

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO**  
**Principais Fatores de Compra de Arroz Beneficiado**

Gustavo de Seabra Trevisan

Monografia apresentada à Coordenação de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria, para a obtenção do Título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Santa Maria, março de 2004

## **Dedicatória**

*Dedico aos meus pais e irmãs por todo apoio que me foi dado e, em especial, a minha companheira Cítia pelo seu amor e estímulo nas horas mais difíceis.*

## **Agradecimento**

*Agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a elevação de meus conhecimentos durante o curso de Administração.*

## **Epígrafe**

*... "O segredo do sucesso é amar. O amor lhe fornece a chama necessária para acender as outras pessoas, para enxergar seu íntimo, para ter um desejo maior de fazer as coisas do que as outras pessoas. Quem não ama, na verdade não sente o tipo de entusiasmo que ajuda a ir em frente, a liderar os outros e a alcançar objetivos. Não conheço nenhuma outra chama, nenhuma outra coisa na vida que seja mais estimulante e mais positiva do que o amor"*

*Kouzes e Posner*

## LISTA DE GRÁFICOS

1 – Papel do preço em relação à introdução de uma marca nova de arroz em seu estabelecimento .....	34
2 – Percentual de influência que possui o prazo de pagamento sobre o produto arroz .....	35
3 – Definição do grau de influência do prazo de entrega e sua pontualidade para a permanência do produto no mercado.....	36
4 – Grau de influência sobre a disponibilidade da mercadoria o ano inteiro para a permanência da marca do arroz no mercado .....	37
5 – Qual o percentual de influência do atendimento do representante para a introdução e permanência do arroz no mercado .....	38
6 – Em relação ao padrão de qualidade, na sua opinião qual o grau de influência para a introdução e permanência do arroz.....	39
7 – Com relação à parcerias com o fornecedor, qual o grau de influência para a introdução ou permanência sobre as marcas que estão em linha com a sua empresa.....	40
8 – Qual o grau de importância referente ao atendimento da empresa com seus clientes.....	41
9 – Em relação ao preço da mercadoria relacionando às marcas que estão disponíveis na loja, qual o grau de influência sobre o preço destas marcas de arroz, partindo do pressuposto que elas tenham o mesmo giro e a mesma rentabilidade .....	42
10 – Qual o grau de influência da embalagem do arroz na introdução da marca.....	43

## **RESUMO**

Nesta entrada do século XXI, onde as pessoas acharam que haveria grandes mudanças no planeta, constatou-se que nunca foi tão difícil manter-se vivo no ambiente empresarial, onde os nossos concorrentes inovam dia a dia com produtos diferenciados, serviços onde o cliente nem seque precise levantar da poltrona de sua casa, fazendo com que nos questionar-nos sobre a nossa competência e sobrevivência no mundo. Para Ian Gordon, “O Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional”. O marketing de relacionamento busca um algo a mais com relação aos nossos clientes. A maioria das empresas hoje possui preços competitivos e qualidade de ponta nos seus produtos e serviços, onde que o diferencial dado a um fornecedor para o outro é o seu relacionamento com o cliente. Ele não vai até você somente para comprar o que necessita, porém ele quer que a empresa faça parte dos seus problemas e ajude a solucioná-los, criando muito mais do que somente uma negociação, mas um elo de comprometimento.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	10
1.1 Definição do problema .....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Formulação de hipóteses .....	11
1.5 Delimitação da pesquisa .....	12
1.6 Metodologia.....	13
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	14
2.1 Conceito de marketing.....	14
2.2 Marketing de relacionamento .....	16
2.3 Elementos capacitadores do marketing de relacionamento .....	20
2.4 Relacionamento como estratégias .....	23
2.5 Vínculo com o cliente.....	24
2.5.1 Categorias de vínculos com os clientes .....	24
2.6 Planejamento para melhores relacionamentos.....	26
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	33
3.1 Limitações do estudo .....	44
3.2 Análises gerais.....	44
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
ANEXOS.....	50

## INTRODUÇÃO

A problemática no setor arroseiro se estende pelas últimas décadas no Rio Grande do Sul. Por se tratar de um produto de baixo valor agregado e com grande número de engenhos, cerca de 240 (IRGA, 1997), com um beneficiamento anual superior de 80.000 sacos de arroz em casca de 50kg/ano, o setor ficou muito ofertado durante anos, até hoje. Não se tem um número certo de quantas indústrias possuem o que dificulta o controle deste mercado. Também se sabe que existem muitas “engenhocas”, ou seja, engenhos de 30 anos atrás onde seus proprietários são produtores rurais que na safra colocam para funcionar vendendo um produto de baixíssima qualidade, sem controle algum e muitas vezes sem nota fiscal que atrapalha o mercado.

Cerca de 80% dos engenhos também possuem produção própria, ou seja, plantam arroz em terras próprias ou arrendadas, isso fez com que muitos engenhos não calculassem os seus custos de produção real para a comercialização final do produto até a gôndola dos supermercados ou atacados. Também outro fator que contribuiu para a diminuição dos engenhos de arroz no Estado foi o não investimento por parte dos donos em tecnologia de ponta para o beneficiamento do produto. Se analisarmos hoje a idade média das estruturas de beneficiamento de arroz que funcionam no Estado fica em torno de 15 anos sem renovação do maquinário. Neste espaço de tempo, a indústria se desenvolveu muito, apareceram máquinas de beneficiamento com sistemas de polimento a água em que a perda no engenho seja em torno de 3% por tonelada de arroz beneficiado a menos. Este percentual já inviabiliza o dono da empresa que possui um engenho antigo e que seu custo de produção seja maior e não fazendo um produto de extrema qualidade que o mercado está pedindo hoje.

Até o ano de 1975 praticamente 75% consumo de arroz era feito a granel, ou seja, quase nenhum engenho de arroz tinha sua marca própria, ele era comprado em feiras, por exemplo, em sacos de 60kg e o consumidor pegava a quantidade que queria e levava para casa. Assim não se diferenciava fornecedor e muito menos marca, os donos de engenho não se preocuparam em registrar suas marcas. Só que no momento em que o mercado passou a consumir arroz empacotado os engenhos que se anteciparam conquistaram um mercado fiel dos consumidores e ganharam pontos de venda à frente dos seus concorrentes.

# **CAPITULO I**

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1 Definição do problema**

O arroz beneficiado é um produto de baixo valor agregado onde a sua variação é mínima dentre as marcas disponíveis no mercado. Atualmente pelos cálculos do Sindicato da Industria do Arroz do Estado do Rio Grande do Sul, existem aproximadamente 2.000 marcas de arroz no Brasil. Muitas dessas empresas são sonegadoras, também elas desqualificam o seu produto, pois a fiscalização não é eficaz para controlar as indústrias de arroz no Brasil. No pacote para o consumir muitas vezes onde está escrito T1 (que corresponde no máximo de 10% de quebrados de arroz), por exemplo, o produto possui muito mais defeitos do que diz da embalagem, e outras particularidades desse setor.

O problema que pretendo apresentar é mediante uma pesquisa via questionários aos clientes de: “QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES DE INFLUÊNCIA NA COMPRA DOS INTERMEDIÁRIOS PARA O PRODUTO ARROZ”.

### **1.2 Objetivos**

Analisar os questionários dos clientes, cruzar informações sobre eles e depois trabalhar nos principais fatores de influência, buscando aumentar as vendas para os clientes e fideliza-los com os produtos da empresa.

### **1.3 Justificativa**

No dias de hoje com a globalização atuando em todos os setores, onde cada vez mais o nosso concorrente pode estar aqui perto ou do outro lado do planeta, é vital às empresas terem um ótimo relacionamento com os seus clientes. Segundo Sam Walton, “Se uma empresa existe é porque ela possui clientes, são eles que mandam e que podem demitir do o operário da empresa até o presidente”. Nunca se falou tanto em buscar diferencial para os nossos clientes, vimos hoje que as empresas possuem programas de qualidade, como ISOs, 5 ‘s, programas de fidelidade e tantos outros onde o cliente é muito disputado pelos seus fornecedores. Existem centenas de opções para cada produto ou serviço a escolha do cliente e na minha opinião a maneira mais eficaz e conquista-lo é manter um relacionamento duradouro de anos, onde ele sinta confiança no seu fornecedor.

Existem como já foi dito aproximadamente 2.000 marcas de arroz beneficiado nas prateleiras dos supermercados e atacados no Brasil. Muitas dessas marcas não possuem registro, credibilidade como qualidade da mercadoria, entrega o ano inteiro, compromisso de não vender abaixo da tabela para concorrentes próximos aos clientes e outros. Porém uma grande dificuldade da industria arroseira é que existem centenas de opções ao alcance de seu cliente, ou seja, para introduzir uma marca nova, você só consegue se fizer o melhor preço e prazo.

O tema marketing de relacionamento é de uma grande importância para a empresa e para o setor. Como existem muitas empresas que agem de ma fé, este tema serviria como uma cartilha para a nossa organização, a partir da análise dos questionários respondidos pelos clientes, podemos traçar um plano de ação para aumentar as vendas e principalmente perpetuá-las com estes clientes.

### **1.4 Formulação de hipóteses**

Bruyne apud Carvalho (1992. p.58) afirma que “o processo científico não vai dos dados à teoria mas parte de determinadas informações, mediatizadas por uma problemática para a

formulação epistemológica de problemas e, em seguida desses problemas para um corpo de hipóteses que formam a base de toda a teorização”.

A hipótese é extraída dos problemas levantados no estudo.

Para Trivinos (1987. p.105) “a hipótese envolve uma possível verdade, um resultado provável. É uma verdade pré-estabelecida, intuída com o apoio de uma teoria”.

Por se tratar de um produto com centenas de similares no mercado e pela experiência de trabalho em quarenta anos, as hipóteses mais prováveis como influência na compra de arroz pelos intermediários que seriam os mini mercados, mercados, supermercados, mercearias e atacados são:

1. Preço: como principal diferencial na compra dos produtos da indústria;
2. Qualidade do produto;
3. Disponibilidade do produto durante todo o ano;
4. Prazo de entrega;
5. Parceria do fornecedor como ajuda para o giro da mercadoria.

### **1.5 Delimitação da pesquisa**

Essa pesquisa caracteriza-se como método descritivo, exploratório, onde serão averiguados dados de forma predominante quantitativa. Segundo Kerlinger (1976), não há grandes diferenças entre pesquisas qualitativas e quantitativas. O fator que diferencia a pesquisa quantitativa é a análise estatística dos dados.

A população compreende esse estudo de entrevista e questionário, composta com oitenta e sete (87) mercados, mini mercados, supermercados e atacados localizados nas cidades de Nova Friburgo, Teresópolis, Petrópolis, Três Rios, Paraíba do Sul, Rio de Janeiro, São Gonçalo, Niterói, Barra do Piraí, Barra Mansa, Volta Redonda, Cachoeiras de Macacu e Carmo, essas no

estado do Rio de Janeiro. Em Minas Gerais foram as cidades de Juiz de Fora, Cataguases, Ubá, Além Paraíba e Muriaé. Também em outras cidades da Federação como Macapá, Belém, Castanhal e São Luis.

## **1.6 Metodologia**

Este trabalho foi realizado com base nas informações colhidas de autores sobre o marketing de relacionamento, suas vantagens e perspectivas. No início do trabalho foi dada uma abordagem sobre o mercado de arroz suas peculiaridades e após algumas alternativas, segundo os autores, de que maneira criar um relacionamento com os seus clientes, um relacionamento duradouro para os próximos anos tentando buscar informações com os clientes através de um questionário.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **2.1 Conceito de marketing**

Antes de vermos o que é marketing de relacionamento, necessariamente deve-se falar do que é o marketing propriamente. O marketing é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produtos / serviços de valor com outras pessoas.(KOTLER, PHILIP, Marketing de Serviços Profissionais).

O marketing foi execrado e mal entendido durante a maior parte de sua existência. Algumas pessoas encaram o marketing como algo manipulativo, destrutivo e pouco profissional. Se reunirmos aleatoriamente advogados, médicos, consultores e contadores, e perguntar a eles o que é marketing, provavelmente eles afirmem que se trata de propaganda ou vendas. Essa percepção continua a impedir que o marketing seja eficientemente implementado fora do universo convencional dos negócios. O marketing é apenas um instrumento que busca alavancar o sucesso da organização. Ele pode ser executado com tanto profissionalismo quanto o trabalho de um advogado, um perito, contador ou um médico.

O profissional de marketing está capacitado a entender, criar e gerenciar aquilo de que o cliente necessita, e sabe como realizar pesquisas para compreender as necessidades das pessoas com as quais deseja estabelecer uma relação, como desenvolver uma oferta que ofereça valor para o cliente, que atenda a essas necessidades, que saiba como se comunicar eficientemente e que saiba como apresentar a oferta no momento exato.

A partir dessa definição de marketing, deve-se enfatizar os seguintes pontos:

- Primeiro: o marketing é um processo gerencial que se manifesta por intermédios de programas cuidadosamente elaborados e não de ações fortuitas, projetados para se conseguir as respostas desejadas;
- Segundo: o marketing se baseia nas necessidades, nos desejos e nas exigências de um grupo de clientes escolhidos. As necessidades humanas são percebidas como um estado de privação. Podem incluir necessidades físicas, como alimentação, vestuário e aquecimento, ou necessidades sociais, como a sensação de fazer parte ou o afeto, e também as necessidades individuais, como a auto-realização;
- Terceiro: a existência do conceito de troca, a ação de obter um objeto ou serviço desejado fornecido por alguém, oferecendo-se alguma coisa em troca, ou seja, os consumidores recebem alguma coisa de valor, em troca de outra coisa de valor. Esse valor é a diferença entre os benefícios que os consumidores obtêm ao usar ou adquirir um serviço, menos o custo de obtenção desse serviço.
- Quarto: o marketing significa escolher os mercados que se quer atingir, em vez de tentar servir aleatoriamente a todos os mercados e atender a todas as necessidades;
- Quinto: o marketing eficaz é orientado em função do cliente e não do vendedor. O marketing tem como base a criação das ofertas da empresa que tem como ponto de partida as necessidades e os desejos do mercado-alvo, e não as preferências particulares da empresa vendedora;
- Sexto: o sucesso do marketing ao longo prazo fundamenta-se em proporcionar satisfação aos clientes que se pretende atingir. A satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu;
- Sétimo: um dos componentes fundamentais para a satisfação a longo prazo reside no desenvolvimento de um relacionamento com os clientes. Em vez de concentrar-se nas transações de curto prazo, o profissional de marketing precisa desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes principais, distribuidores e fornecedores, bem como sólidos vínculos econômicos e sociais, prometendo e prestando consistentemente serviços de alta qualidade a preços justos.

## 2.2 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento procura que as necessidades dos tomadores de decisões individuais e as decisões da empresa como sejam entendidas como um todo, previstas e satisfeitas através no normalmente prolongado processo de compra.

O marketing de relacionamento compreende-se em oito componentes principais, (GORDON, 2002, p. 45 ):

1. Cultura e valores
2. Liderança
3. Estratégia
4. Estrutura
5. Pessoal
6. Tecnologia
7. Conhecimento e percepção
8. Processos

O objetivo do marketing de relacionamento é alinhar todos esses aspectos de uma empresa com seus clientes e participantes, fazendo com que as organizações ganhem e cresçam com esse relacionamento.

1. *Cultura e valores* - Empresas com culturas distintas podem criar valor juntas, porém as semelhanças e as diferenças entre as culturas precisam ser entendidas e respeitadas desde o início. Diferenças culturais extremas podem prejudicar a formação e a manutenção de um relacionamento. Por exemplo, se uma empresa não possui uma cultura e valores morais étnicos, dificilmente conseguirá fazer um relacionamento duradouro com outra empresa. O marketing de relacionamento busca a solução dos problemas que estiverem ao alcance do fornecedor, e para que isso aconteça, é necessário que estas culturas se unam para o crescimento de ambos.

2. *Liderança* – Os líderes dentro da empresa são aqueles que devem estar preparados para se concentrar no valor que pode ser desencadeado através do marketing de relacionamento e no interesse mútuo dos clientes individuais e dos fornecedores. Ao exercer a liderança, tanto o cliente quanto o fornecedor devem escolher as empresas com as quais cada um se envolverá. Para que uma organização consiga ser bem sucedida em uma iniciativa de marketing de relacionamento é fundamental que a liderança esteja engajada para criar uma parceria de anos mostrando resultados e comprometendo-se com o cliente.

As empresas com o poder de barganha maior do que seus clientes e fornecedores têm um papel especial, elas têm a obrigação de comandar tanto a sua própria empresa quanto as de seus clientes e fornecedores para um estado superior de relacionamento, no qual novos valores podem ser criados e compartilhados, ao contrário do modelo tradicional que a cadeia barganha para ver com quem fica com a fatia maior.

A liderança deve ser a partilha como uma virtude e entender o significado real de um relacionamento antes de comprometer a empresa com o marketing de relacionamento.

3. *Estratégia* - A empresa desde o seu início, precisa ter estratégias de desenvolvimento em todos os seus setores e também não é diferente com o marketing de relacionamento. Isso inclui estratégia de cliente e estratégias para desenvolver as capacidades subjacentes necessárias para aprimorar o relacionamento com o cliente. Ele deve ser o centro das estratégias de negócios, se a empresa quiser implementar o marketing de relacionamento efetivamente.

É também necessário que haja um alinhamento estratégico entre a empresa e seus clientes para assegurar que ambos entendam a direção um do outro, o que capacita cada um deles a avaliar o outro em seu papel de parceiro a longo prazo, assim criando um valor desejado para ambos.

4. *Estrutura* - Como já foi dito anteriormente que o marketing de relacionamento deve ser voltado para o cliente, é fundamental que a estrutura da empresa esteja focada em seus clientes,

pois, o primeiro obstáculo para ocorrer um marketing de relacionamento é a estrutura das empresas. Uma empresa organizada para o marketing de relacionamento possui gerentes com categorias específicas de relacionamento, com clientes atuais, novos clientes, funcionários, fornecedores, investidores e assim por diante. Então, em vez de um departamento de vendas e marketing, por exemplo, uma empresa poderá ter um departamento para criar novos valores com os clientes atuais mais importantes, enquanto que um outro poderá ficar encarregado de conquistar novos clientes cujos perfis combinem com os dos melhores clientes da empresa.

5. *Pessoal* - Não existe um marketing de relacionamento ou até mesmo uma empresa sem um relacionamento progressivo. As pessoas continuam executando o trabalho, mas agora devem ser equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e sua eficiência. Na era do marketing tradicional, o conhecimento sobre o mercado e os clientes era centralizado, e o profissional de marketing procurava envolver outros profissionais da empresa em programas de marketing estratégico. Agora, as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresa interagem. O pessoal da linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-los, lembrar o seu histórico de contatos e entender as suas questões atuais. Cada vez mais as pessoas da linha de frente estão se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor as suas empresas. Este é um desvio fundamental da prática histórica e requer conhecimento, recompensa e incentivo que apoiem este redirecionamento.

A maior parte das pessoas em uma empresa concentrada no marketing de relacionamento deveria deixar de ser peritas funcionais para ser responsáveis por processos em categorias específicas de relacionamento. Assumem o papel de trabalhar com os outros dentro da empresa, seus clientes e fornecedores, para desenvolver o novo valor que os clientes desejam.

Na era do marketing de relacionamento, a venda, o marketing, o atendimento e o suporte aos clientes tornam-se processos interligados, que incorporam as oito dimensões do marketing de relacionamento aqui discutidas.

6. *Tecnologia* - A tecnologia pode ser útil em múltiplas funções dentro de uma empresa e entre esta empresa e seus clientes, incluindo quatro fatores:

- Comunicações externas: Facilitam a interação bidirecional entre clientes individuais e a empresa sobre todos os aspectos de suas exigências, tais como colaboração no projeto de produto ou serviço, desenvolvimento do conjunto de produto e teste experimental. Criar novas abordagens de comunicação com os clientes, como a resposta de voz interativa (RVI), intercâmbio eletrônico de dados (EDI) com clientes e canais intermediários de distribuição, como também a utilização da internet, comunicando-se também com outros colaboradores incluindo investidores, diretoria, funcionários, gerentes, fornecedores e canais intermediários de distribuição.
- Comunicações internas: Remover os empecilhos de funcionalidade de diversos processos e tecnologias internas individuais que se deparam com o cliente, incluindo centros de atendimento telefônico, acesso à internet, encomendas, despachos, faturamento, equipes de venda e outros. Assim unindo diversos sistemas de comunicação, centros de atendimentos de maneira que a empresa se torne um fornecedor mais informado e com o qual seja mais fácil fazer negócios.
- Informática: O seu papel no marketing de relacionamento é fornecer memória organizacional para os relacionamentos com os clientes, na qual é necessário para que estes profissionais agreguem valor à conta dos clientes. A informática é usada, primeiramente, para facilitar o armazenamento e recuperação de enormes quantidades de dados fornecidos pelos clientes diariamente no processo de venda e assim fazendo com que haja um aprimoramento do relacionamento com o cliente.
- Conteúdo: Neste caso, inclui informações sobre o cliente, contexto, comportamento, lucratividade, demografia, localização, padrões de uso, frequência de pedidos, e outros. Enfim, tudo o que for necessário para criar um maior e melhor estreitamento entre o fornecedor e o cliente.

7. *Conhecimento e percepção* - A tecnologia deve capacitar o marketing de relacionamento e desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre o relacionamento com o cliente e facilitar ações sobre essas informações. Ferramentas de software, formulação de

relatórios podem ajudar a agregar valor aos dados subjacentes e mesmo prever o que fará um cliente individual, o que ajuda o profissional de marketing antecipar o gerenciamento desse cliente.

8. *Processos* - A reengenharia, aplicada na última década, excluía o cliente e o relacionamento com os clientes individuais como o centro em torno do qual os negócios deveriam girar. As empresas que lutavam para sobreviver podem ter achado os esforços de reengenharia produtivos, mas outras não. Porém, agora a corrida das empresas é única, os seus objetivos são aumentar os lucros. O marketing de relacionamento requer que os processos sejam estruturados em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais para os processos existentes. Por exemplo: os processo de comunicação podem estar sendo atualmente desenvolvidos para divulgação a um segmento de mercado, quando, em vez disso, comunicações interativas e de menor alcance poderiam estar sendo usadas.

Os processos devem ficar concentrados em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa.

### **2.3 Elementos capacitadores do marketing de relacionamento**

A iniciativa de marketing de relacionamento deve começar com o reconhecimento de que a tecnologia atualmente permite as empresas entender, motivar e servir o cliente individual como nunca se fez anteriormente. Três elementos capacitadores precisam ser abordados com sucesso se os clientes devem ser atendidos e administrados de modo único ao longo do tempo:

- Tecnologia e fabricação;
- Conhecimento do cliente;
- Acesso ao cliente.

*Tecnologia e fabricação* - Os processos de projeto e fabricação, atualmente, empregam os princípios de Gestão de Qualidade Total (TQM) e redução de prazo cíclico, não de customização em massa. O rápido desenvolvimento da tecnologia e o declínio dos custos de memória,

processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível o que poucos achavam viável apenas alguns anos atrás: produção e entrega de produtos e serviços únicos para o cliente a preços acessíveis ao mesmo e aos fornecedores.

A aplicação de produtos e serviços passou (e continua passando) da fase de um bom ajuste às necessidades da maioria dos clientes em um segmento de mercado para a de uma adaptação perfeita às necessidades de cada cliente individual. A inteligência que foi introduzida nos processos de desenvolvimento e planejamento, e os equipamentos de fabricação permitem uma produção flexível em lotes muito menores. Agora, a duração da produção pode ser tão curta quanto para uma única unidade, e os custos podem ser similares aos de produção em massa, ou seja, o custo para o cliente é equivalente ao de uma unidade fabricada para o mercado em massa. Na verdade, os custos médios para produtos customizados em massa podem baixar em virtude em períodos curtos de fabricação, produção sob encomenda ou configuração segundo encomenda poderem reduzir substancialmente o estoque.

A customização em massa não é mais aplicada apenas para produtos de capital concentrado, tais como automóveis e motores para jatos. Há exemplos de empresas que usam tecnologia por toda a cadeia de valor, desde o planejamento até a encomenda, produção, expedição e pagamento para fornecer aos clientes as vantagens que eles buscam. Ao mesmo tempo em que o mercado está se fragmentando em clientes individuais, o mesmo está ocorrendo com a tecnologia que permite aos indivíduos serem tratados e servidos de maneira única.

*Conhecimento sobre o cliente* - A capacidade das empresas para conhecer seus clientes e servi-los do modo que eles desejam tem sido um fator limitador na segmentação. Os sistemas de informações de marketing, atualmente instalados na maior parte das empresas, são tipicamente voltados para os segmentos de mercado, incluindo necessidades, satisfação do cliente e informações competitivas, não para os clientes individuais.

O marketing um a um trabalha bem a questão de individualização do cliente, pois cada um deve ser tratado de modo diferenciado ao seu gosto e maneira. Para isso, são necessárias

informações dos clientes, um banco de dados atualizado com todas as peculiaridades do mesmo e assim a empresa pode fidelizá-lo com mais segurança. Na verdade, hoje conta muito para os clientes a subjetividade, ou formar uma amizade que começou com um negócio. Antigamente cada cliente era chamado pelo nome, perguntava-se como estava a família e etc. Hoje com a informatização devemos buscar esse relacionamento um a um para que cada cliente sintá-se único.

O conhecimento e a percepção sobre o cliente derivam-se de quatro principais atributos e capacidades da organização:

- Uma infra-estrutura tecnológica que apreenda, armazene e processe os dados necessários que resultam no conhecimento sobre os clientes, e uma arquitetura da tecnologia que coloque os dados dos clientes em seu centro estratégico. A infra-estrutura e a arquitetura deveriam uma data *warehouse*, ferramentas de extração de dados e processos e tecnologia de negócios que mantenham dados atuais sobre as transações e comportamentos dos clientes. O conhecimento sobre o cliente sem os dados é como uma jornada sem uma bússola: você pode chegar aonde quer, mas há chances de não conseguir.

- Uma cultura e liderança que enfatize o conhecimento e a percepção sobre o cliente como pedras fundamentais para um negócio lucrativo a longo prazo.

- Estratégias explícitas da empresa para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como um contexto essencial para seu trabalho.

- Processos de negócio, recompensas e reconhecimento que enfatizem quatro níveis do aprendizado sobre o cliente para o pessoal dentro da empresa: aprendizado individual, em equipe dentro da empresa, aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição e aprendizado em equipe com os clientes.

*Acesso ao cliente* - A segmentação do mercado ficou ainda mais limitada para progredir no sentido dos clientes individuais em razão das restrições de acesso tanto para as comunicações quanto para os canais de distribuição. A fragmentação da mídia, a utilização estratégica de tecnologia de marketing através dos bancos. Os profissionais de marketing estão reclamando há

muito tempo que a fragmentação da mídia está tornando as suas compras de mídia de massas custosas e inefetivas. Na verdade, hoje deve se buscar para entrar em contato com o cliente, e que chame a sua atenção como, por exemplo, *intranets* com os fornecedores e clientes, páginas na *Web* e o próprio marketing de relacionamento, fortalecendo os canais de comunicação com os clientes.

## **2.4 Relacionamentos como estratégias**

A estratégia de marketing envolvia até pouco tempo a seleção de segmentos de mercado alternativos para alcançar, em seguida, a alocação de recursos financeiros e outros de acordo com um conjunto de ações de marketing (*mix* de marketing), para servir cada segmento. Esse conjunto compreende nos 4Ps (produto, preço, promoção e praça/distribuição).

A abordagem tradicional ao marketing inclui uma série de etapas:

- Identificar os grupos de clientes que partilhem necessidades semelhantes, porém se diferenciam de outros grupos de mercado;
- Desenvolvimento pela pesquisa de conceitos de produtos alternativos, distintos e diferenciados;
- Pesquisar preferências de produtos;
- Calcular o custo para produzir a elasticidade preço/volume da demanda e o lucro potencial disponível do segmento.

As expectativas dos consumidores estão crescendo e os concorrentes, que, muitas vezes, incorporam novas tecnologias em aspectos de seus processos de comunicação, internos e voltados para os clientes, e de produção, estão não apenas satisfazendo as crescentes expectativas dos clientes, mas também as modelando como padrões de performance e valores ainda mais elevados.

## **2.5 Vínculo com o cliente**

Os clientes diferem em grau de importância para cada empresa, e essa importância geralmente depende do vínculo mantido entre ambos. A empresa deve criar um vínculo com seus clientes gerando assim para si própria estratégias e capacidades. Aquelas que forem colocadas em prática fará um grande diferencial da concorrência, pois hoje em dia existem fornecedores de mais e clientes de menos. No momento em que o cliente sabe que a empresa fornecedora é sua parceira, esta mesma irá investir mais. (GORDON, 2002, p. 127).

### **2.5.1 Categorias de vínculos com os clientes**

*Prospects (clientes potenciais)* - Os *prospects* são os clientes identificados dentro da população em geral e cujo perfil combina com o que sua empresa está procurando. Deve-se considerar o valor da sua rentabilidade, frequência e o montante dos gastos do cliente com a empresa.

*Experimentadores* - São os *prospects* que tomaram conhecimento de sua organização e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto a empresa é relevante para eles, normalmente através das primeiras compras experimentais.

*Compradores* - São os experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa. Estes estão suficientemente interessados em suas ofertas a ponto de considerar a empresa uma segunda fonte ou alternativa, no caso do vendedor principal deixar de os satisfazer de algum modo.

*Clientes eventuais* - Satisfeitos com o período no qual sua empresa preencheu suas necessidades, os compradores padronizam aspectos fundamentais de seus processos de compra e aquisição para incluir sua empresa como um fornecedor principal para as suas necessidades.

*Cientes regulares* - São aqueles que compram da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e foi adotada também como os processos e os valores da empresa. Eles desejam integrar-se à empresa, não apenas no processo de compra, mas também em outros componentes estratégicos essenciais ao negócio.

*Defensores* - Com eles, a empresa desfruta de clientes regulares tão comprometidos com a sua organização que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar o relacionamento. Um defensor estará sempre ao lado da organização e contará aos outros maravilhas sobre ela, fará do negócio referência. Ele trará “boas reclamações” convidando a empresa melhorar sem ser negativo em suas orientações. (GORDON, 2002, p. 129)

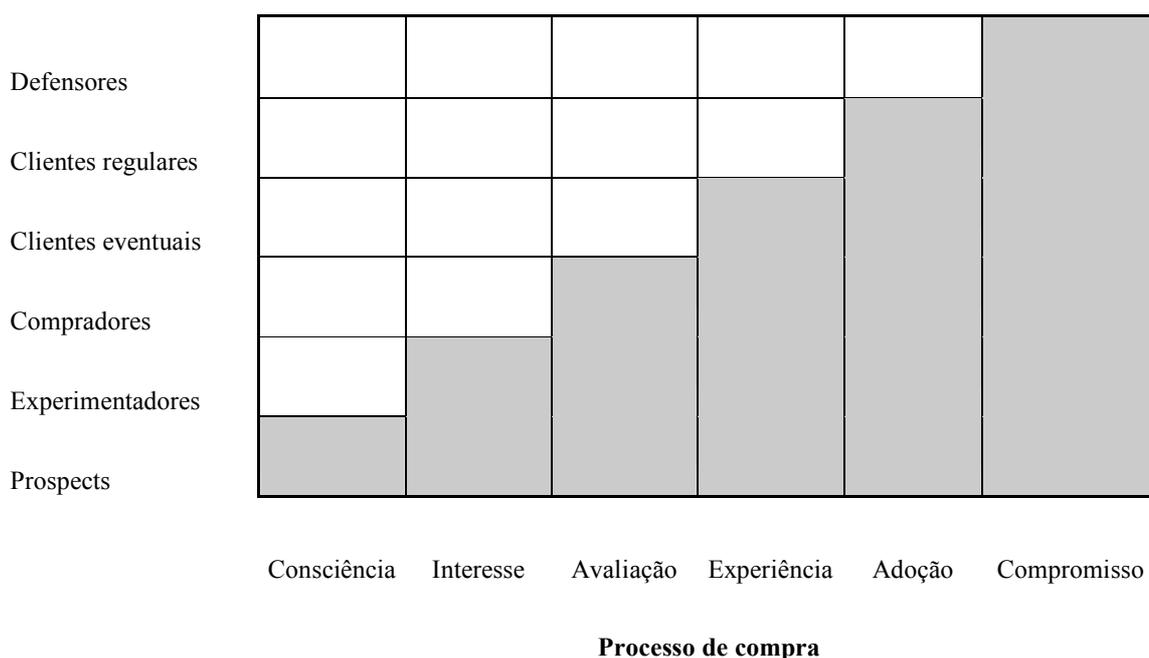


FIGURA 1 - Escala de vínculo – Processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente.

Fonte: GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento, 2002, p. 131.

Neste gráfico podemos observar que quanto maior o grau de comprometimento do cliente com a empresa, mais alto ele se localiza no gráfico e o mesmo acontece para o inverso.

## 2.6 Planejamento para melhores relacionamentos

Na maioria das vezes, as empresas colocam os relacionamentos bem afastados dos outros aspectos de seus negócios e não dispõem de nenhum plano formal para aprimorar o relacionamento com o cliente e aprofundar o vínculo com ele. Os relacionamentos não são estados de espírito informais, normalmente as empresas acham que ser “simpático” com o cliente é criar um relacionamento, porém isso não passa da sua obrigação. Para a empresa construir um relacionamento com o cliente ela deve entender a importância do processo de planejamento, onde ela passará a colocar o relacionamento no centro de seus negócios e ligar as estratégias, buscando aumentar a participação nos negócios.

Para criar um planejamento para melhorar o relacionamento com os clientes deve seguir alguns passos:

*Fase 0: Ocorre antes do processo iniciar.* É o planejamento dentro da empresa para garantir o sucesso da implementação do processo. Nesta fase a empresa necessita de algumas funções:

- Formação de uma equipe para trabalhar no projeto;
- Confirmação das definições a serem empregadas por todos os membros do projeto relacionadas a termos tais como marketing de relacionamento;
- Abordagem pela qual a resolução será alcançada;
- O formato dos relatórios;
- Liderança e iniciativa;
- Tempo e orçamento disponíveis para o projeto.

*Fase 1: Avaliação do cliente*

Nesta fase devemos traçar um perfil de onde vamos implementar o programa seguindo algumas normas:

- Lucratividade do cliente, ver quais são os clientes que a empresa ganha dinheiro. Todos os custos devem ser atribuídos aos clientes, incluindo vendas e marketing, financeiros e atendimento.

- Avaliação da qualidade do relacionamento, considerando o estado atual dos relacionamentos que a empresa mantém com cada cliente. Pode-se se for necessário fazer uma pesquisa com esses clientes de como eles vêem a empresa.

- Avaliação da participação das despesas do cliente com a empresa e considerações de quanto esta crescerá no futuro com base nas informações atualmente disponíveis.

- Examinar o *mix* dos clientes na carteira da empresa.

### *Fase 2: Referencial*

É conduzida para assegurar que as considerações competitivas estejam incluídas.

A empresa deve considerar a exploração de práticas importantes no marketing de relacionamento, principalmente as estratégias e táticas relativas aos 11 Cs do marketing de relacionamento: cliente, categorias, capacidades, custo, lucratividade e valor, controle do contato com os processos monetários, colaboração e integração, customização; comunicações, integração e posicionamento, cálculos sobre o cliente, cuidado com o cliente e cadeia de relacionamento. Uma maneira de avaliar a maestria de marketing de relacionamento de seu concorrente é tornar-se um cliente dele. Isso permitirá que você observe os processos-chave escolhidos. Um exemplo: a *Xerox* costumava comprar fotocópias *Kodak* para analisa-la detalhadamente.

A empresa deve examinar detalhadamente todos os passos de sua concorrência, comprar os seus produtos e separa-los peça a peça a fim de identificar o porque eles estarem fazendo dessa forma. Também a empresa deve comprar um pequeno lote de ações de sua concorrente para receber todas as suas informações contábeis e tentar prever a sua estratégia de futuro.

### *Fase 3: Avaliação da empresa*

A empresa precisa olhar com atenção para si própria de modo a determinar que tipos de relacionamentos lhe são convenientes, e mesmo se o marketing de relacionamento é adequado para ela. Por exemplo, algumas empresas (principalmente grandes atacadistas de arroz) podem

dizer que eles estão no negócio de produção de bens em elevadas quantidades com os preços mais baixos possíveis, e que o marketing de relacionamento o desviará de seu enfoque de ser um produto de baixo custo no seu segmento de mercado. Pegando este exemplo, a empresa deve fazer algumas avaliações:

- Compreensão dos negócios essenciais nos quais a empresa está envolvida. É desta maneira que a empresa deve concentrar-se nas necessidades dos seus clientes individuais e trabalhar com cada um deles.
- Consideração dos obstáculos que limitam a capacidade da empresa de ser bem-sucedida no marketing de relacionamento como na cultura da empresa, nas suas estratégias e liderança, nas relações das pessoas na empresa, em sua capacidade de negócios e no seu nível de investimento que a empresa tem feito em novas tecnologias e processo existentes.

#### *Fase 4: Declaração de oportunidade*

É um resumo das avaliações procedentes direcionadas às questões-chave:

- Quais são as principais opções de marketing de relacionamento que existem para abordar a questão de negócio mencionada?
  - Que tipos de relacionamentos serão formados?
  - Quais processos são centrais para produzir valor?
  - Quais são os principais riscos que se associam a essa iniciativa e como podem ser administrados?

Além disso, uma série de questões fundamentais, tais como onde a empresa está atualmente ganhando dinheiro e quais dentre seus vários clientes ela vê como sendo essenciais para o seu fluxo de rendimentos e seu futuro. Os clientes essenciais são servidos por meio de processos que possuem componentes importantes e periféricos. Deve a empresa ter um estreito comportamento de marketing de relacionamento com os clientes resultando em exigências fundamentalmente diferentes à empresa, assim quando essas exigências emitirem diferentes níveis de lucratividade vitalícia, quando a preferência do cliente resultar em pacotes de produtos e serviços (que acontece em muitos casos com as indústrias arroseiras) que são mais ou menos

únicos e quando os processos de comunicação, produção e logística puderem ser organizados de modo flexível para entregar aos clientes o valor que eles exigem.

O cliente merece a atenção do marketing de relacionamento, pois ele tem uma contribuição para o valor estratégico em áreas como inovação, aperfeiçoamento de processo, redução de custo, aceleração da adoção de novos produtos no mercado, que seja através de indicação, reputação ou outros fatores na extensão que o negócio for exigido com base na absorção dos custos fixos atuais.

Uma série de condições prévias deve existir para o marketing de relacionamento funcione:

- Cada cliente deve possuir uma solução única, customizada ou personalizada, e verificar se ele obtém valor adicional da companhia atendendo sua necessidade;
- A empresa deve obter uma gratificação de valor por satisfazer esta exigência;
- Ao fornecer ao cliente uma solução individualizada, o vínculo entre ambos deve se aprofundar e o cliente deve querer repetir esta experiência ou envolver a empresa em outra oportunidade para criarem valores juntos;
- Os clientes individuais devem ser economicamente acessíveis para a empresa interagindo-se com eles, o que é de particular importância para mercados de consumo fragmentado.

#### *Fase 5: Estado Futuro*

Esta fase compreende uma série de avaliações e atividades para permitir à empresa visualizar o futuro desta iniciativa, estabelecer objetivos calculáveis para os alcançar e em seguida medir a receptividade do cliente quanto à visão e aos objetivos mencionados. A análise deve ser feita integral e também a avaliação do Estado Futuro deve incorporar os primeiros clientes essenciais na apreciação, de maneira que suas perspectivas garantam que seu exame esteja bem fundamentado e acionável. Esta colaboração demonstra que tanto a empresa quanto dos clientes estão iniciando a realizar tal visão.

Para se tornar acionável, a visão de marketing de relacionamento necessita de metas, e deverá ser descrita a capacidade com que a organização deseja e a posição que ela deve ocupar nas mentes e nos bolsos dos clientes essenciais. Os clientes essenciais são aqueles que a empresa designa como sendo os melhores e mais protegidos, e que fornece a ela lucro no presente e a longo prazo, assim como fatores qualitativos, tais como uma contribuição para o valor estratégico. A empresa deve levar em conta algumas dimensões a mais além do valor estratégico, como por exemplo:

- Ajudar sua empresa a inovar;
- Oferecer um ambiente de teste para qualquer avaliação de protótipo exigida ou de aceitação de produto ou mercado antes do lançamento para uma audiência mais ampla;
- Orientar o aperfeiçoamento dos processos de negócios ou tecnologia de informação;
- Ajudar a reduzir os custos para o valor integral da cadeia;
- Fornecer inteligência de mercado.

O diferencial do vínculo com o cliente é a prosperidade da empresa perante os seus concorrentes onde, na medida que ela sabe exatamente o que os clientes estão pedindo, dificilmente ela ficará fora de mercado.

A empresa deve usar algumas técnicas para cobrir as lacunas e apreender a visão em seus clientes:

- Deve ter um arquivo de informações sobre os clientes para aperfeiçoar a memória organizacional e o entendimento para o maior número possível de peculiaridades deste cliente de maneira a surpreendê-lo;
- Interatividade em tempo real de comunicação relevante e processos de negócios que devem ser usados para facilitar a colaboração em iniciativas/chave, tais como especificações e compra de produtos pelo cliente;
- Customização em massa e personalização para garantir que os fluxos de marketing da empresa funcionem para criar o valor único esperado pelos consumidores individuais.

### *Caso 6: Caso empresarial*

O Caso empresarial deve abordar as questões tais como o tamanho e a natureza da oportunidade de negócio, a maneira de realizá-la, o cronograma de fluxos de caixa para investimento e retorno e a implementação de considerações de alto nível. Também este Caso empresarial deve demonstrar o valor a ser ainda captado para sua empresa pelo marketing de relacionamento. Ele deve esclarecer como se planeja focar seus recursos mais estreitamente para cooperar e alinhar-se mais intensamente com os clientes específicos, e quais serão os benefícios ao agir desta maneira. Assim, deve-se considerar os lucros a serem obtidos a partir das oportunidades como rendimento de novas referências através de clientes atuais, aumento de sua porção de clientes para os produtos e serviços que atualmente se fornece e o incremento de margem que poderia vir dos custos reduzidos de operação ou mesmo de uma gratificação que a partir dos custos reduzidos de aquisição de clientes através dos quais as referências foram feitas.

### *Caso 7: Administração de mudança e implementação*

Na Administração de mudança e implementação deve-se planejar a implementação de toda a iniciativa. Isso exige técnicas de gerenciamento de projeto extraordinariamente fortes por três razões principais: Uma é a nitidez do objetivo; em segundo lugar, o marketing de relacionamento pode enfrentar alguns obstáculos à adoção, particularmente por parte daqueles cujas atividades podem mudar significativamente. Em terceiro lugar, muitas empresas não possuem muita profundidade em gerenciamento de projeto e uma iniciativa de longo alcance poderia ampliar as técnicas que possuem. Após essa implementação deve-se fazer uma avaliação do progresso da iniciativa do planejamento do projeto e do processo de implementação. Além disso, uma série de medidas importantes deve ser colocada em prática para assegurar que a empresa esteja obtendo valor estratégico:

- Rendimento e custos (todos os custos – pré-venda, durante a venda, pós-venda, custo de bens, custos sobre contas a receber e estoques etc.) por cliente. Análise de tendências, incluindo o custo de atendimento;
- Custos de aquisição de novos clientes;
- Taxas de retenção de clientes atuais;
- Participação atual de cliente por produtos e serviços;

- Participação do concorrente nos negócios dos clientes essenciais;
- O valor que os clientes essenciais obtêm na empresa;
- A frequência e os custos de comunicações necessários para fazer o cliente avançar ao longo do ciclo de compra por tipo de mídia (Internet, telefone, correio, mídia de massa).
- Participação de rendimentos representados por clientes essenciais *versus* clientes não-essenciais.

Toda essa tecnologia criteriosa e estrategicamente adotada tem o poder de ajudar a empresa a se unir bem estreitamente aos seus clientes e outros participantes do negócio.

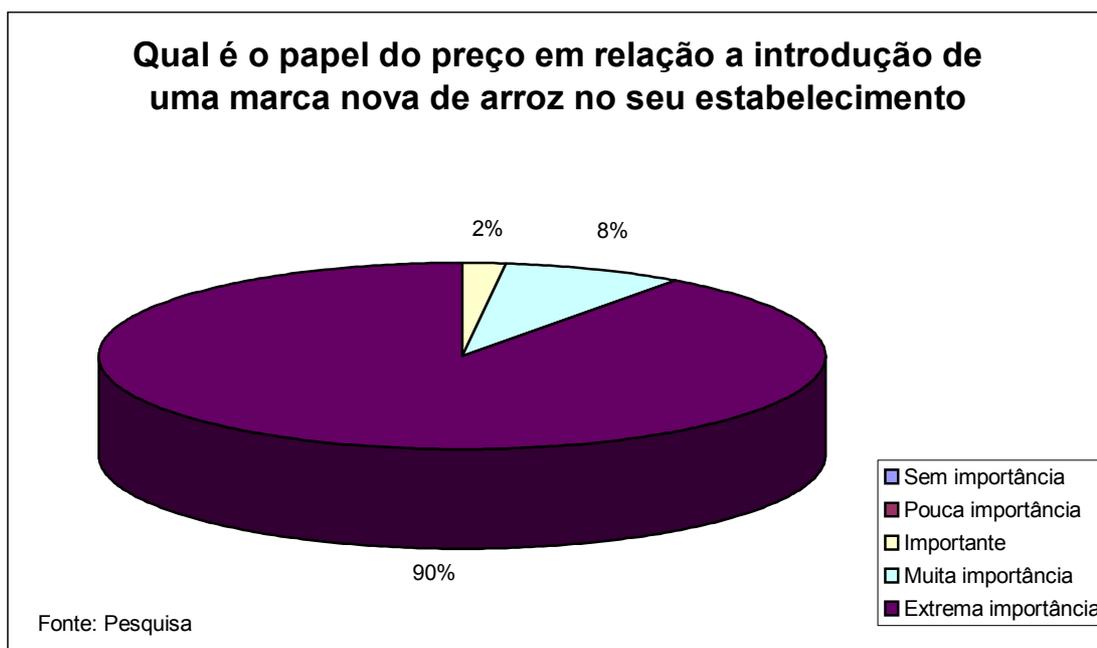
### **CAPÍTULO III**

#### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A tabulação dos gráficos a seguir se refere ao questionário aplicado aos donos dos supermercados e atacados dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pará, Amapá e Maranhão.

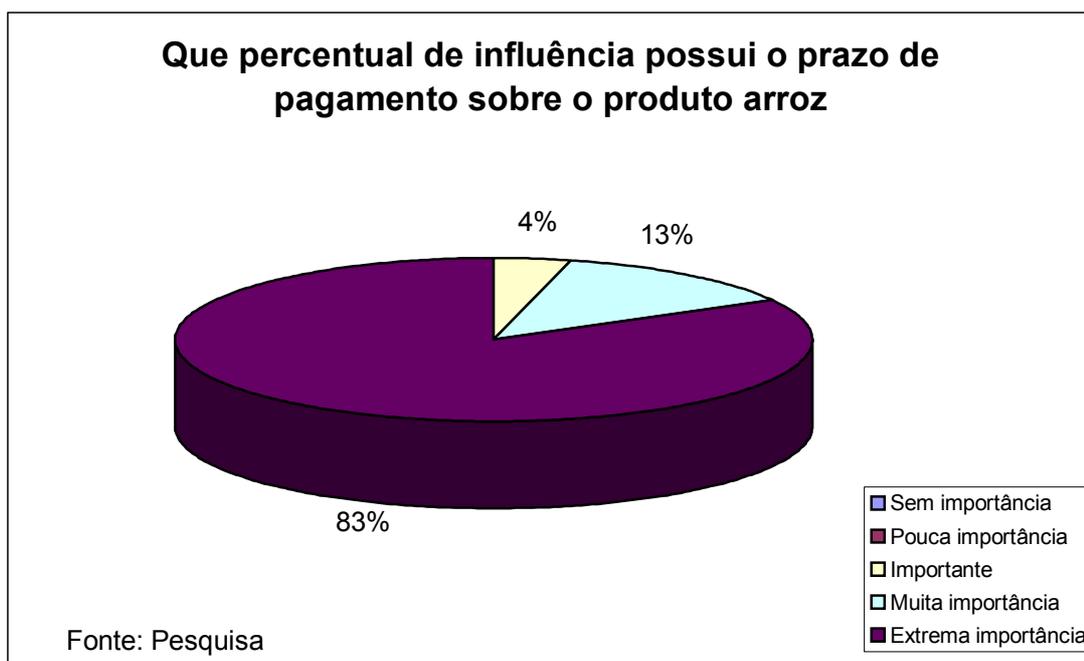
É preciso deixar claro que a amostra foi realizada somente em mini-mercados, supermercados e atacados de pequeno e médio porte, em regiões específicas do país onde não foram pesquisados os grandes varejistas citados acima. Também a pesquisa obtém mais dados do estado do Rio de Janeiro que é onde se concentra o maior número de clientes da empresa.

**GRAFICO 1 – Papel do preço em relação à introdução de uma marca nova de arroz em seu estabelecimento.**



Nesta pesquisa mostra que (90%) dos entrevistados, independente de seu tamanho ou ramo específico como atacado e varejo, considera o preço de extrema importância para a introdução do produto em seu estabelecimento. Também (8%) considera com muita importância e (2%) importante o preço em relação a introdução de uma marca nova de arroz em um novo mercado. Como se trata do produto arroz, sua diferenciação entre marcas de muitos anos de mercado e marcas novas, está somente no tempo de permanência na prateleira e na cabeça do consumidor, pois o produto é muito parecido dentro do pacote na maioria dos casos, com é claro de exceções. Também o arroz é considerado um dos principais produtos da cesta básica e é nele que muitos comerciantes “chamam” os consumidores para dentro de sua loja com promoções, por isso o fator preço é primordial para a negociação deste produto.

**GRAFICO 2– Percentual de influência que possui o prazo de pagamento sobre o produto arroz.**



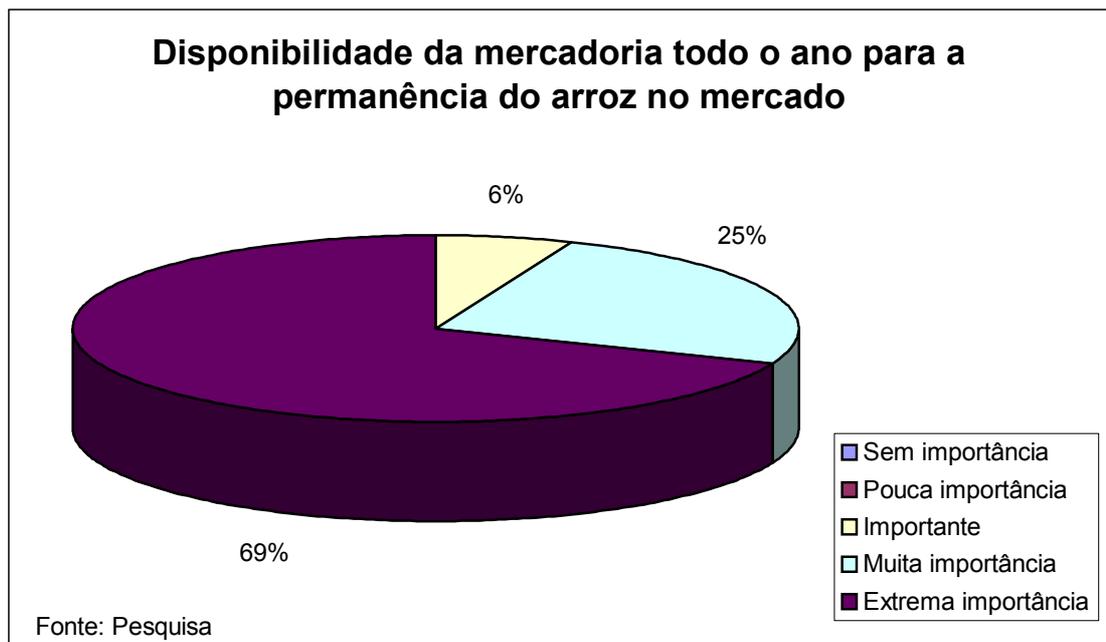
Nesta pesquisa mostra que (83%) consideram de extrema importância o prazo de pagamento para a permanência da marca no mercado ou a sua introdução, (13%) consideram de muita importância e (4%) dos pesquisados consideram importantes. O prazo de pagamento é usado principalmente de duas formas bem distintas pelos supermercadistas e atacados, uma é pedir um prazo mais longo para os fornecedores a fim de trabalhar com o produto fazendo capital de giro em cima dele e o outro é comprar a vista ou antecipado barganhando o máximo o preço. Assim este desconto concedido pela indústria é repassado para o consumidor e fica com um preço mais atrativo para o consumidor.

**GRAFICO 3 – Definição do grau de influência do prazo de entrega e sua pontualidade para a permanência do produto no mercado.**



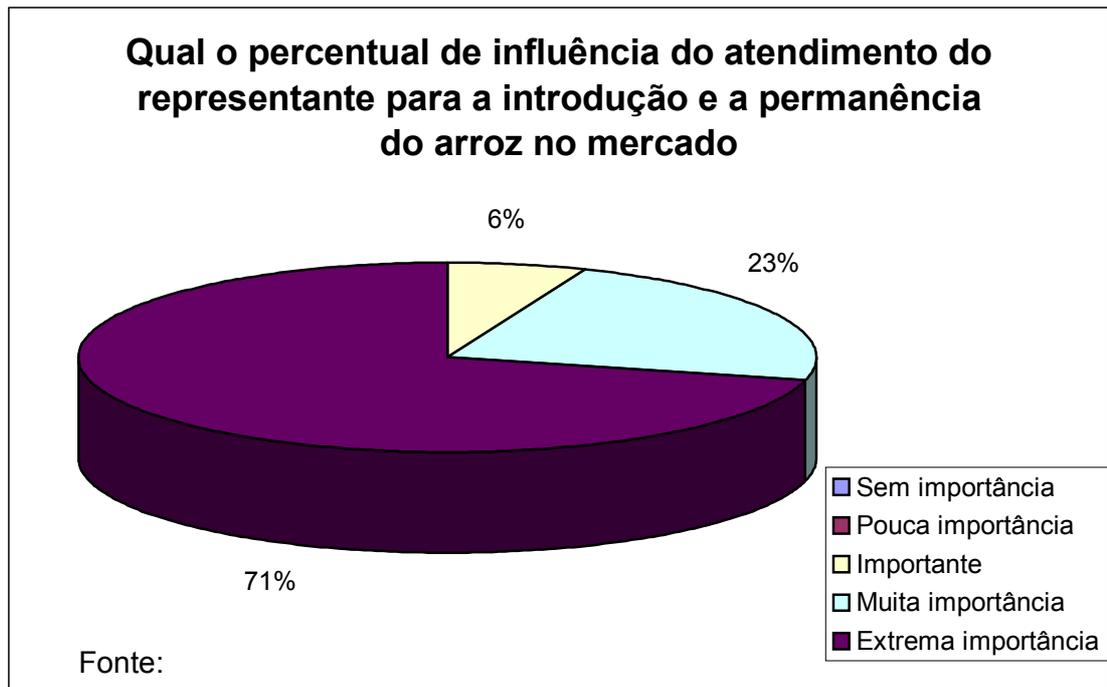
Nesta pesquisa revelou que (78%) dos entrevistados consideram de extrema importância a pontualidade da entrega do arroz para a sua permanência no mercado, (18%) consideram de muita importância e (4%) importante. A entrega rápida e pontual da mercadoria é importantíssima no arroz porque no atraso de uma determinada marca onde o produto saia fora da gôndola do supermercadista, imediatamente entra outra marca de arroz, em seu lugar. Como já foi dito existem no Brasil aproximadamente 2.000 marcas de arroz disputando o mercado de norte a sul do país.

**GRAFICO 4 – Grau de influência sobre a disponibilidade da mercadoria o ano inteiro para a permanência da marca do arroz no mercado.**



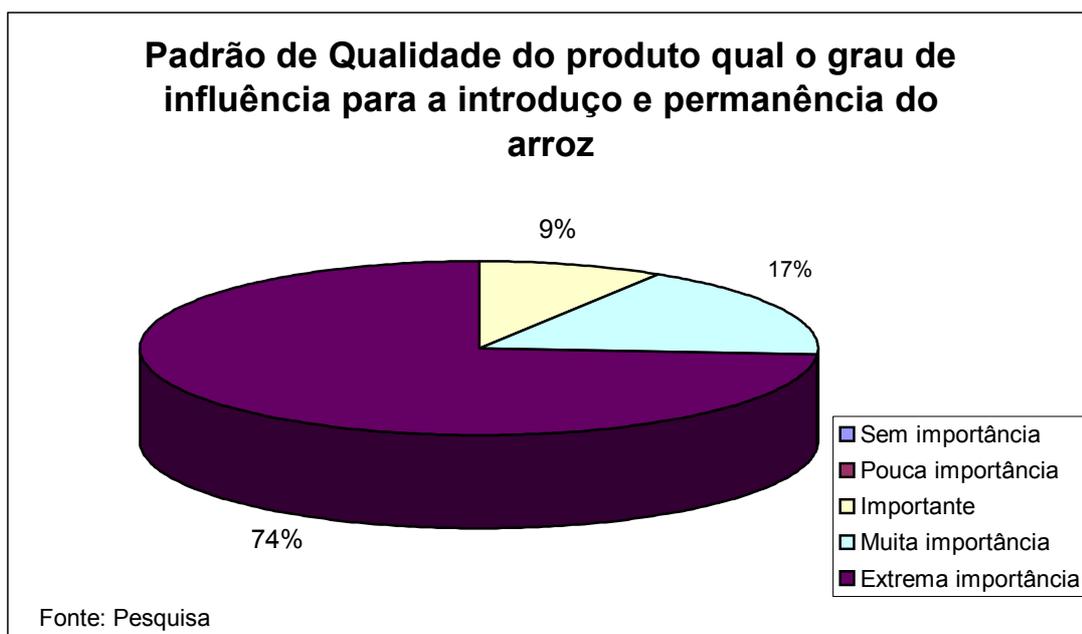
Nesta pesquisa mostra que (69%) dos entrevistados consideram de extrema importância a disponibilidade do arroz o ano inteiro para a continuidade de um trabalho junto ao comerciante. Vinte e cinco por cento consideram muito importante e (6%) importantes a disponibilidade do arroz o ano inteiro. Nesta questão o percentual de extrema importância baixou devido a uma peculiaridade deste mercado. Como se trata de muitos concorrentes, muitos comerciantes compram uma ou duas vezes determinado arroz com um preço extremamente atrativo somente para atrair os consumidores para a loja. Assim eles não se preocupam com a disponibilidade da mercadoria todo o ano, pois é somente uma oportunidade de negócio imediato e não um trabalho de fixação da marca no mercado e não visa uma parceria com o fornecedor.

**GRAFICO 5 – Qual o percentual de influência do atendimento do representante para a introdução e permanência do arroz no mercado.**



Neste gráfico, verifica-se que para (71%) dos entrevistados consideram de extrema importância o relacionamento dos representantes com os compradores e donos dos mercados, (23%) de muita importância e (6%) importantes. Nesta questão, como se trata de mercados em sua grande maioria médios e pequenos, o relacionamento com o representante vai muito mais além do que uma simples negociação. Em muitos casos como a empresa é pequena, o dono conhece pessoalmente os vendedores de cada produto e se cria um relacionamento de amizade posteriormente. Diferentemente das grandes redes de varejo, onde se troca de comprador seguidamente e obviamente não se conhece o dono da empresa.

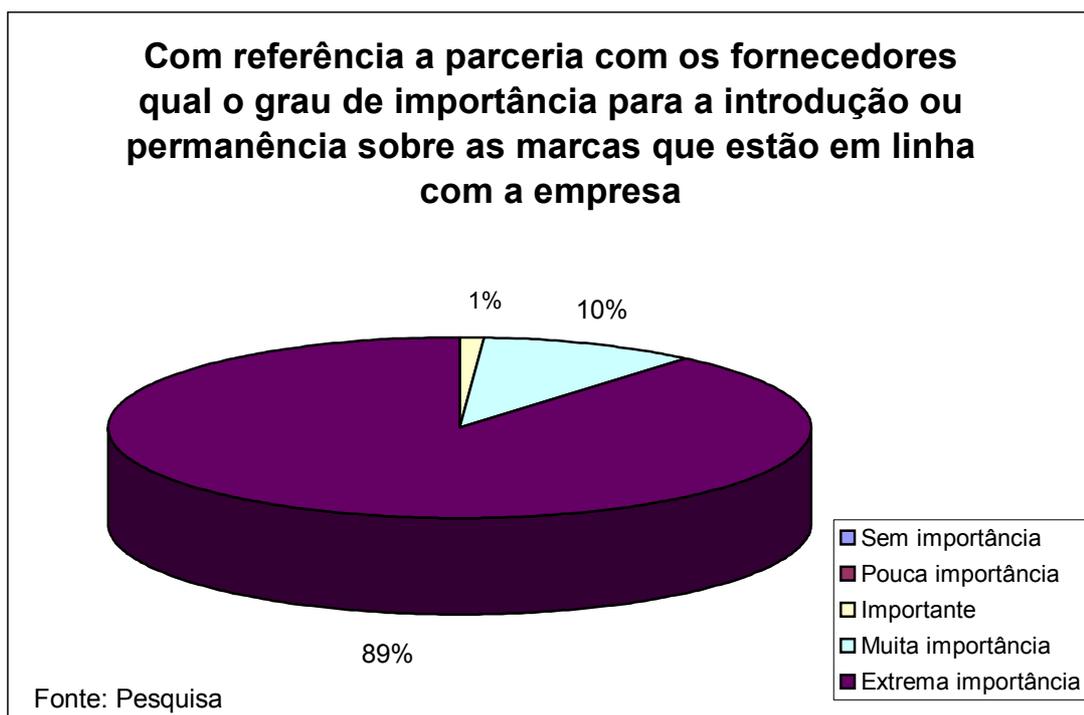
**GRAFICO 6 – Em relação ao padrão de qualidade, na sua opinião qual o grau de influência para a introdução e permanência do arroz.**



Nesta pergunta, (74%) dos entrevistados acham que é de extrema importância a qualidade do arroz para a sua permanência e introdução no mercado. Dezesete por cento acham que é de muita importância a qualidade do produto e (9%) consideram importante.

No mercado atual, uma premissa para qualquer empresa hoje é possuir no mínimo qualidade em seus produtos para se manterem vivas no mercado. O arroz não é diferente dos demais produtos e possui um agravante em relação a este termo que no momento em que a empresa não cuidar bem da sua qualidade, imediatamente os clientes o substituem por outra marca. Também outro fator que se diferencia a marca para o cliente é a sua validade no mercado. O arroz após um determinado tempo (normalmente três a quatro meses) começa a aparecer nos pacotes de arroz um “caruncho” que é um pequeno inseto que se multiplica com o calor e é inofensivo à saúde humana. Porém ao manifestar-se ele não serve mais para o consumo humano e a marca que mais cuidados tiver maior será a sua perpetuidade junto ao supermercado.

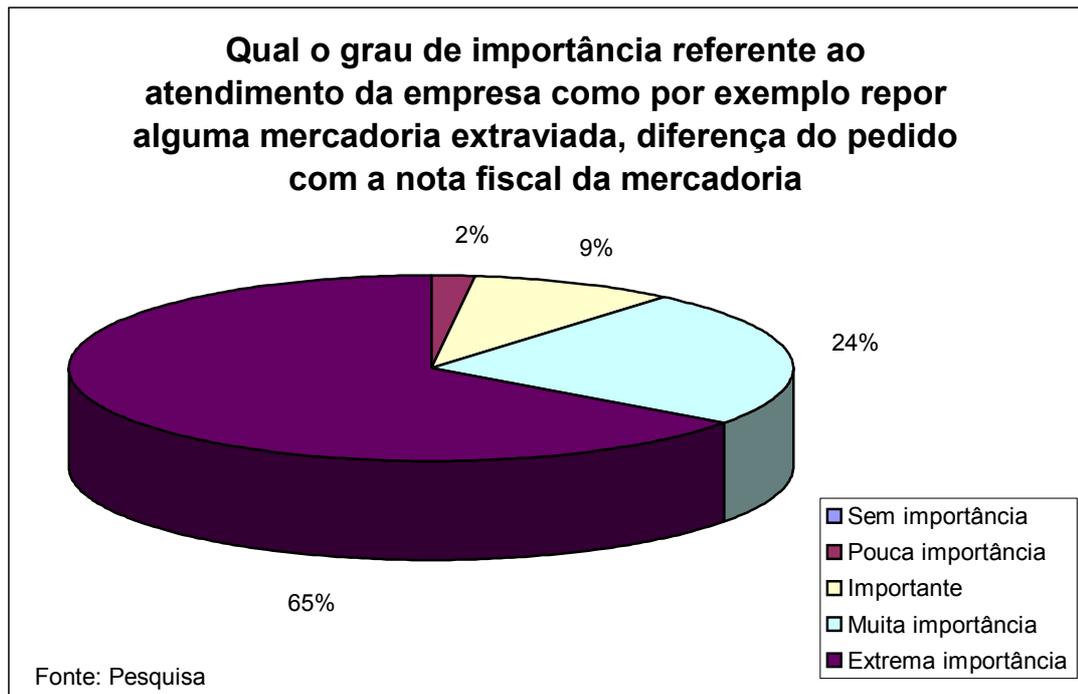
**GRAFICO 7 - Com relação à parcerias com o fornecedor, qual o grau de influência para a introdução ou permanência sobre as marcas que estão em linha com a sua empresa.**



O gráfico acima mostra que (89%) dos entrevistados consideram de extrema importância a parceria com os fornecedores como brindes, repositores, propagandas na área de venda, por exemplo, (10%) considerem de muita importância e somente (1%) importante.

Este percentual de oitenta e nove por cento é extremamente alto e comprova que os supermercadistas e atacadistas muitas vezes falam que eles são somente pontos de divulgação da mercadoria e que as empresas precisam vender os seus produtos para o consumidor final.

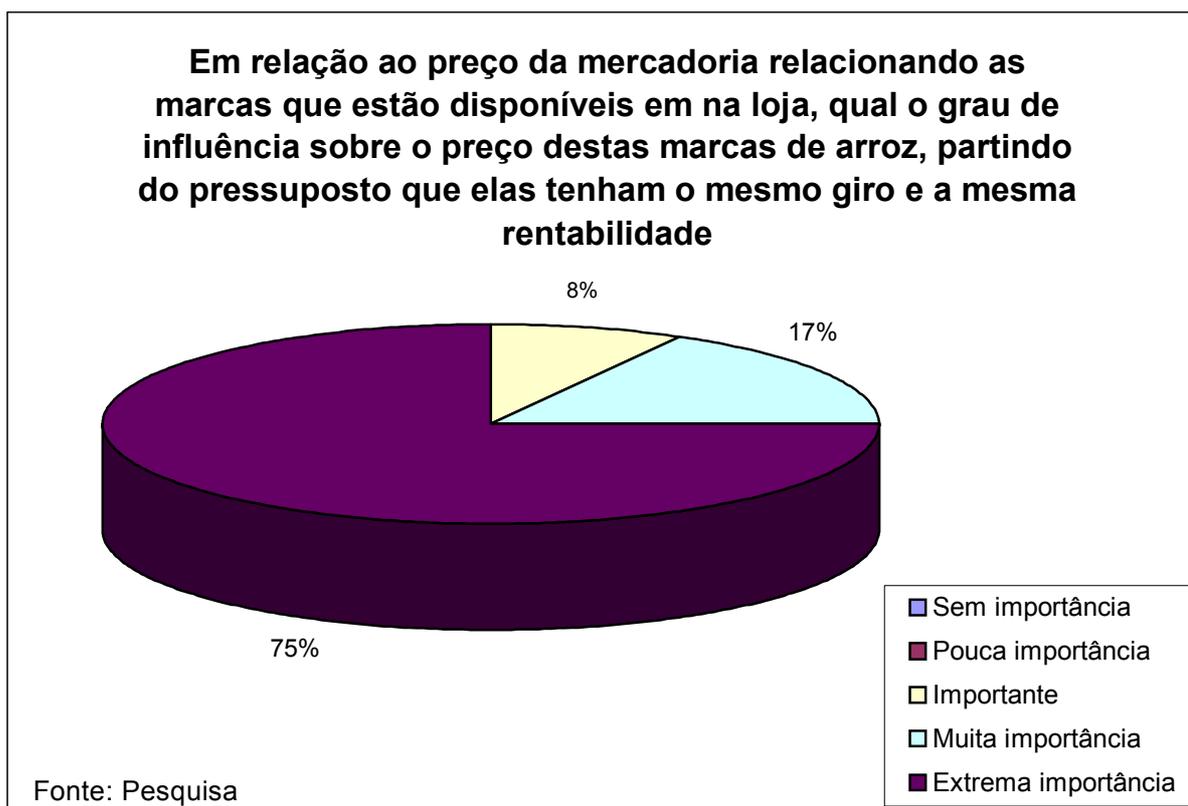
**GRAFICO 8 – Qual o grau de importância referente ao atendimento da empresa com seus clientes.**



O gráfico acima mostra que (65%) dos mercados consideram de extrema importância o atendimento rápido e eficaz das empresas com eles próprios. Vinte e quatro por cento consideram muito importante, (9%) acham que é importante e pela primeira vez (2%) consideram pouco importante o atendimento para com o cliente nestes casos.

A empresa precisa responsabilizar-se por todas as suas atitudes independente se for um erro pequeno ou de uma proporção maior, mas quanto mais a empresa “aborrece” o seu cliente com pequenas falhas, mais propensas ela estará para perde-lo.

**GRAFICO 9 – Em relação ao preço da mercadoria relacionando às marcas que estão disponíveis na loja, qual o grau de influência sobre o preço destas marcas de arroz, partindo do pressuposto que elas tenham o mesmo giro e a mesma rentabilidade.**

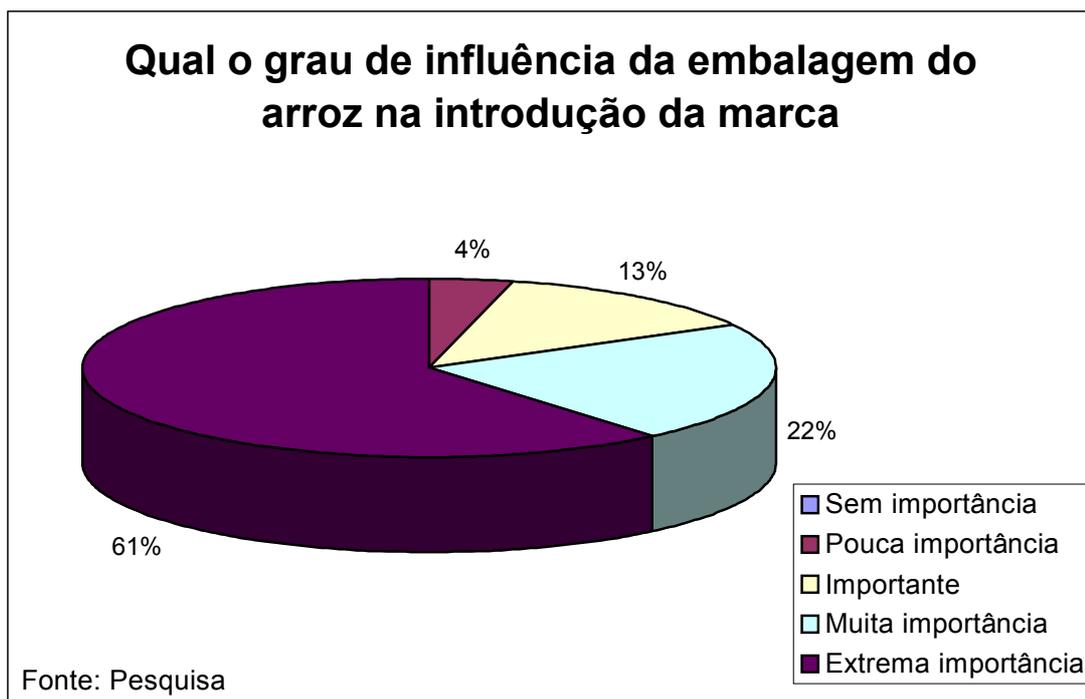


O gráfico acima mostra que (75%) dos entrevistados acham que é de extrema importância os supermercadistas darem a preferência sempre ao arroz que tenha o menor preço independente de que o mercado trabalhe com outra marca mais cara e ambas tenham a mesma rentabilidade. Dezesete por cento acham de muita importância e (8%) consideram importante.

Esta pergunta aborda um tema importante para a indústria arroseira, pois partindo das respostas dos entrevistados, podemos constatar que a maioria dos comerciantes dá sempre preferência para o arroz mais barato e cabe a indústria fixar a sua marca nas gôndolas dos supermercados mais do que nunca. Na medida que, por exemplo, a marca “A” está há 15 anos no mercado, mas está cara, apesar do comerciante estar tendo uma rentabilidade boa, ele em muitos

casos retira esta marca e coloca a marca “B” bem mais barata e até com uma rentabilidade menor alegando estar ficando “refém” da indústria dona da marca “A”. Como existem centenas de marcas de arroz somente na sua região, ele pode se dar o luxo de fazer isso. Também existe uma concorrência muito acirrada da indústria por um espaço nas gôndolas dos supermercados onde vendido arroz em muitas negociações abaixo do custo para a sua introdução e somente após algumas negociações que ele consegue obter alguma margem.

**GRAFICO 10 – Qual o grau de influência da embalagem do arroz na introdução da marca.**



O gráfico acima mostra que (61%) dos entrevistados consideram de extrema importância a aparência da embalagem para a introdução do arroz no mercado. Vinte e dois por cento acham que é muito importante a embalagem, (13%) consideram importante e (4%) pouco importante. A grande maioria considera de extrema importância a embalagem do produto, mas esse percentual

não foi maior porque se trata de um produto muito regionalizado, não se sabe ao certo qual a embalagem que mais se adapta na região, assim fazendo um trabalho forte de grande presença esta marca poderia se tornar líder de mercado nesta região.

### **3.1 Limitações do estudo**

Uma limitação que se constatou neste trabalho foi que a pesquisa traçou o perfil e a percepção dos donos de supermercados, mini mercados e atacados destas regiões citadas acima, sendo somente para estas cidades. Também esta pesquisa não abordou grandes grupos de supermercados sendo que no Brasil as redes Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart, Sendas, Sonae e Bom Preço, correspondem por cerca de 50% do varejo nacional.

Outro limitador da pesquisa é a situação atual do mercado arroseiro. Hoje o produto encontra-se 90% (noventa por cento) superior no preço em relação ao mesmo período do ano passado, ou seja, notou-se que o enfoque das respostas voltou-se mais para a variável preço, onde as perguntas foram respondidas no grau máximo de necessidade.

### **3.2 Análises Gerais**

Analisando os gráficos tabulados acima das dez questões respondidas pelos entrevistados nas cidades de Nova Friburgo, Teresópolis, Petrópolis, Três Rios, Paraíba do Sul, Rio de Janeiro, São Gonçalo, Niterói, Barra do Piraí, Barra Mansa, Volta Redonda, Cachoeiras de Macacu e Carmo, essas no estado do Rio de Janeiro. Em Minas Gerais foram as cidades de Juiz de Fora, Cataguases, Ubá, Além Paraíba e Muriaé, Macapá, Belém, Castanhal e São Luis. Esta pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2003 e analisou que:

- Noventa por cento dos entrevistados consideram de extrema importância o preço como forma primordial na negociação do arroz em seus estabelecimentos. Até porque o arroz é

um dos principais ou até mesmo o principal produto da cesta básica, onde os comerciantes usam o arroz para chamar os consumidores para dentro de suas lojas;

- Oitenta e três por cento consideram de extrema importância o prazo de pagamento do arroz para a introdução e permanência do arroz em seus estabelecimentos.

- Setenta e oito por cento consideram de extrema importância o prazo de entrega da mercadoria para a permanência do arroz nos mercados. Como se trata de um produto com muita oferta em muitas regiões, a empresa que não cumprir o seu prazo de entrega de acordo com o cliente, fatalmente será substituída por outro fornecedor.

- Sessenta e nove por cento acham que é de extrema importância o fornecimento do arroz o ano inteiro para a permanência do produto nas lojas. Esse percentual foi mais baixo devido a peculiaridade do mercado, ou seja, alguns comerciantes compram determinadas marcas somente para atração do consumidor para dentro de suas lojas com uma margem ínfima, e quando este produto não é mais disponível, ele é substituído por outro.

- Setenta e um por cento dos entrevistados consideram que é de extrema importância o atendimento do representante junto aos mercados. Como se trata de clientes de pequeno e médio porte, o produto arroz é negociado em 90% dos casos com os donos e assim cria-se um vínculo maior e conseqüentemente a fidelização a marca é maior.

- Setenta e quatro por cento dos entrevistados consideram de extrema importância a qualidade do produto para a permanência do arroz nos seus mercados.

- Oitenta e nove por cento dos entrevistados consideram de extrema importância a parceria feita com os fornecedores para maior venda da mercadoria.

- Sessenta e cinco por cento consideram de extrema importância o atendimento rápido e eficaz para com eles próprios em casos como trocas de mercadorias, desacerto entre o pedido e a nota fiscal, e outros.

- Setenta e cinco por cento dos entrevistados consideram que é de extrema importância os supermercadistas darem a preferência sempre ao arroz que tenha o menor preço independente de que o mercado trabalhe com outra marca mais cara e ambas tenham a mesma rentabilidade.

- Sessenta e um por cento dos entrevistados consideram de extrema importância a aparência da embalagem para a introdução do arroz no mercado.

Na primeira parte do trabalho, foram levantadas cinco hipóteses sobre os principais fatores de compra, sendo o preço como principal. Como as respostas aos questionários foram todas respondidas como de extrema importância para preço, qualidade, prazo de entrega e parceria com os fornecedores de arroz beneficiado, comprovou-se com as hipóteses de que como se trata do produto arroz, sua diferenciação é muito pequena em relação a outras marcas, então por isso quaisquer pequenas diferenciações com os fornecedores geram uma grande competitividade no ponto de venda para o consumidor final. Neste caso, o mercado irá dar maior condições para esses fornecedores no intuito de obrigar os outros a buscarem essa competitividade dando mais preços mais baixos, bonificações, prazos maiores e outros.

## CONCLUSÃO

Este trabalho sobre o Marketing de relacionamento, principais fatores de compra do arroz beneficiado pelos intermediários como mini mercados, mercados, supermercados e atacados nas cidades de Nova Friburgo, Teresópolis, Petrópolis, Três Rios, Paraíba do Sul, Rio de Janeiro, São Gonçalo, Niterói, Barra do Piraí, Barra Mansa, Volta Redonda, Cachoeiras de Macacu e Carmo, essas no estado do Rio de Janeiro. Em Minas Gerais foram as cidades de Juiz de Fora, Cataguases, Ubá, Além Paraíba e Muriaé. Macapá e Santana no Amapá, Belém e Castanhal no Pará e São Luis no Maranhão.

O arroz é um produto bastante regionalizado, cujo consumo em uma cidade como o Rio de Janeiro, por exemplo, é muito variado, já que as marcas são diferenciadas e gravadas na cabeça dos consumidores e uma micro região para outra.

A matéria prima é a mesma para a indústria gaúcha, a variação de qualidade e rendimento juntamente com o marketing investido pela empresa, através dos meios de comunicação, e outros mecanismos é que fazem a diferença na hora de o arroz beneficiado. No Brasil existem aproximadamente duas mil marcas de arroz beneficiado, e algumas indústrias não possuem mercadoria o ano inteiro (onde são produtores que beneficiam o produto em “engenhocas” de fundo de quintal abaixo do custo), ofertando para o mercado logo após o início da safra, buscando agregar um maior valor ao seu produto ao invés de vendê-lo em casca.

Existem inúmeras dificuldades conforme foi citado no trabalho, porém conforme a análise de alguns anos no setor e pesquisa com os clientes sobre o fator de compra as principais

dificuldades para a permanência da marca no mercado é a sonegação de muitos engenhos e a tributação mal elaborada dos estados brasileiros. Como se trata do principal produto da cesta básica, onde o seu consumo é de aproximadamente 42 kg por habitante ano de arroz beneficiado, o mesmo é um produto de grande consumo e que centavos são decisivos para a compra. Como a tributação brasileira é muito complicada e injusta, por exemplo, o arroz importado do Uruguai e da Argentina para São Paulo ou Rio de Janeiro paga somente 7% de ICMS, já as indústrias pagam para vender nestas localidades 12% de ICMS. Também a isenção de pagamentos de tributos das Cooperativas como PIS, COFINS, Imposto de Renda e outros, dificulta a venda para os clientes, pois em um mercado em que a margem líquida das empresas fica em torno de 4%, só em impostos as Cooperativas não pagam em torno de 5% de tributos. Outra dificuldade do setor é a concentração do varejo e a as marcas próprias. Como já foi dito, cinco supermercados concentram 45% do varejo nacional e existem pesquisas que mostram que a terceira marca de venda de arroz é a marca própria dos supermercados. Assim as indústrias não possuem poder de barganha para competir com as redes varejistas.

Com todo esse desequilíbrio e competitividade na cadeia arrozeira, é muito difícil manter um cliente para sempre. Na minha opinião, o diferencial para a conquista dos clientes e a permanência dos mesmos, independente do tamanho (com exceção de grandes redes varejistas e associações de supermercados) é o atendimento do representante e a logística. Cada vez mais os clientes compram em quantidades menores, somente para manter a gôndola dos supermercados, então a indústria está buscando se adaptar em um maior número de entregas em menores quantidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - ANGELO, Cláudio Felisoni de., GIANGRANDE, Vera. *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- 2 - ARMSTRONG Gary., KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. 9. ed. São Paulo: Ed. Prentice-Hall, 2003.
- 3 - HEINZE, Luis Carlos. *Mercado e perspectiva do arroz*. Disponível em: <[www.deplcheinze.hpg.com.br](http://www.deplcheinze.hpg.com.br)>. Acesso em: 12 mar 2004.
- 4 - IRGA, Instituto Rio Grandense do Arroz, Complexo Arrozeiro Gaúcho, 1980, 1982 e 1985.
- 5 - JORNAL DO POVO. Revista Planeta Arroz, especializada no assunto, 2001, 2002.
- 6 - KOUZES., POSNER. *O Desafio da Liderança*. 3. ed. Rio de Janeiro: 1997, v. 1, 2.
- 7 - GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento*. 5. ed. São Paulo: Ed. Futura, 2002, 350 p.
- 8 - MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Ed. Campus, 1992.
- 9 - SABATINO, Luiz. *Fidelização: A Ferramenta de Marketing que Promove Relacionamentos*. Ed. Reichmann & Affonso, 2003.
- 10 - VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento*. After Marketing. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – RS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Gustavo de Seabra Trevisan

Santa Maria, março de 2004

