



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,
Professor de Administração IFMT/PDL e mestrando pela UFRR

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira
thiagomsayao@gmail.com.¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Thiago Maia Sayão de Moraes y Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira (2018): "Relacionamento comercial entre distribuidores de AÇO e lojas de material de construção no Médio Paraíba Fluminense: um estudo de caso.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/distribuidores-aco.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/distribuidores-aco.html)

ABSTRACT

The movement generated by the steel industry in the Médio Paraíba region is extensive and includes steel distribution, an area of market activity that, when valuing strategies of commercial relationship with stores of building materials, leads to development in the market. The purpose of this case study is to analyze the commercial relationship between steel distributors for civil construction and construction material retailers in the region to analyze the degree of relational development between these tenants and distributors. The main results deal with the degree of proximity developed between these actors as a focus on the maturity of the relationship and its unfolding. For, the big wholesalers do not maintain with retail (LMCs) a relation of reliability and fidelity. It is observed that it is necessary to build a closer relationship between these organizations.

KEY WORDS: Commercial strategy; commercial relationship; sales force of steel distribution; steel distribution and sales in civil construction.

RESUMO

A movimentação gerada pelo setor siderúrgico na região Médio Paraíba 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. O objetivo desse estudo de caso é analisar o relacionamento comercial entre distribuidores de aço para construção civil e lojistas de material de construção da região para analisar o grau de desenvolvimento relacional entre esses lojistas e os distribuidores. Os principais resultados tratam do grau de proximidade desenvolvido entre esses atores como foco na maturidade do relacionamento e seus desdobramentos. Pois, os grandes atacadistas não mantêm com o varejo (LMCs) uma relação de confiabilidade e fidelidade. Observa-se que é necessário a construção de um relacionamento mais próximo entre essas organizações.

Palavras-Chave: Estratégia comercial; relacionamento comercial; força de vendas de distribuição de aço; distribuidores de aço e vendas na construção civil.

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. 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 LMC's) do Médio Paraíba Fluminense quanto à estratégia comercial a partir da força de vendas?

Partindo do pressuposto que 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.

O objetivo principal é analisar as estratégias comerciais dos distribuidores de aços a partir dos pontos críticos do relacionamento comercial com as maiores LMC's, com vistas a melhoria deste relacionamento. 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 LMC's ofertarem outros produtos, a pesquisa não os englobará.

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 LMC's.

2 DISTRIBUIÇÃO DE AÇO E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Essa análise envolve a indústria siderúrgica e sua contribuição para o fornecimento de aço no Brasil, portanto, neste tópico abordar-se-á a atividade dessa indústria com um enfoque analítico, buscando analisar seu contexto histórico.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA SIDERURGIA NA REGIÃO MÉDIO PARAÍBA

A região Médio Paraíba teve seu desenvolvimento industrial marcado pela implantação da siderurgia nos anos 1940 com a inauguração da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), que representava o advento da industrialização no país. Neste período 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.

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.

Após a década de 1990 vários fatores contribuíram para a expansão do mercado de aço no Brasil, um estudo do sistema FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) como pode ser visto em seu relatório:

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, alcançasse 52,2 milhões de toneladas. No entanto, atualmente a capacidade de produção é de 48,4 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 a *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).

Percebem-se como fatores predominantes dessa expansão a produção automobilística e a construção civil que cresceram em todo o mundo e no Brasil. 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, a construção civil e a automotiva.

2.2 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS PARA EMPRESAS

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 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 Kaplan e Norton (2006) nos negócios modernos, as organizações tentam combinar várias estruturas estratégicas, com a criação de performances que visam a melhoria dos processos gerenciais em uma instituição. Segundo esses autores a utilização do planejamento estratégico é a melhor forma de alinhar cada nível gerencial. Desta forma, a empresa consegue responder às novas oportunidade e aos novos desafios do mercado, algumas organizações adotam de forma eficaz a comunicação de três a cinco temas estratégicos, que definem o valor da empresa, esses temas são medidas e iniciativas que geram suporte para que se possa trabalhar em conjunto, definindo ações e recursos necessários para a implementação do planejamento estratégico.

Kaplan e Norton (2001) definiram os cinco princípios para medição do desempenho orientado para a estratégia. Assim, uma organização focalizada na estratégia deve, em seu processo de gestão, ter a estratégia como centro. Para eles o primeiro princípio é traduzir a estratégia para termos operacionais, através da utilização de mapas de estratégia, que possam ilustrar todos os processos para melhor

compreensão de todos os envolvidos. O segundo princípio alinha a organização para estratégia, isso requer uma sinergia, que deve ser desenvolvida a partir de interações eficientes entre todas as unidades da organização, sendo o compartilhamento (de tecnologias ou conhecimento) fator primordial para o processo gerencial. O terceiro princípio determina a criação de uma consciência estratégica, principalmente entre funcionários, alinhando os objetivos entre a equipe. O quarto princípio indica que a estratégia tem que ser uma ação contínua e um trabalho de todos. O quinto e último princípio busca mobilizar a mudança através da liderança executiva, isso requer que os líderes das organizações busquem mudanças em grande escala, verdadeiras transformações.

Para Barney e Hesterly (2007, p. 5) a administração estratégica precisa ser desenvolvida de forma cuidadosa e sistemática, já que se caracteriza por ser "um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas". Para que ela chegue a esse patamar, é necessário a implementação da estratégia, pois sem a implementação o processo não tem significado. Esta fase se caracteriza pela adoção de políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia. Existem três políticas e práticas organizacionais que são muito importantes para implementação:

A estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários consistentes com suas estratégias e que se reforcem tem maior probabilidade de conseguir implementar essas estratégias do que uma empresa que adote uma estrutura organizacional, controles gerenciais e remuneração de funcionários inconsistentes com suas estratégias. (Barney & Hesterly, 2007, p. 10)

De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 5) 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".

Essas são vantagens esperadas que as empresas devem considerar nas variadas suposições e hipóteses para se pensar a competição no setor. Assim sendo, e acompanhando a evolução dessa competição, a probabilidades de obter vantagens competitivas aumenta.

2.3 O MARKETING NA PERSPECTIVA DO RELACIONAMENTO COMERCIAL

Este tópico aborda o relacionamento comercial entre os distribuidores de aço e as lojas de material de construção sob uma visão mais específica, para tanto, buscou-se definir seus conceitos.

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 & 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 & 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).

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.

Lui; So e Zhang (2010) demonstram em sua pesquisa que a confiabilidade no fornecimento e entrega contribui para o desempenho de uma empresa. De acordo com esses autores, uma empresa deve tomar decisões de investimentos com base em novas tecnologias. Assim, a utilização de estratégias de marketing e fatores relacionados com a produção e entrega evidenciam a melhoria da confiabilidade. No setor de varejo é imprescindível que as organizações se desenvolvam tendo em vista o consumidor final.

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 & Keller, 2006, p. 16). Além de o marketing executar a gestão de relacionamento com o cliente (CRM -

Customer relationship management) deve também executar a gestão de relacionamento com os parceiros (PRM- *Partner relationship mangement*), 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.

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).

2.4 A RELAÇÃO ENTRE DISTRIBUIDOR E FORNECEDOR/CLIENTE

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 mega relacionamentos e os nano relacionamentos não são de mercado, mas influenciam de modo indireto no bom rendimento do de mercado. Os mega relacionamentos 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 nano relacionamentos 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.

Segundo Gardner e Sheppard (2012) o setor de varejo tem sido uma importante ferramenta na relação entre produção e consumo. Juntamente ao marketing estratégico que ajuda a promover o conjunto de serviços e produtos entre o fabricante e seu consumidor final. O marketing cria estratégias baseadas nas demandas dos usuários finais estabelecendo incentivos, motivações e parcerias positivas.

O mercado consumidor estabelece uma dinâmica muito forte, em que o sistema de distribuição compreende um conjunto de ações, para tornar possível a chegada imediata do produto até as mãos do consumidor final. Esse processo tem como protagonistas: os produtores, os distribuidores e os consumidores. (Kanuk & Schiffman, 2000)

Nesse cenário, os distribuidores assumem um papel bastante decisivo. Num primeiro momento o produto é transferido do produtor para o distribuidor, para em seguida ser repassado ao consumidor final. (Ballou, 2006)

Têm sido constatadas significativas transformações nessa sequência do sistema de distribuição, que teve como ponto de partida os atacadistas e varejistas até que se chegasse a uma grande diversificação, na qual é possível identificar alterações nas dimensões do ponto de venda, nas estruturas das empresas e nas modalidades de vendas.

O varejo, segundo Kotler e Keller (2006. p. 540), pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade. O gigantesco crescimento do setor varejista explica-se, segundo Cobra (1997. p. 257), pelo fato de que “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”.

A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de clientes, onde quer que eles estejam.

O varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências;

decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

O marketing de varejo compreende um composto de variáveis, que iniciam na escolha da localização do negócio até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela complexidade de um mercado em constante efervescência. Kotler e Keller (2006, p. 545) chama a atenção para o fato de que o varejista precisa “certificar-se, frequentemente, de que esteja alcançando e satisfazendo seus clientes-alvo, através de periódicas pesquisas de marketing”. Ele observa que “o posicionamento de um varejista deve ser flexível, especialmente se ele administrar lojas locais com diferentes padrões socioeconômicos”.

Para Hawkins e Mothersbauger (2009) é fundamental conhecer o comportamento do consumidor, fator primordial para o processo de compra e as decisões de consumo, uma estratégia de marketing eficaz é capaz de influenciar este comportamento, visando proporcionar ao cliente mais valor do que a concorrência.

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).

No tópico seguinte serão discutidos temas referentes ao processo de distribuição de aço e o relacionamento com as lojas de materiais de construção, aqui denominadas LMC para facilitar a leitura e o entendimento. Pois, o relacionamento entre fornecedores e varejistas é um método importante para criar vantagem competitiva sustentável do desenvolvimento de parcerias estratégicas.

3 ESTUDO DE CASO: RELACIONAMENTO COMERCIAL ENTRE DISTRIBUIDORES DE AÇO E LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO - LMC NO MÉDIO PARAÍBA FLUMINENSE

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.

No Brasil, 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, período compreendido entre 1941 a 1964, no qual a indústria siderúrgica teve um grande avanço, como pode ser visto no tópico referente a contexto histórico da siderurgia no Brasil.

Segundo pesquisas divulgadas pela ABRAMAT (2007) o comércio varejista encontra-se, na atualidade, pulverizado, ou seja, é constituído de micro e pequenas empresas. As LMC's também encontram-se nesta situação.

3.1 CONTEXTUALIZANDO O ESTUDO DE CASO

Esse tópico se dedica a retratar o contexto e a análise das categorias utilizadas nas entrevistas. Apresentando 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. 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 por meio de entrevistas realizadas através de roteiro semiestruturado junto aos vendedores e gerentes de distribuidores de aço, além de lojistas de LMC's.

A seleção das organizações 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 LMC's. Quanto aos LMC's procurou-se identificar os varejistas com maior participação de mercado e que percebem o produto vergalhão como um produto importante para o seu negócio.

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.

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 a 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 a distribuidores independentes indica orientação para o mercado, no entanto suas indicações estratégicas ainda trazem forte ranço do mercado orientado apenas para a produção.

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).

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.

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.

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 LMC's, 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 LMC's o foco foi visualizar a importância do aço para o negócio de LMC's 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 LMC's para o negócio de distribuição de aço. Em relação à gerência 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 PERFIL E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Quanto às entrevistas junto aos lojistas de LMC's 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 LMC's para o negócio de distribuição de aço. Em relação à gerência 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 LMC's) 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 há 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 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.

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 LMC's. 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 LMC's 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 LMC's.

iv. Apoiam a segmentação híbrida.

v. Enxergam o relacionamento com as LMC's 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 LMC's 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 um 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 LMC's, 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 LMC's 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.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

O papel das 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. 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. As conclusões retratam o cenário investigado no período decorrido do estudo e podem sofrer alterações em relação à mudança de região e cenário.

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, pois, é possível visualizar como esses estão intimamente ligados. Em relação aos fatores críticos de sucesso, tanto para as LMC's 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 LMC's 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 LMC's 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 LMC's 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.

A partir das informações aqui coletadas pode-se buscar uma análise da concorrência entre os distribuidores de aço, com enfoque no relacionamento junto às LMC's 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 BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMAT. Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção. Muito mais que construir casas. FGV Projetos. São Paulo. 2007.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARNEY, J. B.; Hesterly, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COBRA, M.. Marketing básico. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, P. C. N. D. Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. 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>>. Acesso em: 02 fev. 2014

- GARDNER, C.; Sheppard, J. Consuming Passion (RLE Retailing and Distribution): The Rise of Retail Culture. Routledge, 2012.
- GRÖNROOS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Tradução de Arlete Simille Marques. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAWKINS, D.; Mothersbaug, D. Consumer behavior building marketing strategy. McGraw-Hill, 2009.
- IABR. Siderúrgicas brasileiras. Instituto Aço Brasil, 2011. Disponível em: <<http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/aco/produtos--siderurgicas.asp>>. Acesso em: 16 Abril 2014.
- JACKSON, B. B. Build Customer Relationships That Last'. Harvard Business Review, Novembro-Dezembro 1985. 120-128.
- KANUK, L. L.; Schiffman, L. G. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. The strategy-focused organization. Strategy and Leadership, v. 29, n. 3, p. 41-42, 2001.
- KAPLAN, R.S.; Norton, D. P. How to implement a new strategy without disrupting your organization. Harvard Business Review, v. 84, n. 3, p. 100, 2006.
- 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.
- LIU, S.; So, K. C.; Zhang, F. Effect of supply reliability in a retail setting with joint marketing and inventory decisions. Manufacturing & Service Operations Management, v. 12, n. 1, p. 19-32, 2010.
- MATTAR, F. N. Administração de varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MINTZBERG, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva- Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SIQUEIRA, A. C. B. D. Segmentação de Mercados Industriais. São Paulo: Atlas, 1999.
- SPIRO, R.; Stanton, W. J. Administração de Vendas. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- YIN, R. K. Estudo de Caso - Planejamento e Métodos. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2001.