

**UFRRJ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO INSTITUTO**  
**DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS PROGRAMA DE PÓS-**  
**GRADUAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**RELACIONAMENTO COMERCIAL ENTRE DISTRIBUIDORES**  
**DE AÇO E LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO MÉDIO**  
**PARAÍBA FLUMINENSE: UM ESTUDO DE CASO.**

**THIAGO MAIA SAYÃO DE MORAES**

2012



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO INSTITUTO  
DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONALEM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**RELACIONAMENTO COMERCIAL ENTRE DISTRIBUIDORES  
DE AÇO E LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO MÉDIO  
PARAÍBA FLUMINENSE: UM ESTUDO DE CASO.**

**THIAGO MAIA SAYÃO DE MORAES**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Dr<sup>a</sup>. Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Maio de 2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**THIAGO MAIA SAYÃO DE MORAES**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 04/05/2012

---

Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira, Dr<sup>a</sup> – UFRRJ  
(orientador)

---

Américo da Costa Ramos Filho. Dr. UFRRJ

---

IltonCurty Leal Junior, Dr. -UFRJ

658.8

M827r

T

Moraes, Thiago Maia Sayão de, 1986-

Relacionamento comercial entre distribuidores de aço e lojas de material de construção no médio paraíba fluminense: um estudo de caso / Thiago Maia Sayão de Moraes - 2012.  
189 f. : il.

Orientador: Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 77-79.

1. Administração mercadológica - Teses.
2. Aço - Comércio - Teses.
3. Distribuidores (Comércio) - Teses.
4. Marketing de relacionamento - Teses.
5. Gestão de negócios - Teses. I. Nogueira, Heloísa Guimarães Peixoto, 1947-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

*Aos grisalhos que vieram  
e aos louros que virão.*

## AGRADECIMENTOS

À sabedoria divina que ilumina nossas mentes criando tantas possibilidades e reflexão para usufruir.

À minha família pelo apoio e paciência. Em especial pelo carinho, dedicação e exemplo dos meus pais e a confiança da minha irmã. A garra da minha vó Nininha, inteligência do vô Breno, sabedoria do vô Bidu, e a esperança da vó Nene que muito me inspiraram. Aos esforços que tantos dos meus antepassados fizeram na certeza de contribuir para a incerta continuada prole. E aos tios e primos puderam entender minha eventual ausência, em especial ao carinho de sempre do tio Luiz e dos primos Bruno, Caio e Vitor.

A Rosane A. Abreu, minha namorada, pelo companheirismo paciência e tudo mais, e a sua família pelos momentos de descontração proporcionados.

Aos Pereira da Silva, em especial pelo pensamento sempre positivo da dindinha Kátia. Aos mestres de escola, levarei seus ensinamentos para toda vida. Em especial à Gislene Magioli, Maria das Graças Rodrigues, Lilian Cesar, Rosenclever, Paulo Botelho, Welington Leôncio, Murilo Alvarenga, Beatriz Villardi, Marco Antonio de Souza, Antonio Fandiño, e a que me direcionou ao resultado desse trabalho, minha orientadora, professora Heloisa.

À Gerdau, que permitiu a conciliação dos avanços dos meus estudos com a carreira na empresa, e aos meus colegas de Volta Redonda, que me apoiaram na minha ausência. Em especial ao meu gestor Denilson, pelo incentivo, e aposta que fez junto aos sr. Rodolfo Vasconcellos Lourenço de Lima. E também aos prezados membros dessa empresa que também puderam colaborar com o desenvolvimento desse trabalho, Helder Maia, Boanerges Junior, Leonardo Sambaqui, Márcia de Brito, Cléber Pereira Junior, Pedro Soares e José Gomes da Silva.

Aos clientes que além de entender me apoiaram para o desenvolvimento acadêmico, em especial Henrique Carneiro, Jorge Alexandre de Souza, Paulo Koslowski e Isaias Pontes respectivamente das empresas Metalúrgica Vulcano, Edmak, Padu e Icac.

Aos meus amigos que, paciente ou impacientemente, conservaram nossa amizade e me ouviram falar sobre esse trabalho por tantas vezes. Em especial, Carlos Henrique Baia e Silva, Paulo Márcio Figueiredo Alves, Fernando Rocha Silva, Rafael Teixeira de Carvalho, Daline Lopes Côrtes, Mariana Braga da Silva, Lucas Gama Ferreira, João Gama, João Telles, Jeferson Neves Gonçalves, Natália Miller Martins e Polyana Andrades Leite.

Aos entrevistados que cederam parte importante de seu tempo para a elaboração do estudo.

## RESUMO

MORAES, Thiago Maia Sayão de. **RELACIONAMENTO COMERCIAL ENTRE DISTRIBUIDORES DE AÇO E LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO MÉDIO PARAÍBA FLUMINENSE: UM ESTUDO DE CASO**; 2012. Dissertação de Mestrado - Gestão e Estratégia em Negócios, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica – RJ, 2012.

A região do Médio Paraíba Fluminense/RJ ganhou representatividade no setor siderúrgico na década de 40 e atualmente este ramo desempenha um papel relevante no cenário industrial do Estado do Rio de Janeiro, com a promoção do crescimento da produção e do emprego na região. A movimentação gerada pelo setor é extensa e inclui a distribuição de aço, área de atuação mercadológica que, ao valorizar estratégias de relacionamento comercial com lojas de materiais de construção, rumo ao desenvolvimento no mercado. A partir da revisão da literatura e análise de estudo de caso, busca-se compreender como este relacionamento é processado. A revisão de literatura abrange aspectos do setor em estudo, estratégia na distribuição de aço, marketing, vendas e gestão de vendas. O estudo de caso baseou-se principalmente em entrevistas junto a grandes lojistas de material de construção, gerentes e vendedores de distribuição de aço. Os principais resultados tratam do grau de proximidade desenvolvido entre esses lojistas e os distribuidores de aço para construção civil, como foco na maturidade do relacionamento e seus desdobramentos.

**Palavras-Chave:** Estratégias de relacionamento comercial; força de vendas de distribuição de aço e distribuidores de aço para construção civil.

## **ABSTRACT**

The region of Médio Paraíba Fluminense/RJ has gained representation in the steel industry in the 40s and presently this branch performs a relevant role in the industrial scenario in Rio de Janeiro, promoting the growth of production and employment in the region. The movement created by this sector is extensive and includes distribution of steel, area of marketable activity that, at enhance commercial relationship strategies with building materials, heads to development in the market. Based on a literature review and a case study analysis, try to understand how this relationship is processed. Literature review covers aspects of this sector under study, strategy in the distribution of steel, marketing and sales management. The case study was based mainly on interviews with major retailer of building materials, managers and sellers of steel distribution. The main expected results dealing with the degree of closeness developed between these retailers and distributors of steel for civil construction.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Delimitações x delimitador (foco) .....	144
Quadro 2 - Dimensões justificativa .....	14
Quadro 3- Produtos de Origem Siderúrgica.....	16
Quadro 4- Comparação de teorias sobre vantagem competitiva.....	29
Quadro 5- Venda transacional X Venda de relacionamento .....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa do Estado do Rio de Janeiro .....	19
Figura 2 - Processo de Administração Estratégica .....	28
Figura 3 - O ambiente, a organização compradora e a resposta do comprador .....	43
Figura 4 - Modelo de comportamento de compra .....	44
Figura 5 - Estrutura dos canais de distribuição do aço para construção civil.....	47
Figura 6 - Oito etapas do processo de vendas .....	51
Figura 7 - Condições motivacionais - Vendas.....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS

Associação Brasileira da Indústria de Material de Construção .....	ABRAMAT
Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração . EnANPAD	
Fabricante / distribuidor - fornecedor de aço A .....	FA
Fabricante / distribuidor - fornecedor de aço B .....	FB
Fabricante / distribuidor - fornecedor de aço C .....	FC
Fabricante / distribuidor - fornecedor de aço D .....	FD
Fabricante / distribuidor - fornecedor de aço E .....	FE
Fabricante / distribuidor - fornecedor de aço F .....	FF
Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro .....	FIRJAN
Gerente de distribuição do fornecedor A .....	GA
Gerente de distribuição do fornecedor B .....	GB
Instituto Aço Brasil .....	IABr
Lojas de Material de Construção .....	LMCs
Loja de Material de Construção A .....	LMCA
Loja de Material de Construção B .....	LMCB
Loja de Material de Construção C .....	LMCC
Médio Paraíba Fluminense .....	MPF
Programa de Aceleração do Crescimento .....	PAC
Revista de Administração da Universidade de São Paulo .....	RAUSP
Revista de Administração de Empresas.....	RAE
Unidades Estratégicas de Negócios .....	UENs
Unidades Estratégicas de Negócios .....	UENs
Vendedor de Distribuição - Fornecedor A.....	VA
Vendedor de Distribuição - Fornecedor B .....	VE/B

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	12
1.2 Suposição.....	12
1.3 Objetivo Geral .....	13
1.4 Objetivos Específicos .....	13
1.5 Delimitações .....	13
1.6 Justificativa .....	14
1.7 Contextualização do Setor Siderúrgico e do Médio Paraíba/RJ .....	15
1.7.1 Evolução histórica do relacionamento comercial no setor siderúrgico .....	19
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
2.1 Estratégia e Distribuição do Aço no Brasil .....	23
2.2 Marketing .....	32
2.2.1 Conceitos e evolução de Marketing.....	32
2.2.2 Marketing de relacionamento .....	34
2.2.3 Segmentação de mercado e comportamento do cliente organizacional .....	42
2.2.4 O varejo no Brasil .....	45
2.3 Vendas e Gerência de Vendas .....	49
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>
3.1 Determinação das Categorias do Estudo a serem confrontadas à Realidade Estudada.....	62
3.2 Seleção dos Casos .....	63
3.3 Procedimentos de Campo.....	63
3.3.1 Documentos e outras fontes de informação .....	63
3.3.2 Entrevistas e perfil dos entrevistados .....	64
3.3.3 Questões para o Estudo de Caso .....	65
3.4 Estudo de Caso.....	65
<b>4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>68</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho focaliza o setor comercial de distribuição de produtos siderúrgicos para a construção civil. Segundo dados do Instituto Aço Brasil (IABr, 2011), a siderurgia apresenta-se como propulsora da industrialização e vem sofrendo alterações de demanda no mundo por aços mais finos, leves e resistentes devido às exigências do mercado automotivo, bem como para produtos cirúrgicos. O Brasil, como outros países, teve o setor siderúrgico desregulamentado e privatizado nos anos 90 e, com isso, surgiram pressões competitivas maiores e a necessidade de melhoria no desempenho.

A partir dessa década, a indústria intensificou a segmentação de mercado como estratégia de marketing na busca por vantagem competitiva. A atenção é voltada assim para os canais de distribuição, que dentro das atividades de segmentação, participam mais minuciosamente das transações relacionadas à informação, promoção, contato, ajuste e negociação.

O setor de distribuição de produtos siderúrgicos na região de estudo (Médio Paraíba Fluminense) é composto basicamente por dois concorrentes principais e três subjacentes. O setor metal-mecânico (que é um dos principais demandantes dos produtos siderúrgicos para construção civil, em expansão) apresenta um de seus pólos localizados dentro da área de estudo, coloca o setor em evidência. Em específico, os produtos relacionados à construção civil sofrem alterações de demanda de acordo com o crescimento do próprio segmento. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), o crescimento da construção civil foi de 7,36% em 2010 e 5,85% no ano anterior. Os dados da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT, 2011) mostram que o setor apresenta um crescimento nas vendas de 12,14% no último ano. No entanto, o relacionamento entre os distribuidores de material de construção e os atacadistas do aço está passando por transformações que poderão afetar o desempenho de ambos.

A região do Médio Paraíba Fluminense apresenta grande demanda de produtos siderúrgicos para a construção civil incluindo o varejo. A relação entre o setor de distribuição desses produtos e as principais lojas de material de construção foi o foco desse estudo de acordo com as suposições a seguir do problema de pesquisa. Pretende-se assim, melhorar o esclarecimento acadêmico sobre essa relação, bem como contribuir com a gestão do negócio a partir do estudo de caso.

Essa introdução seguirá os seguintes passos: apresentação do problema de pesquisa, seguido das suposições que o envolvem; depois se traça os objetivos gerais e específicos, delimitam-se as questões do estudo; passa-se à justificativa da pesquisa e, por fim, busca-se contextualizar o cenário siderúrgico. Esse contexto é desenvolvido a partir de uma progressão histórica perpassada pelo desenvolvimento da região de estudo a fim de expor aspectos gerais do setor.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Tendo como base os distribuidores de aço do Médio Paraíba Fluminense e as principais lojas de material de construção da região, o problema de pesquisa fixa-se no relacionamento entre os mesmos.

Como se relacionam os distribuidores de aço com as maiores lojas de material de construção (aqui também referidas como LMCs) do Médio Paraíba Fluminense quanto à estratégia comercial a partir da força de vendas?

## **1.2 Suposição**

O atendimento realizado pelos distribuidores de aço parece não considerar que existam diferentes perfis de clientes, independente do ramo de atuação. O negócio é orientado apenas para transações comerciais pontuais; o distribuidor não se preocupa em criar um relacionamento com o cliente, e sim, apenas em atendê-lo quando solicitado sem o desenvolvimento de uma relação contínua, comprometendo o sucesso de vendas no longo prazo.

A não existência de uma relação de parceria entre distribuidores e seus clientes resulta numa disputa acirrada na linha de frente (vendedores dos distribuidores) a cada ciclo de compra dos clientes tornando o processo negociação como um leilão, já que a política de precificação é preponderante, ainda mais tendo em vista que a qualidade dos produtos dos principais concorrentes é próxima. A venda consultiva não se estabelece e, por consequência, perde-se oportunidade em agregar valor aos negócios.

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias comerciais dos distribuidores de aço a partir dos pontos críticos do relacionamento comercial com as maiores lojas de material de construção (LMC), com vistas a melhoria deste relacionamento.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Traçar um paralelo entre o aço e o desenvolvimento econômico e social no Médio Paraíba Fluminense.
- Caracterizar fatores críticos de sucesso para LMC relacionados à oferta de aço para construção civil.
- Caracterizar fatores críticos de sucesso para distribuidores de aço considerando sua participação nas LMCs e sua constituição e controle.
- Confrontar os fatores críticos de sucesso dos distribuidores (em relação à participação nas LMCs) com os fatores críticos de sucesso dos materiais de construção (em relação à oferta de aço).
- Descrever a dinâmica comercial do aço para a construção civil a partir da atuação da força de vendas e das estratégias comerciais dos maiores distribuidores de aço do Médio Paraíba Fluminense, com foco na atuação junto às principais LMCs da região.
- Analisar, no cenário atual, a relação comercial entre distribuidores de aço e as maiores LMCs do Médio Paraíba Fluminense visando ao histórico observado e às expectativas constatadas no estudo de caso face a literatura consultada.

### **1.5 Delimitações**

A pesquisa englobou o levantamento das políticas e práticas de relacionamento entre distribuidores de aço para a construção civil e as maiores lojas de material de construção. Limitar-se-á geograficamente à área de influência de Volta Redonda (RJ); a microrregião do

Médio Paraíba e subjacentes: o Centro Sul e a Costa Verde fluminense. Apesar de as lojas de material de construção (LMCs) ofertarem outros produtos, a pesquisa não os englobará. O Quadro 1 resume as delimitações sob algumas perspectivas:

Quadro 1 - Delimitações x delimitador (foco)

<b>Delimitação</b>	<b>Delimitador (foco)</b>
Área de Estudo	Administração de Vendas
Temporal	2010 a 2012
Geográfica	Médio Paraíba Fluminense
Setor	Aço para construção civil

## 1.6 Justificativa

A pesquisa pretende contribuir para a academia melhorando a compreensão do relacionamento entre os objetos estudados, bem como comparando teorias de *marketing* com as práticas desse mercado, e com isso, agregando informações ao corpo tático, estratégico e força de vendas de distribuidores de aço para a construção civil e lojistas de LMCs. O quadro 2 resume as principais dimensões das justificativas da pesquisa:

Quadro 2 - Dimensões justificativa

<b>Dimensão</b>	<b>Objeto</b>	<b>Justificativa</b>
Quanto à importância	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acadêmica</li> <li>• Profissional</li> </ul>
	Pesquisado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direciona táticas comerciais</li> <li>• Amplia visão sobre relacionamento comercial no setor</li> </ul>
	Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove interação entre áreas de estudo analisando o setor</li> </ul>
Quanto à oportunidade	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta a interação da atuação profissional com o desenvolvimento acadêmico</li> </ul>
	Pesquisado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplitude no entendimento de sua dinâmica comercial</li> </ul>
	Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove estudos de setores a partir da análise comercial</li> </ul>
Quanto à viabilidade	Pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte relação com atuação profissional</li> <li>• Acesso aos atores envolvidos</li> </ul>
	Pesquisado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplitude no entendimento de sua dinâmica comercial</li> </ul>
	Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove estudo do setor a partir de uma visão de vendas</li> </ul>

## 1.7 Contextualização do Setor Siderúrgico e do Médio Paraíba/RJ

Presente na base da economia nacional, a siderurgia foi impulsionada pelo desenvolvimento da industrialização brasileira e, em paralelo, fomentou o mesmo. Não só no Brasil, o processo, especialmente no mercado de fabricação de aços, ganhou rápido reconhecimento pela capacidade produtiva e se expandiu a outros setores.

A siderurgia é a base e o símbolo da industrialização. O desenvolvimento da competência tecnológica na siderurgia é crucial para a indústria. Tal competência teve importante papel no desenvolvimento da tecnologia e da indústria em diferentes países ao longo da história (FIGUEIREDO, 2003, p. 15).

O desenvolvimento deste mercado no Brasil começou a ganhar força na década de 20, com a Belgo-Mineira. “A Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (CSBM), fundada em 1921, (...) [foi a] primeira siderúrgica integrada à base de carvão da América Latina” (Figueiredo, 2003). Vinte anos mais tarde, com base em investimentos governamentais, foi inaugurada em Volta Redonda, no Médio Paraíba Fluminense, a primeira companhia siderúrgica totalmente à base de coque<sup>1</sup>. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) foi um marco para o mercado de aços do mundo e, para o Brasil, representava o advento da industrialização e, em consequência, a possibilidade de abertura do mercado.

[Houve] forte interferência política nos projetos da CSN durante o primeiro governo de Getúlio Vargas (1930-45). Esforços [foram] envidados desde o final da década de 1930 para montar no Brasil a primeira grande companhia siderúrgica totalmente à base de coque (FIGUEIREDO, 2003, p. 85).

Na década de 70 o país se empenhou na política de industrialização fazendo um plano siderúrgico nacional e voltou-se para o mercado interno e não para as importações. Ainda a maioria das indústrias siderúrgicas devia pertencer ao governo e ser direcionada ao coque, ficando vedada assim as empresas a base de sucata, matéria escassa na época. De certo modo, esta política trouxe progresso ao setor e maior quantidade de novas siderúrgicas.

Segundo Figueiredo (2003), nos anos 80 o mercado interno tornou-se hostil ao aço e as estatais começaram a passar por problemas econômicos graves. Daí em diante foi necessário uma mudança estrutural e econômica, havendo privatizações e privilégio ao mercado mundial.

---

<sup>1</sup> “[...] usinas integradas a coque [...] incorporam todas as fases de produção de aço, desde a preparação do carvão e carga metálica até a produção do aço e a transformação em lâminas” (BNDES, 2011).

A partir da década de 90, devido aos altos níveis de endividamento e dificuldade de obter ganhos em produtividade, o governo lançou o Programa Nacional de Desestatização. Nesse momento o governo controlava cerca de 65% da capacidade produtiva do setor. Salienta-se que, em razão do controle estatal que fora estabelecido até então as empresas que compunham o setor ficavam restritas em sua autonomia para definir ações de planejamento e estratégia e em sua atuação comercial. Como resultado, para o mercado - com a liberalização do setor e abertura da economia - teve sua competição acirrada, o que gerou uma busca por melhores modos de gestão e eficiência.

Como consequência, além da melhoria de desempenho que o setor passou, houve outra tendência (essa mundial), que também mudou o cenário competitivo brasileiro: a consolidação de empresas no setor. Em nível de comparação no final dos anos 80, o setor apresentava mais de 30 grupos/empresas e atualmente (2011) pode-se contar com 5 grupos responsáveis por praticamente a totalidade da produção brasileira. Além disso, para a linha de vergalhões (que está em destaque na tabela de Produtos Longos abaixo) e que é nosso foco quando se trata de produtos siderúrgicos para a construção civil em LMCs, conta apenas com 4 grandes fabricantes nacionais, conforme o quadro 3:

Quadro 3- Produtos de Origem Siderúrgica (IABr, 2011)

<b>PRODUTOS PLANOS</b>					
<b>Produtos</b>	<b>Empresas</b>				
	<b>ArcelorMittal Inox Brasil</b>	<b>CSN</b>	<b>ArcelorMittal Tubarão</b>	<b>Grupo Gerdau</b>	<b>USIMINAS</b>
P lacas	X	X	X	X	X
Chapas e Bobinas Grossas	X	X	X		X
Chapas e Bob. a Quente	X	X	X		X
Chapas e Bobinas a Frio	X	X	X		X
Folhas Não Revestidas		X			X
Folhas para Embalagens		X			
Chapas Zincadas a Quente		X	X		X
Chapas Eletro-Galvanizadas					X
Chapas Ligas Alumínio-zinco		X			
Chapas Pré-Pintadas		X			
Chapas Outros Aços ligados	X				
Chapas Inoxidáveis	X				
Chapas Siliciosas	X				

PRODUTOS LONGOS					
Produtos	ArcelorMittal	Grupo Gerdau	SINO BRAS	Votorantim Siderurgia	V & M do BRASIL
Lingotes, Blocos e T argos	X	X	X	X	X
Aço Carbono	X	X		X	X
Aço Constr. Mecânica Ligado		X			X
Aço Inoxidável		X			
Aço p/Ferram. e Matrizes		X			
Leves	X	X		X	
Médios e Pesados	X	X		X	
Fio-Máquina	X	X	X	X	
<b>Ve rgalhõe s</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
T ubos sem Costura					X

As demandas para os diferentes produtos são consumidos pela indústria naval, automotiva, de autopeças, linha branca, embalagens (produtos planos) e construção civil, agropecuários e bens de capital (produtos longos). Desse modo, pode-se conciliar o consumo de aço ao crescimento da construção civil, infraestrutura, instalação de meios de comunicação, geração e distribuição de energia e etc.

No Brasil, quanto à produção do aço, são usados dois principais processos: usinas integradas a coque (conforme a CSN) e as chamadas *mini-mills*. As usinas integradas têm em geral uma capacidade produtiva maior, partindo do coque (a partir do carvão mineral) como principal matéria-prima passando por grandes altos-fornos; já as *mini-mills* utilizam principalmente a sucata como matéria-prima e requerem maior uso de energia elétrica. As usinas integradas produzem as fases de redução, refino e laminação, tendo no início de seu processo de produção a utilização de minério de ferro; por sua vez, as usinas semi-integradas operam somente as fases mais finais de refino e laminação, usando inicialmente ferro gusa, ferro esponja ou sucata, para serem transformados em aço.

A abundância brasileira de minério de ferro contribui para a consolidação do setor como um dos principais fatores para a economia nacional. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) consolidou os dados da siderurgia brasileira em 2008 (MDIC, 2008), destacando o setor como o 5º maior exportador líquido (exportações – importações), resultando em 6,5 milhões de toneladas; exportando para mais de 100 países.

Em relação à região do Estado do Rio de Janeiro, destaca-se um grande programa de expansão conforme estudo recente do sistema FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro):

Conforme informações divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS) o setor está comprometido com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) tendo desenvolvido um ambicioso programa de expansão. O objetivo é que, até 2012, a capacidade de produção, que era de 37,1 milhões de toneladas em 2006, alcance 52,2 milhões de toneladas.

O Estado do Rio de Janeiro, precursor da indústria siderúrgica brasileira, a partir da criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1941, responde por parcela relevante desses investimentos. De fato, a ThyssenKrupp CSA – Companhia Siderúrgica está em fase final de implantação em Santa Cruz/Rio de Janeiro uma usina com capacidade de processamento de 5 milhões de toneladas de aço/ano, voltada, nesta fase, à exportação. A Votorantim está em negociação para a implantação de uma usina não integrada, em Resende, para atuar no mercado de produtos não planos, com capacidade para produzir 1 milhão de toneladas de aços longos por ano. A Gerdau está investindo US\$ 20 milhões para o *start-up* do forno 1, que estava desativado desde 2004. A própria CSN, por sua vez, está discutindo com o governo estadual um plano de investimentos que contempla planos futuros para a instalação de uma nova usina, em Itaguaí (FIRJAN, 2008, p. 4).

Ainda segundo o IBS (2008), estima-se que no Estado do Rio de Janeiro a demanda de produção de aço, entre as usinas hoje em atuação, tende a dobrar devido aos investimentos em expansão programados. Mais especificamente, tratando do Sul Fluminense, mesmo a FIRJAN através de sondagem econômica no primeiro trimestre de 2011, pôde constatar aumento da atividade industrial:

A região Sul [do Estado do Rio de Janeiro] voltou a incrementar sua produção. Com isso, as indústrias locais aumentaram as contratações e os estoques, pauta das pela maior produção de veículos e de insumos para a Construção Civil e a Indústria Naval, setores aquecidos no estado nesse início de ano (FIRJAN, 2011, p. 9).

O bom momento vivido pela indústria metalúrgica no Estado do Rio de Janeiro foi um dos principais fatores que contribuíram para o crescimento da produção e do emprego no começo de 2011.

O Médio Paraíba Fluminense é composto pelas cidades de Barra do Piraí, Barra Mansa, Itatiaia, Mendes, Pinheiral, Piraí, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro, Rio das

Flores, Valença e Volta Redonda e pode ser melhor compreendido por meio do mapa mostrado na Figura 1 (em amarelo claro, lado esquerdo do mapa):



Figura 1 - Mapa do Estado do Rio de Janeiro (UERJ, 2004)

### 1.7.1 Evolução histórica do relacionamento comercial no setor siderúrgico

Apesar de as principais siderúrgicas brasileiras datarem das décadas de 1920, 1930 e 1940, estas só passaram a atuar mais fortemente junto a seus clientes a partir de 1970 devido a pressões do mercado. Esse foco foi claramente apontado por Figueiredo (2003) em sua ampla pesquisa em siderúrgicas brasileiras de grande porte, segundo a qual, nas décadas de 70 e 80, percebeu-se a importância de uma maior interação entre as siderúrgicas e seus clientes, já que esses apontavam tal demanda. Os benefícios foram trazidos a partir de pesquisas e experiências feitas conjuntamente com a clientela. Os pesquisadores da Usiminas, por exemplo, conseguiram perceber seus erros e puderam avançar no progresso do uso do aço.

Durante as décadas de 1970 e 1980, os empregados da Usiminas interagiram intensamente com a clientela. Um dos tipos de interação consistia em solucionar problemas para os diversos clientes. No começo dos anos 1970, por exemplo, pesquisadores e engenheiros das plantas de laminação realizaram vários estudos e experiências para resolver problemas ligados à aplicação de revestimento fosfático em laminados consumidos pela Volkswagen (FIGUEIREDO, 2003, p. 134).

Outro método usado pelas empresas foi obter *feedback* frente aos seus clientes sobre os produtos fabricados por eles. Porém, este *feedback* não era apenas conseguido através da procura da indústria de aço ao seu cliente, os técnicos do cliente também testavam os produtos e retornavam com seu parecer a fábrica. Isso tudo possibilitava aos empregados das empresas um maior conhecimento acerca dos seus produtos e fabricação dos mesmos. Assim os empregados adquiriram conhecimentos, por exemplo, compartilhando seus problemas e experiências e também acessando relatórios dos clientes sobre aplicações do aço.

Essa interação com os clientes provocou a todas as empresas que procederam desta maneira uma melhor relação entre si e ainda trouxe novas e importantes tecnologias na produção de seu aço. O processo de interação não era algo simplificado, havia sempre a possibilidade de um novo modo de fazer com que o cliente participasse da evolução do produto, sempre trazendo benefício à empresa. Mostrou-se que havia diversas maneiras de interagir com os clientes e que elas funcionavam adequadamente, “conduzindo assim à aquisição de uma boa soma de conhecimentos tácitos e codificados” (FIGUEIREDO, 2003, p. 134).

Contudo, algumas empresas demoraram a perceber esta importância da interação com o cliente e somente tardiamente iniciaram este processo. Muitas vezes este processo acontecia nos testes da produção de novos produtos, mostrando inovação nesta área. Entretanto, não eram em todos os níveis que a interação se dava, era mais perceptível e intensa entre os pesquisadores e clientes.

[...] a interação de pesquisadores e clientes ocorreu de forma intermitente, durante os testes para desenvolvimento de produtos. Isso aparentemente refletia o caráter intermitente das atividades inovadoras na área de produtos, como vimos anteriormente neste capítulo. Já a interação de operadores e clientes era bem menos frequente (FIGUEIREDO, 2003, p. 134).

Figueiredo (2003) aponta ainda, que no começo da década de 90, as exigências sobre as indústrias aumentaram em consequência de inúmeras mudanças do mercado. A produção automobilística e a construção civil cresceram em todo o mundo e no Brasil, particularmente, ocorreu aumento expressivo do PIB relativo à indústria de automóvel. O mercado brasileiro abriu-se para a economia mundial, juntamente a este fato vieram novas exigências de qualidade e inovação de produtos ligados ao aço, logo eles deveriam se equiparar aos produtos externos e acompanhar a tendência internacional de estreitar as relações entre indústria do aço e a automotiva. A demanda de aço na indústria brasileira de

era promissora, fazendo assim com que a indústria de aço se voltasse também para este mercado.

As indústrias tiveram que acompanhar este momento do mercado mundial, realinhando sua estrutura em relação aos clientes, transformando estes em seu foco principal nas atividades relativas a produtos, associando a nova característica às novas exigências comentadas acima.

O IBS (2008) aponta como um bom exemplo desta visão do novo mercado é a Usiminas, que em decorrência de várias implementações, empregou um novo sistema de prazos sobre entregas e atendimentos acerca de reclamações provenientes de clientes. A Usiminas passou a entregar suas mercadorias com data marcada, mais rapidamente, com maior eficiência nas negociações de preços e decisão em relação às vendas. Consequentemente, houve uma significativa diminuição das reclamações junto a seus clientes, conseguiu ser fornecedora de empresas internacionais respeitadas e obteve certificado de qualidade de novos produtos. As novas condições de mercado que surgiram na década de 90 fizeram a Usiminas criar atividades inovadoras como: a maior interação com clientes através de *feedback*; a adoção de novas propriedades nos produtos para melhorar a aplicação; a participação dos clientes no desenvolvimento dos próprios produtos e a maior participação das suas unidades operacionais nas atividades de desenvolvimento de produtos.

O evidente progresso em todo o processo de vendas e de produção proporcionada pela relação entre cliente e empresa fez com que as empresas intensificassem sua interação com sua clientela. Para isto foi preciso criar novos canais no intuito de aproximar os compradores de seus produtos. Com isso, foram criadas células comerciais que intensificavam a interação com os clientes através de visitas, debates e reuniões tentando obter o *feedback* para aprimorar o desempenho, aplicação e distribuição dos produtos.

Aproveitando-se das inovações tecnológicas, as empresas abriram caminho para os clientes chegarem até elas via telefone, fax, e-mails e outros meios que abarcassem este novo sistema de informações. Todos estes novos meios de aproximação com o cliente possibilitou que os próprios empregados das empresas adquirissem mais conhecimentos e os reproduzissem através de relatórios, gráficos, etc. Desse modo, os empregados puderam adquirir um considerável acervo de conhecimentos tácitos e codificados, que contribuiu para as iniciativas inovadoras.

Conforme Berrigan e Finkbeiner afirmam desde 92, a concorrência no âmbito industrial tem crescido cada vez mais e os concorrentes têm cada vez mais busca de soluções diversas:

Todos os setores industriais estão descobrindo que a habilidade de estabelecer uma posição de mercado sustentável e lucrativa está-se tornando extremamente difícil. O número de concorrentes está aumentando e eles são dos mais variados tipos e tamanhos, além de virem de todas as partes do globo. A concorrência industrial é entre produtos do Japão, da Europa, da América do Sul ou dos EUA. Para tornar as coisas ainda piores, até mesmo os setores industriais mais isolados expandem os seus territórios de vendas para os mercados globais (BERRIGAN e FINKBEINER, 1992, p. 18).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Estratégia e Distribuição do Aço no Brasil

*A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota (TZU, 2009).*

A estratégia que conhecemos hoje parte de um conceito original de origem militar, que significa o plano a ser utilizado por um exército no intuito de derrotar seu inimigo, como lembra Luecke (2009). Os executivos acabaram por incorporar o termo estratégia ao mundo dos negócios, e adaptando o conceito para “um plano para controlar e utilizar seus recursos (humanos, físicos e financeiros), com objetivo de promover e garantir seus interesses vitais” (LUECKE, 2009, p. 10).

Nicolau (2001) afirma que “estratégia” é uma das palavras mais utilizada no mundo empresarial. Ela não é usada só pelos executivos, mas a ouvimos em todos os níveis da organização assim como na mídia em geral. Até porque essa tem sido uma prática adotada pelas empresas no intuito de serem transparentes. Devido à adoção da palavra “estratégia” na vida moderna acabamos por vezes por banalizar o conceito, são diversos autores conceituando e explicando cada qual a sua maneira, autores esses que não são apenas da área de administração. Estratégia passou a ser um jargão para qualquer tipo de atividade para obtenção de um objetivo.

Já Nicolau (2001) destaca dois pontos importantes, um convergente e outro divergente a considerar. Como pontos de convergência, temos que a organização existe em um meio envolvente e não pode ser tratada em separado; o meio fornece condições e oportunidades para sua atuação. “É esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia” (NICOLAU, 2001, p. 3). Outra questão é a importância fundamental da estratégia para o desenho do futuro da organização, sendo assim aqueles que a planejam possuem responsabilidade impar. Elas se estabelecem no nível da organização e das atividades. E o que se planeja muitas vezes é diferente do que é realizado.

Elencando as principais estratégias de negócio Mintzberg e Quinn (2001) destacam que apesar de que, no ano de 1965 Igor Ansoff ter elaborado uma matriz de estratégias (penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação), somente em 1980 surgiu, com Porter, a lista mais conhecida de “estratégias genéricas” (liderança em custos, diferenciação e enfoque).

Em geral, os autores têm leituras diferentes do tema gerando alguns pontos de divergências. Discordam sobre a relação entre objetivos e estratégia. Uns os tratam em separado, quando colocam o conceito estratégia mais próximo de sua origem militar, onde estratégia é restrita a tática. Num conceito mais sistêmico e empresarial temos a definição dos objetivos dentro do processo estratégico. Para Nicolau (2001) cada autor dá ênfase especial a um vetor diferente do processo de decisões estratégicas. Desta forma,

o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, é particularmente acentuado por Ansoff (1965); a afetação de recursos constitui o centro do problema para Ramanantsoa (1984), enquanto a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental em Porter (1985) (NICOLAU, 2001, p.7).

Nicolau (2001) coloca que existem ainda outras particularidades entre os diversos autores que tratam o tema com propriedade. Porém o mais importante é a ideia de que a estratégia está diretamente ligada ao futuro da empresa. Os objetivos, meios e formas de agir não podem ser desligados uns dos outros, eles estão conectados no processo estratégico, só assim há coerência. Utilizar apenas o conceito militar é limitar o que de fato representa hoje este conceito nas organizações.

Por se tratar de uma análise que envolve boa parte da indústria siderúrgica Porter se destaca em sua contribuição para esse estudo tendo em vista seu enfoque mais analítico para a atratividade de uma indústria.

Para Porter (2004) é necessário que as empresas sejam contemporâneas e estejam alinhadas ao seu tempo, sejam dinâmicas e flexíveis ao interagirem com seu meio, estando sempre dispostas a mudar, fazendo uso de sua capacidade para atingir seus objetivos. Com este intuito procuram ser diferentes, criar vantagem. É bem sabido que as empresas copiam as práticas uma das outras mas neste caso o pioneirismo potencializa a vantagem adquirida. O autor destaca que qualquer vantagem competitiva pode ser temporária, já que a diferenciação de hoje pode vir a ser característica comum do mercado de amanhã.

Para que as empresas sejam dinâmicas e flexíveis é necessário que elas entendam bem as forças que agem em seu meio e para Porter (2004) existem cinco forças para serem analisadas, são elas: ameaça de entrada, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Porter (2004) contribui para o contexto de estratégia em relação ao ambiente externo descrevendo as forças da seguinte maneira:

- A ameaça de entrada se refere a como o mercado se comporta em relação a possíveis novos entrantes, se existem barreiras ou não a essa entrada, as barreiras podem ser de diversos tipos: econômicas, sociais, políticas, técnicas e etc.
- A intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes descreve a forma como o mercado é competitivo, se há ou não espaço suficiente para o sucesso de cada uma delas, ou se é necessário reprimir a demanda do concorrente para expandir.
- Pressão dos produtos substitutos, são todos aqueles produtos que podem ser utilizados com o objetivo similar àquele comercializado por uma determinada indústria, são os produtos que não são considerados concorrentes diretos, mas são uma opção para o consumidor.
- Poder de negociação dos compradores, esta força mede o quanto os compradores, os clientes, podem negociar, isso ocorre quando os clientes são muito expressivos e a concorrência é grande o que permite com que o comprador escolha de quem e como vai comprar.
- Poder de negociação dos fornecedores, similar a força anterior porém nesta a empresa se encontra na posição de compradora, e é avaliado como é seu relacionamento com seus fornecedores, se ela possui diversos fornecedores podendo escolher ou se é submetida a exclusividade de oferta a respeito de um ou mais produtos.

Como já apontado, agora tratando da estratégia no âmbito do ambiente interno, existem para Porter (2004) três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. As práticas de gestão das empresas vão se enquadrar dentro dessas estratégias, não necessariamente todas estas vão corresponder a uma única estratégia genérica, naquela cujas práticas se enquadrarem é àquela que entenderemos como estratégia genérica que norteia aquela instituição.

Liderança em custos é a estratégia genérica em que a organização tem suas práticas focadas na redução de custos durante todo o processo de administração e produção da empresa. O controle de todos os custos é característica marcante neste negócio do aço, a empresa acaba obtendo retornos acima da média uma vez que seus custos são mais baixos do que o da concorrência, esse fator acaba também por protegê-la uma vez que sua margem é

maior ela tem uma zona de conforto mais elástica que a permite reagir melhor a possíveis oscilações do mercado.

Outra estratégia genérica é a diferenciação do produto ou serviço prestado, tornando-o único na indústria. As empresas que adotam esta estratégia comumente têm práticas expressivas de divulgação da marca e fortes investimentos em pesquisa e desenvolvimento para o constante aprimoramento dos produtos. Esta estratégia também permite retornos acima da média, e uma posição de defesa na indústria uma vez que as diferenciações muitas vezes não são facilmente copiadas.

A última estratégia genérica é a de enfoque, as empresas que adotam esta estratégia focam em um grupo comprador que pode se caracterizar de diferentes formas, como: geográfico, segmento de linha de produtos, entre outras. De forma distinta a das outras estratégias esta não visa atingir toda a indústria ela visa uma característica específica e se preocupa em atender aquele nicho de mercado da melhor maneira possível, e dessa forma ela pode perpassar entre características que se enquadrem as estratégias de custos e de diferenciação porém com um público-alvo restrito.

Porter (2004) coloca que com a concorrência do mercado as empresas, na tentativa de estar à frente em suas indústrias, vêm desenvolvendo inúmeras técnicas de gestão, principalmente relacionadas à produção, que permitem com que elas atinjam ganhos de produtividade e eficiência satisfatórios. Porém por falta de conhecimento as empresas não conseguem traduzir esses ganhos em vantagens sustentáveis, dessa forma aos poucos as técnicas de gestão tem tomado o lugar da estratégia dentro das organizações.

Algumas práticas fazem o caminho contrário como os instrumentos que demonstram e difundem a estratégia da empresa, como observamos em Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), que destacam a missão, como resultado do pensamento estratégico da empresa e descreve seu principal objetivo, sua essência. Para a elaboração da estratégia se cria a visão, que mostra um cenário no futuro almejado pela empresa.

Souza-Silva (2006) coloca que, após a construção da missão e visão, devem-se criar os objetivos estratégicos, somente através da boa definição destes que se atingem os resultados almejados no planejamento. Os objetivos se enquadram em uma destas categorias: *Estratégicos*, os que são de longo prazo estão extremamente ligados ao desenvolvimento da visão; *Táticos*, são as ações a serem realizadas para se atingir os objetivos estratégicos; *Operacionais*, são os de curto prazo, mais específicos do que os táticos.

A estratégia empresarial é enaltecida em três conceitos importantes destacados por Souza-Silva (2006): A Reflexão Corporativa, A Reflexão Competitiva e A Reflexão Funcional. Na primeira, também denominada de Reflexão Global observam-se as estratégias do nível macro da companhia, que incluem decisões sobre quais negócios ter, quais necessidades atender, e qual o portfólio de produtos e/ou serviços se oferecerá. Essa reflexão inicial permite a empresa poupar energia para o que realmente interessa. É aqui também que se definem as opções de estratégia de posicionamento.

A Reflexão Competitiva tem por objetivo desenvolver vantagens competitivas e diferenciações, sendo elas distintas. Destaca que toda a vantagem competitiva é uma diferenciação, mas nem toda diferenciação é uma vantagem competitiva, isso porque ela é qualquer incremento ou nova solução incorporada ao produto e/ou serviço, porém esta só se torna vantagem quando passa a ser demandada pelo mercado.

A Reflexão Funcional está relacionada a parte prática, com o que será feito efetivamente a fim de alcançar os objetivos traçados pela empresa, e assim conquistar a vantagem competitiva desejada.

De acordo com Barney e Hesterly (2007) estratégia é quase sempre uma teoria de como obter vantagens competitivas. Eles afirmam que uma boa estratégia é aquela teoria que consegue atingir tais vantagens esperadas. “[Uma teoria de ganhar vantagem competitiva] é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucro” (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 5).

A fim de atingir essas vantagens esperadas, as empresas devem considerar as variadas suposições e hipóteses para se pensar a competição no setor. Assim sendo, e acompanhando a evolução dessa competição, a probabilidade de obter vantagens competitivas aumenta. Barney e Hesterly (2007) exemplificam com o quadro abaixo um processo de administração estratégica, definindo-o como: “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia”. A partir dele eles desenvolveram o modelo VRIO baseado na figura 2.

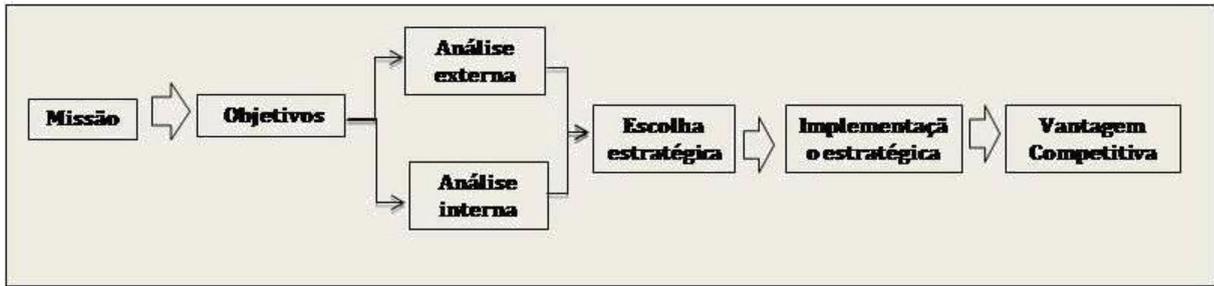


Figura 2 - Processo de Administração Estratégica (BARNEY e HESTERLY, 2007)

Barney e Hesterly (2007) apresentam um modelo para análise de vantagem competitiva baseado em recursos chamado VRIO. Nele são abordados os seguintes recursos que são abordados sobre as seguintes questões:

Valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?

Raridade: O recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?

Imitabilidade: As empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?

Organização: As outras políticas e processo da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar? (BARNEY e HESTERLY 2007, p. XIV)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que a empresa consegue ter vantagem competitiva quando coloca em prática “uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar” (HITT *et al*, 2008, p.4). A organização pode concluir que atingiu uma ou mais vantagens quando os concorrentes abandonam a ideia de imitá-la ou não obtiveram êxito em suas tentativas. O autor observa também que não há vantagem competitiva permanente.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000):

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 22).

Na pesquisa de Vasconcelos e Cyrino foram levantados quatro modelos explicativos da vantagem competitiva. Nela podemos ver algumas dimensões sobre algumas perspectivas

da organização. O quadro 4 apresenta as origens da vantagem competitiva fazendo uma associação aos valores estabelecidos por Barney e Hesterly (VRIO):

Quadro 4- Comparação de teorias sobre vantagem competitiva  
Adaptado de (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 35) e Barney e Herterly (2007)

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>PROCESSOS DE MERCADO</b>	<b>CAPACIDADES DINÂMICAS</b>
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio.	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis. Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Origem da vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma

Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), atentam para as discussões acerca da estratégia em relação a aspectos de vantagens e desvantagens, tendo em vista o direcionamento e a relação entre a empresa e a estratégia. São quatro focos: “a estratégia fixa a direção”, ”a estratégia focaliza o esforço”, “estratégia define a organização” e “estratégia provê consistência”.

- “A estratégia fixa a direção” tem por objetivo encontrar um caminho no mercado, como desvantagem este caminho pré-determinado pode não ser como se espera.
- “A estratégia focaliza o esforço” permite uma intereção entre as atividades da empresa, sem ela não a esforço direcionado, o foco excessivo pode não permitir que se enxergue outras oportunidades.
- “A estratégia defina a organização” ela dá individualidade a organização caracterizando-a; o excesso de definição pode estereotipar a organização.
- “A estratégia provê consistência” ela explica claramente quais são os objetivos para que não seja possível o entendimento errado por alguma parte. A restrição da reflexão sobre o que deve ser feito inibe a criatividade, deve-se lembrar que modelos são abstrações da realidade.

Somos cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e “prossegiu em total ignorância” a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais do que isso. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 13).

Por sua vez, Porter (2004) além de contribuir para a construção conceitual de estratégia volta-se para a análise de indústrias analisando estruturalmente o setor industrial para compreender a dinâmica das forças competitivas<sup>2</sup>. Ele assume a evolução da indústria como importante decisivamente para a formulação da estratégia e justifica:

Entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prever as mudanças são coisas importantes, porque o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia e a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la (PORTER, 2004, p. 162).

Para esse entendimento, Porter aponta o ciclo de vida do produto, que ele mesmo aponta como o mais antigo dos conceitos para prever o curso provável da evolução da indústria. “A hipótese é que uma indústria atravessa várias fases ou estágios – introdução, crescimento, maturidade e declínio. Esses estágios são definidos por pontos de modulação no índice de crescimento das vendas da indústria” (PORTER, 2004, p. 163).

Quanto ao ciclo de vida do produto, há de se considerar que a duração dos estágios não é fixa e algumas indústrias podem não percorrer a fase da maturidade. A relação da venda também pode sofrer variações em razão de inovações do produto e do reposicionamento.

Já a integração vertical, definida como “a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa” (PORTER, 2004, p. 313), pode ser uma tendência a ser adotada no setor industrial. “Se o volume de produção for suficiente para obter as economias de escala disponíveis, o benefício mais comumente citado é a realização de economias, ou contenção de custos nas áreas conjuntas de controle, compras, vendas, produção e outras” (PORTER, 2004, p. 316).

Aprofundar a tecnologia; assegurar oferta e/ou demanda; compensar o poder de negociação e as distorções nos custos dos insumos; melhorar a habilidade de efetuar a

---

<sup>2</sup> Segundo o próprio Porter (2004, p. 3-4) que apresenta: Ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes.

diversificação; elevar barreiras de mobilidade e de entrada elevadas são outros pontos positivos que a integração é capaz de oferecer às empresas.

O mercado de aço brasileiro traz exemplos bem sucedidos de integração, como o da Arcelor Mittal, que – em abril de 2008 – comprou 50% da distribuidora de aço Gonvarri Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2008). Com maior poder de negociação e penetração no mercado, a empresa – que já possuía a Arcelor Mittal Distribuição (Belgo) – se fortaleceu na disputa por espaço. Ainda com base no mesmo conceito, observa-se que a Gerdau possui a coligada Comercial Gerdau; e a CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) tem a Companhia Metalúrgica Prada e a INAL como coligadas. Na mesma situação está a Usiminas/Cosipa, com as coligadas Fasal, Zamprogná, Dufer e Rio Negro. Tais coligadas não obrigatoriamente comercializam produtos exclusivamente fabricados pela siderúrgica controladora. Em alguns casos, as empresas utilizam estratégias pontuais para determinar a atuação de acordo com a área de negócio. A criação da Comercial Gerdau que se deu em Fevereiro de 1971, vislumbra a maximização da margem agregada, conforme vemos:

Na tradição do Grupo Gerdau, vender sempre foi um ingrediente essencial do negócio como um todo. Desde os tempos da Fábrica de Pregos da rua Voluntários da Pátria, quando as transações aconteciam em uma escala muito menor, até os tempos da expansão na siderurgia, quando as atividades ganharam uma amplitude extraordinária, vender – vender bem, na verdade, em termos de atendimento, preço e lucro – sempre foi visto como um dos fundamentos e um dos sinais vitais do empreendimento (ASSIS e TEIXEIRA, 2001, p. 72).

A orientação dos grandes fabricantes do setor, no sentido de se aproximar ao mercado consumidor (aquisição de distribuidores, por exemplo), aponta uma tendência de orientação para o mercado<sup>3</sup>, conceito esse que vem sendo buscado no âmbito de estratégia de marketing desde os anos 80 Faria (2006). Tal tendência pode ser percebida de modo generalizado na economia, já que o próprio avanço da globalização contribuiu para o avanço do conceito de orientação para o mercado, devido à expansão da economia de mercado. Desse modo, a fim de desvelar essa proximidade no âmbito da distribuição do setor, algumas seções desse estudo se dedicam a temas de Marketing e seus desdobramentos.

---

<sup>3</sup> A orientação para o mercado é tratada também na seção 2.2.2, sob a perspectiva de serviço, e comparada a outras perspectivas estratégicas.

## **2.2 Marketing**

Para compreender o relacionamento comercial entre os distribuidores de aço e as lojas de material de construção de modo mais específico apresentar-se-á o tratamento do assunto desde o surgimento da siderurgia no cenário brasileiro além de conceituar as principais ferramentas que o Marketing dispõe antes de visualizar algumas aplicações na prática. Sendo assim, esse tópico faz referência à evolução histórica do relacionamento comercial apresentado<sup>4</sup> a partir da visão de Marketing, dividindo-se em quatro partes: conceitos de marketing; marketing de relacionamento, segmentação de marketing e canais de marketing.

### **2.2.1 Conceitos e evolução de Marketing**

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o papel principal do marketing é lidar com o cliente, acima de qualquer outra intenção. A empresa tem que produzir, criar valores e satisfação aos seus clientes, assim “marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 3). Portanto, o marketing tem que proporcionar satisfação àqueles clientes atuais prometendo-lhes garantias superiores as já encontradas e também atrair novos clientes.

“Definimos marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 3). Pelo fato de marketing ser tão abrangente e ter relação estrita com os clientes, pode-se utilizá-lo em diversos segmentos. “As características da organização, o centro de compras e os atores organizacionais são variáveis de segmentação a serem considerados” (SIQUEIRA, 1999, p. 34).

Segundo Armstrong e Kotler (2006), na área administrativa, de planejamento, a análise do portfólio de cada empresa não pode deixar de ser apreciada pelas empresas. Através desta análise visualizam-se quais negócios que constituem a empresa em questão. Esses negócios são denominados unidades estratégicas de negócios (UEN). As UENs têm a característica de possuir objetivos e missões diferentes da empresa, pois podem dizer a respeito de apenas uma marca, um produto ou até mesmo uma divisão dentro da empresa.

---

<sup>4</sup> Conforme tópico 1.7.1, na contextualização do tema

“Assim, muitos métodos-padrão de análise do portfólio avaliam as UENs em duas importantes dimensões: a atratividade de mercado ou setor da UEN e o poder do posicionamento da UEN nesse mercado ou setor” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 38).

Apesar de parecer uma abordagem vantajosa, a administração pode ter dificuldades em definir as UENs e de medir qual parcela do mercado ela influencia e qual o seu crescimento. Outro problema é que as UENs visam negócios mais atuais, não têm uma visão do futuro, de como isto vai se comportar. Sendo assim, a administração necessita de bom senso para apontar os objetivos de cada UEN e ainda saber como destinar os recursos e reconhecer quais novos negócios devem ser vinculados a empresa.

No relacionamento comercial temos o marketing de transação fazendo parte de um conceito maior como marketing de relacionamento. Na preocupação de obter relacionamentos a longo prazo, além dos de curta duração, os profissionais de marketing têm que se orientar em uma maior aproximação com seus clientes, distribuidores e fornecedores tanto socialmente quanto economicamente para, através disso, oferecer produtos de alta qualidade, serviços e melhores preços.

A intenção do marketing então, não visa apenas aos lucros em cada transação específica, mas sim elaborar dinâmica bem consolidada e benéfica a todos entre empresas e consumidores e demais parceiros. O que ocorre ultimamente é a tentativa da construção de uma rede de marketing, que envolve todos que fazem parte do processo. Oportunamente as empresas optam por integrar parte(s) do processo, conforme vimos no capítulo anterior, por exemplo, no caso de não conseguirem desenvolver uma rede de marketing. Kotler e Armstrong sugerem a formação de uma rede cada vez mais forte e vantajosa, pois assim a concorrência é menor e os lucros aparecem naturalmente.

Uma rede de marketing envolve uma empresa e todos os participantes que a apoiam: clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda e outros com os quais desenvolveu um relacionamento de negócios mutuamente lucrativo. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 7)

Entendendo melhor o processo de relacionamento com clientes, Kotler e Armstrong (2003) identificaram que algumas empresas começaram a selecionar seus clientes ao invés de tentar obter o maior número possível deles. Para isto foi necessário possuir um bom banco de dados com indicadores de vários gêneros a respeito de cada cliente, por conseguinte, avaliar qual cliente se encaixava melhor nas novas propostas e aqueles que deixaram de interessar a

empresa. Além de escolher quais clientes merecem maior atenção dispensada, as empresas estão expandindo a área de contato com eles. Utilizam de ferramentas já usuais e aquelas que são possibilitadas pelas novas tecnologias, como propagandas em larga escala na mídia ou dicas e utilidades em sites. Temos um exemplo no seguinte extrato: “[...] a P&G utiliza o site Web [www.pampers.com](http://www.pampers.com) para construir relacionamentos com pais jovens. Para isso, ela oferece informações e conselhos sobre cuidados com o bebê e o desenvolvimento da criança” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 19).

Percebendo as peculiaridades do mercado, “as empresas sabem que não podem se relacionar de maneira lucrativa com todos os clientes de determinado mercado” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 45). A variedade de clientes acompanha os vários tipos de necessidades de cada um, devido a isto algumas empresas estão mais aptas a atender certos segmentos do mercado.

A segmentação industrial, no mínimo, deve reconhecer que os consumidores são organizações em que a unidade de tomada de decisão, na maioria das vezes, é constituída por um grupo de pessoas que desempenham papéis únicos que influenciam seus comportamentos. (SIQUEIRA, 1999, p. 34)

## **2.2.2 Marketing de relacionamento**

Conforme pesquisa de Rocha e Luce (2006), o relacionamento entre compradores e vendedores é a essência da disciplina de marketing. O ponto principal do marketing é justamente a ideia que ambos se percebam beneficiados para manterem um relacionamento duradouro. O marketing de relacionamento foi instituído como o termo que designa o campo que estuda e analisa os relacionamentos entre clientes e organizações.

Conceituar marketing de relacionamento não é tarefa fácil, por mais que vários autores concordem que o marketing de relacionamento vise o cliente e a sua satisfação, tendo como consequência a satisfação da empresa também, os conceitos apresentam variações consideráveis. No Brasil não se encontra, até 2004 uma incidência de muitos artigos voltados diretamente para marketing de relacionamento como apontado por Almeida, Lopes e Pereira (2006), além de especular sobre essa dificuldade como oriunda do processo de desenvolvimento do tema através de linhas de pesquisa mais fortificadas, ou ainda por falta de espaço nos principais periódicos.

Nesse artigo, os autores procuraram identificar outros artigos na área entre 1990 e 2004 nas principais revistas de Administração - EnANPAD, RAE e RAUSP, encontrando apenas 33 artigos. Esses artigos seguiram em sua maioria uma metodologia quantitativa (23 artigos), enquanto os qualitativos não passaram de 6. Os autores ainda, procurando justificar a maior incidência de artigos quantitativos afirmam que se deve provavelmente ao fato de a cultura das instituições se basear mais na pesquisa quantitativa como condução de estudos empíricos e ao fato da desvalorização da pesquisa qualitativa no Brasil. De 2004 para cá não foi encontrada nenhuma pesquisa que consolide ou inventarie os estudos na área nesta perspectiva metodológica.

Kotler e Keller (2006) afirmam que marketing de relacionamento tem como objetivo erguer relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com as partes principais, que são: clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, para conquistar e manter negócios. “O marketing de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 16). Além de o marketing executar a gestão de relacionamento com o cliente (CRM<sup>5</sup>) deve também executar a gestão de relacionamento com os parceiros (PRM<sup>6</sup>), que englobam os clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). Com estes relacionamentos os autores acreditam em um melhor resultado no processo de relacionamento com o cliente.

Já Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como um modo distinto de combinar e administrar ferramentas de marketing que já existem. O marketing de relacionamento utiliza várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e zelo com o cliente justamente para identificar de maneira individualizada os seus clientes e assim criar um relacionamento entre empresa e cliente. Esse relacionamento é desenvolvido para prolongar as transações e ele deve ser administrado para o benefício do cliente e da empresa.

Desse modo, o marketing de relacionamento compõe o foco do marketing diretamente para o cliente, no contato direto com ele. Gerson (1999) aponta que aproximadamente 70% da perda de clientes de uma organização ocorre devido ao mau atendimento. Porter (2001) conceitua vantagem competitiva como sendo resultado da capacidade da organização realizar

---

<sup>5</sup> CRM- Customer relationship management

<sup>6</sup> PRM- Partner relationship management

eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o dos concorrentes e/ou de organizar essas atividades de um modo capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes. Sendo assim, em última instância, a intenção de agregar valor superior aos clientes está vinculada à fidelização dos clientes e à obtenção de vantagem competitiva. Desse modo, a organização deve ser vista com o fundamento de criar e satisfazer clientes, invés de uma mera “produtora de bens e serviços”, conforme apontado por Leavitt (1960), no clássico artigo *Miopia em Marketing*. Os processos organizacionais são atividades executadas de maneira simultânea, desenvolvidas por determinada empresa a fim de atender às necessidades dos clientes, produzindo valor agregado superior ao do concorrente e, desse modo, trazendo um resultado que satisfatório ao negócio Baker (2005).

Os clientes não se interessam apenas pela compra de bens ou serviços, e sim pelos benefícios que estes lhes proporcionam. “Compram ofertas consistindo em bens, serviços, informações, atenção pessoal e outros componentes. Tais ofertas lhes prestam serviços e é esse serviço na oferta percebido pelos clientes que cria valor<sup>7</sup> para eles” (GRÖNROOS, 2003, p. 14). O valor desses serviços não é criado na produção nem através de prestadoras de serviços, mas sim, pelo processo de geração de valor pelo cliente, isto é, quando clientes optam pela compra do pacote/solução que melhor lhes atende. Almeida, Lopes e Pereira (2006) destacam o desenvolvimento do marketing de relacionamento como gerador de novos métodos de gerenciamento como o *just in time*, e o controle da qualidade total dos produtos ao longo dos processos produtivos, pois eles ocorreram devido à aproximação com seus *stakeholders*, passando de uma base transacional para uma base relacional.

Spiro, Rich e Stanton (2009) indicam que a venda de relacionamento é uma evolução da venda de transação. A primeira visa entender as necessidades do cliente e busca soluções para os problemas, estabelecendo assim relações de longo prazo. Os profissionais de vendas se concentram dessa forma numa carteira menor e bem selecionada de clientes buscando desenvolver confiança junto a esses clientes. Já a venda de transação foca a venda do produto, simplesmente, quadro 5 demonstrativo quanto a isso.

---

<sup>7</sup> Conceito de valor na seção 2.2.1

Quadro 5- Venda transacional X Venda de relacionamento

<b>Venda transacional</b>	<b>Vendas de relacionamento</b>
Conseguir novas contas	Conservar as contas já existentes
Receber o pedido	Tornar-se o fornecedor preferencial
Diminuir o preço para garantir a venda	Manter o preço para obter lucro
Gerir todas as contas para maximizar as vendas no curto prazo	Gerir cada conta com vista a um lucro longo prazo
Vender a qualquer pessoa	Concentrar-se nas contas com alto potencial de lucro

O marketing de relacionamento é uma forma de serviço que, pode-se considerar, apresenta custos mais elevados que o marketing de transação. Essa perspectiva é encarada pela visão tradicional de estratégia, apenas como custo, quando se trata de manufatura. Essa visão tradicional segue três regras quando o cenário não é favorável: reduzir custos (produção e administrativo, com foco no custo unitário); investir em esforços de marketing tradicionais (publicidade e promoção de vendas) e investir no desenvolvimento de novos produtos. Desse modo os esforços em estratégia com enfoque nessa eficiência interna, podem influenciar a qualidade da prestação de serviço e insatisfação dos clientes, desgastando o ambiente de trabalho, contribuindo para a piora da imagem da organização. Grönroos (2003) aponta a perspectiva de serviço como alternativa para essa armadilha da estratégia tradicional de manufatura.

É preciso compreender que oferecer aos clientes uma grande variedade de serviços adicionalmente ao produto central, seja este um bem físico ou um serviço, é um modo de alcançar melhor desempenho do que concorrentes com a mesma qualidade e preço de produtos centrais. Essa é uma situação normal na competição moderna. É difícil desenvolver uma vantagem competitiva com base no produto central de uma empresa a não ser que ela disponha continuamente de uma vantagem tecnologia sustentável ou de custos mais baixos. Muitas firmas caem na armadilha de concorrer com preços baixos, o que às vezes pode ser eficaz, mas, na maioria das vezes é um modo de desperdiçar a receita necessária para criar e manter uma vantagem sustentável sobre a concorrência. Preço nunca é uma vantagem sustentável. Logo que um concorrente consiga oferecer um preço menor perde -se o cliente (GRÖNROOS, 2003, p. 15).

Nickels e Wood (1999) apontam o conceito de marketing como um termo que vem mudando de definição ao longo dos anos, apontando para uma visão cada vez mais intimamente ligada ao processo de criação e manutenção de relacionamentos benéficos com foco no cliente. Outro conceito seria direcionado para uma “função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valores aos clientes, bem como para a administração de relacionamentos com os clientes de modo que beneficie a

organização e seus *stakeholders*<sup>8</sup>”. Sendo assim, essa transformação aponta para a mudança do marketing transacional para o marketing de relacionamento.

Para Gummesson (2010), o marketing transacional foi impulsionado pelo poder que os intermediários tiveram a partir da Revolução Industrial, ela modificou o relacionamento entre as partes. E por muitos anos o marketing transacional foi implementado como “um conjunto de transações não-interligadas entre vendedor e cliente” (NICKELS e WOOD, 1999, p. 5). Já o marketing de relacionamento, que havia sido perdido com a Revolução Industrial, retomou o foco do mercado, como uma abordagem onde marketing é um processo que estabelece e mantém vínculos de longo prazo mutuamente benéficos para todas as partes, Nickels & Wood (1999) e Gummesson (2010).

O marketing transacional tem o enfoque na conquista de novos clientes, devido a este fato, os vendedores se preocupam mais em satisfazer os interesses do cliente em determinada situação. Essa troca é individual e isolada, pois não se baseia em um relacionamento de confiança entre empresa e cliente. O cliente é visto como um rival que se deve “enganar” para que escolha determinado produto / serviço, Gummesson (2010). Como esta relação não é desenvolvida a partir do compromisso, para Nickels & Wood (1999), os clientes começaram a procurar apenas pelas melhores ofertas, o processo de compra passou a ser decidido com base nos menores preços dos produtos. Porém esta ênfase nos preços baixos acarretou lucros baixos, cortes nos custos e demissões. Como o interesse das empresas é a lucratividade e conseguir concorrer com outras empresas (até internacionais), a confiança e o compromisso com o cliente tornaram-se fundamentais hoje em dia. Nesse aspecto assume importância o marketing de relacionamento.

Entendeu-se, inicialmente, que o conceito de marketing como troca individual poderia sofrer alterações, apesar de que, para algumas empresas e clientes, este conceito já ser o suficiente. Era necessário expandir o conceito de uma troca individual para uma sucessão constante de transações. A cada transação forma-se uma ligação entre vendedor e cliente e assim consolida-se o compromisso e a confiança entre empresa e grupos de interesse. As empresas praticaram isso umas com as outras (marketing *business-to-business*), agora já se percebe este processo no mercado consumidor. Por exemplo, empresas varejistas que utilizam

---

<sup>8</sup> Refere-se a todos os atores que interagem com a organização.

o marketing de relacionamento para atrair sua clientela a sempre comprar nelas, para isso oferecem vantagens em prêmios ou mercadorias para aqueles clientes fiéis.

No Brasil e América Latina, a constituição de redes de empresas tem forte influência de laços familiares. Nessas redes, os lugares ainda não preenchidos ou a perspectiva de explorar novos negócios podem ser preenchidos entre amigos ou familiares. Escolher determinado fornecedor ou estabelecer vínculo com o cliente pode ocorrer mais por causa de relacionamentos pessoais com o cliente do que mesmo pela importância econômica para a organização. As pessoas se veem ligadas por vínculos, em sua maioria, não voluntários, porém de longa duração, mudando o significado de regras de exercício de poder, cooperação e conflito Rocha e Luce (2006).

No entanto, o marketing de relacionamento não é apenas um modo de se relacionar com os clientes, melhorando a comunicação. Além, e antes disso, é fundamental que a organização mantenha uma orientação estratégica superior, com o foco para o relacionamento, integrando as interações com os clientes de modo ágil.

Apesar de o marketing de relacionamento apontar uma evolução em relação ao marketing transacional é importante apontar, que, conforme Jackson (1985) indica, o marketing de relacionamento pode significar o sucesso de um produto / serviço, se for apropriado para tanto, mas também pode impactar muito em custos se não for apropriado. Do mesmo modo, o marketing de transação pode implicar no sucesso ou insucesso de um produto/serviço. “Os clientes sempre se beneficiam de empresas que consideram uma perspectiva do serviço; contudo, por diversas razões, nem sempre é esse o caso” (GRÖNROOS, 2003, p. 15).

Para situações em que a interação com clientes é contínua torna-se relativamente mais fácil implementar o marketing orientado para relacionamento (mercado B2B<sup>9</sup>, por exemplo). Grönroos (2003) aponta ainda que a abertura seria menor para o desenvolvimento de abordagem para o relacionamento em mercados com produtos de consumo em massa, ou quando o contato direto é limitado com os clientes. Os clientes, segundo Gwinner, Gremler e Bitner (1998) terão as seguintes facilidades quando adotam a abordagem de relacionamento: 1) confiança: menor ansiedade (por exemplo, quanto ao recebimento de mercadoria); certeza

---

<sup>9</sup> Business to business (empresas para empresas)

na prestação de serviço; 2) benefícios sociais: reconhecimento pessoal dos funcionários do fornecedor e criação de familiaridade com eles; 3) tratamento especial: condições comerciais especiais, serviços adicionais. No entanto, nem todos os clientes têm interesse em afinar os relacionamentos com seus fornecedores. O excesso de confiança pode provocar certa “cegueira” no cliente, pois, distanciando-se de outros fornecedores, ele pode deixar de conhecer novas oportunidades de parceria, com produtos novos que ainda não conheça, por exemplo.

Conforme Grönroos (2003), é comum que os clientes se afastem de uma abordagem baseada em relacionamento ou em um serviço mais sofisticado por não enxergarem esses aspectos como diferenciais diante de seus concorrentes. É comum ouvir a justificativa: “Para nossos clientes, preço é o único fator importante, portanto, é inútil investir em serviços” (nesse caso se tratando de um intermediário citando seus clientes finais, por exemplo). O que pode ocorrer realmente em alguns casos. No entanto, em geral, o serviço de qualidade superior e o relacionamento desenvolvido geralmente compensam. A questão é que o cliente perceba o valor agregado. As possíveis causas para que ele não o perceba são:

- O fornecedor não conseguiu demonstrar o benefício do serviço oferecido conforme as facilidades apontadas pelo fornecedor.
- O fornecedor não atingiu o cliente, no sentido de convencê-lo de que os efeitos em custos no longo prazo são um critério mais importante do que preço a cada transação;
- A oferta de serviço não é suficiente para aquele cliente, ou ainda, não foi apresentada corretamente para ele;
- O cliente realmente apenas enxerga o preço como critério.

“Os gerentes em geral não se sentem muito bem com as exigências de melhor qualidade feitas pelos clientes” (GRÖNROOS, 2003, p. 162). Pelo lado do fornecedor, os motivos de haver recusas a melhorar a prestação de serviço, na maioria das vezes estão ligados a dois aspectos, principalmente no setor de manufatura: as receitas poderão vir em decorrência dos custos para tal seriam menores e a produtividade seria diminuída de modo também a reduzir os lucros de modo mais impactante que as receitas que viriam. Ambas justificativas não são válidas à medida que se observa que qualidade e produtividade são aspectos que caminham juntos. Essa qualidade dos serviços, oriunda de um relacionamento bem estreitado, resulta em uma satisfação elevada do cliente, no entanto, a equação entre a

satisfação do cliente e a lealdade em compras não é linear. Entre o cliente insatisfeito ou com a satisfação baixa e a satisfação alta a intenção de recompra e disposição para recomendar não se eleva na mesma proporção, nesse intervalo com certa indiferença em relação ao produto / empresa.

De acordo com o tipo de bem ou serviço um mesmo cliente pode direcionar os negócios para uma abordagem transacional ou relacional com o fornecedor. Segundo Gummesson (2010), existem 30 relacionamentos, classificados em 4 grupos (relacionamentos de mercado clássicos, relacionamentos de marketing especiais, megarrelacionamentos e nanorrelacionamentos).

Os relacionamentos de mercado englobam a relação fornecedor-cliente, como também fornecedor-cliente-concorrente e ainda a rede de distribuição física, relações tratadas pela teoria de marketing geral. Já os relacionamentos de marketing especiais tratam de determinados aspectos de relacionamentos considerados clássicos, como a relação com o cliente como participante de um programa de fidelidade. Diferentemente desses dois primeiros tipos de relacionamento, os megarrelacionamentos e os nanorrelacionamentos não são de mercado, mas influenciam de modo indireto no bom rendimento dos de mercado. Os megarrelacionamentos se encontram acima dos de mercado. Eles se referem à sociedade e à economia e proporcionam elementos favoráveis para os relacionamentos de mercado. Em contrapartida, os nanorrelacionamentos estão localizados abaixo dos de mercado, são relacionamentos intraorganizacionais. As atividades internas influenciam relacionamentos externos. A delimitação do que é relacionamento direto ou indireto é delicado em alguns casos, daí se distingue por questão de importância.

Esses relacionamentos podem trazer benefícios para os clientes, por exemplo, “entrando em um relacionamento, os clientes podem cumprir de forma mais eficaz as metas com as quais se comprometeram anteriormente ou tentaram se comprometer” (GRÖNROOS, 2003, p. 53). Esses benefícios podem ser de três tipos: confiança, benefícios sociais e tratamento especial. Também são identificados três modos de clientes: transacional, relacional ativo e relacional passivo.

O cliente transacional procura soluções para as suas necessidades com um preço cabível e não é favorável a contatos nos intervalos das compras pelos fornecedores. O cliente relacional ativo busca oportunidades de interação com os fornecedores para conseguir valor

agregado. Ele fica desapontado com a falta deste contato, pois isso aponta a ausência do valor inerente ao relacionamento. E o cliente passivo raramente dá resposta aos convites feitos para interagir, porque antes procura se informar se pode entrar em contato com o fornecedor quando ele quiser.

### **2.2.3 Segmentação de mercado e comportamento do cliente organizacional**

Na segmentação de mercado temos as empresas voltadas para o mercado consumidor e as organizações direcionadas para o mercado empresarial. Weinstein (1995) conceitua segmentação como “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar”. Desse modo seu objetivo é: “analisar mercados, encontrar nichos e oportunidades e capitalizar através de uma posição competitiva superior” (WEINSTEIN, 1995, p. 19). As organizações têm características de se concentrarem geograficamente e de ter um menor número de compradores, porém de maior proporção em comparação com as empresas com direção para o mercado consumidor. “A demanda industrial é uma demanda derivada [...] da demanda de bens de consumo.” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 151). Se há demanda por um determinado produto, por exemplo, automóveis, haverá a demanda pelo aço, mas se a procura por carro diminuir a demanda de aço acompanhará esta queda.

Outra diferença entre os dois mercados diz respeito à formalidade necessária nas compras organizacionais. No entanto, as empresas procuram adaptar-se às necessidades dos clientes em oposição à burocracia que o processo pode envolver:

Elas [empresas organizacionais] precisam ajudá-los [clientes] a definir os problemas, a encontrar soluções e oferecer suporte para operações pós -venda. Elas geralmente adaptam suas ofertas às necessidades de cada cliente. No curto prazo, as vendas vão para os fornecedores que preenchem as necessidades imediatas de produtos e serviços dos compradores. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 153)

Em linhas gerais há um modelo, conforme proposto por Kotler e Armstrong (2003), que apresenta os atores e influências sob o ponto de vista do comprador, também apontada pela figura 3.

Basicamente, os profissionais de marketing precisam saber como os compradores organizacionais responderão a seus inúmeros estímulos. A figura [abaixo] mostra um modelo do comportamento do comprador organizacional. Nesse modelo, o marketing e outros estímulos afetam a organização compradora e produzem certas respostas do comprador. Assim como nas compras de bens de consumo, os

estímulos para a compra organizacional consistem nos 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Os outros estímulos são as principais forças nos ambientes econômico, tecnológico, político, cultural e competitivo. Esses estímulos penetram na organização e são transformados em respostas do comprador: escolha do produto ou serviço; escolha do fornecedor; quantidade de pedidos, e condições de entrega, serviço e pagamento. Em geral, para desenvolver boas estratégias de mix de marketing, o profissional da área deve entender o que acontece dentro da empresa para transformar os estímulos em respostas de compra. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 153)



Figura 3 - O ambiente, a organização compradora e a resposta do comprador

Adaptado de (KOTLER e ARM STRONG, 2003, p . 154)

Sheth, Mittal e Newman contribuíram para a análise do comportamento do cliente organizacional indo além de uma análise genérica, com uma análise mais específica em relação ao processo decisório do cliente intermediário (foco dessa pesquisa). Esse processo torna-se específico, pois, reconhece-se que os intermediários, além de seguir os passos genéricos de decisão, também se preocupam em vender os produtos, na busca por valores de mercado diferentes, conforme cita-se:

Como os intermediários são também profissionais de marketing, essas considerações e processos decisórios assumem características adicionais. Por isso, os profissionais de marketing precisam entender suas motivações específicas, os benefícios e as condições do negócio e, conseqüentemente, os valores de mercado que os intermediários buscam. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 610)

Um papel atuante no setor de distribuição do aço é o de revendedor, que terá seu processo de compra melhor descrito a partir da definição de SHETH, MITTAL e NEWMAN:

Um revendedor é uma entidade comercial licenciada que compra os produtos e serviços de um terceiro, acrescenta algum valor para o cliente e vende -os para outros clientes, que podem, por sua vez, ser revendedores ou usuários finais. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 611)

Portanto, buscando encontrar um modelo de comportamento de compra de revendedores os autores detalham conforme abaixo a figura que apresentam e segue abaixo:

Na figura 17.1 [figura 4,a seguir], que liga esses fatores, são apresentadas três principais categorias de fatores: (1) exigências de mercadoria, (2) alternativas de fornecedores e (3) características situacionais. Esses fatores influenciam o processo decisório dos membros da UTD (unidade de tomada de decisão ). As exigências de mercadoria e as alternativas de fornecedores são antecedentes, ou determinantes primários, do processo decisório. Sem elas, nem surge a necessidade da tomada de decisão. As características situacionais são ‘moderadores’ – moderam ou modificam o processo acionado pelos dois primeiros fatores. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 613).

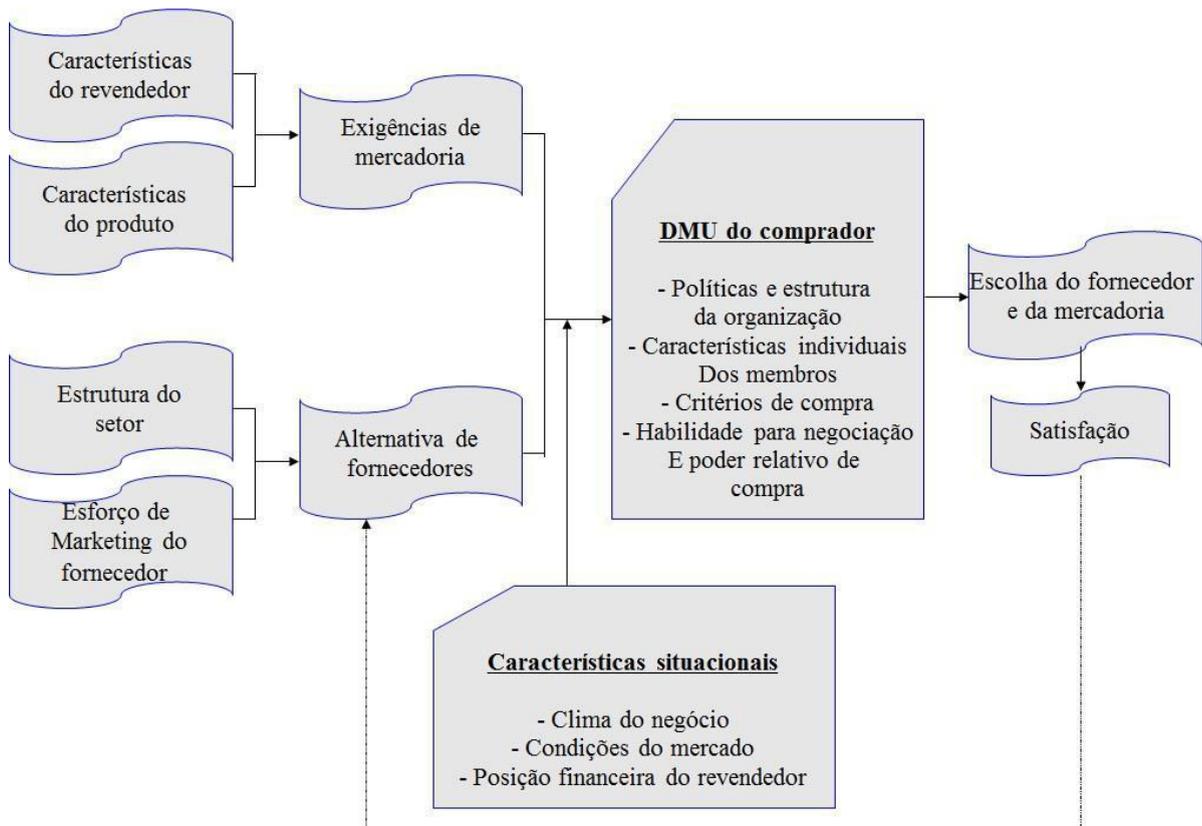


Figura 4 - Modelo de comportamento de compra

Adaptado de (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 613)

Uma visão contributiva para essa questão do gerenciamento de compras, se tratando de Administração de Varejo mais especificamente, é apresentada por Levy e Weitz (2000). Além de frisar que o relacionamento com os fornecedores é um método importante para se criar vantagem competitiva sustentável ele propõe o desenvolvimento de parcerias estratégicas.

Os relacionamentos entre varejistas e fornecedores fundamentam-se na divisão de lucros. Ambos podem estar exclusivamente preocupados com os próprios lucros sem se interessarem pelo desenvolvimento do outro. Normalmente estes relacionamentos são usuais quando se trata de *commodities*, pois não têm grande impacto no desempenho varejista. Entende-se este relacionamento como um ganha/perde, porque enquanto um parceiro recebe a maior parte o outro recebe a menor, logo, este arranjo não tem nenhuma qualidade necessária para ser uma vantagem competitiva.

Para desenvolver parceria estratégica que levará a uma vantagem competitiva, o varejista e o fornecedor devem se comprometer em relacionamento de negócios de longo prazo em que os sócios fazem investimentos significativos para melhorar a lucratividade das duas partes. Nesses relacionamentos, é importante que os sócios façam investimentos. Eles assumem riscos para 'aumentar a torta' para fornecer à parceria vantagem estratégica sobre as outras empresas (LEVY e WEITZ, 2000, p. 365 e 366).

Visando entender esta vantagem competitiva no varejo deve-se analisar o varejo como um todo. Já que o trabalho trata de uma região localizada no interior do Estado do Rio de Janeiro é interessante compreender o varejo no Brasil, para se ter uma visão melhor deste âmbito.

#### **2.2.4 O varejo no Brasil**

Participante importante na distribuição de aço brasileiro o varejista é o último estágio do processo de distribuição, e por conta disso, estabelece uma proximidade maior junto ao consumidor final. Segundo Levy e Weitz (2000) “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores”. Enquanto os atacadistas focam satisfazer as necessidades dos varejistas, os varejistas se concentram nos consumidores finais. Há de se observar que algumas redes de varejo (como no setor siderúrgico a Gerdau, através da Comercial Gerdau e a Arcelor Mittal, através dos seus distribuidores próprios) atuam como varejistas e atacadistas. Nesse caso, varejistas quando atendem consumidores finais e atacadistas (quando vendem para outros negociantes).

A evolução do varejo, que ocorreu principalmente nos EUA a partir de 1700, quando o abastecimento foi deixando de ser realizado por lojas generalistas e iniciou a especialização e adoção de novas formas de comércio. Segundo Mattar (2011) afirma, esse avanço foi ainda mais disseminado com a industrialização (meados do séc. XIX) que só foram replicados na 45

Europa e Japão no século seguinte. Aponta ainda que após alguns avanços no formato do varejo, também nos EUA, nas décadas de 1930 e 1940, se difundiu o conceito de autosserviço<sup>10</sup>. A partir desse momento os fabricantes começariam a enfatizar a imagem de suas marcas, buscando uma forma de diferenciar dos concorrentes.

No Brasil, ainda segundo Mattar (2011), até a metade do séc. XIX, o comércio era exclusividade dos mascates, que percorriam os vilarejos com produtos de interesse geral. As grandes lojas só surgiram no final do séc. XIX e início do XX, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo; que foi impulsionado com a industrialização da Era Vargas<sup>11</sup>.

Hoje em dia, segundo pesquisas, o mercado varejista está pulverizado conforme o extrato: “O comércio de materiais de construção, principalmente o segmento varejista, é constituído de micro e pequenas empresas e é bastante pulverizado regionalmente” (ABRAMAT, 2007).

Somente no varejo o setor de material de construção responde por aproximadamente 6% sobre as vendas totais em varejo (dados de 2007)<sup>12</sup>. Tais dados foram comentados pelo documento eletrônico da consultoria Deloitte, o qual afirma:

O varejo de materiais de construção, impulsionado pela forte retomada da atividade, já havia apresentado crescimento anual de 10,8% em 2007, na comparação com o ano anterior. Em 2008, as vendas do segmento se encontravam bem mais fortes, registrando crescimento de quase 20% no acumulado no ano até setembro, contra igual período do ano anterior (DELOITTE, 2009, p. 8).

Apesar de não ser objeto de estudo principal os desdobramentos da relação sobre cada um dos canais em relação à LMCs a figura 5 consolida uma visão sobre as alternativas de estruturas de canais de distribuição; a partir da cadeia da construção, em relação aos produtos derivados da siderurgia do aço,:

---

<sup>10</sup> O consumidor passa a ele mesmo percorrer a loja, fazendo a escolha dos produtos, sem intervenção dos funcionários do estabelecimento. O primeiro registro de um estabelecimento atuando dessa forma, foi no sul da Califórnia, em 1912, na mercearia Great Atlantic and Pacific Tea Company.

<sup>11</sup> Compreende o período 1941 a 1964; no qual a indústria siderurgia brasileira teve um grande avanço (BEDÉ, 2004).

<sup>12</sup> Segundo pesquisa do IBGE (Pesquisa Anual de Comércio - 2007, 2009).

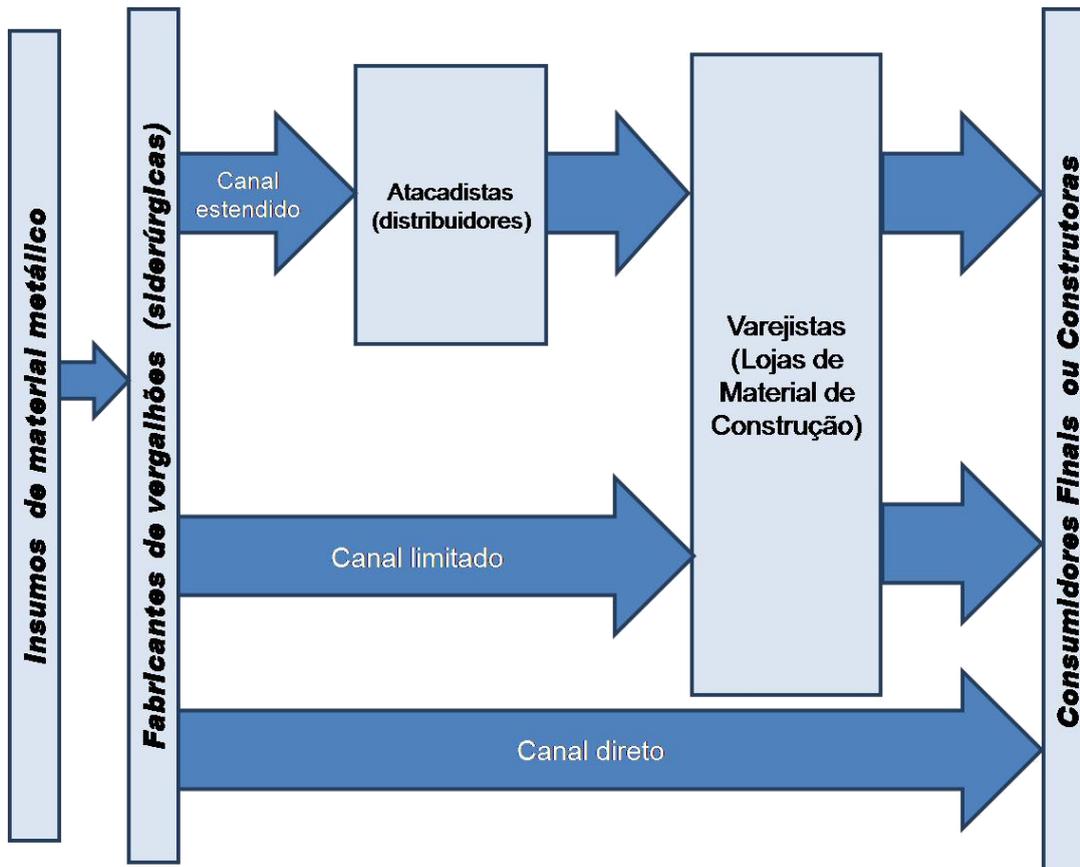


Figura 5 - Estrutura dos canais de distribuição do aço para construção civil  
Adaptado de(MATTAR, 2011, p. 46 e 47) e (ABRAMAT, 2007, p. 6)

Tendo em vista as diversas alternativas, é importante salientar as utilidades do varejo para os diversos atores:

- Utilidade de sortimento: A variedade de produtos que o varejo visa dispor é otimizada de acordo com a necessidade de seus clientes. Já o produtor apenas tem a possibilidade de oferecer apenas um produto, ou produtos de uma mesma linha. Sendo assim, o varejo reúne vários produtos de várias linhas para oferecer aos clientes finais uma gama maior de produtos num único lugar.
- Utilidade de quantidade: Os produtores, por trabalharem em escala, dispõem de uma quantidade elevada de material e procura vendê-los apenas em grandes lotes, devido à economia de escala que os orienta. Sendo assim a utilidade do varejo é equalizar essa quantidade, tendo em vista que os clientes finais para atender apenas o próprio consumo, compram quantidades menores.
- Utilidade geográfica: Os produtores normalmente são instalados em locais distantes do seu consumidor final e em poucos lugares em relação aos varejistas. Já os varejistas, que

compram maiores quantidades de vários produtores, irão dispor os produtos, próximos às residências dos clientes finais.

- Utilidade de tempo: O produtor, por razões de seu processo de produção, sazonalidades de insumos etc; pode dispor os produtos em períodos diferentes dos que o cliente visa adquirir. Sendo assim o varejo faz um estoque intermediário para que o produto seja ofertado ao cliente final no momento que necessita.

No entanto, afim de atingir esses pontos ótimos de utilização, o varejo deve alcançar formas de vencer seus principais desafios. Desafios esses que a própria evolução do relacionamento comercial e a filosofia de marketing propõem (conforme seção seguinte), os quais se relacionam fortemente com a oferta contínua de, segundo Mattar (2011):

- Produto Certo: manter o *mix* de produtos, marcas, tamanhos, itens, de acordo com os desejos e necessidades de seu público-alvo<sup>13</sup>.
- Serviço agregado certo: Implementar uma série de atividades ligadas ao varejo e que são agregadas ao produto e estão ligadas fortemente ao sucesso daquele negócio, que incluem: horário de atendimento, estacionamento, oferta de crédito, formas de pagamento, entrega, devoluções / trocas, sinalização visual da loja, tempo de fila do caixa, prospectos com informações sobre os produtos e serviços, entre vários outros aspectos que complementam a atividade. A escolha sobre o nível desse serviço depende da estratégia de atuação no mercado: desde a seleção do público-alvo<sup>7</sup> até os custos envolvidos, comparando com o valor atribuído aos mesmos.
- Quantidade certa: Dispor de estoque que atenda a demanda sem sobras de estoque. Desse modo não há perdas com estocagem nem vendas são deixadas de se realizar.
- Local certo: Ponto de venda (loja física) bem localizada, próxima do seu público-alvo.
- Preço certo: Diz respeito à quantia ótima que os consumidores estão predispostos a pagar e os varejistas estão predispostos a receber por um determinado produto ou serviço. As estratégias de precificação mais comuns e que são possíveis de serem usadas são: preços de ocasião, de liquidação, regulares (ou sugeridos pelo produtor), de status, de lançamento etc. Desse modo a precificação pode ser orientada por: *markup*, preço médio dos concorrentes, básico, regular, por unidade, por pacote de produto, promocional, incluindo serviços complementares etc.

---

<sup>13</sup> Refere-se ao perfil dos clientes estabelecido na segmentação. (Seção 2.3.2)

- Comunicação certa: Manter o canal correto, com a mensagem certa, dirigida ao público certo, através dos meios de comunicação e com a intensidade ideal. É prática de mercado, que os varejistas contratem agências de comunicação para esse fim.
- Momento certo: Oferecer o produto no momento que os clientes procuram. Desse modo, devem desenvolver estratégias para a aquisição de produtos que coincidam com os momentos de compra dos consumidores.

Para ampliar essas utilidades do varejo e, mais do que isso, facilitar as decisões dos executivos, no sentido de tomar providências sobre as decisões que o futuro tende a ser diferente do passado, Parente (2000) indica que os varejistas também devem desenvolver seu planejamento estratégico.

### **2.3 Vendas e Gerência de Vendas**

*Lembre-se de que a verdadeira arte de vender começa quando o freguês diz não (H. JACKSON BROWN).*

Castro e Neves (2010) afirmam que definitivamente vendas não é marketing, e sim está contido em, não se pode confundi-los, vendas assim como propaganda são partes mais visíveis de marketing, este por sua vez inclui diversas outras práticas. Dito isso, salienta-se que esse tópico não se detém a técnicas de vendas, como um manual de práticas a ser possivelmente adotado.

O foco da área de vendas é responder a demanda gerada pelo marketing da empresa. É através do conhecimento do mercado e da concorrência gerado por esta que se começa a traçar a política de venda de uma organização. É o que afirmam Teixeira et al (2008).

*Note que, apesar da importância da atividade de vendas, muitos profissionais ainda não perceberam que, ao investirem nela, também estão investindo na longevidade da empresa e contribuindo para o tripé de sustentação empresarial: caixa, lucro e perpetuação (TEIXEIRA, TOMANINI, et al., 2008, p. 21).*

Os autores afirmam que as atividades a serem desenvolvidas no processo de vendas devem ir muito além da administração de transação com o mercado. Elas devem ser um conjunto de estratégias obtidas através da análise das informações geradas em marketing, e se desdobrarem para atingir os objetivos estratégicos definidos no plano de marketing.

Cobra (2010) coloca que o gestor de vendas tem a função de planejar estrategicamente esse processo. Ele deve saber analisar e entender o mercado no qual atua, ter um estreito relacionamento com a área de marketing, onde demandará e será demandado de informações de mercado.

Os clientes estão mais sofisticados e mais exigentes do que no passado. Já não se preocupam em apenas comprar produtos; em vez disso, estão mais interessados em encontrar soluções para seus problemas empresariais. Esperam que os fornecedores e os vendedores os auxiliem a encontrar soluções para seus problemas (SPIRO e STANTON, 2000, p. 4)

Segundo Spiro (2000) é necessário conhecer o clientes profundamente e também desenvolver os profissionais que estão à frente nesse processo, os vendedores, eles devem ser bem preparados e remunerados, afinal, o resultado da empresa dependente diretamente da realização de um bom trabalho por parte desses profissionais. Por isso uma atividade cada vez mais importante dos executivos é preparar os vendedores para que de fato representem a empresa e seus produtos com fidelidade.

A área de vendas é uma das poucas áreas ainda não beneficiadas pelos benefícios da gestão de processos. Para Teixeira *et al* (2008) isso ocorre porque não existe um procedimento padrão. As empresas têm que ser capazes de desenvolver uma dinâmica própria de comercialização de seus produtos; apesar de não haver normatização do processo de vendas, existem pressupostos básicos a serem seguidos, mencionados adiante.

Os autores destacam ações a serem tomadas: é importante conhecer a região de atuação da empresa. Identificar oportunidades, estabelecer relacionamento, priorizando pessoas que tenham algum poder de decisão de compra. As propostas comerciais devem ser claras e objetivas, pois é importante criar credibilidade. Deve-se sempre negociar, permitindo como resultado o ganho para ambos os lados, em cada cliente deve procurar novas possibilidades de parceria. A empresa deve estar atenta a todas as atividades que façam com que o cliente esteja sempre em contato. Os relacionamentos devem ser mantidos com foco no longo prazo, para isso, é importante sempre avaliar a percepção do cliente a respeito da empresa, ou seja, obter *feedback*. A empresa deve procurar sempre desenvolver produtos pensando na sua sobrevivência, deve estar ciente de que em vendas, volume não é necessariamente sinônimo de lucratividade.

O processo de vendas é mais longo do que o processo de transação, Teixeira *et al* (2008) destacam que neste processo deve-se ter inteligência competitiva, verificar e entender

a dinâmica do mercado, analisar a necessidade de cliente, entender seus anseios, a partir de então pode-se apresentar uma proposta, negociar os termos e por fim fechar o negócio, o que ainda não é o fim, uma vez que a empresa ainda deve realizar um acompanhamento pós-venda, para verificar se foi bem sucedida em seu processo de vendas, se entendeu e supriu as necessidades dos clientes.

Para que se entenda melhor como ocorrem às vendas Stanton e Spiro (2010) apresentam uma composição de oito etapas, descritas na figura 6:



Figura 6 - Oito etapas do processo de vendas

A prospecção é o momento em que os vendedores procuram saber quem são seus possíveis clientes, quem são compradores e os demandantes do seu portfólio de produtos. Observa-se nesse momento o quão propenso estão estes possíveis clientes a comprar. Estes contatos podem ser obtidos de diversas maneiras, como: indicações de clientes ou de fontes internas, catálogos que contém empresas de um setor foco, redes de vendedores e visitas inesperadas. Deve-se entender de cada possível cliente, se precisam do produto podem comprá-lo e se são receptivos ao contato.

A pré-aproximação é a preparação para a venda, o vendedor deve entender o seu cliente como um todo, ramo de negócio, objetivos, mercado, necessidades, concorrência, é o momento de levantar informações e dessa forma preparar como apresentar seu portfólio de

produto para que o cliente enxergue a solução de sua necessidade no produto ou serviço oferecido.

A abordagem é aproximação, é o primeiro contato do vendedor, momento delicado onde a apresentação pessoal e a marca representada podem fazer com que o cliente seja mais ou menos cortês. O profissional deve se apresentar assim como sua empresa, assim o cliente pode responder se está interessado mostrar suas necessidades e conhecer suas soluções.

A avaliação das necessidades é o momento em que o profissional de vendas investiga a empresa para entender sua real necessidade para que apresente apenas o adequado ao cliente, nesta etapa são feitas diversas perguntas, classificadas por Spiro (2010) como: Situacionais, entende a dinâmica de uso e compra de determinados produtos; Para descobrir problemas, entende onde podem estar as falhas nos processos como vem sendo praticados; Sobre o impacto de problemas, entender quais são as consequências dos problemas mencionados anteriormente; Sobre o valor da solução, o quão importante é a não ocorrência destes problemas, e por fim, Confirmatórias, o intuito é verificar se o cliente quer conhecer soluções para seus problemas.

A apresentação: neste momento o cliente já demonstrou o que precisa e dá a abertura e informações necessárias para que o vendedor apresente soluções para seus problemas, demonstrando os produtos. A apresentação deve ser preparada, mas não feita de forma mecânica, e sim, fluida, é importante que ela seja simples, feita em uma linguagem que o cliente entenda, evidenciando na apresentação as características que irão solucionar o problema do cliente fortalecendo sempre a manutenção de uma imagem de credibilidade.

O vendedor precisa responder e se posicionar a frente de objeções, o que quer dizer que não se deve apenas realizar uma boa apresentação, mas ter um conhecimento profundo sobre o que quer comercializar, para que venha a sanar quaisquer dúvidas que possam surgir.

Conquistar o comprometimento, quando o profissional estimula a finalização da venda. A partir dessa confirmação deve ser feito um acompanhamento, para que seja possível a realização de mais vendas a este cliente, ele deve verificar o andamento do pedido de compra assim como se o que foi comprado realmente solucionou o problema do cliente.

As etapas descritas compõem uma ampla variedade de atividades que são apresentadas adiante. Desse modo, os profissionais de vendas, se diferenciam dos outros profissionais, nas mais diversas empresas, por apresentar características bem específicas na natureza do seu trabalho Spiro, Rich e Stanton (2009):

- A força de venda tem responsabilidade sobre a implementação de estratégias de marketing da empresa. Além do mais, é ela que gera as receitas utilizadas pelas equipes de produção e financeira.
- Os profissionais ligados a área de vendas estão autorizados a gastar os fundos da empresa, como poucos funcionários. A destreza deles em gastar o dinheiro tem influência direta nos custos em marketing e nos lucros da empresa, pois eles são encarregados com gastos, por exemplo, de transporte, alimentação, etc.
- Os profissionais de vendas representam a empresa tanto para os clientes quanto para a sociedade em geral, a impressão a respeito da empresa e de seus produtos não são causadas pelos funcionários administrativos ou industriais. As impressões são obtidas através do trabalho e as atividades externas dos profissionais de vendas.
- Além de representar a empresa para os clientes, a força de vendas também representa o cliente para suas companhias. Ela é a principal fonte de retransmissão das necessidades e dos problemas dos clientes para vários departamentos de suas empresas.
- Pelo fato desses profissionais trabalharem com pouca ou quase nenhuma supervisão precisam de muita motivação. Eles trabalham sobre pressão física e mental. Necessitam demonstrar criatividade, persistência e iniciativa para ter sucesso nas vendas.
- O trabalho da força de venda exige muito tempo fora de casa também em viagens, assim cresce o nível de pressão e carga física sobre este profissional.
- Como nem sempre os profissionais de venda conseguem vender eles precisam lidar com a rejeição, com a sensação de perda.
- A força de venda, geralmente alto escalão da empresa, desempenha um papel de socialização com os clientes, para isso eles devem ter um grande tato e inteligência social para se diferenciar dos demais funcionários.
- Os profissionais de vendas relacionam-se com vários indivíduos, porque a cada cliente o vendedor tem que lidar com muitas pessoas: compradores, equipes de produção e financeira sendo que dentro de suas próprias empresas precisam tratar com departamentos, pesquisa de marketing, projetos de produtos, outras equipes de vendas, etc.

- Diante de todos estes papéis desempenhados pelos profissionais de vendas eles enfrentam ambiguidade. Muitas vezes eles enfrentam “conflitos de papéis” por terem que solucionar os problemas dos clientes com desfechos inovadores. Como se não bastasse esta responsabilidade ainda têm que trabalhar sem muita supervisão e às vezes se encontram em situações que não sabem lidar.

Ainda tratando da natureza do trabalho, mas passando para uma visão da gestão da força de vendas, é preciso antes destacar, que não somente a força de vendas tem passado por uma mudança. O aumento de demandas por parte dos clientes força a força de vendas a atuar cada vez mais focada em vendas relacionais, se aproximando dos clientes de forma mais sustentável. Tratando-se dos gestores ou gerentes de vendas, essas novas tendências também mudam seu modo de atuação. Devem assim manter os processos de modo mais facilitado para que os vendedores se aproximem dos clientes. Spiro, Rich e Stanton (2009) mostram que os gerentes de hoje devem se apresentar como líderes, não como chefes, de modo exigente, controlador e com foco somente no volume. Manter o foco em treinamento e comunicação, e não em monitoramento e controle. Sendo assim, a força de vendas (profissionais e gerentes de vendas) deve alinhar suas atuações para:

- Desenvolver uma compreensão minuciosa do negócio do cliente;
- Lidar imparcialmente os profissionais de vendas trabalhando com eles para conquistar a satisfação do cliente e conseguir lucros;
- Com força de vendas híbrida (televendas, marketing direto e equipes de venda de campo), empregar ferramentas maleáveis de motivação;
- Criar um ambiente flexível para o aprendizado e adaptação;
- Trabalhar com proximidade aos outros departamentos da empresa num ambiente corporativo a fim de alcançar a satisfação do cliente;
- Tentar sempre ultrapassar as expectativas dos clientes e agregar valor ao relacionamento comprador-vendedor;
- Procurar se manter atualizado quanto às últimas novidades de tecnologia que influenciam os relacionamentos comprador-vendedor.

Papel importante do gerente de vendas é o de selecionar sua força de vendas. Sobre esse aspecto Spiro, Rich e Stanton (2009) destacam: 1) Pessoas qualificadas são raras, pois os profissionais não enxergam como uma área com elevado prestígio social, procurando

direcionar a outras carreiras; 2) boa seleção melhora o desempenho da força de vendas: o vendedor excelente pode apresentar um resultado para a empresa bem maior que um aceitável; 3) boa seleção resulta em redução de custos: profissionais bem selecionados tendem a permanecer na empresa por mais tempo, e com isso reduzimos os custos diretos que poderiam ocorrer devido à rotatividade; 4) boa seleção facilita outras tarefas de gestão: os custos com treinamento adequado, remuneração, supervisão e motivação serão menores quando a empresa escolhe os candidatos mais adequados para a função; 5) a sua força de vendas é mais fundamental que o gerente de vendas: por melhor que seja um gerente, se este tiver uma fraca força de vendas, não terá condições de competir com um concorrente que tenha profissionais de vendas muito melhores.

Além disso, a empresa deve atentar para o tamanho necessário da sua força de vendas, de modo a manter o número de vendedores adequado à estratégia de marketing (buscar novos mercados por exemplo, ou reduzir custos). Nesse processo, se tratando do desenvolvimento do perfil de pessoas necessárias para a atuação em vendas, temos três etapas a serem realizadas: primeiro a análise do trabalho, onde se procura determinar o que deve ser feito naquele emprego; segundo a descrição do trabalho, que documenta o item anterior, e por último e fechando o processo temos a parte de qualificações para o trabalho, que compõe a parte mais delicada do processo. Para a área de vendas, existem características que são importantes para a função:

Castro e Neves (2010) sugerem que no processo de gestão de vendas deve-se definir como será a especialização da equipe de vendas, que é o critério que irá dividir a atuação dos vendedores no mercado. Alguns dos possíveis critérios estão a seguir.

Especialização por produtos, esse critério ocorre em empresas que possuem um portfólio dividido em grupos de produtos distintos onde o conhecimento técnico de um grupo é muito diferente do outro, o que faz com que seja difícil de um vendedor detenha ambos os conhecimentos.

Especialização por tipo de clientes, quando o mercado ao qual se atende possui grupos de clientes com perfis distintos, como distribuidores atacadistas, pequenos e grandes varejistas. A dinâmica e necessidade de compra nesses diferentes grupos podem indicar ser mais produtivo que um vendedor se especialize em atender um grupo específico.

Especialização por territórios é um critério simples, onde se divide geograficamente a área em que se atua, comum em empresas que atendem diversas cidades e regiões.

Especialização por processos, neste critério a equipe é dividida em responsáveis em cada etapa das vendas, como: negociação, pós-venda, prospecção de clientes entre outros.

Especializações híbridas se utilizam simultaneamente diferentes critérios, como por exemplo: o geográfico, dividindo pelos estados do país, e dentro de cada estado por processos, dividindo a equipe em especialistas em diferentes etapas do processo de vendas. A empresa deve encontrar qual é a organização que permitirá um melhor atendimento ao mercado.

Neste tópico existem algumas decisões importantes a serem tomadas, como quais são as metas e objetivos da equipe de vendas. Segundo Castro e Neves (2010) últimos estudos demonstram que os vendedores se esforçam para atingir metas e não para maximizar o volume de vendas. As quotas são difíceis de serem definidas, uma vez que devem representar um objetivo que exija esforço para ser alcançado, mas que não seja impossível, afinal é importante que os vendedores as atinjam não só para o sucesso da empresa, mas para o aumento da própria autoestima. Uma das grandes dificuldades é que a quota não seja fácil, o que parece simples se torna difícil quando se lembra que uma equipe de vendas é formada por indivíduos com capacidades distintas e a meta que é muito difícil para um pode ser fácil demais para outro.

Castro e Neves (2010) defendem que a melhor maneira de direcionar o esforço do vendedor é saber tramar um sistema de quotas sobre suas atividades que se vinculem a um sistema de incentivos. Cabe à empresa direcionar o vendedor através da definição de metas, como: aumentar venda de uma linha de produtos específica, aumentar o número de clientes em uma determinada região entre outros objetivos que vão de encontro a estratégia da empresa.

Para Stanton e Spiro (2000) a motivação assume uma natureza única na área de vendas, já que estes profissionais muitas vezes se veem afastados da empresa, já que muitos trabalham externamente e viajam para atender seus clientes, e mesmo estando dentro da empresa acaba se relacionando mais com os clientes do que com qualquer representante da empresa, seja ele chefe ou colega de trabalho, o que o coloca vulnerável. Nem todos os clientes agem de forma cortês, tudo isso faz com que se necessite de mais esforços para

mantê-los motivados do que ocorrem em outras áreas de uma organização. Para que uma necessidade não atendida conduza a melhora do desempenho deve se atender a três condições, apresentadas na figura 7:



Figura 7 - Condições motivacionais - Vendas

Fonte: Stanton e Spiro p.213

Para os autores devem ser analisadas as necessidades individuais e como atendê-las. Muitos programas motivacionais podem fracassar porque querem suprir necessidades não existentes.

Cobra (2010) destaca que existem três formas tradicionais de remuneração de vendedores, que são elas: salário fixo, comissão e sistemas mistos. O autor descreve cada forma de remuneração a partir das seguintes características: controle, estímulo, direção, risco e agressividade. Todas as características são ruins no salário fixo, vinculadas ao fato dessa forma de remuneração estar garantida e sendo assim não despertando o interesse do vendedor em se superar; em contrapartida o contrário é apontado na comissão, em que a recompensa pela meta atingida é facilmente percebida, já a mista oferece em parte segurança pelo salário fixo e em parte desafio, fazendo com que o desempenho de cada vendedor esteja diretamente relacionado com sua ambição e necessidade.

Castro e Neves (2010) destacam três questões a serem respondidas no processo de elaboração da remuneração dos vendedores: Qual será a renda de um vendedor? Que componentes devem ser usados no pacote de remuneração? Quanto cada um desses componentes deve representar em termos de porcentagem sobre o total da renda?

Salários maiores podem atrair os melhores vendedores do mercado, em contrapartida deve-se observar a relação entre os salários dos vendedores e outras áreas da empresa, inclusive alta direção, caso o salário de vendedor seja muito mais expressivo do que em outros cargos na organização pode gerar um desconforto e reduzir a motivação dos que ganham relativamente menos, concluem Castro e Neves (2010).

A remuneração variável está relacionada à como a empresa consegue avaliar o desempenho de seus vendedores. Para Cobra (2010) duas das mais importantes atividades da área de gestão de vendas é a avaliação de desempenho e o estabelecimento de seus parâmetros. O autor demonstra que os resultados de vendas devem ser avaliados pelos fatores: produto, território geográfico, segmentação de mercado, clientes e unidades de venda.

A análise feita a partir do produto observa o desempenho de um produto ou uma linha de produtos em comparação a totalidade das vendas da organização. Avaliando por território geográfico se compara as vendas de uma região ou vendedor específico com as vendas da empresa, permitindo conhecer a atuação da empresa em diferentes áreas. Já na análise feita através da segmentação de mercado se dividem as vendas por tipos de clientes ou canais de distribuição. Avaliação das vendas a partir dos clientes ou classe de clientes permite entender aos quais devem se aumentar o esforço de venda. Por fim, a análise feita em relação à unidade vendas, onde são avaliadas as unidades vendidas em função da estrutura, produto, segmento, cliente e vendedor.

Stanton e Spiro (2000) dividem os componentes de avaliação de desempenho em dois: análise do volume de vendas, com o objetivo quantitativo, unidades, valor, entre outros, e a análise dos custos de marketing, com o intuito de estudar as despesas de marketing e verificar a lucratividade dos diferentes segmentos da organização. As bases para a análise do volume de vendas e os aspectos a serem observados se dividem em critérios muito semelhantes aos destacados por Cobra (2010). Porém os autores Stanton e Spiro destacam que uma análise apenas sobre o volume de vendas comumente pode ser insatisfatória, recomendando sempre que sejam analisados em conjunto os custos de marketing.

Individualmente os vendedores devem ser avaliados, nesse momento é feito mais do que uma análise estatística, mas compreende-se onde estão os pontos a serem desenvolvidos por cada indivíduo, o responsável por essa avaliação deve dar conselhos e indicar o caminho superar as dificuldades e assim atingir melhores resultados, o que é destacado por 58

Stanton e Spiro (2000). Este processo auxilia e aproxima os personagens da área de vendas, chefia e vendedores, desde que seja levado com seriedade, maturidade e respeito. A avaliação não é processo simples uma vez que existem algumas atividades difíceis de ser mensuradas tornando mais complexa a avaliação do gestor. O mais importante é partir de um conceito simples e que deve estar claro na organização: o que se espera de um vendedor. Uma etapa fundamental desse processo é a preparação dos vendedores sobre o *feedback*, eles devem estar preparados para receberem retornos dos gestores sejam eles positivos ou negativos não levando para o lado pessoal.

Toda avaliação de vendas e também dos vendedores esbarra nas informações de vendas. Teixeira *et al* (2008) afirmam que é necessário que se tenha informações do mercado, clientes, compradores, atividades de vendas, resultados, não só para atuar no mercado, mas para ter parâmetros e poder desenvolver métodos de avaliação do desempenho da área de vendas de uma empresa. O aumento da participação de mercado é objetivo de toda organização para que ela atinja esse objetivo deve se fazer cada vez mais presente o que tem sido facilitado pela evolução da tecnologia, permitindo que as transações sejam cada vez mais detalhadamente registradas, oferecendo um banco de informações mais rico para análises.

O processo de vendas pode ser entendido como sendo um processo de administração de informações sobre a empresa, clientes, produtos e concorrentes. É crítico o entendimento dessa arquitetura para que a comunicação desejada chegue aos clientes e por outro lado para trazer as informações dos clientes para dentro da empresa, reduzindo a distância entre os clientes e a administração de vendas. (CASTRO E NEVES, 2010, p.130)

Todo o processo de comunicação, de troca de informações é muito delicado, pois é com base em informações que são tomadas as decisões de compra e venda e qualquer falha nessas informações podem resultar em uma decisão equivocada. Castro e Neves (2010) colocam que não apenas nas relações externas podemos observar problemas de falha na comunicação, mas em vendas é muito comum problemas na troca de informações internamente entre gerentes, supervisores e vendedores, visto que muitas vezes se encontram geograficamente distantes.

O gerenciamento de informações sobre a atividade de vendas é de fundamental importância para os profissionais de marketing, vendas e especificamente os vendedores, visto que é fundamental para identificar o que está dando certo ou errado, e assim poder decidir

sobre mudanças para aproveitar o que têm dado certo ou solucionar os problemas encontrados, afirmam Teixeira, et al (2008). Os autores defendem que para tal é necessário que se saiba qual é o tipo de vendas que se deseja realizar e quais são os resultados finais esperados; é uma análise entre esforço e resultado. Eles sugerem diferentes processos de vendas para clientes de transação e clientes de relação.

Para clientes de transação existem três fases: Identificação e qualificação: busca-se os compradores e os qualifica. Venda: uma vez visualizada a oportunidade o vendedor procura demonstrar como seu(s) produto(s) solucionará os problemas do cliente e assim ocorre a venda efetivamente. Atendimento: momento em que o vendedor verifica a satisfação do cliente e busca novas possibilidades de vendas.

Para clientes de relação são seis fases: Identificação e Qualificação, igual a da venda de transação, mas neste caso necessita de mais esforços por parte do vendedor; Análise de necessidades e desenvolvimento da solução; busca-se uma solução específica para aquele cliente; Recomendação, convencido da solução apresentada o comprador exigirá muitas informações para certificar da credibilidade da empresa; Compromisso, etapa onde efetivamente ocorre a venda; Instalação e consolidação, quando a empresa entrega o produto adquirido; Atendimento e expansão realiza-se o pós-venda, o vendedor certifica se o cliente está satisfeito e identifica novas oportunidades de negócio.

Teixeira, *et al* (2008) afirmam que para se desenhar o sistema de informações da área de gestão de vendas deve-se elaborar o processo de vendas, detalhar as etapas, e o que é necessário cumprir em cada etapa, quais são as informações que determinarão a dinâmica do processo para assim escolher como será feita a gestão das informações e através de quais recursos, o quão e quanto automatizadas serão essas informações.

Diante da dinâmica apresentada e das constantes mudanças que a gestão de vendas vem passando e com o mercado cada vez mais orientado para o cliente salientam-se algumas transformações que ocorrem em decorrência dessa dinâmica. Veremos como tais mudanças ocorreram no cenário da presente pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o caminho percorrido pela pesquisa e quais técnicas e ferramentas foram utilizadas ao longo da mesma. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois se baseia na descrição e interpretação de fenômeno situacional. A pesquisa é também explicativa quanto aos fins e estudo de caso quanto aos meios. Além disso, a pesquisa empregou fontes documentais, bibliográficas e primárias.

Para uma pesquisa qualitativa, segundo Stake (2011) não existe apenas uma forma de pensamento, pois esse pensamento pode ser interpretativo, situacional, baseado em experiências. Nenhum pesquisador qualitativo trabalha igual ao outro, mas todos trabalham com interpretação. Pode-se definir a pesquisa qualitativa também como interpretativa, visto que é uma investigação que necessita da redefinição do pesquisador em relação aos significados que aparecem em sua trajetória. Segundo Silverman (2000), a principal característica de uma pesquisa qualitativa é sua abordagem holística dos fenômenos.

Diz-se da pesquisa qualitativa que ela é experiencial Stake (2011), justamente por ter uma base em experiências. Consta nela uma dependência da experiência pessoal do agente estudado, por exemplo, o gerente de venda de distribuidor de aço, mas sem excluir a experiência do pesquisador. Desse modo a pesquisa também tem o aspecto participante já que o pesquisador atua no setor de vendas de um dos distribuidores de aço e as observações podem sofrer alguma influência por conta disso. No entanto, usou-se de triangulação dos dados coletados para reduzir falhas de interpretação, conforme sugestão do próprio Stake (2011) e, além disso, a própria experiência de 5 anos no setor foi considerada na análise.

A pesquisa consiste em um estudo de caso explanatório, visa cruzar a teoria com perspectivas concorrentes, tendo em vista as diferentes visões de cada um dos principais atores envolvidos (lojistas de LMCs, vendedores de distribuição de aço e gerentes de distribuidor de aço). De acordo com Yin (2001), as “questões do tipo ‘como’ e ‘porque’ são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas”.

O estudo de caso é uma estratégia utilizada quando se examina acontecimentos contemporâneos e uma definição sobre o que é a investigação de estudo de caso pode ser entendida como aquela que

enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-33)

Quanto à pesquisa documental realizou-se uma busca junto às instituições de classe (siderúrgicas e distribuidores) procurando identificar dados relacionados ao setor. Quanto à pesquisa bibliográfica foram pesquisados livros, revistas científicas e que abordam questões sobre o setor, jornais etc. Em relação à pesquisa de campo, esta ocorreu através de entrevistas realizadas através de roteiro semi-estruturado junto aos vendedores e gerentes de distribuidores de aço, além de lojistas de LMCs.

### **3.1 Determinação das Categorias do Estudo a serem confrontadas à Realidade Estudada**

A abordagem teórica teve como meio três vieses centrais nas entrevistas: i) estratégias de distribuição de aço; ii) formas de relacionamento e iii) papéis em vendas. Essas questões foram confrontadas à prática, por meio dos depoimentos dos seguintes atores: gerentes de venda de distribuidor de aço, seus vendedores e os lojistas de LMCs, na região estudada. Tanto as abordagens teóricas como as visões de cada um desses atores foram trianguladas de modo a assegurar as visões de cada ângulo do processo, compreendidas no âmbito da complexidade.

Quanto às entrevistas, junto aos donos de LMCs o foco foi visualizar a importância do aço para o negócio de LMCs em sua relação com os distribuidores de aço. Tratando-se dos distribuidores, quanto às entrevistas junto aos vendedores de distribuidores de aço o foco foi no direcionamento do trabalho (estabelecimento de metas, foco do trabalho – volume x rentabilidade) e importância das LMCs para o negócio de distribuição de aço. Em relação à gestão de distribuidores de aço o esforço direcionou-se para a formação de equipe e orientação para o trabalho da equipe de vendas e estratégias de vendas. Por meio da consolidação e confrontação das informações coletadas retratou-se o cenário num dado momento, já que a atuação comercial no setor é volátil. Optou-se por estudo de caso por entender o objeto de estudo como um fenômeno social complexo, segundo Yin (2001) sugere.

### **3.2 Seleção dos Casos**

A seleção dos casos se deu a partir da identificação dos principais distribuidores de aço para a construção civil no Médio Paraíba Fluminense (MPF), em volume de vendas e quanto aos vendedores desses, procurou-se identificar vendedores com experiência maior que 5 anos no mercado bem como sua atuação junto a grandes LMCs. Quanto aos LMCs procurou-se identificar os varejistas com maior participação de mercado e que percebem o produto vergalhão como um produto importante para o seu negócio.

Para aumentar a confiabilidade de uma pesquisa Yin (2001) sugere que seja feito um protocolo deste estudo. Para isso, no protocolo deve conter alguns direcionamentos como: os procedimentos utilizados em campo (documentos e outras informações, entrevistas e perfil dos entrevistados).

### **3.3 Procedimentos de Campo**

Nos procedimentos de campo primeiramente se identificou as empresas e os atores vinculados a elas. Diante deste quadro houve a aproximação e contato com estes colaboradores da pesquisa. A coleta de dados tanto sobre as empresas quanto sobre os próprios envolvidos foi obtida por meio, principalmente, de entrevistas, mas também foram utilizadas outras fontes de informação como sites e revistas especializadas no setor.

#### **3.3.1 Documentos e outras fontes de informação**

Coletar dados sobre as empresas é significativo na pesquisa, contudo estes dados não são recolhidos apenas por meio de entrevistas (diretamente com algum ator da empresa). Também se faz necessário buscar informações nos sites das próprias empresas e de canais vinculados a elas, de folders ou revistas produzidos pelas mesmas e em revistas envolvidas no setor siderúrgico e econômico.

### 3.3.2 Entrevistas e perfil dos entrevistados

Reiterando, quanto às entrevistas junto aos lojistas de LMCs o foco foi visualizar a importância do aço para o negócio delas sem sua relação com os distribuidores de aço. Tratando-se dos distribuidores, as entrevistas junto aos vendedores tiveram como foco o direcionamento do trabalho (estabelecimento de metas, foco do trabalho – volume x rentabilidade) e a importância das LMCs para o negócio de distribuição de aço. Em relação à gestão de distribuidores de aço o esforço foi voltado para a formação de equipe e orientação para o trabalho da equipe de vendas e estratégias de vendas. Através da consolidação e confrontação das informações coletadas esperou-se retratar o cenário num dado momento, já que a atuação comercial no setor é volátil.

Foi realizada entrevista exploratória junto a um experiente consultor da área siderúrgica com atuação em vários dos principais produtores de aço do Brasil, incluindo experiência em distribuidores de aço na região em estudo. A partir dessa entrevista, procurou-se validar a revisão de literatura e, juntamente elaborou-se o roteiro das entrevistas seguintes. Optou-se por entrevistar os 3 atores (gerentes de vendas, vendedores de distribuidores de aço e lojistas de LMCs) por entender que desse modo a percepção e complexidade com que se dá o relacionamento se apresentaria de forma mais clara.

O perfil dos gerentes de distribuição de aço, dos seus vendedores e dos lojistas entrevistados é de profissional formado em ensino superior a no máximo 10 anos na área de administração ou com especialização em gestão. A faixa etária dos gerentes está entre 45 e 50 anos; dos vendedores entre 40 e 55 anos e dos lojistas entre 30 e 40 anos.

O gerente da empresa A (aqui tratado GA) fez carreira na empresa, fazendo parte do seu time há mais de 15 anos. Este fez carreira, atuando tanto na área administrativa quanto na de vendas. Cabe destacar também sua experiência em gestão noutra unidade da empresa, em outro raio de atuação. O gerente da empresa B (aqui GB) já iniciou carreira na empresa com cargo executivo, no entanto sua experiência não passa de 5 anos no setor. Já trabalhou noutra unidade da empresa.

Seus vendedores (VA e VB, respectivamente da empresa A e B); tem carreira há mais de 20 anos no setor, com renomado sucesso na região de sua atuação. Ambos iniciaram em suas respectivas empresas na área de vendas. Cabe destacar que o VB atua como 64

representante (sem vínculo fixo a empresa); enquanto o VA é vinculado por contrato de trabalho junto à empresa A.

Os lojistas, ambos administram empresas familiares, que tiveram sua origem com os respectivos pais e suas experiências no setor foram pautadas principalmente com a prática comercial do dia-a-dia antes de iniciarem graduação.

### **3.3.3 Questões para o Estudo de Caso**

Da revisão de literatura foi possível elaborar quatro roteiros, de onde se obteve dados. O primeiro roteiro (apêndice A) foi preliminar para identificar os principais pontos a serem abordados dentro do universo dos distribuidores de aço. Os demais roteiros foram construídos sob a ótica, respectivamente, do gerente de distribuidor de aço, do vendedor do distribuidor de aço e do lojista de LMC (apêndices B, C e D). Para tanto foram usados os principais pontos abordados na revisão de literatura. Buscaram-se, para abordagem de um mesmo assunto, formas diferentes de questionamento procurando adaptar as questões às práticas do dia-a-dia de cada um dos atores e à sua linguagem.

### **3.4 Estudo de Caso**

Esse tópico se dedica a retratar o contexto e a análise das categorias utilizadas na análise das entrevistas.

## CONTEXTO

### EMPRESA A: (IDENTIFICADO COMO FA)

- Distribuidor de aço, próprio de rede de distribuidores de um dos maiores produtores de aço do Brasil e do mundo.
- Situado na região desde o início da década de 90, mantendo seu depósito e escritório em Volta Redonda – RJ.
- Atua em toda a região do Médio Paraíba Fluminense através dessa unidade de distribuição.

### EMPRESA B: (IDENTIFICADO COMO FB)

- Distribuidor de aço, vinculado a um dos maiores fabricantes de aço do Brasil e do mundo.
- Instalado na região, com vínculo a esse fabricante desde 2010, mantém depósito e escritório em Barra Mansa - RJ.
- Sua criação se deu devido à visão do fabricante de que a região tem alto potencial estratégico.
- Em seu processo de criação o fabricante abordou um distribuidor independente e cria-se um acordo de parceria. Nesse acordo fica estabelecido que a administração da unidade fica a cargo de indicação do fabricante e o investidor (antigo distribuidor independente) arca com o investimento inicial (estrutura física e logística) recebendo comissão pelos negócios efetuados através daquela unidade.

### MERCADO DE DISTRIBUIÇÃO DE AÇO NO MÉDIO PARAÍBA FLUMINENSE (MPF)

- Devido à concessão de benefícios fiscais pontuais (para algumas empresas / cidades), o mercado tem apresentado vários novos concorrentes no mercado de distribuição do aço.
- A região do Médio Paraíba Fluminense é considerada estratégica tanto pelos gestores de distribuição de aço e se evidencia pelas várias empresas que têm se instalado devido à essa concessão.
- A demanda não somente da região, mas de um modo geral é vinculada ao desenvolvimento da iniciativa pública, portanto as grandes obras para os eventos de

Olimpíadas como a Copa do Mundo e também obras do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) alteraram a estrutura do mercado da construção civil.

- As atuações dos distribuidores costumam ter suas estratégias rapidamente adaptadas uma a outra. Por exemplo, em momentos de aumento ou baixa de preços as adaptações por parte do mercado distribuidor costumam ocorrer sempre muito próximas de concorrente para concorrente.
- O mercado produtor de aço para construção civil é dominado por poucos fabricantes no Brasil.
- O processo de aquisição por parte dos fabricantes em relação à distribuidores independentes indica orientação para o mercado, no entanto suas indicações estratégicas ainda trazem forte ranço do mercado orientado apenas para a produção.

## 4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas foi dividida em três etapas principais: pré-análise, exploração de material e tratamento de resultados.

A primeira etapa buscou a identificação, validação e nomeação de categorias pré-estabelecidas que já foram citadas: i) estratégias de distribuição de aço; ii) formas de relacionamento e iii) papéis em vendas. A partir daí iniciou-se a segunda etapa, na qual os textos foram postos em planilha para facilitar a identificação de sua aderência para com uma categoria ou outra. O método partiu da identificação dos pontos de destaque dos principais atores em relação aos assuntos abordados buscando uma visão compartilhada do papel de cada ator sob cada uma das categorias.

Sobre a categoria i a busca foi sobre a compreensão da estratégia de distribuição de aço, e desse modo buscou-se informações que direcionassem para a representação da estratégia de distribuidores e LMCs. Sendo assim vários termos, que não estratégia propriamente dita, foram considerados como tal, da forma que se representa para cada grupo de atores envolvido.

A categoria ii buscou compreender a representação de cada um dos atores sobre as formas de relacionamento, buscando as origens, perspectivas e expectativas de uma abordagem para transação ou relacionamento.

Já a terceira categoria pré-estabelecida centrou-se na busca pela compreensão dos papéis de cada ator envolvido em vendas, buscando a relação com o relacionamento tratado na categoria ii. Tivemos assim vários trechos que foram tratados em mais de uma categoria, quando o cruzamento das categorias se mistura ao discurso dos atores.

Terminada essa etapa, o material ainda em planilha em caráter bruto foi depurado e cruzado entre si, associado ao referencial teórico e ao contexto descrito na seção anterior para formar e consolidar as informações. A intenção foi de analisar as entrevistas sob o viés de cada grupo de atores perpassando sua visão sobre cada uma das categorias estabelecidas, conforme abaixo:

i) Gerentes

a. Estratégias de distribuição do aço

- i. A visão sobre a posição de suas empresas em relação à posição no setor se dá prioritariamente em função do volume negociado, não sobre questões vinculadas à rentabilidade ou lucratividade do negócio.

Indicando assim orientação para uma cultura de direcionamento para a produção.

- ii. Os gerentes compartilham uma visão estratégica pautada por tendência de verticalização a jusante, conforme a seção 1.7 retrata essa tendência consolidada na década de 90, mas indicam uma preocupação quanto ao domínio de distribuidores.
- iii. Há tendência por parte dos produtores de aço, já consolidada por alguns deles, de ampliação da gama de produtos a partir de estratégia de diversificação corporativa.
- iv. A flexibilidade comercial e administração desprofissionalizada de distribuidores independentes compromete a política de precificação dos distribuidores vinculados aos fabricantes e que, por conta disso, ficam eventualmente fora do mercado.
- v. Em sua visão há muita oferta de produtos dessa linha, pois, apesar de o mercado apresentar poucos fabricantes, existem muitos distribuidores, pois os mesmos fabricantes vendem para vários distribuidores no mesmo raio de atuação.

b. Formas de Relacionamento

- i. A atuação de vendas costuma ocorrer, ainda sob a ótica dos gerentes, diante de uma visão passiva para com os clientes, aguardando as necessidades e não oferecendo serviços, por exemplo.
- ii. Os gerentes enxergam as LMCs como um segmento estratégico dentro dos perfis de seus clientes.
- iii. Apesar de indicar a pronta entrega e a disponibilização de material promocional como secundários, enxergam que o preço é o fator fundamental na concepção da relação junto à LMCs.
- iv. Apoiam a segmentação híbrida.
- v. Enxergam o relacionamento com as LMCs baseado em transação, mas destacam a rotina de visitas, entrega pontual e material de apoio como secundárias ao negócio.

c. Papéis em Vendas

- i. Endossam aos vendedores a responsabilidade de criar valor no relacionamento junto às LMCs e aos clientes em geral.

- ii. Os distribuidores consultados são contrários em relação ao acompanhamento das vendas em cada cliente. Enquanto um mantém acompanhamento semanal sobre as visitas x vendas de cada cliente o outro tem apenas uma visão geral sobre o volume de vendas por vendedor. Esse acompanhamento indica facilidades quanto à elaboração de alterações de carteira, e gestão da força de vendas.
- iii. As empresas procuram, cada uma com sua estratégia, formatar a remuneração de vendas com aspectos fixos e variáveis, incluindo volume de vendas, rentabilidade; e, em um caso aspectos relativos à organização, como segurança, produtividade da unidade etc. No entanto, o foco maior é volume de vendas na composição desses valores.

## ii) Vendedores

### a. Estratégias de distribuição do aço

- i. Trazem em seu discurso o foco no volume de vendas, ignorando fatores como rentabilidade, inadimplência ou outros aspectos.
- ii. Não traduzem a estratégia comercial, ou seja, não têm entendimento sobre a política comercial de suas empresas. Sentem que não têm autonomia em relação à concessão de diferenciais comerciais sobre a concorrência.

### b. Formas de Relacionamento

- i. Sentem-se pressionados pelo cliente quanto à concessão de diversos benefícios ou criação de valor no relacionamento, no entanto, não conseguem viabilizar essas ações junto ao distribuidor.
- ii. Encaram o relacionamento como transação. Justificam as corriqueiras barreiras na concessão de desconto como preponderante ao não estabelecimento de uma relação de confiança de preço de mercado. A força de vendas reitera que em muitos períodos do mês os preços ficam muito longe da concorrência.

### c. Papéis em Vendas

- i. Vendedores buscam desenvolver relacionamento com LMCs, eventualmente auxiliando no controle de estoque e trocando

informações comerciais, no entanto, tentativas mais elaboradas de parceria não tem recorrência. A oscilação nos preços é preponderante e derruba as iniciativas implementadas pela força de vendas.

### iii) Lojistas

#### a. Estratégias de distribuição do aço

- i. Os lojistas consideram o material bruto (incluindo aço para a construção civil) como um item importante para o atendimento. Apesar de não se conseguir extrair uma boa margem líquida nessa linha de produtos, ela abre precedente para a relação com o cliente da LMC.
- ii. Enxergam que as estratégias de precificação são fundamentais no processo de compras de aço e consideram que a não fidelização a qualquer um dos distribuidores. Segundo eles, o fornecedor só costuma ceder descontos maiores quando deixa de comprar com aquele fornecedor.

#### b. Formas de Relacionamento

- i. Preferem quando o distribuidor mantém uma relação mais próxima com a LMC. Identificam esta proximidade como possibilidade de melhores compras e troca de informações.
- ii. Entendem que é difícil haver fidelização junto a um distribuidor por causa da oscilação constante de preços.
- iii. Procuram se diferenciar da concorrência nos produtos oferecidos nas lojas, tentando manter qualidade e prazo na entrega dos materiais.

#### c. Papéis em Vendas

- i. De modo geral, o comprador de material das LMCs são os próprios donos. Eles procuram obter a melhor oferta primeiramente com o vendedor de confiança, se não conseguirem buscam o preço mais acessível.
- ii. Os lojistas procuram buscar informações de mercado em seus contatos junto aos vendedores que os atendem, e muitas vezes consideram o compartilhamento de informações importante na manutenção do relacionamento com os vendedores.

- iii. Os lojistas preferem, muitas vezes, trocar de fornecedor na certeza de que os outros irão elevar os descontos com receio de perder os próximos pedidos.

## CONCLUSÃO

Fazendo uma retrospectiva histórica pode-se notar que as siderúrgicas, ao basear sua produção apoiada em conhecimento tecnológico, logístico e de mineração, conseguiram baixar os custos, já que o foco foi o de conseguir baixar, dentre os custos, o consumo de energia e também o avanço na produção em larga escala. Com a detenção dessa evolução produtiva as empresas passaram a se preocupar em adquirir, ou até constituir, distribuidoras de aço para agregar valor. Em consequência deste novo cenário a distribuição independente de aço foi desestabilizada e a quantidade destas empresas, sem valor agregado, caiu de maneira brusca. Agora o que se vê são empresas coligadas e independentes atuando na área de importação e empresas de médio porte também agregando valores, por conseguinte, as empresas pequenas vão desaparecendo. O papel dessas grandes organizações atacadistas se torna crucial, na relação com o varejo (LMCs), já que as lojas aumentam sua representatividade junto aos consumidores finais, sem a presença dos médios atacadistas. As conclusões retratam o cenário investigado no período decorrido do estudo e podem sofrer alterações em relação à mudança de região e cenário.

Além do vínculo estabelecido por Porter entre vantagem competitiva e a criação de valor para o cliente (em última instância, através do CRM), Barney e Hesterly (2007) afirmam que, um dos critérios que torna a vantagem competitiva mais consolidada é a imitabilidade (conforme tópico 2.1), segundo os quais a questão a ser respondida é: “as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?”. Nesse sentido, o tema CRM torna-se ainda mais relevante, tendo em vista que, segundo Demo e Ponte (2008), apontam a dificuldade em se imitar, tanto a experiência, que pode ser tão peculiar de uma empresa, como tão customizada aos seus clientes. Ou seja, a imitabilidade se torna mais complexa, pois, deixa de ser apenas uma questão de alocação de recursos, já que fundamentalmente não se indica implementar modos pré-estabelecidos (como receitas de sucesso) se tratando de relacionamento com clientes. No entanto os maiores distribuidores de aço da região não põem em ação a prática inovadora junto ao seu atendimento aos clientes, pois a gerência costuma endossar a força de vendas quaisquer inovações nesse aspecto. A força de vendas por sua vez não se vê inteirada deste processo e isso reflete na sua comunicação com os varejistas.

Evidenciou-se que o relacionamento entre distribuidores de aço e lojas de material de construção ainda está em processo de evolução. Os principais distribuidores de aço da região mantêm relacionamento tímido com seus clientes varejistas, salvo algumas exceções de propostas de fidelização. Os distribuidores de aço se preocupam em manter os números de vendas, por isso a força de vendas é direcionada a se deter em volume de vendas mais do que construir um relacionamento mais próximo com as lojas de material de construção. Com o mercado aquecido as vendas em volume maior advêm de outros setores, não do varejista, que apesar de ser enxergado como um público estratégico não se encontrou um empenho exclusivo de estratégias direcionadas a ele.

A suposição inicial de que não há uma consideração sobre as diferenças de clientes se confirmou, porque o distribuidor permanece em sua estratégia sem manter um relacionamento com o cliente que o fidelize, principalmente lojas de material de construção. Os negócios são feitos de transação a transação sempre pesando o fator preço. Não há uma tentativa de aproximação e, conseqüentemente, de vendas contínuas para a mesma LMC. A cada negociação o processo é desgastante para as partes, pois a busca por melhor preço com prazo de entrega é feita em uma pesquisa em todos os distribuidores, deixando assim, de agregar valor ao próprio negócio.

Os objetivos do estudo foram atingidos. À medida que os avanços teóricos permitiam uma visão crescente sobre o objetivo geral, cada objetivo específico foi sendo estruturado. Com a execução das entrevistas, o objetivo geral foi alcançado plenamente, conforme atingia-se cada um dos objetivos específicos, com a análise das entrevistas. Dos específicos primeiramente no que tange a relação entre o desenvolvimento econômico e social no Médio Paraíba Fluminense e o aço foram cumpridos principalmente na seção 1.7, onde é possível visualizar como esses estão intimamente ligados. Em relação aos fatores críticos de sucesso, tanto para as LMCs como para os distribuidores de aço explorados nas entrevistas foram abordados tanto nas análises como nessa seção. O cruzamento desses fica entendido que está na criticidade dos fatores para os distribuidores, já que estes devem levar em conta os pontos críticos das LMCs também listados abaixo. Em relação à descrição da dinâmica comercial para a construção civil apresentou-se aqui através dos cruzamentos entre os pontos críticos, no entanto sugere-se um aprofundamento que poderá ser visualizado numa pesquisa-ação conforme seção de sugestões.

As LMCs tentam agregar valor nos seus relacionamentos com seus clientes na venda de aço, pois um cliente que compra aço para fundação e estrutura de uma obra, quando bem atendido, pode voltar a loja para comprar materiais para o resto da obra, mesmo esta loja tendo uma diferença de preço ou menor portfólio que o concorrente. Porém, um problema que as LMCs enfrentam é a mão-de-obra. Elas treinam e profissionalizam o empregado, mas este não tem comprometimento com o seu empregador.

Já para o distribuidor de aço e sua força de vendas o ponto crítico é entender a satisfação do cliente, no caso, o varejista, e com isso tentar abordar a fidelização. O mapeamento do mercado nem sempre mostra a realidade quando se começa a atender o cliente. As necessidades iniciais deste cliente podem se tornar outras ao longo do processo de venda e mais para frente o distribuidor não dá mais conta de satisfazer seu cliente. Desse modo a força de vendas não conseguindo viabilizar junto ao distribuidor alternativas para essas necessidades perde motivação na tentativa de criar relacionamento.

## RECOMENDAÇÕES

Essa seção oferece indicações para possíveis outras pesquisas sobre o mesmo tema presente neste trabalho. Demonstrando, assim, as limitações que o trabalho encontrou e também novas ideias geradas a partir do desenvolvimento dele, que já não mais cabiam nessa dissertação.

Sugere-se uma investigação profunda acerca da concessão de benefícios fiscais na região, bem como seus impactos sócio-econômicos da região e sobre a relação entre os atores. A concessão de benefício fiscal altera fortemente a precificação e torna mais turbulenta a relação entre os atores.

A partir das informações aqui coletadas pode-se buscar uma análise da concorrência entre os distribuidores de aço, com enfoque no relacionamento junto às LMCs e replicados para outros setores.

Através de uma abordagem quantitativa se pode confirmar e acrescentar informações relevantes ao estudo, uma pesquisa-ação poderá validar iniciativas aqui sugeridas.

Por seu lado, o tripé de entrevistas baseadas em gerentes de vendas, vendedores e clientes pode ser usado para abordagens a outros setores. A identificação de abordagens diferentes frente ao relacionamento com o cliente possibilita às partes uma nova condução de treinamento para a melhoria da compreensão dos gestores e força de vendas da linha de frente.

Sugere-se também estudo que aborde essas questões relacionais que inclua outros atores da cadeia como o fabricante e suas vendas diretas, ampliando a visão sobre o relacionamento entre mais partes da cadeia.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMAT. **Muito mais que construir casas**. FGV Projetos. São Paulo. 2007.
- ABRAMAT, A. B. D. I. D. M. D. C.-. **O ano de 2010 fechou com crescimento de 12,14% nas vendas e 7,16% no**. Construção, ABRAMAT - Associação Brasileira da Indústria de Materiais de. São Paulo, p. 4. 2011.
- ALMEIDA, S. O. D.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R. D. C. D. F. A produção científica em Marketing de Relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. **EMA**, 2006.
- ASSIS, C. D.; TEIXEIRA, F. M. P. **Chama empreendedora: A história e a cultura do Grupo Gerdau: 1901 - 2001**. São Paulo: Prêmio, 2001.
- BAKER, M. J. **Administração em marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BEDÊ, W. A. **Volta Redonda na Era Vargas (1941 - 1964)**. [S.l.]: SMC / PMVR, 2004.
- BERRIGAN, J.; FINKBEINER, T. **Segmentation marketing: new methods for capturing business markets**. New York: Harper Business, 1992.
- BNDES. Siderurgia: Dimensionamento do Potencial de Investimento. **BNDES**, 2011. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv\\_perspectivas/03.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/03.pdf)>. Acesso em: 13 Março 2011.
- BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil. **RAC**, Rio de Janeiro, Abril / Junho 2005. 145-168.
- CASTRO, L. T. E.; NEVES, M. F. **ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS - Planejamento, Estratégia e Gestão**. 1ª edição. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4ª edição. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DELOITTE. Análise Setorial 2009. **Análise Setorial 2009**, 14 Setembro 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>>. Acesso em: 03 Agosto 2011.
- DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM) Estado da Arte e Estudo de Casos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FARIA, A. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 46, p. 13 - 24, OUT / DEZ 2006.
- FIGUEIREDO, P. C. N. D. **Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FIRJAN. Estudos para o Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro - Condicionantes da inserção das micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro na rede de fornecedores das indústrias siderúrgicas. **FIRJAN**, 2008. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=4028808120E98EC7012121A60D173B61>>. Acesso em: 02 Fevereiro 2011.
- FIRJAN. SONDA GEM ECONÔMICA REGIONAL - ABRIL 2011. **FIRJAN**, 2011. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908CEC2FFF0A51012FFF11DBF52940>>. Acesso em: 10 Maio 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERSON, R. **A excelência no atendimento a clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3ª edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Rleational Benefits in Service Industries: The Customer´s Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1998. 101-114.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. ed. São Paulo: Thmson Learning, 2008. IABR. Siderúrgicas brasileiras. **Instituto Aço Brasil**, 2011. Disponível em: <<http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/aco/produtos--siderurgicas.asp>>. Acesso em: 12 Abril 2011.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio - 2007**. Rio de Janeiro. 2009.

IBGE. IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2011. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1799&id\\_pagina=1&titulo=Indice-Nacional-da-Construcao-Civil-variou-0,26%-em-dezembro-e-tem-alta-de-7,36%-em-2010](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1799&id_pagina=1&titulo=Indice-Nacional-da-Construcao-Civil-variou-0,26%-em-dezembro-e-tem-alta-de-7,36%-em-2010)>. Acesso em: 14 Agosto 2011.

JACKSON, B. B. Build Customer Relationships That Last'. **Harvard Business Review**, Novembro-Dezembro 1985. 120-128.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEVITT, T. Miopia em marketing. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 25-55, 1960. Ed Nova Cultural Ltda, 1986.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. 1ª edição. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MDIC. DADOS CONSOLIDADOS DA SIDERURGIA BRASILEIRA EM 2008. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**, 2008. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/portalmdic/arquivos/dwnl\\_1251227531.pdf](http://www.mdic.gov.br/portalmdic/arquivos/dwnl_1251227531.pdf)>. Acesso em: 15 Março 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: Relacionamento, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NICOLAU, I. O conceito de estratégia, Lisboa - Portugal, 20 set. 2001. 17.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17ª ed. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARENTE, J. **Verejo no Brasil: Gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, 1991. 95-117.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva- Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva- Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCHA, A. D.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE**, Jul / Set 2006. 87-93.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVERMAN, D. **Doing qualitative research**. London: Sage, 2000.

SIQUEIRA, A. C. B. D. **Segmentação de Mercados Industriais**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA-SILVA, J. C. D. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPIRO, R. L.; RICH, G. A.; STANTON, W. J. **Gestão da força de vendas**. 12<sup>a</sup>. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

SPIRO, R.; STANTON, W. J. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TEIXEIRA, E. et al. **Gestão de Vendas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. 2<sup>a</sup> ed. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

UERJ. Aspectos da geoeconomia Fluminense. **Revista Eletrônica do Vestibular**, 2004. Disponível em: <[http://www.revista.vestibular.uerj.br/artigo/artigo.php?seq\\_artigo=5](http://www.revista.vestibular.uerj.br/artigo/artigo.php?seq_artigo=5)>. Acesso em: 05 Maio 2011.

VALOR ECONÔMICO. Empresas - Indústria. **Arcelor Mittal avança na distribuição de aço**, São Paulo, 4, 5 e 6 Abril 2008.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 3<sup>a</sup> edição. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

Entrevista Exploratória – Consultor do Setor de Distribuição do Aço- Roteiro

### **Roteiro de entrevista**

Apresentação dos objetivos / metodologia

Apresentação do setor

Estratégia no setor

Forças de Porter

Estratégias Genéricas

VRIO

Integração Vertical

### **Relacionamento com LMC**

Histórico

Origem

Desenvolvimento

Características regionais

## APÊNDICE B

### ROTEIRO - GESTORES DE DISTRIBUIÇÃO DE AÇO

- 1) O MERCADO SIDERÚRGICO – AÇOS LONGOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL
  - A. PERCEPÇÃO
  - B. REGIÃO
- 2) ESTRATÉGIA
  - A. ESTRATÉGIA DO SETOR
  - B. DINAMISMO ESTRATÉGICO DE CADA ATOR
  - C. SUA UNIDADE DE ATUAÇÃO
  - D. BASE DE SUA ESTRATÉGIA (CUSTO / DIFERENCIAÇÃO / FOCO)
    - I. DIFERENCIAÇÃO NA SUA UNIDADE (ALGUM PIONEIRISMO?)
      - III. PERSPECTIVAS DE FORÇAS DE PORTER
- 3) RELACIONAMENTO COM CLIENTE
  - A. SEGMENTAÇÃO (DE ACORDO COM O TIPO / PORTE DO CLIENTE?)
    - I. TRATAMENTO DIANTE DA CONCORRÊNCIA:
      1. PREÇO
      2. FOCO DE ATENDIMENTO
      3. VISITAS
        - A. PERÍODO
        - B. CONTROLE
      4. O NEGÓCIO DESENVOLVIDO É BASEADO EM RELAÇÃO OU TRANSAÇÃO?
        - A. INICIATIVA DA UNIDADE OU TEM
    - B. ALGUM TIPO DE BENEFÍCIO EXTRA É OFERECIDO AO CLIENTE? RESPONSABILIDADE DA EMPRESA OU DO VENDEDOR? COMO É VISTO PELO CLIENTE?
- 4) VENDAS
  - A. QUAL(IS) ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS CONSIDERA MAIS CRÍTICAS?
  - B. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO (INTERNO: ENTRE O NÍVEL DE VENDAS E ESTRATÉGICO E EXTERNO: TELEMARKETING E VISITA)
  - C. ELES COSTUMAM TER UM FOCO DE ATENDIMENTO POR SEGMENTO? ESPECIALIZAÇÃO DOS VENDEDORES (POR PRODUTO? POR SETOR? POR REGIÃO? HÍBRIDA?)
  - D. CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE METAS:
    - I. CRITÉRIOS
  - E. REMUNERAÇÃO:
    - I. VARIÁVEL OU FIXA
    - II. CRITÉRIO (VOLUME / RENTABILIDADE / ETC)
  - F. MOTIVAÇÃO E A RELAÇÃO COM O TIPO DE RELACIONAMENTO:
    - I. TRANSACIONAL OU RELACIONAL
  - G. QUAIS INICIATIVAS PENSA QUE PODERIAM SER TOMADAS PARA MELHORIA DO DESEMPENHO EM SUA OPINIÃO?

## APÊNDICE C

### ROTEIRO - VENDEDORES DE DISTRIBUIÇÃO DE AÇO

- 1) O MERCADO SIDERÚRGICO – AÇOS LONGOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL
  - a. APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO
  - b. APRESENTAÇÃO DO VENDEDOR
  
- 2) ESTRATÉGIA
  - a. FORÇAS DE PORTER
  - b. VRIO
  
- 3) RELACIONAMENTO COM CLIENTE
  - a. SEGMENTAÇÃO
    - i. LMCs
      1. PARTICULARES
      2. TRATAMENTO
      3. VISITAS
        - a. PERÍODO
        - b. CONTROLE
      4. ESPECIALIZAÇÃO DOS VENDEDORES (POR PRODUTO? POR SETOR? POR REGIÃO? HÍBRIDA?)
  - b. MARKETING
    1. DIRECIONAMENTO PARA LMCs?
    2. TRANSAÇÃO / RELAÇÃO
      - a. MOTIVOS / ORIGENS
      - b. BENEFÍCIOS
        - i. RESPONSABILIDADE (SOMENTE DO VENDEDOR?)
  
- 4) VENDAS
  - a. ETAPAS MAIS CRÍTICAS DO PROCESSO
  - b. COMUNICAÇÃO
    - i. INTERNA (NÍVEIS HIERÁRQUICOS) – PONTOS CRÍTICOS
    - ii. EXTERNA (CLIENTE)– PONTOS CRÍTICOS
  - c. METAS
    - i. DEFINIÇÃO
    - ii. ACOMPANHAMENTO
    - iii. CRITÉRIOS
  - d. REMUNERAÇÃO
    - i. DEFINIÇÃO
    - ii. ACOMPANHAMENTO
    - iii. CRITÉRIOS

## APÊNDICE D

### ROTEIRO – LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO –LOJISTA

- 1) A LMC
  - a. HISTÓRICO
  - b. HISTÓRICO DA SUA GESTÃO
  
- 2) ESTRATÉGIA
  - a. PERSPECTIVA DE FORÇAS DE PORTER
  - b. PERSPECTIVA DE VRIO
  - c. FATORES (OU SETORES) CRÍTICOS
  
- 3) RELACIONAMENTO COM CLIENTE
  - a. EXPERIÊNCIA RELACIONAL – SETOR AÇO
    - i. GERÊNCIA DE COMPRAS
    - ii. FIDELIZAÇÃO
    - iii. TRANSAÇÃO OU RELAÇÃO - MOTIVOS
    - iv. PARCERIA COM FORNECIMENTO DE AÇO
      1. JÁ HOUVE TENTATIVA? POR PARTE DE QUEM?

## APÊNDICE E

### Transcrição de entrevista exploratória

**Entrevistador:** A intenção é ter uma visão sobre a gerência, gestão do negócio, sobre o relacionamento do vendedor e sobre o sentimento dos clientes das lojas em relação a esse relacionamento.

Falando de estratégia do setor siderúrgico, ela é uma estratégia que, por ser muito commodity, quando se fala de produtos para a construção civil, você a identifica em que aspecto: mais baseada em custo, em diferenciação de produtos novos?

**Consultor:** Falar especificamente de aço longo, que é o aço de maior utilização em linha de construção civil. Nós temos no Brasil três grandes grupos que praticamente dominam o mercado de aço longo. O FA, que tem uma participação majoritária no mercado, que hoje, estima-se em torno de 60%, o FB, que é uma multinacional, que é um dos maiores fabricantes de aço do mundo, tem em torno de 30%, apesar de ser a maior do mundo, tem um percentual menor que o FA aqui no Brasil, e o FC, que fica com o complemento e uma série de outras usinas menores, tipo relaminadores, como o FD, que fica em Marabá, que tem um volume significativo de produção na região Norte. De uma maneira geral, o mercado fica dividido entre FA, FB e FC. Cada uma tem uma cultura própria de vendas, cada uma tem uma tratativa de vendas. O FB, por exemplo, prefere tratar a venda direta, por atacado, que é a agenda de usina, direto de usina. As vendas no varejo, o atendimento às lojas menores, é feito via distribuidora FA. Então, o relacionamento com as lojas, é feito via distribuidora. O FB tem uma política parecida, porém um pouco mais flexível, de ataque às lojas, dependendo do porte da loja, ela atende direto ou usa sua rede de distribuição. O FB também tem uma rede própria de vendas, só que é mais flexível em termos de volume para vendas diretas. Ela pode vender quantidades menores do que o FA vende no mercado. O FC é um misto. Ela não tem uma rede própria muito forte, ela está começando a tratar da sua rede própria, infelizmente pra ela, a crise chegou junto com o processo de expansão, que foi travado, então cada uma das três empresas com sua cultura de distribuição.

As lojas, em termos de mercado, são o primeiro atendimento ao pequeno usuário. E normalmente o usuário de loja, quer o pronto atendimento. Ninguém programa uma compra em loja de material de construção. Sempre compram para entregar no outro dia. Então, essa é a característica da loja. E quem vende nas lojas de material de construção tem que se adaptar a

esse mercado, tem que ter um estoque para pronto atendimento. Um estoque pronto. Porque, normalmente, as lojas de material de construção não estocam aço em quantidade, porque ela sabe que a rede de distribuição faz isso. Então, a rede tem que estar preparada para atender a loja, a demanda da loja, em termos de entrega, logística é importante. O preço é uma condição muito importante, mas não em determinadas negociações. Em certas negociações, o mais importante é ter o material em estoque. Esta é a maior característica da loja. Agora, a loja também preza muito por uma situação de mercado, o relacionamento de venda com a loja é muito pessoal, depende muito do vendedor que atende. O dono da loja, normalmente, não perde muito tempo fazendo pesquisa no mercado. Ele confia naquela empresa e naquele vendedor.

Entrevistador: Então existe nisso uma relação pessoal?

Consultor: Para o segmento de loja de material de construção, na minha visão, é muito forte o relacionamento pessoal. Tanto que existem vendedores que mudam de empresa e o cliente vai junto. E a loja, de um modo geral, ela não tem fidelização com a usina. Ela se fideliza mais ao distribuidor, que por sua vez, está ligado à usina. Então, como a qualidade dos materiais é muito próxima, não tem uma grande diferenciação no mercado, é uma commodity, como você falou no começo, fica fácil do pessoal comprar o material.

Entrevistador: A precificação fica muito próxima, é nesse sentido que você está dizendo?

Consultor: Olha, a parte de preço eu não tenho acompanhado muito, porque são questões, de certa forma, confidenciais, mas se você vir que uma empresa está vendendo muito em uma loja, ela está sendo mais competitiva que as outras. E pelo menos, umas duas ou três cotações, o vendedor costuma sondar mercado. E se ele perceber que está perdendo muito negócio na conta é porque está com custo alto de compra. Normalmente costuma negociar com o fornecedor uma condição melhor.

Entrevistador: Essas usinas trabalham tanto com vergalhão quanto produtos ampliados como estribos. Existe uma estratégia por tipo de material ou as usinas definem por uma margem normalmente? Quando o distribuidor vai atender um material de construção, como é traçada a estratégia de acordo com o produto?

Consultor: Hoje, o produto ampliado é uma realidade. Hoje ele já se estabeleceu no mercado. As grandes construtoras, que trabalham com projetos modernos, atualmente, já são feitos direto com produtos ampliados. Isso porque, o custo da mão de obra é caro, a perda de tempo em uma obra influencia muito no projeto, e o produto ampliado vem a vencer essa etapa de eliminação de mão-de-obra, ganho de tempo aliado ao custo de uma produção em larga escala, que é mais competitiva que uma produção manual em uma obra.

Agora, o fator preço vai muito também da margem que a loja quer aplicar ao negócio. Muitas vezes, tem empresários que querem ganhar muito no negócio, que acaba inviabilizando determinadas operações de vendas. Porque, às vezes, acaba vendo que a margem de comprar vergalhão é muito menor que comprar uma treliça ou uma tela, por exemplo. Então, existem essas particularidades. Mas de um modo geral, os produtos ampliados tem uma aceitação boa no mercado.

Entrevistador: Eu tenho visto que nos últimos tempos, algumas usinas, alguns grupos grandes tem comprado outros distribuidores. Talvez não especificamente aços longos. Será que isso é um movimento? Por exemplo, comprado a Zambronha?

Consultor: Isso fez parte da diferenciação que foi feita no mercado pelas usinas. No processo de privatização das usinas de longo, elas são privadas. A característica delas é que não houve investimento privado na montagem das usinas de longo, como aconteceram com as usinas de plano, como CSN, Usiminas, Cosipa, Tubarão. Todas elas iniciaram com capital do governo. Depois que elas foram vendidas, foram privatizadas. Quando começou o processo de privatização das usinas, os grandes distribuidores entraram no grupo controlador das usinas. Por exemplo, a primeira usina a ser privatizada foi a Usiminas, que entrou com a Rio Negro, com a Berafer, Fasal no grupo de controle e viraram os fortes distribuidores de aço. Então, com a evolução do processo, a usina acabou incorporando a Rio Negro e a Fasal, apenas a Berafer continua por fora. A CSN, por sua vez, como tem o monopólio da parte de folhas metálicas, incorporou o distribuidor dessas folhas que é a Enesa, que fez parte do grupo controlador da CSN na época do processo de privatização. A CSN acabou comprando dois grandes grupos fabricantes de folhas de flandres que foram a Matarazo e a Prada. Então, a partir daí, as usinas começaram com uma competição para se aproximarem um pouco mais dos usuários via redes de distribuição. Ela passou de um mero repassador para as redes, para a redistribuição também.

Entrevistador: Então, certamente esse interesse que aconteceu pelas usinas, deve ter partido de uma margem. Devem ter imaginado que havia uma margem maior que poderiam abocanhar se partissem para distribuição. Por exemplo, o FA que montou o grupo em 1971 e a rede de distribuição própria só vem crescendo.

Consultor: Uma característica do mercado de aço, que há alguns anos era um mercado extremamente rentável, tanto as usinas quanto as redes de distribuição trabalhavam com uma margem muito grande com o negócio de venda de aço. Hoje, o que está acontecendo é que o mercado se abriu, entrou muito aço importado e as usinas, para se protegerem e protegerem o mercado foram obrigadas a baixar o preço. Então hoje, o aço está num cenário um pouco diferente do que era há dez anos em relação a resultados de venda. Então hoje, as usinas têm que ser criativas, buscar negócios diretos, tem que diminuir seus custos, tratar os custos de produção, os custos de vendas, os de logística que são fatores muito fortes na composição do aço e uma maneira de serem competitivas. Porque o aço importado entrou numa época, durante um longo período bastante competitivo em relação ao aço nacional.

Entrevistador: E nessa estratégia das usinas, elas vão se aproximar também das lojas de materiais de construção?

Consultor: O que eu vejo como realidade é que tanto as usinas de planos quanto as usinas de longos, elas têm tendência a se aproximar mais dos grandes clientes finais. Eu não digo vender para uma loja que compra uma tonelada por mês, mas aquela loja que tem um bom giro, que é competitiva, que aposta um pouco no estoque, com certeza as usinas vão se aproximar dessa loja.

Entrevistador: Passando para a parte de ferramentas de marketing, esses grandes grupos têm iniciativa de marketing para se aproximar do cliente além da distribuição?

Consultor: É um pouco difícil medir o resultado de um bom trabalho de marketing. Existem alguns parâmetros, muitas regras básicas do marketing como produto, promoção, preço, prazo, existem umas regras do marketing que não são muito mensuráveis porque é uma atividade complementar na área de vendas. Então, em uma época de mercado bom, o marketing é muito mais forte e as usinas costumam erradamente considerar a área de marketing como custo, uma área de custo e não como uma fonte de receita. Então, por exemplo, no momento que estamos passando, o profissional de marketing tem que ser

extremamente criativo para mostrar resultados em suas atividades. Tem que saber se posicionar, fazer uma boa propaganda e ser criativo nos materiais de divulgação porque se não for, hoje é considerado como um custo.

Entrevistador: O setor de marketing procura fazer, pelo que você viu, diferenciação de clientes? Esse cliente aqui é uma indústria e deve ser tratado de uma forma, construtoras de outra?

Consultor: Com certeza. Uma das regras básicas do marketing trata da praça. Tem que ter um bom produto, um bom preço, uma boa promoção, tem que ter uma boa praça. Então, obviamente, o marketing de uma indústria é diferente de uma loja de material de construção, diferente de uma construtora, então, a área do marketing tem que ser criativa para atacar cada segmento. Uma coisa que eu acho importante em lojas de materiais de construção são materiais promocionais como banner. Colocar em uma loja: aqui vende produtos FA, aqui vende produtos FB, aqui vende produtos FC, porque cada uma possui uma particularidade de negócios. Como o FC, ela não é muito forte no aço, mas é muito forte no cimento, que é outro item muito utilizado nas lojas de material de construção. Então, é usado marketing do cimento FC com o vergalhão FC. Coisa que o FB não tem. O FA, por sua vez, possui uma linha completa para lojas de material de construção, então ela usa isso como marketing. Ela tem toda a linha que uma loja precisa. Assim, o cliente não precisa sair e comprar em vários lugares, pode comprar tudo em um só lugar. Assim, pelo volume, consegue fazer uma boa negociação.

Entrevistador: Essas medidas de marketing chegam à força de venda? Ou seja, a força de vendas trata os clientes, dentro da sua visão, de acordo com a necessidade daquele cliente, daquele perfil de compra?

Consultor: O marketing normalmente é uma atividade nas empresas que é vinculado à área comercial, então se é vinculado a essa área, tem que trabalhar muito próximo ao vendedor. Se não estiver alinhado, realmente vão existir problemas no trabalho. O trabalho não consegue um bom resultado se não estiver alinhado com vendas. Marketing está intimamente ligado a vendas, porque o vendedor tem aquela visão do dia a dia, do conhecimento do cliente, sabe a característica de cada cliente que os diferenciam um do outro. Então, isso está na área de vendas, essa esperteza, esse know-how que faz parte da rotina do vendedor e o marketing tem  
casar. Eu presenciei no FA umas campanhas de marketing que não deram resultado, 88

porque eram para o público errado, focou o público diferenciado. Fizeram uma atividade focada para um público que não se adaptou com algumas regionais. Por exemplo, uma característica regional: queira ou não, aqui no Brasil o gaúcho tem um jeito de ver as coisas, o nordestino tem outra, o carioca outra, o paulista outra. Então o marketing, de certa forma, tem que entender essas diferenciações regionais. Quando você faz uma campanha em nível nacional, tem que saber interpretar as características de cada atividade.

Entrevistador: Quando falamos de gerenciamento de vendas, normalmente os distribuidores aqui na região, na sua visão, eles procuram direcionar os vendedores para um determinado tipo de cliente ou um determinado segmento ou para uma determinada estratégia de marketing?

Consultor: Na época que eu via o FA por dentro, via o comportamento dos concorrentes com os vendedores. Aqui nessa região que, entre aspas, é uma região interiorana, não é uma região muito avançada em termos de tecnologia, em termos de know-how e até em termos de pessoas, é uma região não tão densamente povoada como é uma capital. Uma região de interior com um processo pequeno, então as coisas que observei são que os vendedores ficam antigos na função de vendas daquela empresa. Não se tem uma rotatividade intensa de mão-de-obra que é uma situação que acontece nos grandes centros. O que isso traz de vantagem? A fidelização ao cliente e o conhecimento de mercado. Existiam vendedores que estavam há 20 anos na área de vendas da empresa nessa região. Existe um na Metalúrgica Barra do Pirai que é antigo, um no FA que é antigo e um na Majofer que também é antigo. Cada um tirava o seu ponto de referência em vendas no qual o dono da empresa confiava, acreditava no trabalho deles. São características diferentes de interior de Estado e capital, onde a rotatividade é muito grande e onde as empresas têm mais oportunidades e mais concorrentes. Uma empresa em São Paulo é mais fácil de ter uma estrutura comercial no Rio do que ter no Vale do Paraíba que está perto de São Paulo. Existem vários distribuidores de São Paulo que mantêm representantes no Rio, mas não tem representantes nessa região aqui, porque lá tem mais mercado, mais oportunidades e mais volume.

Entrevistador: Talvez os clientes já estejam acostumados com aqueles vendedores antigos.

Consultor: Uma vantagem desse mercado daqui é que há uma concorrência entre as empresas. Você tem pelo menos quatro, cinco fornecedores aqui nessa região. Então estes fornecedores se tornam fortes e cada um se especializa em um segmento. Eu não sei como está a

especialização da Ferrosul ou da Vale do Paraíba, mas cada uma focou em um negócio, protegeu seus clientes e o resto é competição, é ter estoque, ter preço, ter relacionamento e estar na hora certa.

Entrevistador: Em relação à mensuração do trabalho dos vendedores, as empresas costumam olhar que retorno financeiro aquele vendedor está trazendo?

Consultor: Uma das características que existem nas pessoas, e isso se aplica muito forte na área comercial, é que o vendedor tem que estar motivado a buscar negócios, tem que ter desafios. Esses desafios passam por volume de venda, por preço de venda e pela comissão que o vendedor ganha. Existem diversas empresas fortes no eixo Rio/São Paulo, que trabalham com tabelas de preço com comissão variada. Quanto mais alto o vendedor vender o produto, mais alta será a comissão naquela venda. Isso é uma maneira para que o vendedor puxe o preço de venda da empresa, porque o vendedor que fica apenas no volume não se preocupa com o preço e o vendedor que fica só no preço, não se preocupa com volume. Acho que as empresas têm que balancear isso, motivar o vendedor, ter obviamente o lucro, o resultado do negócio e ter um adicional em relação ao ganho fixo do vendedor para motivá-lo.

Entrevistador: No período em que você estava gerindo, você observava essa diferença por concorrente? Esse concorrente aqui tem vendedores mais motivados e que conseguem agregar um preço maior aquela venda?

Consultor: O mercado nem sempre é ético em relação à concorrência, porque cada empresa procura olhar o seu negócio. Quando você olha empresa que os vendedores precisam bater metas, tem a variável como sua melhor fonte de renda, o mercado se torna agressivo nos negócios. Tive casos na empresa que trabalhei que o concorrente contratou meu vendedor para comprar a carteira de clientes. Queria informações da minha carteira de clientes, então “comprou” meu vendedor, oferecendo um salário, que na época, era maior do que o que eu ganhava como gerente de filial. Ele levou o vendedor, que, por sua vez, se iludiu, levou as informações e três meses depois estava fora. Então, esse tipo de empresa não é ética para negócios. A gente vê que não é todo mundo, existem empresas éticas, obviamente respeitando. Como eu falei, todos têm que vender, ganhar dinheiro, se o negócio não der retorno não adianta tê-lo, mas cada um tem que procurar. Mas tem que balancear o resultado com a motivação das pessoas. No fundo, toda estratégia de gerenciamento trata de buscar esse equilíbrio. Você atendeu o acionista que colocou dinheiro no negócio, que rentabilizou, você

tem que motivar as pessoas que trabalham com você e também se motivar, para poder buscar o seu resultado, porque parte do que o gerente ganha é resultado da empresa, na unidade que ele gerencia.

Entrevistador: Nesse caso específico, o vendedor saiu da empresa indo buscar a esperança de ter uma solidez?

Consultor: Hoje no mercado todo mundo busca crescer profissionalmente, então sempre que surge uma oportunidade profissional, eu até falo por experiência dos anos que estamos vivendo nos negócios, obviamente todo mundo quer crescer, todos querem ganhar mais, buscar uma oportunidade melhor na empresa. Mas a pessoa sempre tem que observar a segurança do futuro, porque muitas vezes você sair de uma empresa de grande porte, como é o FA, o FB e o FC para se aventurar numa rede de distribuição, até as vinculadas, tirando as usinas, mesmo as empresas vinculadas têm certas regras em relação à grande, a qual ela está vinculada, mas o tratamento humano vai ser diferenciado a partir que a empresa baixa de porte. Quando você está na empresa de grande porte, tem um tratamento, um respeito, uma visibilidade no mercado, como você é fulano do FA, você é fulano do FB. Agora, quando você vai para o mercado você é só o fulano, você perde a referência de empresa que você trabalha. A pessoa tem que ter muito cuidado quando vai fazer uma troca, porque não é só o salário que influencia, tem outros indiretos como plano de saúde e estabilidade. Tudo isso deve fazer parte da avaliação das pessoas com a troca de empresa. Essa pessoa mesmo, pouco tempo depois pediu pra voltar, mas aí já não tinha mais como fazer isso.

Entrevistador: Nesse atendimento para loja, em geral, ele é focado no telemarketing ou é na venda de visitar o cliente? Onde que fica o “pulo do gato” quando se fala em lojas?

Consultor :Para mim, o “pulo do gato” está em você ter a confiança do dono da loja e no comprador da loja, porque normalmente loja não tem funcionários especializados como se tem em uma usina. O vendedor só vende e o cara do caminhão só carrega. Na loja, como em geral nas empresas pequenas, a pessoa faz tudo dentro da unidade. Além de vendedor, organiza estoque dependendo até descarrega caminhão e dependendo faz compras. Então, o comportamento da loja é de pronto atendimento, logo, na hora que se tem uma oportunidade de atendimento, precisa ter em mente a pessoa que vai resolver o problema e vai muito da credibilidade que se tem no vendedor. A primeira coisa que se vai fazer quando surgir uma  
de negócio é ligar para o vendedor de confiança, querendo saber se tem o 91

material para entregar rapidamente. Essa é a característica de lojas, é um relacionamento interpessoal, é um relacionamento de confiança além de ter um estoque, porque não adianta ter um vendedor de confiança e não ter o material. Mas também não adianta ter o material e não ser uma pessoa de confiança, porque sempre vai dar preferência para uma pessoa em que confia. Essa é minha visão da loja. O dono da loja é o faz-tudo dentro da empresa, então normalmente não perde muito tempo em visita, não tem tempo para tomar um café com você, às vezes você vai visitar a loja, como já aconteceu comigo, o dono estar atendendo um cliente e eu ficar parado no balcão esperando o atendimento terminar, porque o foco dele é o faturamento. O foco não é comprar e sim vender.

Entrevistador: Falando da minha metodologia, minha intenção é entrevistar alguns gerentes de distribuição de concorrentes diferentes, que vão certamente passar uma visão sempre muito alinhada à missão da empresa deles, pouco alinhada à prática e eu entrevisto os vendedores, para ter uma visão do dia a dia de como funciona aquela turbulenta atividade. E ainda entrevistar alguns clientes, para realmente confirmar essas informações. Em relação a essa metodologia, como eu posso cruzar essas informações?

Consultor: O ideal é você mesclar. Conversar com um gerente, com um vendedor de balcão e telefone, que não vai à rua para visitar clientes e conversar com lojas de diferentes tamanhos porque o comportamento de uma rede de lojas é diferente do que quem só tem uma loja, onde o dono está lá no balcão. Eu acho que o caminho é esse mesmo, ouvir as opiniões. Cruzar as informações e com certeza, aquilo que casar na visão do vendedor e na visão da loja pode ter certeza que é o que é regra.

Entrevistador: Porque às vezes o gerente sem estar ali acompanhado aquelas negociações dia a dia, sem estar ali no front de batalha, ele pode estar com uma visão mais míope do que acontece.

Consultor: Normalmente essa é a característica de que se tem que confiar nas pessoas, você tem que ter confiança nas pessoas que trabalham com você. O gerente, de um modo geral, ele não participa muito do dia a dia do pequeno cliente, ele participa do dia a dia do grande negócio. Não é que ele não acompanhe o pequeno negócio, mas no que ele se envolve é no preço, é na margem de negócios. Na loja, de um modo geral, não tem muita negociação. Tem aquele negócio, você tem um material a dez, o outro tem a nove, a pessoa confia no de nove, compra o de nove. Só vão comprar de você se estiver a nove também. Isso é uma regra básica

de cada loja. O vendedor tem que estar atento a isso. Tem que olhar o resultado do seu negócio porque a loja de material de construção, de um modo geral, não é um negócio muito rentável para quem vende. Porque é mais um elo na cadeia comercial, é mais um que está ganhando em cima do negócio. E no fundo, quem paga tudo isso é o usuário. E o usuário vê os grandes atacadistas que também vendem vergalhão, aí tem como referência o preço do atacadista, e obviamente a usina vende no preço atacadista diferenciado da loja. É questão de estar monitorando o mercado. Isso é habilidade do vendedor. Aí o gerente é importante no negócio para definir a tabela de preço que o vendedor vai usar em uma loja. Porque se for vender sem rentabilidade, é preferível não vender, porque você é cobrado por dois fatores: por vendas e por resultados. De um modo geral, as empresas cobram muito mais resultados do que vendas. E uma está diretamente ligada à outra.

Entrevistador: Como nós falamos, tem usina e tem a rede de distribuição, que às vezes é própria e às vezes não. As lojas, em geral, elas irão sempre comprar da rede de distribuição ou eventualmente, dependendo da loja e do porte ela vai atuar comprando da usina?

Consultor: Dependendo tamanho da loja. As usinas vendiam direto para as lojas, até onde eu acompanhei desde que fosse um volume compatível com o transporte, porque o custo logístico de uma entrega de vergalhão é um fator preponderante. Você não vai colocar um caminhão, motorista e ajudante para entregar 500 quilos. A loja tem a vantagem de não entregar só vergalhão, entrega cimento, azulejo, terra, areia e o vergalhão vão junto. Então a loja se torna competitiva na obra em função disso, por ter uma boa logística e vários produtos. E o aço vai junto. Agora a distribuição não, só entrega o aço longo, então ela tem que ser competitiva naquele processo de entrega de aço longo. Porque tem o fator logístico. O custo para se ter um caminhão, um motorista e um ajudante é caro.

Entrevistador: As usinas só vão atuar mais forte para aquele cliente de loja de material de construção que é de porte maior. Que vai colocar dinheiro no estoque ou investir.

Consultor: A usina não fraciona produto, então se ela tem o padrão de embalagem de um produto de uma tonelada, o mínimo de venda dela tem que ser de uma tonelada. Agora, para a usina entregar um material de uma tonelada, ela não tem logística porque usina trabalha com grandes transportadores e carga fechada.

Entrevistador: E a loja que não chega naquele limite, coloca o que em questão na hora em que vai pensar porque não investir um pouco mais e comprar da usina por um preço menor?

Consultor: É característica, não só de loja, como do mercado de um modo geral, tentar o máximo possível fazer o negócio. Analisam primeiro a sua conveniência, não estão preocupados se você vai pagar o frete, se vai pagar o frete morto, eles querem que você entregue o material naquele momento, é a característica típica do mercado. A partir daí, você analisa se é viável atender. Muitas vezes não é viável. Muitas vezes deixamos de fazer vendas em municípios próximos porque não tínhamos transporte. O transportador cobrava X para entregar material em Volta Redonda e Resende, se você não tivesse carga suficiente para diluir esse X, não valeria a pena. Uma característica de loja, de um modo geral, tem transporte próprio. E o cliente das lojas de material de construção tem transporte próprio. Você não vê ninguém carregando areia em seu carro. Eles usam o recurso da loja de entregar. Então a loja se torna competitiva nisso. Uma boa logística de entrega para clientes de materiais fracionados e combinação de carga.

Entrevistador: então ai ela tem uma vantagem que a usina não vai conseguir atender. E em relação às iniciativas que nos vemos entre os diferentes concorrentes tomando, querendo abocanhar uma fatia maior de mercado, você vê assim, alguma tendência ou alguma solução para algum problema que esteja estabelecido dentro dessa relação de distribuidores e lojas?

Consultor: O momento de mercado está muito complicado para se falar de mudança de cenário de mercado. O mercado está muito estancado, o preço está muito abaixo e muito competitivo. Então, quando se olha o mercado no cenário atual, fica difícil de traçar uma perspectiva porque está todo mundo cortando investimentos, tentando reduzir os custos, reduzindo mão-de-obra. Agora isso está um pouquinho focado no mercado de aço, porque você vê diversos outros mercados crescendo. O mercado de mineração cresceu muito, o mercado de montadoras, principalmente na nossa região está crescendo muito, então quando você tem que analisar o futuro, na minha visão, você tem que fazer uma conta dos recursos que você tem hoje. Agora dá para apostar em grandes investimentos de recursos, fazer criação de uma nova planta de usina. Hoje a turma vai investir ao máximo em produtividade. A expectativa de novas usinas no cenário atual, a não ser que o governo banque o negócio, a iniciativa privada hoje não vai investir. Então, o segmento de vendas, principalmente o segmento de ponta hoje é muito importante porque é ele que canaliza a grande pulverização

das vendas. Você não tem uma pressão muito grande. Uma hora você tem suas vendas concentradas em um único cliente, um grande grupo você fica a mercê da imposição do preço que te faz a negociação. Então a hora de você ter uma pulverização grande de vendas, você ainda consegue manter certos controles de mercado. Então, isso é o que eu vejo no cenário do futuro. Todos vão investir em pulverização de vendas, isso não tenha duvidas. Todo mundo vai procurar estar próximo do cliente ou ter uma boa logística, obviamente preço é um fator importante para os negócios, mas todos eles vão tentar se aproximar do usuário final.

Entrevistador: Eu conversei com o Consultor, ele tem uma experiência em grandes usinas do setor no Brasil. Já atuou na área diretamente em planos e na área de distribuição, na área de marketing de uma grande usina e gerente de uma grande filial aqui na região e hoje esta atuando também em um grupo que compõe um dos principais atuantes no cenário nacional.

## APÊNDICE F

### Transcrição de Entrevista ao Gerente de Distribuição A (GA)

Entrevistador: Dando sequência às entrevistas dos gestores de distribuição de aço, vamos entrevista o GA, que é gestor de uma unidade de distribuição de aço aqui na região Sul Fluminense.

Nós vamos tratar de relacionamento comercial. O meu foco de pesquisa é sobre relacionamento comercial entre distribuidor de aço e lojas de material de construção. E se tratando desse tema, nós vamos abordar questões de estratégia de marketing e de vendas. Traçar um panorama de como está o mercado hoje aqui no Médio Paraíba.

Em relação à estratégia, a empresa tem uma missão definida para a sua atuação? Ela traça o ponto em que quer chegar? Orienta os gestores em relação aos objetivos dela? Como funciona a montagem da estratégia?

GA: Estrategicamente, a distribuição do atendimento a loja de materiais de construção, que é um segmento varejista, tem que ser realmente uma estratégia diferenciada. Lojas de materiais de construção têm por regra, trabalhar muito com o foco em preço. Preço é um fator bem forte nesse processo. Em seguida vem outras variáveis, mas no caso de distribuição, para você atender uma loja de material de construção, você tem que ter realmente os preços bem competitivos. Em segundo, você tem que ter uma prestação de serviço muito boa em relação a entregas. A distribuição hoje pede que você tenha boas prestadoras de serviço para que você possa entregar sua mercadoria o mais rápido possível, *just in time*. Outro fator importante de marketing para você atender lojas de material de construção é abastecer ao máximo essas lojas com um material promocional, que ajuda a reforçar a marca da empresa e por outro lado, você cria um vínculo maior com as lojas de material de construção. O foco de loja é muito varejista, então cada vez mais você tem que ter serviços voltados aos segmentos de varejo, trabalhar com pequenas quantidades, entregas mais rápidas e visitas mais constantes aí você cria um vínculo maior com os lojistas.

Entrevistador: A empresa tem documentado alguma estratégia ou algum valor dela ligado especificamente ao cliente? Não especificando lojas, mas dentro da política da empresa, ela tem algum valor orientado diretamente para o cliente?

GA: Bem, eu diria que o principal retorno que uma empresa distribuidora tem ao lojista seria uma pesquisa de satisfação. Essa pesquisa geralmente é feita anualmente ou semestralmente, onde você avalia a satisfação do cliente em relação à sua empresa. Através daí, você pode medir se você está seguindo um caminho correto e onde você pode melhorar. Essas pesquisas trazem um retorno muito grande e você consegue, a partir daí, direcionar melhor sua prestação de serviços para determinados clientes. De repente, você cria serviços diferentes para clientes diferentes. Você não precisa estabelecer um tipo de serviço para todos os clientes e você consegue, através da pesquisa, diferenciar o tipo de serviço para cada um deles, é um vínculo maior.

Entrevistador: Falando agora numa visão mais macro, o setor siderúrgico tem um nível de atratividade grande? É um setor que costuma ser atraído por novos investidores aqui na região? Estou falando da linha siderúrgica em distribuição. Existem novos investidores em distribuição de aço na região? É uma região que tem sido atrativa?

GA: Sim. Principalmente nos últimos anos em função das várias obras que estão ocorrendo, o mercado de aço tem tido uma crescente na região. Agregado a isso, vem os benefícios fiscais que ajudam nesse processo de distribuição de aço e as empresas de aço estão cada vez mais se instalando na região do sul do estado, onde o benefício fiscal contempla produtos de origem siderúrgica. E com isso realmente o mercado tende a crescer mais nos próximos anos e eu acredito até que chegará a um nível de saturação, para o mercado no sul do Estado principalmente, não terá tanta demanda assim de tanto aço para tantas empresas que estão na região.

Entrevistador: Sobre distribuição de aço ainda, ela tem uma sazonalidade linear? Ao longo do ano existe um período que se venda mais ou se venda menos? O mercado se altera muito devido a isso?

GA: É um mercado totalmente dependente do governo, de obras públicas e realmente tem a sazonalidade. Os investimentos que demandam aço geralmente são investimentos públicos, que dependem realmente do governo, então, existe uma sazonalidade grande. Neste momento, estamos tendo uma demanda estável justamente por conta de todos esses acontecimentos que estão por vir, mas geralmente é instável. O aço depende de obras públicas.

Entrevistador: Agora falando em questões de concorrência, existe muita rivalidade entre os concorrentes? Quero dizer, essa rivalidade chega ao nível de você trabalhar muito próximo de zerar um resultado financeiro ou é um mercado onde a rivalidade é razoavelmente controlada?

GA: O mercado de aço é um mercado controlável, ainda existe justamente quando as empresas de aço estão lá para colocar seus números e as suas carências e deficiências e traçar uma estratégia para o mercado delas. Em relação à rivalidade, sempre vai existir. As empresas sempre querem estar no topo do ranking justamente por ser um mercado muito competitivo e quem está no topo, quem lidera esse ranking geralmente tem maiores perspectivas de crescimento e uma visão melhor do mercado. O mercado vê melhor quem está na liderança, então, realmente, a rivalidade é muito grande.

Entrevistador: A rivalidade sendo grande, chega ao ponto de ocorrer um certo “canibalismo”? Uma empresa quer tanto ganhar mercado que vai reduzindo a margem, reduzindo até que ela não se sustente mais. Isso acontece aqui na região?

GA: Isso pode acontecer com empresas menores que não têm estrutura, suporte financeiro. Grandes empresas, grandes distribuidoras de aço se dão ao luxo de fazer isso se quiserem, justamente para colocar mais o produto no mercado em função de uma estratégia de mercado. Isso é uma estratégia suicida para pequenos distribuidores. Eles realmente não podem chegar a esse ponto de fazer o “canibalismo” de mercado porque correm um risco grande de fechar.

Entrevistador: Aqui na região, esses menores normalmente não são associados a um grande produtor siderúrgico?

GA: Bem, eu entendo assim, na região os que são menores são empresas familiares, então eles dependem fortemente do resultado financeiro. Eles não têm um vínculo direto com as indústrias da região, eles têm uma parceria, ou seja, a partir do momento em que eles se sintam prejudicados, eles mudam de bandeira a qualquer instante. Existem grandes fabricantes como o FA, o FC, o FB, o FD e que, a partir do momento em que o cliente ou distribuidor se vê prejudicado por uma, ele muda totalmente para outra sem problema nenhum, mas sempre visando o retorno financeiro.

Entrevistador: Os maiores que são consolidados junto com distribuidores, que são distribuidores da própria rede daquela indústria, por exemplo, FA ou os FB têm que trabalhar

somente com aquela linha de produto. Você vê isso como uma estratégia da indústria ou um processo do mercado?

GA: Bem, eu acho que é um processo normal hoje, uma tendência do mercado é a indústria se beneficiar dos seus distribuidores, ou seja, uma indústria igual ao FA, o FB ou o FC quanto maior o número de seguidores ela tiver, melhor. Ela consegue espalhar seus produtos em uma maior região possível. Então, a parceria que essas empresas procuram ter o maior número de seguidores total. Na indústria, cada vez mais ela vai sempre procurar ampliar seu número de parceiros comerciais para justamente poder abranger a maior faixa de mercado.

Entrevistador: Ela se garante à medida que não depende de um distribuidor independente que vai fugir dela. Criando sua rede própria, ela se blinda.

GA: Exatamente. Pelo menos ela garante parte da distribuição do seu material.

Entrevistador: Esse é um mercado que movimenta muitos milhões mensalmente aqui na região. Isso funciona como uma barreira de entrada a novos concorrentes se instalarem na região?

GA: Depende do momento. É a sazonalidade. O momento estimula agora a entrada de novos distribuidores, novas indústrias até em função do momento. O aquecimento do mercado é que influencia nesse processo. A partir do momento em que existem barreiras comerciais e impeditivas de importação ou abertura do mercado para importação, esse mercado ele tende a modificar em função disso ou das importações ou da facilidade de importar ou da dificuldade de importar, isso influi diretamente no processo.

Entrevistador: Falando dos clientes, o poder de negociação dos seus clientes se apresenta como uma barreira? Uma barganha grande em relação aos distribuidores na hora de uma negociação, por exemplo? Os principais clientes?

GA: Sim. Dependendo do produto, dependendo do momento em função do nosso produto ser uma commodity, você consegue isso em vários locais, em vários fabricantes, então, o poder de barganha realmente aumentou em função de você ter mais facilidade de encontrar o produto em vários fabricantes. Realmente o cliente quando vai comprar a mercadoria ele já vai como poder de barganha bem grande em função disso, a facilidade de conseguir esse produto em outros locais.

Entrevistador: Então, o fato de ter entrado novas indústrias nos últimos anos tem contribuído para essa barganha do cliente aumentar.

GA: Exatamente. O cliente hoje tem maior facilidade. As empresas estão dando acesso maior ao crédito. A partir do momento em que ele tem crédito mais fácil, ele consegue barganhar mais facilmente também.

Entrevistador: Exemplo disso seria o FD, que é um concorrente mais novo ou até o FC, que está ampliando a produção aqui na região.

GA: Haja visto isso, todas as empresas siderúrgicas estão ampliando. Empresas que tradicionalmente trabalhavam com planos estão trabalhando com longos, empresas que trabalhavam com longos estão trabalhando com planos. Então, as indústrias estão se diversificando e quem se beneficia com isso é o cliente.

Entrevistador: Na sua visão, existe um foco do mercado sendo mais orientado para o cliente do que para a produção?

GA: Sim, totalmente. Cada vez mais os produtos estão vindo com uma condição para atender melhor o cliente, ou seja, o cliente está sendo ouvido nesse momento e algumas vezes, o produto está sendo produzido em função da necessidade do cliente.

Entrevistador: E em relação ao poder de negociação quando se fala de fornecedor, quando o distribuidor é independente, à medida que uma indústria siderúrgica não está atendendo a margem que se quer implementar, ele troca. Existe essa facilidade do distribuidor em relação à indústria siderúrgica? Em questão de trocar de bandeira, de passar de uma para outra?

GA: Sim. Nós consideramos esses distribuidores menores como distribuidores independentes, ou seja, eles têm autonomia por serem empresas familiares, particulares, de mudar na hora que quiserem. A partir do momento que não estiverem satisfeitos com determinado atendimento ou determinada indústria, automaticamente eles mudam sem problema nenhum. E podem retornar para a bandeira anterior em função do momento. As empresas estão abertas e o mercado é muito competitivo e as indústrias também não podem se dar ao luxo de abrir mão de um cliente. Se naquele momento ele sair e depois quiser retornar, tem que estar de portas abertas.

Entrevistador: Falando de verticalização, quando uma empresa monta sua rede comercial de distribuição. Nós vimos recentemente a FG e o FF consolidaram distribuidores. O FG com a Fasal, o FF com Prada e Inal, você vê isso como uma tendência? Como a iniciativa dessas empresas podem ou não ser copiadas pelo mercado?

GA: Sim. Acredito que é uma tendência bem forte, especificamente o FA saiu na frente de todas elas em função do grande número de filiais existentes em todos os estados brasileiros, mais o FB, o próprio FF e o FC também procuram aos poucos ir tomando a fatia do mercado. O FC já está em um processo bastante adiantado, pois já tem bastante filiais espalhadas pelo Brasil e a tendência do FF e o FD é a mesma coisa. Criar unidades próprias para se garantir.

Entrevistador: Em relação ao ambiente interno da sua organização, nós sabemos que existem recursos e capacidades de uma determinada empresa que a tornam diferente das outras. Em relação ao distribuidor que você faz a gestão, esses recursos te permitem explorar oportunidades que outros distribuidores não exploram na região?

GA: Sim. Especificamente se tratando do FA, o nível de satisfação dos funcionários é medido via pesquisa. Então, você, através de uma pesquisa de opinião interna entre os funcionários consegue, visualizar onde existe a satisfação e a insatisfação de alguns colaboradores. A partir daí, tende a ir melhorando aos poucos para tentar atender e garantir a satisfação da maioria dos funcionários. Outro ponto importante é a presença próxima dos gestores principais. Você tem presidente que foca muito em funcionário e em todos os seus discursos o funcionário está em primeiro lugar e isso vai passando de lideranças e chega até o colaborador, onde ele se sente mais valorizado, onde tem oportunidade de crescimento profissional e com isso cria-se um diferencial em relação a outras empresas. Na área de vendas isso é bem importante, porque ele se sente valorizado e com a possibilidade de crescimento profissional e isso não se vê tanto nas outras empresas. Em outras empresas, tem o processo de reconhecimento, mas não tão forte e tão medido como é medido no FA.

Entrevistador: Então, se tratando desse recurso ou dessa capacidade de satisfazer melhor os funcionários, poderíamos afirmar que essa capacidade é controlada hoje por um número pequeno de empresas. Existem concorrentes que também tem essa capacidade ou esse recurso?

GA: Sim. Em se tratando de mercado siderúrgico existe o FF, existe o FB, o FC, cada uma das empresas com seu programa de valorização, mas visualmente nós colocamos o FA como uma das primeiras em relação a essas. Ela é uma referência para todas as outras.

Entrevistador: Para as outras empresas “copiarem” ou desenvolverem esse recurso, elas enfrentariam alguma desvantagem de custo para desenvolver?

GA: Sim, sempre tem. Porque, na verdade, em primeiro lugar a valorização e todo o processo de satisfação dos funcionários vêm ao longo do tempo. Isso não se conquista de uma hora para outra. São investimentos feitos ao longo do tempo. Não é algo que você conseguiria mudar de uma hora para outra. É uma cultura que é desenvolvida ao longo do tempo e que faz com que o funcionário se torne uma pessoa valorizada dentro da empresa. Então, o custo, os recursos para que isso aconteça têm que ser grandes e contínuos.

Entrevistador: E se tratando do FA, as outras políticas que compõem a empresa, mais especificamente do atendimento ao cliente, ou desse foco que nós tínhamos tratado do cliente. As outras políticas dão suporte e exploram essa satisfação do funcionário de modo que esse recurso fique cada vez mais raro (se tratando do aspecto organizacional)? De modo que se torne mais peculiar, como: dentro dessa empresa tem satisfação do funcionário e procura traçar tal estratégia para que essa satisfação se transforme em resultado na empresa?

GA: Na verdade, o que uma empresa que trabalha com vendas e distribuição de aço em que se tem contato com o cliente, sempre busca ter funcionários satisfeitos, funcionários bem preparados. A partir do momento que você trabalha com essa cultura dentro da empresa, aí sim você pode colocar isso pra fora. Então, a empresa procura a satisfação dos nossos colaboradores, que isso reflita no atendimento ao cliente. É interesse para a empresa que o cliente perceba essa satisfação e a vontade de ser bem atendido, para que realmente o processo se torne um processo normal. A empresa, no caso, a organização FA possui várias políticas integradas de meio ambiente, de segurança internamente, mas que ao trabalhar isso também junto ao público, junto a terceiros, junto à comunidade, junto ao meio ambiente você cria vínculos com os principais clientes em função dessa satisfação, em função dessas políticas integradas que a empresa tem. E são poucas empresas que têm isso, que tem uma política integrada de meio ambiente, uma política integrada de segurança que você pode estender isso à comunidade, com quem você cria um vínculo além do cliente e da empresa.

Esse aspecto toma uma visibilidade maior porque você, na verdade, está abrangendo todo o

mercado, não só o relacionamento empresa/cliente, mas sim empresa/cliente/comunidade, então você cria um vínculo mais efetivo.

Entrevistador: Para fechar a pergunta em relação a sua unidade em si, existe uma importância das lojas de materiais de construção para o negócio? Quão importante é a loja de material de construção para a sua unidade de distribuição?

GA: A loja de materiais de construção é um dos segmentos que se tornam mais próximos da população. É praticamente o elo da distribuição da indústria de aço com o varejo. A loja de material de construção é o que está mais próximo do varejo. Então, para empresa a importância de se ter lojas de materiais de construção como clientes é justamente você poder medir a satisfação do cliente, do consumidor final com a qualidade dos seus produtos. A partir do momento em que você tem produtos de qualidade que chegam ao consumidor final e que você tem um bom retorno disso, a loja de material de construção acaba sendo um cliente estratégico. Porque, na verdade, você tem um vínculo maior e você tem uma resposta maior da satisfação dos clientes com seus produtos. Isso é fundamental.

Entrevistador: Em relação ao volume de loja, nós sabemos que um distribuidor de aço vai atender também construtoras e indústrias. A loja compõe uma parcela significativa desse volume?

GA: Sim. A loja de material de construção sempre foi um segmento estratégico para os distribuidores de aço, principalmente na nossa região, onde existem várias lojas de materiais de construção e a loja realmente é um segmento que você procura ao máximo colocar vários produtos, então você tem a facilidade de colocar dentro de uma loja, vários produtos ao mesmo tempo. Diferentemente de um segmento de construtora ou indústria que são poucos produtos. Dentro de uma loja você consegue ampliar o mix de produtos facilitando ainda mais a divulgação de produtos.

Entrevistador: Falando de ferramenta de marketing, a empresa tem algum direcionamento de marketing focado em segmentação por tipo de cliente? Ela procura segmentar esse cliente? Focar o atendimento dele de alguma forma?

GA: Especificamente, a nossa empresa sim. A segmentação foi vista como uma estratégia de marketing para se focar e atender melhor cada segmento. Lojas de material de construção é

um segmento que é focado em função de você poder divulgar os seus produtos e ter um atendimento personalizado, porque é um atendimento diferenciado. Se você segmentar, você consegue um atendimento diferenciado para cada segmento. Então, o atendimento para a indústria é um, o atendimento para construtora é outro e o atendimento para loja de material de construção é outro. Cada segmento merece um tratamento específico em função das suas características, da sua função dentro do mercado.

Entrevistador: Existe algum tipo de treinamento para a força de vendas específico para cada segmento que ele vai atuar? Como é desenvolvida essa segmentação?

GA: A segmentação, na maioria das vezes, você identifica internamente um colaborador que tenha uma facilidade maior, que tenha um entendimento melhor do segmento, que tenha uma boa entrada, um bom conhecimento e que passa a focar dessa forma. Você coloca pessoas que realmente se identificam com aquilo para você ter um retorno bom das lojas de material de construção. Você tem que colocar uma pessoa que realmente se identifique com os lojistas para se ter um feedback melhor e poder ter, a partir daí, ações de melhoria através das respostas que você tem através dessa pessoa.

Entrevistador: Sabemos que dentro desses setores existem vários produtos como: planos, aços longos e produtos especiais. As análises de estratégia da empresa se diferem em relação ao tipo de produto? Se tem uma estratégia para vender vergalhão diferente de uma estratégia pra vender chapa ou uma estratégia para vender perfis estruturais?

GA: Sim. A estratégia de venda tem que ser segmentada também, ou seja, cada produto você tem que colocar no mercado com um tipo de estratégia. Você utiliza várias estratégias de marketing para colocar produtos diferentes no mercado. Para cada produto um marketing diferente. Você trabalha com um marketing específico em função da necessidade de venda daquele produto no momento. Se você precisa vender um produto específico, você cria um marketing separado, focado para vender aquele produto.

Entrevistador: Nosso último tópico é sobre vendas e gerência de vendas. Quais são as principais responsabilidades do gerente de vendas na sua unidade?

GA: A função do gerente em cada unidade de vendas é diferente. Especificamente na minha unidade, eu não me considero um gerente de vendas e sim um gerente de filial. Você tem

outras atribuições independente de vendas. Especificamente ligado a vendas, você tem que realmente conduzir a equipe, organizar uma equipe com estratégias definidas pela empresa, definir metas para atender a exigência da empresa, manter a equipe focada, você tem que, basicamente, dar um apoio a equipe. Um gestor de vendas, nada mais é que uma pessoa que dá suporte em tudo que a equipe de vendas precisa. Basicamente, você como gestor de vendas, tem que estar ao lado tentando criar condições, facilidades para que o serviço na ponta dos vendedores seja o mais tranquilo possível, o mais gratificante para que ele possa produzir bem e dar o retorno que a empresa precisa.

Entrevistador: Quando você falou em definir metas, em definição da empresa. Normalmente existe uma definição que vem de cima, da gestão de cada unidade em relação às metas de cada vendedor?

GA: Sim. Especificamente em nosso caso, nós temos uma meta definida pela empresa e que são divididas por vendedor e por segmento para que ao longo do ano seja atingida. Então, nesse caso, o gestor tem que criar ferramentas e condições para que essas metas sejam cumpridas ao longo do ano.

Entrevistador: Em relação às etapas do processo de vendas, como você consideraria as etapas mais críticas? Primeiro o vendedor vai prospectar um novo negócio, depois ele vai fazer uma pré-abordagem e no final tem o pós venda. Dentro dessas etapas do processo de vendas você acredita que tenha uma mais crítica?

GA: Dentro de uma etapa de um processo de vendas, o processo mais crítico é você tentar fidelizar. Fidelização do cliente hoje é o processo mais difícil, que toma mais recursos porque você tem que visitar o tempo todo e criando ferramentas para que esse cliente não vá para o concorrente. Então acho que dentro desse processo de comprar e vender, você fidelizar o cliente é um dos processos mais difíceis.

Entrevistador: Quando você falou de expor recursos, desenvolver ferramentas para fidelizá-lo, que ferramentas são mais críticas nesse aspecto?

GA: Em se tratando de loja de material de construção, você fica mais próximo do cliente, você tem que visitar o tempo todo, tem que ter preços bem competitivos, produtos bons e um atendimento muito rápido então, a fidelização passa por aí. Você precisa ser bem completo

para o cliente dentro do que ele precisa. Rapidez na entrega, produtos bons e preços competitivos para que ele possa colocar isso no mercado. A fidelização passa por aí. Se você conseguir manter esses três fatores bem ajustados, é um bom passo para você ter manter o cliente fidelizado.

Entrevistador: O Médio Paraíba Fluminense é uma região grande, onde atua a sua unidade, desde Itatiaia até a região de Três Rios e Costa Verde de Angra dos Reis. Cada vendedor, dentro de toda essa área vai atender a um determinado segmento, tem focado em região ou isso é híbrido, tendo um que atua em uma região, um que atende a um determinado segmento em uma região?

GA: Em função da nossa região ter algumas características diferentes de outras, onde em um curto espaço geográfico você tem várias cidades, vários municípios, a segmentação se torna mais complexa. Talvez segmente por região e com isso, acho que facilita colocar determinados vendedores em determinada região em função do tamanho geográfico. A segmentação acaba tendo dois aspectos, de segmentar a empresa porém também a região.

Entrevistador: Falando de vendedores, a gente sabe que a remuneração da área de vendas é um aspecto bem importante relativo à motivação e a própria manutenção da equipe, e a sua empresa tem um aspecto relevante em relação a manter essa equipe satisfeita. Essa remuneração é fixa? Ela tem uma parcela de valores variáveis?

GA: Cada empresa tem a sua política salarial. Basicamente, uma empresa que trabalha com vendas, voltada a satisfação dos clientes, tem que ter funcionários satisfeitos, e estes têm que ter um estímulo para poder produzir bem. A empresa tem algumas ferramentas de estímulo além de salário fixo mais alguns benefícios extras que ajudam a complementar o salário dos funcionários. Então, ele tem metas e se as metas forem cumpridas ao longo do tempo ele é remunerado por isso. A empresa vincula as metas que devem ser atingidas com a remuneração variável de prêmios. Cria-se com isso um estímulo interno em cada vendedor e eles trabalham melhor, trabalham mais focados e produzem mais em função dos benefícios extras que eles podem ter em função disso.

Entrevistador: Essas metas de vendas são atreladas a um volume de vendas, a uma rentabilidade do negócio?

GA: As metas são atreladas a vários fatores como: volume, rentabilidade, retorno financeiro, segurança e vários outros fatores internos que a empresa tem, que agregados em um todo, criam um plano de metas.

Entrevistador: Ou seja, também nesse aspecto de metas vemos essa integração com diversas áreas. A meta não é só o vender em si. Você tem segurança e outros aspectos.

GA: Exatamente. São outros aspectos que fazem com que o vendedor se torne mais completo. Ele tem certas obrigações como segurança, retorno financeiro e com isso ele começa a entender melhor o aspecto da empresa como um todo.

Entrevistador: E esses vários fatores alteram, eles mudam em relação ao peso de acordo com o objetivo da empresa para aquele vendedor ou você tem uma metodologia que serve para todos os vendedores?

GA: A metodologia é para todos. Você não consegue diferenciar, criar vários programas. Isso pode prejudicar alguns e beneficiar outros, então costuma-se criar uma regra, uma política específica e dentro daquela regra é medida a performance da equipe.

Entrevistador: Ainda em vendas, um aspecto importante que a gente tem é em relação à consolidação das informações. O processo de comunicação é muito importante e como são tratadas essas informações de mercado? Elas passam por um filtro? Como elas são tratadas dentro da organização?

GA: No caso específico do FA, que mantém uma equipe de marketing bem atuante, as informações são colhidas pelos vendedores, pelas várias unidades de distribuição espalhadas pelo Brasil. Essas informações comerciais são condensadas e a partir daí nasce a estratégia comercial da empresa. Você colhe todas as informações de mercado e a partir daí você começa a definir algumas ações específicas em determinada região, determinado produto, determinado concorrente e você consegue ter quase que diariamente alterações de estratégias comerciais em função das informações que são passadas.

Entrevistador: Então é uma estratégia que tem uma flexibilidade grande?

GA: Grande em função do momento. A equipe de marketing, a equipe comercial tem que ter uma agilidade para poder se adequar ao momento do mercado. O mercado é instável, obriga

as empresas a terem ações imediatas, ações rápidas e a informação comercial é fundamental nesse processo.

Entrevistador: Falando de vendedor, existem características que a empresa julgue importante para você manter o bom vendedor? Quais são as características de um bom vendedor de distribuição de aço?

GA: A principal característica, não só de um bom vendedor de distribuição de aço, mas de todo vendedor é gostar do que faz. A partir do momento que você tem uma pessoa que gosta do que faz, o serviço flui normalmente e a empresa consegue verificar o retorno dessa satisfação do funcionário. Então, se a pessoa não gostar do que faz, pode até ser uma pessoa competente para outros tipos de serviço, mas se não gostar do que faz naquele momento não serve para a empresa.

Entrevistador: Como isso é identificado no processo de seleção? Imagino que isso deve ser bem complicado para em um processo seletivo você conseguir mensurar isso.

GA: Um processo seletivo, basicamente, de uma empresa grande passa por uma consultoria. Nesse caso, a consultoria é o primeiro passo para você atrair pessoas de acordo com as suas necessidades. A partir daí, através das entrevistas você passa a identificar se aquela pessoa realmente tem facilidade ou competência para o tipo de cargo que a empresa necessita. Teoricamente, como a empresa tem a característica de treinar seus funcionários, no caso específico do FA, nós conseguimos, com o tempo adequar aquela pessoa às necessidades da empresa, porque, na verdade, os vários treinamentos, as várias capacitações que aparecem no decorrer do tempo faz com que as pessoas se preparem e assim, vão tendo condições de atender a empresa da maneira que ela precisa.

Entrevistador: Para finalizar, existe alguma observação que você faria em relação a essa pesquisa, a essa investigação que está sendo feita relacionada a alguma questão que não foi elaborada ou algum outro aspecto que te chame atenção e que nós não tenhamos contemplado aqui?

GA: Eu diria, que talvez o que tenha faltado foi nós colocarmos mais as diversidades do mercado, que seria, voltando ao assunto da nossa região, muito complexa e dentro do mesmo Estado você ter vários benefícios fiscais no segmento de aço. Isso influi muito e diretamente

no mercado interno. Regiões com benefícios outras sem benefícios e dentro do mercado de aço isso tem uma diferença muito grande, um impacto muito grande na atividade de certas empresas.

Entrevistador: Isso pode até ser o crivo de uma empresa permanecer no mercado ou não.

GA: Pela própria região, o mercado de aço para determinadas regiões, para determinadas cidades pode ser muito ruim por não ter benefícios que outras cidades da região tem. Ela pode perder empresas em função disso.

## APÊNDICE G

### Transcrição de Entrevista ao Gerente de Distribuição B (GB)

Entrevistador: Dando continuidade a nossas entrevistas para o mestrado, vou entrevistar agora o GB, que é um gestor de distribuição de aço do FB. Vamos falar sobre estratégia, relacionamento com o cliente e vendas e gerência de vendas.

Nós sabemos que o mercado está bom, está sendo alimentado por muitas obras que consomem bastante, por conta dessa série de eventos que vamos receber. Eu queria uma visão sua sobre o mercado. Mas faça uma breve apresentação sua para nós o conhecermos melhor. Como você se inseriu no mercado?

GB: Sou formado em administração com pós-graduação em gestão de negócios, estou aqui na cidade há aproximadamente dois anos, vim de uma outra unidade do FB em Macaé, e a estratégia da empresa é abrir pontos de distribuição onde o mercado tem uma demanda crescente, onde nós percebemos que precisa ter um braço da empresa, regionalmente falando, ou seja, em determinados locais estratégicos. Volta Redonda e Barra Mansa já eram considerados locais estratégicos há muito tempo e abrimos a unidade há mais ou menos um ano e eu fui convidado a gerenciar a unidade aqui da região. Então, eu sou o gerente geral da unidade, mas meu foco maior é ligado às vendas. Em relação ao mercado, o mercado aqui de Volta Redonda e Barra Mansa está crescente, não só na parte das indústrias, principalmente motivado pelas indústrias automotivas, e em função mesmo da própria necessidade de um consumo maior de aço com as próprias siderúrgicas como o FF, que está fazendo a sua planta de longos, como o FC, apesar dos problemas que sabemos que existem, está inserida e buscando melhoria no mercado em termos de competitividade e penetração. Na construção civil, que é um mercado muito forte e um segmento muito importante para a nossa empresa, percebemos que não só o lojista, mas também as grandes construtoras de empreendimentos, que estão surgindo na região, por força do Rio de Janeiro, principalmente, que hoje é o espelho, a menina dos olhos do Brasil por causa da Copa do Mundo, das Olimpíadas, do próprio PAC e impulsionado pelo pré-sal. Então, o Rio, não só o Norte Fluminense, que é de onde eu vim, mas o Sul Fluminense também tem uma grande possibilidade de negócio no nosso segmento, na siderurgia. E a estratégia do FB é buscar o diferencial, porque preço por preço, existem materiais que vem de fora, os importados que competem com a gente em pé de igualdade se nós não soubermos fazer uma boa argumentação. E o que nós buscamos fazer é

gerar diferenciais como corte-dobra, que sabemos que outras empresas também tem, buscar dar suporte ao cliente em termos de planejamento do seu negócio, estruturando, dando condições de abrir o negócio e nós gerarmos crédito para ele e ajudá-lo a crescer e, para o fim, buscar o cliente final, o consumidor final que é o cliente que gera maior rentabilidade para a empresa. Então, nós queremos atingir as indústrias porque esse segmento é altamente qualificado e a empresa tem condições de oferecer produtos e serviços dentro da necessidade desses clientes e nós percebemos que nesse contexto, nos dois últimos anos, conseguimos crescer a uma velocidade de 80 a 100% ao mês. Claro, que quando você sai do zero, se consegue crescer mais e até mais rápido. Nós vínhamos crescendo nos últimos seis meses entre 80 e 100% e agora, percebemos que o crescimento vem se reduzindo, então nós conseguimos crescer nesses dois últimos meses 40%, porque já conseguimos atingir uma penetração que nos dá uma segurança em dizer que o mercado da região já nos conhece. Isso é uma coisa que até um ano e meio atrás não acontecia, não existia como FB e nos sabemos das outras grandes empresas que participam do mercado junto com a gente. Cada uma dentro da sua estratégia, mas nós buscamos trazer o cliente de uma forma que ele perceba que nós somos um parceiro. Nós buscamos parceria, não é simplesmente preço que queremos vender. Se colocarmos o preço lá em baixo, vamos ganhar uma boa fatia do mercado. Mas se não tiver uma boa entrega aliada a uma qualidade de produto, um atendimento e um pós venda bem feito, nós não conseguimos nos sustentar ou sustentar o crescimento que nós estamos atingindo. Ao mesmo tempo, os concorrentes contra-atacam e isso é natural. Eles contra-atacam e nós atacamos ao mesmo tempo porque, dos grandes, nós fomos o último a se inserir no mercado, então é natural que haja uma reação e isso já é esperado. Mas de qualquer maneira, tem espaço para todos, pois o crescimento permite que haja espaço para os grandes fornecedores da região. E a minha visão é a de que esse ano de 2012, por mais que no começo do ano se tenha começado mais tímido do que se imaginava, acreditamos que o mercado vá crescer algo em torno de 20%, 25% no nosso contexto. Em termos de mercado, essa região é bastante promissora e deve continuar assim nos próximos 5, 10 anos.

Entrevistador: Falando do FB, você disse que aqui nessa região ela está se inserindo agora como unidade de distribuição. Nós vemos que, por exemplo, a FA tem uma estratégia de distribuição muito forte, ela tem uma rede de distribuição que é um dos diferenciais dela. O FB visualiza isso em relação à distribuição da clientela, porque nós vemos que tem as vendas diretas de usinas e as vendas via distribuidor. Chega a ser conflitante essa relação?

GB: Já foi mais conflitante no início da estratégia da empresa. A estratégia do FB é montar unidade de distribuição de forma que ela absorva um mercado que seja competitivo, que seja demandado, por isso a unidade se faz necessária nos principais mercados do Brasil. Mas a usina já estava presente antes da distribuição aparecer mas, onde nós vemos hoje o conflito diminuindo e porque? No início era como se fosse uma competição interna, uma concorrência interna. Hoje, em função da alta demanda e da necessidade da empresa buscar mercado, mas não perder, não gerar conflito nós conseguimos a distribuição, que tem como objetivo complementar a usina nas grandes obras, mas ao mesmo tempo ocupar espaço no varejo e nas vendas. Então, o conflito em função disso até diminuiu e, pelo contrário, hoje a usina tem uma certa sinergia ou está buscando para que as obras de grande porte, a distribuição da região tenha conhecimento e tanto o vendedor da usina quanto o vendedor da distribuição ficam atentos a uma necessidade do cliente. Se for um volume maior ele vai buscar com a usina e se for um volume menor ele usa a distribuição. Se não, o próprio vendedor da usina nos informa de uma determinada necessidade pontual do cliente. Então, essa é a estratégia para que não haja nenhum tipo de conflito interno.

Entrevistador: Então, o FB como distribuição, tem como diferencial agregar valor.

GB: Agregar valor e buscar penetração onde a usina até então não conseguia buscar e em função do mix de produtos, porque a usina tem um mix de produtos muito mais limitado do que a distribuição. Então, a distribuição tem não só a linha de construção civil como a linha de indústria, mas tem também a linha de aços planos que a usina não abastecia a região, como os produtos de agronegócios e os materiais de inox que também fazem parte do grupo. Nós buscamos que a distribuição penetre no maior tipo de segmento possível ou aonde o cliente nos permita dar a maior condição de atendê-los nos maiores produtos em termos de mix que o FB tem.

Entrevistador: Nós temos uma visão de estratégia que analisa a parte externa da organização e ela analisa cinco pontos. O primeiro deles é a criação de novos concorrentes. Você acha que é uma ameaça a criação de novos concorrentes ou não?

GB: Eu não vejo simplesmente como uma ameaça, eu vejo como uma oportunidade. Quando você tem um concorrente de alguma forma, como o FB foi o último grande a entrar na região, nós buscamos primeiro, saber quais são as boas práticas dos concorrentes, isso é fundamental, você saber o que o outro faz de bom para fazer com que o nome dele seja reconhecido no 112

mercado e além de conseguir enxergar isso como benchmarking para a empresa, você criar seus próprios diferenciais. Em função disso, é que você vai ser lembrado como: o FB faz isso diferente em relação ao concorrente A, B ou C. E nós sabemos que os grandes concorrentes e até novos concorrentes vão surgir dependendo da oportunidade, então, eu não vejo como uma ameaça, mas sim como uma oportunidade de você perceber do porquê o concorrente X estar crescendo de repente no mercado a uma velocidade que você não esteja conseguindo crescer. Ou, o que ele está fazendo de diferente para chamar a atenção do cliente, seja lojista ou não. Então, nós buscamos tomar conhecimento das informações que são importantíssimas e não só do preço, mas das práticas que os concorrentes fazem para nós, através das nossas práticas, nos aperfeiçoarmos e atender o cliente que é o mais importante.

Entrevistador: Como vocês foram o último grande a entrar no mercado aqui da região, digamos que nem existe a possibilidade de entrar outro grande concorrente porque o mercado já está esgotado.

GB: Em termos de concorrência de produtor de aço de porte em termos de Brasil, nós sabemos quais são os três maiores. A competição é saudável e lógico que cada um quer buscar o seu melhor e crescer, melhorar o seu *share* muitas vezes tirando o espaço do outro. Mas isso não é uma coisa imutável, pelo contrário, em um mês você consegue tirar o espaço do outro em determinado momento, em função da sua prática que pode mudar, seja ela política comercial, política de entrega, seja o que for, você pode perder um determinado espaço por uma decisão errada que você tome. Então, o que nós buscamos é atender e satisfazer o cliente com as melhores práticas possíveis, mas ao mesmo tempo, quando você cresce, você gera uma série de gargalos e isso pode prejudicar mais na frente. Não adianta quereremos crescer para todos conhecerem o nosso nome, a nossa marca, mas não conseguir a satisfação do cliente na hora da entrega ou na hora de se ter uma boa abordagem do cliente. O importante é você crescer, mas de forma responsável e é isso que nós buscamos.

Entrevistador: Em relação a novos distribuidores, o FB não tem tanto risco ou ameaça até porque os grandes distribuidores das grandes marcas já estão inseridos aqui. Existe algum produto que possa substituir, por exemplo, o aço para a construção civil?

GB: Existem alguns produtos que estão sendo desenvolvidos, mas que em função da cultura, tem uma certa dificuldade que é a fibra de aço. Ela é, possivelmente, a nova tecnologia porque tem o custo benefício melhor e uma durabilidade muito maior do que o aço convencional que

estamos acostumados a fazer. Temos que estar atentos a isso para que justamente sejamos o precursor em nova tecnologia de aço. Se tiver que haver substituição, que sejamos nós a fazê-la, mas sabemos que todas as grandes empresas estão desenvolvendo suas tecnologias para justamente buscar aperfeiçoar e substituir um eventual produto que esteja em desuso ou que a qualidade dele venha caindo ou até para impedir que o aço importado, no caso da construção civil, do vergalhão, especificamente, seja um concorrente desleal quando se fala em preço. Existe esse desenvolvimento, esse trabalho e ele é feito de forma continuada, mas a curto prazo eu não enxergo uma substituição e sim uma mudança de cultura até porque, em função da demanda do Brasil no aço, vamos precisar desenvolver novas ferramentas, novos produtos e serviços para complementar o que fazemos hoje no mercado. O exemplo é o aço cortado e dobrado com a montagem feita já é um passo além do que a construção civil está vendo e o que estamos oferecendo agora.

Entrevistador: Em relação à concorrência, pela sua experiência, você visualiza essa concorrência sendo muito feroz a ponto de o FA, reduzir tanto o preço querendo “matar” o B, que acaba acontecendo um canibalismo?

GB: Sim e que muitas vezes, todos perdem porque a partir do momento que você lança uma estratégia de preço para tentar combater, recuperar ou ganhar mercado, você sendo grande acaba forçando o preço do mercado pra baixo. Você faz com que o lojista, que é muito esperto, muito atento para isso e sabe de certa forma persuadir todos os vendedores das grandes empresas, tenta falar que o preço do FA está tanto e que o seu está mais caro em tantos por cento, e aí você acaba tendo que rever a sua política comercial naquele momento para, em função de uma meta, em função de um retorno, de um resultado às vezes tem que baixar seu preço. E quando você vê, o preço do mercado baixou X% ao contrário do que você gostaria porque você ganha volume, mas não consegue agregar resultado nisso. Você acaba tendo que vender mais em cima de um mesmo resultado e isso não é bom para ninguém.

Entrevistador: Mas isso é prática no mercado? Aqui na região você já viu isso?

GB: Isso é prática do mercado. Quando nós entramos em dezembro de 2010, percebemos que para que nós pudéssemos nos fazer visível, para tomarmos conhecimento e os clientes perceberem que estávamos inseridos na região, em determinado momento nós buscamos massificar a nossa política comercial mais focada em tirar negócios e outros concorrentes, ou seja, preço. Se o concorrente está fazendo uma boa prática e ele já se relaciona com o cliente

há algum tempo, se não for através de uma política arrojada ou quase canibal, você não consegue entrar. Então, em determinado momento nós precisamos sacrificar a margem em função da escala. Hoje, nós conseguimos justamente fazer o contrário conseguindo manter uma boa política comercial buscando melhores volumes porque hoje, a nossa marca e quando fala marca é a política em si, preço, entrega, as condições que a empresa fornece para o cliente e isso o cliente já tem conhecimento, então ele já sabe comparar o FB com os outros concorrentes. E ele busca, em determinado momento, uma negociação que permita que fechemos negócio a todo momento com ele. Então, o que buscamos é isso, mas existe certo canibalismo porque não são só os três grandes que estão, mas existem os distribuidores independentes que atuam forte na região também. Algumas empresas até com incentivo fiscal, que não deveria participar desse mesmo mercado, mas acontece na prática.

Entrevistador: O exemplo de concorrência fica um tanto desleal tanto importado quanto com esse benefício fiscal.

GB: O objetivo dele acabou sendo distorcido por falta de fiscalização do governo, por falta de interesse e porque o brasileiro é muito criativo e oportunista e quando enxerga uma oportunidade, ele consegue perceber um diferencial e que para muitos, principalmente para o lojista, o diferencial maior é o preço, ele acaba se beneficiando disso em algum momento.

Entrevistador: Uma outra ameaça é o poder que os compradores, que os nossos clientes tem de barganha. Esse poder chega a ser muito grande? Chegam a ser expressivos de modo que conseguem fazer pressão nos distribuidores?

GB: Conseguem. OFB vem de uma diretriz de cima para baixo e temos vários indicadores de performance que não é só simplesmente o volume de vendas ou a conquista de determinados clientes. Temos uma determinada gama de indicadores de performance que nos obrigam, em determinados momentos, a conquistar uma grande empresa onde o comprador já é muito antigo ou a empresa tem um porte que tem um poder de barganha muito grande por conta do volume que ele compra. E isso acaba influenciando a comercialização ao longo do mês ou em determinado momento e o comprador percebe isso, ele sabe que tem o poder nas mãos. A empresa procura manter as suas práticas, lógico, dando condições diferenciadas para determinadas empresas de porte comercializar conosco.

Entrevistador: Mas quando falamos em empresa de porte, sabemos que o mercado tem a parte industrial, o agronegócio, o lojista tem uma gama grande. Esses de grande porte representam uma fatia muito grande ou uma fatia média?

GB: Em termos de quantidade de clientes de porte no mercado, na nossa região pelo nosso contexto ou o nosso histórico, embora estejamos mapeando a nossa curva ainda, vamos dizer assim, eles representam em torno de 15 a 20% em quantidade, mas representam em volume quase 70%. Volume e reais por tonelada como se costuma falar, ou seja, a rentabilidade dele por tonelada é menor, mas a escala faz com que ele traga o volume em valor, em reais maior para a empresa. Por conta disso, são o que nós chamamos de clientes classe A, em cima da curva classe A, B e C, e os clientes classe A são aqueles que nós buscamos não perder negócios em cima do volume que estamos acostumados a vender.

Entrevistador: Mas, por exemplo, tratando de lojista, essa relação se mantém ou como lojista o mercado é mais pulverizado?

GB: Não, como lojista é diferente. Nós temos lojistas que buscamos manter, vamos dizer uma classe A, mas é muito difícil, porque se determinado concorrente tiver uma política diferenciada em determinado momento, que sabemos que a sensibilidade do lojista é muito maior por preço, e esse concorrente tem um preço melhor, nós perdemos o cliente naquele momento, perde a venda ou aquele determinado negócio. O cliente é fiel às práticas, ele não é fiel a marca. O cliente se torna fiel à empresa em função das práticas que concedemos a ele, aquilo que fornecemos a ele para que possa se sustentar. Mas sabemos que os lojistas, na grande maioria, é um cliente muito difícil de se manter comprando com você o tempo todo. Ele conta com você, faz um preço e faz com outros dois ou três e vê qual é a melhor condição que estão dando para ele e muitas vezes ele faz leilão. Pega o seu preço e joga para o concorrente A, pega o preço do concorrente A que já baixou em função do seu e volta para você ou joga para o C e vira uma gangorra. E ele, além disso, usa muito o *just in time* hoje, porque quer além do preço, a entrega em 24 horas senão fecha com outro. E algumas vezes eles não são nem um pouco fiéis a isso porque, às vezes, chega a sua mercadoria, mas ele já pegou com outro e não recebe mais a sua e você precisa fazer todo um trabalho de recuperação.

Entrevistador: Ou seja, por mais que você esteja agregando com a entrega rápida, acaba nem sendo tão diferencial.

GB: Sabemos que hoje os revendedores, os lojistas, precisam da entrega rápida porque muitos já estão trabalhando com *just in time*, até mesmo de forma desorganizada, mas estão. Porque ele fica fazendo pressão para você entregar e ele faz pedidos com você duas, três vezes por semana e você acaba tendo que fazer as entregas duas, três vezes por semana para ele. O lojista organizado faz pedido uma vez por semana e mantém um estoque mínimo ou um estoque de segurança que o permita fazer um pedido só na outra semana enquanto o desorganizado não, e se você fura ou atrasa em alguma dessas vezes, ela já começa a te colocar de lado, tenta ou te ameaça verbalmente.

Entrevistador: Agora como seu distribuidor, o FB distribuição é vinculada ao FB usina, você não tem barganha por parte de fornecedor porque ele já é estabelecido ou existe uma barganha?

GB: Não, existe uma política comercial na distribuição que sustenta a política da usina. O que eu quero dizer com isso? Não tem sentido nós vendermos para um cliente de porte com o preço da usina porque senão acabamos tendo um canibalismo interno, vamos dizer assim. Ou seja, a distribuição quer tomar o espaço onde a usina deveria estar inserida, com isso, a distribuição perde rentabilidade, perde mark-up e a usina deixa de atender um cliente com mark-up dela, que seria maior para ela e a distribuição desviando a atenção, desviando o seu foco para o varejo, que é a grande razão de ser da distribuição.

Entrevistador: Falando do relacionamento comercial, do relacionamento com o cliente, como o FB, na prática, visualiza isso? Ele trata os clientes com perfis diferentes de modo diferenciado?

GB: Sim, trata até mesmo na distribuição. Na prática existe uma diferença, existe uma hierarquia, digamos assim, onde a usina, em determinados clientes de grande porte onde ela está inserida, até para preservar o cliente, para preservar o relacionamento com a usina a distribuição não entra. Todo relacionamento é feito diretamente com a usina e se necessário for, a distribuição entra para dar um suporte ou para ajudar a usina. Às vezes o cliente precisa de um material de pequeno volume e a usina, por vários motivos, não tem como atendê-lo naquele momento, a empresa utiliza a distribuição local, a unidade local para dar o suporte para o cliente nesse momento.

Entrevistador: Falando especificamente dos clientes de distribuição. Eles são tratados de forma diferente?

GB: Sim, eles são tratados de forma diferente, principalmente porque sabemos que a partir do momento em que fazemos a pesquisa de mercado antes de abrir a unidade. Nós já conhecemos quem são os principais clientes da região, de quem eles compram e nós sabemos qual é a importância deles para a distribuição, a importância dele para os resultados da empresa a cada mês e quanto isso nos gera de rentabilidade. Não existe uma política única para a distribuição como um todo, existem sim, parâmetros em cima do porte de cada cliente e em função disso é estabelecida uma política para aquele porte de cliente. Então, existe uma diferenciação até para preservar e estimular os grandes clientes que compram um volume maior a permanecerem na empresa. Não tem sentido você vender num preço para um cliente de grande porte que compra 10, 12 toneladas para um que compra 500 ou 1000 quilos na mesma maneira. Não tem sentido nós fazermos isso.

Entrevistador: Em relação ao tipo de cliente, por exemplo, você tem um cliente que é uma indústria de porte A e você tem um lojista que tem o mesmo porte em relação ao volume e você tem uma construtora que também é do mesmo porte. Eles são encarados do mesmo jeito?

GB: Eles são encarados de modo diferente porque a primeira coisa que nós fazemos é segmentar os clientes em função do objeto da empresa, ou seja, a indústria tem um foco, a construtora tem outro foco e o lojista outro. Dos três canais de vendas, como nós chamamos, o lojista é o mais complicado de se lidar não só pelo preço, mas até pela acessibilidade de mercado que tem em relação às práticas dos fornecedores em geral. Ele negocia a toda hora, ele recebe uma cotação de um cliente e negocia com três ou quatro, recebe outra e a negociação já muda porque o volume que ele negocia com determinado cliente varia de negócio para negócio. A construtora, embora nós tenhamos a necessidade de penetrar muito forte nesse ramo, nesse canal, mas ela não tem a sensibilidade em relação ao preço que o lojista tem, porque a construtora tem a sua velocidade de obra, tem um planejamento inicial na maioria das vezes, nós sabemos que muitas vezes o planejamento não consegue cumprir tudo que se prevê, então, é questão de momento você saber como aquela construtora funciona. Sabemos que cada construtora funciona de uma maneira diferente, em função disso que conseguimos aplicar uma política diferenciada para uma e para outra. Ou seja, uma se planeja

e compra um volume para a obra daquele mês com você e você sabe que ela comprou para aquele momento e a outra compra no sufoco, porque ela precisa do material para o dia seguinte porque o fornecedor A ou B deixou de entregar ou porque houve mudança no projeto e ela está precisando fazer aquela obra com urgência por causa de medição ou algo do tipo, nós fazemos uma política diferenciada naquele momento. São políticas diferentes para determinadas situações e como são encaradas no mercado das construtoras. Tem indústrias que produzem os mesmos produtos que trabalham para as mesmas empresas, prestam serviços para outras empresas e nós sabemos qual é o nicho de mercado dela, a segmentação, quais são os produtos que ela comercializa. Outras são indústrias que fazem de tudo como as de metal-mecânica, pequenas metalúrgicas ou que trabalham com caldeiraria e pegam qualquer tipo de serviço e é muito mais abrangente e ao mesmo tempo, para que ela possa crescer e fechar determinado negócio com um cliente, ela precisa de um produto o mais rápido possível. São produtos que de uma certa forma são mais qualificados, mais técnicos, que têm uma classificação do aço mais diferenciada, que exige mais da movimentação, exige certificado de qualidade e que nesse ponto, como conseguimos fornecer um certificado para qualquer tipo de produto que comercializamos nos nossos clientes, conseguimos também praticar um preço diferenciado. Cada canal de venda, cada um desses três tem uma política diferenciada.

Entrevistador: Além do quesito preço na hora de estabelecer o negócio para o cliente indústria, lojista, revenda ou construtora existe alguma diferença no tratamento quanto ao atendimento?

GB: Não. Em relação ao atendimento, abordagem e pós-venda nós já não fazemos essa separação porque queremos tratar bem o grande cliente, ou seja, aquele que nos consome muito e quer tratar bem até aquele que compra para fazer uma obra ou qualquer outro serviço de pequeno porte. Queremos mostrar para qualquer cliente que ele é importante, independente do tamanho que ele se apresente. Porque muitas vezes, não digo na pessoa física, em uma pequena construtora ou uma pequena indústria vai crescer e ele precisa de você para isso. Se ele te percebe como parceiro ele vai investir em você e se você investir nele da mesma maneira, ele vai se tornar, lá na frente, um cliente de grande porte da sua empresa. Então, tentamos atender da melhor maneira a qualquer tipo e porte de clientes independente do canal.

Entrevistador: Existe diferenciação quanto ao atendimento? Como, indústria tem que se visitar mais ou loja tem que se ligar todo dia?

GB: Existem algumas diferenças para cada canal que colocamos determinados vendedores para atender determinados canais onde ele tenha um maior conhecimento e por conta disso, ele sabe o que deve ser feito para melhor atender aquele cliente. Ou seja, ele sabe que nas indústrias da região que ele atende ou que ele conhece requer um atendimento pessoal, mais técnico que ele vá conhecer, não só o que ele está vendendo, mas conhecer o que o cliente está fazendo com aquele produto, sua aplicação. Porque em cima daquilo podem surgir novas necessidades do cliente e podemos dar uma ajuda, um suporte e por conta disso, pode surgir outro produto que possamos complementar aquela aplicação na indústria.

Entrevistador: Você acaba segmentando o vendedor por tipo de negócio?

GB: Sim. Em determinados momentos sim, mas o nosso objetivo é que todo vendedor venda o mix da empresa justamente para não ficar viciado em determinado ramo ou segmento, porque senão, ele fecha os olhos para qualquer outra oportunidade que apareça. O objetivo é que ele tenha competência para que consiga atender a todo o segmento que ele esteja inserido regionalmente falando. Ele tem que ter condições de atender uma região e perceber se aquela região demanda quais produtos e conseqüentemente quem são os clientes dessa região. É claro que vendedor tende a ir para uma linha ou outra dependendo do seu perfil, o objetivo da empresa é que ele seja orientado a trazer o maior volume de clientes, independente do canal, e internamente nós vamos fazendo o filtro para que seja direcionado, se necessário for, posteriormente determinados clientes para outros vendedores que já tenham maior conhecimento, uma maior confiança em determinado segmento, grupo de produtos ou linha de materiais.

Entrevistador: Faz parte de uma diferenciação. Então, essa especialização do vendedor o faz ao mesmo tempo especialista e generalista?

GB: Ele é até mais generalista, porque ao mesmo tempo que ele passa a ter conhecimento de uma linha mais ampla, ele conhece um pouco mais cada linha, mas conhece muito mais do todo. E ao mesmo tempo que ele vai conhecendo a cada linha e fazendo negócios, sem querer exagerar, ele vai sendo especialista em todas as linhas e essa é a tendência. Claro que sabemos que alguns, por perfil, procuram focar em determinada linha ou segmentação, mas em sua maioria, eles acabam conhecendo um pouco de cada linha de produtos para atender todos os canais de venda, para que, justamente ele conheça um pouco mais de cada cliente e suas necessidades.

Entrevistador: Essas vendas em geral ou esse atendimento ocorre mais via telemarketing ou por visitas?

GB: O nosso atendimento tem que ser necessariamente 100% visita. Pelo menos quando o vendedor traz o cadastro do cliente para a empresa. Nós fazemos uma análise do perfil do cliente em função das informações do contrato social, qual objeto da empresa, ele é visitado pelo vendedor, principalmente no início, uma vez por semana. Quando o vendedor já tem o *feeling* do cliente, já sabe como o cliente funciona, aí se pode direcionar o atendimento junto como vendedor através do operador de vendas. O operador dá o suporte interno via telemarketing, mas um operador que tenha um conhecimento também daquele canal de vendas que ele já tem um conhecimento maior da necessidade do cliente.

Entrevistador: Esse operador, na verdade, vai funcionar como assistente.

GB: Ele é um pouco assistente do vendedor, mas também tem suas próprias metas e busca seus próprios clientes também. O vendedor traz muitos clientes, mas o operador interno também traz muitos clientes de várias maneiras via *mailing list*, via internet ou ele mesmo, quando está indo ou vindo de casa ele enxerga obras, via telefone também e ele é incentivado a fazer isso porque no futuro ele será um vendedor, pois existe um plano de carreira.

Entrevistador: Essa estratégia que falamos de atendimento é direcionada pelo marketing da empresa? Tem estratégia de cima para baixo ou é um a estratégia própria da sua unidade?

GB: Ela é uma diretriz do FB, onde temos requisitos para orientar como é feita a separação em termos de porte de canal de vendas de cada cliente e a unidade cria uma forma melhor de atender o cliente dessa maneira. Embora sejam várias unidades de venda, cada uma cria a sua em função, principalmente, da cultura da cidade onde está localizada. A cultura muda e eu que já tive experiência no Norte Fluminense posso dizer que é diferente da cultura daqui do Sul Fluminense em alguns casos, em alguns canais de venda em relação aos clientes de lá. A gestão muda um pouco, a premissa é a mesma, mas você pode ter uma flexibilidade de como atingir um melhor resultado.

Entrevistador: Voltando em visita que a gente já tinha dito, existe um controle por parte do gestor em relação à agenda do vendedor?

GB: Existe um controle porque cada vendedor tem sua carteira de clientes e cada um tem um relatório que é extraído do sistema para ele saber quem são os clientes que ele visitará naquela semana. O controle é feito semanalmente e não rigorosamente todos os dias porque em função das nuances do mercado, das oportunidades que aparecem as coisas podem mudar e surgir uma oportunidade que faz com que ele desvie o foco naquele momento, sai da rota dele para buscar uma oportunidade. Isso é muito *feeling*, mas em regra ele tem X clientes para visitar ao longo da semana e na semana seguinte é gerado um novo relatório para verificar a assiduidade de visitas em relação aos clientes da semana anterior e é feita uma nova rota a alguns clientes que, por ventura, deixaram de ser visitados na semana anterior e serão visitados na semana seguinte.

Entrevistador: Essa rota é estabelecida pela empresa? Existe uma diretriz e a empresa manda um pacote de sugestão e o vendedor vai pegar aquilo ali, e obviamente, dependendo do *feeling* dele, vai seguir a risca ou às vezes pode ser que fuja de uma coisa ou outra.

GB: Essa rota é estabelecida pela unidade. A partir do momento em que ele faz o relatório de visitas da semana anterior, ele coloca justamente o que observou ou o que fez com que ele desviasse da sua rota e o forçasse buscar novos negócios. Muitas vezes isso é *feeling* e a experiência do vendedor diz isso e é muito proveitoso porque o cliente que está na base, embora não visitado naquela semana, sabemos internamente que ele será visitado na semana seguinte. Ao mesmo tempo, ele que não foi visitado naquela semana recebe um contato ativo do operador de vendas para informar que o vendedor irá visitá-lo naquela semana justamente por não ter ido quando estava programado. Então, a agenda é um pouco livre para o vendedor estabelecer o que ele irá fazer no dia, mas no final da semana ele tem que cumprir aquele X de visitas que lhe foram orientadas.

Entrevistador: Isso é uma diretriz, esse contato partir do operador?

GB: Eu vejo esses números ou esses relatórios através de um outro relatório que mapeia quem o vendedor visitou naquela semana e o que o operador de vendas fez para corrigir aquele desvio de caminho. É um trabalho em conjunto porque o que o vendedor ganha o operador ganha também partindo do ponto da remuneração. Existe uma remuneração variável onde os dois ganham em conjunto e que faz com que os dois acreditem que o cliente não é do vendedor, ele é da dupla. Consequentemente, a meta estabelecida para o vendedor é da dupla também. A meta acaba sendo dos dois e eles têm interesse em fazer com que a área deles ou

os clientes sejam cobertos e isso é importante para os dois atingirem o melhor resultado possível e para a unidade também atingir o melhor resultado.

Entrevistador: Sabemos que existem negócios que são desenvolvidos baseados no relacionamento que se fortalece entre o fornecedor e o cliente e existem negócios que não tem esse aspecto de relacionamento muito fortalecido, é como se fosse transação a transação. Você visualiza isso mais para relacionamento ou mais para transação, como exemplo, o relacionamento do distribuidor com a loja?

GB: Nós buscamos o melhor relacionamento possível, seja com lojista, indústria, construtora ou com o consumidor final. Com o lojista especificamente, por ser um segmento e ter uma particularidade, justamente porque ele está susceptível a mudanças, quanto mais relacionamento você tem com o lojista, mais ele acredita no que você diz. Um exemplo claro disso é preço porque ele é muito sensível a preço e se você fala que vai ter aumento e o aumento ocorre, ele vai te dar credibilidade. Se você diz que vai ter aumento apenas para tirar o pedido dele, e o aumento não ocorre você vai perder a credibilidade lá na frente. O relacionamento do vendedor, especificamente, com o lojista, nesse caso do exemplo é muito importante porque você passa a ser um consultor, você passa a ajudá-lo. Muitas vezes eu já tive experiência de clientes me ligando e perguntando se haveria aumento ou era apenas uma especulação de mercado por determinado grupo de fornecedores ou algum fornecedor simplesmente para poder vender. Então você ajuda o lojista a estabelecer uma estratégia porque se você fala uma verdade para ele de que vai ter aumento, ele se estrutura e compra mais e vê o aumento acontecer mais na frente. Caso contrário, ele deixa de te enxergar como um parceiro de fato.

Entrevistador: Além dessa iniciativa, existe alguma outra que tentou ser tomada além dessa relação de confiança quando vai se ter aumento ou não de preço? Alguma outra iniciativa que pode ter dado ou não resultados?

GB: O relacionamento com o lojista é basicamente dessa maneira. Agora, falando dos outros canais como na construtora, depende se sabemos que vai faltar material e a construtora terá necessidade daquele material naquele momento ou no momento em que você ache que irá faltar, você sinaliza para o comprador da construtora que em função de uma deficiência, de uma dificuldade de abastecimento da empresa ou ele se estrutura e compra mais ou busca o planejamento de forma que você possa atendê-lo. Isso é relacionamento da 123

mesma maneira, mas com foco diferente. A indústria é muito mais técnica que os outros dois e você tem que fazer um trabalho muito mais qualificado, porque não é simplesmente você colocar o material no chão que você irá atendê-la. A indústria gira muito em função do seu cliente ou do andamento do trabalho que ela está fazendo porque, às vezes, ela precisa do seu produto para o dia seguinte, mas só planejou em receber daqui a três semanas, por exemplo. No caso da indústria, nós buscamos fazer por nossa conta, já manter um estoque avançado na unidade de determinados produtos que sabemos que, a qualquer momento aquele grupo de clientes vai precisar ou que por conta de problemas internos, ele não estava programando. Então, nós buscamos nos estruturar para deixar um fôlego para quando surgir uma urgência, nós podermos atender. E sinalizamos isso no ato da negociação porque temos condições de manter um estoque dos principais materiais de giro do cliente e que o permita, em uma necessidade, nos pedir o material para que ele não precise ocupar espaço com estoque e isso também é outra forma de relacionamento porque ele já sabe que você fará isso para ele. Então, isso também agrega valor ao tipo de atendimento que você presta para o cliente.

Entrevistador: Falando em lojas, especificamente, além dessa questão de política de preços existe algum outro benefício que talvez tenha sido tentado e não se enxergou? Já existiu alguma outra tentativa? Porque eu vejo o FB muito tênue no preço.

GB: Veja só, como o lojista é um tipo de cliente muito conhecido dos fornecedores, e nós fornecedores já traçamos do início como um lojista reage em determinadas circunstâncias ou situações, já buscamos soluções para atender o cliente em cima do perfil da loja dele, em cima do mapeamento que já fizemos previamente. Nós sabemos que a política ou a prática que é feita pelo lojista não é feita simplesmente para todos os lojistas. Como eu te falei, alguns são organizados e já mantêm o estoque, outros usam o *just in time* porque não são organizados ou não é nem só por organização, e sim porque não tem condições de manter o estoque no chão por questão financeira. OFB em si, por já vir de um trabalho anterior, antes de ser FB, de como funciona o mercado da revenda, já conhecemos como funcionam os fatores que interferem ou que podem prejudicar uma negociação. Nós não procuramos inovar ou inventar, procuramos a nossa prática de uma forma diferenciada que nós sejamos caracterizados por essa prática, mas que sabemos que não tem como fugir muito de preço e entrega. Tudo em relação ao lojista tem que estar voltado para esses dois fatores principais que são preço e entrega, que é 90% da negociação. O resto é algum detalhe diferenciado ou alguma necessidade específica de determinados lojistas, mas são coisas pontuais que não requerem

uma política abrangente. Isso é um a um, mas em regra o preço e o prazo de entrega, no caso dos lojistas, são os dois principais fatores da comercialização.

Entrevistador: Esses outros aspectos ficam na mão do vendedor? Porque não temos uma política, pelo que eu entendi o FB não tem uma política que agrega, para o lojista além de preço e entrega pontual. Esse outro detalhe, esse a mais, fica a critério da esperteza do vendedor?

GB: O vendedor que tem o pleno conhecimento do seu mercado e da sua base de clientes tem ferramentas que posam dar a ele, dentro da necessidade da negociação, buscar diferenciais fora preço e prazo de entrega. O vendedor sabe como funciona cada um dos seus clientes e sempre buscamos internamente situações ou soluções que possam dar condições para o vendedor negociar ou tirar “um coelho da cartola” para fechar determinados negócios que não sejam simplesmente preço e prazo de entrega. De repente dar ajuda ao distribuidor ou ao lojista condições de melhorar o seu negócio. Um exemplo é o próprio mix de mercado da sua loja que são comercializados. Existem lojistas que são viciados em vender poucos produtos porque acham que dá maior rentabilidade e é menos trabalhoso e complicado e sabemos que hoje, em função desse mercado que vivemos, quanto maior diversificação você conseguir dar com qualidade, mais resultado o lojista vai ter. Como nós temos uma linha muito ampla que permite essa diversificação, o lojista pode buscar nos nossos produtos, agregar valor à empresa, ao negócio dele não só nos produtos agregados da construção civil em si, mas, por exemplo, um arame farpado, um grampo, um arame galvanizado que a construção civil utiliza e que são produtos que alguns lojistas ainda não perceberam isso. Isso faz parte também, lógico, do *feeling* do vendedor de agregar e fazer o cliente, o lojista acreditar que aquilo gera valor para ele, vai trazer mais cliente e gerar mais rentabilidade para a loja, no caso.

Entrevistador: Voltando em estratégia, sabemos que tem alguns recursos e capacidades que fazem uma empresa ser acima das outras. O diferencial, a vantagem competitiva dela está em cima de algum recurso ou capacidade que ela tenha. OFB distribuição, da unidade Volta Redonda apresenta qual recurso ou capacidade?

GB: Um dos principais recursos que utilizamos vai depender do canal que sabemos que é força de mercado, que é o prazo de entrega. Nós sabemos que em função das diversas necessidades do dia a dia, independente de quem seja o cliente, o quesito entrega faz um diferencial porque, a partir do momento que você diz ao cliente que entrega com 24 horas,

independente do pedido que ele vá fazer, respeitando certos requisitos pois existe o mínimo de valor para a entrega, entre outras coisas, e você cumpre, o cliente já vê isso como um diferencial. Justamente porque ele sabe que quando precisar de determinado produto ele sabe que o fornecedor FB tem condições de atender às necessidades desde que tenha o produto. Então, isso é um dos grandes diferenciais que procuramos fazer mesmo porque essa é uma das diretrizes da empresa como distribuição.

Entrevistador: Esse é um recurso raro?

GB: Não. Isso não é um recurso raro, é uma necessidade que temos que aperfeiçoar a cada dia. Existem regiões que entregamos com 24 horas e existem regiões que entregamos em 48 horas. O melhor dos mundos é entregar com 24h, mas isso gera, na distribuição, uma demanda maior porque o volume de vendas aumenta e gera um gargalo na logística, ou seja, vamos vender mais e ao passo que vendemos mais, mais clientes querem comprar de nós. Ao mesmo tempo, nós começamos a tomar um vulto que, às vezes, a logística não está estruturada ou não imagina que vá haver naquele momento, seja ao longo do mês ou naquele dia. Como nós estamos crescendo a uma velocidade muito grande, nós hoje já temos gargalo de entrega que nos faz tomar certas ações para corrigir, tentar buscar as 24 horas ou para restringir o que for necessário a determinados parâmetros ou requisitos para que nós cumpramos o que o cliente precisa dentro das nossas condições.

Entrevistador: Em relação ao prazo de entrega, é um diferencial que é raro no mercado?

GB: O prazo de entrega se faz urgente no mercado porque independente de quem seja o cliente, ele quer tudo para ontem. A globalização nos obrigou a perceber e a fazer com que as coisas aconteçam de forma muito rápida. O mercado está funcionando de uma maneira muito diferente de antigamente, principalmente por causa desse material importado, no caso da construção civil. O material importado veio como uma oportunidade que enxergaram de ter uma competitividade maior a uma situação que naquele momento o Brasil estava vivendo. Uma falta de aço ou aumento abusivo de preço que no passado houve e outro diferencial é buscar solução além do prazo de entrega na unidade, é oferecermos a solução para o cliente dando suporte. Ter um vendedor que tem a noção da característica daquele cliente para tentar ajudá-lo e fazê-lo crescer. É o conhecimento de negócio que o vendedor tem para aquele perfil de cliente.

Entrevistador: E esses dois recursos, pelo que eu entendi, a entrega acaba sendo um fator normal de mercado e isso é prática a concorrência também. Então, ela não é rara.

GB: A entrega é o cartão de visitas da empresa. A entrega em 48 horas não é rara, mas a entrega em 24 horas é rara.

Entrevistador: E esses dois recursos são difíceis de imitar?

GB: Sabemos que pouquíssimos gestores conseguem entregar materiais em 24 horas e eu digo de forma regular porque dependendo do porte do seu cliente você consegue, mas entregar em 24 horas a todo instante ou de cinco dias na semana você conseguir fazer isso em quatro com 24 horas não é comum. Até em função da estrutura de cada fornecedor, de cada concorrente, nós conseguimos fazer porque preparamos uma estrutura na unidade buscando atender com 24 horas. Mas isso tem um limite não só logístico, mas um limite de movimentação de carga, limite de acomodação do seu estoque que consiga atender em 24 horas, independente do volume que você venda e nosso espaço físico é limitado como o de qualquer outra empresa, então, nós de repente conseguimos fazer isso se tornar um diferencial porque ainda não chegamos na nossa saturação ao passo que outros fornecedores, até por estarem a mais tempo, já chegaram nesse limite e por causa disso, não conseguem entregar com 24 horas. Nós conseguimos enxergar isso como uma oportunidade, mas é uma oportunidade momentânea. Daqui a um ano provavelmente, no passo que estamos tendo, nós não conseguimos mais fazer entregas em 24 horas e nós temos que buscar outra alternativa, outro diferencial para suprir o que o cliente deseja, porque a entrega não será mais possível. Isso é muito dinâmico.

Entrevistador: E esse recurso de conhecer o cliente é um recurso que pode ser imitado? Custa muito para o concorrente imitar esses recursos que vocês têm?

GB: Vai depender muito da cabeça do cliente, do lojista, especificamente, porque os principais recursos já foram falados que são o preço e o prazo de entrega. Se o fornecedor A tem preço e prazo de entrega e o B também, ele vai avaliar principalmente esses dois aspectos. Então, “é fácil ser imitado” e o que o lojista mais precisa é fácil ser imitado porque é guerra de preço. Um fornecedor sabe como é a prática do outro também e tenta usar isso como subterfúgio para tentar tirar vantagem e muitas vezes não consegue nem cumprir.

Entrevistador: Para fechar, em relação à administração da força de vendas, existe alguma etapa de processo de vendas que vai desde a pré-abordagem, pesquisa de mercado até o pós venda? Qual etapa você considera mais crítica dentro desse processo?

GB: A etapa mais crítica é você conseguir, primeiro mapear de forma certa o mercado ou aquele mercado que você quer atingir, o nicho ou onde você quer chegar e conseguir atingir a toda expectativa dos clientes dentro do seu discurso depois que você faz a abordagem. É difícil perceber quando você está se inserindo no mercado, que aquilo que você mapeou inicialmente, antes de você começar a negociar com o cliente é o que você realmente imaginava, é difícil você ter a percepção exata ou saber qual é a reação do cliente quando você começa a atendê-lo e no final das contas, manter um nível de satisfação que atenda o cliente. Você atendeu a duas necessidades do cliente e daqui a pouco, ele quer uma terceira e você atende, aí ele quer uma quarta e quando você vê, tem que atender a uma particularidade, lógico que eu estou dizendo em alguns casos dos grandes clientes, porque você tendo que manter uma estrutura ou tendo que buscar um atendimento exclusivo personalizado isso é o mais complicado. Não é o vendedor, mas sim a estrutura da empresa que vai desde o vendedor que fez a pré-abordagem até o entregador porque aquele cliente tem certas limitações ou regras para que isso aconteça então isso é o mais crítico para nós.

Entrevistador: Pelo que entendi, a segmentação é híbrida. Ela ocorre por região e dentro daquela região o vendedor é direcionado para um segmento ou outro mantendo a visão de negócio.

GB: Ocorre por região e fazemos mapeamentos mantendo a visão de negócios globais. Por isso, que o ideal é vendedores capazes de fazer isso.

Entrevistador: Sabemos que na área de vendas o processo de comunicação é muito importante, tanto do vendedor para a gerência, quanto a gerência para o superior.

GB: Em todos os momentos existem ruídos do vendedor para o operador de vendas, existe o ruído do operador para o faturamento e, conseqüentemente, do faturamento para a logística. Muitas vezes a estratégia da empresa ou a gerência tem que fazer correções e muitas vezes com regras, com diretrizes e isso tem que estar muito bem assimilado pelo corpo funcional ou pelos nossos clientes internos, porque isso vai repercutir no atendimento ao cliente externo. Nós criamos as regras, mas é muito pessoal porque cada um assimila a regra de uma maneira

ou interpreta de uma maneira diferente da outra e no final o objetivo é que todos saibam que o objetivo, que o foco maior da empresa é o cliente externo. Os ruídos internos que aconteçam não cheguem ao cliente externo e que nós consigamos corrigir as informações, os atritos, qualquer coisa que aconteça sem que a informação chegue até o cliente externo.

Entrevistador: Em relação, principalmente a esse processo vender/entregar, o antes de vender, quando você pega no mercado uma informação que um concorrente está fazendo um preço que está fora da política, como funciona? Digo, o vendedor passa para a gerência que o concorrente X está impactando, está fazendo uma política diferente, a gerência passa aquilo para os níveis superiores, que eu acredito que aconteça. Esse processo de comunicação é bem alinhado? Ele chega a ser concluído naquele ciclo de compra?

GB: Isso é uma das questões que são muito importantes para o nosso mercado, no nosso negócio que é distribuição. Isso tem que ser muito rápido, porque se você demora a passar uma resposta para o cliente por conta de um preço diferenciado, de uma situação comercial que foge a regra, você pode perdê-lo. Essa comunicação é automática, existem ferramentas internas que nos permitem ter comunicação com a gerência regional que é a nossa gerência que direciona a política comercial do Estado onde estamos inseridos, então isso é automático. O vendedor passa para a gerência, nós avaliamos em função das pesquisas de mercado, pesquisa de preço e sabemos se aquilo é verdadeiro ou não, se às vezes, o vendedor está colocando aquilo como uma arma errônea em cima do que ele quer fazer, porque às vezes ele mesmo provoca essa mudança no mercado. Nós temos que ser responsáveis em relação a isso, então já sabemos se é verdadeiro ou não. Se for uma informação que começou naquele momento, nós avaliamos e muitas vezes passamos para cima e temos um *feedback*, avaliamos se vale a pena ou não entrar no negócio, porque muitas vezes perdemos o negócio porque queremos manter nossa política dentro daquele patamar que achamos aceitável e com uma rentabilidade satisfatória. Dependendo do cliente e da necessidade, como um cliente novo que está se inserindo no mercado e que é de potencial e, de repente, você quer ser o primeiro a atendê-lo e ele chama a atenção dos outros clientes do segmento dele entre outras coisas, você pode estabelecer, pode encarar aquele negócio, mas isso é avaliado a todo momento e isso acontece todos os dias.

Entrevistador: Como a empresa estabelece as metas para os vendedores? Elas são baseadas em que?

GB: A diretriz do FB todos os meses estabelece a sua meta Brasil e dentro dessa meta, existem as metas regionais, ou seja, dentro de cada gerência de área, que cuida de duas, três, quatro, cinco unidades que é a quem nós nos submetemos. Existe uma meta Brasil mensal em função da capacidade de produção e do preço de mercado e, então é estabelecida essa meta maior que é subdividida para as gerências regionais em cima do histórico de cada unidade a que a gerência pertence, em cima do potencial e demanda de mercado que cada gerência está inserida e isso vai se subdividindo até chegar ao nível unidade e em cima desse nível, a meta tem que ser cumprida no mínimo 100% e todas as unidades. E cada gerência de área junto com a gerência de unidade estabelece qual será a estratégia em função da meta estabelecida para cada segmento, que são cinco, estabelece a estratégia para cada segmento naquele mês que muitas vezes é diferente do mês seguinte. Não só preço, mas até o mix de produtos, abastecimento das usinas, então isso varia muito e é dinâmico também e as metas são estabelecidas dessa maneira. Vem de cima para baixo e chega ao nível unidade.

Entrevistador: E da unidade, como é passado para frente?

GB: Em cima do nível unidade, em cima da percepção da gerência em cada vendedor frente à base de clientes que tem e a região que ele atua isso também é subdividido.

Entrevistador: Mas é estabelecido por volume?

GB: Volume e rentabilidade, ou seja, *mark-up*. Existem determinadas regiões onde tem muitos lojistas, a acessibilidade de preço é muito maior naquela região, então naturalmente, o *mark-up* vai ser menor. Em outros, onde a característica é mais indústria você consegue agregar um *mark-up* melhor, um PVL melhor, mas não volume ou naquele segmento, o volume vai ser menor. Então, é segmentado por vendedor em quantidade e *mark-up* em cima da região que ele está atuando, pelo conhecimento dos clientes que temos, pelas características de cada um deles naquela região.

Entrevistador: Esses vendedores vão receber a remuneração de acordo como volume de venda, volume financeiro ou volume em tonelada?

GB: Tudo influencia. É feito um tripé, uma equação base volume, *mark-up* e PVL e o outro fator é a meta batida em volume. Ele recebe em cima do volume, *mark-up* e PVL que formam a base da remuneração variável do vendedor ou o que chamamos de comissão, que é 80% da

remuneração e existe o quesito meta. Um exemplo bem claro é que se o vendedor bate a sua meta no geral ele tem uma comissão X, se ele não bate a meta, o percentual da comissão será menor. Se a meta é batida em todos os segmentos o percentual de comissão será maior. Isso também faz com que ele busque um maior volume de negócio com a maior rentabilidade possível porque tudo está agregado volume X valor.

Entrevistador: E esses vendedores são funcionários do FB?

GB: Nós temos tanto funcionários quanto representantes. O representante tem um salário base que é essencialmente para os gastos diários de combustível e alimentação e a comissão que é 80% é o diferencial que ele busca na rua.

Entrevistador: Os vendedores são os operadores?

GB: Os vendedores são os operadores e os dois vendedores internos que temos na unidade. Esses já tem o salário e o variável que não é 80%, mas chega a 60 ou 70% porque o foco, na verdade, é fazer com que eles sejam vendedores externos no futuro. Existem casos em que o vendedor tem perfil de ser um vendedor interno, atende muito melhor o cliente do que o vendedor externo principalmente na questão preço porque é muito mais sensível a preço que o vendedor externo. Até por questão de tempo, querer fazer logo a sua meta, ele queima o preço todo na rua enquanto o vendedor interno sabe trabalhar o cliente muito melhor. Muitas vezes o receptivo recebe a ligação do cliente e sabe como abordar.

Entrevistador: Para finalizar, a empresa enxerga que essas ferramentas de remuneração impactam na motivação?

GB: A unidade tem a sua remuneração garantida em função das metas atingidas que são segmentadas, se a unidade cumpre todas as metas que são direcionadas para ela atingir, os vendedores, naturalmente, normalmente bateram suas metas em todos os segmentos. Consequentemente existe um trabalho interno do marketing, uma premiação que é feito em um momento dentro da empresa onde se premia as melhores práticas, não só porque o vendedor X bateu volume, mas um negócio que ele conseguiu que trouxe uma rentabilidade ou uma alegria, digamos assim, para a unidade que ela estava com dificuldade em conseguir como um cliente que ele recuperou ou um cliente novo que é de porte. Existem muitos momentos que fazemos o vendedor se sentir valorizado com recursos como ferramentas de

informática como o Tablet que o vendedor também a todo instante pode fazer a venda da rua sem precisar usar o operador e isso dá status para ele, se sente importante porque é uma coisa moderna que até então era Palm Top e agora Tablet que é a última moda. O vendedor quando tem esse recurso, primeiro que os outros, ele se sente importante e vê que a empresa está investindo nele, mas também para que ele dê o retorno e pague o investimento daquele recurso de informática ou qualquer outro que ele teve. A motivação é um dos principais pilares da venda, o vendedor que está motivado consegue trazer negócios que o vendedor desmotivado jamais traria. Só que isso é momento, às vezes, ele está motivado com uma determinada coisa que ele quer, quando atinge já não quer mais aquilo e quer outra coisa. As nossas necessidades são crescentes e quando vê a satisfação do vendedor atingida, você se sente feliz por ter o ajudado a se sentir desse jeito, mas você já tem que bolar uma estratégia para o mês seguinte e fazê-lo ser surpreendido com isso. Isso é difícil.

Entrevistador: Você acredita que ainda tenha alguma iniciativa que possa ser desenvolvida no mercado ou alguma tendência que possa sair da curva?

GB: Acho que as boas iniciativas de mercado são aquelas onde o vendedor tenha condições de cumprir aquilo que é a razão de ser dele. Vender e vender com qualidade, então a empresa que ele representa tem que dar condições dele fazer o melhor trabalho possível, ter a sua credibilidade mantida para que não seja penalizado por uma questão de logística, ele se comprometeu com o cliente de fazer uma entrega e essa entrega não aconteceu e isso gera uma insatisfação que desmotiva o vendedor ao mesmo tempo em que você faz uma coisa que ele pede, porque o cliente quer uma coisa muito particular em muitas situações você consegue e em outras não, mas quando você consegue isso motiva o vendedor. Muitas vezes não é só o dinheiro que motiva o vendedor, mas sim o que a empresa consegue gerar para ele para que ele faça o trabalho da melhor maneira possível e isso também é uma coisa muito importante que é um diferencial para a empresa. Ela enxergar o vendedor como uma ferramenta importante e que ele possa ser ouvido para que as boas ideias dele sejam colocadas em prática. Eu acho que isso é uma iniciativa que toda empresa deve fazer independente da bandeira ou do porte ou quem seja a empresa porque isso é que dá a longevidade nos negócios no meu modo de ver.

## APÊNDICE H

### Transcrição de Entrevista ao Vendedor de Distribuição A (VA)

Entrevistador: Dando continuidade às entrevistas relacionadas ao mestrado, vou entrevistar o VA, que é um vendedor Sênior d FA e atua no mercado há vários anos.

Nós vamos falar sobre o relacionamento comercial entre distribuidor de aço e a loja de material de construção. Nós sabemos que o mercado siderúrgico em geral, está muito bom, está aquecido, nós temos muitas obras aparecendo pelo Brasil por conta desses megaeventos que estão programados e já tem bastante obra em andamento e tendo isso em vista, sabemos que o mercado tem muitas alterações. Antes de começarmos as perguntas, eu queria que você falasse um pouco sobre a sua experiência como vendedor. Você tem uma carreira grande dentro do FA, o que você diria sobre a sua experiência?

VA: Bom, comecei no FA em 1990 como representante e fiquei nessa posição por cinco anos. Em 1996, a empresa me propôs participar do seu quadro efetivo e eu optei por continuar trabalhando na empresa. Então, se juntarmos a parte de representação e a parte de funcionário lotado, eu tenho 20 anos de negócio, e em torno de 15 anos como efetivo. Na verdade, a relação de mercado distribuidor e revendedor, nós somos distribuidores e as lojas nossos clientes que distribuem também os nossos produtos, fica trabalhando em extremos. Você tem uma relação muito tênue, e às vezes complicada porque em muitos momentos, o distribuidor, em certos negócios, passa a ser concorrente do próprio cliente dele, que é a loja de material de construção. Então, em muitos casos, esses caminhos acabam se cruzando e gera certa desconfiança e um conflito entre a função distribuição e a função revenda. Nesse ponto, é meio complicado.

Entrevistador: Em relação à estratégia que você enxerga com relação ao distribuidor, sabe que a nossa atuação como vendedor é uma atuação bem direta, mas em relação à estratégia sabemos que tem várias ameaças que o mercado traz. Uma delas, é a ameaça de novos concorrentes. O FA, da unidade que você trabalha, você enxerga que ele sofre uma grande ameaça por parte de novos concorrentes?

VA: Em um passado, essa penetração da concorrência era bem menos visível, hoje nós vivemos em um mundo globalizado onde as informações são mais dinâmicas, mais frequentes

e com isso se tem essa concorrência mais acirrada. Só que no mercado, você tem que olhar muitas vezes a capacidade, a qualidade do produto e do serviço. Então, com certeza, aparecem N concorrentes e esses concorrentes, na maioria das vezes, não conseguem competir tão arduamente com o FA devido a sua informalidade. Trabalham mais no mercado informal, quer dizer, aquela facilidade de comprar o produto e vender sem nota, e às vezes, o cliente dessa empresa também quer trabalhar na informalidade.

Entrevistador: Então, existe esse tipo de ameaça. Agora, você visualiza alguma ameaça em relação à substituição do produto vergalhão? Você acha que ele pode ser um produto que, do jeito que ele é vendido hoje para as lojas, pode sofrer algum tipo de alteração de mercado?

VA: Hoje, a substituição em si do vergalhão por outro produto é muito difícil. É muito difícil ele desaparecer do mercado. Existem alternativas de, ao invés de se usar o vergalhão, pode se usar um produto mais acabado como a coluna ou a tela que, na verdade, é de origem do vergalhão ou o corte-dobra, mas o veio do produto vergalhão. Para a empresa, o vergalhão nunca vai deixar de existir. Na obra em si, ele pode até deixar de entrar. Hoje em dia, já existe desenvolvimento de produtos que substituem o vergalhão. Por exemplo, no Nordeste, antigamente se construíam casas sem colunas, apenas com tijolo intercalado. Hoje, essas obras populares do governo, a maior parte é feita com resultados mais baratos. Não se põe o vergalhão, se faz um radier, um baldrame e sobe as paredes sem ter a coluna em si, vai ter um cintamento. Isso substituiria o vergalhão.

Entrevistador: Quando você falou desses possíveis novos concorrentes informais, a concorrência entre os distribuidores que já existem chega a um grau tão grande, a ponto de um vender com prejuízo para tentar “matar” o outro? Você visualiza isso entre os distribuidores ou é um mercado que tem manga?

VA: Não é que o cara venda simplesmente como intuito de derrubar o outro. Ele vende, talvez até não com prejuízo, mas com uma margem de lucro menor dada a necessidade dele de fazer caixa. Na verdade, esses pequenos distribuidores ou os pequenos comerciantes, mesmo eles trabalhando dentro da informalidade, sem tirar notas, sem receber mercadorias com nota, na verdade, o que há de dificuldade nisso tudo é que o cara não é um administrador, então ele não tem uma visão administrativa do negócio dele. Ele só vê o hoje, o que tem que ser pago hoje e o problema que tem que ser resolvido hoje, mas amanhã ele já tem outro problema, só que ele não trabalha administrativamente em seu negócio. Ele é um comerciante, compra e

vende. Isso é uma característica do lojista. O distribuidor não, quanto a esse problema de ter que vender para “matar” o outro concorrente não. Ele vai até fazer um negócio, claro, dentro de uma possibilidade de um negócio de maior vulto. Às vezes se faz um negócio de maior vulto e se deixa de ganhar um valor maior e aquele volume de negócio representa um ganho em algum ponto para você, para trazer o cliente para o seu lado ou para mostrar ao cliente que você está no mercado, para ganhar a preferência dele. Por esse ponto sim e não para tirar o concorrente do mercado.

Entrevistador: Em relação à barganha, você visualiza a barganha dos compradores, do distribuidor. A barganha deles é muito grande? Vamos dizer assim, eles chegam a comprar um volume grande, que eles podem pressionar tanto o distribuidor que ele fica achatado? Os clientes do distribuidor têm um poder de barganha muito grande? Eles estão na mão do distribuidor ou é o contrário? Isso é equilibrado?

VA: Eu acho que o distribuidor não pode considerar estar na mão do outro. Ele tem que procurar manter uma relação e escolher alguns clientes que ele tenha uma carteira de venda fixa, para se manter no dia a dia para, aí sim, sair daqueles negócios que são esporádicos, o cara que quer só barganhar. Então, você tem que valorizar o seu parceiro, criar pontos de revenda que sejam parceiros e aí sim, você lhe dá uma qualidade melhor de compra do que o mercado e atender a todos que só querem barganhar. Hoje, o lojista em si não compra do distribuidor mais do que ele tem capacidade. Você, como distribuidor, precisa olhar o negócio duas vezes, pois pode se dar mal. Então hoje, o revendedor trabalha com o estoque do distribuidor. Ele compra para entregar o que já vendeu. Ele não compra para deixar na loja com expectativa de venda futura. Isso, num Brasil de inflação altíssima, existia. Toda semana aumentava os preços e toda semana, o lojista comprava produtos para estocar e ganhar na valorização pela inflação. Hoje não, hoje se trabalha mesmo em estoque zero, que é uma proposta também do distribuidor, que quer criar o seguinte: um tipo de venda casada, onde ele tem prazo de recebimento daquele produto para entrega. Só que para isso, ele enfrenta algumas dificuldades que são dificuldades de logística. Então, nem sempre ele poderá fazer esse tipo de negócio, trabalhar com estoque reduzido porque a logística dele ainda não está aperfeiçoada a este tipo de negócio futuro. No futuro sim, você terá que investir muito mais em logística do que em produção, talvez.

Entrevistador: Falando em distribuidor ainda, o poder de barganha dele em relação aos fornecedores dele, do distribuidor com a usina, você vê que ele fica muitas vezes na mão da usina ou o contrário?

VA: Isso é uma relação de necessidade. Em muitos momentos, a usina fica na mão do distribuidor, mas ela nunca foge dos parâmetros de preços dela. Então, por exemplo, você tem a usina e chega ao final do mês, um cara tem um volume dentro da sua carteira que ele deveria cumprir. Uma semana antes, ele não está dentro daquele patamar de cumprir o volume, ele chega e parece estar bonzinho para o comprador. Ele fala: hoje eu vou te dar tantos por cento para faturar no final do mês. Mas, eu vejo mais o distribuidor na mão da usina do que a usina na mão do distribuidor. Em alguns momentos, pode parecer que a usina está na mão do distribuidor, mas não é, é uma necessidade dela no momento. Em sua normalidade, a usina é detentora do negócio.

Entrevistador: Falando de estratégia, falamos em alguns aspectos mais externos das empresas. Agora falando em aspectos internos, dentro do FA ou dentro da sua unidade, você consegue visualizar algum recurso ou alguma capacidade que permite aquela unidade, aquela empresa explorar uma oportunidade que os outros não conseguem?

VA: Dentro do nosso negócio, o que se vê no mercado é a insatisfação do cliente com logística, prazo de entrega. Você tem concorrentes de menor capacidade com preços mais atrativos, mas sua capacidade de entrega não é boa. Então, dentro da nossa empresa, eu acho que poderia desenvolver melhor a nossa qualidade de entrega. Em termos de velocidade e qualidade, melhor qualidade, maior desenvoltura dos entregadores e motoristas.

Entrevistador: Isso seria um recurso ou capacidade que estamos acima dos outros? Ou se não, qual seria esse recurso ou capacidade? O que FA tem hoje que faz dela uma empresa melhor que as outras em algum aspecto?

VA: Eu acho que o aspecto que o FA tem de melhor em relação às outras é a credibilidade. A credibilidade e a qualidade do produto FA entre os concorrentes ainda está em melhor patamar do que os da concorrência. Nota-se isso quando se fala de produto FA, para o cliente ele ainda é visualizado como um produto de qualidade superior. Seria o diferencial.

Entrevistador: E esses dois recursos ou capacidades que são a credibilidade e a qualidade do produto, eles representam um valor. Isso é raro ou comum no mercado? Eu acho que você até já respondeu um pouco isso. Os clientes em geral, não veem isso em outros?

VA: Depende do tipo de cliente e do concorrente que você está analisando. Existem empresas do mesmo patamar, do mesmo nível do FA que tem talvez, as mesmas qualidades do produto FA, mas talvez não tenham a mesma rede de distribuição que ela tem. Às vezes você vai pegar um FB que está no mesmo nível que o FA em termos de venda, ou talvez até venda mais no mercado interno e externo, mas que não tem a mesma distribuição. A facilidade dos negócios do FA está em seus pontos de distribuição bem disseminados dentro do país, somado a isso a qualidade do produto.

Entrevistador: Poderíamos dizer que esse recurso ou capacidade seria além de credibilidade superior e a qualidade do produto, temos também uma rede de distribuição, que somado a estes fatores, faz o FA ser a frente em relação ao valor e isso torna o conjunto raro. Não se encontra nenhum outro que tenha tanta credibilidade quanto qualidade e a rede de distribuição tão fortes quanto a do FA. E esses aspectos, você os considera difíceis de serem imitados?

VA: Não seriam difíceis de serem imitados. Hoje, você já tem empresas no mercado que estão trabalhando nesse rumo. Há 10 anos atrás, existia uma concorrente no mercado de aço, uma metalúrgica de São Paulo, e a grande dificuldade dessa empresa era produzir, tinha uma área comercial muito forte porém tinha dificuldade de entrega. OFB, nossa principal concorrente, associou-se a ela e começou a investir na produção e dentro de algum tempo, visualizou que a empresa X era bem conceituada comercialmente, com uma carteira de clientes muito boa e a dificuldade dessa empresa era a produção. OFB comprou a empresa X com essa visão comercial, e foi daí que o FB passou de uma empresa que ficava fechada em escritórios e passou a ser uma marca mais divulgada. Quando você dissemina o seu negócio, ele começa a aparecer. Se você fica localizado em uma única cidade, você fica forte naquele Estado. OFA, por exemplo, começou no Rio Grande do Sul e é muito forte lá, mas ela se abriu para o país e até para o exterior e passou a ser um produto que hoje perguntam se é multinacional, não sendo mais vista como uma empresa do Sul do Brasil. OFB buscou isso, sair das suas fronteiras e se expandir indo atrás de outra empresa que já tinha essa capacidade de expansão.

Entrevistador: Ou seja, ela comprou o passo seguinte da empresa X enxergando ali um que estava mais próximo do cliente, começaria a ser vista no mercado. E esses 137

valores credibilidade, qualidade e rede de distribuição própria que o FA tem, que são recursos valiosos, raros e tem características de serem imitáveis ou não. Esses recursos funcionam para a organização de modo que são realmente bem aproveitados? A qualidade, a credibilidade e a rede de distribuição são recursos considerados bem articulados com as outras áreas da empresa?

VA: Dentro de uma empresa, você nunca vai ter um carrossel perfeito, nunca vai ter tudo atrelado. Eu acho que os valores internos para efeitos administrativos são uma coisa bem disseminada dentro da empresa. Agora, valores externos que tem a ver com o nome da empresa, a capacidade dela de produção nem sempre tem a ver com a parte interna, administrativamente. Estão mais ligados como que o seu colaborador passa para o público. Os valores externos não são valiosos, mas nem sempre estão andando na mesma sintonia dos valores internos da empresa.

Entrevistador: Você vê que esses recursos, que nós falamos, que são a credibilidade, a qualidade e a rede de distribuição são aproveitados em relação ao aspecto organizacional. A empresa faz uso dessa credibilidade e incrementa com alguma outra atividade. Ela pega a qualidade daquele produto e usa como reforço de imagem e consegue ganhar participação. Ela pega a sua rede distribuição e faz a rede se comunicar bem de modo a ganhar vantagem competitiva? Você visualiza esses aspectos funcionando a favor?

VA: Sim. Com certeza.

Entrevistador: Agora, fugindo desse aspecto de estratégia, onde estávamos querendo enxergar a empresa de cima e indo para o relacionamento com o cliente. OFA trata os clientes de perfis diferentes de acordo com a necessidade daquele cliente ou ela tem uma forma batida e única para tratar todos eles? Como funciona o tratamento por cliente? Como a empresa enxerga isso?

VA: Em qualquer ramo de negócio, você não pode ter os clientes como uma ficha única. O cliente será valorado de acordo com a capacidade de retorno que ele te dá. O FA está dentro dessa diretriz. Ela não vai tratar o cliente Y, que tem um volume de negócio pequeno igual ao cliente Z que tem uma capacidade de negócio amplo. E a empresa enxerga os clientes com seu próprio olhar, da necessidade dela igual se falou no passado. Muitas vezes, o cliente que tem um poder de compra muito grande, a empresa não dá a condição de compra para não ficar

dependente dele. E para o cliente que tem o poder de compra menor, também não vai abrir um negócio amplo, pois pode não ter a capacidade de pagamento. Então existe essa visualização de que o cliente representa o que ele pode trazer de retorno para o FA.

Entrevistador: A empresa tem uma forma própria de tratar lojas de material de construção diferente de indústria? Como funciona esse tratamento diferenciado por segmento?

VA: Quanto a esse tratamento, diferencia na relação de preços. Geralmente o lojista vai te comprar um produto para revenda. Então, com certeza receberá mais “gordura” nos preços do que a indústria. Ela é o consumidor final, então pode pagar mais, isso pode nem acontecer, mas na visão do FA, a indústria pode e deve pagar mais. O lojista, você vai trabalhar com uma capacidade de compra mais reduzida e terá também uma concorrência maior dos outros distribuidores querendo pegar aquele cliente. Na verdade, você terá esse diferencial de preços na relação consumidor final e distribuidor e revendedor varejista.

Entrevistador: O varejista ainda vai dividir uma parte do bolo. O montante do lucro, o FA vai pegar uma parte e vai passar uma parte para o varejista que será só aquilo. Não será como a indústria que tem a possibilidade de ter uma lucratividade maior no negócio. Já que temos diferentes perfis, existe um foco de atendimento diferente? Por exemplo, esse mês ou em determinado período, vamos focar as vendas em construtoras e não para revendas por uma questão de preço ou não?

VA: Isso deveria ser um ponto estratégico dentro de uma relação comercial. Alguns momentos, dentro do mês, dada a dificuldade de fazer volume, você deveria dizer: estou te agradecendo com isso. Ou pegar um segmento, mas aí você teria que ter uma outra visão. Teria que ter, dentro da sua indústria, dizer: vou te comprar isso, vou te pagar tanto porque eu quero incentivar meu cliente na distribuição com preços melhores. Então, você teria um poder de compra melhor, fechar um pacote com a sua indústria para comprar melhor e assim, distribuir melhor.

Entrevistador: Mas esse tipo de iniciativa você visualiza na empresa? Existe um foco de atendimento como agora, vamos focar em certo segmento, vamos trabalhar de tal forma com tal segmento?

VA: Eu não visualizo isso na empresa não. Geralmente, se olha isso quando já passou. Você diz: olha, mês passado eu fui mal em GI vamos ver o que está acontecendo. Você não tem no dia a dia um esclarecimento. Virou uma semana tem que ser avaliado, ter uma divulgação maior nisso. Tem que ter, por parte do gestor, uma colocação mais abrangente sobre o desempenho das vendas.

Entrevistador: Em relação ainda a essas diferenças de segmento, a empresa estabelece, de uma forma ordenada, para se fazer as visitas? Por exemplo, para o segmento tal você deve fazer visita de tanto em tanto tempo ou fica a seu critério?

VA: A empresa gostaria que a parte das visitas fosse controlada, que se tivesse um discernimento, pois não adianta, no final do mês você querer ir atrás da construtora para ela comprar o que compraria no início do mês. No final do mês, você pode ir atrás de um lojista porque você está precisando formatar sua meta e com certeza você poderá oferecer a ele mais alguma coisa pra ele poder comprar, porque, para ele, vai virar o mês e ele vai continuar vendendo. A indústria e a construtora, na primeira quinzena tem o foco mais voltado para os projetos que tem para no final do mês. Então, as visitas deveriam ser programadas nesse ponto. Se for um vendedor de todos os segmentos, pluralista, ele deveria trabalhar focado em um segmento. Não é bom ir a um cliente, depois a uma construtora, depois ir a uma indústria e dali ir a uma agropecuária ou fazenda. O ideal seria agendar uma visita dentro de um segmento porque aí, você vai falar do mesmo produto com uma facilidade de diálogo maior.

Entrevistador: Isso que você está falando é uma iniciativa sua. Você desenvolveu isso?

VA: Sim. Eu prefiro trabalhar assim até para facilitar a formatação de carga. Nós trabalhamos com uma diversificação de cargas. Se você visita indústria, agropecuária e construção civil e formata uma carga, dá um trabalho grande. Nós, aqui, temos histórico de colocar vergalhão com tela e com coluna, arame com prego e faz uma confusão grande com a carga. Se você trabalha mais focado com a segmentação, melhora o desempenho da sua logística.

Entrevistador: O vendedor, na sua visão, na sua unidade é especializado em produto, em setor, por região ou isso é só ocorre às vezes?

VA: Na verdade, esse projeto aconteceu há pouco tempo, que eles chamaram de projeto de segmentação. Nesse tempo todo, em um ou dois anos que está mudando isso. A indústria já

trabalhava com esse ramo que foca a segmentação. Um vendedor só trabalha com um tipo de segmento, mas as comerciais, que é o nosso caso, não aconteceu isso. Agora que estão tentando transformar isso porque tem uma vantagem, pois se o vendedor seguir apenas um segmento, a linha de discurso dele vai ser mais direcionada e mais convincente. Tem certas situações que não tem possibilidade de trazer para um vendedor específico como temos vendedores externos que atuam pela região. Então, tirar um vendedor interno que trabalha segmentado para atender a região de outro vendedor apenas porque ele é segmentado naquele produto não vale à pena, pois a despesa será muito alta de deslocamento. Então, em certas situações, com o vendedor interno esse tipo de segmentação é mais viável.

Entrevistador: Você acha que os distribuidores em geral atuam dessa forma?

VA: Não. A maior parte dos distribuidores não tem condições de fazer isso porque não têm vendedores como funcionários, eles têm representantes e geralmente, esses vendedores próprios atuam em uma área pré-definida por região e vendendo outros produtos. A maioria dos distribuidores trabalha com telemarketing e não com vendas externas e quando se tem um vendedor externo, é em regiões mais afastadas e esse é, na verdade, um representante. O mesmo que trabalha para ele, trabalha para outras empresas, só leva o produto para aquela região, não vestem a camisa do distribuidor.

Entrevistador: E ainda em relação a esse relacionamento com o cliente, existem dois tipos de fórmula de desenvolver um negócio que pode ser baseado na relação e quando você se preocupa com a sua duração, com a continuidade daquele negócio ou é baseado em transação, que é quando é negócio é muito enxuto.

VA: Relação de compra e venda. Não existe uma relação de parceria na maioria das vezes. Muita raramente você tem uma empresa parceira até porque, quem está comprando também só será seu parceiro até que seu produto e seu preço estejam dentro da expectativa que ele não conseguiu lá fora. No momento que ele consegue em outra, se ele realmente for um parceiro ele virá para você barganhar porque tem preço melhor, e aí pode continuar comprando com você. Mas no final, ele está ali só para te explorar mesmo, para tirar o melhor para ele e o pior para você.

Entrevistador: Mas isso você está me dizendo que é uma guerra de preço muito forte.

VA: A guerra no negócio, não é só preço. Não existe uma fidelidade, não existe uma relação de casamento, existe uma relação de interesse e ela se baseia no que o distribuidor pode oferecer e no que o comprador quer pagar.

Entrevistador: Essa questão em que o comprador quer pagar fica uma coisa muito restrita? Digo assim, quando você falou de preço, quando aquele cliente volta em você querendo te dar “preferência” ele faz questão do preço que ele tem ou se você diz que vai tentar chegar próximo desse preço, mesmo que não seja exatamente o mesmo preço, ele aceita?

VA: Depende da relação. Depende da relação de continuidade que você tem com o cliente. Você pode até oferecer outras coisas que venham de encontro com aquele preço que quebre a visão de preço melhor como a rapidez na entrega, melhor acabamento do produto e se a diferença não for tão acentuada, o cliente vai se convencer disso e também levar em conta a confiabilidade que ele tem nesse negócio.

Entrevistador: Você vê isso na prática em relação ao distribuidor dando apoio a esse tipo de distribuidor para esse tipo de “casamento”? Ou isso sempre passa por uma iniciativa do vendedor?

VA: O cliente não olha o FA, ele olha o vendedor que é o veículo de proximidade dele. Então, na verdade, o fechamento depende mais do vendedor do que do grupo em si, mas o vendedor só pode chegar a um ponto de negócio com ele se a empresa der o aval, e esse aval é difícil.

Entrevistador: Como que funciona isso? Você teria algum exemplo de uma determinada situação que poderia ter desenvolvido uma relação maior com o cliente e você não conseguiu?

VA: Eu, por exemplo, estou com uma situação nesse momento que um cliente que no passado me rejeitou pela minha dificuldade de logística, falou isso para o meu gerente e eu desenvolvi um trabalho com ele, consegui trazê-lo de volta e estou prestes a perder o negócio porque eu não tenho o material para atender esse cliente. Ele está ali, potencialmente ele é meu hoje, ele vai comprar o que eu tenho porque ele quer velocidade, ele mesmo vem e busca o material porque o negócio dele não pode parar e eu estou dizendo a ele que não vou colocar material no estoque para fornecer para ele. Isso complica a relação e você pode ter esse tipo de embate. Você tem uma relação muito próxima com o cliente, mas o grupo não tem, o grupo não enxerga essa relação.

Entrevistador: Isso deve até desgastar o relacionamento do vendedor com a empresa. Como é isso na sua visão?

VA: Sim. O vendedor fica inseguro e se sentindo traído, ele perde a motivação. Em um momento você vê que ele é cobrado por volume, por preço, qualidade de volume e você vê uma situação que tem um cliente em potencial na sua mão e a empresa não está enxergando isso, está boicotando o atendimento fica complicado. Mas existe a relação de que muitas vezes você tem o cliente como parceiro e em outras vezes a empresa quer só o negócio e aí são visões diferentes, a empresa se fixa só naquele negócio e acabou.

Entrevistador: Então existe alguém tipo de benefício que você oferece para o cliente, como um atendimento mais rápido?

VA: Ofereci um atendimento, uma logística. É aquele negócio, o cliente não quer ter estoque na empresa dele, ele quer que eu tenha esse estoque para ele fazer uso de imediato e eu não estou conseguindo fazer esse estoque para ele usar. Isso é uma faca de dois gumes, quando você deixa aquele cliente que você trabalha o ano todo com ele, ir ao mercado e visualizar a concorrência, o concorrente vai ganhá-lo por coisinhas bobas. Não é nem porque fez um melhor preço, mas porque simplesmente ache que você deixou de atendê-lo, que ele não está sendo mais interessante para você.

Entrevistador: Mexe realmente na confiança. Ele não terá mais aquela confiança em você, vai fazer negócio com você sempre ansioso.

VA: Sim. Cria ansiedade, insegurança.

Entrevistador: Quando você cria esse benefício extra, como ele costuma ser visto pelo cliente? Como você disse que propõe uma entrega mais rápida ou outra vantagem.

VA: Na discussão de preço quando você não consegue formar um preço que o mercado está tendo e você oferece uma outra coisa que venha a empatar com aquele preço, não que seja o mesmo, mas você cria um artifício que mostre que ele está levando alguma vantagem é sempre bem visto pelo cliente.

Entrevistador: Por mais que naquele negócio, você tenha que praticar um preço, no exemplo do cliente em potencial, maior que o preço de mercado ou um preço que não é o que o cliente

deseja, você crê que o cliente pode se propor a pagar mais por aquilo. E essa posição é uma que acontece em todos os segmentos, inclusive material de construção?

VA: Sim, o cliente pode se propor a pagar a mais por isso. E não, essa posição acontece mais no segmento indústria. Do cliente vir a aceitar um preço maior em troca de um serviço prestado melhor. Um revendedor não se atém a isso, o revendedor não tem visão administrativa, ele é simplesmente uma máquina de compra e venda. Para ele, comprar e vender é compra pelo menor preço e vender ganhando mais. Então, como é essa máquina que só visualiza preço, ele jamais vai visualizar se o produto está bem acabado, se está oxidado ou não, ele simplesmente dirá a você que paga a menos para ganhar a diferença na venda. A indústria não, ela já troca o preço de pior qualidade por um serviço e atendimento melhor prestado.

Entrevistador: E na revenda você já tentou desenvolver algum tipo de relacionamento mais forte? Ofereceu algum tipo de benefício e isso foi rejeitado pelo cliente? Você já tentou desenvolver um canal mais estreito com loja e isso não deu certo?

VA: Na revenda, a pessoa está sendo assediada todo dia e a indústria, como trabalha com produto para a visualização do seu cliente, ela exige uma melhor qualidade e a revenda não. O produto inferior entra no patamar de briga no mesmo nível do produto de melhor qualidade, então é simplesmente uma questão de preço. Na verdade, já tentei fazer algumas parcerias, mas geralmente elas são de momento porque não tem como você manter uma parceria com um produto que é destinado à revenda com preço subsidiado por um longo tempo porque assim, você estaria fadado a ter um prejuízo eterno.

Entrevistador: Ou seja, esse tipo de parceria só acontece quando é baseado em preço, na sua visão?

VA: Sim. E não é essa parceria, porque a partir do momento que outro tem um preço menor, ele nem te fala. Raramente isso acontece porque, às vezes, você liga perguntando se ele está precisando de algum produto e ele te diz que já comprou com outra pessoa por um preço melhor.

Entrevistador: Agora, fugindo um pouco do relacionamento, mas ainda falando de vendas, existe alguma etapa no processo de venda que começa em prospectar negócio, uma pré-venda

e termina na pós- venda, tem alguma etapa que você considere mais crítica? Qual etapa é difícil nesse processo?

VA: A prospecção de cliente é uma etapa mais complicada porque, muitas vezes, você começa o processo e a fase de aprovação de crédito, de qualidade do cliente é a fase mais complicada dentro do negócio, porque às vezes você se depara com situações que mesmo que você tenha feito todo o processo chega a um momento em que aquele negócio não conseguiu sair. Porque no fundo, um negócio vai desencadear exatamente em preço, e às vezes, você está prospectando, vendo qualidade do cliente porque quando chega formatação de preço, todo aquele seu trabalho ficou para trás, porque você não conseguiu fechar o negócio. Então, em todo o processo vender, a fase mais crítica é a negociação de preço.

Entrevistador: Por mais que você tenha um trabalho de base mais reforçado, quando chega no preço o negócio é rejeitado. Em geral, você considera que o atendimento funciona mais via telemarketing ou um atendimento ativo em que você faz visitas?

VA: Esse processo de venda, de colocação da empresa no mercado é muito dividido. Existem empresas que trabalham só com telemarketing, mas quando você trabalha com essa modalidade, você não tem uma visão do seu mercado. Você pode estar dentro de uma célula de mercado e se você não sai a campo para visualizar seu mercado você não enxerga as oportunidades que estão deixando de se concretizar. E existem clientes, principalmente no interior que são mais acostumados a presença do vendedor em campo. Há essa tendência no interior e mesmo fora. Será que você, só com marketing, dá amplitude ao seu negócio na sua região?

Entrevistador: Ainda falando de vendas, que é o nosso último tópico, o processo de comunicação em vendas é muito importante, tanto de você falar com o cliente quanto você pegar o retorno daquele cliente e trazer para a empresa, que trata aquilo e te devolve e você passa para o cliente. Como você vê isso no dia a dia? Essa comunicação é dinâmica, ela acontece, é eficaz?

VA: Eu acredito que precisa melhorar. Hoje em dia, as empresas ficam muito presas a papéis e informática e as pessoas não se falam mais. Quando se fala em comunicação, as pessoas vão buscar comunicação falada, diálogo. Hoje, dada a essa parafernália toda de comunicação e e-mails, os retornos são muito tardios. Principalmente para quem trabalha em campo, precisa de

velocidade. Eu preciso responder ao meu cliente enquanto estou conversando com ele, eu posso até dizer a ele que dou uma resposta depois, mas em 70% das vezes, ele quer que eu diga se dá ou não e acabou porque o concorrente já está do lado querendo dizer que dá. Você pega uma empresa do tamanho do FA e isso é um elefante branco e muitas vezes a resposta que eu quero lá na rua, o meu gestor não tem como me dar porque depende de outro. E você cai naquela rede social dos e-mails que, eu acho, não está funcionando.

Entrevistador: A empresa deixa claro o que espera do vendedor? Como é a comunicação nesse sentido?

VA: Eu acho que a empresa deixa claro o que ela quer, só que muitas vezes não fica claro como nós vamos conseguir o que ela quer. Por exemplo, todo vendedor dentro do grupo tem que fazer uma previsão de venda anual, mas ninguém lhe dá uma previsão de venda. Ninguém nunca me disse qual a relação que vai existir entre a previsão que eu fiz para vender e o estoque que a empresa vai ter para eu atingir aquela meta. E durante o ano existem situações que vão desculpar que a empresa não está podendo abastecer, mas não vão me desculpar por eu não cumprir a minha meta. É meio complicado, porque a empresa nem sempre me diz abertamente como eu vou conseguir aquilo, ela quer que eu diga que vou conseguir. Falta essa troca.

Entrevistador: E essas metas são baseadas em que? A sua meta é um volume, é uma carteira nova, é um cliente específico? Você disse que tem uma meta anual e ela é o que?

VA: Essa meta é volume de vendas. O principal seria o volume de vendas, só que destrinchando isso você tem preço e qualidade das suas visitas, mas tudo vai se resumir em volume de vendas. Se eu não fizer nenhuma visita, mas se eu estiver dentro do meu volume de vendas ninguém vai me cobrar sobre as visitas e nem sobre meu preço. Então, para a empresa, o que funciona em primeiro plano é volume de vendas.

Entrevistador: Agora, quando você vê uma empresa que está só olhando o volume de vendas, ela não está analisando a qualidade daquele negócio.

VA: Com todos os relatórios que existem você poderia não ser um grande vendedor em termos de volume, mas ser um vendedor de retorno para a empresa em termos de lucro, qualidade de vendas. Porque nem sempre o melhor negócio tem o melhor retorno, pode ter o

melhor negócio e o melhor preço, mas o melhor lucro não. Isso é uma relação que não casa. O que falta na empresa é tratar cada caso individualmente, e não sou visto assim, não me é esclarecido isso. Simplesmente me dizem que eu não cumpro minha meta.

Entrevistador: Da mesma forma que ela estabelece as metas, nós vemos que vendas sempre tem a ver com remuneração variável. A empresa te fornece essa remuneração variável baseada em que?

VA: Baseada na minha qualidade de negócio. Nisso se envolve preço, volume, metas de ST, quer dizer, são vários parâmetros que vão se somando para a empresa me dar essa participação nos lucros que é como chamamos, remuneração variável. Esses são alguns pontos que são analisados e para isso sim, o meu negócio é analisado, mas para me desenvolver, me facilitar em como atingir aqueles pontos nem sempre eu estou sendo analisado ou me colocam isso abertamente.

Entrevistador: Para finalizar, me diga o que você sente em relação às iniciativas que poderiam ser tomadas ou ainda se teve algum tópico que você acha que poderia ser abordado melhor ou algo que poderia ser o “pulo do gato” nessa minha investigação sobre distribuidoras e lojas. Primeiro: quais iniciativas que a empresa ou vendedor ou cliente podem tomar para a melhoria do negócio?

VA: A iniciativa para melhoria de negócio seria uma maior presença no cliente. Descobrir o foco do cliente, estar mais presente, visitar, isso é uma coisa que dá retorno, mas estou falando em clientes que já são nossos. Fora isso, para melhorar a performance da empresa, visitar regiões onde estão se prospectando negócios que quando não estamos na região, não descobrimos. Se você trabalha apenas com telemarketing, você só descobre se alguém ligar para você. Muitas vezes, você lê o jornal e descobre que alguma obra vai ser feita e quando você liga para a empresa, ela já comprou o material, mas se você tivesse ido até lá pessoalmente poderia ter fechado o negócio. Acho que a empatia, a troca de calor humano na relação de negócio facilita os resultados.

Entrevistador: Você acha que poderíamos ter acrescentado algum tópico nesse escopo? Ou alguma questão que possa ser pertinente?

VA: Eu acho que o que poderia ser melhorado, não no seu trabalho, ser melhorado na relação de cliente é começarmos a prospectar o ano em possibilidades de negócios. Muitas vezes você está na contra mão do negócio. Não adianta me mandarem uma campanha de vendas de agropecuária em junho, época de chuva e frio, quando não há necessidade de realocação de pasto. No final do ano as empresas, as indústrias geralmente param para fazer manutenção, então eu tenho que ter minha logística alinhada a isso. Eu tenho que ter os produtos para atender os clientes nessa época. Eu não posso, em setembro, dizer que está faltando tela na minha empresa porque é um período que eu vou ter que vender tela, porque o mercado está pedindo. Não adianta, em dezembro, eu me estocar de vergalhão porque nessa época, quem construiu o ano todo está acabando a obra e está querendo comprar acabamento. Eu tenho que estar estocado de vergalhão e material para vender no início do ano, que é onde estão iniciando os novos projetos, então, essas coisas, são sazonais. No fim do ano, você vai atender mais indústrias e menos construção civil. Por conta disso, eu não posso dizer que vou vender 100 toneladas de vergalhão em dezembro, porque eu posso não cumprir essa meta porque o mercado não vai comprar nessa época. Então, o que poderia melhorar é começarmos a entender como o mercado se comporta durante o ano todo e como se faz isso. Se faz com prospecção de mercado, indo a campo. O que se pode fazer é dividir o ano em estações de possibilidades de negócio, dadas a nossa gama de produtos muito variáveis.

## APÊNDICE I

### Transcrição de Entrevista ao Vendedor de Distribuição B (VB)

Entrevistador: Dando sequência às entrevistas, hoje vou conversar com o VE/B, que é um representante que atua no Médio Paraíba Fluminense e vamos falar sobre o relacionamento entre loja de material de construção e distribuidor de aço. Eu gostaria de antes de iniciar as perguntas que você contasse um pouco da sua carreira.

VE/B: Minha carreira começou aos 13 anos, trabalhando em loja de material de construção e em 1990/91 tive o prazer de poder trabalhar na FA. Fiquei aproximadamente dois anos lá e foi uma escola, sai e fui para a Ferragens Santa Clara, que hoje se chama FE, onde trabalhei por 17 anos e sai há pouco tempo. A empresa não produzia, era apenas distribuidora e não tinha nenhuma bandeira, trabalhava com todos os fabricantes e vendendo diversos produtos ligados à construção civil e indústria.

Entrevistador: Podemos dizer que no somatório, onde você começou com 13 anos, você já possui quanto tempo de experiência?

VE/B: 37 anos de experiência.

Entrevistador: Nós vemos que o mercado siderúrgico está crescendo muito agora por conta dessas obras e isso tem mudado um pouco, tem tornado a atividade de distribuição mais dinâmica do que era antes.

VE/B: Cresceu muito até por conta da concorrência porque agora são muitos números, muitas empresas que vieram para o nosso setor.

Entrevistador: De algum desses distribuidores, tem algum que você diz que seria um distribuidor melhor para se trabalhar? Pensando os critérios que você mesmo julga.

VE/B: Você trabalhar com empresas estilo FA ou FB é diferente pois você tem um *know-how*, tem um nome atrás da sua representação. Trabalhando com distribuidores independentes, há grandes facilidades de negociação, de entrega, poder trabalhar com diversos tipos de material que, às vezes, com uma empresa de porte você não consiga. Um exemplo, recentemente eu vendi perfil W sem ter uma peça no chão e comprando em

margem. Você compra em qualquer lugar, mas isso não acontece no FA ou no FB, porque eles não podem fazer isso.

Entrevistador: Em questões remuneratórias, quando você trabalha com um distribuidor independente, você tem muito mais facilidade?

VE/B: É muito melhor. Você tem a facilidade de negociar uma comissão extra, o preço que colocamos, tudo dependendo da necessidade do cliente, uma comissão maior para o representante, discute um salário, um bônus extra, sempre tem saída.

Entrevistador: Então digamos que uma vantagem que você julga importante do distribuidor independente é essa facilidade que se tem de tanto mexer para um lado ou para o outro. Ter uma flexibilidade maior?

VE/B: Com certeza. Você está conversando diretamente com o dono, você sabe um pouco sobre os problemas dele e ele sabe dos seus problemas.

Entrevistador: Em relação aos aspectos internos, se fôssemos comparar um distribuidor independente, sem usina própria: você acha que ele sofre ameaça para a criação de um novo distribuidor do zero aqui na região?

VE/B: A concorrência é a melhor coisa que existe. Cabe mais um ou dois e a região é grande, divide a fatia, mas suporta e acaba ficando pela competência de atendimento e participação junto do cliente, visitas e entrega, porque a parte mais fraca do mercado hoje está na logística, com certeza.

Entrevistador: Quando analisamos, em aspectos externos, você acredita que exista uma ameaça por parte de criar novos produtos que venham substituir os produtos de aço para a construção civil?

VE/B: Não. Não existe essa preocupação. Vão inventar uma coisa aqui e outra ali, mas nada que possa substituir essa estrutura toda de aço. Porque existe sempre a preocupação de segurança e nós somos engessados nisso, muitas vezes não aceitamos as novidades que chegam e às vezes se tornam até preocupante. Um dos maiores problemas é a concorrência externa.

Entrevistador: Esta questão que quero abordar. Como é essa concorrência externa e como é a concorrência dos distribuidores hoje? Ela chega a ser canibal? Um distribuidor chega a atuar de uma maneira tão agressiva que ele ou outro quebram?

VE/B: Não. Eu acredito mais que a necessidade dele, como distribuidor independente, seja ter que pagar. Eu vejo a necessidade dele de fazer movimento, caixa então, a partir do momento que ele percebe a necessidade, ele diminui a margem um pouco, mas isso é momentâneo. Não é nada que vá atrapalhar mais algum além dele que deixa de vender por dois ou três dias e depois volta ao normal e não é nada que atrapalhe 100%. Isso já é papo de vendedor dizer que está atrapalhando porque cada um quer vender seu peixe, mas não é nada absurdo. Com toda experiência que eu tenho, nunca vi ninguém quebrar por causa da concorrência e sim por problemas dele mesmo.

Entrevistador: E quanto a esse mercado externo que você disse antes?

VE/B: Aí vem o aço importado que agride, porque vem com o preço menor e não sabemos a qualidade desse aço. O que vale é, nós vendedores, que trabalhamos com as nossas marcas nacionais e fazemos nossa parte e divulgarmos e nós e nosso clientes tomarmos cuidado com essa marca diferente que vem de fora.

Entrevistador: Ainda perguntado em caráter de enxergar como ameaça, você vê o poder de negociação dos compradores? Nós sabemos que em distribuição de aço você vai ter indústrias, construtoras e lojas de material de construção. Existe aquela ameaça daquele comprador que compra tanto, que tem um poder de barganha tamanho capaz de reduzir a margem daquele distribuidor até zero?

VE/B: É competência dele puxar para o lado da empresa. É o trabalho dele e nós temos que puxar para o nosso lado, temos que valorizar a nossa marca. Isso acontece com muitos vendedores, eles não valorizam a empresa e apenas querem dar vantagens para os clientes e chega uma hora em que temos que parar e dizer que a nossa marca e nossos produtos são excelentes e não podemos baixar nossa guarda desse jeito.

Entrevistador: Às vezes o comprador é tão forte e está comprando um volume tão expressivo que ele consegue enxugar muito? Acontece isso?

VE/B: Já aconteceu sim e eu continuo falando que é o papel dele, mas já deixei de atender muitos clientes por isso. Acho que ele só pensa em si e por causa de três centavos deixa de comprar com você e eu já deixei de atender clientes porque a negociação era muito forte e ele estava tendo melhores preços do que eu.

Entrevistador: Falando do outro lado, quando você está negociando com o fornecedor, um distribuidor independente está negociando com o fornecedor dele, essa barganha é muito forte? Porque nós sabemos que são poucos produtores de aço no Brasil.

VE/B: Por serem poucos produtores, eles taxam o preço e chegam para nós e dizem que o preço é esse e ponto final. Eu já participei de várias compras na empresa que trabalhei, eu fazia as compras e eles já passavam a tabela com o preço. Quando precisava de uma negociação porque estava entrando concorrência, a usina dizia que poderíamos trabalhar em tal situação com um determinado preço, mas em situações específicas. Nós acabamos ficando reféns e isso é ruim e sempre que você abaixa o preço um pouco ele quer mais, então, acho que temos que valorizar nossa mão-de-obra. O que acontece é que você tem um excelente produto e você não valoriza sua mão-de-obra é muito complicado e você pode perdê-la. O produto é uma commodity, você ganha no atendimento e todos os concorrentes tem o produto. Você vai ser bom, se destacar nesse quesito.

Entrevistador: Analisando esse distribuidor independente que estávamos falando, normalmente a empresa tem algum recurso ou alguma capacidade que faz dela diferente das outras. Dentro desse distribuidor do FE, você encara algum recurso ou capacidade que vocêalaria que é o que se tem de diferente?

VE/B: A equipe de vendas. Nós sempre tivemos uma boa equipe de vendas e eu sempre estive ajudando na parte de gerenciamento, de compras, equipes e eu sempre acreditei que a nossa equipe era boa porque fazíamos milagres. O comissionado vive disso, então a equipe de venda fez e faz a diferença lá e cobre os erros da empresa. Por mais que a empresa não seja excelente, a equipe de vendas não deixou de vender, perde uma venda por muito pouco, mas é muito raro.

Entrevistador: O forte da equipe de vendas, nesse caso, é o que?

VE/B: Conversa, ela tem o poder de negociação. O pessoal é bem treinado pois sempre batemos nessa tecla de que se você tem dez produtos, tem que vender um pouco de cada um porque na adianta vender só um produto. Se temos 200 clientes, temos que vender uma caixa de pregos para cada um, no final do mês isso dá X toneladas de prego e essa era a nossa meta.

Entrevistador: Em relação a esse recurso, ele é valioso e é um recurso raro?

VE/B: É valioso e hoje é raro, porque o mercado com o setor de mão de obra escasso e quando se tem uma boa equipe, você segura porque muitos estão colocando vendedores na praça sem saber nada, nem o que falar nem conhecer a mercadoria. Isso já aconteceu comigo quando eu comecei a trabalhar com aço foi assim. O problema todo é esse, além do vendedor sair e entrar de muitas empresas e mudar muito as pessoas.

Entrevistador: O que houve com a empresa que você trabalhava? Depois que foi criado o FB, ela diminuiu de porte? O que houve com a FE?

VE/B: O FE não pode existir a partir do momento em que o FB nasceu. Ele foi diminuindo a mercadoria de aço, que era muita para trabalhar apenas com FB. Ele não pode mais existir porque o dono é participante, é comissionado do FB e está no mercado hoje apenas para desovar o que tem lá.

Entrevistador: Essa equipe que você disse que é forte está no FB?

VE/B: Sim, ela está no FB. Além do pessoal que colocaram, essa equipe pertence ao FB e já estava fazendo vendas desde o começo, mas não podíamos deixar o FE por conta do estoque que ainda tinha.

Entrevistador: E esse recurso é difícil de ser imitado?

VE/B: Não. Depende da sua empresa, da sua equipe e de boa vontade. Se uma empresa particular consegue ter bons resultados e boas vendas, fazer X toneladas por mês, o vendedor ganhando comissão e tendo combustível e celular pagos não é difícil, mas se o cliente não paga, é descontado do vendedor, então, posso dizer que se faz milagres.

Entrevistador: Falando propriamente do relacionamento com o cliente, no FB você vê os clientes serem tratados de forma diferente pelo perfil? Por exemplo, a indústria tem uma

característica X e daí é tratada de forma diferente de uma loja de material de construção? Tirando o volume de compras e olhando apenas o perfil. A empresa chega a oferecer alguma coisa diferente para aquela indústria como pensar em desenvolver uma linha própria ou fazer um atendimento mais especializado ou colocar um vendedor que conhece mais a indústria e colocá-lo lá? Como isso funciona?

VE/B: Pelo volume de compras sim. Sempre foi falado em ter vendedores industriais e vendedores para materiais de construção. Seria o certo para você não perder o tempo com algo que não conheça bem. O vendedor de uma empresa estilo FA ou FB tem que conhecer todas as mercadorias, não pode ficar restrito só a indústria ou material de construção, ele tem que conhecer tudo e pode trabalhar no segmento indústria, mas tem que conhecer. Até mesmo para não perder oportunidades, porque uma indústria não fabrica apenas peças, também constrói e ela pode se expandir. E o que acontece hoje no mercado é que você liga para uma determinada empresa e pergunta sobre uma tela e a pessoa não sabe falar sobre isso e é o que acontece hoje na empresa. Existem pessoas lá dentro que não sabem o que é uma tela, uma IQ45, a espessura, o espaçamento, a especificação, quanto ela cobre, a perda de um espaçamento para o outro e isso é um problema hoje. Por isso falo que as pessoas hoje não estão escolhendo profissionais e sim colocando pessoas sem qualificação.

Entrevistador: Em relação à loja, o que é principal no relacionamento com ela? O que acaba sendo preponderante?

VE/B: Conhecimento pessoal e a equipe de vendas. Acho que a partir do momento que você conhece a equipe de vendas, você tem uma boa entrada na loja, é bem recebido, conhece o dono, conhece a esposa do dono e assim consegue colocar mais o seu produto porque tem uma certa liberdade e com isso pode até conhecer o estoque do cliente. Você vê o estoque e pode falar que está faltando um tipo de vergalhão e eu tiro essa experiência por mim mesmo, porque já fiz isso e fazia as vendas em cima disso.

Entrevistador: Eu ouvi falar muito que o que interessa para a loja é preço e apenas preço.

VE/B: Mas estão fazendo o papel deles e por causa de três centavos o cliente não compra de você. Eles não valorizam a marca, pois o que interessa é ele, mas pergunte a ele se o preço dele vai dar diferença lá na frente? Ele quer comprar mais barato, porque não quer tirar a diferença do lucro dele.

Entrevistador: Dentro dessa relação, através dessa venda pessoal de você virar amigo do cliente, você consegue vender para ele mesmo com o preço não sendo o mais baixo de todos? Você pode me contar alguma história que aconteceu relacionada à isso?

VE/B: Consegue. Eu tenho um cliente construtor que tem um poder de compra sensacional e liga pra mim dizendo que precisa de um material. O que eu fiz? Comprei com o FA e passei para o cliente com 25% a mais no preço e ele só compra comigo. O mercado está aberto e ele não recebe visitas, quando isso acontece, ele me liga e diz que recebeu visita de uma empresa de São Paulo e eu quis saber do preço, ele disse que está um pouco diferente, mas não interferiu em nada os negócios dele com a minha empresa. A qualidade de atendimento, a participação, a proximidade com o cliente, mostrando a ele que o seu produto tem qualidade, que o produto será entregue com um certificado, que qualquer problema que apresente a empresa dá um respaldo, uma segurança e é isso que nós temos que vender também.

Entrevistador: Isso que aconteceu com uma construtora, acontece ou pode acontecer com uma ou qualquer loja?

VE/B: Sim, acontece. Não, existem lojas quem você conhece o comprador e tem que chegar com o melhor preço mesmo e existem lojas que você tem que fazer, mas não pode fazer com todas e tem vendedores que tem 4% de desconto para dar aos clientes e querem dar 5%, 6%, então ele não respeita o limite.

Entrevistador: Você acredita que isso é em X% de lojas? Na maioria das lojas?

VE/B: Mudou muito e hoje nós podemos falar que a maioria das lojas está no preço, mas não deixo de falar do atendimento, da presença. Você tem que estar presente, tem que chegar primeiro e isso que a minha empresa prega, que temos que chegar primeiro prontos para atender e receber porque quem consegue chegar primeiro leva vantagem. Outra coisa que precisa ter é a continuidade, porque uma vez fui a Angra dos Reis e o dono da loja me disse que não comprava de nenhum vendedor na primeira visita porque todos sumiam depois e eu continuei o visitando e na quarta vez ele comprou. Fiz uma boa relação e ele compra de nós até hoje com o vendedor responsável pela região. Mas, porque o preço? Porque tem muita concorrência e estão todos entregando dez, vinte varinhas. Estão entregando o que o cliente precisar e se o vendedor vem de São Paulo para vender aqui, ele tem vantagem porque o

mercado está bom, então, cabe a nós aqui da região dar sequência ao atendimento com mais visitas.

Entrevistador: Em relação às grandes lojas, elas atuam apenas com o preço?

VE/B: As grandes lojas sempre foram bem vistas pelas usinas, porque ela vendia para você e para as grandes lojas, mas estavam acostumadas a trabalhar com cargas fechadas, hoje eles ainda querem o preço das cargas fechadas, porém em menores quantidades e a entrega bem feita e mais barata porque não querem pagar a nossa mão-de-obra. É o que acontece com a loja X que quer preço, material arrumado, a quantidade que ele quer para poder conseguir o lucro dele. Mas mudou muito, porque como a região cresceu, os bairros têm muitos negócios, por exemplo, no meu bairro tem oito lojas, então, o cliente não precisa ir ao centro porque tem concorrência dentro do bairro e essas grandes lojas onde compravam eram centralizadas, compravam cargas fechadas então o poder de compra e de venda deles diminuiu porque os bairros cresceram.

Entrevistador: Em relação às visitas, você imagina que a ida a grandes lojas deve ser feita como?

VE/B: A visita a essas grandes lojas devem ser feitas da mesma maneira que você faz visita nas pequenas lojas. Tem que estar no seu roteiro, as visitas têm que ser diárias, mas não no mesmo cliente, visitar no mínimo dez, doze lojas por dia.

Entrevistador: Então, o vendedor acaba sendo especialista em um segmento, mas também em uma região?

VE/B: Sim, com certeza. Se você sair daqui para visitar Valença, Vassouras ou Miguel Pereira, que é uma região grande e distante uma da outra, como eu ia às segundas e terças-feiras, se tivesse uma urgência em uma obra grande ou coisa do tipo, eu ia novamente só para aquilo, mas o dia de ir eram esses dois.

Entrevistador: Você ia lá e fazia a carga, mas você ia apenas para fazer visita às lojas ou todos os clientes que surgiam naquela região eram seus?

VE/B: Todos os clientes eram meus a partir da divisa de Volta Redonda e Barra do Piraí.

Entrevistador: Aqui em Volta Redonda já é diferente? Existe um que atende as indústrias e outro as lojas?

VE/B: Hoje é dividido, mas todos atendem indústrias e lojas, todos aprenderam a trabalhar em tudo, porque se ficar na mão de um só, ele vai ganhar muito bem e os outros viram a necessidade de aprender a trabalhar com os outros produtos. Existe vendedor que é apenas de loja, mas hoje trabalha com indústria e construtora.

Entrevistador: Quando falamos de loja, nas grandes lojas, o relacionamento é baseado em cada transação, cada venda é como se fosse um novo negócio ou existe uma continuidade?

VE/B: Com certeza essa continuidade é de fora para dentro e de dentro para fora. Se torna uma amizade de você ver e cumprimentar o cliente e cada novo negócio é um novo negócio. São novos pedidos, novas notas, então é um novo negócio até pelo fato dele negociar com o cliente. Às vezes uma indústria pega um novo serviço que a necessidade do cliente é diferente da outra e ele tem que supri-la com conversa, com material que pode ser mais em conta, o que pode mudar. Cada venda que você abre é uma coisa diferente, uma história diferente.

Entrevistador: Às vezes, quando você vai comprar um carro você faz um novo negócio e normalmente o pessoal não compra o carro com a mesma empresa ou o mesmo vendedor.

VE/B: Isso acontece porque os carros têm uma qualidade diferente, modelos diferentes e de repente você gostou de uma marca e sua esposa gostou de outra.

Entrevistador: Mas com a compra de aço isso não vai acontecer? Já é negócio a negócio?

VE/B: Nesse caso é negócio a negócio dependendo da necessidade do cliente.

Entrevistador: Sabemos que o processo de vendas tem a pré-venda, antes você faz a prospecção de negócio, no final tem o pós venda. Nesse processo, o que você acha mais crítico?

VE/B: Acho que hoje no mercado poucos estão fazendo pós venda. As coisas estão tão intensas que você não consegue fazer o pós venda, e em algumas vezes você só consegue quando vai fazer uma segunda venda e aí que você fica sabendo como foi o atendimento, se está precisando de outra coisa.

Entrevistador: Você acha que isso é devido ao aquecimento do mercado ou é um relaxamento por parte da equipe?

VE/B: Eu acho que é um relaxamento da equipe. Talvez porque a pessoa esteja em outra região, às vezes acha que o custo benefício não vale a pena porque vai gastar uma ligação, gastam o seu tempo e acaba sendo o contrário, porque é esse relacionamento que você tem que faz a vendas aquecerem mais.

Entrevistador: Você me disse que o vendedor, às vezes, tem um foco de atendimento a um determinado segmento, mas também tem um aspecto generalista, são as duas coisas. E o principal canal de atendimento é a visita ou é o telemarketing, no caso de grandes lojas?

VE/B: A visita. Com o telemarketing você não sabe o que o cliente está pensando na hora que atende o telefone ou atendendo um cliente e você fica ligando. Você não tem que deixar de ligar, tem que ligar sim, mas precisa ir até lá fazer o corpo a corpo, porque ele tem a necessidade de compra e nós temos a nossa necessidade de vender e quando você visita é a sua necessidade contra a necessidade do cliente. Isso nem sempre vai encaixar porque, às vezes ele não está precisando, quando o cliente tem necessidade de algum produto ele te procura e você tenta atendê-lo.

Entrevistador: O processo de comunicação é muito importante na área de vendas, tanto sua com o cliente quanto do vendedor para o gerente, do gerente para o gerente regional. E as experiências que você teve como foi o processo de comunicação? Você me disse que em um distribuidor independente, você fala diretamente com o dono, ou seja, a comunicação é mais rápida. Isso, nas empresas vinculadas a um fabricante, o processo de comunicação que você teve foi melhor ou pior?

VE/B: Sempre foi boa. Trabalhei com gerentes, tive problemas com alguns, por conta de divergências de ideias, às vezes erramos por achar que estamos certos.

Entrevistador: Eu digo quanto a agilidade da empresa quando você fala que tem um grande negócio e eu preciso fechar a X preço, ou preciso estabelecer tal vantagem para tal cliente.

VE/B: Com um distribuidor independente é mais fácil. E isso é primordial porque você está falando com o dono, ele sabe o custo e hoje você está amarrado, se precisa de uma liberação você tem que pedir ao seu gerente que tem que pedir ao regional que pede a outra pessoa e até

chegar ao seu cliente, aquela necessidade dele já foi preenchida com outro fornecedor. Já perdi muitas vendas porque precisava de uma comunicação rápida e não tive e é toma lá dá cá e acabou. Agilidade, o gerente libera um pedido rápido por conta da necessidade do cliente receber a mercadoria naquele dia e tem que se ter esse poder imediato. Com as empresas que eu trabalho que são independentes, falo como dono e ele faz os cálculos e se tem como fazer, nós fazemos.

Entrevistador: Essas dificuldades do dia a dia, que às vezes você quer fazer uma condição especial de preço, o cliente tem uma necessidade específica que agregue serviço àquele produto. Quando isso tem uma relação com a criação do relacionamento?

VE/B: A partir do momento que você conhece o cliente e você sabe que ele necessita daquilo, todas as vezes será assim. Ele diz que precisa que seja rápido, que seja amarrado, que seja cortado. Nós já sabemos que ele trabalha desse jeito e estamos sempre preparados para aquilo.

Entrevistador: O importante é o conhecimento do cliente?

VE/B: A venda para ele não é esporádica e quando se tem essa venda continuada, você conhece as necessidades e preferências dele como o vergalhão ir dobrado, que vão amarrados de dez em dez, então existem coisas que você tem que fazer para o cliente, mas nada em excesso.

Entrevistador: Como o distribuidor independente avalia os vendedores? Como ele deixa claro o que ele espera do vendedor naquele mês ou em um determinado período?

VE/B: Eu sempre coloquei em questão as necessidades dos vendedores, o que eles precisam para sobreviver, para sobrar no seu mês porque como nós somos independentes, nós pensamos nos nossos números financeiros sempre. Nós precisamos de dinheiro, quanto precisamos para ganhar e você ganhou 2% de comissão, você precisa vender 500 mil para viver bem, se todos os vendedores pensarem que irão vender 500 mil e temos cinco vendedores, a empresa ganhará dois milhões e meio bruto e dividir isso em tonelada. Então, a necessidade do vendedor independente é a remuneração, porque ele precisa pagar o plano de saúde, o telefone, o combustível, a prestação do carro porque a empresa independente não dá nada disso. Por isso que quando ele viaja, precisa atender o maior número de clientes possível para valer a pena porque ele faz as contas no final e arca com tudo isso.

Entrevistador: Esses vendedores têm uma meta?

VE/B: A meta quem faz é o próprio vendedor, por isso a questão de quanto ele quer ganhar por mês. A meta deles é o salário e quem ganha com isso é a empresa, porque quanto mais o vendedor trabalhar, mais lucro para a empresa. Se o vendedor quer ganhar três mil por mês, atendendo meia dúzia de clientes ele vai servir para que na empresa? Eu digo que o vendedor que ganha pouco não quer aprender. Eu ganhava X por mês atendendo apenas lojas de material de construção, um dia eu atendi uma indústria e meu salário dobrou naquele mês, então eu resolvi atender a indústria porque o volume era mais significativo e a briga era menor. Enquanto a briga com a loja era grande, ela te puxando para trás, com a indústria isso não acontecia porque se você tem um material de boa qualidade, com certificado e pronta entrega você está vendendo e os vendedores estão aprendendo isso hoje que existe a necessidade de conhecimento de todas as mercadorias.

Entrevistador: A motivação por parte dos vendedores se dá em relação à empresa no caráter financeiro?

VE/B: Sim, no caráter financeiro. Porque se você perde uma venda você, consequentemente, deixou de ganhar.

Entrevistador: Em relação à carreira dentro do distribuidor independente, como funciona já que o vendedor é o dono?

VE/B: Como o dono tem filhos, filhas, genro, ele prefere dar continuidade aos negócios com os parentes. Você pode ser um bom empregado, um bom parceiro, mas sempre vai ser um bom empregado apenas. As oportunidades são muito poucas e no dia que ele te der autonomia e você quiser usá-la ele vai bater no peito e dizer que ele é o dono e não você.

Entrevistador: Isso aconteceu com você. Pelo que eu entendi você acabou sofrendo apesar de desenvolver uma parceria com aquela empresa independente. Além de você fazer o seu papel de vendedor e atender clientes, você ainda instruía e gerenciava equipes de compras.

VE/B: Sim, fazia tudo isso e não tenho arrependimento nenhum porque aprendi muito e ainda consegui trazer dois vendedores técnicos de outras empresas e nada disso foi valorizado. Contribui muito, mas isso acontece e ainda é bom trabalhar com eles.

Entrevistador: Existe algum aspecto que nós talvez não tenhamos trabalhado e você acha que pode ser primordial para esse relacionamento com loja de material de construção? Eu vejo muito falar sobre essa briga de preço e um diz que além do preço, você tem que entregar com agilidade e atendimento. Em geral o que os distribuidores poderiam fazer conseguir desenvolver um relacionamento mais forte com as lojas e não ficar só nessa briga de preço?

VE/B: Menos burocracia. Nós já estamos tão burocráticos com nota fiscal eletrônica, sistema que fica fora do ar e não pode sair mercadoria, não pode carregar e esse é o nosso maior problema hoje. O cliente loja de material de construção está trabalhando hoje basicamente com o estoque do distribuidor e raramente você encontra quem tenha um estoque grande. Sei de meia dúzia aqui em Volta Redonda que tem um estoque grande já o resto trabalha com material no chão, sabendo que existe o FA ou a empresa de São Paulo, mas quando você cria dificuldade para ele, ele também cria para você. Então, tem que arrumar facilidades e não dificuldades e muitas empresas aqui da região estão fazendo isso. É nesse ponto que nós ganhamos o cliente, porque os pequenos distribuidores estão ganhando por conta das facilidades de ligarem e pedirem um material para hoje e conseguirem para amanhã.

## APÊNDICE J

### Transcrição de Entrevista ao Lojista da Loja de Material de Construção A (LMCA)

Entrevistador: Dando sequência às entrevistas do mestrado, vou entrevistar aqui o LMCA, que é da Rede Construir, o LMCA Material de Construção. Conforme o que eu disse, vamos conversar sobre o relacionamento comercial entre distribuidor e loja.

Eu queria começar perguntando como foi a história da sua loja. Eu sei que hoje não é só uma unidade. Queria saber a origem dela, se é uma empresa familiar.

LMCA: Deu-se origem através da família, meu pai era distribuidor de cimento e era uma época um pouco complicada por causa da inflação altíssima, e houve algumas vertentes que viemos a assumir o negócio e começamos a trabalhar com o básico, e depois aumentando o portfólio e assim trabalhando na medida do possível com o todo o segmento de material de construção.

Entrevistador: Em que ano que começou a empresa?

LMCA: Precisamente, em 1992.

Entrevistador: Estava, vamos dizer, no final daquela inflação galopante.

LMCA: Isso era mais em 88/89. E veio a culminar num problema de saúde do meu pai, assumimos a gestão e mudamos o foco da operação porque o produto commodity, cimento, você tem que ganhar em cima do volume e você tem limitações impostas pela própria fábrica, no sentido de metas de mercados, você tem as travas de mercado que impossibilitam o crescimento. Chegamos àquilo que tinha data para acabar, por conta disso que segmentamos para outros materiais também.

Entrevistador: Nisso vocês abriram uma loja no Retiro?

LMCA: Isso. Foi fundada a loja do Retiro, e em 2002 compramos a loja da São Geraldo, começamos a operar lá em 2003 e, por último, compramos a loja da Vila em 2006. Estamos atualmente com estas 3 unidades.

Entrevistador: A sua experiência no ramo se deu quando você começou nele ou antes de você começar. Quando era o seu pai ainda você acompanhava alguma coisa?

LMCA: Eu ficava na linha de frente, na gestão do meu pai eu era comercial, digamos assim. Eu que saía nas empresas, porque até então nos atendíamos basicamente materiais de construção, e aquelas lojas de bairro que não tinham condição de comprar direto da fábrica. Nós operávamos a distribuição deste segmento. Por conta disso a gente já fazia esta operação e fomos adquirindo know-how neste sentido. Até chegar o ponto culminante, no caso, a fusão da nossa loja com a Rede, quando se tratou de todo um processo de profissionalização. Foi quando se passou a enxergar os números, começou a medir a empresa, que até então era achismo: acho que ganhei X. Hoje não, posso te dizer a rentabilidade bem próxima da realidade física da operação. Através deste molde viemos a nos profissionalizar com a fusão com a Rede Construir. Profissionalização através de pessoas capacitadas para isso, por meio de consultores e etc. Daí começamos a enxergar e a crescer, conseqüentemente, viemos a crescer em decorrência da melhor informação, no caso da informação. É basicamente isto.

Entrevistador: Eu vejo que a maioria das lojas que começaram na região foi mais ou menos neste período de inflação forte. Muitos gestores não conseguiram desenvolver o conhecimento acadêmico dele. Ele tinha um conhecimento de mercado que às vezes não era tão bom quanto o seu, porque a pessoa ia vendo na própria loja, não tinha aquele conhecimento da cadeia que você pode ter adquirido quando trabalhava com cimento.

LMCA: Isso é muito restrito, a informação. Porque o segmento de cimento é muito sensível ao mercado e é um produto que tem alta penetração e fácil venda. Você não consegue tirar muito proveito. Você tira proveito em relações comerciais, naturalmente acaba-se conhecendo um número maior de pessoas por conta do acesso e da própria negociação efetiva, mas a título de ganho de informação é muito restrita, por conta que é um produto que é só ele, no caso, não tem uma cadência além deste segmento. É muito limitado este segmento.

Entrevistador: Então você tem hoje 3 unidades, no total são quantos funcionários?

LMCA: 28 contando as 3 unidades.

Entrevistador: Eu ouvi muito falar que hoje há 2 tipos de loja de material de construção: de acabamento e de material bruto, e ainda tem algumas lojas que atuam mescladas. Como que você enxerga hoje a sua loja? Como se deu algum tipo de transformação neste sentido?

LMCA: É um trabalho que eu venho fazendo ao longo dos últimos 5 anos, segmentar mais o acabamento. Primeiro que ele não demanda tanta mão-de-obra, então a rentabilidade é melhor e conseqüentemente você tem menos trabalho na operação de venda. Existem algumas lojas voltadas exclusivamente para este segmento, por isso é um pouco difícil de confrontá-las. Por conta da diversidade de produtos que ela tem, que comparado ao meu caso, eu teria 10% ou 5% do portfólio da empresa voltada para o segmento acabamento teria a oferecer para o consumidor final. Eu atendo uma fatia desta carteira também.

Entrevistador: Você se vê em direção ao acabamento?

LMCA: Estou no transitório.

Entrevistador: O bruto deve dar uma sustentação para o negócio em caráter de volume e também em caráter de atender ao cliente do começo ao fim da obra.

LMCA: Naturalmente. É onde conseguimos buscar, dependendo do relacionamento com o cliente, a venda de acabamento também, a partir do momento da frequência desde o início da obra aqui dentro, ele acaba sabendo que nós temos, além da hidráulica, do esgoto, saneamento e elétrica, temos também o acabamento. Lógico, que com certa limitação de produto se comparado com as especializadas no setor. Mas é um segmento que eu penso sempre em verter a minha curva de trabalho, porque a minha curva A hoje representa 60% do meu bruto. Isso é muito ruim para o meu segmento porque demanda muita mão-de-obra pesada.

Entrevistador: E mão-de-obra hoje está muito complicado conquistar?

LMCA: Exato. É um problema crônico que estamos vivendo no país, que é a falta de mão-de-obra e isso agrava muito a operação em questão.

Entrevistador: Falando um pouco da estratégia. Sabemos que o mercado varejista anda muito competitivo e o que tem feito diferença pra sua empresa?

LMCA: O foco da nossa empresa é sempre o respeito ao cliente. De que forma? No atendimento, naturalmente, mas principalmente na entrega. Nós procuramos sempre manter o possível para entregar a venda no prazo, isso faz com que gere credibilidade para nossa empresa se comparado com algumas empresas do mercado. Não adianta nada você fazer uma venda e ela ser segmentada na hora da entrega do produto, e isso gerar insatisfação do cliente. Insatisfação esta por desacordo com a data de entrega ou com o mau atendimento na entrega, o ciclo se fecha após a entrega do produto na casa do cliente. Essa é minha preocupação maior. Meu foco, definitivamente, não é o preço, é basicamente atendimento.

Entrevistador: Interessante observar que isso daí é uma condição que te tira de uma briga que pode vir a ser uma briga ruim.

LMCA: É predatório. A briga de preço ela não fideliza ninguém. O cliente que está a procura de preço vai sempre aonde tem o preço. Pode ir hoje ou amanhã para o meu concorrente e assim sucessivamente [procurando preço], e então isso aí é o ganha-ganha, que somente o consumidor ganha, ninguém mais além dele.

Entrevistador: Fazendo uma análise externa da empresa, você vê como ameaça a criação de novos concorrentes? Concorrentes do seu porte, concorrentes que possam vir a bater de frente contigo.

LMCA: Tem, isso é natural. Porque o mercado é cíclico. Se abrir um concorrente que fizer um trabalho bom, naturalmente este meu cliente pode ir experimentar e migrar para o outro, porque o mercado está com gente para isto. Eu não consigo absorver a carteira de todo mundo, como penso que nem todo mundo consegue absorver minha carteira. Mas quanto mais lojas abrir mais você divide esta fatia do bolo.

Entrevistador: Pelo valor do investimento que a pessoa deveria fazer você acredita que isso seria uma barreira de entrada para um concorrente hoje?

LMCA: Penso que sim. Porque existe um investimento inicial alto. Não é só a loja, propriamente dita, você tem um processo logístico, uma estrutura, uma frota. Você tem toda esta questão que é onerosa e não é diretamente interligada ao seu balcão, você não consegue sentir isto, este investimento que você faz no primeiro momento você tem que diluí-lo na

operação, então é a lei de investimento inicial do aporte do estoque físico e você ainda tem que fazer uma estrutura para poder operar o negócio.

Entrevistador: Existe a ameaça por produtos substitutos que possam vir a desbancar a loja de material de construção?

LMCA: Eu não vejo assim. Eu penso que não há esta ameaça. Até porque por mais que haja o “faça você mesmo”, a loja de material de construção continua sendo o canal de distribuição do mercado varejista.

Entrevistador: Como que ele vai fazer ele mesmo? De qualquer forma vai continuar sendo seu cliente.

LMCA: Ele tem que comprar. Eu posso mudar minha segmentação de compra de produtos, por exemplo, o segmento aço, que está existindo demandas para produtos acabados, que seria coluna pronta, estribo. E demanda menos mão-de-obra do aplicador, que no caso da execução do serviço.

Entrevistador: De qualquer forma o canal é a loja?

LMCA: É. O canal varejista ainda é a loja de material de construção.

Entrevistador: Existe ameaça por conta de uma concorrência, como dito anteriormente, que atua de forma canibal? Seu concorrente X ele reduz o preço a tal ponto que você começa a ver que o X e o Y estão brigando por preço até o ponto que um pede “arrego”. Nesse setor você vê esta atuação quase que canibal por parte de algum concorrente?

LMCA: Isso é sazonal, porque isto tem data para acabar. Já melhorou muito por conta do processo de fiscalização e até por conta da informatização da operação. Eu não enxergo muito problema nisso justamente por causa disso, porque hoje ninguém faz mágica no mercado, ao menos que venha comprar algum furto, mas aí é algo ilícito por parte dele. Não é nosso perfil de trabalho, procuro trabalhar de acordo com a legislação e com a fiscalização em vigência. Por conta disso procuro trabalhar de acordo com a lei. Existiu um processo de alguns concorrentes voltados para o esquema de sonegação, mas o FISCO tende a fechar esta operação de forma que mais cedo ou mais tarde ele [empresa] vai pagar por este benefício que

ele está dando para o consumidor final, porque o único que ganha é o consumidor final com este preço. A briga de preço não fideliza ninguém, como já disse anteriormente.

Entrevistador: Isso acontece hoje em relação a chegar o ponto de um acompanhar sempre o preço do outro?

LMCA: Eu não entro nesta briga porque, conforme eu disse, quem ganha é o consumidor final nesta transação. Este tipo de leilão não é meu foco.

Entrevistador: Existe também ameaça por conta da barganha dos fornecedores? Por exemplo, falando de aço, digamos que você se sente na mão de poucos fornecedores a ponto de eles te apertarem?

LMCA: Não vejo isto. Até porque eu sempre procuro me relacionar de uma forma bastante respeitosa, bem transparente, então eu não sinto esta pressão por parte dos meus fornecedores.

Entrevistador: Sabendo que apesar de o mercado de aço ter pouquíssimos fabricantes, na distribuição de aço isso já fica mais pulverizado, ou seja, você não fica na mão de apenas 2 ou 3 marcas, pode comprar em um distribuidor independente que hoje está trabalhando com a marca X e amanhã com o mesmo fornecedor, mas que está agora vendendo a marca Y.

LMCA: Existe até alguns trabalhos no mercado internacional colocando o aço no país, por ação das próprias siderúrgicas, por causa da indústria pequena acabou esta operação, então existe um protecionismo de mercado nacional absurdo nesta operação aí, mas de qualquer forma, como eu disse anteriormente, ainda não existe aquela questão ninguém faz mais, ainda mais com o produto commodity, pode existir uma pequena diferença em função do volume comprado, mas nada que venha a ser tão impactante no mercado.

Entrevistador: Em relação à negociação dos compradores, dos seus clientes, como é consumidor final, varejo, você não pode ficar na mão de poucos a ponto de eles ditarem o que você venderá?

LMCA: Não, até porque eu não trabalho com isto, eu já fui mais voltado para o mercado distribuidor atendendo construtoras. Esse mercado é bem mais agressivo, hoje não atuo tanto mais até por conta disso, para não ficar com a minha carteira formada na mão de 3 ou 4

pessoas, então eu procuro pulverizar. Assim eu sinto menos o impacto no caso de alguma quebra de atendimento por parte de algum cliente. É tão sensível assim.

Entrevistador: Analisando o aspecto interno da empresa, ela tem recursos e capacidades que fazem dela diferente das outras. Você me disse que a sua empresa tem como foco o atendimento diferenciado, fazendo dela diferente das outras por causa deste foco. Você acredita que este é um foco sustentável? Ele pode ser facilmente copiado?

LMCA: Eu penso que ele é facilmente copiável, por conta que atendimento é obrigação de toda loja, mas infelizmente nem todos o fazem, esta é uma realidade, ainda mais se tratando de depender de colaboradores para fazer o trabalho, não é o próprio proprietário. Quando é ele mesmo fica um pouco mais fácil, porque consegue medir isso na ponta, mas muitas vezes fica sabendo de uma reclamação depois que já está derramado o leite, este aí é um problema crônico que nós temos. Para tentar minimizar este problema procuramos fazer reuniões semanais para poder medir as alterações da semana anterior para saber o que está acontecendo na semana, no mês e assim sucessivamente, para poder ter um parâmetro melhor e ver se esta estratégia adotada continua sendo válida ou não. E procurar até fazer o contato com o consumidor final para ver o anseio dele neste sentido. Mas em definitivo meu foco não é preço.

Entrevistador: Além do seu atendimento, o que é fundamental para o sucesso de uma loja de material de construção?

LMCA: Penso eu que primeiramente o produto, ter o produto para atender o cliente. Se o cliente chega à sua empresa para comprar um determinado produto e este produto não está disponível, aí ele volta a segunda vez, se na terça ainda não tem, você corre o risco de na quarta vez ele não voltar mais na sua empresa. Depois o atendimento, conforme dito antes, que é meu foco. Terceiro eu penso que é a estrutura física da empresa, isso acaba sendo impactante, o cliente consegue enxergar através, do meu caso, de uma frota própria, uma frota com até 5 anos de uso, procuro trabalhar sempre que possível com pessoas devidamente uniformizadas, manter a frota também limpa, que é outro fato preponderante e tentar o retorno dele [cliente] para dentro da empresa. Esse é basicamente o ciclo que eu vejo como sendo fundamental para manter o negócio.

Entrevistador: A parte de compras entra em que degrau dentro desse quesito? Porque sabemos que não se deve entrar numa briga de preço no consumidor final. Sabemos que a sua margem é em cima do preço que você vende e compra, ou seja, você fica achatado, por mais que o seu cliente possa pagar uma margem um pouco maior. Muitas vezes você pode ser apertado por conta de ter alguma dificuldade em ganhar margem na hora que você compra.

LMCA: Sim, esta ação de compra é basicamente voltada para mim, em todo o segmento da loja. Eu faço a formação de preço, eu que compro, a parte administrativa deste segmento cabe a mim. Isto é basicamente por perfil de trabalho. O meu sócio trabalha na operação mais propriamente dita física, ou seja, na logística e no atendimento comercial e eu trabalho mais na parte administrativa. Isto é segmentado e acordado entre nós. Mas eu penso que ela é importante no segmento, penso ainda que o mais importante é a venda. Não adianta nada você não ter uma boa venda e fazer uma boa compra. O sistema interage de uma forma em paralelo, não adianta comprar muito bem e não vender este produto.

Entrevistador: Falando especificamente do relacionamento, no ramo do aço você encara que exista um processo de fidelização em relação a fornecedores de aço?

LMCA: Não.

Entrevistador: Por quê?

LMCA: Primeiro porque ele é um produto commodity e segundo porque existem estratégias comerciais descritas em cada uma das indústrias, às vezes ela quer desenvolver mais aquela região e ela trabalha mais forte, quando não quer desenvolver trabalha menos forte. E, conforme dito anteriormente, o produto está na mão de poucos. Teremos mais uma quarta distribuição aqui na região em médio prazo, que é o FF, que naturalmente vai entrar tentando ganhar mercado, então vai haver uma reação por parte dos fabricantes já existentes. Eu não acredito muito nesta questão de fidelização justamente por causa disso. Às vezes existe um processo de operação, quando uma empresa está muito estocada e ela quer pôr aquilo no mercado, pra isso ela baixa alguma porcentagem, se comparado ao mercado, ela distribui facilmente aquele aço. Existe toda uma questão que ele é um produto muito sensível a preço.

Entrevistador: Digamos que por mais que na venda você não enxergue esta guerra de preço, na hora de fazer a compra para competir no mercado preço é o fundamental?

LMCA: Num produto commodity, com certeza.

Entrevistador: Você enxerga que exista alguma forma de se trabalhar que se possa desenvolver uma parceria de fidelização?

LMCA: No produto commodity acredito que não. Por causa que eu trabalho com outros produtos aqui na loja, que é da linha commodity também, que não cabe esta informação. O próprio cimento, desde que atenda a norma ele tem atração de mercado, haja visto que são empresas consolidadas que também estão no mercado distribuindo cimento, então não vai ser por FF, FC, ou qualquer outro que seja que esteja aqui no mercado vai deixar de perder ação. Assim como também o aço são empresas de renome internacional: FA, FB, agora entrando a FF que apesar de nova vem com uma marca forte, apoiando ela neste segmento. Eu não acredito muito na possibilidade de fidelização deste produto.

Entrevistador: Você não visualiza a possibilidade de uma destas empresas, de grande porte, poder enxergar um determinado cliente como estratégico e fazer uma política comercial mais diferenciada para aquele cliente dela? Já ouviu falar em alguma proposta neste sentido?

LMCA: Sim. Eu já vivenciei isto na prática com a distribuição de cimento. Da mesma forma que a indústria te enxerga como alvo estratégico no outro dia ela pode falar não me interessa mais continuar com esta operação. Isso é muito subjetivo na verdade, então, é até perigoso esta operação, no caso.

Entrevistador: Antes de aprofundarmos este caráter do relacionamento em aço, queria te perguntar: a criação da Rede Construir ela se deu quando e por quais motivos? Como que o aço entrou neste aspecto?

LMCA: O aço não chegou a entrar como alvo estratégico. A criação da Rede se deu basicamente da necessidade, principalmente, dos grandes centros comerciais como São Paulo e Rio de Janeiro, e grandes capitais do Brasil, por conta da entrada do capital externo, isso na época de 85 até 90, que entrou grandes empresas. Altos investimentos internacionais com estrutura bem grande e, naturalmente, com a competitividade e potencial de compra absurdos se comparados ao pequeno varejo. Chegou-se à necessidade inicial de investir na união do grupo para poder tentar chegar próximo, senão ao menos em condição comercial que tem estas indústrias, estas grandes empresas. Com um grande diferencial, com um custo fixo

operacional bem menor do que ela, porque este custo acaba sendo distribuído entre várias empresas, então se deu basicamente com isto.

Entrevistador: Em que ano se originou?

LMCA: A inicialização se deu basicamente em 1997/98.

Entrevistador: Imagino que ela tenha sido criada embrionariamente, não devia ter um caráter profissional como o de hoje.

LMCA: É, sim. Deu-se através da necessidade do grupo se unir para poder comprar melhor e enxergou-se depois que a compra passou a ser secundária na operação, porque hoje a informação é muito mais importante do que a operação comercial de uma forma geral, não menos importante, mas eu diria que hoje a informação é mais importante para minha empresa. Não desmerecendo a compra, mas a troca de informações hoje é preponderante demais na operação.

Entrevistador: Na relação com os distribuidores de aço, ela é basicamente de transação em transação ou envolve um relacionamento maior?

LMCA: Eu procuro fazer um relacionamento comercial com todos eles, até para existir o respeito. Por conta que são fornecedores que eventualmente eu compro deles, eu acabo comprando de todos os distribuidores aqui da região, seja de usina ou distribuição de usina, mas infelizmente a gente é obrigado a garimpar a melhor condição comercial para isso, a cada transação. A negociação se dá a cada compra.

Entrevistador: Existe algum outro ponto crítico quando falamos de compra?

LMCA: Hoje não. Não consigo ter pontos críticos. À exceção de algumas operações que fizemos de importação, que independe da nossa interação no processo, porque às vezes você pega um canal vermelho ou canal amarelo dentro da alfândega, aí seu container fica travado lá. Ocorreu uma operação desta comigo, no ano passado, que o meu container ficou parado 6 meses no porto, e tudo pago. É um risco que se dá e que é inerente à nossa ação. Este produto não era aço, eram ferramentas e coisas deste segmento.

Entrevistador: Já houve alguma iniciativa, por parte dos distribuidores de aço, para desenvolver uma parceria, um relacionamento mais próximo da sua loja do que outros em algum aspecto?

LMCA: Sim.

Entrevistador: Como foi isso?

LMCA: Um gerente de uma determinada empresa, no qual gerou uma parceria com a nossa Rede, em que ele revertia 1% sobre o volume comprado a título de manutenção da estrutura da empresa, e fazendo parte do contrato uma condição comercial equivalente ao mercado. Com a condição de fazer a consulta e chegar para o gerente e dizer que fiz tal preço que está fora do mercado e ele tem que realinhar a planilha dele para adequar o mercado.

Entrevistador: Ele fazia este realinhamento e ainda te voltava este 1%?

LMCA: De todo volume comprado.

Entrevistador: Esse 1% virava desconto?

LMCA: Não, depósito em espécie na conta, para minhas ações internas. As ações internas às vezes são um marketing institucional, às vezes uma ação no ponto de venda, às vezes alguma ação promocional por meio dos uniformes, de uma forma geral, uma maneira de propagar a marca do fornecedor neste segmento.

Entrevistador: Acredito que este tipo de iniciativa não é fiscalizada por esta empresa, *in loco*, para saber se este 1% foi gasto exatamente com isto. Mas era um diferencial dele, um chamariz.

LMCA: Mas existia a preocupação contrária, nós entregávamos um relatório com todas as ações feitas com aquele recurso. Todas estas ações foram direcionadas seja ela para uniforme, seja para marketing institucional, seja para ações dentro do ponto de venda voltada para atendimento.

Entrevistador: Não era especificamente em aço.

LMCA: Não, absolutamente. Porque o atendimento é voltado para todo segmento dentro da empresa, mas naturalmente ele tinha uma fatia de benefício em detrimento a isto. Até porque muitas vezes este tipo de investimento ultrapassava esta verba destinada. Ela tinha que existir com uma sinergia com outras empresas também subsidiando aquela questão.

Entrevistador: A Rede quando fechou este contrato foi uma condição que se estabeleceu durante muito tempo?

LMCA: Se deu por um ano, um ano e pouco.

Entrevistador: Por que cessou?

LMCA: Pela saída desta pessoa da gerência da empresa.

Entrevistador: Neste caso, vamos dizer que houve um relacionamento com [a gerência] esta empresa. Era baseado em preço?

LMCA: Sim. Garantia de condição de imagem.

Entrevistador: Vamos dizer, se for posto na ponta do lápis, ele garantiu uma condição de preço 1% abaixo de que o mercado estivesse competindo.

LMCA: Eu tinha esta garantia. A garantia inicial deles de trabalhar abaixo do mercado. Até porque nós dávamos alguns diferenciais para eles. Por exemplo, a compra se dava centralizada, não existia a condição: a loja T vai comprar 6t, a loja Y 3t e a loja W 3t, e ir pedindo de loja em loja. A gente fazia um pedido de 35t ou 40t para ele, falávamos assim: o pedido está todo aqui, você só faz a distribuição deste pedido. Ele não tinha que se preocupar em ir de loja em loja para tirar pedido e de consultar o associado neste sentido.

Entrevistador: Você criava um compromisso de volume também? Tinha contrapartida de volume, no exemplo, de 30 a 40t/mês.

LMCA: Nosso volume em questão, me parece, era 30t/mês.

Entrevistador: Com a saída deste gestor vocês não conseguiram mais desenvolver este relacionamento com eles?

LMCA: Esse fabricante atua em 2 segmentos: cimento e aço. Isso vai muito de diretoria da empresa. Nós tínhamos essa mesma parceria no segmento cimento deles, cimentos ampliados, nós tínhamos também esta condição comercial bastante atrativa, o que nos gerava até um recurso bastante significativo em detrimento do produto que se tratava e a representatividade dele dentro das nossas lojas. Quando se cessou foi em 2 segmentos, 2 canais, isso veio da diretoria executiva do grupo para baixo, mas culminou com a saída de um gerente da linha do aço.

Entrevistador: Esse relacionamento partiu do fornecedor ou foi *input* da Rede? Quem procurou este desenvolvimento de parceria?

LMCA: A consulta, na verdade, foi por parte do fornecedor/fabricante, e nós colocamos algumas regras e chegamos a um contrato de interesse de ambas as partes. No qual ele enxergou que era uma oportunidade de negócio e nós também, daí tocamos o negócio para frente. Mas o interesse inicial foi por parte deles, do segmento aço, do cimento não, ele foi uma consequência do aço, buscamos e justificamos o processo, assim conseguimos também o segmento cimento.

Entrevistador: Essa deve ter sido uma experiência muito boa, porque vocês conseguiram consolidar em números o resultado dessa união.

LMCA: Isso ficou até muito interessante, porque ele ficou com números dentro da realidade de mercado de cada CNPJ que estão associados, porque éramos 100% aquela empresa, não existia a menor possibilidade de alguém trabalhar fora, até porque não era coerente pagar mais caro em detrimento a isto.

Entrevistador: Ele fazia as entregas parte a parte?

LMCA: Ponto a ponto. Só o pedido que era centralizado. A entrega era ponto a ponto. Condicionamos um volume mínimo de 2t para cada ponto. Como o processo logístico seguia um canal de programação não existia problema neste setor.

Entrevistador: Em relação às visitas, vejo que toda loja tem a visita de um fornecedor. Este relacionamento ou a possibilidade dessa transação apenas, você vê a necessidade de uma visita comercial por parte do vendedor?

LMCA: Nós sempre sugerimos que sim. Não na área comercial, mas na área de informação para os nossos colaboradores. Porque às vezes você tem um novo produto, às vezes você tem alguma novidade de mercado, às vezes você tem alguma informação nova, o que muitas vezes o proprietário não passa para os seus colaboradores, então o vendedor acaba sendo um consultor [um elo].

Entrevistador: Essa prestação de serviço de consultor, assim chamaremos, existe a possibilidade de ela ser encarada com um aspecto que transpasse o preço. Digamos assim, o consultor/vendedor que te preste serviço de consultoria e agrega 1% a mais, ou alguma porcentagem a mais no preço do produto, isso chega a impactar na sua decisão de compra? Como é mensurado isso?

LMCA: Depende do segmento. Se for um segmento de commodity naturalmente vai ser impactante na minha compra, mas se não for um segmento de commodity penso que não, porque são produtos que não são tão sensíveis ao mercado. Porque existem produtos que se eu pagar, às vezes, 5% mais caro nele, mas se eu tiver um bom relacionamento e uma boa assistência por parte do fabricante eu me proponho a pagar mais caro e ter uma qualidade de serviço, até mesmo de produto, porque eu acho que existem pequenas diferenças e eu prefiro encarecer o produto por causa destas consequências.

Entrevistador: Ainda no segmento aço, já que você não visualiza esta possibilidade, e em relação a esse relacionamento ele tem uma marca diferente. A gente que tem grandes produtores de um commodity com marcas diferentes, o consumidor acaba, às vezes, se sentindo mais a vontade de comprar uma marca ou outra, você vê isso por parte do consumidor? Ao ponto de você preferir uma marca X ou Y?

LMCA: No segmento aço não. Eu posso lhe afirmar. Porque hoje eu trabalho com 3 empresas aqui dentro e não houve restrição por parte de nenhuma delas, até mesmo porque são marcas de renome internacional e trabalha dentro da norma. Eu só não me proponho a trabalhar com produto importado não normatizado de acordo com a NBR. Eu já tive várias ofertas neste segmento aço, mas nunca aceitei colocar dentro da empresa porque existe a corresponsabilidade do registro no caso de algum eventual problema que você está comercializando.

Entrevistador: Para finalizar, dentro de todas estas questões que falamos, do histórico da empresa, do desenvolvimento dela, no aspecto de estratégia comercial de vocês, no aspecto de relacionamento comercial e em compras, existe alguma questão que você acredita que pode fundamentar melhor isso ou existe ainda algum ponto que a gente poderia ter abordado nesta conversa que não foi abordado.

LMCA: Penso que nós conversamos muito rapidamente. Mas é um problema sério que nós temos hoje que é a mão-de-obra, ela é, nos dias atuais, extremamente preocupante, primeiro pela escassez e segundo pela capacitação dos colaboradores. Você muitas vezes faz um trabalho de capacitação dentro da sua empresa e ele vira as costas e vai embora sem sequer ter aquela ideia de que a minha empresa o capacitou e ele tentar crescer junto conosco. Não tem respeito, não existe fidelização por parte do colaborador neste segmento, principalmente falando da mão-de-obra operacional, ou seja, a logística da empresa. Então esse pessoal não tem a menor fidelização e isto é muito preocupante, por mais que capacitemos essas pessoas, que tentemos agregar alguma coisa direta ou indiretamente elas não conseguem enxergar este benefício. Hoje, penso eu, que não só da minha empresa, como da maioria das empresas, o principal problema hoje é mão-de-obra.

Entrevistador: Eu ouço isso sempre.

LMCA: Isso é crônico. Em todo o segmento. Tenho hoje o absurdo de ter motorista meu migrando para o segmento de construção civil para virar pedreiro tentando uma vida melhor. Mas em contrapartida ele esquece que tem os benefícios sociais que de repente ele trabalhando como autônomo não vai pagar o INSS, muito menos o FGTS, não tem uma licença medica nem acesso dentário. Ele só enxerga o benefício imediato, que é o dinheiro no bolso dele. Hoje eu consegui perder 2 motoristas para construção civil para eles trabalharem como pedreiro, ganham 80/100 reais por dia e fazer 2 mil no final do mês. Em contrapartida aqui ele ganhava mil, mil e cem, mas tinha todos os benefícios, férias e 13º no final do ano, que isso ele nem sempre consegue fazer como autônomo.

## APÊNDICE K

### Transcrição de Entrevista ao Lojista da Loja de Material de Construção B (LMCB)

Entrevistador: Dando sequência a nossas entrevistas com LMCB, vamos falar sobre o relacionamento comercial entre loja e distribuidor de aço, em relação a sua loja, LMCB, e em relação a você também.

LMCB: Eu sou gestor comercial, estou no mercado há aproximadamente 22 anos, sou formado em arquitetura e urbanismo, gestão de segurança no trabalho, gestão integrada, meio ambiente e novamente segurança do trabalho, gestão empresarial e quero fazer marketing.

Entrevistador: Você tem uma formação, pelo que eu noto na região, acima da média dos outros gerentes comerciais. Mas antes de falarmos da área comercial propriamente: em relação à sua loja, ela é uma empresa familiar, foi fundada em que ano?

LMCB: A loja, na realidade, é do meu pai e ele é o único dono da empresa, mas não deixa de ser uma empresa familiar. Na realidade, meu pai é o dono, mas existem outros gerentes como na parte de finanças, atendimento, e o gerente geral sou eu.

Entrevistador: A empresa começou como e em que ano?

LMCB: Meu pai vendia areia, pedra, tijolo por conta dele. Ele era muito conhecido aqui na região, na época que era só ele, vendia muito mais material do que vende hoje e eu andava com ele. Quando meu pai veio de Minas Gerais, que é o Estado onde ele nasceu, foi lixeiro aqui em Volta Redonda, trabalhou pouquíssimo tempo na siderúrgica da cidade, trabalhou no Cine Nove de Abril como carpinteiro, dali ele foi ser caminhoneiro em um material de construção para o Rio de Janeiro. Como ele tinha metas, ele corria muito e por conta disso foi demitido. Depois ele comprou um caminhão financiado, para pagar a perder de vista, abriu uma empresa que foi fechada um tempo depois, mas já tinha um galpão e cinco caminhões. A partir daí, ele começou a vender areia e pedra. Quando eu fiz 18 anos, cismeiquei que queria ser caminhoneiro e para eu não fazer isso, meu pai resolveu abrir a loja com a venda de três caminhões que ele tinha. Eu já comecei a gerir o negócio sem experiência, mesmo comercial, apenas experiência em caminhões. Na época, como não tinha tanta concorrência, nós subimos muito rápido, 1988 a cidade estava crescendo e quem sabia trabalhar ganhava dinheiro.

Entrevistador: A empresa teve esse crescimento como loja?

LMCB: Sim. Em 1994, eu resolvi sair da loja e abrir meu próprio negócio, que era uma fábrica de laje, com ajuda de um primo que tinha feito faculdade. No primeiro ano do negócio, fiquei impressionado com a ascensão pensando que iria ficar rico. Dois anos e meio depois, eu já estava no meu limite de expansão, mas por problemas pessoais eu fali. Voltei para a loja e fiz minha primeira faculdade e chamei um irmão meu para investir na loja. Como é uma empresa familiar, não se faz só o que nós queremos. Fui para o Rio de Janeiro e quando voltei, depois de 10 anos, abri essa outra loja, mas com outro foco que é o acabamento. Tudo nessa loja é novo, do sistema de informática ao depósito.

Entrevistador: A sua história e a da loja se cruzam. Você teve uma primeira fase que foi até 1994, e cresceu rápido na época de inflação, ganhou muito dinheiro e depois retraiu, veio o plano real e vocês voltaram em 1999.

LMCB: Com o passar dos anos, fui me recuperando, criando espaço na empresa, pegando confiança e foi quando consegui apoio e comecei a investir novamente. A loja começou a crescer e com isso fui conhecer a concorrência. Nesses 10 anos que eu fiquei fora não estava muito a par da concorrência, principalmente as muitas lojas fortes nesse mesmo ramo de acabamento.

Entrevistador: A LMCC desde a sua primeira época, já era um concorrente forte?

LMCB: Essa empresa apareceu mais ou menos em 1991 e já apareceu incomodando. Eu conseguia lidar tranquilamente porque conseguia batê-lo, sempre com um preço melhor. Na época era material bruto, não eram acabamentos ainda. Na mesma época, abriram três lojas do mesmo ramo perto de mim, mas eu consegui fechar as três lojas por causa de baixar preço.

Entrevistador: Vamos tentar separar em duas épocas a história. Nessa primeira época, que foi de 1988 a 1994, a LMCC e você dominavam o mercado, mandavam no mercado em relação a preço.

LMCB: Eu não tinha incômodo com outras lojas, nós tivemos intervenção de fábricas que mandavam direto nos preços, muitas vezes mais baratos que distribuidoras, na época de inflação e as distribuidoras batiam de frente com as lojas direto. Eu tinha um bom

relacionamento com o FA nessa época, e assim eu conseguia me virar porque era um pedido no chão outro na fábrica. A logística era muito veloz.

Entrevistador: Nessa época você deveria ter um volume muito grande e nessa época que você e a LMCC mandavam no mercado, que criaram a Rede Construir. Como foi?

LMCB: Nessa época, cada um, gerava em torno de 30 toneladas e o pessoal das usinas diziam que nós vendíamos mais barato, uma margem muito baixa. Começou a mudar totalmente o mercado, mas o melhor preço ainda era o meu e nos convidaram para fazer parte da rede mãos a obra, mas fiquei apenas seis meses e o objetivo era fazer compras em conjunto.

Entrevistador: Nessa época, o vergalhão mandava muito no sucesso da loja?

LMCB: Até hoje é um fator determinante no preço. A pessoa vai construir e vai gastar cimento, mas vai gastar ferro também, que é muito importante. Eu prefiro trabalhar com vergalhão do que com cimento, porque o vergalhão tem uma entrega mais rápida, uma descarga mais rápida então acho que o prejuízo financeiro é menor. Eu sempre preferi investir mais em vergalhão do que em cimento até porque, o vergalhão dá um pouco mais de margem.

Entrevistador: Nessa época, o fato de você e da LMCC estar trabalhando com vergalhão e preço muito baixo, fez o pessoal se unir e tentar reverter isso?

LMCB: Foi por aí mesmo. Na primeira reunião que participei do grupo mãos a obra, me perguntaram o preço do vergalhão e eu disse o preço de tabela e eles até comemoraram porque conseguiram comprar picados a preço de fábrica, no caso. Quando eu voltei para a empresa 10 anos depois e acordei para o mercado, eu soube que a LMCC era uma potência e aí que eu comecei a tentar reagir, chamei minha irmã para investir e mexer com vergalhão e percebi que seria complicado voltar para o mercado. Como eu já tinha uma experiência anterior, me baseei nessa experiência e consegui crescer novamente e hoje posso dizer que estou confortável e meu foco hoje não é mais brigar no mercado, mas eu não sei até quando vou ficar fora da briga. Estou pensando em trabalhar com material bruto junto com o de acabamento.

Entrevistador: Hoje, mudou a importância do vergalhão?

LMCB: Vergalhão em material de construção é primordial. As pessoas só falam em cimento, mas o ferro, no meu ponto de vista, é tão importante quanto o cimento. Não sei se isso é pelo meu conhecimento comercial, eu foco muito em vergalhão. O cimento todos vendem pelo mesmo preço, preço tabelado e o vergalhão não, porque ele é mais dinâmico e é do perfil da loja. No meu ponto de vista, o ferro é o mais importante no material de construção.

Entrevistador: Falando em relação à estratégia, nós sabemos que o mercado está muito competitivo e tem muita coisa mudando. Antes de partir para os diferenciais, para as vantagens da sua empresa, analisando o ambiente externo, tem a ameaça de entrar novos concorrentes que possam bater de frente com você?

LMCB: Hoje existem dois perfis, uma loja de material bruto e outra de acabamentos. Hoje, não estou preocupado com concorrentes no segmento de material de construção. Já tive três concorrentes e para conseguir quebrá-los, baixei meus preços. Falando em concorrências futuras, se eu puder podar, eu podar.

Entrevistador: Mas você acha que tem essa ameaça? Digamos assim, se entrar um novo concorrente pelo seu porte, você tem mais facilidade de “matá-lo”?

LMCB: Se entrar do meu lado, eu “mato”. Eu tenho condições de fazer isso se a loja for do meu lado, já fiz isso com três, uma quarta não faz diferença. Acredito que está vindo uma ameaça que é outro material de construção. Como essa é uma empresa familiar, os outros membros cogitaram fechar a outra loja e manter somente essa de acabamentos, mas eu não concordei. Eles começaram a deixar faltar material na outra loja, para “obrigar” os clientes a virem comprar nessa aqui. Quando perceberam que iriam perder os clientes para o concorrente, eles “acordaram”, e isso me deixou satisfeito. Esse outro concorrente está vindo com material de construção e fábrica de pré-moldados é um concorrente pequeno, mas o pequeno também cresce.

Entrevistador: Você visualiza o que possa ser outra ameaça? Que produtos possam te substituir? Usando como exemplo o vergalhão, é possível vir outra loja que venda um produto que substitua o vergalhão, que é o produto que você vende?

LMCB: Volta Redonda é uma cidade pobre, na minha visão, porque tudo aqui chega atrasado. Não vou falar em ferro, coluna pronta passou em um programa de televisão há 15 anos e em

São Paulo e no Rio vingou, mas na nossa região não. A laje de treliça, que é outro segmento que eu trabalho, no Rio não existe mais laje convencional, só a treliçada e aqui na região ainda está em torno de 15 a 20%. Aqui estamos muito atrasados porque o pessoal prefere a convencional porque é mais barata. A evolução do nosso mercado é muito atrasada em relação ao Rio e São Paulo.

Entrevistador: Outra ameaça que toda empresa tem é da concorrência a agir de modo canibal. Igual você contou que há anos atrás, se o concorrente baixasse o preço você também baixava e assim ia até um dos dois desistirem. Você acha que hoje existe uma possibilidade desse canibalismo acontecer a tal ponto das empresas começarem a quebrar nesse setor?

LMCB: Acho que tem que ter cuidado porque eu sabia o que estava fazendo. O pior é você deixar o concorrente crescer, no meu ponto de vista. Mas quando o outro é muito maior que você, é complicado você conseguir porque ficar só no segmento de preço não tem como. Porque ele pode entrar como preço, uma gama maior de produtos e um atendimento melhor porque venda não é só preço. Tendo porte e sendo estrategista, o concorrente consegue se implantar porque se ele entra coagido do seu lado, você consegue derrubá-lo.

Entrevistador: Hoje você vê alguém atuando de modo canibalista?

LMCB: Eu acho difícil porque o meu concorrente direto faz umas coisas sem lógica. Ele enxuga demais a margem e não ganha o tanto que poderia e isso não é necessário. Uma coisa ou outra em promoção é legal. É mais vantagem você trabalhar com promocional do que secar tudo, colocar os preços lá em baixo. Eu fiz um encarte com tubos na promoção e o representante me pediu para não fazer isso. Eu fiz sem ele saber, porque a loja é nova e eu queria divulgar, ele chegou aqui, viu e pediu que a promoção não ultrapassasse 30 dias senão ele teria problemas. Estou ganhando pouco dinheiro com isso, mas ainda estou ganhando e se eu mantiver isso por mais tempo pode ser um canibalismo, como você falou. Se eu continuar com isso sempre, posso até virar uma referência, mas não vou ganhar dinheiro. O meu objetivo não é esse, é apenas uma promoção que não estou prejudicando ninguém e no mês que vem mudo de produtos e chamo os clientes aleatoriamente. Posso incomodar naquele período, mas os concorrentes sabem que passado aquele tempo não vou incomodar mais. É um canibalismo estratégico, a curto prazo e não aquele que você vai desestruturar o mercado inteiro com aquele preço.

Entrevistador: Era o que estava acontecendo há anos atrás quando criaram a rede por causa do vergalhão, por exemplo.

LMCB: Foi isso mesmo. O vergalhão não deixa de ser tão ruim até hoje, pelo menos na nossa região é forte, porque os concorrentes baixam demais o preço e tem uma margem de lucro maior.

Entrevistador: Falando da parte externa, você sofre por uma barganha de fornecedor? Digo, você ficar na mão de um ou dois fornecedores para uma determinada linha e corre o risco de acabar sendo engolido porque eles ditam a regra do jogo. Isso acontece para uma linha de produtos, você tem várias opções?

LMCB: No meu caso, eu acho que não. Eu tenho opções. Vamos falar em vergalhão, que é seu foco, hoje, basicamente, tenho cinco fornecedores. Inclusive, eu até estranho alguns distribuidores que antes não tinham tanto potencial e hoje eu estou até um pouco mais flexível. Falando em fábricas, o FA, o FB e o FC trabalham com várias bandeiras e eu tive proposta e até o gerente do FC veio conversar comigo pessoalmente para colocar a bandeira deles aqui e eu trabalhar apenas com eles. Eu disse a ele que não tem jeito porque o mercado de ferro e aço é muito instável, porque ora está baixo e ora está alto. Na minha estratégia, na minha lógica, se o FC baixasse o preço junto com o FA, por exemplo, eu poderia fazer parceria, mas como esse mercado é muito volátil, eu fecharia um preço com o FA hoje e na outra semana os FB e FC colocassem um preço mais baixo, eu ficaria na mão do FA, porque até o preço mais baixo chegar até mim, demoraria muito. Eu compraria do fornecedor como preço mais baixo e não comunicaria e quando ele procurasse saber o porquê de eu não comprar mais com ele, descobriria que é por causa do preço. Eu não posso trabalhar fechado com uma bandeira porque preciso ter preço para bater meu concorrente.

Entrevistador: Para fechar a segunda parte e ir para a parte final, que é a de relacionamento com o distribuidor, mas ainda falando em loja, entretanto não excluindo o aço: o que você encara hoje como sendo crítico para o sucesso de uma loja de material de construção? O que é o coração do negócio?

LMCB: A margem muito baixa é crítica. Mão-de-obra é a coisa mais complicada que existe, está muito caro você pagar o piso salarial e não conseguir funcionário fixo, apenas temporário. Você paga mais caro e a margem, principalmente de material bruto, material de

construção é muito reduzida por uma crença das pessoas que não dá dinheiro. É muito trabalho, precisa ter uma estrutura muito grande por trás que são caminhões e máquinas para se trabalhar com material bruto. Material bruto não dá dinheiro, então você precisa fornecer o material todo para o cliente desde o início da obra e vender acabamento para ganhar sobre o material bruto e é isso que eu estou vendo, esse outro lado. Eu consigo vender mais que meu concorrente também com marketing, propaganda e estratégia.

Entrevistador: Duas coisas críticas que são muito importantes é mão de obra, que é difícil, e da parte de compras: o que você precisa comprar bem para poder ter margem nesse material bruto?

LMCB: A parte de compras é essencial, fundamental. Pode fazer a estratégia que quiser, mas comprar mal custa caro, o primordial para uma loja é saber comprar.

Entrevistador: Em relação à gerência de compras e à mão-de-obra, o que você acha mais importante? Ou os dois estão no patamar mais elevado?

LMCB: A compra é primordial até mais que o preço, mas a parte de mão-de-obra amarra tudo. Às vezes fico sem funcionários por dias e punir não funciona.

Entrevistador: Quem é o responsável pela parte de compras? Essa parte está no alto escalão da empresa. E a parte de pessoas? E você a considera tão importante quanto a de compras?

LMCB: A parte de compras sou eu quem manda. A de pessoas não é minha responsabilidade, mas eu a considero tão importante quanto a de compras, até porque no momento, estou tendo problemas com a entrega. Às vezes, tenho que vender hoje e entregar só amanhã porque faltaram seis pessoas, e esse número de funcionários corresponde a dois caminhões parados. Isso amarra as suas vendas e o cliente até desiste da compra. Isso é essencial para toda loja, claro que quando o cliente é fidelizado, vai até programar a compra com você, mas mesmo assim se perde muitas vendas.

Entrevistador: A nossa última parte sobre o relacionamento com a distribuição. Você me disse que não existe essa fidelização e isso não existe por quê? Você acredita que não dê para fidelizar com um distribuidor, e que ele vai estar sempre com o menor preço?

LMCB: Por causa de preço. Isso não seria assim se não existisse uma concorrência tão acirrada nesse patamar que chega a quebrar o outro. Eu não estou preocupado com a parte de ferragens que tem uma concorrência muito acirrada. Hoje, eu até poderia colocar uma bandeira na minha loja, mas entenda o seguinte: eu teria um preço competitivo no mercado externo, mas não o concorrente direto que é um dos piores no mercado e para brigar com ele, eu teria que fazer essa jogada. Se fosse manter a concorrência geral, do mercado, não precisaria porque hoje eu tenho condições de ter mais materiais na minha loja. Eu não tenho condições de manter uma concorrência acirrada por conta dos preços mesmo.

Entrevistador: Em relação à compra, você faz as compras só de vergalhão ou só do material que é fundamental, que é mais estratégico, ou faz a compra de todos os materiais no geral?

LMCB: Alguns produtos são fidelizados, o preço já é negociado e minha irmã me dá o suporte em alguns produtos, porque, para alguns, não existe concorrência direta como no caso dos tubos.

Entrevistador: No caso dos tubos, não existe disputa entre o distribuidor e o fabricante como tem no caso do FA que tem várias divisões?

LMCB: Infelizmente, não existe isso. Eu já tenho um diferencial porque só existem 18 lojas na região que vendem a marca X em tubos. Quem compra dos distribuidores tem essa briga porque a marca dos tubos dá o suporte para os distribuidores e cada um tem seu preço e como nós compramos da fábrica, já temos nosso diferencial. Claro que existem níveis e eu estava no nível três e depois que inaugurei essa loja, passei para o nível dois e na região, só tem três lojas na minha frente. A diferença entre nós é de 3,5% não é tanta diferença, mas em uma briga dá para absorver, mas não deixa de ser um montante, porque 3,5% mensal multiplicado pelo montante anual no fim dá uma diferença que você pode fechar por fora.

Entrevistador: Quando você faz a compra do vergalhão? Você trabalha em cima do estoque mínimo? Esse estoque mínimo é informatizado? Você sabe exatamente quanto tem ali de mínimo?

LMCB: Sim, é o estoque mínimo. Eu sempre tento monitorar bastante isso, principalmente aço, porque às vezes você compra mal por causa da logística. Tudo tem seu prazo então você querendo comprar de uma hora para outra você acaba pagando mal. Como a compra que eu

fiz essa semana, comprei de São Paulo com um preço bem menor em relação às empresas daqui, mas como a minha logística não podia esperar, eu fiz um segundo pedido menor aqui na região mesmo para conseguir atender a espera do outro pedido. Isso foi um erro de logística da loja, mas isso acontece às vezes. Estou investindo em melhorias como a informatização da outra loja também.

Entrevistador: Esse relacionamento é sempre transação a transação. Não é um negócio desenvolvido. Agora me diz, teve alguma intenção por parte do distribuidor de desenvolver uma parceria, um relacionamento mais profundo?

LMCB: Já teve sim. As grandes empresas já me procuraram através de representantes diretos, mas a única que foi mais fundo foi o FC, que chegou a trazer um gerente até mim para tentar fechar uma parceria, mas eu disse que infelizmente não tinha jeito. Tiveram vários motivos. A minha preferência por uma marca mais forte como a do FA. Preço por preço, eu trabalharia com o FA.

Entrevistador: Não tendo nenhum preço, quando você vai preferir o FA?

LMCB: Eu nunca quero estar longe dela na verdade, se fosse para ter uma marca casada comigo aqui na loja, eu iria preferi-la, mas eu não estou focado em material bruto, então eu consigo comprar por um preço razoável e no mercado meu preço vai estar bom, mas se fosse brigar como concorrente direto teria que ter uma estratégia mais arrojada e forte.

Entrevistador: Quando falamos em desenvolver relacionamento, às vezes não é só o preço. Envolvem outros fatores como uma entrega mais confiável.

LMCB: Tudo é ponto que tem que ser somado, entrega é uma coisa primordial porque não adianta comprar barato e não entregar. Cortei o FB por conta disso, não acho que seja uma empresa confiável. Me faz preços bons, preços baixos, mas eu já compro sabendo que a entrega vai demorar uma semana ou dez dias. Se eu precisar de ferro, eu compro do FA, porque sei que daqui a dois dias vão me entregar, já o FB não. É nesse tipo de escolha que eu fico com o FA, mas se for uma compra programada eu compro fora como essa de São Paulo.

Entrevistador: Em relação à atuação dos vendedores, você sente a necessidade do vendedor vir te visitar?

LMCB: Vamos falar de quando “nasceu” o FA aqui em Volta Redonda. Ela tinha um vendedor que eu só o conheci depois de cinco anos. Eu fui o conhecer por acaso e ele já tinha saído da empresa, eu só o conhecia por telefone. Mas isso é raro, porque eu acho que contato pessoal é primordial.

Entrevistador: Você visualiza esse contato como sendo importante em que frequência? Tanto o contato via telefone ou pessoal?

LMCB: Existem casos de empresa que eu acho até problemático. Há empresas que tem telemarketing e tem representante na área e os dois ganham e dividem a comissão e isso é horrível. O vendedor que faz rua é muito mais valorizado por mim por estar aqui na loja do que pelo telefone. O nível não se compara porque você passar a ter mais contato, mais amizade porque pelo telefone, não existe contato, a conversa não desenvolve. Eu comecei a comprar os tubos da marca X agora e já estou no segundo nível, porque assumi a parte que era da minha irmã porque o jeito de se relacionar, de conversar é diferente.

Entrevistador: Esse fato, em especial, que você está me dizendo que é possível colher frutos das visitas dos vendedores, mas você já me disse que não existe relacionamento, que é só negócio por negócio. Porque você está me dizendo que o negócio é preço e apenas preço.

LMCB: Amizades e negócios a parte. Preço por preço, o FA tem uma marca boa, o vendedor é um cara legal, mas quantas vezes eu não compro de lá? Eu compro umas vezes e depois sumo,mas não deixo de ser amigo dele e nem ele deixa de ser meu, mas o relacionamento é importante porque se ele fosse uma pessoa que vendesse mal, eu não compraria mais dele. Relacionamento e amizade têm porque eu acho fundamental, mas o meu segmento é o preço.

Entrevistador: Então você acha que dá para desenvolver esse relacionamento, só que de qualquer forma não vai chegar a ser uma fidelidade?

LMCB: Não, no meu caso não. Na minha estratégia de compra nunca vai chegar. Há uns cinco atrás eu disse para um vendedor que ele era o melhor de todos, ele é uma pessoa que eu considero muito, compro pouco com ele, mas é uma relação que eu sei que se eu precisar de algo, ele vai brigar por mim e essa é a diferença. Não é só venda, passa a ter um vínculo de proximidade porque você pode estar me perdendo por alguns motivos e se você puder, vai brigar por isso e eu acho importante. Se existem dois concorrentes e eles têm algum tipo de

vantagem, eles vão dar para o cliente que tem um melhor relacionamento com eles, no meu ponto de vista.

Entrevistador: Você acha que o distribuidor poderia desenvolver algo que iria chegar à sua fidelidade? Sem pensar apenas no vendedor em si e sim no distribuidor como um todo e no caso do vergalhão.

LMCB: Depende muito do produto, mas falando em vergalhão, no caso do FA é manter o preço. Infelizmente é pelo canibalismo que você falou antes, se não tivesse um concorrente tão próximo e tão competitivo no preço isso não existiria. Nessa loja hoje, poderia colocar a bandeira, mas meu foco não é o vergalhão. Se fosse todos do mesmo preço teria que ser por eliminação, o FB seria a primeira a ser eliminada por causa de sua logística, o FC eu descartaria por conta do nome mesmo, se fosse por poucos centavos de diferença eu ficaria com o FA, por pouca coisa que não interferisse no meu preço final.

Entrevistador: Mas o que tem acontecido é que essa diferença não é pouca coisa. Esse pedido que você fez em São Paulo não é de 1%.

LMCB: O mercado está muito flexível a preço, então não tem possibilidade de fidelizar quanto ao preço, mas se você me disser que vai ter sempre o melhor preço, pode se fazer um teste e você vai monitorar isso, não eu. A prática de você ligar para os vendedores e dizer o preço dos concorrentes para ele fazer mais barato para você pode funcionar em uma ou duas compras até por conta do preço de tabela.

Entrevistador: A não ser que o vendedor tivesse uma política de garantia do menor preço e ainda sim é difícil.

LMCB: Mas ele vai ter condição de saber quando a loja vai estar como estoque baixo? Esse feedback nunca teve. Só ganha quem cobre preço e isso não funciona porque eles não baixam. Tive uma experiência uma vez em que o vendedor tinha dez tabelas de níveis de preço e eles acabam sabendo que eu não vou comprar deles, porque vão baixar o preço para mim entendeu? Acho que não funciona por conta disso.

Entrevistador: Para fechar, dentro dessa questão de compras, desse relacionamento existe alguma outra questão que poderia ser fundamental para o negócio? Algum detalhe que nós não tenhamos abordado aqui?

LMCB: A maior briga que existe no mercado hoje envolve vários produtos. Eu trabalho com três marcas de impermeabilizante que são a Marca A que é a líder do mercado, a Marca B que é quase completa e é muito forte na nossa região e a Marca C, que é uma grande marca, mas eu trabalho apenas com manta e eu estou vendendo com preço de produto final no mercado e eu só não baixei mais o preço para não gerar uma crise. Ontem fechei um negócio com um representante de mantas, não é nada de marca não, mas disseque faz o que eu quiser como encarte, promoções, parceria porque a empresa está querendo se firmar na região. Ele me propôs 20% abaixo da compra, é legal, mas as outras duas marcas que eu vendo são estrategicamente melhor que a dele. Não é só preço e eu só fechei o negócio com ele porque é um produto que está tendo saída esse mês e também para manter um contato com ele, porque em uma hora ele pode entrar de vez. Não é bom ficar mudando de marca sempre e ele me mostrou estar com disposição. Mas isso não serve para qualquer produto como no caso do ferro.