

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**MARKETING DE RELACIONAMENTO B2B COMO ESTRATÉGIA DE
DISTRIBUIÇÃO E CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS INTERORGANIZACIONAIS:
ANÁLISE DO CASO DE UMA BENEFICIADORA DE ARROZ**

**B2B RELATIONSHIP MARKETING AS DISTRIBUTION STRATEGY AND
CONSTRUCTION OF INTERORGANIZATIONAL ALLIANCES: CASE ANALYSIS
OF A RICE PROCESSING COMPANY**

Maria Carolina Serpa Fagundes de Oliveira, Flavia Luciane Scherer, Maríndia Brachak dos Santos e
Aletéia de Moura Carpes

RESUMO

A acirrada concorrência do mercado contextualizada em um ambiente globalizado tem impulsionado as empresas a desenvolverem ações e trabalhos que as fortaleçam frente a seus concorrentes, as tornando competitivas e diferenciadas diante do mercado consumidor. Isso pode ser verificado na atenção das organizações para o desenvolvimento de relacionamentos eficazes com os membros do canal de distribuição/marketing, que são o principal elo entre a empresa e os clientes. Para isso, esses relacionamentos podem ser pautados nas técnicas e princípios do marketing de relacionamento, com foco na orientação *business to business*. Com base neste contexto, este estudo tem como objetivo analisar o relacionamento da empresa Pirahy Alimentos LTDA com seus representantes comerciais. O método aplicado neste estudo foi o de estudo de caso, de abordagem qualitativa e descritiva, com a realização de uma entrevista semiestruturada, análises documentais e observações no setor comercial/marketing da empresa.

Palavras-chave: administração de marketing; canais de marketing; marketing de relacionamento B2B; estudo de caso.

ABSTRACT

Fierce competition within a globalised environment has been boosting companies to develop actions and tasks to strengthen their position in face of their rivals, making them competitive and differentiated before the consumer market. That can be verified in the special attention organisations have been paying to the development of effective relationships with the members of their distribution/marketing channel, who are the main link between company and clients. For that, those relationships can be drawn from techniques and principals of relationship marketing, focusing on the *business to business* approach. Thereupon, this study intends to analyse the relationship of *Pirahy Alimentos Ltda.* with their sales representatives. We performed a case study, with a qualitative and descriptive approach, by using a semistructured interview as well as document analysis, and observation in the company's commercial/marketing sector.

Keywords: marketing management; marketing channels; B2B relationship marketing; case study.

1 INTRODUÇÃO

A acirrada concorrência do mercado contextualizada em um ambiente globalizado tem impulsionado as empresas a desenvolverem ações e trabalhos que as fortaleçam frente a seus concorrentes, as tornando competitivas e diferenciadas diante do mercado consumidor. Isso tem exigido uma maior atenção, por parte das organizações, para questões que possam aumentar o valor de seus produtos, como por exemplo, a qualidade empregada no processo produtivo, à criação e construção de uma marca pautada em valores e um sólido relacionamento com os integrantes de seu canal de distribuição/marketing.

Em um setor, como o de alimentos e, em especial, o de beneficiamento de arroz, onde o produto final, por ser uma commodity, pode resultar em produtos muito similares, as empresas para obterem um reconhecimento maior e se manterem no mercado de forma competitiva devem preocupar-se com questões relacionadas à sua cadeia de distribuição. Isso pode ser verificado no desenvolvimento de relacionamentos eficazes das empresas com os membros de seu canal de distribuição/marketing, que são o principal elo entre a organização e seus clientes. E esses relacionamentos podem ser pautados nas técnicas e princípios do Marketing de Relacionamento, que é visto como um processo contínuo de construção de alianças de longo prazo no intuito de alcançar objetivos comuns (EVANS e LASKINS, 2004).

O presente estudo, caracterizado como um estudo de caso, foi realizado na empresa Pirahy Alimentos LTDA. e tem como objetivo analisar o relacionamento da organização com seus representantes comerciais, enfatizando a importância destas parcerias interorganizacionais para a estratégia organizacional, além de tratar de um dos fatores-chave de seu desenvolvimento e crescimento. Pois, todos os produtos têm aspectos do tangível e do intangível e saber quais são estes e como realçá-los e administrá-los proporciona um poder competitivo diferencial aos que têm esse conhecimento e fazem as coisas certas (LEVITT, 2009)

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de haver estratégias de distribuição e de um bom relacionamento entre as organizações e seus representantes, como um meio de distribuir seus produtos e acrescentar maior valor agregado a estes, já que é por meio dos representantes que o produto é vendido aos clientes e, assim, pode chegar ao consumidor final. Ademais, os estudos sobre distribuição vêm aumentando gradualmente no âmbito da Administração, tanto por sua abrangência como importância. De um lado, porque os clientes tendem a ser cada vez mais exigentes; de outro porque um sistema de distribuição bem organizado gera sinergias e resultados que podem se transformar em excelente vantagem competitiva (DIAS, 2003). Visando a importância desse aspecto, pode-se conferir a necessidade de ações concretas nessa etapa, de grande importância para as empresas, já que assim conseguirão distribuir seus produtos. Além de que, o processo de distribuição, segundo Dias (2003), visa essencialmente maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse.

Um dos grandes desafios das empresas, atualmente, é a diminuição da distância com o mercado consumidor e a eficiência de seus processos de distribuição, devido à questão de custo e também, porque cada vez mais cresce a necessidade de criação de valor a ser oferecido aos clientes. Por este motivo, o Marketing de Relacionamento, com suas técnicas e princípios, pode ser utilizado para que a distribuição seja melhor gerenciada, gerando resultados eficazes e atendendo às estratégias da empresa.

Por esse motivo, pela importância que é dada à atuação dos representantes e necessidade de estudos que enfoquem este aspecto organizacional, que é feita a proposta deste estudo, que tem como objetivo principal analisar o relacionamento da empresa Pirahy Alimentos LTDA. com os representantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para conferir suporte teórico à realização dos objetivos propostos por este estudo de caso, que tem como foco a empresa Pirahy Alimentos, é aprofundada a compreensão sobre a temática que orienta o trabalho. Assim, são apresentados os embasamentos teóricos referentes aos temas de Marketing e Marketing *business to business*.

2.1 Marketing

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado (LIMEIRA, 2003), ou seja, utilizada para expressar as ações de mercado. No entanto, no Brasil esse termo foi expresso de forma um pouco diversa, já que, segundo Las Casas (2009), por volta de 1954, marketing foi traduzido por mercadologia, quando surgiram os primeiros movimentos para implantação de curso de ensino superior e, desde então, tem sido adotada essa expressão.

O conceito moderno de marketing surgiu no período pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios (LIMEIRA, 2003). Assim, por volta de 1960, de acordo com Kotler e Keller (2006), a *American Marketing Association* ofereceu a seguinte definição: marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público organizado.

Com o transcorrer do tempo e conseqüentes mudanças ocorridas no mercado e nas atitudes dos consumidores, desde suas preferências até o modo como veem as organizações que satisfazem suas necessidades e desejos, o marketing evoluiu em seu desenvolvimento histórico e filosófico. O marketing, como um processo organizacional, está baseado, de acordo com Dickson (2001), em três princípios fundamentais, que são:

- a) A organização existe para identificar e satisfazer as necessidades de seus clientes;
- b) A saciação das necessidades dos clientes é alcançada através de um esforço integrado de toda a organização;
- c) O enfoque organizacional deveria ser tanto sobre o sucesso a longo prazo, como a curto prazo.

Sua responsabilidade estratégica é a missão da corporação de buscar uma vantagem competitiva sustentável para satisfazer as necessidades dos clientes (DICKSON, 2001). É o conjunto de decisões das estratégias de marketing, que incluem a análise e segmentação de mercado, a decisão de quais produtos e serviços oferecer, a que preço, por quais canais e meios de comunicação (LIMEIRA, 2003).

Com o exposto é possível concluir que o marketing significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem (KOTLER E AMSTRONG, 2003). É entendido, também, como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização (GORDON, 2000, p. 32).

2.1.1 Canais de distribuição e redes de valor

De acordo com Geyskens *et. al* (1999), durante as últimas três décadas os estudos sobre os canais de distribuição têm se constituído como uma importante área nas pesquisas de marketing. Esse conceito evoluiu gradativamente, passando de um conceito econômico até se tornar, atualmente, em uma estratégia de conquista de mercados (OLIVA, FINOTTI e ALMEIDA, 2003).

Canais de marketing ou de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo

(KOTLER e KELLER, 2006). Segundo estes mesmos autores, eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final. Trata-se de um conjunto de organizações que trabalham de forma recíproca, com o intuito de alcançar o objetivo maior do processo, que é o de fornecer produtos para os clientes, sejam eles consumidores organizacionais ou consumidores finais. Corroborando com esta definição, Hutt e Speh (2002) dizem que uma cadeia de suprimentos engloba todas as atividades associadas com a movimentação de produtos, desde o estágio de matéria-prima até o usuário final, o que pode representar uma poderosa ferramenta competitiva. Enfim, um canal de distribuição é a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais (ROSENBLOOM, 2001). Atentando que sua política e sistema apontam sempre para o longo prazo, ou seja, para Dias (2003), o sistema em si tem de ser visto como um compromisso de longo prazo.

A estratégia de canais de marketing, juntamente com os outros 3 Ps do composto de marketing – produto, preço, promoção – precisa ser desenvolvida e harmonizada para atender às demandas dos mercados-alvo da organização (ROSENBLOOM, 2001), podendo para este autor, desempenhar um papel crucial nos esforços da empresa para competir com sucesso no mercado. O gerenciamento de canais de marketing refere-se à análise, ao planejamento, à organização e ao controle dos canais de marketing de uma empresa, podendo ser um processo complexo, não apenas devido aos muitos aspectos envolvidos, mas também devido às dificuldades provenientes do contexto interorganizacional da estrutura do canal (ROSENBLOOM, 2001).

Um ponto básico no gerenciamento do canal é como estruturá-lo de forma que as tarefas sejam efetivamente desempenhadas (HUTT e SPEH, 2002). Para isso existem duas estruturas que são utilizadas pelas empresas: distribuição direta e indireta. A distribuição direta ocorre quando não há outra pessoa jurídica no processo de comercialização (DIAS, 2003), sendo viável quando os clientes são grandes e bem definidos, insistem em vendas diretas e as vendas envolvem amplas negociações entre a alta gerência (HUTT e SPEH, 2002). Enquanto que a distribuição indireta é caracterizada por Dias (2003) e Hutt e Speh (2002), por utilizar, no fluxo dos produtos, um ou mais tipos de intermediários, respondendo pela maioria dos casos, os representantes comerciais e distribuidores industriais.

No tocante à satisfação em canais de distribuição, Geyskens *et al* (1999) a definem como um estado afetivo positivo decorrente de todos os aspectos do relacionamento de uma empresa com outra. Seguindo a relevância desta questão, os compradores organizacionais dão grande importância aos processos da cadeia de suprimentos que eliminam as incertezas referentes à entrega de produtos, assegurando que produtos, informações, serviços e recursos financeiros fluam livremente através de todo o processo de criação de valor (HUTT e SPEH, 2002).

Uma estratégia de canal de marketing é, ainda, uma série de *trade-offs* e compromissos que alinham os recursos da companhia com o que deve ser feito para satisfazer os clientes alvo e estar na frente dos concorrentes (ANDERSON *et al.* 1997). Para tanto, tem-se, buscado alcançar cadeias de suprimentos altamente eficazes, verificando-se a importância que a construção de relacionamentos possui neste contexto. Na abordagem de marketing de relacionamento, um dos paradigmas do marketing que mais se desenvolveu nos últimos tempos (PRESEY e MATHEWS, 2000), pode-se obter ferramentas e meios para que um relacionamento seja desenvolvido entre a organização e os membros de sua cadeia de marketing, gerando assim, maior sinergia entre todos os meios, e conseqüente, geração de valor.

De acordo com Hutt e Speh (2002), a maioria das cadeias de suprimentos bem sucedidas planejam abordagens para que os participantes trabalhem juntos em um ambiente de parceria. As cadeias de suprimentos não são eficazes e, na verdade, não são cadeias de suprimentos se os participantes se comportam como adversários. As parcerias formam a base dessa cadeia. Isso

demonstra a importância e necessidade de interdependência entre os membros, para a realização de um trabalho conjunto e que busque a eficácia do processo.

2.2 Marketing B2B

O marketing *business to business*, também, denominado por Hutt e Speh (2002) de marketing industrial ou marketing organizacional, é direcionado a clientes industriais/empresariais ou institucionais, que utilizam os bens e serviços demandados no seu processo produtivo, transformando-os, usufruindo-os e/ou consumindo-os, com o objetivo de constituir a oferta de seus produtos ao cliente final ou ao próximo elo da cadeia produtiva (TELLES, 2003). A evolução do marketing organizacional ocorreu entre os anos de 1970 e 1990 e é analisado por Siqueira (2005) a partir da intensificação da internacionalização dos negócios com a expansão das companhias mundiais, o que fez com que o mercado passasse a ser global, fazendo com que as organizações aumentassem suas preocupações com a concorrência, não apenas no mercado doméstico, mas também no mundial.

Com frequência, o termo marketing industrial é entendido como apenas o que é desenvolvido por fábricas. É um fato que elas constituem a maior parcela do mercado empresarial, no entanto, ainda existem outros seis componentes desse mercado – agricultura, revendedor, governo, serviços, atividades não lucrativas e internacionais (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001). Além de ter como principal objetivo, assegurar a criação de alianças duradouras com empresas escolhidas e compromissadas com um futuro próspero compartilhado com todos os agentes geradores de riqueza da sociedade (MOREIRA, 2009).

Mesmo que sejam definições diferentes, o marketing de bens de consumo e o marketing industrial estão interligados na prática empresarial, visto que a demanda do consumidor final tem um grande impacto na demanda por produtos no mercado industrial (HUTT E SPEH, 2002), ou seja, a demanda de bens e serviços está condicionada à demanda dos produtos para o consumidor final (TELLES, 2003). E a relação entre esses dois tipos de mercado, é ilustrada pela figura 2.

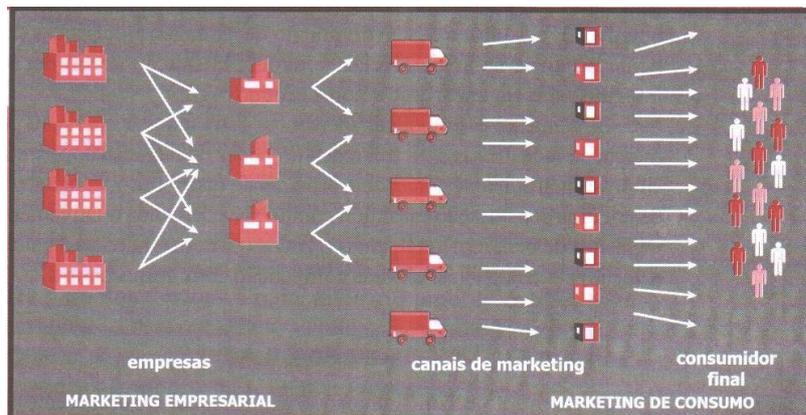


Figura 1 - Marketing de consumo X Marketing Industrial (visão simplificada)

Fonte: Telles (2003)

2.2.1 Marketing de relacionamento B2B

O marketing de relacionamento emergiu nas últimas duas décadas como um dos mais promissores campos de investigação do marketing e, ao mesmo tempo, tornou-se alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamento de longo prazo (D'ANGELO *et al.*, 2006). Tem sido empregado por diferentes empresas com o intuito de otimizar as ações de marketing e os meios de alcançar os clientes e mercado consumidor em geral.

O termo marketing de relacionamento foi utilizado pela primeira vez por Leonard L. Berry, em 1983 e posteriormente por Barbara Bund Jackson, em 1985 no contexto *business to business* (GRÖNROOS, 2004). De acordo com Hooley *et al.* (2001), enquanto o marketing transacional está preocupado com o ato de fazer uma única venda, o Marketing de Relacionamento está mais preocupado com o estabelecimento de um entendimento próximo, que resultará em negócios repetidos e oportunidades para um adicional desenvolvimento comercial. E essa mudança de paradigma do marketing justifica-se no momento em que é constatado que “as mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda” (MCKENNA, 1997, p. 48).

Surgiu, ainda, pela mudança de paradigmas que aconteceram no âmbito comercial, o que afetou e vem, com o passar do tempo, influenciando as organizações, independente se seu potencial ou área de atuação. O marketing, seguindo os movimentos da gestão em geral, evolui com o tempo, por meio do desenvolvimento de novos aspectos, técnicas e princípios que passaram a ser adotados pelas empresas com o intuito de diferencia-las no mercado e assim, conquistarem os consumidores.

O conceito referente ao marketing de relacionamento é muito amplo, compreende uma multiplicidade de situações de troca que uma empresa pode estabelecer como forma de buscar a competitividade a longo prazo (MONTEIRO, 2003). Palmatier (2008, p. 4 e 5) o conceituou como “processo de identificação, desenvolvimento, manutenção e o encerramento de trocas relacionais com o propósito de melhorar o desempenho”. Baseados nisso, três aspectos são atendidos: as relações são processos dinâmicos cujas atividades variam de acordo com os estágios do relacionamento; as relações podem ser desenvolvidas além dos clientes; e os benefícios gerados devem atingir todas as partes envolvidas (PALMATIER, 2008).

Nesse âmbito, para o marketing de relacionamento ser efetivo são necessárias boas razões nos dois lados para o relacionamento, como por exemplo, objetivos comuns, confiança mútua e respeito, motivação e comprometimento entre os representantes das empresas (RIBEIRO, 2007). A colaboração se refere a situações nas quais atores envolvidos em uma transação se esforçam para juntos alcançarem suas metas (ANDERSON e NARUS, 1990; MORGAN e HUNT, 1994). Visto isso, os limites organizacionais de cada ator se tornam parte integrada das atividades uma vez que os fornecedores se envolvem em atividades que tradicionalmente são consideradas responsabilidades do comprador e vice-versa (YILMAZ e HUNT, 2001).

Enfim, é essencial para a construção e manutenção de relacionamentos mais avançados, tais como as parcerias, especialmente em mercados de negócios, pois é o estabelecimento da confiança mútua e o respeito entre as partes (CROSBY, EVANS e COWLES, 1990).

3 MÉTODO

3.1 Tipo de estudo

Quanto à abordagem, para o alcance do objetivo proposto pelo trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Este método difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (RICHARDSON, 1989). A pesquisa qualitativa, de acordo com Denzin e Lincoln (2000), pode ser definida como uma atividade situada que localiza o observador no mundo, onde os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, já que esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar (GERHARDT e SILVEIRA, 2008). O trabalho define-se, ainda, como um estudo de caso, que consiste em “uma investigação que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). Além de ter como objetivo, “colher informações compreensivas, sistemáticas e em profundidade sobre o caso de interesse” (PATTON, 2002, p. 447).

Segundo Yin (2005) há três modos de se classificar os estudos de caso, em descritivos, exploratórios e explanatórios. Adotando essa referência como base, pode-se classificar o presente estudo como um estudo de caso descritivo e exploratório, pois buscou desenvolver proposições pertinentes a aquisições adicionais e descreve a incidência ou a predominância de um fenômeno na empresa (YIN, 2005).

3.2 Coleta e análise de dados

Para o alcance dos fins propostos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites (FONSECA, 2002). Com essa busca, foi possível obter um embasamento teórico para o estudo a ser realizado na organização.

Para que se pudessem obter as informações necessárias sobre a empresa objeto deste trabalho e conhecer de forma aprofundada seus processos e ações com relação ao relacionamento desenvolvido com os representantes, foi feita uma pesquisa documental. Esta pesquisa recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002). Foi realizada por meio de documentos e relatórios da Pirahy Alimentos, além da consulta a um relatório de uma pesquisa com os representantes da empresa, realizada em 2006.

Como forma de obter dados mais específicos sobre o departamento comercial e as estratégias de marketing da empresa foi realizada uma entrevista semiestruturada com a coordenadora de marketing da Pirahy Alimentos. Ademais, foram feitas observações quanto aos procedimentos executados e o funcionamento do setor Comercial, com verificações dos trabalhos que são desempenhados nas áreas de Marketing e Vendas, efetuando conversas com os 8 colaboradores desse setor.

3.3 Modelo conceitual

Para dar suporte ao trabalho foi utilizada uma fonte referente ao tema trabalhado na empresa. Assim, como forma de encontrar uma direção a ser seguida, foi utilizado o modelo de Hutt e Speh (2002), com a realização de algumas adaptações, para a descrição e análise do relacionamento da empresa com seus representantes. Assim, o relacionamento da empresa Pirahy Alimentos com seus Representantes está descrito e analisado, seguindo os tópicos apresentados no quadro 1.

Descrição do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidade dos Representantes. ➤ Responsabilidades da Empresa.
Análise do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipo de Relacionamento. ➤ Conectores de Relacionamento. <ul style="list-style-type: none"> - Troca de informações; - Conexão operacional;

	<ul style="list-style-type: none"> - Compromissos legais; - Normas cooperativas; - Adaptações específicas de relacionamento; - Avaliação do relacionamento.
--	---

Quadro 1 - Critérios da análise de relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hutt e Speh (2002).

Em resumo as informações referentes ao método e processo realizado durante a realização da pesquisa estão apresentadas na figura a seguir, que demonstra o desenho de pesquisa adotado para o alcance do objetivo proposto, de analisar o relacionamento existente entre a empresa Pirahy Alimentos com os seus representantes comerciais.

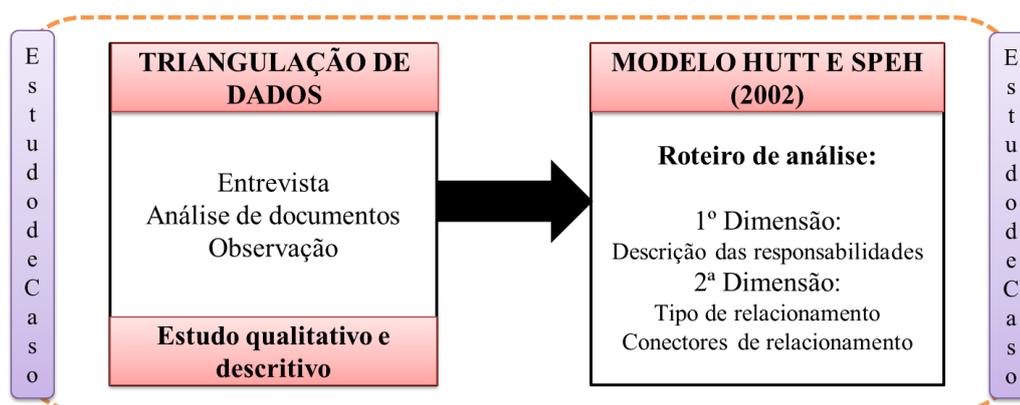


Figura 3 - Desenho de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A Pirahy Alimentos LTDA., fundada em 1975, é uma beneficiadora de arroz, localizada na cidade de São Borja, na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Esta região é a mais importante produtora de arroz do país e uma das melhores do mundo para o cultivo de arroz de qualidade superior, pois reúne condições particulares geográficas e climáticas. O negócio da empresa é o de indústria, comércio, importação e exportação de produtos alimentícios em geral, transporte rodoviário nacional e internacional de cargas e a prestação de serviços de secagem e depósito de cereais (BELLADONA, 2008). É a terceira maior beneficiadora do Rio Grande do Sul (IRGA 2012) e tem como principal produto, a marca de Arroz Prato Fino, de posicionamento *premium* e distribuída em vários estados brasileiros.

A empresa é composta, atualmente, por 470 colaboradores divididos entre os setores Administrativos e de Produção. A estrutura organizacional da empresa é formada pelos dois sócios, os gerente de unidade, os gerentes da empresa (Administrativo, Comercial e de Produção), coordenadores, assistentes e auxiliares.

A empresa possui um portfólio de 20.000 clientes supermercadistas, entre varejos e atacados, que são contatados por meio dos representantes da organização. Comercializa com os supermercadistas dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal, assim como é ilustrado pela figura 4.



Figura 4 - Áreas de atuação da Pirahy Alimentos

Fonte: site institucional

Assim, a empresa utiliza meios indiretos de distribuição, pois dispõe de intermediários para a entrega de seus produtos ao consumidor final. Ou seja, a distribuição dos produtos e comercialização ocorre por meio de intermediários.

4.2 Relacionamento com os representantes

A empresa Pirahy Alimentos tem como estratégia de distribuição o uso de intermediários, como forma de atender seus clientes. Essa distribuição indireta se dá através de seus 49 representantes comerciais, pessoas jurídicas que trabalham por meio de seus prepostos e são responsáveis pela venda dos produtos e demais atividades envolvidas. Os representantes são vendedores que trabalham de forma independente (ou para uma empresa de representação), representando várias companhias na mesma área geográfica, e vendem produtos que não concorrem entre si, mas que se complementam (HUTT e SPEH, 2002).

Tendo isso como base, para descrever as ações que são desenvolvidas entre a empresa e seus representantes e verificar como se dá o relacionamento entre as partes contratantes, foi utilizado o modelo de Hutt e Speh (2002), como um guia e roteiro.

4.2.1 Responsabilidades dos representantes

Como responsabilidades dos representantes comerciais, que realizam o contato da organização com os clientes supermercadistas, estão estipuladas ações e atividades que devem ser desempenhadas e que são descritas a seguir.

4.2.1.1 Venda dos produtos

Os Representantes têm como principal responsabilidade a comercialização dos produtos da Pirahy Alimentos, pelas regiões dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal. Constroem um relacionamento com os clientes, varejistas e atacadistas, e têm como funções: (1) Realização do

contato direto com os clientes; (2) Registro dos pedidos; (3) Acompanhamento dos pedidos; (4) Conexão entre a empresa e seus clientes.

Apesar de ser contratado e pago pela empresa produtora, o representante é, também, muito importante para os clientes supermercadistas, pois atende seus pedidos e solicitações, além de ser o elo principal entre os mesmos e a empresa produtora.

4.2.1.2 Relatório semanal

Os representantes devem, como uma de suas atribuições, realizar o envio, semanal, de um relatório, constando informações que influenciem os negócios da Pirahy Alimentos. Neste documento, devem constar dados sobre como os produtos estão sendo comercializados pelos clientes supermercadistas, além do preço que está sendo praticado por eles. Descrição de ações desenvolvidas pelos concorrentes da empresa, além de dados e informações gerais sobre o mercado de alimentos, como o lançamento de novos produtos, que podem ser solicitados pela empresa para possíveis testes. Isso demonstra a responsabilidade dos representantes de estarem em constante contato com os clientes e atentos ao ambiente externo que afeta a empresa.

O relatório é visto como uma ferramenta essencial para a gestão de vendas, pois por meio deste documento, podem-se acompanhar as vendas dos produtos e a dinâmica do mercado consumidor e concorrente. Além disso, possui as seguintes utilidades: (1) Acompanhamento da frequência e de como estão sendo realizadas as visitas aos clientes; (2) Acompanhamento da produtividade dos representantes em relação ao número de visitas e a efetividade de pedidos; (3) Estabelecimento de metas pelos representantes; (4) Acompanhamento da força de vendas; (5) Acompanhamento dos movimentos da concorrência, por meio de fatos e números; (6) Identificação do ritmo da venda e se as metas têm capacidade de serem cumpridas.

Além do mais, com esse documento é possível para a empresa obter respostas no que tange à sua força de vendas, demonstradas pelas seguintes questões, além de auxiliar no diagnóstico de possíveis problemas:

1. O esforço de venda dos representantes está de acordo com as estratégias da organização?
2. As metas estipuladas estão sendo cumpridas?
3. Os clientes estão sendo visitados e atendidos com a devida frequência e atenção?
4. Os esforços de vendas estão sendo corretamente direcionados?

Quanto ao seu formato, o relatório é um documento compacto, contendo informações sobre os pedidos, os clientes, os preços dos produtos da Pirahy Alimentos que estão sendo praticados no mercado; informações quanto aos produtos concorrentes e mercado de alimentos em geral. Estes relatórios devem ser escritos de forma sucinta e com uma linguagem direta.

4.2.1.3 Trocas de produtos

Os representantes devem, também, efetuar o recolhimento e trocas dos produtos danificados. Diariamente, a organização, através de seu SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), é contatada pelos consumidores finais, com referência a danos e problemas que são encontrados nos alimentos. O serviço conta com um atendente, que registra as ligações, guardando os dados dos consumidores, como nome e endereço, além do local onde o alimento foi adquirido, que são armazenados em um banco de dados, para possíveis conferências.

Após esse contato, este funcionário contata os representantes, que são os responsáveis por efetuar as trocas dos produtos, os recolhendo ao final e enviando para a empresa para que sejam feitas análises e o descarte adequado desse produto. Isso demonstra a ação da empresa junto aos seus consumidores finais, por meio das atividades de seus intermediários, o que

mostra a importância da interdependência e inter-relação entre ambas as partes, para que seja gerado maior valor ao consumidor.

4.2.1.4 Experiência

Os Representantes são Pessoas Jurídicas contratadas pela empresa que devem trabalhar dentro da carteira de produtos da Pirahy Alimentos, ou seja, devem comercializar produtos do mesmo setor de alimentos ou similares. Tal requisito deve-se ao fato de que se deseja que eles sejam experientes na área e tenham maior conhecimento sobre o setor dos produtos comercializados, não podendo comercializar marcas concorrentes.

4.2.2 Responsabilidades da empresa:

4.2.2.1 Comissões

A empresa paga aos representantes comissões pelas vendas realizadas. Isso é vantajoso para a organização produtora, pois resulta em poucos custos fixos de vendas. As comissões são pagas somente após o fechamento dos pedidos, o que motiva que haja o interesse por maiores volumes de vendas. O cálculo dessas comissões é realizado sobre o valor total das mercadorias.

4.2.2.2 *Workshops*

A empresa organiza *workshops* para a reunião dos representantes. Esse evento é realizado uma vez por ano, como forma de inserir os representantes no modo de negócio da empresa e também manter um relacionamento com estes. Os eventos são realizados em diferentes cidades do país e contam com a presença da alta gerência da empresa e colaboradores da área comercial, marketing e vendas, o que demonstra a importância de uma aproximação efetiva entre a empresa e seus representantes. Nesses *workshops*, são realizadas reuniões, palestras e visitas aos clientes. São apresentados dados referentes ao mercado, como forma de mostrar o contexto em que todos deverão desempenhar suas funções, informações referentes às ações de marketing da empresa e, também, sobre lançamentos de produtos, caso haja algum.

4.2.2.3 Estabelecimento de metas

A empresa cria metas que devem ser cumpridas pelos representantes e os incentiva a desenvolverem suas próprias metas, como uma forma de manter o controle dos fluxos de informações comerciais, mas também possibilitar maior autonomia para que esses representantes desempenhem suas funções e sintam-se valorizados pelas suas capacidades e trabalho.

4.2.3 Análise do relacionamento:

4.2.3.1 Tipo de relacionamento

O tipo de relacionamento que caracteriza a relação entre a empresa Pirahy Alimentos e seus representantes é o de troca colaborativa. Pode ser caracterizado desta forma, visto que, os representantes, embora não sejam funcionários da organização, são vistos como parceiros, no tocante à distribuição dos produtos comercializados. Esse relacionamento visa à busca de

benefícios mútuos nas negociações, visto a necessidade de uma sólida cadeia de distribuição para a estratégia da empresa.

4.2.3.2 Conectores de relacionamento

Segundo Hutt e Speh (2002), os conectores de relacionamento refletem o comportamento e as expectativas em uma determinada relação. Seguindo essa definição foram analisados os principais conectores do relacionamento da empresa com os representantes comerciais.

a. Troca de informações

No que diz respeito a essa questão, ambas as partes compartilham informações referentes aos produtos, sua distribuição e mercado de alimentos. Esse dado corrobora com a caracterização do tipo de relacionamento em trocas colaborativas, já que, a troca aberta de informações é uma característica da troca colaborativa (HUTT e SPEH, 2002).

Por meio de seus representantes é possível para a empresa adquirir o conhecimento de diferentes informações que seriam muito difíceis, se dependesse apenas de seus esforços, devido a sua grande abrangência no mercado brasileiro e também ao distanciamento da matriz das principais regiões consumidoras, uma vez que esta se localiza na cidade de São Borja, fronteira oeste do Rio Grande do Sul.

Porém há algumas ressalvas, pois mesmo havendo a elaboração de documentos e comunicação à empresa de informações importantes por parte dos representantes, ainda não há uma maior abertura por parte da organização em compartilhar suas decisões e estratégias, talvez por receio de que possa ocorrer um comportamento oportunista dos representantes. Essa abertura da empresa para com os representantes ocorre em alguns momentos, mas não na mesma medida que a comunicação representantes-empresa.

b. Conexão operacional

O grau de conexão entre os procedimentos e as rotinas da empresa é alto, devido ao constante contato entre os colaboradores da área comercial (marketing e vendas) e os representantes. Tais contratos podem ser para comunicações, pedidos, recolhimento e troca de produtos e informações gerais quanto aos clientes e ao mercado. Além disso, semanalmente os representantes devem enviar para a organização um relatório sobre os negócios, clientes e mercado, o que comprova uma forte conexão entre os sistemas de ambas as partes.

c. Compromissos legais

Para o estabelecimento das normas referentes aos compromissos entre a empresa e os seus representantes, há um contrato firmado entre ambas as organizações. Neste documento constam os direitos e deveres da empresa e dos representantes, valor e modo de cálculo das comissões. E, também, os requisitos necessários que respeitem a Lei nº 4.886, de 1965, que rege o exercício da representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física, sem relação de emprego. Estes requisitos são: (a) Condições e requisitos gerais da representação; (b) Indicação genérica ou específica dos produtos ou artigos objeto da representação; (c) Prazo da representação; (d) Indicação da zona ou zonas em que será exercida a representação; (e) Garantia ou não, parcial ou total, ou por certo prazo, da exclusividade de zona ou setor de zona; (f) Retribuição e época do pagamento, pelo exercício da representação, dependente da efetiva realização dos negócios, e recebimento, ou não, pelo representado, dos valores respectivos; (g)

Os casos em que se justifique a restrição de zona concedida com exclusividade; (h) Obrigações e responsabilidades das partes contratantes; (i) Exercício exclusivo ou não da representação a favor do representado; (j) Indenização devida ao representante pela rescisão do contrato, cujo montante não poderá ser inferior a 1/12 (um doze avos) do total da retribuição auferida durante o tempo em que exerceu a representação.

d. Normas cooperativas

As normas cooperativas refletem o que a empresa e os representantes esperam ao firmar o contrato e, conseqüentemente, o relacionamento comercial. E embora haja por parte da empresa, objeto deste estudo, certas limitação no trato com os representantes, pode-se afirmar que esse relacionamento possui um alto índice de cooperação, visto que o auxílio entre as organizações é mútuo, pois buscam uma a outra em momentos de problemas, mesmo que sejam pequenos, já que a Pirahy Alimento não divulga tanto seu funcionamento interno. Como já salientado, estão em constante contato e compartilham questões relacionadas às suas gestões e negociações do cotidiano empresarial.

e. Adaptações específicas de relacionamento

Quanto às adaptações, não existe na Pirahy Alimentos muita atenção quanto a isso, porquanto a empresa não busca adaptar-se aos seus representantes de uma forma mais específica. Isso está em desacordo com a caracterização de trocas colaborativas, no entanto, pode dar-se pela caracterização da negociação desempenhada entre as duas partes, a qual consiste em os representantes comercializarem os produtos da empresa Pirahy Alimentos nos mercados de atuação.

f. Avaliação do relacionamento

Quanto a esse conector, não há na empresa uma organização específica para a avaliação do relacionamento com os representantes. Em 2006 houve uma avaliação, intitulada “Ouvir vozes dos Representantes”, que será especificada no item posterior. No entanto, alguma pesquisa que seja especificamente realizada para a avaliação deste relacionamento e que seja feita com alguma periodicidade não existe na Pirahy Alimentos.

Em geral, percebe-se que há uma adaptação da organização em relação aos seus parceiros de distribuição, no entanto a empresa é muito fechada para os representantes no que se refere às ações de marketing, decisões e funcionamento interno da organização. Não foi possível obter as justificativas para isso, mas nas observações realizadas durante o período de pesquisa, pôde-se concluir que a empresa é muito receosa quanto às suas informações e isso se estende aos representantes pela preocupação de que informações importantes possam ser dadas aos concorrentes, o que pode representar uma falta de confiança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o relacionamento entre a Pirahy Alimentos LTDA. e seus representantes. A empresa é uma das três maiores beneficiadoras de arroz do Rio Grande do Sul e do Brasil e está localizada na cidade de São Borja. Seus representantes comerciais são pessoas jurídicas contratadas para a realização do contato e a venda dos produtos da organização com os clientes supermercadistas, que podem ser varejistas ou atacadistas, embora aqueles componham a maioria.

Para a realização deste trabalho foi realizado um estudo de caso, por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com o intuito de alcançar o objetivo de realizar as análises propostas. Desta forma, pôde-se descrever a caracterização do relacionamento que existe entre a empresa e os intermediários, por meio do modelo de Hutt e Speh (2002), que foca o marketing de relacionamento *business to business*.

Com os resultados constatou-se que aos representantes compete as responsabilidades de realizar a venda dos produtos da empresa, de envio do relatório semanal, realização das trocas de produtos, além de ser exigido que tenham experiência com a comercialização de produtos alimentícios e não representem empresas concorrentes. Enquanto que para a empresa cabem as responsabilidades do pagamento das comissões, organização dos *workshops* e estabelecimento das metas da força de vendas.

O relacionamento que há entre as organizações é caracterizado como troca colaborativa, com troca aberta de informações, porém com algumas ressalvas por parte da Pirahy Alimentos, que tem a preocupação de não divulgar de forma muito aberta suas informações estratégicas. O grau de conexão entre os procedimentos e as rotinas da empresa é alto, além de serem respeitados os aspectos exigidos por lei para a efetuação do contrato entre as organizações. Há normas cooperativas que regem o relacionamento, no entanto não há na empresa estudada adaptações específicas para o relacionamento, além da inexistência de um diagnóstico para avaliar esse relacionamento, que seja feito com determinada frequência.

De acordo com o trabalho realizado e os resultados obtidos, com relação às implicações acadêmicas, esta pesquisa soma-se ao conjunto de estudos sobre Marketing de Relacionamento *Business to business*, temática que está sendo cada vez mais desenvolvida, muito diferente do início da década passada quando, segundo Groff (2001), era embrionária no território brasileiro. Além de contribuir para a temática referente ao relacionamento das organizações com seus representantes, tema pouco estudado de forma aprofundada e que deveria ser expandido, visto a importância desses representantes para as organizações.

A principal limitação deste estudo foi a inexistência de contato com os representantes, o que não foi possível realizar por respeito às políticas da empresa. Isso impossibilitou a realização de uma pesquisa com o intuito de obter um diagnóstico sobre a percepção dos representantes com relação ao relacionamento com a empresa Pirahy Alimentos. Houve também a limitação referente ao arcabouço teórico sobre o estudo. Por carência de trabalhos específicos sobre essa relação interorganizacional existente em grande parte do mercado competitivo, uma vez que não foram encontrados modelos teóricos voltados para o estudo desse tema. Por esse motivo utilizou-se as ferramentas e teorias do Marketing de Relacionamento B2B, por ser tratar da relação entre duas pessoas jurídicas que não possuem vínculo empregatício, visto que os representantes são terceiros contratados pela empresa para a realização da comercialização de seus produtos.

De qualquer modo, embora tenham ocorrido as citadas limitações, os resultados desse trabalho ressaltam a importância desses intermediários para o desenvolvimento das atividades comerciais e gerenciais da empresa Pirahy Alimentos. Além de realizar suas funções básicas de venda dos produtos, contribuem com a empresa por meio de relatórios e sugestões no que tange ao mercado e aos concorrentes, já que são considerados o “braço” da empresa com o mercado, como lembrado pela coordenadora de marketing. Assim, sugere-se que os estudos sobre a temática sejam expandidos e melhor explorados academicamente, para que surjam novas técnicas e métodos de relacionamento e dessa forma, ocorram evoluções nesse no relacionamento dessas parcerias.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J. C; NARUS, J. A. **A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships.** Journal of Marketing, v.54, p.42-58, jan. 1990.
- ANDERSON, E.; DAY, G.; RANGAN, V. K. **Strategic Channel Design.** MIT Sloan Management Review. Boston, v. 38, n 4, p. 59-69, summer 1997.
- BELLADONA, J. A. A. **Assistência técnica, recebimento, secagem, armazenamento e beneficiamento de arroz irrigado (oriza sativa).** Relatório de estágio. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. **Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective.** Journal of Marketing, v. 54, p.68- 81, Jul., 1990.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: Um Estudo Exploratório Com Grandes Empresas Brasileiras.** Curitiba: RAC, V. 10, N. 1, Jan/Mar, 2006.
- DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. **The discipline and practice of qualitative research.** IN: _____ (eds.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage publications, 2000.
- DIAS, S. R. **Estratégia de Distribuição.** In: DIAS, S.R. (cord.). Gestão de marketing. São Paulo : Saraiva, 2003.
- DICKSON, P.R. **Introdução ao marketing.** In: CZINKOTA, M. R. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- EVANS, J. R., LASKIN, R. L. **The relationship marketing process: a conceptualization and application.** Industrial Marketing Management, v.23, p.439-52, Dec. 1994.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing.** 1 ed., São Paulo: Makron Books, 2001.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre. Editora da UFRGS. 2009. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2013.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. **A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship.** Journal of Marketing Research, v. XXXVI, p. 223- 238, 1999.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- GROFF, R. **Adequação da escada de Wilson & Vlosky para mensuração de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- GRÖNROOS, C. **The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value.** Journal of Business and Industrial Marketing, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo** – Segunda edição – tradução técnica: Arão Sapiro – São Paulo: Prentice Hall, 2001, 423p. Título original: Marketing Strategy and Competitive Positioning – second edition.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. “B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais” Rio Grande do Sul: Editora ArtMed, 7ª. edição, 2002.
- IRGA – Instituto Rio Grandense de Arroz. **Ranking Beneficiamento 2012** – 50 maiores indústrias – Rio Grande do Sul. Disponível em:
<http://www.irga.rs.gov.br/upload/20130905143301beneficiamento_2012_corrigeo_19_07_2013.pdf>. Acesso em 05 out. 2013.
- KOTLER, P.; AMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** São Paulo: Atlas, 2009.
- LEVITT, T. **Imaginação de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMEIRA, T. M. V. **Fundamentos de Marketing.** In: DIAS, S.R. (cord.). Gestão de marketing. São Paulo : Saraiva, 2003.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MOREIRA, J. C. T. **Foco do cliente: o cliente como leal investidor para o futuro da sua empresa.** São Paulo: Gente, 2009.
- MONTEIRO, M. C. W. **Marketing de relacionamento: proposta de um plano de marketing de relacionamento para a Genyus Baterias.** 2003. 147 p. Dissertação – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2003.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.
- OLIVA, F. L.; FINOTTI, M.; ALMEIDA, M. I. R. **Estudo Comparativo sobre a Segmentação nos Mercados B2B e B2C.** In: XXXVIII Assembléia Anual Cladea - Conselho Latino-americano de Escolas de Administração, 2003, Lima, 2003.
- PALMATIER, R. W. **Relationship Marketing.** Cambridge: MSI - Marketing Science Institute, 2008.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods.** ThousandOaks: Sage Publications, 2002.
- RIBEIRO, C. S. **Marketing de relacionamento e interculturalidade em B2B: O caso Cia. Vale do Rio Doce no mercado japonês.** In: XXXI Encontro da ANPAD. ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing e distribuição.** In: CZINKOTA, Michael R. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- TELLES, R. **B2B Marketing Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- YILMAZ, C.; HUNT, S.D. **Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factors.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 29, n. 4, p. 335-357, 2001.
- YIN. R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.