

MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO COMERCIAL

RELATIONSHIP MARKETING AS STRATEGIC COMMERCIAL DIFFERENTIAL

Alexandre Rodrigues de Almeida*
Antônio Carlos Estender**

RESUMO

O presente artigo trata de um estudo de caso do Frigorífico Minerva onde o seguimento varejo de distribuição em São Paulo, vêm enfrentando dificuldades para atingir as metas comerciais e maximizar os resultados. Este estudo de caso foi efetuado como pesquisa de coleta de dados nas entrevistas que foram realizadas nos locais de atuação e em horário flexível, não atrapalhando a jornada de trabalho dos colaboradores. Neste estudo de Caso foram identificados oportunidades de melhoria no modelo de atendimento ao cliente e no formato de atuação da equipe comercial no ponto de venda. Os resultados das entrevistas apontam a necessidade de criar uma área de inteligência para suporte e desenvolvimento de estratégias encontradas no *marketing e trade marketing*, envolver outras áreas da empresa no processo comercial e definir um modelo de atendimento consciente valorizando a marca e serviço, disponibilizar mecanismos de motivação, treinamento, ferramentas e provisão adequadas, visando a fidelização e estreitamento de relação com o cliente e aumento da frequência de pedidos na visita presencial.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Trade marketing. Estratégia comercial. Metas.

ABSTRACT

This article is a case study of the Fridge where retail tracking Minerva distribution in Sao Paulo, are facing difficulties to achieve business goals and maximize results. This case study was carried out as research data collection in the interviews that were carried out in the places of performance and flexible hours, not interrupting the workday employees. In this case study we identified opportunities for improvement in customer service and in the format of the sales team at the point of sale. The results of the interviews highlight the need to create an area of intelligence to support and development of strategies found in the marketing and trade marketing, involve other areas of the company in the commercial process and define a service model aware valuing the brand and service, provide motivation, training mechanisms, tools and appropriate provision, to loyalty and closer relationship with the customer and increased frequency of requests in face-to-face visit.

Keywords: Relationship Marketing. Trade Marketing. Marketing strategy. Goals.

* Bacharel. aleroalmeida@uol.com

** Mestre. Professor. estender@uol.com.br

Introdução

Em um mercado globalizado e altamente competitivo, uma empresa necessita de um posicionamento eficiente e eficaz que supere barreiras, antecipe situações de ameaças e fraquezas para que seja possível atingir seus objetivos e maximizar os resultados. Nesse novo cenário global, torna-se inevitável que uma organização tenha uma equipe comercial capacitada, motivada, que tenham acesso e conheçam as melhores técnicas e ferramentas para desenvolver suas competências, podendo identificar as lacunas e oportunidades do mercado oferecendo uma prestação de serviço na forma de valor, um atendimento diferenciado, onde a busca da satisfação do cliente, parceria e fidelização tenha base na interação e sinergia de forças com outras áreas da organização.

Em uma organização que procura atingir seus objetivos comerciais, o que se revela é a importância dada ao equilíbrio entre planejamento, elaboração e execução nas vendas devido não somente a demanda e disponibilidade de produtos, mas também no conhecimento e interpretação das necessidades específicas de cada cliente. Com o conhecimento do perfil do cliente, desenvolvendo um melhor atendimento atuando de forma destacada e diferenciada como donos do negócio, pode-se então trazer o resultado de forma natural permitindo promover a satisfação do cliente e desenvolver uma parceria comercial sólida. No processo de *marketing* e vendas, temos procedimentos com excelentes resultados que por meio do conhecimento adquirido e transferência de informações, irá sugerir as tomadas de decisões futuras de acordo com cada situação específica. Trata-se de um processo contínuo e ajustes periódicos.

Para atingir as metas estabelecidas e maximizar os resultados, o *marketing* de relacionamento atua por meio da construção de um relacionamento sólido, contínuo e se torna uma ferramenta muito eficaz quando utilizado como modelo efetivo de identificação de valores para o cliente visando garantir a qualidade do atendimento. Como auxílio para se obter uma melhor performance no atendimento, o *Rapport*, ou seja, empatia criada entre o vendedor e o cliente, contribui para que o vendedor seja capaz de lidar com as objeções mesmo em situações desfavoráveis, contribuição encontrada na neurolinguística.

Muitas organizações querem estar firmes, competitivas e sem perder espaço para a concorrência, neste sentido, o *Trade Marketing* tem papel fundamental pelo menos em três situações, a desassociação da ideia de que o preço é o único fator de decisão ao mesmo tempo agregar valor apresentando os benefícios e vantagens dos produtos, favorecer a

distribuição dos produtos evitando a concentração em um único ou em poucos clientes e avaliar cada cliente quanto a rentabilidade identificando as margens de resultado.

Atuando diretamente no desenvolvimento do relacionamento das indústrias e seus canais de comercialização, o *Trade Marketing* analisa as preferências dos consumidores e seus hábitos, para a elaboração de uma estratégia de atendimento mais adequada a cada cliente, possibilitando obter uma maior frequência de pedidos.

Como maximizar o canal varejo para atingir as metas comerciais? Na sua filial em São Paulo, a Minerva S/A, apresenta sintomas de falta de sintonia e sinergia entre o planejamento de vendas, necessidade do cliente e execução. Os resultados apontam claramente quando comparado o planejado e o realizado, ou seja, um atendimento aos clientes de forma mista, presencial e telemarketing, falta de apoio comercial, ausência de rotina e política de relação que impactam no resultado final.

Se faz necessário buscar alternativas a oferecer formas de melhoria e condição de trabalho para a equipe comercial. Os estudos, tanto os de *Marketing* de relacionamento e *trade marketing*, não avançam na discussão sobre a relação entre esse importante binômio para o ambiente organizacional.

Definir um modelo de atendimento auxiliie para atingir as metas comerciais, criar um setor de inteligência para suporte e desenvolvimento de estratégias, sendo o marketing de relacionamento e o *trade marketing* como meio para maximizar o canal varejo; disponibilizar mecanismos de motivação, treinamento, ferramentas e provisão para realização das atividades comerciais com excelência. Envolver outras áreas da empresa no processo comercial e na gestão de atendimento.

O fator econômico da organização vem sendo prejudicado pelo não cumprimento das metas e não maximização dos resultados no canal varejo de distribuição, com a falta de planejamento e de uma equipe de alta performance faz com que o simples fato da falta de relacionamento com os clientes e a não visita presencial prejudique a leitura de oportunidades oferecendo espaço para a concorrência. O presente estudo tem como objetivo contribuir para a compreensão dos fatores de competitividade de uma empresa do ramo frigorífico.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; gestão de relacionamento e *trade marketing*. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção foi apresentado a organização. Na quarta seção, os resultados e discussões onde os esforços serão direcionados à compreender as razões

que levam a filial a não atingir seus resultados no canal varejo distribuição. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

1 Revisão de Literatura

1.1 Marketing de Relacionamento

De acordo com a opinião de Fitzsimmons (2000), de um modo geral os Clientes estão cada vez mais exigentes e necessitando de um atendimento personalizado cada vez mais dedicado. O contato humano passou a ser fundamental e tem, certamente, a preferência dos clientes. Nesse sentido, a importância do aperfeiçoamento do processo de atendimento buscando uma prestação de serviços e visando a criação de uma experiência de satisfação única, o marketing nos dias de hoje busca ir além da identificação das necessidades e desejos do consumidor, mas identificar qual é o alvo a ser alcançado é essencial.

Do ponto de vista de Drucker (1998), o marketing não é algo muito simples embora esteja naturalmente inserido no contexto empresarial não pode ser considerado uma função trivial. A simplicidade no resultado final mostra que o sucesso da organização e seu comércio não é determinado pelo fabricante mas pelo consumidor. Cabe salientar que o marketing possui aspectos essenciais, pois tem relação com os processos de criação e identificação de valor, é por onde passa o conceito do Marketing de Relacionamento, por isso, a importância de um bom atendimento de uma equipe comercial de alta performance, que por sua vez, traz uma necessidade de reformulação da relação empresa/consumidor.

Para Sohrabi (2010), a gestão do relacionamento com o cliente é eficaz e traz muitos benefícios para as organizações, procura garantir a satisfação contínua do cliente entretanto uma implementação da gestão do relacionamento com o cliente é incerta e para reduzir seus riscos é necessário realizar um planejamento para se chegar aos resultados desejados. Nesse sentido, o marketing de relacionamento envolve a identificação de valores e o compartilhamento de benefícios decorrentes de um período de parceria que no caso de dificuldades deve ser reconhecido sem a necessidade de aguardar para que alguém precise identificá-lo e resolver os seus problemas, é o cliente exigente que tem determinado o sucesso da organização, não o produto.

Segundo Kotler (1998), o marketing é a chave fundamental para atingir as metas na organização, significa ser mais eficaz do que os concorrentes integrando as atividades

de marketing e buscando a satisfação do cliente. Vale salientar que o marketing se estendeu a tudo que fazemos e estar atento as necessidades do cliente é de fundamental importância. Para uma organização é mais fácil manter um cliente, porém conquistar um novo custa muito mais. As organizações precisam buscar conhecer seus clientes em profundidade e assim também como toda organização e envolvidos no processo de atendimento o conheça.

Segundo a opinião de Hall (2004), o processo de venda consiste na compreensão do comprador, fazer parte do seu ambiente como parte do seu universo entendendo a forma como pensa, o seu ponto vista. Neste sentido, o autor explica que este comportamento abre portas e cria empatia onde o vendedor passa a ser lembrado e aguardado pelo comprador, pois compreende que este entendeu o seu negócio e suas necessidades, é fonte de motivação para tomada de decisão, podemos inclusive definir como uma vantagem competitiva, já que o relacionamento pode colocar o vendedor a frente da concorrência.

Para Ian (1999), o marketing de relacionamento pode oferecer vantagens importantes quando destacamos o desenvolvimento da fidelidade, oportunidade para soluções inovadoras com local apropriado para testar novidades alinhando a empresa com os clientes que valorizam esta prestação de serviço e parceria. Contudo, cabe salientar que, atualmente, no atendimento, os clientes tendem a ter um caráter mais duradouro do que negociações simples, rotineiras ou eventuais e por conta disso o comportamento de procurar conhecer mais o consumidor, ouvindo-o, dedicando-se a ele; agradando-o e antecipando em atender os seus desejos e os cativando.

Do ponto de vista de Cravens (1997), as estratégias de relacionamento através da segurança, assistência e compromisso tem como propósito o contentamento e a satisfação dos clientes, cabe salientar que o vendedor ao se relacionar com o cliente terá a oportunidade de se dedicar a uma das mais importantes tarefas no contexto da estratégia de marketing de relacionamento, quanto mais se conhece, mais possibilidade existe de criar um relacionamento de grande potencial promissor e que possibilitara colher informações que possibilite a organização atingir os resultados esperados assim como o próprio cliente.

Na opinião de Churchill e Peter (2000), no marketing de relacionamento o fechamento da venda é uma das etapas do processo comercial e não o fim, onde os vendedores tem orientação para o valorizar o relacionamento e seguir em um melhoramento continuo para estabelecer um relacionamento de longo prazo com os

clientes. Cabe salientar que os clientes tem a necessidade de um tratamento personalizado e individualizado onde a empresa tem possibilidade de assumir compromissos onde a participação e movimentação da organização como um todo se faz necessário no sentido da satisfação do cliente.

De acordo com Bretzke (2000), uma das maiores preocupações das empresas é a relação com o cliente gerada através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela a organização, o Marketing de relacionamento trata desta relação onde o maior objetivo é o cliente. O autor explica que quando se dá importância a esta relação, a organização passa a construir relacionamentos duradouros que contribuem para o crescimento do desempenho nos resultados sustentáveis, fatores importantes que certamente influenciam as vendas.

Segundo a definição de Alvarez (2008), o Trade Marketing, é muito mais que uma filosofia, ela é um apoio direto a vendas e atividades do marketing. Juntas tem o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista. Cabe salientar que o Trade Marketing procura desenvolver práticas comerciais para estabelecer o bom relacionamento entre a organização, os distribuidores e o consumidor, entendendo como se comporta no momento da compra dentro do ponto de venda, podendo neste sentido adequar suas estratégias e planos de ação.

Para Maluf (2010) o departamento de Trade Marketing não procura simplesmente desenvolver um ponto de venda ativo, mas sua atuação está fundamentada na inteligência das informações. Nesse sentido, o autor considera que o Trade Marketing tem a função de contribuir de puxar a demanda no ponto de venda e de promover uma comunicação ao consumidor, facilitando e influenciando o *selling in* e o *selling out*. Assim fortalece o relacionamento com os canais de distribuição a partir de um planejamento profundo sobre os canais de venda e os clientes-chave melhorando a participação no mercado.

Para Limão Ervilha (2002), uma abordagem positiva faz o vendedor diferente dos demais, entretanto, para criar uma rápida sintonia moldando a mente do cliente e a do vendedor pode-se aplicar a técnica do *rapport*. O autor explica que o *rapport* é a capacidade de entender o universo da outra pessoa que gera uma relação de confiança uma com a outra, uma sintonia entre duas ou mais pessoas. A capacidade de entender o universo do outro evitando formas de intimidações criando um ambiente extremamente agradável, leve e a vontade, favorecendo uma relação promissora para desenvolvimento de bons negócios.

O Marketing de relacionamento se destaca no desenvolvimento da relação e

fidelização com o cliente, tem base em tudo que fazemos sendo importante estar atento às necessidades do cliente e criando empatia (IAN, 1999; KOTLER, 1998; FITZSIMMONNS, 2000; SOHRAB, 2010; CHURCHILL; PETER, 2000; ERVILHA; LIMÃO, 2002), os autores explicam a existência de uma exigência muito maior no mercado, o que demonstra a importância de um atendimento personalizado e diferenciado, e a participação de todas as áreas da organização antecipando as ações sobre as dificuldades e desejos.

Nesse sentido, o planejamento comercial tem fundamental importância para se atingir objetivos e adquirir vantagem competitiva através do *Trade Marketing* utilizando o histórico de vendas e conhecimento do perfil do cliente, sendo fundamental como mecanismo podendo reduzir a margem de erro e aumentar a satisfação do cliente (HALL, 2004; CRAVENS, 1997; DRUCKER, 1998; MALUF, 2010; AIVAREZ, 2008), os autores explicam a importância de ter claros os objetivos, onde pretende se chegar, e o que precisa para chegar, traz a importância na referência sobre a balança entre a oferta e o conhecimento da necessidade do cliente.

A garantia da maximização dos negócios está ligada a necessidade da equipe estar em campo e suas tarefas de atendimento e venda sendo acompanhadas e alteradas se necessário. Observando as oportunidades no ponto de venda e analisando corretamente o perfil do cliente, somada a uma rotina comercial será possível colher e aproveitar das informações para um atendimento diferenciado, sendo isso um diferencial.

2 Aspectos metodológicos

A primeira parte deste estudo foi elaborada por meio da pesquisa bibliográfica, na qual, através do referencial teórico, foi realizado um levantamento de dados sobre gestão de relacionamento. O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão utilizou-se a internet para acessar as bases de dados da CAPES, portais como: Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO). Em seguida, foram procurados e selecionados artigos que continham as expressões Gestão de relacionamento, para categorização dos dados. Os critérios de inclusão foram: materiais que se reportassem, direta ou indiretamente, à temática, publicados entre o

período de 1976 a 2010, a busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de Agosto a Dezembro de 2015.

De acordo com Morin (1996), que afirma que o método é o caminho percorrido para a construção dos saberes, escolheu-se para esta pesquisa o Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. Ancorados em tais referências realizou-se o estudo a partir de uma visão externa dos pesquisadores sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

A observação, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 190), “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. A análise das entrevistas foi feita de maneira analítica, interpretativa e comparativa por meio da utilização da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Segundo Gubrium e Holstein (2000), esse tipo de pesquisa buscou apontar os “comos”, advindo das práticas discursivas e ‘os por quês’ embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas, leva em consideração as significações, procurando-se conhecer aquilo que está por trás das palavras, buscando conhecer realidades por meio das mensagens através de um mecanismo de dedução.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método de observação participante é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando se quer conseguir informações e conhecimento referente a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. Para a definição dos benefícios decorrentes da implantação da gestão de *marketing* de relacionamento no ambiente organizacional, os entrevistados foram dezenove da organização, sendo vendedores varejo, vendedores *food service*, atendentes de *telemarketing* ativo e supervisão, que solicitaram anonimato. Um dos propósitos da

utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em administração é explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo principalmente a finalidades exploratórias, ao abordar experiências e pontos de vista dos atores inseridos nestes contextos.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), “[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, [...] mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão” (1985, p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; como uma forma de familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado, conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas de educação e a administração de empresa.

De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo. A classificação da pesquisa pode ser considerada do tipo aplicada, a qual o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, em busca de novas soluções para problemas do cotidiano. “Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal do que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial” (GIL, 2010, p. 37).

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. Ainda

apresentado por Flores (1994), a partir das transcrições das entrevistas foi possível capturar os dados, ou seja, todas as informações proporcionadas a partir das interações dos sujeitos com os pesquisadores, as atividades e os artefatos presentes nos respectivos contextos.

Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998). As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles, vendedores varejo, vendedores *food service*, atendentes de *telemarketing* ativo e supervisão da empresa Minerva Foods. As entrevistas foram realizadas entre os dias 01/10 e 29/10 do ano de 2015. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos funcionários e nas dependências da empresa no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão, as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Nesse tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender o motivo do não atingimento das metas na filial São Paulo. Os entrevistados foram escolhidos por estarem relacionados, direta ou indiretamente, com a área comercial e o cliente.

3 MINERVA S/A

Em 01 de janeiro de 1957, a Família Vilela de Queiroz deu início à criação de gado e prestação de serviços de logística para transporte de gado de fazendas para abatedouros. Alguns anos depois comprou do Frigorífico Minerva do Brasil S.A. sua primeira unidade de abate e processamento, localizada na cidade de Barretos, Estado de São Paulo (sua sede atual). Ainda em 1992, a companhia constituiu a Indústria e Comércio de Carnes Minerva LTDA, o Minerva passou a arrendar e subsequentemente

adquiriu uma unidade de abate e processamento na cidade de José Bonifácio, Estado de São Paulo.

A Minerva foi a primeira empresa do grupo Minerva Foods. A experiência anterior com os pecuaristas foi transformada em política institucional da companhia, criando laços de confiança e transparência para o crescimento mútuo e sustentável, orienta diversas ações da empresa.

A Minerva Foods é uma das líderes na América do Sul na produção e comercialização de carne in natura e seus derivados, exportação de gado vivo, além de atuar também no processamento de carne bovina, suína e de aves. A Companhia opera 17 plantas de abate de bovinos sendo 11 localizadas no Brasil, 3 no Paraguai, 2 no Uruguai e 1 na Colômbia, com capacidade total de abate de 17.330 cabeças de gado por dia. Adicionalmente, a Minerva possui uma planta localizada no Brasil para o processamento de proteínas - Minerva Fine Foods.

A Companhia exporta para mais de 100 países em cinco continentes através de nove escritórios comerciais além de operar 13 centros de distribuição sendo 11 no Brasil e 2 no Paraguai.

A capacidade de desossa da Minerva Foods é superior à capacidade de abate, o que propicia flexibilidade no processo de produção, permitindo-lhe processar o gado, bem como carcaças compradas de terceiros, maximizando assim níveis de rentabilidade, na medida em que o processamento é a atividade que agrega maior valor à carne bovina, hoje a empresa está posicionada como o terceiro frigorífico do Brasil.

As dezessete unidades de produção da Companhia, além da Minerva Fine Foods, estão estrategicamente localizadas próximas aos principais portos exportadores e mercados internos, bem como de sua ampla base de fornecedores de gado.

A história da Minerva Foods demonstra seu crescimento consistente e sustentável ao longo dos anos, desde o início da experiência da Companhia no transporte de bovinos e na atividade pecuária até a entrada no ramo da atividade de industrial frigorífica.

A empresa tem enfrentado dificuldades para alcançar seus objetivos comerciais no seguimento varejo de distribuição em São Paulo, a venda e participação no mercado são apenas alguns indicadores, a falta de interação do comercial a uma área de marketing impedem a aplicação de uma alternativa que valorize o serviço e o produto.

O vendedor possui uma carteira de clientes para atendimento, cada cliente com necessidades muitas vezes diferentes, quando o cliente faz um pedido, devido não haver provisão para locomoção ao ponto de venda e não haver uma rotina de visita com padrão

de atendimento a venda fica apenas por telefone para parte deles e diminuindo a possibilidade da oferta de outros itens, maximização nas quantidades. A falta de um modelo de relacionamento e atendimento cria um desconforto e descrédito aos distribuidores e consumidores, ainda somada a atividade semanal de ir ao escritório para a prática da venda por telefone, o *telemarketing*, diminuindo o contato presencial cliente x vendedor. O cliente muitas vezes por insegurança, não percebe valor no atendimento e acaba em optar por outro fornecedor mais presente, mesmo com preços mais altos ou produto de qualidade supostamente inferior.

4 Resultados e Discussões

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações no site da organização, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder: Como maximizar o canal varejo para atingir as metas comerciais? Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para compreensão do *marketing de relacionamento e trade marketing*, na expectativa de contribuição como diferencial extratético. Por meio das observações foi possível identificar a falta de política e gestão no modelo de atendimento.

Quadro 1 – Percepção acerca da gestão de relacionamento.

<p>Vendedor (8) Varejo</p>	<p>Na entrevista com os vendedores de varejo foi identificado que de um modo geral, eles entendem a importância do relacionamento com cliente sendo o marketing fundamental nas relações, isso vai além de ações de preços e promoções, tem fundamento no histórico de cada cliente, na visita presencial e o envolvimento macro da organização. A respeito das rotinas de visita e atendimento, todos acreditam que a empresa não contribui como deveria para a concretização dos objetivos, um produto de qualidade não é suficiente para aumentar as vendas e fidelizar o cliente. Gostariam de ajuda estrutural para desenvolver as atividades como ajuda combustível e treinamento de produto. Vale citar que apenas dois vendedores sabem a diferença de <i>marketing</i> e <i>trade marketing</i>.</p>
<p>Vendedor (6) <i>Food Service</i></p>	<p>Na entrevista com a equipe de vendas <i>food service</i> de modo geral, eles entendem sobre a importância do relacionamento com o cliente, a visita presencial e o que representa para a maximizar os negócios. Acreditam que a organização poderia contribuir muito mais para a fidelização e satisfação dos clientes. Disseram que a empresas não tem uma área de marketing voltada a ações comerciais. Não sabem a</p>

	diferença de <i>marketing</i> e <i>trade marketing</i> . Gostariam de aprender novas técnicas que possam ajudar no desempenho e sugerem um programa de treinamento e aprendizado. A falta da ajuda de custo, vale almoço e vale combustível também foram mencionados.
Atendente <i>Telemarketing</i> (2)	Na entrevista com as atendentes foi citado que a empresas não tem uma área de marketing voltada a ações comerciais, desconhecem a existência de ações voltadas ao ponto de venda, acreditam que o marketing de relacionamento é sim um diferencial para contribuir no fechamento e maximização dos resultados. Gostariam de aprender novas técnicas de atendimento e de treinamento de produto. A empresa não oferece vale alimentação ou ajuda de custo. A visita presencial é um diferencial para introduzir novos produtos.
Supervisor De Vendas (2)	Na entrevista o supervisor reforçou que a empresa não tem uma área de marketing voltada a ações comerciais, entende que é um diferencial muito importante o marketing de relacionamento, mas quando ligada a várias outras atividades como: rotina de atendimento, visita presencial, produtos de qualidade, equipe motivada e treinada. Acreditam que a empresas precisa definir sua política de relação com o cliente e criar mecanismos de incentivo para a área comercial e envolvidos. Reconhecem que a empresas não tem uma área de <i>trade marketing</i> voltada para o fortalecimento da marca e do vendedor no ponto de venda.

As entrevistas nos apontam que a equipe comercial da empresa sabe da importância e como a relação com o cliente é fundamental, porém todos afirmam que desconhecem se as empresas têm uma área de *trade marketing* voltada a ações comerciais e inteligência, para a maioria, não é somente produtos de qualidade que podem contribuir para a maximização das vendas e fechamento dos objetivos. A gestão comercial precisa ter posicionamento e atitudes claras que contribuam para que os vendedores possam realizar o objetivo de atendimento personalizado, buscando a satisfação e conhecendo a real necessidades dos clientes. A falta de ferramentas, incentivos que ajudem o gerenciamento e a provisão para o combustível e refeição, dificultam a maximização da distribuição. Todos demonstram claramente uma preocupação e interesse em formas que ajudem no cumprimento de suas tarefas, pleno sentimento de responsabilidade e que a visita presencial proporcionando maiores resultados.

De acordo com o ponto de vista dos autores, Sohrabi (2010), Kotler (1998), são diversos os benefícios encontrados na gestão do relacionamento onde a empresa pode conhecer melhor seus clientes e isso é primordial para atingir metas. O fundamental é ser um diferencial e isso impacta diretamente os ambientes internos e externo da empresa, na fidelização e satisfação do cliente. Para Alvarez (2008) e Maluf (2010), o *trade marketing* dá suporte a atividade comerciais visando a satisfação do cliente e através de novas práticas a partir da compreensão do comportamento do consumidor, harmonizar sua ação e ajustar as estratégias influenciado e fortalecendo a reposição. Para tentar sanar o problema da organização é necessário a implantação de um modelo de marketing de

relacionamento e *trade marketing*. Essa postura da organização leva ao direcionamento que é exatamente o cenário que a organização está passando neste estudo de caso.

Como maximizar o canal varejo para atingir as metas comerciais? Nesse sentido, a organização, para sanar esse problema, tem como necessidade definir e padronizar um modelo de atendimento da equipe comercial voltado aos clientes, agregando mecanismos de acompanhamento de resultados e identificação das necessidades. Criar um setor de *trade marketing* para o desenvolvimento de estratégias e ações no ponto de vendas, estas ações terão base nas políticas comerciais e nas informações colhidas no ponto de venda, visando a maximização do canal distribuição varejo; disponibilizar campanhas de treinamento presencial e ensino a distância EAD padronizando um perfil de vendedor, incentivando a capacitação de informação de mercado e do cliente de forma contínua. Promover ajuda de custo para alimentação e transporte possibilitando a execução da visita presencial, envolver outros departamentos ligados ao processo de atendimento visando atender as necessidades dos clientes e dar suporte ao vendedor.

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi atingido, teve como enfoque identificar *marketing de relacionamento* e o *trade marketing* como diferencial estratégico comercial, a fim de atingir metas e maximizar resultados. Nesse contexto, sendo a administração e o aproveitamento das informações e necessidades coletadas sobre os colaboradores vimos um desafio, o de formalizar as atitudes inconscientes dos vendedores, procurando mostrar a importância do envolvimento de todos na organização, a aplicabilidade da gestão do relacionamento e criação de uma área específica à ações no ponto de venda, torna-se um ponto chave para alcançar os objetivos e, conseqüentemente, a satisfação, fidelização e maximização dos negócios. Eliminar as lacunas aproveitando todas oportunidades no atendimento presencial ao ponto de venda, agregando valor aos produtos e a marca, bem como fornecer estrutura para que o profissional de vendas possa realizar suas atividades estabelecendo uma equipe comercial sinérgica, melhorando os resultados financeiros da empresa.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras referências, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais ampla do emprego dos métodos de pesquisa, um estudo que se preocupe em verificar a adequação dos métodos qualitativos utilizados pode apresentar contribuições significativas como

permitir avaliar a contribuição metodológica dos trabalhos publicados na área e a ampliar a análise dos resultados de cunho qualitativo quantitativo e de múltiplos casos e, por fim, futuras pesquisas ligando o tema marketing de relacionamento como diferencial estratégico para atingir metas e maximizar resultados, com as escolhas metodológicas se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa na área e para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos na área.

A contribuição mais relevante é de natureza empírica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados a marketing de relacionamento como diferencial estratégico para atingir metas e maximizar resultados (São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa) (FLEURY; FLEURY, 2001).

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada a amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar *marketing* de relacionamento e *trade marketing* utilizados em uma empresa frigorífica, abrindo espaço para futuras pesquisas.

Analisar os processos de atendimento para identificar as causas que estão afetando o baixo desempenho geral. Cabe salientar que este modelo atual de atendimento não segue padrões estabelecidos e que a organização vem realizando seus resultados somente a partir do desempenho individual de cada vendedor. Nas entrevistas apontam defasagem nos processos de aprendizagem. Definir modelos de atendimento que auxiliem na confiabilidade da marca e serviço. Dessa forma, será necessário a análise mais completa para definir quais processos serão mais adequados.

Reduzir a falta de visitas no cliente, aumentando o relacionamento e fortalecendo a marca no ponto de vendas. Cabe salientar que esse objetivo é um resultado a médio e longo prazo, com as informações que foram capitadas para o desenvolvimento desse artigo serão compiladas para a melhor tomada de decisão e desenvolvimento de planos de ajuda de custo.

Implantar uma cultura de foco no cliente, necessidades e objetivos, bem como a importância de um trabalho em equipe, o envolvimento de todos os departamentos visando o mesmo objetivo.

A visita presencial e o relacionamento direto com o cliente são fundamentais para alcançar as metas estabelecidas. O planejamento gerencial baseado no histórico e alinhamento com a equipe de vendas terá papel decisivo na disputa acirrada neste mercado globalizado. O cliente é o ativo mais importante da empresa. Um produto de qualidade é importante, porém uma organização precisa também de uma equipe de vendas treinada, motivada, com mecanismos claros de atendimento, gerenciamento, ferramentas de trabalho e condições adequadas para a execução.

Conclui-se que se pode inferir que o presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de trazer novas ideias na tentativa de sanar o problema de atingir as metas comerciais e maximizar os resultados no canal varejo distribuição. Observamos que a organização está com dificuldades na consolidação da marca e processo de atendimento, fica claro que a organização conseguiu identificar a causa raiz do problema, possibilitando desenvolver um plano de ação. Cabe salientar que para dar melhor vazão na distribuição, o varejo deve alcançar seus objetivos, a organização precisa estabelecer modelos e criar uma área comercial incluindo *Marketing*, *Trade Marketing* e força de vendas adequado para a demanda dos clientes, é necessário a implementação de processos de incentivo, treinamento e ajuda de custo operacionais aos envolvidos. Como medida de melhoria disponibilizar um modelo de gestão de inteligência comercial para facilitar e agilizar as tomadas de decisão. A organização deve imediatamente agir para sanar esse problema. Através dos treinamentos gerenciais e a disseminação das informações para a equipe, pode se conscientizar os colaboradores da importância de suas atividades no processo comercial, consolidação da marca e na satisfação dos clientes.

Referências

ALVAREZ, F. J. S. M. **Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BURGESS, P. W.; DUMONTHEIL, I.; GILBERT, S. J. The gateway hypothesis of rostral prefrontal cortex (area 10) function. In: DUNCAN, J.; PHILLIPS, L.; MCLEOD, P. (Eds.). **Measuring the mind: speed, control, and age**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 217–248.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRAVENS, W. **Strategic Marketing**. 5. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DRUCKER, F. **Aprendizado organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1998

LIMÃO ERVILHA, A. J. **Vendas com aplicação de Neurolinguística**. São Paulo: Nobel, 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, J. M. Administração de serviços. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. Analysing Interpretative Practice. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Thousand Oaks, 2000.

HALL, M. L. **Fortalecendo as habilidades de vendas com PNL**. 2004. Disponível em: <http://golfinho.com.br/artigospnl/artigos_pnl_assunto_titulo.asp?cod=V>. Acesso em: 21 abr. 2016.

IAN. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALUF, A. **Trade Marketing**: pontos de vista comentados. São Paulo: LCTE Editora, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, F. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

PALACIOS, K. E. P.; ANDRADE, J. E. B. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, Curitiba, p. 57-78, jul./set. 2005.

RYNES, S.; GEPHART JUNIOR, R. P. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

SOHRABI, B. Customer relationship management maturity model: a model for stepwise implementation. **Journal of Human Sciences**, v. 7, n. 1, p. 1-20, 2010.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. Marketing research, meaning, measurement and method. London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.