



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO LATICÍNIO EMIBÊ  
UM ESTUDO DE CASO**

**HUMBERTO ALOISIO ROCHA**

Belo Horizonte (MG)

2010



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO LATICÍNIO EMIBÊ  
UM ESTUDO DE CASO**

HUMBERTO ALOISIO ROCHA

Trabalho final apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação *Latu Sensu*) do CEPEAD/CAD/FACE/UFMG, como requisito para obtenção de certificado de Especialista em GESTÃO DE NEGÓCIOS.

Monografia

Orientador: Prof. Ricardo Teixeira Veiga

Belo Horizonte (MG)

**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me dar mais esta oportunidade.

Às minhas irmãs Gilda e Júlia, que me incentivaram a fazer o curso de pós-graduação.

Aos meus pais, que não mediram esforços para a educação dos filhos.

A minha esposa Carolina e meus filhos Bruno e Henrique, pelo apoio em todos os momentos.

Aos colegas da turma G30, pela rica troca de conhecimentos e experiências.

Aos professores, pelo alto nível apresentado nas aulas.

Ao professor Ricardo Veiga pela orientação que me foi dada para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

1 - Introdução.....	04
2 - O Laticínio Emibê.....	07
3 - Problemática.....	09
4 - Justificativa.....	11
5 - Objetivos.....	13
5.1 - Objetivo Geral.....	13
5.2 - Objetivos Específicos.....	13
6 - Revisão da Literatura – Marketing de Relacionamento.....	14
6.1 - Origem do MR.....	14
6.2 - Conceitos de MR.....	15
6.3 - Benefícios de MR.....	18
6.4 - Modelos de MR.....	18
7 - Posicionamento.....	20
8 - Vantagem Competitiva.....	21
9 - Método.....	23
9.1 - Descrição Geral.....	23
9.2 - Pesquisa.....	23
9.3 - Resultado Pesquisa Mercadológica.....	25
10 - Estratégias de Marketing de Relacionamento desenvolvidas para a Senamilk Laticínios.....	27
11 - Limitações de Trabalho.....	31
12 - Conclusão.....	32
13 - Bibliografia.....	34

## 1 – INTRODUÇÃO

A globalização trouxe grandes modificações para o mercado, encurtou distâncias, proporcionou uma maior integração entre os países e descarregou nos consumidores um excesso de informações facilitando o conhecimento de todo tipo de produto, de empresas e setores onde atua, fornecendo enfim subsídios necessários para a escolha do que for melhor para atender as necessidades dos clientes.

Com tudo isso a concorrência tornou-se extremamente acirrada (e cada vez mais assim será) e forçou as empresas a adotarem uma postura de diferenciação objetivando se manterem “vivas” e competitivas em seus ramos de atuação.

Uma crescente e diversificada oferta de produtos e serviços aos consumidores está os tornando cada vez mais exigentes e obriga as empresas a lhes conhecerem plenamente, uma missão de grande complexidade e também de extrema importância.

“[...] A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado”. (MCKENNA, 1992, p.1). A disseminação onipresente da tecnologia está impulsionando as transformações no marketing.

Antigamente as empresas preocupavam-se em adaptar o cliente ao produto, funcionando a famosa “lavagem cerebral” onde o vendedor, hoje ultrapassado, tentava convencer o cliente dos benefícios que “poderia ter” caso levasse determinado produto por ele ofertado.

Hoje esse panorama se modificou, a tecnologia se desenvolveu e o foco passou a ser o cliente e não o produto. O vendedor preocupado exclusivamente com a venda e em “empurrar” o produto para o cliente perdeu espaço. Hoje em dia ele deve ser muito mais, deve “assistir” o cliente em todos os aspectos de modo a garantir sua plena satisfação.

O objetivo maior é manter um relacionamento estreito com os clientes, individualizado, fornecendo informações que venham a facilitar seu processo de decisão. Nesse sentido é

indispensável dizer que a palavra “confiança” será a chave para a manutenção de uma relação fiel, leal e duradoura.

Entende-se então que se fez necessário o surgimento de um novo marketing , baseado no conhecimento e na experiência, voltado para o mercado com a adaptação dos produtos às solicitações dos clientes.

A globalização trouxe novas oportunidades mas também novas e inúmeras ameaças. Atualmente, as transformações ocorrem com uma velocidade tão assustadora que os padrões já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis.

Nessa nova era MCKENNA (1992), destaca alguns fatos que justificam o caminho tomado pelas empresas rumo ao marketing de relacionamento:

- 01 – Aumento da competição mundial;
- 02 – A pouca distinção entre produtos;
- 03 – Aumento da diversidade de produtos e serviços até em pequenos segmentos de mercado;
- 04 – A ineficácia de pesquisas para a escolha de um caminho a ser seguido;
- 05 – A imprevisibilidade do ambiente de negócios;
- 06 – O fluxo constante dos canais de distribuição;
- 07 – A falta de clareza da mídia promocional para enviar mensagens aos clientes;
- 08 – A alta segmentação dos mercados gerando a soberania dos nichos;
- 09 – A reestruturação das organizações buscando novas formas de fazer negócios.

Os clientes tornaram-se infiéis frente a um bombardeio de opções. A diferenciação das empresas se faz necessária. “[...] a solução real obviamente não é mais marketing, e sim o melhor marketing. E isso significa um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente.” (MCKENNA, 1992, p.4).

O novo marketing é a solução para um mercado com tantas mudanças e situações imprevisíveis. E ele não significará para a empresa apenas vendas (na essência da palavra) e sim definirá a sobrevivência da organização perante um mercado tão turbulento.

As empresas devem mudar seu modo de pensar e agir. Existe hoje uma grande disputa por clientes e quem realmente atuar de maneira inteligente, através do relacionamento, poderá sair ganhando nesta batalha sem fim.

“[...] Marketing deve mudar a mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”. Todavia, no planejamento diário do esforço de marketing, geralmente é dedicada maior atenção para a conquista – ganhar novos clientes para determinada marca, produto ou serviço. É também muito raro encontrar uma empresa que também dedique atenção à maximizar a satisfação dos clientes atuais. Em tal empresa, o cliente não apenas estaria correto como também sua opinião seria ouvida atentamente. Este é o espírito das atividades pós-marketing.” (VAVRA, 1992, p.32)

Este novo marketing também definido como marketing de relacionamento será analisado neste trabalho e como seus conceitos são ou serão utilizados na empresa Senamilk Laticínios que comercializa os produtos da marca “Emibê” do grupo Precon.

## **2 – O LATICÍNIO EMIBÊ**

A Precon Agropecuária e a Senamilk Laticínios através de seus diretores (Milton Vianna Dias e Vander Sena Thomaz, respectivamente), firmaram parceria a fim de criar uma marca de leite e derivados ligada ao nome Precon. Surgiu então o leite “Emibê” e uma estrutura para o seu beneficiamento foi criada. No ano de 2001 o Laticínio Emibê foi construído na Fazenda Fidalgo de propriedade da Precon Agropecuária em Lagoa Santa (MG), próximo ao Aeroporto Internacional Tancredo Neves em Confins (MG).

A Precon, garantindo o projeto financeiramente, necessitava de uma empresa que detivesse o conhecimento na área. Aliou-se então à Senamilk cujo proprietário possuía larga experiência com laticínios na região.

Vislumbrando uma fatia maior do mercado, optou-se em 2009, por expandir o negócio visto que a marca estava trazendo bons resultados, tantos financeiros como em termos de crescimento. Para melhorar a forma de gestão, os parceiros estabeleceram uma forma de arrendamento em que a Precon Agro se concentraria na produção de leite e a Senamilk em seu beneficiamento e comercialização.

É de se ressaltar que a opção pela construção do laticínio em Lagoa Santa foi estratégica visto a excelente localização que facilita a logística tanto dos produtos acabados quanto da matéria-prima. Há ainda uma tendência para um crescimento da região devido ao novo Centro Administrativo de Belo Horizonte, à expansão do Aeroporto Internacional de Confins, novos empreendimentos imobiliários iniciados na região, Copa do Mundo de 2014, etc.

No projeto de expansão, o foco foi o leite pasteurizado tipo “C”, em pacote (conhecido também por barriga mole), por ser de alto giro, apresentar boa lucratividade, ter baixa inadimplência (80% da venda é efetuada à vista) e pelo laticínio possuir boa capacidade de produção deste item.

Sobre o mercado nacional e internacional, a Senamilk estuda seu comportamento porém devido ao seu foco regional, se aprofunda na área de sua influência.



Com relação a sua equipe de vendas, a empresa conta hoje com 8 vendedores que atuam na região metropolitana de Belo Horizonte.

A Senamilk não definiu ainda uma estratégia de marketing que vá de encontro às necessidades de seus clientes e por isso não conseguiu ainda alcançar números consideráveis nas vendas de seus produtos e a receita que inicialmente foi projetada.

Diante de tantas novas e tentadoras oportunidades, a Senamilk deverá adotar estratégias que contribuam para o seu crescimento, que lhe fortaleça perante a concorrência e que seja eficaz no que tange à retenção de clientes. Por consequência, sua marca estará consolidada em sua área de atuação.

### 3 – PROBLEMÁTICA

Quando da expansão do Laticínio Emibê em Janeiro de 2009, o autor foi contratado pela Senamilk para gerenciar a empresa, atuando diretamente nos setores administrativo e comercial. Apesar de atuar internamente (por um período maior), o autor realizou várias visitas a clientes de forma a observar possíveis falhas no atendimento de seus vendedores / colaboradores e medir o grau de satisfação dos clientes para com a empresa.

Este trabalho de observação foi de extrema importância já que forneceu alguns elementos para uma árdua e desafiadora tarefa que agora se inicia: Entender o que pensam e desejam os clientes dos produtos Emibê.

A seguir são listadas algumas observações / problemas apresentados pela Senamilk concernentes ao relacionamento com seus clientes:

- Vendedores despreparados para o melhor atendimento aos clientes. Mais preocupados em combater o preço dos concorrentes do que oferecer um serviço de qualidade diferenciada;
- Falta de ações direcionadas aos clientes de grande potencial;
- Inexistência de um banco de dados de clientes com informações completas de seu cadastro, volume de vendas, potenciais necessidades, reclamações, etc;
- Falta de um profissional específico (Gerente de Vendas) que vá atuar diretamente com os vendedores, monitorando as vendas e principalmente acompanhando o trabalho efetuado em cada cliente, se o atendimento está sendo adequado e se o cliente encontra-se satisfeito.
- A empresa pouco conhece o que pensa e necessita os seus clientes;

- Inexistência de medidas efetivas que visem a retenção de clientes.

A Senamilk Laticínios possui um bom mix de produtos e que são reconhecidos na região por sua qualidade diferenciada. Porém encontra algumas dificuldades para uma eficaz distribuição de sua produção.

Desde o início do projeto, a empresa apresenta vários problemas relativos a sua parte comercial e que a impedem de obter melhores resultados e um maior volume de vendas. Os funcionários ainda não entendem a importância do relacionamento que uma organização deve ter com seus clientes.

Diante disso, entende-se que o marketing de relacionamento poderá ser uma boa ferramenta para a solução dos problemas apresentados.

Segue então o principal questionamento a ser respondido pela Senamilk Laticínios: Como estabelecer um relacionamento estreito, sólido e duradouro com os clientes, atraindo novos e, principalmente valorizando os já existentes, retendo a sua preferência?

## **4 – JUSTIFICATIVA**

O marketing de relacionamento apresenta-se como um instrumento para as empresas que almejam se destacar perante a concorrência. A globalização, com a agilidade da informação, afetou diretamente o mercado tornando-o mais agressivo e com empresas ofertando a seus clientes produtos e/ou serviços semelhantes.

A percepção de que é necessária uma ação a fim de obter uma vantagem competitiva é o primeiro passo para uma empresa que deseja se destacar frente a seus concorrentes. Atualmente é preciso ter um diferencial para que se possa atrair novos clientes, manter e valorizar os antigos buscando deste modo uma lealdade deles para com a organização.

A empresa deve se perguntar constantemente o que deve e pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seu cliente objetivando que ele se mantenha pela confiança, credibilidade e sensação de segurança transmitida pela organização.

O desenvolvimento do marketing de relacionamento nas empresas através de ações previamente pensadas irá gerar uma situação de parceria onde ambos (empresa / cliente) ganharão.

O cliente bem assistido e satisfeito pensará duas vezes para migrar para a concorrência. Do mesmo modo, a empresa fará de tudo para não perder seu precioso cliente.

Entende-se então o quanto são favoráveis as estratégias de marketing de relacionamento para as empresas. Bem elaboradas elas são benéficas e importantes para o desenvolvimento e conhecimento dos clientes.

Este caminho deve ser seguido pela Senamilk Laticínios já que na área de sua atuação, encontra algumas dificuldades devido a grande concorrência apresentada. Concorrência esta que deve ser combatida através de ações inteligentes e eficazes do marketing de relacionamento.

Grandes serão as chances de se obter resultados positivos, construindo-se laços fortes entre as partes e desenvolvendo uma relação sólida baseada na confiança. Reter os clientes atuais torna-se o principal e mais importante desafio da Senamilk Laticínios em sua batalha contra os concorrentes.

## **5 – OBJETIVOS**

### **5.1 - OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho é propor a implantação do Marketing de Relacionamento na Senamilk Laticínios, almejando assim um aumento do desempenho da organização e por consequência, resultados sustentáveis.

### **5.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as falhas da empresa no relacionamento com seus clientes;
- Sugerir estratégias de Marketing de Relacionamento que trarão ganhos significativos;
- Proporcionar, por consequência, o fortalecimento da marca Emibê.

## **6 – MARKETING DE RELACIONAMENTO**

### **6.1 – ORIGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

De acordo com MADRUGA (2004), o marketing de relacionamento era aplicado desde as mercearias de bairros, nas quais as compras eram feitas e anotadas nas cadernetas, para pagamentos futuros.

Utilizava-se o crediário, sem necessidade de comprovante de renda. Tudo isso era possível devido ao proprietário do estabelecimento conhecer muito bem os seus clientes e manter com eles uma relação de confiança.

Este relato demonstra que o marketing de relacionamento já acontecia a muito tempo. A fidelidade dos clientes ao estabelecimento era uma certeza. Todo mês, o cliente fazia suas compras de casa utilizando-se de uma lista com todos os produtos que necessitaria no decorrer do período.

Com o crescimento exacerbado da economia mundial e a industrialização de novos produtos, as mercearias de bairro começaram a se enfraquecer e hoje encontramos este tipo de comércio mais em cidades do interior. Nos grandes centros a grande maioria destes estabelecimentos deixaram de existir.

## 6.2 – CONCEITOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Inúmeros são os autores que se interessaram em um estudo aprofundado do marketing de relacionamento; Autores estes que conseguiram visualizar primeiro esta ramificação do marketing como uma estratégia para diferenciação das empresas.

“[...] O objetivo real do marketing é ganhar o mercado – não apenas fazer ou vender produtos. Um marketing inteligente compreende definir que mercado é o seu. Significa pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança; Porque em marketing, o que você lidera, ganha. Liderar é ganhar.” (MCKENNA, 1992, P.8).

O marketing inteligente citado por MCKENNA nada mais é que o marketing de relacionamento, uma estratégia com foco no cliente e não no produto como antigamente.

Para o sucesso deste “novo” marketing, MORGAN e HUNT (1994) pregam que a confiança e o comprometimento são de suma importância já que induzem ao comportamento cooperativo.

Com certeza esta confiança é adquirida com o passar do tempo; Na maioria das vezes ela é muito difícil de ser conquistada e também muito fácil de ser perdida.

Através da confiança transmitida pela organização (via profissional de vendas, por exemplo) a relação com seu cliente poderá se tornar longa e vantajosa. Daí percebe-se a importância de não se “quebrar” esta confiança por atitudes precipitadas e impensadas. A confiança apresenta-se então como um dos pilares para o êxito do marketing de relacionamento.

Conforme MADRUGA (2004) o marketing de relacionamento é um processo contínuo em que o cliente tenta ser compreendido nas suas necessidades e passam a ser criados valor individualizado e relacionamentos duradouros.

Sabe-se que manter um cliente no portfólio da empresa é menos oneroso e apresenta sinais de estabilidade para a empresa.



“[...] O marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investido nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras.” (KOTLER, 1998, P.35).

KOTLER concluiu então que o resultado de tudo é o que se pode entender como rede de marketing, um patrimônio corporativo singular que consiste na empresa e naqueles que com ela se relacionam como clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, dentre outros. Para ele a concorrência está entre estas redes e não entre as empresas. A chave está em construir uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados. Com esta meta alcançada certamente os lucros virão por consequência.

TED LEVITT (1990) descreve em seu livro *Imaginação de Marketing*, o marketing de relacionamento como um “casamento” de um cliente com uma organização e não apenas um “flerte passageiro”. E partindo por esta definição entende-se que cada parte possui necessidades específicas e expectativas distintas.

Partindo do que pensa o cliente, é provável que ele veja uma compra como o início de um relacionamento. O relacionamento progressivo e benéfico para ambos pode ser interrompido pela organização que se precipita praticando o que se entende por “vendas agressivas”, totalmente repudiadas pelos estudiosos do marketing de relacionamento.

VAVRA (1992) sugere que para se manter clientes as empresas e organizações devem demonstrar cuidado e interesse por eles após terem efetuado uma compra.

Ele entende o marketing de relacionamento ou pós-marketing como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, aditados em relação a satisfação e respondidos.

Muitos estudiosos crêem que a mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem sucedidas em relação a outras.

De acordo com MCKENNA (1992) o marketing de relacionamento é a integração do cliente com a empresa (em todos os processos). Ele entende ser essa modalidade uma estratégia de

negócios que visa construir relacionamentos prolongados entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis.

DRUCKER (1999) entende que neste marketing o relacionamento é de inteira responsabilidade da empresa. Qualquer problema, conflito ou reclamação será gerado por uma falha empresarial.

KANTER (2001) ressalta alguns pontos que considera indispensáveis para uma boa condução do marketing de relacionamento: O profundo conhecimento do cliente pela empresa, a transformação do cliente em sócio de um clube exclusivo que lhe traga benefícios especiais, a fácil identificação do cliente por todos os funcionários da empresa.

Para VAVRA (1992), o marketing de relacionamento é uma estratégia que requer tempo, a longo prazo. Para ele o importante não é disparar uma nova compra e sim assegurar-se que o cliente adquiriu o produto correto. O grande objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes e assim propiciar benefícios não só para eles como para toda a organização.

Na visão de BOGMANN (2000), “[...] O marketing de relacionamento é a tentativa da organização de desenvolver ligações a longo prazo com seus clientes, que sejam efetivas em termos de custos, com vistas à consecução de benefícios mútuos.”

EVANS e LASKIN (1994) entendem o marketing de relacionamento como um processo de construção de alianças de longo prazo pela empresa tanto com clientes atuais quanto com os clientes potenciais sendo que comprador e vendedor atuem almejando um conjunto comum de objetivos específicos. Os autores entendem que para a consecução destes objetivos, devem ser realizadas algumas ações:

- Compreender as necessidades dos clientes;
- Tratar os clientes como parceiros;
- Assegurar que os funcionários cooperem e atendam às necessidades dos consumidores;

- Prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

### **6.3 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

As empresas, atualmente tem desenvolvido estratégias de retenção de clientes e usado o marketing de relacionamento para este fim. Os benefícios com esta prática são visíveis, os quais podemos destacar:

- Aumento considerável do volume de negócios;
- Aumento da frequência das relações de negócio;
- Redução de custos devido a redução da rotatividade de clientes;
- Recuperação de clientes inativos, tornando-se novamente ativos.

### **6.4 MODELOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

#### **APRESENTANDO OS 4 Rs**

BARNES (2002) defende 4 conceitos que representam uma visão atual do marketing de relacionamento. O modelo dos 4 R's que se referem ao relacionamento, retenção, referência e recuperação.

Esta nova abordagem permite estabelecer um programa de marketing mais efetivo. Esta nova visão requer que a empresa entenda que o sucesso acontece a longo prazo aumentando o valor do cliente.

Relacionamento – Quando o cliente voluntariamente dispõe a trabalhar com a empresa por um período longo de tempo e demonstra entusiasmo pela forma como é tratado. A natureza do relacionamento requer confiança e os elementos que a alimentam: Entendimento,

comunicação e comprometimento. É necessário, por esta razão, atribuir o mesmo caráter de prioridade a que atribuímos a outros aspectos do negócio.

**Retenção** – A empresa deve se empenhar para manter os clientes que deseja através de um trabalho diferenciado que exceda as suas expectativas. A retenção custa bem menos que a aquisição de novos clientes.

**Referência** – Diz respeito ao poderoso efeito da propagação de uma satisfação resultante de um trabalho bem feito com um cliente específico. É de se ressaltar que a impressão deixada por um cliente satisfeito levará outros a se tornarem clientes. Ocorrerá a disseminação desta satisfação. As pessoas têm a tendência de realizar algo que foi altamente recomendado por aqueles que elas confiam, sejam amigos ou familiares. Os clientes irão voltar e ainda trazer amigos e influenciarão muitos outros.

**Recuperação** – O cliente que recebeu um tratamento inadequado deverá receber atenção especial. Esta atitude deve ser parte da administração de uma carteira de clientes. Erros podem de tornar oportunidades de impressionar o cliente e recuperar sua lealdade. O fato não é só recuperar o cliente mas mostrar para ele o quanto é importante dentro do contexto da organização. Os erros são fáceis de ocorrer pois as empresas não são impecáveis e o imprevisível poderá destruir o que de melhor foi feito e planejado. Basta a empresa saber atuar de modo a trazer o cliente novamente para próximo resgatando uma relação anterior tão saudável e benéfica para ambos.

## 7 – POSICIONAMENTO

O posicionamento é essencial para o sucesso das empresas. Todos os componentes do marketing estão inter-ligados na estratégia de posicionamento. As empresas devem saber posicionar seus produtos para que não fracassem em seus negócios.

Este posicionamento inicia-se com o que pensam os consumidores e suas impressões sobre outras empresas e produtos de modo comparativo. Usam estas informações para formularem suas opiniões e decidirem onde comprar.

Na realidade o posicionamento é um desejo das empresas de que seus clientes tudo percebam em seus produtos e serviços.

A abordagem dinâmica é a mais atual e superou o pensamento tradicional de posicionamento. Nesta nova abordagem observamos três etapas sobrepostas. Elas se interagem entre si e proporcionam o êxito do processo de posicionamento. São elas:

Posicionamento do Produto (Primeira Etapa) – A empresa decide como deverá expor seu produto no mercado competitivo;

Posicionamento no Mercado (Segunda Etapa) – O produto deve ser reconhecido no mercado;

Posicionamento da Empresa (Terceira e Última Etapa) – A empresa tem que se posicionar e não posicionar seus produtos.

O posicionamento é de extremo valor e deve ser apoiado por todos os setores da empresa. Em troca terá grande influência sobre aspectos da organização como: Imagem da empresa, saúde financeira, planejamento do produto, marketing, dentre outros.

## 8 – VANTAGEM COMPETITIVA

Quando um sistema possui uma característica que lhe permite manter um desempenho superior, de forma prolongada em sua relação com o ambiente podemos então dizer que este sistema possui vantagem competitiva.

“[...] A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.” (PORTER 1985, p.2).

O termo VCS (Vantagem Competitiva Sustentável) apareceu em 1985 quando Porter indagou sobre os tipos básicos de estratégias competitivas (baixo custo ou diferenciação) que uma empresa pode possuir para obter uma vantagem competitiva de longo prazo. A definição mais adequada para VCS foi a seguinte:

“[...] Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas estão impossibilitadas de reproduzir os benefícios dessa estratégia.” (BARNEY apud HOFFMAN, 2000, p.102).

O objetivo principal das empresas e que passa por um raciocínio estratégico é exatamente criar e manter, de maneira duradoura, uma vantagem competitiva.

Estudiosos sobre esse tema ressaltam a importância e a obrigatoriedade de se possuir uma vantagem competitiva e a caracterizam como algo raro, valioso, único, de difícil imitação e substituição. A ausência dela quase sempre é a razão do infortúnio de muitas empresas que não pensaram estrategicamente e assim não tiveram como competir contra quem se preparou adequadamente.

A concorrência é determinante para o êxito ou fracasso das empresas na medida que determina como elas devem agir para um aumento de desempenho, como por exemplo, buscar inovações para se diferenciar dos que sempre atuam da mesma forma sem se preocupar com o futuro.

Saber lidar com esta concorrência, uma competição que se torna a cada dia mais agressiva é, na verdade, a essência do pensamento estratégico.

O marketing de relacionamento, com a criação de relacionamentos prolongados entre parceiros, pode proporcionar um diferencial competitivo em relação a outros concorrentes.

Em um mercado que predomina a incerteza, considerando os benefícios potenciais que o marketing de relacionamento pode fornecer para a sobrevivência da empresa, os gestores não podem deixar de examinar, no planejamento estratégico, a possibilidade de relacionamentos cooperativos com outras organizações como fonte de vantagens competitivas.

A estratégia competitiva é a procura por uma situação favorável onde ocorre a concorrência, almejando uma posição lucrativa e sustentável para a organização.

A estratégia competitiva a ser desenvolvida pela Senamilk Laticínios é o marketing de relacionamento, tática esta ideal por aproximar a empresa dos seus clientes proporcionando uma relação de rica troca de informações onde todos sairão satisfeitos.

O relacionamento será então a chave da Senamilk Laticínios para obtenção de melhores resultados, aumento nas vendas e conseqüente expansão da marca Emibê.

## **9 – MÉTODO**

### **9.1 – DESCRIÇÃO GERAL**

Estudo descritivo de natureza qualitativa focando a empresa e propondo a implementação do marketing de relacionamento. O trabalho baseia-se numa revisão da literatura técnica e na experiência do autor na condição de gerente administrativo. Serão consultados dados de avaliação dos produtos e serviços da empresa referentes à pesquisa mercadológica realizada em 2009 com uma amostra de 478 (quatrocentos setenta e oito) clientes distribuídos na região metropolitana de Belo Horizonte, para identificar problemas e prioridade de marketing.

### **9.2 – PESQUISA**

Em julho de 2009 o diretor da Senamilk Laticínios juntamente com seu gerente administrativo decidiram criar um formulário (pesquisa de mercado) para o preenchimento dos clientes objetivando mensurar o grau de satisfação dos mesmos com relação aos produtos e serviços ofertados pela empresa.

Até então a Senamilk não havia realizado nenhum trabalho com uma amostragem maior de clientes que objetivasse captar informações para o desenvolvimento de ações de marketing, hoje imprescindíveis para a sobrevivência em um mercado com tanta competição.

Anteriormente o grau de satisfação dos clientes era medido somente pelos representantes comerciais, que por sinal não possuíam a devida qualificação e/ou orientação em suas visitas, para perceber quando uma importante ação de marketing com determinado cliente fazia-se necessária.

Hoje em dia é extremamente relevante que os clientes sejam devidamente monitorados, questionados sobre seus desejos e insatisfações (antes da percepção do concorrente), para que



possam determinar de que forma querem ser tratados e assim prolongarem sua relação com a empresa.

“O Marketing de Relacionamento baseia-se na premissa de que contas importantes precisam de atenção contínua e concentrada. Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que lhes telefonar quando acham que eles estarão prontos para fazer pedidos. Devem lhes telefonar ou visitar em outras ocasiões, convidá-los para jantar e fazer sugestões úteis sobre seus negócios. Devem monitorar clientes-chave, conhecer os problemas deles e estar prontos para servi-los de diversas maneiras.” (KOTLER, 1998, p.659).

Conforme anteriormente exposto, a Senamilk Laticínios não havia ainda buscado uma maior aproximação com seus clientes; Incorria no erro de procurá-los somente para realizar vendas e com certeza poderia estar hoje com uma parcela mais significativa do mercado caso tivesse atuado de forma diferente.

A partir da pesquisa mercadológica efetuada, apesar de colhidos poucos dados (o cliente impõe dificuldades para responder a um questionário mais completo), esta visão começou a mudar e o primeiro passo foi dado visando uma maior interação cliente / empresa.

Os pontos que foram abordados junto aos clientes tratavam objetivamente do que pensavam sobre a qualidade dos produtos e do atendimento a eles dispensados. Propôs que fossem feitas sugestões e/ou críticas que considerassem pertinentes e se conheciam toda a linha de produtos Emibê. Foram questionados ainda sobre a quantidade de marcas e produtos concorrentes.

A pesquisa foi realizada nas cidades atendidas pela Senamilk Laticínios: Pedro Leopoldo e distritos, Lagoa Santa, Confins, Matozinhos e distrito, Capim Branco e Sete Lagoas.

Os formulários foram entregues pelos representantes de cada cidade que orientaram seus clientes sobre o preenchimento dos mesmos.

O resultado da pesquisa com os tópicos mais relevantes apresentados (478 clientes retornaram os formulários preenchidos) segue a seguir.

### **9.3 RESULTADO PESQUISA MERCADOLÓGICA**

1 – Como você avalia a qualidade dos produtos EMIBÊ?

339 – Ótima (71%)

127 – Boa (26%)

012 – Regular (3%)

2 – Como você avalia o atendimento EMIBÊ?

221 – Ótimo (46%)

163 – Bom (34%)

091 – Regular (19%)

003 – Ruim (1%)

3 – Você conhece toda a linha de produtos EMIBÊ?

296 – Sim (62%)

182 – Não (38%)

4 – Você possui variedade de marcas (de produtos de laticínio) em seu estabelecimento?

275 – Até 3 marcas (58%)

141 – Entre 3 e 6 marcas (29%)

039 – Acima de 6 marcas (8%)

023 – Não responderam (5%)

5 – Você possui variedade de produtos de laticínio em seu estabelecimento?

147 – Até 5 itens (31%)

211 – Entre 5 e 10 itens (44%)

079 – Acima de 10 itens (17%)

041 – Não responderam (8%)

6 – Há críticas ou sugestões que você deseja fazer para a empresa?

56 – Consideram o preço dos produtos muito alto;

47 – Sugerem que seja aumentado o mix de produtos;

15 – Desejam bonificações para realizarem ações com seus clientes;

11 – Reclamam que tiveram problemas com falta de produtos na entrega do pedido;

05 – Declaram terem sido prejudicados com o atraso na entrega do pedido.

03 – Julgam inconveniente a abordagem dos vendedores, apesar de gostarem dos produtos;

Analisando o resultado da pesquisa percebe-se a grande aceitação dos produtos Emibê e o reconhecimento de sua qualidade. Porém são nítidas as deficiências relativas ao atendimento fornecido por sua equipe de vendas. Certamente o relacionamento não está sendo valorizado pela Senamilk Laticínios como deveria.

O índice de reclamações ao preço é o maior exemplo de que o trabalho necessita de ajustes e que está sendo realizado de forma inadequada. O “atendimento de qualidade” para estes clientes não está se sobrepondo ao fator preço e os benefícios pela compra dos produtos Emibê não estão sendo claramente definidos e apresentados.

Um excelente relacionamento aliado a um atendimento diferenciado e a oferta de produtos de qualidade devem ser os principais alvos da empresa e que devem ser trabalhados dia a dia com o cliente.

## **10 – ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DESENVOLVIDAS PARA A SENAMILK LATICÍNIOS**

A Senamilk Laticínios deverá se empenhar para obter a plena satisfação de seus clientes. Eles se manterão por um conjunto de ações positivas realizadas pela empresa e dificilmente será quebrado o vínculo entre eles. Estas ações positivas serão trabalhadas nas estratégias de marketing de relacionamento a serem implementadas pela empresa.

Diante do que foi exposto sobre a Senamilk Laticínios que fabrica e comercializa os produtos Emibê entende-se que se fazem urgentes e necessárias ações imediatas baseadas no marketing de relacionamento. Os problemas apresentados pela empresa serão combatidos tendo por base uma profunda análise teórica efetuada pelo autor.

A seguir serão então apresentadas estratégias de marketing de relacionamento consideradas de grande importância pelo autor para resolução dos problemas apresentados pela Senamilk Laticínios para obter novos clientes e principalmente reter os antigos.

- A empresa precisa conhecer seus clientes e suas reais necessidades e para isso deverá criar um banco de dados onde encontrará informações essenciais para um perfeito acompanhamento e monitoramento deles. Este banco de dados apresentará as seguintes solicitações:
  - 01 – Número de identificação na Senamilk
  - 02 – Razão social e nome fantasia
  - 03 – Endereço completo
  - 04 – Números de telefone e fax
  - 05 – Endereços de e-mail de pessoas-chave da empresa
  - 06 – Responsável pelo setor de compras
  - 07 – Horário ideal para atendimento do setor de compras
  - 08 – Data da primeira compra
  - 09 – Data da última compra
  - 10 – Prazo de pagamento
  - 11 – Produtos Emibê comprados

- 12 – Volume de compra de cada produto
- 13 – Últimas sugestões, reclamações e elogios
- 14 – Preços ou condições especiais (caso ocorram)
- 15 – Número de visitas realizadas pela Senamilk ao cliente (mês).

O bando de dados trará os seguintes benefícios para a empresa:

- 01 – Será capaz de vincular os clientes à Senamilk sustentando o marketing de relacionamento pela retenção de clientes de duas formas: O reconhecimento (conhecer ativamente o valor de um cliente). A relevância (o resultado da aplicação do reconhecimento);
  - 02 – Proporcionará a identificação dos custos de se conquistar um novo cliente;
  - 03 – O desenvolvimento de novos produtos será facilitado ao se conhecer quem tem comprado os produtos e como eles irão lhe satisfazer;
  - 04 – Será mantido um diálogo com os clientes que permitirá à empresa antecipar mudanças futuras;
  - 05 – A Senamilk estará apta a identificar seus clientes mais importantes e a partir deste momento poderá a eles apresentar a oferta, produto ou serviço adequado no tempo devido.
- Definir / contratar um gerente de vendas que irá acompanhar todo o trabalho do setor, identificando problemas ou potenciais oportunidades. Este profissional irá direcionar as ações dos vendedores de modo a garantir um adequado atendimento aos clientes. Irá monitorá-los e interferir quando necessário. Realizará visitas periódicas. Participará de decisões estratégicas da alta administração ligadas ao relacionamento empresa / cliente.
  - Proporcionar a qualificação dos funcionários, principalmente vendedores, através de treinamentos e cursos de excelência em vendas objetivando que todos se tornem aptos a fornecerem um atendimento diferenciado e de alta qualidade aos clientes da empresa.
  - Os vendedores deverão ser treinados para dar ênfase ao nível dos produtos Emibê, os posicionando como alta qualidade e não como produtos de combate. Os produtos Emibê deverão ser vendidos e reconhecidos pelo alto padrão de qualidade e não pelo preço. Este item também será esquecido pelo atendimento superior oferecido pela empresa.
  - Disseminar a idéia de que “o cliente é a razão de ser da empresa” e que tudo deve ser feito para atrair novos e reter os já existentes. Todos os funcionários devem estar empenhados e

preparados para atuarem em benefício do cliente. Esta deve ser a meta principal da organização.

- Buscar entender o que o cliente pensa e deseja seja através de visitas ou reuniões, seja por meio de pesquisas diretas (formulário ou site). Os questionamentos devem ser feitos para a identificação de necessidades específicas e o esclarecimento de elementos como níveis de satisfação, tolerância aos serviços e/ou produtos, desejos, insatisfações, percepções, sugestões, dentre outros.
- Identificar os clientes de grande potencial que necessitem de ações urgentes para um aumento das vendas. Esses clientes podem vir a trazer ganhos significativos para a empresa se bem trabalhados. Depois de identificá-los a empresa deverá buscar alternativas para alavancar vendas agindo em promoções, políticas de preço, layout do estabelecimento, bonificações, enfim atitudes que venham a contribuir para uma melhora no desempenho desses clientes.
- Fazer com que todos os funcionários tenham conhecimento dos produtos Emibê e suas qualidades estando sempre propensos a oferecê-los às pessoas de seu contato. Serão assim todos vendedores da empresa e contribuirão para divulgação, crescimento das vendas e conseqüente fortalecimento da marca.
- Atuar de maneira imediata em qualquer reclamação oriunda dos clientes evitando que se aborreçam ou busquem a concorrência. É extremamente importante sanar os problemas antes que causem danos irreversíveis.
- Criar um sistema que premeie a fidelidade dos clientes estimulando neles a realização de mais negócios. Deste modo ficarão satisfeitos sabendo que estão sendo recompensados por esta parceria e dificilmente buscarão a concorrência;
- Implantar um programa de satisfação de clientes;
- Convidar clientes estratégicos para visitarem a indústria (fábrica dos produtos Emibê) e conferirem como os produtos são fabricados, o padrão de qualidade, instalações, higiene, enfim itens que trarão confiança e serão relevantes para a manutenção do relacionamento e divulgação para outras empresas (potenciais clientes).

- Participar de eventos, feiras, promoções buscando sempre a integração com clientes. Realizar patrocínios que possam trazer maior visibilidade para a marca. Divulgar informativos, folders e propagandas dos produtos. Fornecer elementos que possam facilitar a escolha do cliente.

## 11 – LIMITAÇÕES DE TRABALHO

Existiram algumas limitações para a realização deste trabalho. O autor procurou buscar a maior quantidade de dados que permitisse uma visão clara do mercado atual e do negócio em que está inserida a Senamilk Laticínios. As maiores dificuldades encontradas foram:

- A falta de dados consistentes sobre a concorrência que poderiam proporcionar uma análise mais detalhada de negócio;
- Poucos dados de pesquisa mercadológica;
- Falta de cooperação dos clientes para realização de pesquisas mais completas, com maior número de informações. Alegam não disporem de tempo para o preenchimento de questionários, que consideram muito extensos. Porém estes dados seriam importantes para que a empresa pudesse conhecê-los plenamente;
- O marketing de relacionamento sendo um tema muito vasto e de maior estudo após os anos 90 não apresenta ainda literatura suficiente para sua grande compreensão.



## 12 – CONCLUSÃO

A sociedade está em constante evolução. Tudo está mudando: As empresas, as indústrias, os canais de distribuição, os produtos, os clientes, os questionamentos. O marketing de relacionamento surge também como uma mudança, uma nova forma de direcionamento do negócio. As empresas resistentes à mudança (que a reconhecem e mesmo assim não reagem), tendem a terem um fim indesejável. Conforme McKenna “[...] Resistir à mudança pode ser tão danoso quanto ignorá-la.” (1992, p.177).

Sendo assim as empresas devem se adequar às novas exigências deste mercado turbulento e buscarem a cada dia um diferencial para estarem à frente de seus concorrentes. A empresa deve incansavelmente “cuidar de seu cliente” de modo que se sinta feliz e satisfeito com a atenção por ela ofertada.

Todos da empresa devem estar preparados para um produtivo e eficiente contato com os clientes. O público interno é de suma importância para o sucesso do marketing de relacionamento. Explorar o conhecimento deste público, estando devidamente qualificado para tal, proporcionará a conquista e a retenção do público externo. A empresa deve então dar condições para que este trabalho possa ser efetuado.

É nítido compreender que o marketing hoje através do relacionamento tornou-se um trunfo contra as empresas que se preocupam única e exclusivamente com seu produto e na maneira como irão “empurrá-lo” para o seu cliente.

O marketing hoje é feito para o cliente e não para o produto. É esse o pensamento que o autor deseja que seja implantado e seguido pela Senamilk Laticínios. Através deste trabalho, buscou levantar a situação atual da empresa em relação ao marketing de relacionamento. Identificou problemas e através de uma fundamentação teórica sugeriu estratégias que pudessem guiar a empresa em um melhor caminho e orientá-la para um adequado relacionamento com seus clientes. Para isso a empresa deve conhecê-los profundamente de maneira a antecipar suas vontades e insatisfações.

A Senamilk Laticínios deve se conscientizar que não prosperará através da venda rápida e ausência de serviços qualificados destinados a seus clientes. É sabido que a empresa terá pela frente uma árdua tarefa mas com certeza se bem realizada trará benefícios significativos para todos (funcionários, clientes, fornecedores).

Assim sendo, o marketing de relacionamento deve ser encarado como uma relação de longo prazo e por isso a Senamilk Laticínios não poderá se precipitar e agir de modo inconveniente. Deverá ser paciente e atuar de maneira criteriosa respeitando as particularidades de cada cliente.

Desta forma alcançará seu objetivo principal que é retê-lo e proporcionará ganhos consideráveis para ambos. O relacionamento é tudo e poderá trazer para a Senamilk Laticínios os resultados que tanto deseja.

## **13 – BIBLIOGRAFIA**

KOTLER, Philip – Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, Regis – Marketing de Relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

VAVRA, Terry G. – Marketing de Relacionamento. São Paulo: Atlas, 1992.

PORTER, Michael E. – Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia – Estratégia: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEVITT, Theodore – A Imaginação de Marketing. São Paulo: Atlas, 1990.

SLONGO Luiz A.; LIBERALI Guilherme – Marketing de Relacionamento: Estudos, Cases e Preposições de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

BOGMANN, Itzhak M. – Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.