

negociação entre fabricante e varejistas, mesmo os de pequeno e médio porte.

### 3.2.8. Críticas ao processo de *marketing* de relacionamento

Para atingir seus objetivos, o *marketing* de relacionamento promove, inicialmente, um conhecimento profundo do perfil do público ao qual está direcionado e, depois, propõe ações interativas que sejam de interesse real dos clientes e que possam, de algum modo, contribuir para aumentar o nível de satisfação deles. Além disso, como qualquer forma de relacionamento, requer manutenção e inovação constantes, tendo em vista que a expectativa e o comportamento do público estão permanentemente em mutação.

Também é preciso considerar que construir relacionamento utilizando somente descontos ou vantagens financeiras implica estabelecer fidelização em bases muito efêmeras: basta um concorrente ofertar vantagens financeiras mais atrativas para, provavelmente, o cliente desprezar a relação e migrar para outro fornecedor. Outra forma inadequada de estabelecer relacionamento é condicioná-lo apenas a recompensas pelo volume e pela frequência de compras. Não raro essas duas formas – o volume e a frequência condicionando a recompensa – são utilizadas em conjunto por serem complementares, mas isso acaba por potencializar os efeitos nocivos.

Algumas organizações têm investido significativamente em programas de relacionamento do tipo *Customer Relationship Management* (CRM), que disponibilizam sistemas informatizados para formação e gerenciamento de banco de dados sobre clientes, com múltiplas possibilidades de utilização, como as proporcionadas pelas técnicas de *data mining*. Ao que tudo indica, porém, isso parece não trazer os resultados esperados, pois o gerenciamento eficaz de um banco de dados dessa natureza constitui apenas uma parte do processo de relacionamento. Há uma outra parte, tão ou mais importante, que envolve o desenvolvimento de estratégias e ações, ou seja, trata de *como* utilizar o banco de dados de forma que ele possa ser explorado para sensibilizar e provocar reações satisfatórias do público-alvo. Enfim, é preciso haver um bom banco de dados, mas também é necessário saber o que fazer com ele.

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

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

Como os clientes não são iguais, eles merecem tratamento diferenciado, que será definido de acordo com seu grau de envolvimento com a empresa. Para garantir melhor eficiência, os clientes são classificados em níveis que servirão de base para o estabelecimento do padrão de relacionamento. Obviamente, a recomendação não é oferecer um tratamento inadequado aos clientes, mas, com base em um tratamento-padrão satisfatório, dar privilégios adicionais àqueles que se constituem como os mais importantes. Considera-se válido, ainda, nas ações de relacionamento, incluir os clientes potenciais, os inativos e até os ex-clientes, desde que se estabeleçam programas apropriados que respeitem as condições específicas de cada um desses públicos.

Oferecer benefícios de natureza diversa em troca da compra de produtos é também significativo, caso o relacionamento seja interativo, porque permite ao cliente ser um agente ativo no processo – participando, dentro de limites aceitáveis, de decisões de *marketing* como desenvolvimento de produtos, pesquisas, pontos-de-venda e

comunicação. Dessa forma, seu grau de envolvimento e comprometimento será ainda maior e isso conferirá mais consistência ao relacionamento.

### 3.2.9. Limitações do *marketing* de relacionamento

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

O *marketing* de relacionamento aplicado ao varejo é um dos fatores que favorecem a distribuição dos produtos, que, por sua vez, é um dos elos da cadeia de comercialização. Mesmo quando utilizado de forma eficaz, ele, sozinho, não é capaz de fazer o fabricante obter sucesso no processo de comercialização, especialmente em mercados com altos níveis de competitividade.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foram analisadas as relações entre fabricantes e varejistas, identificando-se seus aspectos mais relevantes, e formuladas algumas sugestões para que tais relações venham a ser otimizadas, considerando-se os fundamentos do *marketing* de relacionamento.

Melhorar as relações entre fabricantes e canal de distribuição neste momento em que as redes de varejo representam o elo mais forte na cadeia de comercialização, em consequência do seu alto poder de concentração na distribuição, é fator

especialmente importante para os fabricantes. Nesse sentido, o *marketing* de relacionamento – que pode ser aplicado aos públicos intermediários, além de ao consumidor final – constitui um importante instrumento para fomentar o relacionamento entre fabricantes e varejistas, desde que seja estruturado de forma adequada e específica para tal finalidade.

O *marketing* de relacionamento pode gerar resultados mais expressivos se aplicado a varejos de pequeno e médio portes, mais sensíveis (por carência ou deficiências técnicas ou de recursos) aos benefícios por ele proporcionados.

Deve-se considerar que existe um relacionamento natural entre fabricante e varejista que é inerente à atividade de comercialização. Contudo, o *marketing* de relacionamento pode potencializar esse relacionamento, funcionando como uma ação complementar que exerce influência positiva, embora limitada, no processo de negociação entre fabricante e varejistas. É preciso ponderar também que o processo de negociação com o varejo é apenas um dos diversos elos que compõem o sistema de comercialização do fabricante e que, para concretizar uma operação comercial bem-sucedida, é preciso que todos os elos da cadeia atuem satisfatoriamente.

Este estudo, longe de pretender esgotar o assunto, em virtude da complexidade e amplitude do tema, apresenta algumas limitações, como envolver apenas um setor de mercado e não tratar em profundidade os vários aspectos abordados. Contudo, seu objetivo foi trazer contribuições para um melhor conhecimento do assunto, formuladas a partir do estudo de um segmento no qual o tema é bastante relevante e representativo, e dessa forma servir de referência para futuros estudos em setores com características similares, em que venham a ser mensurados fatores como, por exemplo, intensidade dos efeitos gerados, modalidades de ações mais receptivas ou índice de retorno atingido.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BLECHER, N. Eu tenho a força. *Revista Exame*, São Paulo, ed. 768, p. 44-55, 12 jun. 2002.
- COUGHLAN, A. T. *et al. Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FRASIER, G. L.; ANTIA, K. D. Exchange relationship and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Miami, v. 23, n. 4, p. 321-327, Fall 1995.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-19, Apr. 1994.
- GORDON, I. H. *Relationship marketing*. Ontário: John Wiley & Sons, 1998.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision Journal*, Londres, v. 35, n. 4, p. 322-352, 1997.
- GUMMESSON, E. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- IYER, G.; VILLAS-BOAS, J. M. A bargaining theory of distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. XL, p. 80-100, Feb. 2003.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationship. *Harvard Business Review*, p. 92-109, Nov.-Dec. 1996.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing, gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- McKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing. Relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Miami, v. 23, n. 4, p. 305-320, Fall 1995.