

**EVANDRO MARCOS LUIZ**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócio-2007.

Orient.: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

**Curitiba  
2008**

Dedico este trabalho a minha esposa Adriana, as minhas filhas Luana e Larissa, pela compreensão incentivo constante, em todos os momentos que me dediquei a este objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família que soube entender a importância para conclusão desta monografia, respeitando minha dedicação e ausência em momentos de nossas vidas.

Ao meu orientador Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho, pelo acompanhamento e incentivo em suas aulas para escolha do tema.

Aos professores do Curso de Especialização - Gestão de Negócio

Aos meus clientes que compartilharam experiência, servindo de base para vários assuntos.

Aos meus colegas de turmas pela ótima convivência e pela riqueza na troca de informações e experiência durante nosso convívio.

A Deus, pelo alento em momentos difíceis.

## RESUMO

LUIZ, Evandro Marcos. **Marketing de relacionamento nas pequenas empresas.** A aplicação de ferramentas de marketing de relacionamento sendo utilizadas como um instrumento para o desenvolvimento de ações no mercado que possam identificar estratégias viáveis ao novo comportamento do consumidor. Através da pesquisa bibliográfica caracteriza-se o marketing com suas atividades difundidas em todo o processo da organização. Os assuntos pertinentes às pequenas empresas exploram, seu histórico, atuação, características e limitações no Brasil. Foram também abordados conteúdos que apoiam o marketing em vários aspectos referentes às suas estratégias, fato que possibilitou analisar e diagnosticar as oportunidades, ameaças externas, e também o marketing em seu ambiente interno da organização. A empresa analisada foi a Perdigão Agroindustrial que, na busca por melhores resultados, procura inovar suas ações junto a uma carteira de clientes do pequeno varejo segmentando por grupos de clientes. Estes clientes deram a Perdigão informações que após serem analisadas mostram a real necessidade de cada canal, levando a empresa a buscar a excelência no atendimento. Para analisar a percepção de um trabalho de relacionamento junto a pequena empresa foi entrevistado o proprietário de loja de revenda de produtos alimentícios localizada no bairro de Curitiba, esse comenta que através de estratégia voltada para o seu público-alvo e com trocas de informações entre empresas na busca por resultados satisfatórios para ambos, trouxe um melhor relacionamento, percebendo novas oportunidades de atuação no mercado.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, estratégia, pequenas empresas, varejo, percepção.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
1.1 TEMA .....	5
1.2 DEFINIÇÃO DE PROBLEMA .....	5
1.3 JUSTIFICATIVA .....	5
1.4 OBJETIVO.....	6
1.4.1 Objetivo geral .....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	6
1.5 METODOLOGIA.....	7
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1 CONCEITO DE MARKETING .....	7
2.1.1 MARKETING RELACIONAMENTO.....	9
2.1.2 Foco no Cliente .....	11
2.1.3 Marketing Relacionamento nas Empresas .....	13
2.1.4 Adequação a Mudança.....	14
2.1.5 Satisfação.....	14
2.1.6 Tecnologia Usada como Ferramenta no Marketing.....	16
2.1.6.1 O papel da informação.....	17
2.1.7 Mudança nas empresas como apoio ao marketing .....	19
2.2 A percepção do valor agregado pelo cliente .....	24
2.3 A PEQUENA EMPRESA.....	25
2.3.1 Histórico e Conceituação.....	26
2.3.2 Atuação da pequena Empresa .....	28
2.3.3 Características da pequenas empresas .....	29
2.3.4 Desempenho e Limitações da Pequenas Empresas no Brasil.....	30
2.4 Aplicações de marketing de relacionamento nas empresas Brasileiras .....	33
3 ESTUDO DE CASO .....	36
3.1 Comércio Varejista no brasil.....	36
3.2 PERDIGÃO .....	37
3.2.1 Empresa e seus Canais de Distribuição.....	38
3.2.2 Pequenas Empresas e sua Relação com o Marketing .....	39
3.2.3 Implementação de Segmentação de Carteira de Clientes. ....	40
3.3 Ações de relacionamento junto a percepção do valor.....	41
3.3.1 Ações de relacionamento no varejo .....	42
4 CONCLUSÃO .....	47
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 TEMA**

O conteúdo que será apresentado tem a intenção de demonstrar a importância do marketing de relacionamento nas pequenas empresas como ferramenta intangível de um produto ou serviço, que possa ser valorizado pelo consumidor, angariando lealdade a sua marca, percebendo novas oportunidades e se antecipando as necessidades de seus clientes.

## **1.2 DEFINIÇÃO DE PROBLEMA**

Como usar o marketing de relacionamento como ferramenta nos negócios?

Como implantar a ferramenta de marketing nos departamentos envolvidos?

Como extrair vantagens competitivas usando o marketing relacionamento?

Como identificar se o cliente está percebendo diferenciais da nossa empresa ou os considera apenas como mais um serviço.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Além do meu interesse pessoal pelo marketing de relacionamento também há o interesse profissional para escolha desse tema, pois, como profissional de vendas da Perdigão na região de Curitiba, posso utilizar de ferramentas que possam apoiar ações no mercado e aprofundar-me em assuntos que sirvam de base para sugestão de um novo trabalho junto a equipe e diretoria, trabalho este que busca eficiência e eficácia.

No mundo dos negócios é indispensável a adoção de estratégias que garantam maior eficiência e eficácia na atuação das empresas.

Para Idalberto Chiavenato (2000), deve-se considerar cada organização sob ao ponto de vista de eficácia e eficiência, simultaneamente, onde eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma da utilização

dos recursos nesse processo. O objetivo é Ter-se uma empresa eficiente e eficaz ao mesmo tempo, e enquadrá-la no padrão de excelência.

No mercado dinâmico como o atual, com qualidade muito próxima e percentuais de rentabilidades praticamente iguais, onde serviços são copiados com auxílio da tecnologia, as empresas buscam ferramentas únicas que tragam informações que possam obter melhores ajustes no processo produtivo ou serviços que seja favoráveis ao seu negócio. O marketing de relacionamento além da construção de parcerias de longo prazo busca a interatividade entre empresas que favorecem e auxiliam na busca dessa ferramenta.

Outro fator importante que justifica esta pesquisa é busca de resultados que através de melhoria continua e novas formas de pensar e analisar o mercado na busca de surpreender clientes, concorrentes e acionistas.

## **1.4 OBJETIVO**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar a importância do marketing de relacionamento e o impacto sobre suas ações no varejo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Levantar a base teórica para fundamentar os conceitos aplicados ao trabalho em questão.

Realizar um estudo de caso pertinente ao contexto arbitrado perante a fundamentação teórica.

Identificar a segmentação utilizada pela Perdigão no varejo.

Identificar os canais de distribuição utilizados pela Perdigão.

Analisar as ações de relacionamento utilizadas pela Perdigão

## **1.5 METODOLOGIA**

A presente pesquisa está estruturada em quatro partes principais: introdução, fundamentação teórico-empírica, resultado e conclusão.

O tema da pesquisa, e sua contextualização, as justificativas para execução e seus objetivos, constam no primeiro capítulo.

A fundamentação teórico-empírica, que esta contida no segundo capítulo, aborda os conceitos de marketing, marketing de relacionamento nas empresas, adequação a mudança, satisfação, tecnologia usada como ferramenta de marketing, apoio da informação, mudanças nas empresas como apoio ao marketing, a percepção de valor ao cliente, a pequena empresa, histórico conceituação, atuação da pequena empresa, característica da pequena empresa, desempenho e limitações das pequenas empresas no Brasil.

No terceiro capítulo aborda-se a metodologia aplicada, o tipo de estudo efetuado, a entrevista com clientes da Perdigão de maneira informal para fins de obter informação sobre os trabalhos realizados na aplicação do marketing de relacionamento, e o quarto capítulo é a conclusão do estudo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo o objetivo é apresentar os principais conceitos teóricos que servirão de base para análise e conclusões desta pesquisa. Sinalizando a importância do marketing de relacionamento nas empresas principalmente de pequeno porte.

### **2.1 CONCEITO DE MARKETING**

Há algumas décadas, as empresa direcionavam seus esforços com vendas na intenção de adaptar o cliente ao seu produto, seguindo a escola de marketing do “qualquer cor, desde que seja preto”. Com o avanço da tecnologia e uma concorrência mais acirrada, muda a forma das empresas atuarem no mercado, estas já começam, com um modelo de marketing – “diga que cor prefere”. Na

década de 90 as empresas visionárias concentram seus esforços se voltando ao mercado, procurando confeccionar seus produtos de forma de não só suprir as necessidades de seus clientes mas sim de envolver-se num processo contínuo de atuação, não ficando apenas presentes em eventos pontuais. Tudo isso baseando-se em experiência e no conhecimento existente nas empresas. Meckenna (1997).

Keegan (2005) comenta que a partir dos anos 90 o marketing não direciona seus esforços apenas para o cliente ou no produto mas sim para o cliente analisando o ambiente externo de forma abrangente, pois conhecer tudo sobre o cliente não é mais suficiente, as empresas devem conhecer o meio em que o cliente esta inserido como a concorrência, leis governamentais econômicas e sociais e tudo que possa influenciar na evolução do mercado.

Para Kotler (1995) o marketing esta presente na vida das organizações de forma a atender as “necessidades e os desejos do consumidor”, sinalizando possíveis mercados a serem conquistados onde a organização possa vir a elaborar produtos e serviços com estratégias adequadas para conquistar esses mercados a fim de superar expectativas financeiras a organização.

Las Casas (1997), comenta que no marketing moderno os esforços terão que ser compartilhados, não pode se uma função individual ao demais departamentos da empresa, o marketing é um negócio, analisado no ponto de vista de resultado final, a organização inteira do presidente a telefonista, terão que interagir no processo de marketing na busca a atender as necessidades de seus clientes, levando idéias de todas as áreas com intuito de extrair uma alto nível de satisfação do cliente.

Kotler, Armastrong (2003, p.03), define o marketing “como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”.

Para Merarthy (1978), marketing é a realização dos processos da organização que levam todos os bens produzidos desde o produtor até o consumidor, com o intuito de realizar suas necessidades, a fim de alcançar as expectativas da empresa.

E ainda na visão de Las Casas (1997.p26).

“Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade”.

Kotler, Armstrong (2003) comentam também que o marketing não pode ser interpretado como a realização de uma venda, mas sim o intuito de “satisfazer as necessidades dos clientes”, é importante notar que o marketing avalia situações diversas de mercado procurando surpreender de maneira eficiente, mantendo e disputando cliente.

O marketing não é considerado um arte ou uma ciência, no entanto usa como base ferramentas vindas dessas áreas para confeccionar seus produtos e levantar dados sobre comportamento do consumidor. Cobra (2003, p.45) define o marketing o como “o processo de planejamento e execução desde a concepção, a definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar e manter trocas que satisfaçam indivíduos, organizações.”

### **2.1.1 MARKETING RELACIONAMENTO**

O marketing de relacionamento tem aplicabilidade em diversos setores da empresa, Stone, Woodcock (1998, p.3), define “marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing vendas comunicação e cuidado com o cliente”.

Nesta definição de marketing foram associados alguns elementos chave no que se refere a “cuidado com o cliente”, cada cliente teve ser analisado de acordo com o seu perfil com intuito de construir relacionamentos duradouros entre empresas e o cliente, prosperando transações comerciais futuras, onde ambas as partes de sintam satisfeitas na realização de seus negócios. Stone Woodcock (1998).

Marketing relacionamento leva as organizações a se preocupar em manter relacionamentos duradouros, construindo vínculos sociais econômicos fortes, com

produtos e serviços com alto padrão de qualidade e com preços competitivos. Kotler e Armstrong (2003).

Vavra (1993, p.26) entende que o marketing é definido como "um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si".

O autor comenta que foram associados alguns pontos que apoiam essa definição, identificar qual público será atingido, perceber volume produtos usados por esse público em relação suas necessidades e desejos, quais são os produtos bens e serviços existentes e o que pode ser criado ou aperfeiçoado para suprir essas necessidades e desejos, dando total satisfação a esse mercado promovendo constante mudança para fixação de preço, levando produtos e serviços logisticamente, percebendo para onde esse mercado está se dirigindo para que possa se antecipar as mudanças.

Segundo Kotler (1998, p.30) "Marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo-prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores, distribuidores – para reter sua preferência e negócio de longo prazo". Devido a esta prática, profissionais de marketing procuram não só concentrar seus esforços em conquistar novos clientes e fazer bons negócios com eles, mas também preocupam-se em manter ativos os clientes existentes desenvolvendo bons relacionamentos. Estes laços futuramente poderão trazer transações lucrativas.

O marketing de relacionamento tem suas atividades difundidas em todo processo da organização, não é simplesmente uma campanha publicitária, ou um processo de vendas, e sim fazer com que o cliente seja parte do processo da empresa suprindo e realizando suas expectativas comerciais fortalecendo relacionamentos atraindo lucratividade de negócio. "Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios". McKenna(1997, p.6).

Cobra (2003) comenta que o marketing de relacionamento usa todo um conjunto de técnicas para fins de iniciar e fortalecer lealdade de seus consumidores em relação a determinada marca, onde os investimentos em marketing são relacionados em cinco etapas, "básico, reativo, responsável, pró-ativo, e de parceria".

O nível básico é onde se inicia um trabalho, atendendo às necessidades e demandas primárias; o nível reativo é a parte onde as empresas tem produtos e serviços compatíveis a concorrência; o nível pró-ativo as empresas se antecipam a concorrência levando aos clientes produtos e serviços que superam suas expectativas; no nível de parceria as empresas buscam relacionamento onde possam realizar negócios que satisfaçam ambas as partes em um patamar adequado, as empresas buscam manter clientes ativos de forma que estes supram suas expectativas financeiras.

Neste mercado competitivo, as empresas tem acesso a tecnologia para confecção de produtos e serviços, isto tornou a manutenção de clientes ativos em períodos constantes cada vez mais vulneráveis. Para Vavras(1993, p.17), “o que é considerável em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou um serviço”.

### **2.1.2 Foco no Cliente**

Os consumidores vivem um bom momento no mercado cercado de uma imensa gama produtos e serviços ao seu dispor. Despertando uma concorrência acirrada nesse mercado global levando as empresas a investirem em produtos e serviços cada vez mais personalizados, pois o importante é saber o que o cliente realmente espera de um produto ou serviço, com preços atrativos ao consumidor.

No mercado atual os consumidores tem seu perfil em constantes mudanças, seus hábitos de consumo alteram com maior frequência, o acesso a informação é bem maior que há alguns anos atrás, levando o consumidor a ter maior exigência em relação a qualidade do produto, qualidade serviços, melhores preços, bom atendimento, regularidade de mercado.

No entanto as empresas tendem a se dedicar na maneira tangível de conquistar o mercado aumentando qualidade de seus produtos e não dão a mesma atenção para forma intangível, que é a forma da qual seus serviços estão sendo prestados, com a tecnologia os produtos tem grande facilidade de serem clonados. Então, esta vantagem competitiva que as empresas tinham a alguns

anos, hoje já não existe com a mesma facilidade, portanto a maior diferenciação entre os concorrentes está na prática da excelência dos serviços.

J.Santos (1995, p.11) Comenta que

“Estamos em uma nova era econômica. Além de esforços incessantes para encantar o cliente, não podemos mais conviver com um grande número de atrasos, erros, retrabalhos, materiais defeituosos, funcionários insatisfeitos e desentrosados. Isso tudo acaba elevando os custos e os preços, contribuindo para levar os clientes (hoje tão raros) para os concorrentes.”

Conhecer o cliente, perceber seus desejos, seu modo de vida, o modo de vida de seus clientes qual seu público alvo, estar atento as suas necessidades descobrir suas vontades, ouvir os clientes e fazer perceber que a empresa esta ao seu lado para servi-lo superando suas expectativas, são formas de fidelizar o cliente, é importante que todos componentes da empresa empregados, gerentes e diretores, estejam juntos com a mesma visão a fim de atender as expectativas e necessidades do cliente. “Os clientes nos servem porque, Além do custo, eles estão pagando o nosso lucro”. J.Santos (1995, p.26).

O autor comenta que as empresas podem investir em tecnologia, ter uma administração bem organizada e excelente produção. Porém, se não existir o cliente para está empresa, suas expectativas sociais e financeiras serão frustrantes. Uns dos maiores erros das empresas seja a lentidão na resolução de eventuais problemas aos clientes, se justificar e se defender ao seus problemas só acarreta insatisfação onde torna as empresas vulnerável a concorrência.

Há outros fatores que influenciam na decisão de compra dos clientes um deles é o marketing social, ou seja como a empresa trata-se a frente aos projetos sociais, como ela se comporta no meio ambiente, outro fator foi implementação do Código de defesa do consumidor em 1991, que trouxe ao cliente maior esclarecimento aos seus direitos, levando as empresas a se adequarem às suas exigências.

### 2.1.3 Marketing de Relacionamento nas Empresas

As empresas vêm buscando alternativas para se tornarem cada vez mais competitivas no mercado, tanto atacando como defendendo-se dos concorrentes, uma das formas em que as empresas estão se concentrando é através do marketing relacionamento em aspecto tecnológico CRM (Customer Relationship Management). Não colocamos o marketing de relacionamento como um sistema, mas sim como filosofia da empresa, onde seus esforços são direcionados aos clientes com o intuito de fazer com que estes se aproximem cada vez mais de seus produtos e serviços. O primeiro passo está em mostrar aos colaboradores a importância do relacionamento com o cliente, não apenas na hora da venda mas, sim se dedicando e aprimorando na manutenção de relacionamento a longo prazo.

Segundo Mckenna (1997), marketing de relacionamento tem o intuito de construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de clientes, a relação dos clientes com organização, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. De modo geral, consiste em uma estratégia de negócios para fins de manter relacionamentos de longo prazo entre a organização e seus clientes, contribuindo para o crescimento de desempenho desta e para resultados sustentáveis.

As empresas para se manterem neste mercado globalizado terão que inovar, simplificar e reduzir seus custos plenamente, decorrente ao mercado que muda a todo instante. Algumas estratégias adotadas e bem sucedidas pelas empresas hoje em curto período de tempo, serão superadas, as organizações terão que interagir num processo contínuo de *feedback*, a fim perceber e avaliar os desejos, vontades e necessidades de seus clientes. (FERREIRA e SGANZERERLLA, 2000).

Para o autor o marketing de relacionamento é uma ferramenta oportuna nesse mercado, para implementação desta, deve-se ter acima de tudo vontade, pois, o seu sucesso depende de mudanças profundas no modo de pensar e agir da organização e uma conscientização de todos os colaboradores e que estes estejam cientes que está é idéia central.

Marketing está presente na vida das organizações de forma a atender as “necessidades e os desejos do consumidor”, sinalizando possíveis mercados a serem conquistados onde a organização possa vir a elaborar produtos e serviços com estratégias adequadas de modo a conquistar esses mercados a fim de superar expectativas financeiras a organização. Kotler (1995)

#### **2.1.4 Adequação a Mudança**

Para a empresa, o fato de enquadrar-se na necessidade de melhorar o seu desempenho, efetivamente enfrentará algumas mudanças.

Para Idalberto Chiavenato (2000, p.447)

Mais de 13 milhões de brasileiros vivem atualmente dos próprios negócios este fato é decorrente de dois principais motivos: existem no país sete milhões de empreendedores motivados por oportunidade, contra seis milhões que abrem negócio por pura necessidade econômica. O Brasil é o sétimo país em número de novos empreendedores, apesar da burocracia, da dificuldade de crédito e da falta de orientação.

Deve-se planejar a mudança organizacional, que é processo contínuo e complexo. Para mudar uma empresa, é necessário muda-lo no geral, envolvendo todos os membros da organização em compromisso conjunto. É necessário que aqueles que dirigem liderem a mudança e sua atitude positiva á mudança seja comunicada de cima para baixo, pois a mudança deve ser responsabilidade pessoal de todos pelos resultados da empresa.

#### **2.1.5 Satisfação**

No ponto de vista do consumidor o que é mais considerado como satisfação em relação a um produto ou serviço em sua grande maioria é a “Percepção da qualidade”. Esta pode ser definida como “Entregar produtos e

serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes” Vavra (1993, p.164).

Em termos de relacionamento a satisfação pode ser mensurada através de *feedback* com clientes em relação performance de um produto ou serviço, uma das formas de perceber se a satisfação esta em nível que podemos considerar adequado são negócios realizados constantemente pela empresa para seus clientes, esses consideram que os processo utilizados pela empresa estão suprimindo suas expectativas.

Para Kotler (1998, p.53) satisfação “é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativa da pessoa” ,segundo a idéia de Kotler essas relações podem ser entendidas com o prolongamento a qual as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços foram realizadas e quais o benefícios reais que recebem. Vavra (1993).

No entanto, existem ocasiões que influenciam significativamente as expectativas do consumidor em relação a vários produtos e serviços no mercado como experiência anterior de compra, recomendação de pessoas mais próximas, informações e promessas das organizações.

Para Giansesi e Corrêa (1994, p.82) existem alguns fatores que influenciam nas expectativas de clientes.

- Comunicação boca a boca: referem-se a recomendações que clientes recebem de terceiros.
- Experiência anterior: conhecimento adquirido através serviços prestados anterior a uma decisão.
- Necessidades especiais: é o principal fator formador a expectativas dos clientes, pois é visando atender estas expectativas dos clientes, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço.
- Comunicação externa: todo o tipo de informação como anúncios, propaganda, planfletagem.

Uma forma de satisfação percebida ao cliente é a realização de um serviço durante ou após o processo, quando os serviços são vistos de forma emocional e

peçoal e não de forma técnica, tornando difícil sua medição, porém, são nesses momentos que clientes demonstram sua satisfação no serviço realizado ou sua insatisfação. São fatores que influenciarão no poder de escolha do cliente, no entanto, indicam várias formas de tornar o cliente fiel a sua empresa criando vantagens competitivas na satisfação dos serviços prestados, para Walker (1991, p.1) “A vantagem competitiva pode se basear-se em uma diferença perceptível de satisfazer melhor que os concorrentes as necessidades identificadas do cliente”.

Há alguns aspectos que envolvem o processo de satisfação como confiabilidade do produto, entrega no momento determinado e também o comportamento da empresa com relação aos funcionários que estão em contato direto com o cliente. Esses aspectos materiais e pessoais podem ocasionar oportunidades de conquistar e perder clientes, uma das “estratégias de serviços” é a busca a excelência em ambas as áreas, pois a eficácia em apenas um aspecto pode prejudicar o outro e o cliente considera e analisa as duas áreas. Walker (1991)

Perceber o nível de satisfação do cliente é suma importância para manter uma carteira de clientes ativos, e também ajuda na estratégia de conquista, Vavra (1993, p.130) comenta que “um cliente satisfeito irá transmitir sua satisfação de um produto ou serviço a quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”.

Ouvir os clientes e estar atentos a ações da concorrência são, formas importantes de acompanhar o mercado, porém podem ser insuficientes para ter um diferencial competitivo em relação a concorrência e a satisfação dos clientes em período maior. As empresa que se diferenciam em relação aos seus concorrentes tem profissionais visionários dispostos a experimentação e a mudança proporcionando um visão do futuro, em um tempo atual mas com planejamento para onde vamos e de que forma Walker (1991)

### **2.1.6 Tecnologia Usada como Ferramenta no Marketing**

No mercado atual é inquestionável na inovação de processos a utilização de algum dispositivo relacionado à tecnologia, esse pode ser o ponto-chave de

sucesso e de aumento de competitividade entre empresas. Mckenna (1997, p.10) comenta que “hoje, a tecnologia criou a promessa de qualquer coisa, de qualquer forma, a qualquer momento”, no entanto ela não contribuirá muito para construção de uma vantagem competitiva se não estiver o voltada a favor da solução de problemas de clientes.

As empresas vêm analisando o cliente cada vez mais de forma individual, para obter o máximo de satisfação as suas necessidades e expectativas. As organizações com o apoio da tecnologia vêm implantado banco de dados sobre a vida comercial e pessoal do cliente em relação processo e produtos usados.

Estes banco de dados de clientes apóiam as empresas no pós marketing em situações diversas, como identificar clientes com grandes potenciais, percebendo produtos e serviços a serem explorados com personalização criando novas formas de trabalho junto a esses clientes, formando parcerias transparentes em relação ao crescimento no volume físico e financeiro em períodos diversos, podendo criar novos produtos baseados em tendência de produtos consumidos por esse, fornecendo informações para novas mudanças de mercado. Vavra(1993).

Toda relação estabelecida que possam trazer informações sobre uma transação ocorrida em determinado período pode levar informações que viabilizem a elaboração de um banco de dados.

Esse banco de dados pode estabelecer uma relação mais próxima com seus clientes ativos e futuros clientes, conter informações sobre sua clientela sobre suas compras e comportamento, havendo planejamento para preparar-se a situações futuras, saindo do “eu acho” para o “eu sei”. Adden e Oscar (1996).

A tecnologia trouxe ao mercado novas formas de trabalho onde a inovação e informação são pontos cruciais para o bom desenvolvimento destes, conforme veremos no desenvolvimento deste trabalho.

#### **2.1.6.1 O papel da informação**

A informação é a base de todo o trabalho gerencial. A fluência de dados é indispensável em todos os níveis da organização. Segundo, Mintzberg e Quin

(2000, p.38) “Os gerentes fazem uma varredura de seu meio ambiente, monitoram suas próprias unidades, compartilham e disseminam a outros um volume considerável de informação que coletam”. Os gerentes são na organizações a base central destas informações. Como também, os gerentes têm acesso aos dados de diversos setores ambientais de uma empresa, suas informações de certa forma passam ser privilegiadas. Dado o grande número de informação disponíveis em tempo integral, o gerente passa o tempo relatando-as em busca de melhorias e ouvindo-as na espera de novas sugestões, visando enquadrá-las no ambiente de trabalho. Segundo, MINTZBERG E QUIN (2000, p.42) “ O que pode ser chamado de papel de controle descreve os esforços dos gerentes, não apenas para obter e compartilhar informações, mas também para usá-las de forma positiva dentro de suas unidades, a fim de estimular ou provocar ação geral entre pessoas que a eles reportam”.

A função de gerenciar é um intenso trabalho que faz pensar, ponderar, experimentar. Imaginar e agir mediante situações cotidianas que nem sempre serão parecidas ou terão o mesmo desfecho. A administração é uma balança de inúmeras variáveis que isoladamente darão caminhos diversos e inesperados a execução de estratégias, que em conjunto poderão proporcionar o equilíbrio esperado. Para Mintzberg e Quin (2000, p.42) “Pensar é árduo e pode desgastar o ocupante de cargo, ao passo que agir é leve e não pode mantê-lo no lugar. Somente juntos podem proporcionar o equilíbrio que parece tão característico da administração eficiente”.

Os gerentes tem grande preocupações com seus concorrentes se perguntássemos aos gerentes de marketing qual são esses, eles indicariam as empresas de grande porte em cada segmento, todas essas organizações mencionadas por eles certamente são concorrentes, “mas não os verdadeiros concorrentes”.

Mckenna (1997, p.173) comenta que “Os verdadeiros concorrentes são o que eu chamo de concorrentes intangíveis, que compreendem formas de pensar e de ver o mundo. São obstáculos que se colocam no caminho do sucesso”. Portanto quando o gerente de marketing que não estão se adequando a mudanças onde sua gestão é burocrática, tem grande probabilidade de fracasso pela incapacidade de enfrentar com habilidade os concorrentes intangíveis.

Mckenna salienta que toda a organização independente do ramo tem seus concorrentes intangíveis o autor identifica dez deles:

- Mudança
- Resistência à mudança
- A mente do consumidor
- A mentalidade de pasteurização
- A mentalidade de grandeza
- Cadeias rompidas
- O conceito do produto
- Coisas que aparecem da noite para o dia
- Você

### **2.1.7 Mudança nas empresas como apoio ao marketing**

Com o mercado em constante mudança, e maior ênfase em relacionamentos, a necessidade de mudanças na estrutura organizacional será imprescindível para o sucesso das empresas, o marketing de relacionamento não poderá ser um departamento isolado mas sim uma filosofia da empresa, de modo de pensar interativo entre os departamentos e clientes. Vavra (1993)

O conceito de “organização aprende”, elaborado por Senge, causa grande impacto nas práticas administrativas da década de 90 e tem ainda, uma atual e poderosa permanência.

A chave dessa permanência é sua idéia central, a de que a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável, em longo prazo, se propuser a investir na capacidade de aprendizado do indivíduo em nível organizacional. Senge apresenta uma teoria baseada no ser humano, onde afirma que as pessoas são a principal meio de alavancagem de qualquer processo de mudança.

Partindo desse ponto, desenvolveu um amplo leque de ferramentas que visam estimular o trabalho em equipe, a criatividade, a habilidade de encarar desafios e adaptar-se continuamente às mudanças - A Quinta disciplina, o pensamento sistêmico, que integra todos os comportamentos do saber e da

prática. Segundo Senge, (2001, p.32) “se o ponto de partida para se tornar uma *learning organization* está no engajamento de todos os membros da empresa, o passo seguinte é incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem”.

Através do estudo de Pitter Senge, percebe-se com é possível desenvolver essa integração disciplinar em todos os níveis da empresa, rompendo com estruturas antigas e fazendo com que os envolvidos se comprometam verdadeiramente com as metas.

Não é por acaso que a maioria das organizações têm dificuldade de aprendizagem. A forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos fomos ensinados a pensar e interagir, (não só nas organizações mas em perspectiva mais ampla), tudo isso cria deficiências cruciais de aprendizagem (Senge, 2001, p.51).

Se a maneira de projetar, gerenciar e agir organizacionalmente tem dificuldade a aprendizagem, mesmo porque empresas e funcionários consideram que aprende com experiência, Senge (2001, p.56) mostra que “o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta”, acaba por tornar-se “um dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm que enfrentar: aprendendo melhor com experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões mais importantes” diz Senge (2001, p.57), e ainda acrescenta: “Acredito que as cinco disciplinas das organizações que aprendem podem atuar com antiódos a essas deficiências de aprendizagem” (2001, p.59).

As disciplinas são um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais um indivíduo se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiência e níveis de consciência de si mesmo. “Quando desenvolvidas em conjunto podem ter impacto significativo e mensurável sobre o nosso desempenho. Os esforços para desenvolver capacidades de aprendizagem misturam mudanças ‘compartimentais’ e ‘técnicas’...” (Senge, 2001, p.25).

A “organização de aprendizagem” tem como objetivo uma organização que está em contínua expansão. Para ela não basta apenas sobreviver, ela necessita

de aprendizagem de adaptação a qual estimula a capacidade criativa do indivíduo.

O raciocínio sistêmico se bem utilizado pode produzir resultados tanto de grande significado, quando de longa duração, se atuar no lugar certo, o chamado princípio da alavancagem. Ou seja, um mínimo se esforço produzindo grandes resultados.

O pensamento sistêmico é um disciplina para ver todo. É um quadro referencial para haver inter-relacionamento (...) É um conjunto de princípios gerais – destilados ao longo do século 20, Abrangendo campos tão diversos quanto a ciência físicas e sociais, a engenharia e administração. É também um conjunto de ferramentas e técnicas específicas, originárias de duas linhas de pensamento: as dos conceitos de feedback da cibernética e a teoria do 'servomecanismo' da engenharia datadas do século 19 (SENGE, 2001, p.99).

O que dificulta o raciocínio sistêmico é o fato de as empresas serem estruturadas de maneira a impedir que as pessoas enxerguem as interações mais importantes. Uma saída para a questão, seria a empresa forçar as rígidas divisões internas ( talvez, o exercício de empoderamento das pessoas e até de autogerenciamento) ou, deixar os problemas pendentes esperando que alguém os resolva. As organizações só aprendem através dos indivíduos que aprendem. Porém, o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional.

O aprendizado dentro desse contexto, não significa adquirir mais informação e, sim, a capacidade de expandir e de produzir resultados que realmente se espera. Outrossim, é um aprendizado para vida toda e as organizações de aprendizagem só se desenvolvem se possuem indivíduos de todos os níveis praticando esse aprendizado.

Nesse contexto, pessoas que possuem domínio pessoal tem como características comuns: o sentido especial da vida onde os objetivos vão além de metas ocasionais; aprendem a identificar e trabalhar com forças de mudanças ao invés de resistirem a elas; são pessoas que procuram ver a realidade com maior clareza; estão ligadas á vida e ao próximo, porém, não abrem mão de sua individualidade. Essas pessoas vivem num mundo de contínuo aprendizado e.

elas transmitem esse aprendizado em seu trabalho, para a organização, como que imantando o ambiente de um contínuo fluxo de aprendizado .

Conforme SENGE (2001, p.108) “Na perspectiva sistêmica, o ser humano é humano é uma parte de um processo de *feedback*, não ficando á parte dele. Isso representa uma profunda mudança na percepção”.

Existe, nas organizações, outra questão relevante e a administradores sabem que muitas idéias brilhantes nunca são postas em prática. O que leva a concluir que os responsáveis por esse tipo de falha são os modelos mentais, que são idéias que conflitam com imagens incrustadas de como o mundo funciona, limitando a maneira de pensar e de agir. Assim, a disciplina de administrar modelos mentais surge como uma grande inovação na formação de organizações de aprendizagem.

Esses modelos mentais associado ao raciocínio sistêmico não so melhoram os modelos mentais, ou seja, o pensamento como também altera a forma de raciocínio. Isto é, o raciocínio aliado ao pensamento, concebe a mudança e permite a produção de padrões, permitindo a tomada de decisões para as organizações de aprendizagem do futuro. Senge (2001, p.201) diz que “nossos ‘modelos metais’ determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos”.

E, ainda, Senge (2001, p.202), diz que “ os modelos mentais podem generalizações simples (...) ou podem ser teorias complexas, (...) Mas o mais importante é compreender que os modelos mentais são ativos – moldam no nossa forma de agir”.

Os modelos mentais têm o poder de influenciar o que se faz, porque influenciam aquilo que se vê. Isto é, duas pessoas com diferentes modelos mentais podem olhar os mesmos acontecimentos e descrevê-lo e senti-los de maneiras diferentes.

Esses modelos mentais tornam-se importantes no campo da administração porque possibilita a mudança de se enxergar a importância da qualidade aliada a marca. As técnicas de aprendizagem deste modelo metal dividem-se em duas classes: de reflexão e de investigação. As de reflexão cuidam da desaceleração do processo de raciocínio a fim de tornar o indivíduo mais consciente de como esses modelos mentais são formados e de como influenciam

a ação. As de investigação referem-se ao modo de agir em relação às interações com outras pessoas.

O cenário atual necessita implementar o aprendizado em grupo, pois todas as decisões importantes são tomadas também, em grupo. Quando os grupos aprendem em conjunto, esses passam a ser o elo de aprendizagem para toda a organização. “Na organização que aprende, o novo dogma será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente” (SENGE, 2001, p.208).

O aprendizado em grupo, apesar de envolver habilidades individuais, é também, uma disciplina coletiva. Requer para tanto a prática do diálogo e a discussão. No diálogo, ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas onde as pessoas só ouvem e não se manifestam (opiniões). Na discussão, opiniões são dadas e defendidas em busca de uma idéia melhor para a tomada de decisão. Essas habilidades requerem muita prática e treinamento; sem ele, não há unidades eficientes de aprendizado.

Essas cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional e continuam as mesmas, porque o que importa é adquirir as capacidades fundamentais para a organização. Têm a ver com o pessoal, isto é, elas têm a ver com o que indivíduo pensa, quer, interage e aprende com os outros. Devem funcionar em conjunto porque é mais difícil integrar novos sistemas do que simplesmente aplicá-lo separadamente. O raciocínio sistêmico é a disciplina que integra as outras disciplinas, de forma a fundi-las, evitando assim, que elas se tornem mais um modismo da mudança.

Na medida em que o mundo cresce, os negócios se tornam mais interligados, complexos e dinâmicos. Urge de um trabalho mais ligado, e para tanto, não é possível Ter uma só pessoa aprendendo por toda organização.

A raiz da inovação esta na teoria e nos métodos, não na prática. Absorver as melhores práticas, com tem estado em moda, não gere aprendizagem real. As práticas desenvolve-se, sempre, como consequência das capacidades de dado grupo de pessoas face às circunstância específicas. É, por isso, que a tentativa

de 'clonar' as melhores práticas acaba quase sempre por ser extremamente desapontadora.

Em termos simples, a idéia é que não basta à empresa Ter uma, duas ou algumas cabeças pensantes, mas sim funcionar coletivamente com um 'organismo' que aprende. Aprender não é absorver informação ou copiar, mas perceber as coisas, o que exige de cada um dominar as cinco disciplinas.

SENGE refere-se a emergência de um novo paradigma gerencial, que envolve a transformação (transição) da organização tradicional baseada em recursos, para a organização baseada no conhecimento - um fonte de inovações contínuas, de competitividade e sobrevivência final, que através de seu capital humano que aprende e faz com que a organização aprenda

## **2.2 A percepção do valor agregado pelo cliente**

O valor agregado é o motivo pelo qual um o cliente se dispõem a pagar por produto ou serviço oferecido o valor agregado que significa "algo com benefício extra para o usuário" Michaelis (1998, p.2174).

É a diferença de valor do seu produto e serviço em relação a concorrência que pode levar a decisão de compra ou não, pela identificação do cliente ao seus anseios e desejos. "Valor têm três características próprias: é subjetiva; varia com o tempo e pode ser positivo ou negativo. Manifestações positivas de valor são chamadas benefícios e negativas são 'perdas' ou 'danos'". Fernandes (1991, p.167).

Segundo Ferreira Sganzerlla (2000), deve ser um desafio constante para toda e qualquer empresa o valor que o cliente atribui a determinado produto serviço, pois a tarefa mais importante das organizações é descobrir como consumidores fazem suas escolhas frente a enorme gama de opções de produtos, serviços e marcas.

A percepção de valor não é sempre a mesma, tem melhores resultados a empresa que conseguir acompanhar com maior agilidade as alterações de percepção de valor de seus clientes. Estes têm suas concepções alteradas em diversos períodos na avaliação de produtos e serviços oferecido no mercado, o que se considere importante hoje, amanhã pode ser relevante.

O cliente é influenciado pelo modo com recebe o serviço e como vivência a relação. Se uma reclamação for resolvida com resultados satisfatórios para ele, a empresa terá boa qualidade em sua avaliação, mas se o cliente ficar pouco satisfeito, ou a obtenção de resultado tiver sido complicada ou demorada, ele irá simplesmente avaliar toda a empresa, seus produtos e serviços como ineficiente e fatalmente, se sentirá lesado. (Ferreira e Sganzerlla,2000).

([www.doceshop.com.br](http://www.doceshop.com.br)) ilustra que, “aqui na Doceshop não vendemos apenas doces. Vendemos lucratividade e giro rápido. Percebeu? Não vendemos chocolate, vendemos nestle, garoto, etc... com preço competitivo. Vendemos o sonho de todo comerciante, um produto que retorne o capital com lucro rápido”.

## 2.3 A PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas exercem importante papel social na economia brasileira, responsáveis por absorver a mão-de-obra desempregada ou descartada pelas grandes empresa, colaborando para redução do desemprego e a economia formal.

Mais de 13 milhões de brasileiros vivem atualmente dos próprios negócios este fato é decorrente de dois principais motivos: existem no país sete milhões de empreendedores motivados por oportunidade, contra seis milhões que abrem negócio por pura necessidade econômica. O Brasil é o sétimo país em número de novos empreendedores, apesar da burocracia, da dificuldade de crédito e da falta de orientação.

Anteriormente à década de 70,a participação das pequenas empresas no total de negócios foi diminuindo lentamente. No entanto, após ao anos 80, o cenário foi-se modificando. Dos anos 90 em diante as evidências de que as pequenas empresas retornaram ao mundo do negócios é bastante forte, como pode-se perceber no artigo editado pelo popular periódico de negócios o The Economist:

Segundo J.G.,CW.,J.W. Petty (1997, p33)

(...) maior mudança que está tomando conta do mundo dos negócios é que as empresas estão ficando cada vez menores. A tendência de um século está se invertendo. Até meados da décadas de 1970, o tamanho das empresas em

toda parte cresceu; o número de autônomos caiu... Isso já não acontece mais. Agora são as grandes empresas que estão encolhendo e as pequenas que estão em alta. A tendência é certa(...).

Integrantes da comunidade empresarial, as pequenas empresas vêm contribuindo para o bem-estar econômico dos países, produzindo uma parte substancial do total de bens e serviços, a exemplo das grandes empresas.

Formadoras de mão-de-obra, geradoras de postos de trabalho, inovadoras e flexíveis, as pequenas empresas estimulam a competição, buscando, sempre, o conhecimento, a informação e a inovação tecnológica.

### **2.3.1 Histórico e Conceituação**

As pequenas empresas (PE's), no Brasil apresentam uma participação de 92% no total de empresas do país, e, apenas 8% com médias e grandes empresas.

O papel das PE's no Brasil é bastante relevante. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE estima-se um total de dois milhões de micro e pequenas empresas de comércio e serviços em operação no país, e que emprega 9,7% da população ocupada.

De forma geral, esse crescimento ocorreu com mais intensidade nas empresas comerciais, refletindo a maior viabilidade do pequeno investidor se estabelecer nessa atividade, em função da exigência de menor volume de investimentos e de qualificação profissional mais baixo.

Diversos critérios têm sido usados para qualificar as PE's quanto ao porte, dependendo do objeto de segmentação, patrimônio líquido, número de empregados e faturamento são alguns usados. No entanto, fatores ambientais, de mercado e de tecnologia, interferem na padronização.

Existem entre os pesquisadores três critérios que segmentam PE's: os critérios quantitativos, qualitativos e mistos (também denominados de quantitativos combinados e qualitativos combinados).”os critérios quantitativos são econômicos. Estes, ao conceituarem as pequenas empresas, ajudam a explicar seu comportamento social. Já os critérios qualitativos, de natureza social, ajudam na compreensão de seu comportamento econômico”. (Leone, 1991, p.54).

De acordo com Leone os critérios escolhidos e suas medidas vão depender, efetivamente, dos fins que se tem em vista. Ainda na opinião de albuquerque, variedade de critérios demonstra a diversidade dos fins que se pretende alcançar, ou o ponto de vista do qual se quer estudar a pequena empresa. Especulam fatores relacionados ao porte, faturamento, quantidade de empregados, participação percentual no mercado em relação à exportação, PIP (Produto Interno Bruto), etc.

Os critérios qualitativos permitem o entendimento da dinâmica organizacional, proporcionando uma imagem fiel das empresas. Referem-se à estrutura interna, sua organização, técnicas comerciais e operacionais, qualidade de produtos, serviços e atendimento, satisfação de funcionários e clientes, Albuquerque explica que os critérios mistos normalmente são uma ligação entre os critérios qualitativos e quantitativos, combinando indicadores econômicos com características sociais e políticas.

No Brasil, de acordo com a legislação em vigor, existem duas leis que tratam do aspecto legal das MPE's a Lei do simples e o Estatuto da Microempresa e da Empresa de pequeno porte.

A lei federal nº 9317/96, citada por Oliveira, editada pela receita federal, criou o chamado Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições – Simples, estabelece tratamento diferenciado nos campos de impostos e contribuições, reduzindo a carga tributária e simplificando a forma de recolhimento de tributos federais, determinando enquadramento próprio. Assim, uma empresa com renda bruta anual igual ou inferior a 120 mil reais será microempresa (ME), enquanto empresa de pequeno porte (EPP) será aquela cuja renda anual não ultrapassar a 1,2 Milhões de reais.

A lei 9,841/99, também citada por Oliveira, que institui o Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, cujo o objetivo é facilitar a constituição e o funcionamento da micro e pequena empresa, visando assegurar o fortalecimento e a participação no desenvolvimento sócio – econômico, em seu art. 2º., considera:

- I – Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual, igual ou inferior a 244 mil reais;
- II – Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que não se enquadra como microempresa e tiver receita bruta anual superior a 244 mil reais e igual ou inferior a R\$1,2 milhões.

De acordo com o IBGE, não há unanimidade sobre a delimitação de segmentos das pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para sua definição, tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições sociais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos ( regulamentação, crédito, estudos, etc).

As instituições financeiras utilizam-se de critério do faturamento em operações de crédito. A receita Federal também utiliza o critério do faturamento para efeitos da política fiscal.

O Banco de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDS classificam a empresa pelo valor do ativo imobilizado, cujo o objetivo é visualizar a dimensão física da empresa.

O Banco do Brasil, classifica as empresas quanto ao porte, de acordo com seu faturamento anual. Considera microempresa aquelas com faturamento até R\$221.000,00 e pequena empresa, acima de R\$221.000,00.

O Mercosul ( [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)) considera MPE o empreendimento que tem receita bruta anual até US\$400 mil e pequena empresa a que tem receita bruta anual acima de US\$400 mil e inferior a US\$3.500 mil.

No Brasil, as pesquisas realizadas por instituições como SEBRAE e o IBGE têm apontado a representativa dessas empresas e sua relevância social e econômica. Ramiro e Carvalho apontam a importância das MP's em relação a geração de empregos e à participação na economia nacional.

### **2.3.2 Atuação da pequena Empresa**

No entanto, as pequenas empresas entraram no mercado de maneira tímida, onde o foco era direcionado totalmente as grandes empresas, por estas possuírem um enorme potencial de absorção de empregados e também por sua grande infra-estrutura. Com a crescente necessidade de redução de custos imposta pelo mercado, surgiu a oportunidade de criação de pequenas empresas,

que hoje, são parte extremamente significativa de participação nesta fatia de negócio. Atualmente as pequenas empresas estão presentes em quase todos os setores, possuem um maior acesso a tecnologia, é mais competitiva, sua mão-de-obra está mais qualificada e adaptando-se às novas tendências de mercado.

Para Longenecker Morre Petty, (1997, p.37), "as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços, Assim, sua contribuição econômica geral é assimilar àquela da grandes empresas".

A flexibilidade que essas empresas detêm em atendimento e a capacidade de fornecer produtos personalizados, a custos acessíveis ao mercado, preenchem uma lacuna que as grandes empresas não conseguem suprir, pois suas grandes estruturas tornam os custos inviáveis á atuação neste ambiente.

As pequenas empresas também, por possuírem um contato mais pessoal com seus clientes, têm a possibilidade de identificar mais eficientemente sua necessidades, podendo assim criar serviços específicos como novos produtos ás grandes empresas atendo a um público determinado.

### **2.3.3 Características da pequenas empresas**

A historia das pequenas empresas tem sido marcada e pela sua reação criativa á mudança e à desvantagem, pela busca de formas de equilíbrio competitivo frente á supremacia das grandes organizações.

As pequenas empresas contrabalançam-se neste contexto valendo-se do que podem ser chamadas suas vantagens mais modestas: tenacidade econômica, capacidade de reagir mais rapidamente, relações pessoais e engenhosidades superiores.

O desempenho das pequenas empresas é relativamente melhor em mercados pequenos isolados e despercebidos. Em geral, entram com certa vantagem em mercados instáveis e no atendimentos a demandas marginais e flutuantes. Uma das vantagens mais presentes das pequenas empresas são sua maior agilidade e flexibilidade de ação. Por sua proximidade do mercado os

micros e pequenos empresários captam os sinais de mudança com maior rapidez, o que lhes proporciona mais interatividade.

A maioria das pequenas empresas possui grande visão empresarial, com incitavas de expansão e com para “ tiros certos”. Estas PE's vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analista econômicos devido a seu potencial de geração de renda e emprego. Nos pós- fordismo, esta atenção se intensifica na medida em que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado características de muitas PE's são valorizados. Assim, políticas de inovação voltadas para estas empresas pode ser um instrumento de estímulo ao crescimento a à competitividade de setores e de regiões.

Segundo o IBGE (2003, p.18), são Características da pequenas empresas:

- Baixa intensidade de capacidade;(produtiva, financeira, intelectual)
- Altas taxas da natalidade e de mortalidade: demográfica elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família com mão-de-obra ocupada nos negócio;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguido, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registro contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi qualificado;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

#### **2.3.4 Desempenho e Limitações da Pequenas Empresas no Brasil**

Na maioria das vezes, as pequenas empresas iniciam suas atividades oriundas de um profissional com extrema qualificação operacional, no entanto, com pouco conhecimento do negócio. Geralmente, um ex-funcionário de uma

grande empresa que prestou bons serviços e passou agora a terceirizá-los. Com esta limitação gerencial, os resultados apresentados pela empresa nem sempre são satisfatórios. Este resultado, mantido por um determinado período de tempo, pode levar ao fracasso da pequena empresa. Segundo Longenecker Moore Petty, (1997, p. 40). “ um negócio pode descontinuar meramente porque os lucros são insatisfatórios”.

As dificuldades de definição do conceito de PE's e peso do setor informal na economia brasileira levam a diferentes visões sobre a importância destas empresas na economia do país. Estatísticas sobre constituição de firmas individuais no últimos dez anos permitem estimar também que pelo menos metades das empresas registradas no Brasil são de pequeno porte, porém, apenas 30% da empresas sobrevivem por mais de cinco anos.

As perspectiva destas empresas no que se referem á geração de renda diferem de acordo com condições setoriais, locais e de inserção no mercado externo. Estudos recentes sobre o desempenho competitivo das PE's indicam que existem limitações a este desempenho que são comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como máquinas absoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados. Devido às dificuldades que estas empresas encontram em obter crédito, tanto os países desenvolvidos como países em desenvolvimento têm mecanismos de crédito específicos para estas empresas, mas nem sempre elas podem utilizá-los.

No Brasil, simples exigência de estar em dia com as obrigações fiscais para obter crédito exclui a maioria das PE's. Assim, as PE's também têm condições de crédito menos favoráveis que as grandes empresas e, portanto, são mais sensíveis aos ciclos econômicos, o que inibe os seus esforços de atualização tecnologia.

Os esforços de atualização tecnológica das PE's, por sua vez, são condicionados pelas características da atividade inovadora destas empresas. A capacidade inovadora Pe's depende vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações no qual elas se encontram. Tanto as PE's como grandes empresas têm vantagens para gerar e adotar inovações. Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adotar inovações,

devido à sua maior capacidade de P&D (...), as empresas e médias empresas têm vantagens comportamentos relacionados à sua maior flexibilidade e capacidade de adequação a mudanças no mercado.

Em geral, as empresas menores têm atividades diversificadas e estruturas flexíveis que favorece em respostas rápidas a mudanças no mercado. Além disso, estas empresas podem operar em nichos que apresentem uma alta taxa de inovação. Finalmente, o ambiente das empresas pequenas induz a uma maior motivação dos empregados em desenvolver a produtividade e a competitividade através de inovações (OECD 1995).

Entretanto, as pequenas empresas não têm, necessariamente, um potencial inovador maior do que as grandes, pois têm menor acesso a informação tecnológica, e portanto podem ser menos propensas à inovação. Além de que a atividade inovadora envolve um risco para as empresas que, freqüentemente, as inibe.

Como as empresas menores têm maiores dificuldades de obtenção de crédito, para elas o risco da atividade inovadora pode ser relativamente mais elevado.

Cabe observar também que as PE's podem não ter consciência dos possíveis ganhos de competitividade trazidos pelas inovações. A maioria destas empresas gera ou adota inovações apenas quando elas percebem claramente as oportunidades de negócio ligadas à inovação ou, então sob pressão de clientes e/ou fornecedores.

A baixa capacitação gerencial decorre do fato de que estas empresas são em sua maioria familiares. Além disso, tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação.

Segundo Lakatos (1997, p. 204), "o desempenho das MPE's é relevante no plano político, econômico e social, constituindo-se na base para um economia descentralizada, absorvendo, mão-de-obra, produzido bens e serviços e, conseqüentemente, contribuindo no produto interno bruto".

De acordo com S.C Kanitz (1995, p.68)

O que fará o Brasil crescer serão as forças como pequenos e médios empresários, e também jovens empreendedores que abrem franquias nos mais diferentes pontos do país. O importante não é mais uma grande e abrangente política econômica, e sim a eficiência gerencial de milhares de pequenas empresas e médias empresas. Se estas falharem no seu trabalho, aí sim o Brasil não irá mais para a frente.

As MPS's atuam em todos os setores, apresentado sempre um percentual maior de atuação no setor comercial, tanto em nível nacional, como estadual ou regional, vindo em segundo lugar a prestação de serviço, principalmente no campo de hotelaria e alimentação, e, por último, o setor industrial, que, por ser um ramo que geralmente necessita de um investimento maior, apresenta menor interesse por parte dos microempresários.

É considerável o número de pessoas que estão optando pela abertura da sua própria empresa, por motivação pessoal ou empurrada pelos processos de terceirização ou demissões.

É significativa a participação das MPE's na economia mundial, através da contribuição na produção de bens e serviços e na absorção de mão-de-obra. Segundo Carvalho, as pequenas empresas são as que apresentam o maior potencial de crescimento, em qualquer dos ramos em que se localizam, desde que ágeis, flexíveis, e eficientes, isto porque estimulam a competição, ligam produtores e clientes, quando funcionam como distribuidores, introduzem inovações e atuam com fornecedores e subcontratações para grandes empresas.

Na atualidade a pequena empresa tem seu espaço, e tornou-se uma necessidade tanto para o consumidor final quanto para as grandes empresas. Segundo Longenecker Moore Petty, (1997, p.38). "As empresas grandes reconhecem a importância crescente de seus fornecedores, usando termos com parceria e aliança estratégia para descrever o relacionamento ideal de trabalho".

## **2.4 Aplicações de marketing de relacionamento nas empresas Brasileiras**

As empresas brasileiras vêm buscando aprimoramento em todos os setores de olho no novo perfil do seu cliente e na busca do diferencial para

## atender e surpreender suas expectativas, Silvio Rodrigues professor da Academia Competiton

Algumas academias, principalmente de grande e médio portes, já investiram na compra de bolas para incrementar o mix de equipamentos oferecidos aos alunos. Há três anos, a Competiton sentiu a necessidade de inovar em suas aulas. Adquiriu algumas bolas e contratou a mestre em pilates, Inélia Garcia, para ministrar exercícios de desenvolvimento de força, equilíbrio e versatilidade. A Competiton acabou criando a ballness, modalidade que utiliza bolas para exercícios de resistência localizada, voltada para quem quer ter um corpo bem definido, boa postura e aumentar a consciência corporal. “As bolas são usadas em aulas de alongamento, abdominal e funcional. Os acessórios que hoje em dia acompanham as bolas permitem ao aluno fazer movimentos localizados que não eram muito explorados, como os usados na prática de golfe, baseball, arremessos, entre outros”. As bolas, de acordo com o professor da Competiton, caíram nas graças dos alunos. “Eles conseguem praticar exercícios que, muitas vezes, não podem fazer em um equipamento convencional. E a conduta do professor tem forte influência no sucesso das aulas com bolas”. A vantagem de se trabalhar com bolas, diz Rodrigues, está ligado à versatilidade do acessório. “Elas podem ser utilizada em várias aulas de forma versátil, têm custo baixo e atendem aos anseios dos alunos, que hoje estão em busca de bem-estar, de praticar atividades que integram mente e corpo.” Para a Competiton, investimento na compra de bolas trouxe vários retornos. “Essas aulas são uma alternativa a mais pura para o aluno praticar exercícios físicos, tendo como diferencial o fato de o professor conseguir trabalhar a lado lúdico da experiência. Para a academia, acaba sendo um fator que auxilia na retenção de alunos”

Um outro relato que mostra a evolução da empresas brasileiras em relação ao mercado e a cultura de cada região que pode afetar a características de perfil do seu cliente é o que comenta o sócio da HP Fitness que “o publico gaúcho preocupa-se muito com a qualidade de vida e não tem a estética como objetivo principal. E ele busca um bom relacionamento.” É assim que o sócio da HP fitness, Cristiano Brandão, resume sua experiência de 13 anos á frente do empreendedorismo. Para ele, trabalhar de maneira personalizada com o melhor atendimento é o pilar da HP fitness. E o resultado dessa estratégia tornou-se ainda mais visível com a abertura de uma nova sede de 1800m<sup>2</sup> em 2006. Juntas, as duas academias têm mais de mil alunos.

“Contamos com profissionais qualificados e participamos de eventos. A gente muito a questão do marketing de relacionamento e endomarketing e nosso foco é a fidelização do cliente, com pós venda e acompanhamento da vida dele dentro da academia”, diz Brandão.

Para ele, apesar da presença de grandes academias no sul do país, ainda há aquelas que buscam dinheiro rápido. “Eu vejo um ainda amador. Poderia ser bem mais profissional, visto que muitas pessoas abrem academia de qualquer jeito, jogam o aluno na sala sem saber se ele tem alguma patologia. A gestão às vezes é bem amadora”, pondera o sócio da HP Fitness.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Comércio Varejista no Brasil

Uma das principais atividades do comércio varejista é formar um elo de ligação entre a indústria agroalimentar e os consumidores, ter forte influência sobre as preferências dos consumidores fazendo do setor supermercadista um processo essencial na cadeia agroalimentar.

O comércio varejista foi visto por muito tempo por uma atividade de pouca remuneração onde as atenções eram voltadas as relações entre produtores e consumidores sem ênfase na rede de distribuição.

Com o passar dos anos mais precisamente nas últimas três décadas, houve um evolução no processo de distribuição alimentar. “O desenvolvimento tecnológico, notadamente da informática, possibilitou o desenvolvimento de novas técnicas de gestão, de logística e de controle de qualidade, cujo o objetivo maior é satisfazer as necessidades dos consumidores” Batalha ( 2001, p. 242).

Nos dias de hoje o comércio varejista tem farias funções no mercado como escolha de produtos, logística, o armazenamento, delimitação de preço, promoção, venda e um trabalho de pós marketing, onde comércio varejista tem grande importância no setor agroalimentar, principalmente nas atividades voltadas para o marketing. O crescimento das vendas no setor está aquecido com os hipermercados, supermercados e varejo de alimentos e bebidas (mercearias, açougues, quitandas, distribuidores de bebidas, etc...) subiram 9% em relação ao volume de vendas do mesmo período do ano de 2007. (Serasa)

Esse crescimento tem sido influenciado pela expansão geográfica das redes de lojas, o empreendedorismo, o aperfeiçoamento na maneira de abordagem das vendas e o aumento da densidade populacional das áreas urbanas. No entanto, o crescimento financeiro das indústrias não ocorre na mesma velocidade nos grandes varejistas como o grupo do Pão de Açúcar, Carrefour e outros. Seus contratos com fornecedores tornam as margens baixas sobre as vendas e dependendo do produto tornam-se negativas com esses, a indústria busca formas alternativas para alocar o volume ou parte dele que essas grandes contas consomem.

Um das alternativas é o comercio varejista de menor porte, que nos últimos três anos a participação do pequeno varejo e dos supermercados de bairros ou de vizinhanças (lojas com 10 a 19 caixas) saltou de 55% para 58,10% no faturamento

Na Johnson & Johnson, por exemplo, os grandes varejistas eram responsáveis, até 2000, por 89% das vendas. Hoje, o que predomina (58%) é o canal indireto, formado por distribuidores exclusivos e varejistas regionais. A mudança fez o faturamento da divisão de consumo crescer 11%, atingindo R\$ 1 bilhão no ano passado.( jornal do administrador).

Dessa foram as indústrias vêm buscando novos canais de distribuição saindo da dependência dos grandes varejista. Uma da situações que provam essa migração é o fato em que o mercado cresce 0,4% como um todo em 2001, enquanto as lojas com até dois *check-outs* cresceram 3,5%. (ABRAS)

A seguir analisaremos a empresa Perdigão Agroindustrial e sua aplicações do marketing de relacionamento para conquista de uma fatia de mercado rentável e em crescimento.

### **3.2 PERDIGÃO**

Uma das maiores empresas do Brasil no ramo de alimentos ( Derivados de suínos, aves, peru). Tem seu início na década de trinta no meio oeste de Santa Catarina, descendentes de duas famílias de imigrantes italianos, os Ponzoni e os Brandalise. Iniciaram suas atividades com a inauguração de um armazém de secos e molhados com o nome de Panzoni, Brandalise & Cia, em 1934 localizado na vila de perdizes, as margens do rio do peixe em Santa Catarina, onde deu origem a Perdigão.

A empresa inicia suas atividades industriais com abatedouro de suínos e que com o passar dos anos muda sua identificação visual e é criado um novo logotipo, que traz um casal de perdizes.

A empresa sofre grandes mudanças no decorrer dos anos, onde a principal foi a abertura de capital em 1980, em 1994, um "pool" de fundos de pensão passou a ter controle acionário, determinando importantes mudanças na administração da empresa.

A reestruturação societária, financeira e administrativa deu origem a uma única empresa de capital – Perdigão S/A – e a uma única empresa operacional – Perdigão Agroindustrial S/A.

Nildemar Secches presidente da empresa comenta que os últimos anos foram marcados por grandes conquistas. Uma das mais gratificantes é a contribuição para geração de empregos. Mesmo com elevados investimentos em modernização e atualização tecnológica das unidades industriais, nosso quadro – de funcionários cresce em ritmo acelerado.(revista nº66 – setembro/outubro 2007)

Wang Wei Chang vice-presidente de finanças informa que o resultado da oferta de ações assegura condições de manter o acelerado ritmo de crescimento registrado ao longo da última década. Nesse período, a Perdigão deixou de ser uma companhia voltada exclusivamente para aves e suínos para operar, com êxito, diversas plataformas de negócios e se tornar um dos maiores players globais da indústria de alimentos. É essa trajetória, rara no meio empresarial brasileiro, que terá continuidade.(revista nº62 – janeiro/ fevereiro 2007)

Presente em mais de cem países, a Perdigão possui um portfólio de mais de mil itens, destinados aos mercados interno e externo, sob as marcas Perdigão, Chester, Apreciatta, Toque de Sabor, Turma da Mônica, Batavo, Borella, Perdix, Confiança. Conta com quinze unidades industriais de carnes e duas de soja, seis fábricas de rações e 16 centros de distribuição.

### **3.2.1 Empresa e seus Canais de Distribuição**

A Perdigão tem sua distribuição realizada por um frota de terceiros administrada pela empresa onde suas vendas são realizadas por uma equipe comercial própria. A empresa tem suas unidades indústrias em diversas regiões do país, e possuem filiais por estado onde são armazenados seus produtos e distribuídos conforme demanda de cada região.

Desde sua fundação a empresa vem inovando com a criação de novos produtos de acordo com as necessidades e tendências de mercado, nos momentos atuais a empresa mantém um *mix* com mais de 400 itens, com destaque para produtos congelados e resfriados à base de carnes de aves e

suínos, massas prontas (pizzas, lasanhas, tortas, nhoques e outras) e vegetais, disputando liderança do mercado nacional em todos esses segmentos.

A empresa possui em algumas regiões distribuidores exclusivos, esses levam produtos em lugares onde comercialização pela empresa ainda não é viável pelo difícil acesso, onde demanda de produtos produzidos pela empresa é muito pequena encarecendo o custo operacional. Essas parcerias são realizadas num processo onde Perdigão dá todo apoio para realização da venda final por esses distribuidores como um preço competitivo e todo material de apoio disponível para comercialização.

A Perdigão tem uma das maiores distribuições com mais de 84mil pontos-de-venda em todo país. A empresa dispõe de um mínimo compra bem acessível a clientes menores e o seu *mix* de produto facilita na composição desse mínimo tornando a compra de seus produtos facilitada.

### **3.2.2 Pequenas Empresas e sua Relação com o Marketing**

Com o mercado acirrado pela concorrência cada vez mais atuante na maioria dos pontos de venda, a necessidade de se tornar diferente do demais concorrentes é inevitável e também uma questão de sobrevivência no ponto de venda. Um dos fatores que estão levando as empresas para o varejo é o alto custo em vendas nos grandes centros comerciais. Em contra partida os pequenos e médios tem percentuais de rentabilidade maiores e os custos para realização da venda bem menores. Outro fator é o aumento no número de lojas na periferia aumentando a concorrência e levando as pequenas empresas a se aperfeiçoarem à necessidade do seu consumidor na busca pela fidelização.

Nesse mercado a vantagem em que as grandes empresas obtinham nos grandes centros como compra de espaços negociações em contrato e promotores de vendas nas lojas, no pequeno não existem, possibilitando a entrada de novas e pequenas empresas com produtos semelhantes e com preços menores maior flexibilidade de entrega e nas formas de pagamento.

Esse acúmulo de empresas nesse segmento fez com que toda a equipe de marketing, logística, comercial, e administrativo trabalhassem em comum acordo para realização de um trabalho eficaz com essa carteira de clientes.

Esse pode ser a ponta *iceberg* para construção do marketing entre departamento através de um objetivo comum, Mckenna (1997, p.81) comenta que “o termo voltado para o mercado significa a capacidade das empresas se adaptarem às mudanças tecnológicas e em seus produtos como resposta às necessidades dos clientes”.

### **3.2.3 Implementação de Segmentação de Carteira de Clientes.**

Conquistar novos clientes com certeza é o objetivo de várias empresas num mercado global e dinâmico como esse, no entanto manter a carteira já existente ativa está se tornando um desafio para as empresas. Vavras(1993, p.17), “o que é considerável em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou um serviço”.

Uma organização do porte da Perdigão com mais de 84 mil pontos de vendas, tem a convicção que não é viável manter um relacionamento intenso com toda sua carteira. Assim, a empresa implantou um novo sistema de atendimento ao cliente para reforçar suas ações no varejo. Uma delas foi analisar o perfil de seus clientes com intuito de personalizar seu atendimento de acordo com suas necessidades. Nesta fase, houve grande interação com o cliente estabelecendo um relacionamento, conhecendo a fundo suas necessidades

A outra etapa foi classificação onde o cliente é analisado pelo segmento que atua, assim a Perdigão estabelecia dentro do próprio sistema (Sap R3) tabelas de preços de acordo com perfil de cada cadastro e a logística da mesma forma criando prioridades onde realmente havia necessidade.

A área comercial destina seu atendimento de acordo com o perfil de cada cliente, foram criados zonas de vendas onde os profissionais buscavam a excelência no atendimento a fim de construir relacionamentos de longo prazo.

A empresa tem em sua classificação, no varejo diversos grupos de clientes alguns deles dispostos da seguinte forma:

**Padaria:** estabelecimento que comercializa principalmente produtos assados em forno, tais como pães, bolos e massas. Pode ou não Ter check outs.

**Mini distribuidor:** empresa que compra da filial de vendas, atendendo geralmente a pequenos clientes que não possuem capacidade para comprar diretamente da Perdigão. Não necessariamente possuem exclusividade em nossa linha, revendendo nossos produtos em conjunto com outros fornecedores de diversas categorias.

**Açougue / casa de carnes / avícolas:** estabelecimentos que comercializam carnes e derivados frescos e congelados, tanto embalados como a granel. Avícola caracteriza-se por comercializar principalmente aves e produtos correlatos

**Fast food:** restaurante pertencente a uma cadeia ou independente, com padronização de cardápio e instalação, que oferece rápido atendimento para o consumo no próprio ponto de venda, para viagem ou ainda entregando em domicílio. Geralmente não oferece atendimento em casa.

**Cozinha industrial:** empresas de prestação de serviços especializados em oferecer refeições para indústrias e empresas públicas ou privadas como seiva, Ra, GR, inclui empresas cathering especializadas no abastecimento para o serviços de bordo de companhias aéreas, rodoviárias e ferroviárias.

**Pizzarias;** estabelecimento especializado em pizzas, na forma de rodízio ou *à la carte*, com consumo no próprio ponto-de-venda, para viagem ou ainda entregando em domicílio.

Essa classificação exige a segmentação criativa de mercado, onde o cliente chave pode oferecer *feedback* valioso para aprimorar e adequar um produto ou serviço, onde o objetivo é tratar clientes diferente de modo diferente, dando um tratamento diferenciado personalizado, dentro das necessidades de cada segmento.

### **3.3 Ações de relacionamento junto a percepção do valor.**

Foram elaboradas ações de marketing de relacionamento em toda carteira de clientes de varejo, onde todos os departamentos estavam envolvidos no processo. A idéia não era mais realizar vendas rápidas e sim ter uma proximidade maior com o cliente, torna-lo participativo um verdadeiro cliente, mantê-lo cada

vez mais próximo da empresa, na busca de informações sobre sua vida seus hábitos, costumes e particularidades, com isso oferecer produtos e serviços com qualidade na busca da satisfação, desejos e necessidades percebidas.

Na busca para estreitar relacionamentos a Perdigão abriu mão de resultados satisfatórios à curto prazo para conquista de novos e lucrativos resultados a longo prazo, comenta Alcione Santin diretor nacional de vendas que, em determinados momentos há necessidade de recuarmos em nossos lucros como estratégia para ganhos futuros, um dos casos foi do Supermercados Ricoy de São Paulo onde no início houve recuo em nossas margens reduzindo preços ao cliente, que por sua localização era sua principal necessidade para atrair consumidor para sua loja. O supermercado Ricoy hoje reúne cinco bandeiras concentradas na zona sul de São Paulo, a parceria deu certo que a Perdigão e a Ricoy se reúnem para montar um planejamento anual de ações. O planejamento já produziu impacto direto sobre os resultados. Nas avaliações, Perdigão e os diretores da rede constataram que os volumes de vendas eram grandes, mas ainda não tinham atingido seu potencial máximo. Foi implantado, então, uma série de medidas, que incluíram o aumento de espaço de exposição, melhor localização dos produtos e a redução pontual de preços para estimular a experimentação, conclusão: as vendas aumentaram significativamente. (revista n° 69 – fevereiro/ março 2008).

Essas ações voltadas a satisfação das necessidades existentes no cliente seja para elaboração produto junto ao cliente ou desenvolvimento de um novo serviço dando apoio ao processo de comercialização de forma a tornar-se mais amplo e completo possível junto a percepção de valor ao cliente.

### **3.3.1 Ações de relacionamento no varejo**

Com a intensificação no trabalho junto às pequenas empresas, percebe-se que volume de venda aumenta gradativamente em relação a meses anteriores. No entanto havia crescentes no número de pagamentos de duplicatas em atraso, não como inadimplência mas, como atraso.

Para maior esclarecimento sobre essa situação houve um *feedback* entre departamentos principalmente entre o comercial e financeiro que observou que os administradores normalmente o proprietário do negócio eram oriundos em sua grande maioria de ex-funcionários de grandes empresas, que se destacavam em determinada função após o desligamento das empresas montavam seu próprio negócio. As funções mais exercidas eram na área de produção, que em seu novo negócio suas atenções eram voltadas, e na área administrativa e comercial havia uma certa carência,

Essa carência trouxe uma forma de aproximação entre empresas, pois foram elencadas situações que a Perdigão com seu profissional de frente poderiam apoiar essas empresas aproveitando seu banco de dados do cliente (SAP-R3).

- Relatório de vendas por produto (anual, mensal, semanal) para acompanhamento junto ao cliente
- Apontamento de produtos com maior desempenho nas vendas para maior e melhor exposição.
- Apontamento de produtos com maior valor agregado normalmente produtos derivados de linha light.
- Maior exploração em nichos de mercado como as linhas de pratos prontos, pizzas, lasanhas e empanados
- Produtos fatiados eliminando determinado custo no manuseio do mesmo, toda linha de mortadelas, presunto, apresuntados e linguiças.
- Antecedência na elaboração de campanhas para data comemorativas, dando foco em produtos destinados a estas datas.
- Orientação em relação ao funcionamento de pedidos, pagamentos e entregas da empresa dando maior agilidade evitando aborrecimento futuros.

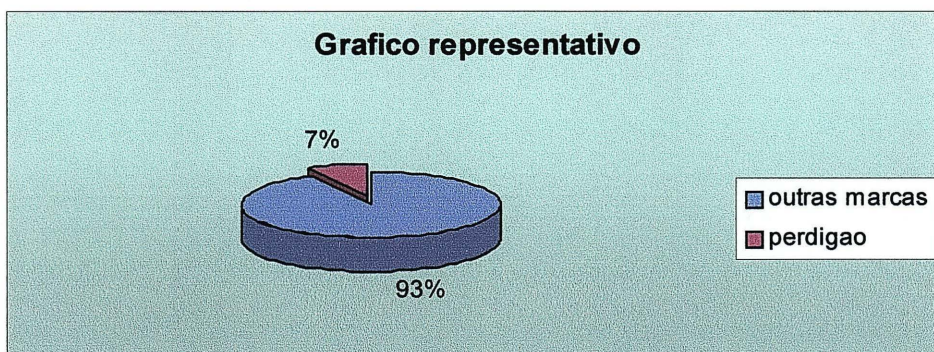
Isso trouxe uma maior interação entre cliente e empresa onde a tecnologia da informação apoia no gerenciamento do cliente, essa interação é de grande importância pois da liberdade ao cliente para comentários, isso nos dá vantagem para detectar ameaças e oportunidades estreitando relacionamentos agregando valor a cada relação.

Para analisar a percepção em relação a um trabalho de relacionamento junto a pequena empresa foi entrevistado proprietário de loja de revenda de produtos alimentício localizada no Ceasa de Curitiba cujo a Razão social AV. Comercio de Produtos Alimentício LTDA.

O proprietário comenta que na inauguração da sua loja trabalhava muito forte com outras marcas e que a Perdigão era um empresa com a qual ele trabalhava apenas com alguns itens normalmente quando o cliente nos solicitava, devido diferença de preço. A medida que o tempo passava as vendas aumentavam principalmente nos segmentos de frios (toda linha de presuntos, apresuntados, mortadelas e queijos). Havia um giro de mercadoria muito bom, no entanto o lucro em relação ao volume de venda era muito pequeno comenta o proprietário.

Na medida que procurava aumentar suas margens as vendas enfraqueciam gradativamente, foi então que um profissional Perdigão me despertou atenção sobre alguns negócios onde ele se colocava a disposição para elaborarmos um plano de venda durante um bimestre onde me mostraria o resultado mensalmente do desempenho da loja em relação ao resultado financeiro e físico.

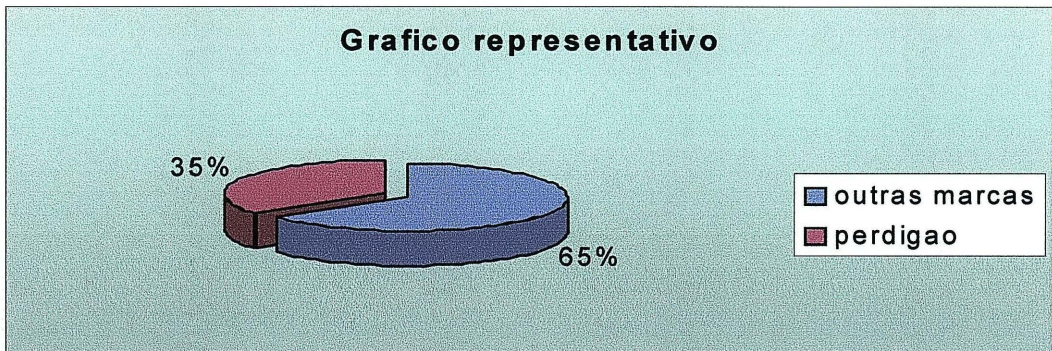
As compras realizadas com a Perdigão na média mensal do ano anterior eram de 670kg físicos e em financeiro R\$ 3.100,00 que representava em relação ao total da venda do setor 8%



**Gráfico 1 – Participação da Perdigão no ano de 2006**

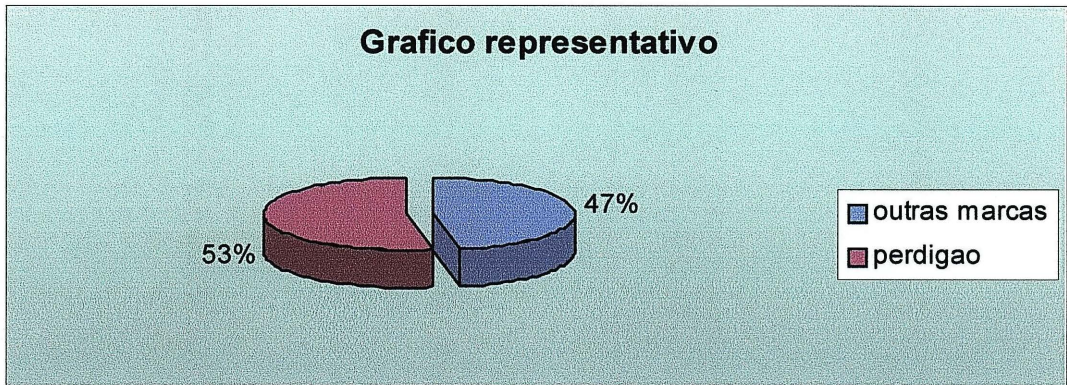
A idéia era mudar esses percentuais pois a margem sobre o produtos da Perdigão eram convidativas. No primeiro mês elaboramos junto a Perdigão um encarte com produtos da empresa onde a distribuição dos mesmos eram feitas

nas proximidades e junto as lojas de revenda de hortifrutigrangeiros localizada no ceasa, A Idéia deu certo que a demanda foi maior que esperava, onde a Perdigão deu todo o apoio, disponibilizando entregas de acordo com minha necessidade, colocando um 0800 a disposição para eventualidades. Após esse trabalho tivemos um crescimento da marca de 35% no mês comenta o proprietário, que era gratificante pois as margens usadas respondiam a meu objetivo e o perfil de cliente que freqüentava a loja estava diversificando.



**Gráfico 2 – Participação da Perdigão no 2º e 3º trimestre de 2007.**

No segundo mês fizemos junto a Perdigão uma pesquisa de mercado onde percebemos um carência na região para pratos prontos,(pizzas, lasanhas e empanados) e produtos a granel(hambúrguer e empanados, ervilha), esses produtos havia necessidade de uma freezer de congelados que foi cedido pela Perdigão nesse período, junto a esses produtos fizemos promoções semanais pois a Perdigão manteve o preço do encarte por mais um período, a venda cresce e com qualidade pois conquistamos clientes que compram produto de valor agregado, todo essa trabalho tornou a Perdigão a empresa que mais da retorno financeiro a minha empresa com participação de 50% sobre o total da venda no setor.



**Gráfico 3 – Participação da Perdigão no 4º trimestre de 2007 e 1º trimestre de 2008.**

O proprietário comenta que todo esse crescimento foi fruto do trabalho da Perdigão que apostou em sua loja e que outras empresa tentaram mas não tiveram o mesmo sucesso, pois a Perdigão esta fazendo um trabalho junto a toda equipe de funcionários com sorteios quadrimestrais de televisão ou hospedagem em hotel com acompanhante, para os aumentos das vendas em produtos de auto serviço e pratos prontos. Isso dá a Perdigão um maior relacionamento entre toda a equipe favorecendo a empresa na decisão de compra.

As ações de relacionamento podem ser diversas. Perceber qual a real necessidade é diferencial para o reconhecimento de todo o empenho das atividades proposta em situações que possam aparecer no cotidiano das empresas. Encontrar o momento onde possa explorar suas experiências de mercado junto ao cliente pode ser um início para um novo e produtivo trabalho, onde é fundamental para uma empresa de pequeno porte, pois, vimos que intuito é produzir grandes resultados com o mínimo de esforço possível. Isto pode ser entendido também, no sentido econômico, pois podem obter-se retornos positivos com baixos investimentos, os quais neste ambiente de pequena empresa, normalmente são limitados.

## 4 CONCLUSÃO

Após me aprofundar no marketing com base na revisão da literatura de forma empírica muda minha visão completamente da aplicação dessa ferramenta na organização e no mercado. Tinha o marketing como propaganda de divulgação de um produto e serviço em um departamento isolado criando situações inesperadas ao público. Esta visão foi se distorcendo conforme foi sendo elaborada minha revisão da literatura, percebendo a presença do marketing em todos os pontos das empresas e do mercado não mais como um departamento mais como um processo.

O aprofundamento pertinente ao marketing de relacionamento trouxe o detalhamento de vários aspectos referentes as suas estratégias, a forma de atender as necessidades desejos dos clientes e consumidores. O panorama proveniente deste ambiente possibilitou analisar, mensurar e diagnosticar as oportunidades, ameaças externas de mercado, e também marketing em seu ambiente interno da organização.

O aprendizado constante citado neste trabalho torna a visão de mercado de maior amplitude em relação à mudanças futuras e de maior eficiência e eficácia em relação empresas em seu comportamento no mercado. A identificação em alguns mercados de oportunidade de melhorias que aproveitadas poderão maximizar resultados, com a adequação de alguns processos, sem a necessidade de grandes investimentos. Fato este que, para uma pequena empresa é importante por terem uma percepção maior em relação a um produto ou um serviço.

O cenário administrativo da pequena empresa torna-se complexo por inúmeras variáveis, e também deficitários por uma série de limitações nos aspectos financeiros e de recursos humanos. O objetivo deste trabalho foi de certa forma, suprir esta necessidade fornecendo informações relevantes que podem ser exploradas para definições de ações de marketing de relacionamento.

O mercado é competitivo e não espera por isso baseando-se nas oportunidades que foram levantadas no conceito aplicado, no desejo de encontrar ferramentas que possam estar em constante mudança no mercado e pelo alento

da necessidade de melhorias e aperfeiçoamento que tornam o marketing de relacionamento um diferencial no mercado.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, CW,; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Educatoín do Brasil, 1997.

MAC, Adden; OSCAR, Daniel. **Marketing direto para o varejo**. São Paulo: Editora Saraiva ;1996.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro; Editora Campus; 1997.

MICHAELIS, **moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINTZBERG Henry, HOMAE Kenichi; GHOSHAL Sumantra; LEVITT Theodore. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 5ª Edição, 2000.

OECD Industrial Policy in OECD Countries – **Annual Review**. Paris, 1995.

SANTOS, Joel J. **Encantar o Cliente dá Lucro**. Rio de Janeiro: Editora Campus LTDA; 1995.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 17ªed. Editora Best Seller, São Paulo:2004.

Serasa – Centralização de serviços dos Bancos S/A. Disponível em <<http://www.serasa.com.br>> em: 07/05/2008

STONE, Merlin; WOODCOCK, NEIL. **MARKETING DE RELACIONAMENTO**. SÃO PAULO: EDITORA, LITTERA MUNDI ; 1998

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O Cliente em Primeiro Lugar**. São Paulo: Editora Makron 1991.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercadista. Disponível em <<http://www.abras.com.br>> em: 04 maio Acesso. 2008.

BATALHA, Mário, Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo, Editora Atlas S.A 2001.

BOTELHO, M.R.S. Políticas de apoio às pequenas empresas industriais no Brasil: Uma avaliação a partir de experiência internacional. Tese de Doutorado em **Ciência Econômicas** da UNICAMP, Campinas, SP, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing; 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6°.Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

FERNANDES, Pedro Onofre. **Economia da informação**. 1991

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: O marketing de relacionamento como Vantagem competitiva da empresas**. São Paulo: Gente 2000.

FITNESS BUSINESS, Pensando Alto. Revista Fitness Brasil, São Paulo, Março/Abril 2008 – nº

KANITZ, S.C. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995 – 2005**. São Paulo: Makron Books, 1995.

KEEGAM, Warren J. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson, Prentice Hall; 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 5° Edição.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Garry. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1995, 7°Edição.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Garry. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 9°Edição.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing-conceitos, exercícios e casos**, São Paulo: Atlas, 1997 4ª Edição.

LEONE, N.M. A dimensão física da pequenas e médias empresas: á procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresa** (era/fgv), São Paulo: EAESP/FGV, v.31, nº, Abr/Jun, 1991.