

Marketing de relacionamento entre fabricantes e vendedores do varejo

Prof. Dr. Edson Crescitelli

Prof. Doutor da FEA / USP e Coordenador Acadêmico da ESPM

Prof. Dra. Ana Akemi Ikeda

Livre docente da FEA / USP e Coordenadora do MBA de Marketing da FIA

Resumo

A influência dos vendedores de varejo no processo de decisão de compra do consumidor afeta diretamente as vendas. Por essa razão, manter bom relacionamento com esse público é essencial para os fabricantes de produtos, especialmente no varejo multimarca. O objetivo neste artigo é analisar como as ações de relacionamento são aplicadas pelos fabricantes e percebidas pelos vendedores varejistas da perspectiva do marketing de relacionamento. Para isso, foi feita pesquisa bibliográfica, além de pesquisa de campo envolvendo entrevistas em profundidade com fabricantes e vendedores de redes varejistas do setor de eletrodomésticos. Muito embora sejam rotuladas de ações de relacionamento, a maior parte das ações praticadas pelos fabricantes junto aos vendedores do varejo consiste em campanhas promocionais de vendas. Essas ações apresentam efeito efêmero e são aplicadas para resolução de problemas pontuais de vendas pontuais, o que não contribui para a formação de relacionamento mais consistente entre fabricantes e vendedores. Os resultados a que se chegou neste estudo indicaram que o relacionamento entre fabricantes e vendedores não é ruim, mas está distante do conceito de marketing de relacionamento. Na conclusão são apresentadas possibilidades para se estabelecer um programa de relacionamento junto aos vendedores varejistas.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento, varejo e venda pessoal

Abstract

Sales are directly affected by the influence of retailing sellers in the process of consumer purchase decision. For this reason, a good relationship with them is essential to manufacturers mainly in the retailing. The objective of this work is to analyze how relationship activities are developed by manufacturers and how they are perceived by sellers from the perspective of relationship marketing. Therefore, a bibliographic research was made complemented by a field research where in depth interviews were taken with electronic appliances manufacturers and retailing sellers.

Although most of activities are merely sales promotion, they are labeled by manufacturers as relationship activities. The activities have just a short term effect and are applied to punctual sales problem what not contribute to build a more solid relationship among manufacturers and sellers. In this study the results show that the relationship is not bad, but is far from the concept of relationship marketing. Finally, to close the article, some relationship programs to retailing sellers are suggested.

Key words: Relationship marketing, retailing, personal selling

Introdução

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. Se o varejo é decisivo no processo de distribuição dos produtos, os vendedores das lojas de varejos – os vendedores balconistas ou, como são identificados neste trabalho, os vendedores varejistas –, por sua vez, desempenham papel fundamental nesse processo, pois atuam no elo vital da cadeia de comercialização, ou seja, no momento da decisão de compra do consumidor.

Mesmo considerando os avanços nas formas de varejo, como a tendência do auto-serviço e do varejo virtual (comercialização de produtos via Internet), o sistema tradicional, que envolve vendas presenciais nas lojas executadas por meio da venda pessoal com interferência direta do vendedor, ainda é uma forma comum de comercialização de bens duráveis, como os eletrodomésticos¹, foco deste artigo.

O marketing de relacionamento – ou seja, a obtenção de satisfação dos consumidores e dos parceiros na cadeia de valor (NICKELS & WOOD, 1999, p. 273) – apresenta-se como um importante instrumento para a retenção e fidelização não somente de consumidores finais, mas também de clientes (varejistas). O relacionamento que a empresa cria com seu cliente final depende do envolvimento e da participação de todos os elos da cadeia de comercialização, “*conseqüentemente, os relacionamentos precisam ser formados e nutridos com todos que participam da cadeia de comercialização e contribuem, direta ou indiretamente, para o relacionamento com o consumidor*” (GORDON, 1998, p. xv).

Há muitos estudos sobre o marketing de relacionamento envolvendo a organização – seja ela fabricante de bens ou prestadora de serviços – e o cliente final, ou seja, o público consumidor, como, por exemplo, os trabalhos desenvolvidos por Vavra (1993), Grönroos (1993, 1997), Jünther & Wehrli (1994), Payne *et al* (1995), Gordon (1998), Nickles & Wood (1999), McKenna (1999, 2002) e Parvatiyar & Sheth (2001). No entanto, apesar de sua relevância no processo de comercialização, o marketing de relacionamento orientado para públicos intermediários (MURRY & HEIDE, 1998, p.58) não tem recebido de profissionais e estudiosos de marketing a mesma atenção destinada aos estudos orientados para o consumidor final.

O objetivo neste artigo é analisar as relações entre fabricantes e vendedores varejistas, da ótica dos princípios do marketing de relacionamento, visando identificar a orientação conceitual adotada pelos fabricantes na sua aplicação, com base na verificação do tipo de ações de relacionamento praticadas e do modo como elas são percebidas pelas organizações de varejo e pelos vendedores varejistas.

O método adotado envolve pesquisa bibliográfica sobre marketing de relacionamento, venda pessoal no varejo e marketing de relacionamento aplicado aos vendedores varejistas. Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo envolvendo os diferentes segmentos do processo de comercialização, ou seja, fabricantes, redes de varejo e vendedores varejistas. O estudo é exploratório e para coleta de dados foram feitas entrevistas em profundidade com executivos de marketing dos dois principais fabricantes do setor, com executivos de três das maiores redes de varejo do país e com vendedores varejistas dessas respectivas redes. Ao todo, foram entrevistados 35 profissionais que atuam no Estado de São Paulo, com no mínimo 1 ano na função, durante o primeiro semestre de 2003.

Fundamentos do marketing de relacionamento e venda pessoal

Marketing de relacionamento

A concepção de marketing com ênfase gerencial – centrada nos conceitos de transação, mercados de massa e visão de curto prazo – passa por um processo de evolução a partir dos anos oitenta, quando é substituída pela abordagem do marketing de relacionamento², cuja essência gira em torno da retenção de clientes, como definido por Grönroos (1997, p. 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”*.

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

Para Gummesson (1999, p.1), o marketing de relacionamento está baseado em três premissas: relacionamento, rede e interação. Trata-se de conceitos intrínsecos e indissolúveis, pois o relacionamento é uma atividade ampla e inerente à atividade empresarial. Todas as empresas desenvolvem relacionamento, o tempo todo, quer no processo de comercialização ou de produção, quer na sociedade em que estão inseridas. Portanto, o marketing de relacionamento envolve muito mais do que um conjunto de ações localizadas do departamento de marketing. Tal concepção é considerada, pelo autor, como marketing de relacionamento total, pois, segundo ele, o relacionamento *“...é influenciado por diversas áreas de marketing: o marketing tradicional, envolvendo o gerenciamento de vendas e o marketing mix (os quatro P’s – produto, preço, praça e promoção); serviços de marketing; a rede de negócios industrial/comercial. Envolve também o gerenciamento dos programas de qualidade total (TQM), que em sua concepção moderna considera a percepção de qualidade do consumidor e seu nível de satisfação, ou seja, seu foco está na concepção de marketing”*. (GUMMESSON, 1999, p. 7).

O marketing de relacionamento pode ser utilizado para melhorar as relações entre a empresa e seus públicos intermediários (WEBSTER JR, 2000, p.18). Esse fato é extremamente relevante em decorrência da importância mútua das partes no processo de comercialização: *“... o varejista e o fornecedor devem se comprometer em relacionamento de negócios de longo prazo em que os sócios fazem investimentos significativos para melhorar a lucratividade das duas partes”* (LEVY & WEITZ, 2000, p. 366). Visão semelhante a essa é a de Barnes (2002, p. 339), que aborda a importância do relacionamento do fabricante com o canal de varejo. Ele afirma: *“os relacionamentos com fornecedores e varejistas devem ser considerados tão importantes quanto os relacionamentos com funcionários. Assim como os funcionários, os varejistas e revendedores geralmente são vistos como representantes da empresa aos olhos do cliente”*.

Venda pessoal no varejo

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

Para Manning & Reece (1998, p. 54), são seis as qualidades importantes que moldam o comportamento do vendedor: imagem, atitudes, conhecimento, sensibilidade,

entusiasmo e maturidade. Para desenvolver esses comportamentos e qualidades, o vendedor necessita de habilidades inatas ou adquiridas por meio de aprendizado prático ou treinamento: deve ser paciente, negociador, otimista e prestativo, além de possuir virtudes desejáveis em qualquer cidadão: educação, ética, honestidade, inteligência etc. Quanto mais – ou mais desenvolvidas – forem essas habilidades, tanto melhor será a capacidade do vendedor em desenvolver comportamentos adequados para o bom desempenho profissional.

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

Marketing de relacionamento aplicado aos vendedores varejistas

Os esforços dos fabricantes em atrair consumidores (efeito *pull*)³, por meio de altos investimentos em campanhas de comunicação de propaganda de massa, podem ter seu efeito reduzido, caso a atitude dos vendedores no varejo não seja favorável ao produto. Porém, quando o fabricante estabelece, além do processo de comunicação, o envolvimento e motivação dos vendedores do canal em relação à venda dos seus produtos (efeito *push*), ele cria uma reação positiva também no sentido contrário. Explorando o efeito *push and pull* o fabricante pode potencializar os efeitos sobre o consumidor, pois “*não há conflito inerente entre as duas abordagens e, de fato, são freqüentemente usadas em conjunto com muito sucesso*” (ROSENBLOOM, 2002, p. 300).

Manter uma equipe de vendas motivada e bem preparada não é tarefa fácil, mas configura-se como fundamental, pois a atuação dos vendedores tem grande influência no processo de decisão dos clientes. Nesse cenário, o comportamento da equipe influencia não somente o desempenho da empresa varejista, mas também o do fabricante, que tem seus produtos comercializados por esse varejo.

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

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

Estabelecido esse contexto, a aplicação do marketing de relacionamento junto às equipes de vendas dos varejistas constitui um importante instrumento para superar as dificuldades de gerenciamento da forma de atuação dessas equipes. Por intermédio das atividades de relacionamento, é possível fidelizar os vendedores varejistas, obtendo sua lealdade em longo prazo. A vantagem é que o relacionamento, muito embora seja feito via varejista, é estabelecido com o indivíduo e não com a empresa para a qual ele está trabalhando. Dessa forma, o relacionamento continuará ativo, mesmo em uma eventual troca de emprego do vendedor.

Feitas as considerações conceituais sobre o tema, a pesquisa de campo realizada com pessoas-chave participantes do processo de relacionamento entre fabricante e varejo é abordada na seqüência.

Resultados da pesquisa de campo

A visão de cada uma das diferentes partes envolvidas no processo de relacionamento, elaboradas com base nas entrevistas realizadas com fabricantes (Multibrás e Philips), redes de varejo (Casas Bahia, Ponto Frio e Magazine Luiza) e vendedores varejistas será aqui apresentada.

Visão dos fabricantes

Os fabricantes entendem que as ações praticadas são atividades de relacionamento e que são bem aceitas pelos vendedores, pois elas sempre oferecem algum tipo de benefício adicional. As ações desenvolvidas junto aos vendedores varejistas visam, essencialmente, a (i) gerar simpatia e afetividade (*goodwill*⁴); (ii) contribuir para melhoria da imagem da marca e dos produtos, destacando-a dos concorrentes e reforçando seu posicionamento; (iii) incentivar a boa exposição dos produtos nas lojas e estimular a evolução profissional e (iv) influenciar a postura de vendas. Os tipos de ações variam bastante, sendo as mais freqüentes o treinamento, os programas de incentivo e a guelta:

- *treinamento* sobre atributos de produtos, posicionamento de marca, técnicas de vendas (identificação de tipo de cliente e de comportamento de compra) e técnicas de exposição de produtos e de materiais de *merchandising*. O nível de atendimento dos vendedores, na visão dos fabricantes, não atende às expectativas do consumidor. Esse é um dos motivos pelos quais o treinamento é uma ação tão recorrente. A preferência atual recai em ações de treinamento de curta duração, com conteúdo mais superficial (somente informações essenciais), realizadas na própria loja em detrimento das ações de treinamento com maior duração, com conteúdo mais profundo, de imersão, realizadas em locais fora do ambiente de trabalho. O motivo dessa opção é que ela propicia redução de custos e, conseqüentemente, permite que o treinamento seja aplicado com maior freqüência, sem alteração do montante de investimentos previstos, ao contrário dos cursos de imersão, que exigem mais recursos e investimento e, por essa razão, acabam sendo realizados com maior intervalo de tempo. A freqüência constante e a redução do volume de informações tornam o treinamento mais eficiente por promover reciclagem permanente, fator essencial em decorrência do *turnover* de vendedores, baixo grau de instrução médio dos participantes, quantidade de informações que devem ser assimiladas e velocidade de lançamentos e atualizações dos produtos;

- *programas de incentivo* com premiação em produtos ou viagem (que também servem para confraternizar e integrar equipes de diversas regiões, funcionando como mini-convenções de vendas das redes); café da manhã (para treinamento ou algum comunicado importante); eventos (para lançamento de produtos); jantar e churrasco com familiares; *show*

com ou sem apresentação de produtos; brindes (de baixo valor); patrocínio de campeonatos esportivos entre lojas de uma mesma rede (envolvendo aluguel de quadras, festas, uniformes e troféus) e “cola” (pequeno manual de bolso com informações sobre os produtos);

- *guelta*, um tema polêmico e delicado, consiste no pagamento de determinado valor em dinheiro a cada produto vendido. Funciona como uma espécie de comissão, paga diretamente pelo fabricante ao vendedor varejista. Utilizada com muita frequência no passado, atualmente é uma atividade pouco praticada, especialmente nas grandes redes; nas médias e pequenas, ela é aplicada, embora também em níveis reduzidos. Porém, dependendo da gravidade da situação, os fabricantes não desconsideram seu uso, mesmo com todos seus efeitos danosos, como, por exemplo, a tendência de neutralizar diferenciais competitivos dos produtos, conseguidos com muito investimento e *know how* dos fabricantes ao longo dos anos. Muitas vezes, ela acontece sem o conhecimento do varejista: é um “acerto” direto entre fabricante e vendedor. Em outras vezes, o dono da loja tem conhecimento de sua ocorrência, mas finge não saber. Há também os casos em que ela é oficializada, sendo denominada de pagamento de “boca-de-caixa”.

Os grandes fabricantes preferem evitar a prática da *guelta*, investindo, prioritariamente, em ações de relacionamento mais eficientes, entretanto ela já faz parte da cultura do setor. Muito embora seja antiga nessa área, a *guelta* foi impulsionada especialmente a partir da abertura de mercado em 1990 com a chegada simultânea de diversos fabricantes, pois revelou-se como uma prática eficaz por ser de fácil implementação e gerar resultados imediatos. Para evitar o pagamento em dinheiro, às vezes a *guelta* ocorre na forma de programa de incentivo, ou seja, ela é oferecida em prêmios, especialmente em produtos fabricados pela própria empresa, os quais são transformados, pelos vendedores, em dinheiro, porque são vendidos a parentes, amigos e até aos próprios consumidores da loja, sempre a um preço reduzido e sem nota fiscal. O valor da *guelta* varia muito dependendo das circunstâncias (ou da pressão do fabricante em girar o estoque), mas, em geral, fica ao redor de 1% ou 1,5% do valor de venda do produto, segundo foi afirmado pelos entrevistados. Por essa razão, ela é mais atraente em produtos de maior valor.

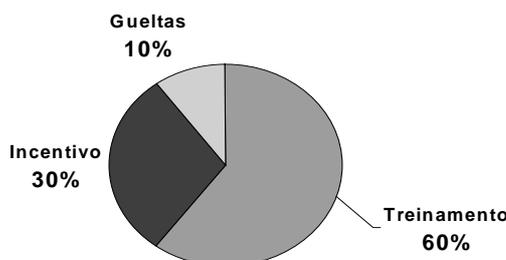
Os investimentos anuais em atividades de relacionamento com os vendedores varejistas, ao menos entre os fabricantes líderes do setor, são bem variados (de R\$ 3 a 10 milhões), segundo estimativa dos entrevistados. É difícil precisar o montante investido, pois os recursos variam muito ao longo do ano, sendo alterados constantemente dependendo da demanda do mercado, do desempenho dos produtos em linha e da atuação dos concorrentes. O treinamento é o item que recebe mais investimentos: cerca de 60% dos recursos disponíveis. Ações de incentivo, promoções e eventos ficam com 30% em média e os 10% restantes são destinados a ações emergenciais, casos mais críticos de vendas, nas quais é oferecido dinheiro pela venda (*guelta*), conforme ilustrado na Figura 1.

A justificativa para a adoção dessa política de relacionamento é a grande pressão por resultados de vendas, nos quais os investimentos são centrados em vendas e não no vendedor. O atual ambiente do varejo não favorece programas mais efetivos e menos efêmeros, porque são facilmente anulados por ações de efeito imediato, como *gueltas*, que encontram muito mais receptividade por parte dos vendedores, acostumados a (e mais interessados em) receber benefícios de curto prazo.

Dentro das expectativas geradas pela política adotada, ainda que a mensuração dos efeitos seja realmente difícil, os resultados obtidos são percebidos geralmente como satisfatórios. As atividades de relacionamento surtem bons efeitos, como mencionado por um dos entrevistados: “*Não dá para mensurar, mas é importante para os resultados de vendas*”. Além disso, é preciso que se diga que as ações ainda são vistas como diferenciais importantes, uma vez que só os grandes fabricantes as adotam regularmente e de forma consistente; os pequenos, em geral, apenas oferecem *guelta* e, mesmo assim, nem todos o

fazem. Acredita-se, entretanto, que com o tempo as atividades tendem a se tornar de tal modo “obrigatórias” que, considerando o cenário de futuro próximo, pode advir uma dimensão perversa: as atividades podem perder o impacto se forem adotadas pela maioria dos fabricantes, levando ao esgotamento do processo com efeitos cada vez mais inócuos ou, pior, ao aumento constante dos benefícios ofertados.

Figura 1 – Distribuição de recursos nas ações de relacionamento



Fonte: Informações fornecidas por executivos entrevistados

Visão das redes de varejo

As ações de relacionamento desenvolvidas pelos fabricantes junto aos vendedores varejistas dependem da autorização da direção da organização de varejo. Dessa forma, a influência do varejista no processo é bastante significativa para aprovar, recusar, restringir ou impor condições que podem alterar o formato originalmente proposto pelo fornecedor. A interferência do varejista pode se dar ainda no sentido inverso, ou seja, em vez de receber, solicita ações aos fabricantes. Muito embora essa não seja a situação mais comum, ela pode acontecer para resolver problemas ou explorar oportunidades de interesse unilaterais das redes de varejo.

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

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

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

Visão dos vendedores varejistas

De modo geral, os vendedores são ambos os sexos, estão na faixa etária entre 25/40 anos e possuem segundo grau. A maioria está há longo tempo no ramo e já passou por diversas lojas. Os vendedores recebem cotas ou metas individuais de vendas em faturamento e volume, mas não com especificação de marcas e modelos (reforçando o poder do vendedor em fazer um produto girar, esse aspecto revela que ele tem a liberdade de vender o que estiver em “linha” na loja). O sistema de remuneração inclui salário fixo acrescido de comissões, girando em torno de 1% a 1,5% sobre as vendas efetivadas.

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

- *estrutura /concepção* – gostam de desafios e acreditam que as ações propostas pelos fabricantes são estimulantes. As ações desenvolvidas funcionam bem do ponto de vista de critérios e processos.

As principais considerações formuladas pelos vendedores sobre a estrutura das ações práticas são: *processo* – deve ser bem simples, sem tomar muito tempo e nem exigir operações que demandem tempo, como preenchimento de fichas e elaboração de relatórios. Tudo o que consumir tempo é rejeitado, pois, para eles, tempo é vital; *prêmios* – os preferidos são aqueles que podem ser convertidos facilmente em dinheiro, como *tickets* e vale-compras. Produtos também são bem aceitos. A maioria alega preferir dinheiro – especialmente os casados, possivelmente por terem maior responsabilidade familiar –, porém viagens e eventos são citados com muita frequência e sempre de forma saudosa, o que reforça seu maior impacto e efeitos residuais superiores às demais formas de premiação; *critérios* – devem ser justos, oferecendo igualdade de condições para todos participantes. Caso isso não ocorra, a ação é considerada desmotivadora e não recebe adesão, ou seja, eles deixam de se empenhar para atingir o objetivo estipulado. Os vendedores preferem ações individuais e sem competição entre seus pares (ou seja, as que não são do tipo “o melhor ganha”). As metas devem ser factíveis, mesmo que com prêmio menor. Quanto mais fácil a meta, mais motivadora é; *frequência* – as ações são em geral pontuais, ligadas a datas comemorativas ou a problemas de vendas específicos. Os participantes reclamam que as ações são muito esporádicas e que deveriam ocorrer com maior frequência, o que reflete o quanto eles estão acostumados a ações dessa natureza. São raras as ações sobrepostas (até porque o varejista interfere), mas caso aconteçam, a prioridade é para aquela que oferece a melhor relação prêmio *versus* facilidade de ganho (metas baixas, maior quantidade de ganhadores e competição individual);

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

Assim, mesmo que a venda do produto ofereça benefícios imediatos por meio do incentivo de vendas, ela pode vir a representar uma perda maior em médio prazo, caso o produto ou a marca não sejam confiáveis e, alegam os entrevistados, isso é considerado pela equipe de vendas. Ações de relacionamento de curto prazo são, portanto, atrativas, mas não substituem ações mais consistentes de valorização, afinidade com a marca, pois são elas que geram confiança e apoio, especialmente no pós-venda;

- *efeitos* – as ações de incentivo afetam o comportamento de venda do vendedor que tentará direcionar o consumidor para determinada marca e modelo conforme seu interesse, que se baseia em um programa de incentivo de vendas. Os vendedores alegam que forçam a venda até determinado momento, mas não a ponto de perdê-la por causa do incentivo. Sua postura de venda obedece, pela ordem, às seguintes prioridades, antes do incentivo de vendas: preferência do cliente (quanto mais indeciso, mais espaço há para manobras e influência do incentivo); qualidade do produto (produtos bons que não geram retorno/reclamação e com pós-venda eficiente que resolve problemas rapidamente, sem perda de tempo); contribuição para fechamento de meta de vendas (contribuição para o *mix* faturamento/volume) e maior valor de venda (que representam maior comissão).

Porém, quando abordados não de forma pessoal, mas genérica, a respeito do tema, admitem que muitos vendedores priorizam os incentivos de vendas em detrimento dos demais aspectos, inclusive do interesse do consumidor, em maior ou menor grau, dependendo da atratividade do benefício proporcionado. Conforme relataram alguns dos entrevistados, há vendedores que chegam até a “soltar aviões” (o que, na linguagem de loja, significa dar informações sobre o produto, ao consumidor, sem certeza de sua veracidade) para não perderem uma venda promocionada;

- *treinamento* – é sempre bem-vindo e jamais é visto como inconveniente ou desnecessário, sendo essencial para que o vendedor tenha confiança na argumentação. Além disso, o vendedor tem a tendência de vender os produtos em relação aos quais têm maior conhecimento. Ainda assim, existem fabricantes que colocam o produto no ponto-de-venda sem fornecer nenhum tipo de treinamento ou ao menos informações essenciais, especialmente quando a marca é desconhecida no mercado. A opinião de todos os entrevistados é que os treinamentos deveriam ser mais frequentes. A preferência recai no treinamento mais superficial, não muito técnico, pois os vendedores não se consideram técnicos e nem o cliente quer saber tanto e, às vezes, falar demais sobre aspectos muito técnicos gera insegurança no cliente e complica a venda. Visita a fábricas é um item mencionado como importante para melhor conhecimento do produto e do fabricante e que melhora a assimilação do treinamento. A atuação das promotoras é muito valorizada, pois constitui o elo entre os vendedores e o fabricante: uma promotora eficiente pode representar o apoio que eles tanto valorizam. A distribuição de brindes tem efeito positivo, porém superficial, e os preferidos são aqueles úteis à atividade deles: canetas, blocos de anotações, calculadoras e trenas.

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

Nas entrevistas, os vendedores afirmam que se sentem pouco reconhecidos e valorizados pelos fabricantes e que se ressentem da eliminação (ou diminuição) da *guelta* e da constante diminuição das ações, inclusive de treinamento, as quais – para eles – ocorrem apenas quando há um problema de vendas. Alegam que não existe preocupação com eles, com sua evolução e com sua satisfação em relação ao fabricante. O foco dos fabricantes está somente em atrair o consumidor para a loja, esquecendo-se de que são eles, os vendedores,

que têm grande influência na decisão de compra. Mostram que poderiam ser melhor explorados para fornecer informações acerca do comportamento do consumidor, do desempenho de produtos e dos materiais de comunicação no ponto-de-venda. O atendimento dessas reivindicações pode ser a base para a construção de relacionamento de longo prazo.

Análise das ações de relacionamento praticadas

Principais modalidades praticadas

Ainda que não exista limite para a formatação de programas ou de ações de relacionamento, pode-se destacar algumas modalidades relevantes, assim consideradas pela frequência com que são empregadas. São elas: treinamento, programas de incentivo, comprador misterioso, eventos, brindes, ações de relacionamento, clubes e *guelta*, abordadas na seqüência e resumidas no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de ações de relacionamento

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Treinamento	É uma atividade essencial para manter os vendedores bem informados acerca das características, dos benefícios e diferenciais dos produtos. O conhecimento dos atributos dos produtos é fundamental para a argumentação de vendas.
Programa de incentivo	Objetiva motivar indivíduos ou grupos a obterem um desempenho acima do esperado, por meio da oferta de recompensas ou reconhecimento. Pode ser útil para estimular os vendedores a atuar de acordo com os interesses do fabricante
Comprador misterioso ⁵	Consiste em simular um contato de venda utilizando um agente contratado que se passa por um cliente interessado na compra de um produto. A finalidade é avaliar o comportamento do vendedor, que pode ser recompensado, caso sua atitude seja positiva.
Eventos	Envolve a promoção de eventos de confraternização como churrascos, jantares, torneios de futebol ou qualquer outro tipo de recreação e lazer. Trata-se de formas importantes para estabelecer integração e confraternização entre membros da equipe de vendas e entre eles e o promotor do evento.
Brinde	Gerar empatia e provocar lembrança favorável são seus objetivos. Peças mais criativas e com algum significado resultarão em melhor impacto e causarão forte impressão positiva.
Ações de relacionamento	Consistem em estabelecer vínculo por meio de ações personalizadas, interativas e frequentes. Trata-se de ações personalizadas para os vendedores e, eventualmente, para seus familiares (cartas motivacionais, cartões de aniversário, assinaturas de revistas, ingressos para eventos etc.)
Clube	Envolve agrupar participantes em torno de algo em comum, visando a agregar maior valor ao relacionamento. Por intermédio de um clube, torna-se mais fácil dar identidade e personalizar o relacionamento. Ele pode agregar todas as atividades de relacionamento funcionando como uma espécie de “guarda-chuva” que potencializa os efeitos de todas as modalidades.
Guelta	É a oferta, pura e simples, de um determinado valor em dinheiro pela venda de produto. Essa prática pode apresentar resultados em curto prazo (giro de produtos), mas não deve ser considerada uma ação de relacionamento.

Considerações sobre as ações praticadas

A maior parte das ações praticadas pelos fabricantes junto aos vendedores varejistas consiste em campanhas promocionais de vendas que se caracterizam por duração breve (sempre de curto prazo) e objetivos atrelado a vendas (estimular o giro de produtos). Esse tipo de ação serve apenas para solução de problemas pontuais de vendas e não contribui para a formação de relacionamento mais consistente entre fabricantes e vendedores, segundo os fundamentos do marketing de relacionamento. Fatores das campanhas promocionais de vendas que contribuem para esse quadro são:

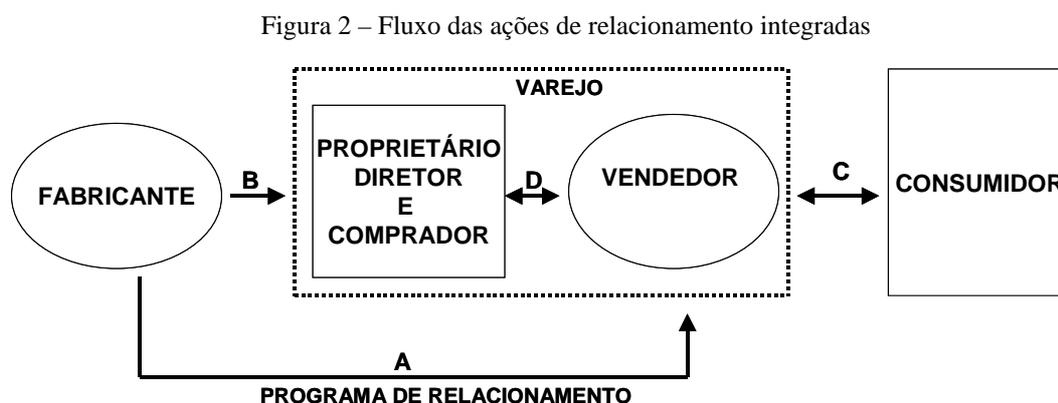
- *critérios para premiação* - em geral, giram em torno do volume de vendas no período da promoção, sem considerar faturamento ou desempenho médio em períodos semelhantes. Os itens envolvidos bem como as cotas e metas são alterados ao longo da ação, seguindo as diretrizes de compras ou interesses pontuais do fabricante e do varejista;
- *prêmios* – existe predominância dos títulos de previdência privada, os quais funcionam, na prática, como dinheiro. Optando por forma de premiação de efeito efêmero, o fabricante perde a oportunidade de estimular a construção de vínculos mais consistentes. Prêmios em bens e viagens, apesar de mais onerosos, apresentam efeitos mais prolongados.

As ações praticadas caracterizam-se muito mais como promoções, pois funcionam como ferramentas de auxílio a vendas, estimulando, prioritariamente, o aumento do giro de produtos específicos em determinadas redes ou lojas. Elas têm, desse modo, um efeito passageiro e são muito diferentes do que pode ser caracterizado como um programa de marketing de relacionamento.

Sugestões para melhoria do relacionamento

O processo de modernização do varejo – que inclui melhoria do *mix* de produtos por loja, segmentação do público-alvo, equilíbrio entre oferta e demanda e níveis de estoque adequados – tende a favorecer o giro natural dos produtos, reduzindo a necessidade da prática de ações de incentivo de vendas predatórias.

O estabelecimento de programas de relacionamento com vendedores varejistas deve ser encarado pelo fabricante como um instrumento que também pode servir para reforçar seu relacionamento com outros públicos de interesse, como proprietários / diretores / compradores do varejo, bem como com os consumidores. Isso porque os vendedores, que estão diretamente em contato com esses públicos, podem atuar como agentes influenciadores. Nesse sentido, o fabricante pode desenvolver programas de relacionamento integrados entre vendedores e consumidores. O envolvimento de diferentes públicos em uma única ação pode potencializar os efeitos e contribuir para o fortalecimento de vínculos do fabricante com cada um de seus diferentes públicos de interesse. A Figura 2 ilustra esse fluxo.



O atual processo de relacionamento pode ser aprimorado, mesmo considerando-se o presente cenário no qual prevalecem ações efêmeras e voltadas prioritariamente para vendas, se as ações forem orientadas para aspectos como satisfação, envolvimento e criação de valor, conforme pregam os fundamentos do marketing de relacionamento. Podem contribuir para o aperfeiçoamento dos programas de relacionamento praticados:

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

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

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

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

- *frequência* - é importante manter regularidade nas ações, distribuindo-as uniformemente ao longo do ano. O conceito de programa único com a integração de todas as ações facilita essa condição. O cronograma de ações pode ter previsão para ações previamente programadas e também para ações de oportunidade. O ideal é que os participantes recebam algum tipo de *input* em intervalos de tempo de cerca de 40 dias;

- *tipos de ações* - o foco deve ser de ações que, de alguma forma, tragam satisfação e gerem envolvimento e valor para o vendedor, ou seja, ações que atendam aos seus interesses e tragam-lhe benefícios ou prazer. Nas entrevistas, foram detectadas algumas ações que atendem potencialmente a essas condições. As ações de incentivo de vendas podem ser aplicadas dentro dos moldes atuais, mas devem, sempre que possível, envolver premiações que tenham efeitos prolongados, como bolsa de estudo e viagens. Já as ações de envolvimento necessitam, prioritariamente, oferecer apoio ao bom desempenho das funções e envolver aspecto da vida pessoal do vendedor e de seus familiares. A lista de ações possíveis é muito vasta e inclui assinatura de revistas especializadas, treinamento, ingresso para *shows*,

cartão de aniversário, brinde útil para sua atividade e cartão comemorativo de aniversário de casamento e dos filhos, entre outras. Diante da possibilidade ilimitada de opções, o indicado é promover pesquisas constantes junto aos participantes para detectar preferências ou temas de sua preocupação e interesse, para que possam ser transformados em ações;

- *personalização* - as ações, seja de incentivo de vendas, seja de relacionamento, devem ser as mais personalizadas possíveis, por loja ou por região. Não é por outra razão que o banco de dados é de suma importância. As ações de relacionamento devem sempre ter algum motivo, alguma justificativa para sua realização e, de preferência, trazer benefícios para a vida pessoal ou profissional do vendedor;

- *treinamento* - por ser uma atividade de interesse de ambas as partes envolvidas, o treinamento é um item que merece ser amplamente explorado. Seu efeito pode ser potencializado se, além do treinamento sobre produtos, incluir técnicas de vendas, cálculo financeiro, política econômica, estudos sobre comportamento do consumidor, técnicas de decoração, relacionamento no ambiente de trabalho, orientação profissional, enfim, temas que sejam de seu interesse e que contribuam para a melhoria do seu desempenho. O treinamento deve, na medida do possível, levar em consideração a habilidade natural de cada vendedor em determinados segmentos, pois alguns são naturalmente melhores para vender determinados tipos de produtos. Nesse sentido, a manutenção de um canal de sugestões de tema e forma de treinamento é uma ação simples muito eficaz;

- *serviços de apoio* - especificamente nesse contexto, dois tipos de serviços de apoio são destacados pelos próprios vendedores: i) serviço de pós-venda diferenciado que possa rapidamente livrar o vendedor de processos de reclamação de seus clientes, que devem ser assumidos pelo fabricante; ii) atuação das promotoras, que representam o vínculo tangível da relação da empresa com o vendedor. Sua presença nas lojas ou a possibilidade de facilmente contatá-las (como algumas empresas já fazem) é um apoio extremamente valorizado e que influencia a forma como o vendedor vê o fabricante;

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

Considerações finais

Os resultados deste estudo indicam que, embora o relacionamento entre fabricantes e vendedores não seja ruim, ele está efetivamente distante do recomendado pelo conceito de marketing de relacionamento. Por meio das entrevistas realizadas, evidenciou-se que o vendedor varejista demonstra receptividade a programas de relacionamento, os quais podem ser implementados com sucesso, desde que sejam respeitados os princípios do marketing de relacionamento e as condições do ambiente, a fim de gerar maior empatia e predisposição em relação à determinada marca ou produto, tendo em vista o poder desse profissional em afetar o giro dos produtos.

Observou-se que, mesmo sendo essa influência reconhecida por todas as partes envolvidas no processo, poucas empresas têm investido realmente de modo expressivo em ações de relacionamento. Além disso, o que se observa são basicamente ações de promoção de vendas durante um período determinado. As empresas que mais investem nessa área são as que mais se destacam no mercado: as líderes em seus segmentos. Curiosamente, os

fabricantes menos expressivos, justamente os que mais dependem da interferência do vendedor (que é visto pelo consumidor como um especialista), são os que menos investem.

Com a eliminação das ações orientadas exclusivamente para vendas com efeito de curto prazo, o ambiente em relação aos vendedores varejistas ficará mais receptivo a ações de relacionamento fundamentadas no marketing de relacionamento, gerando uma base mais consistente e de longo prazo. Isso representará uma oportunidade para os fabricantes mais ágeis que terão condições propícias para explorar de maneira pioneira essa situação, obtendo vantagem sobre seus concorrentes.

Referências bibliográficas

- BARNES, James G. *Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GORDON, Ian H. *Relationship marketing*. Ontário: John Wiley & Sons, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- _____. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision Journal*, vol.35, no. 4, p. 322-352, 1997.
- GUMMESSON, Evert. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- JÜNTHER, Uta & WEHRLI, Hans P. Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, ano 5, p. 54-73, 1994.
- LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MANNING, Gerald L. & REECE, Berry L. *Selling today: building quality partnerships*. 7a. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MURRY, John P. & HEIDE, Jan B. Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationship. *Journal of marketing*, vol. 62, p.58-68, jan 1998.
- NICKELS, William G. & WOOD, Marian B. *Marketing. Relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PARVATIYAR Atul & SHETH, Jagdish N. Customer relationship management: emerging practice, process and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, vol 3, ano 2, p.1-34, 2001.
- PAYNE, A. *et al. Relationship marketing for competitive advantage, winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing - uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WEBSTER JR. Frederick E. Understanding the relationship among brands, consumers and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, no.1, p.17-23, 2000.

¹ A abordagem – apesar de focada no setor de eletrodomésticos – também poderia ser válida para fabricantes outros setores que apresentam estruturas de comercialização similares, como os de autopeças, materiais para construção e computadores, por exemplo.

² O termo foi empregado pela primeira vez, segundo Grönroos (1995, p. 252), em um artigo de Leonard L. Berry em 1983.

³ A estratégia *push and pull* implica a aplicação de duas forças simultâneas – uma para atrair o cliente até o ponto-de-venda e outra para que o ponto-de-venda ofereça o produto ao cliente -, potencializando, assim, o impacto de cada uma delas. Segundo Kotler (2000, p. 586), "*a estratégia push (pressão) envolve o uso da equipe de vendas e da promoção empresarial para induzir os*

intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais. Na estratégia pull (atração), o fabricante utiliza a propaganda e a promoção ao consumidor para induzi-lo a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que eles o encomendem”.

⁴ *Goodwill* pode ser traduzido como benevolência, é um termo utilizado com frequência no mercado varejista, motivo de sua menção.

⁵ Esse tipo de ação também é conhecido como comprador fantasma, cliente fantasma ou cliente oculto, dependendo da região e da cultura da empresa