

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Mestrado em Administração de Empresas

**MARKETING REVERSO:
EXPERIÊNCIA DA SUA IMPLANTAÇÃO
NUMA GRANDE EMPRESA DO SETOR
TÊXTIL, QUÍMICO E FARMACÊUTICO.**

Aurisol Sabino de Souza

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola
de Comércio Álvares Penteado- FECAP, para a
obtenção do título de Mestre em Administração de
Empresas (Área de Concentração: Administração
Estratégica)

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza

Nascimento

São Paulo

2002

Dedicatória,

Dedico este trabalho à minha esposa, Maria Célia;
aos meus filhos e netos, à Sarah, "In memorian",
um anjo que não floresceu, e aos meus pais "In
memorian".

Agradecimentos,

Foram tantos os que me ajudaram. Nomeá-los, corro o risco do esquecimento. Agradeço a todos. Entretanto, não posso, por uma questão de gratidão, deixar de mencionar alguns:

Professor Doutor Paulo Tromboni de Souza Nascimento, meu orientador: competência.

Professor Doutor Daniel Augusto Moreira, nosso coordenador do Mestrado: exemplo de educador e humanista.

Professor Doutor Abraham Sin Oikyu, ilustre membro convidado para a Banca, a quem agradeço a presença e recomendações feitas na sessão de qualificação.

A todos os professores doutores do Mestrado, os quais tive o privilégio de ser aluno, durante os anos de estudos.

A todos os meus colegas do curso, pessoas maravilhosas, grandes cidadãs e cidadãos, por meio dos quais podemos acreditar no futuro do nosso país. Com alguns, estive mais próximo nessa caminhada e quero fazer um agradecimento especial: ao dileto amigo professor e mestre Delmário Ferreira Lima; professoras e futuras mestras Sylvia Ignácio da Costa e Edna de Souza Machado; professores e futuros mestres José Olival Moreira de Almeida Jr., Saul F. Bekin, Ivan Pricolli Calvo, Leandro J. G. Boaretto, Heckel Jayme L. Freire e João Augusto de Moura.

Um agradecimento muito especial à professora Maria Aparecida da Silveira Ferreira, docente no Colégio Bandeirantes, que, com seu vasto conhecimento da língua portuguesa, fez a revisão ortográfica e gramatical.

Finalmente, agradeço à todas as áreas de serviços da FECAP: desde a secretaria do Mestrado na pessoa da Célia; os funcionários das bibliotecas, recepção e tesouraria.

SUMÁRIO

•	Sumário.....	4
•	Lista de Figuras e Tabelas.....	6
•	Resumo/ palavras-chave.....	7
•	Abstract.....	8
•	Capítulo 1- Introdução:	9
	1.1.- Apresentação.....	9
	1.2.- Justificativa do tema.....	10..
	1.3 - Objeto.....	14
	1.4 - Objetivo.....	14.
	1.5 - Marketing:.....	15
	1.5.1.- Funções/Definições/Evolução/Relacionamentos e Redes.....	15
	1.5.6.- 1- Plano Estratégico Empresarial.....	26
	1.5.6.- 2- Plano Estratégico de Marketing.....	27
	1.5.6.- 3- Planejamento de Programas de Marketing.....	28
	1.5.6.- 4- Estrutura de um Plano de Marketing.....	31
	1.5.7.- Limitações do Marketing.....	32
	1.6.- Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	33
	1.6.1.-Administração e Estratégia da Produção.....	34
-	1.6.3.- Projeto de Produtos e Serviços.....	35
-	1.6.4.- Planejamento e Controle da Cadeia de Suprimentos.....	36
-	1.6.5.- Compras e desenvolvimento de fornecedores.....	38
-	1.6.6.- Compras, amplitude, objetivos e o papel de compras.....	38
	1.6.8.- A importância dos Materiais.....	39
	.- Os objetivos de Compras.....	43
	Capítulo 2- Relacionamento dos Fornecedores com os Compradores.....	44
	A) Parcerias e Alianças.....B) Terceirização	
	2.1.- Introdução.....	44
	2.2.- Conceitos.....	45
	2.3.- Características das Alianças Estratégicas.....	47
	2.4.- Objetivos das Alianças Estratégicas.....	47
	2.5.- Como iniciar Alianças e Parcerias.....	48
	2.6.- Princípios fundamentais.....	48

2.7.- Como evitar armadilhas.....	49
2.8.- Diferenças entre Parcerias e Alianças Estratégicas.....	49
2.9.- Tipos de Alianças.....	52
2.10.- Erros frequentes em Alianças.....	53
2.11.- A próxima geração das Alianças.....	53
• Capítulo 3- Marketing Reverso-	56
- Introdução.....	
- A função de Suprimentos/Ganhos nas compras e o impacto no - resultado final.....	
- Estratégias de Suprimento.....	
- Marketing Reverso: Histórico/ Conceito.....	
Marketing Reverso- O que é?/ Razões para o Marketing Reverso.....	
A estrutura do Marketing Reverso: como fazer.....	
• Capítulo 4- Metodologia da Pesquisa	74
• Capítulo 5-Experiência da Rhodia com o Marketing Reverso.....	75
Dimensões da Rhodia e das áreas de Materiais.....	
Descrição dos casos Rhodia.....	
Comparação dos “casos”	
• Capítulo 6- Conclusões e Considerações Gerais.....	83
Metodologia do Marketing Reverso.....	
Por quê o Marketing Reverso não é usado com mais frequência.....	
Entrevistas.....	
• Capítulo 7- Bibliografia	89

LISTA DE FIGURAS E DE TABELAS

Figura 1- A Roda da Estratégia Competitiva	10
Figura 2- As forças que regem a concorrência na indústria	11
Figura 3- Conceito de Produto Total- T. Levitt.....	16.
Figura 4- Marketing Total- Kotler.....	
Figura 5- Os 4 P's do Composto de Marketing- McCarthy.....	22
Figura 6- Os 4 P's de McCarthy e os 4 P's de Lovelock.....	23
Figura 7- O Composto de Marketing na visão dos vendedores e os 4 C's que representam as expectativas dos consumidores.....	24
Figura 8- Alguns dos termos utilizados para descrever a gestão de diferentes partes da cadeia de suprimentos.....	30
Figura 9- Resultado do impacto de economia no resultado final da empresa.....	32
Figura 10- Quanto maior é a proporção dos custos de materiais em relação aos custos totais, maior é o efeito da redução dos custos de materiais na lucratividade.....	33
Figura 11- Três estágios da contribuição dos suprimentos aos objetivos e estratégias da organização.....	52
Figura 12- O impacto direto na economia em suprimentos , no resultado final.....	54
Figura 13- O custo dos suprimentos e o potencial de economias.....	54
Figura 14- O impacto direto e indireto do suprimento no resultado final.....	55
Figura 15- O relacionamento fornecedor- comprador tradicional.....	62
Figura 16- Marketing Reverso.....	62
Figura 17- Método de estudo de caso.....	80
Figura 18- Evolução da organização da empresa e do Marketing Reverso.....	
Figura 19- Estrutura organizacional da fase GCAM.....	
Figura 20- Síntese das comparações dos Casos.....	90
Figura 21- Metodologia “versus” diferentes tipos de indústrias.....	
Figura 22- O Processo do Marketing Reverso.....	95.

RESUMO:

O presente trabalho tem por objetivo contribuir para a compreensão do Marketing Reverso em organizações industriais e suas diferentes possibilidades de desenvolvimento e implementação.

Trata-se de uma nova postura nas relações das empresas compradoras com os seus fornecedores, como proposta para o início do novo milênio, visando à melhoria da competitividade e da qualidade por meio da obtenção de economias, novas tecnologias, maior produtividade e sinergia operacional. Isso pode ser observado nas aquisições de materiais e serviços, com ênfase no segmento industrial, tanto para os materiais e serviços de uso direto na produção, como os de uso indireto, em um ambiente de relacionamento de “comakers”, independentemente do tamanho das empresas envolvidas. O método adotado foi o de estudo de casos desenvolvidos em empresa do setor têxtil, químico e farmacêutico, pioneira na aplicação prática do Marketing Reverso.

A formação das relações entre essa empresa e os seus fornecedores, para os casos apresentados, foi caracterizada pela complexidade dos materiais e serviços utilizados, passando de destacada posição no segmento de mercado em que se inserem, até a visão compartilhada dos desafios mercadológicos a serem enfrentados nos anos seguintes. As atividades conjuntas de compra e de fornecimento são descritas no capítulo cinco (5).

O trabalho em torno de um mesmo objetivo, com a aproximação de organizações até então acostumadas à relação de concorrência tradicional, cujo único objetivo era o menor preço, constitui etapas necessárias para a construção da viabilidade dessa relação próxima, de verdadeiros sócios de um mesmo negócio. Dessa atividade conjunta resulta a intensificação das trocas de informações e o delineamento das possibilidades de expansão dos produtos e da atividade. Neste trabalho, a contribuição potencial inerente para a função de suprimento, em toda a organização, se torna evidente, como também a necessidade de uma atitude gerencial criativa e agressiva em relação aos suprimentos, em razão do impacto positivo nos resultados econômico e financeiro alcançados pelas empresas aliadas.

PALAVRAS- CHAVE: Marketing Reverso; “Reverse Marketing”; “Comakers”

“Relationship”; Plano de Marketing de Compras; Marketing de Compras; Alianças Estratégicas; Parcerias.

ABSTRACT

Reverse Marketing experience in its implantation in a big enterprise in the textile, chemical and pharmaceutical segments.

The current work has as an aim to contribute to the understanding of the reverse marketing in the industrial organizations and its different possibilities of development and implementation. It is about a new posture in the relation of the buying enterprises with their suppliers, as a proposal to the start of the new millennium, aiming the improvement of the competitiveness and quality through the acquisition of savings, new technologies, more productivity and operational synergy. This can be observed in the acquisitions of material and services, emphasizing the industrial segment, as well as the material and services of direct and indirect use in the production within an environment of comakers relationship, no matter the size of the enterprises involved. The method adopted was the study of developed cases in the industry within textile, chemical and pharmaceutical sectors, pioneer in the practical application in the reverse marketing. The formation of the relation between this enterprise and its suppliers, to the cases presented, was characterized by the complexity of the materials and services utilized, passing from a notable position in the market segment, where they are inserted now, to the shared vision of the market challenges to be faced in the future. The whole activities of the purchase and supplement are described in chapter five (5). The work around the same objective with the proximity of the organizations till now accustomed to a traditional bid relation, whose unique aim was the lowest price, make up the necessary stages to the construction of the feasibility of this close relation, of true partners in the same business. From this together activity results the intensification of the information exchanges and the outline of the products and activity expansion possibilities. In this piece of work, the inherent potential contribution to the function of the whole organization supplement becomes evident and so the need of a creative and aggressive managerial attitude in relation to the supplements, due to the positive impact in the economical and financial results reached by the allied enterprises.

KEY WORD: Reverse Marketing, Comakers Relationship, Marketing Plan of Purchasing ,

Reverse Marketing Plan, Strategic Alliances, Partnerships.

Capítulo 1- INTRODUÇÃO

1.1- Apresentação

A prática de alianças e parcerias desperta interesse por vir sendo adotada por um número cada vez maior e mais expressivo de organizações de todos os portes e ramos de atividade. Como alternativa de decisão estratégica permite a muitas empresas adquirirem vantagens competitivas, às vezes, até duradouras.

Contudo, a forma de gerenciamento dessa prática não é uma questão fechada na doutrina administrativa. Referimo-nos à iniciativa da ação para a solução de problemas de suprimentos. Mesmo quando existem as chamadas parcerias e, inclusive, quando a relação é mais profunda por meio de alianças estratégicas, tradicionalmente, a iniciativa cabe ao fornecedor por meio de seu departamento de marketing/vendas, ou por comodismo e passividade, ou devido aos paradigmas das áreas de compras. Em muitas situações em que há esse tipo de relacionamento, elas não frutificam, pelos mais diferentes motivos. Um deles é a passividade em resolver um problema de abastecimento, em razão de que nem sempre a empresa fornecedora conhece suficientemente os anseios, necessidades ou desejos não amplamente satisfeitos de seu cliente.

O propósito deste trabalho de dissertação de Mestrado é observar a prática do Marketing Reverso como uma ferramenta na solução de problemas de suprimentos, especialmente na produção industrial. Como será visto no capítulo 3, em detalhes, o Marketing Reverso é um método pró-ativo e imaginativo, cuja iniciativa parte da empresa compradora e que requer uma perspectiva estratégica do papel dos suprimentos na organização. A formulação de um modelo de aplicabilidade em diferentes circunstâncias é mostrado por meio de estudo de caso aplicado em grande empresa do setor têxtil, químico e farmacêutico, o que permitiu verificar sua utilidade, como pode ser observado no capítulo 5.

A organização deste trabalho de Dissertação foi estruturada pelas seguintes etapas:

Capítulo 1- Introdução: Objeto e Objetivo da Pesquisa. Definições e funções do marketing tradicional (vendas), Organização da cadeia de Suprimentos, com ênfase na área de compras e no desenvolvimento de fornecedores. Capítulo 2- Relacionamentos entre as organizações: Parcerias, alianças estratégicas e terceirização. Capítulo 3- Marketing Reverso. Capítulo 4- Metodologia da Pesquisa. Capítulo 5- Descrição dos casos estudados. Capítulo 6- Conclusões e consideração final. Capítulo 7- Bibliografia

1.2.- Justificativa do tema

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma *estratégia competitiva*, seja ela explícita ou implícita. Essa estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Porter, (1980. p. 14), indaga:

“A maior atenção ao planejamento estratégico formal levantou questões que há muito preocupavam os administradores: O que vem dirigindo a concorrência em minha indústria ou nas indústrias nas quais estou pensando em entrar? Quais atitudes os concorrentes provavelmente assumirão e qual a melhor maneira de responder ?”

Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir a longo prazo?



Figura 1 - Porter, (1980. p.17)- A Roda da Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva é uma combinação dos *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.

A “Roda da Estratégia Competitiva “ é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa. No centro da roda estão as metas da empresa, definindo o modo como deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir essas metas. Para que a roda possa girar, há necessidade de que as estratégias de cada raio estejam de acordo com a política global da organização.

Como podemos observar, *compras, marketing e vendas*, entre outros, fazem parte dos raios da organização. Como pode o departamento de compras de uma organização, independente de suas dimensões, colaborar no atendimento das metas e dos objetivos da organização?

O propósito deste trabalho é ensinar às áreas de suprimentos das empresas essa oportunidade. A postura pró-ativa da empresa compradora pode ser o início da mudança do "status quo".

Segundo Porter, (1980, p. 22) ...”... o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas", conforme figura a seguir:

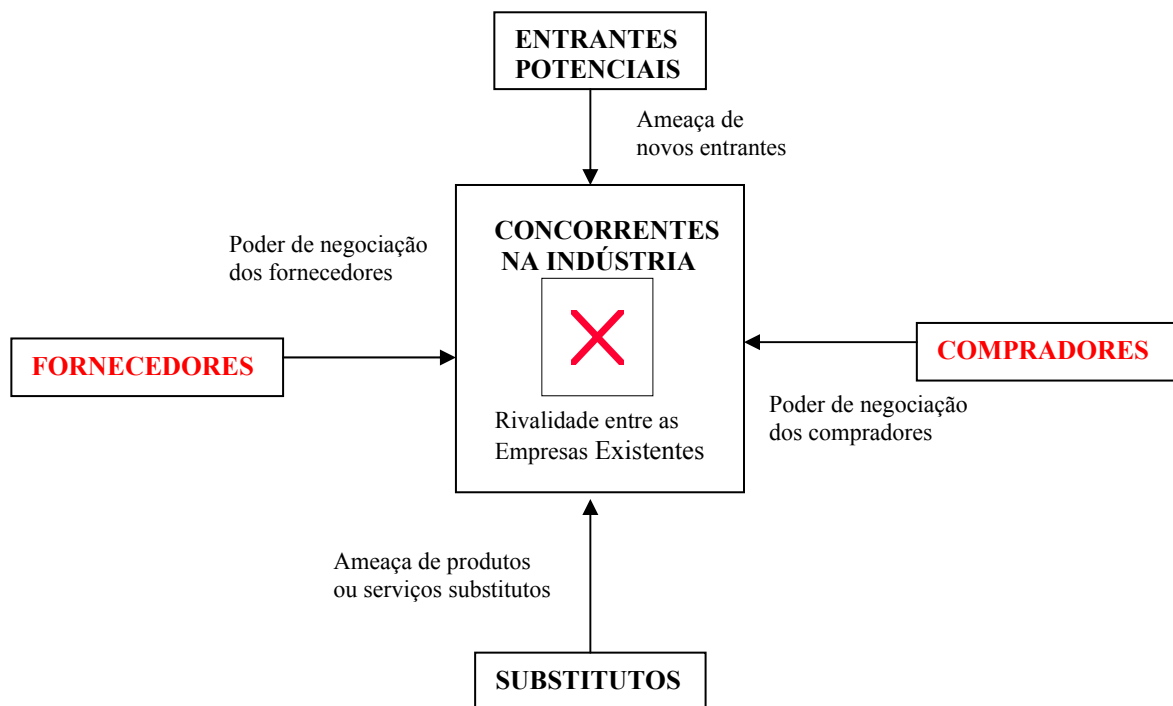


Figura 2 Porter, (1980, pág. 23)- Forças que dirigem a concorrência na indústria

Conforme é demonstrado por Porter, são cinco as forças competitivas: *entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes*, indicando que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Pelo interesse do tema desta

dissertação, achamos oportuno analisar *o poder de negociação dos compradores* e *o poder de negociação dos fornecedores*, não analisando as demais forças, por não ser objeto desta dissertação.

Julgamos importante a relação entre fornecedores e compradores como estratégia tradicional de marketing, cujo foco tem sido sempre o cliente. Nosso intuito é alertar, e mesmo demonstrar, com base neste estudo de caso, a necessidade da mudança da ação passiva do comprador com relação à empresa fornecedora. Essa inversão de postura pode transformar-se em uma nova *estratégia* por parte das organizações, vindo de encontro às teorias da “Roda da Estratégia Competitiva” e das “Cinco Forças Competitivas” de Porter. O Marketing Reverso pode representar uma real vantagem competitiva.

Em seu livro **Estratégia Moderna nas Empresas**, p. 19, Zacarelli destaca que Porter criou a ferramenta para diagnosticar a qualidade de um determinado negócio, com a denominação de "Análise Estrutural da Indústria", identificando seis fatores determinantes, cuja atuação em conjunto, resulta em uma mesma base para o nível de lucratividade (baixa, média ou alta) das empresas no negócio. Zacarelli identifica seis fatores:

- * Barreiras para a entrada;
- Barreiras para a saída;
- Rivalidade;
- Produtos/serviços substitutos;
- Poder de negociação sobre os clientes.
- Poder de negociação sobre os fornecedores.

- *O poder de negociação dos compradores:*

- *Os compradores competem com a indústria forçando a diminuição dos preços;
- *Quando adquirem grande volume em relação às vendas do fornecedor;
- *Quando os produtos que adquirem representam uma fração significativa de seus custos;
- *Quando os produtos que adquirem são padronizados;
- *Lucros baixos;
- *Quando os compradores possuem o total de informação.

Os fatores acima descritos mudam com o tempo ou em decorrência das decisões estratégicas de uma companhia, naturalmente o poder do comprador pode aumentar ou diminuir.

- *O poder de negociação dos fornecedores:*

As condições que tornam os fornecedores poderosos são as mesmas que tornam os compradores poderosos:

- Os fornecedores podem ameaçar elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços;
- O mercado é dominado por poucas companhias;
- O comprador não é um cliente importante para o fornecedor;
- O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio do comprador;
- O produto do fornecedor é diferenciado.

As condições que determinam o poder dos fornecedores não só estão sujeitas a mudanças mas também, com frequência, estão fora do controle da empresa. Da mesma maneira, entretanto, a empresa pode, como os compradores, melhorar sua posição pela *estratégia*. Resumindo, o poder de negociação, tanto do vendedor como do comprador, no segmento industrial, está na razão direta do nível de satisfação pelo produto/serviço recebido. O preço é importante, mas não é tudo. O ideal é obter o produto desejado pelo "menor custo global", ou seja, a melhor qualidade, na quantidade necessária, no tempo certo (prazo), com o preço justo, com prestação de serviço adequado e com inovação.

Podemos esperar que o fornecedor faça isso por nós ? Não seria conveniente que o comprador tomasse a iniciativa de tentar persuadir o fornecedor a suprir dessa forma?

Ainda dentro deste capítulo, vamos descrever o objeto e o objetivo desta dissertação e enfatizar aspectos do marketing tradicional de venda e da cadeia de suprimentos, com suas limitações, que servirão de arcabouço em que se apoiará o Marketing Reverso.

1.3.- Objeto-

O objeto da pesquisa é observar a prática do Marketing Reverso como ferramenta na solução de problemas de suprimentos, sejam eles de materiais e serviços de uso direto na produção industrial, sejam de uso indireto.

1.4.- OBJETIVO-

O objetivo é examinar, de modo exploratório, uma experiência pioneira de aplicação do Marketing Reverso como ferramenta de solução de problemas de suprimentos, sejam eles referentes aos materiais de uso direto ou indireto nos processos de produção industrial, como matérias primas, material auxiliar, embalagem, peças, equipamentos e serviço.

Tal objetivo faz sentido porque é de se esperar uma evolução para uma relação em um ambiente de "comakers relationship" entre as empresas (Merli,1990), ou seja, um cenário de "co-fazedores", de verdadeiras "organizações comadres", que transformam, não em nível de planta física, mas em nível de produção, um único processo, em razão de que os interesses e necessidades são comuns. Nesse cenário de economia globalizada, as empresas, cada vez mais, terão dificuldades de obter sucesso em suas estratégias empresariais, se mantiverem o atual "status quo", ou seja, um distanciamento entre as empresas no que diz respeito à real solução de seus problemas e ao atendimento de suas necessidades.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é mostrar algumas experiências, indicando como funciona o Marketing Reverso em termos de resultados práticos, o que cria uma relação de cumplicidade em negócios, entre compradores e vendedores. Entendemos que o **Marketing de Relacionamento**, proposto por Regis Mckenna, autor do livro que leva o mesmo título, no início da década de 1990 e que tem, na sua essência, o objetivo de estreitar as relações fornecedor/comprador, embora não satisfatoriamente cumpridas na prática, deveria ser um motivo a mais, no sentido de que os clientes, particularmente no segmento industrial, revertessem sua posição, procurando uma relação inversa de marketing, ou seja, persuadir o fornecedor a oferecer aquilo de que a empresa necessita em nível de especificação, qualidade, quantidade, preço e prazo.

1.5. - MARKETING

1.5.1.- HISTÓRICO-

Para que possamos entender melhor a definição e a função do Marketing Reverso, como um novo recurso da empresa compradora, torna-se imprescindível que façamos o mesmo com o marketing já antigo entretanto nem sempre corretamente aplicado como recurso das organizações vendedoras, o que pode ensejar a aplicação do Marketing Reverso por parte das empresas compradoras. Pretendemos, também, neste capítulo, mostrar a evolução do marketing nestes últimos anos, tanto em nível mundial, como no Brasil, quando nos aproximamos dos seus cinquenta anos de vida. O termo "marketing" começou a ser empregado entre nós em 1954, quando da criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (Richers, 1981). O Professor Raimar Richers foi o primeiro professor de Marketing da FGV-SP.

O motivo da evolução rápida da palavra "marketing", no Brasil, deve-se ainda, segundo Richers, (1981), a três fatores: 1) a substituição, durante 3/4 décadas, das importações; 2) a difusão da inovação por intermédio de escolas superiores, em que se destacou a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 3) o sistema de comunicações, tanto da mídia impressa e falada, como das ações das agências de publicidade, que usam e, às vezes, abusam da palavra "Marketing", *"para um monte de coisas que ela é ou não é"* Richers, (1981).

1.5.2.- FUNÇÕES-

Há duas funções primordiais do marketing: 1)- Detectar oportunidades de mercado; b) *A existência de demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes.*

Essas duas funções do marketing permitem uma reflexão crítica: as empresas, de um modo geral, estão preocupadas, realmente, com os "nichos" de mercado atualmente não atendidos pelas organizações de vendas? Os clientes, na sua totalidade, ou parcialmente, estão satisfeitos com os produtos/serviços que recebem? Poderíamos concluir que esse talvez seja um dos motivos pelos quais o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor? Os clientes deixam ou reduzem a quantidade de compras, motivados pelo não cumprimento dessa dupla função

do marketing, definida no início deste tópico ? Isso explica o constante lançamento de novos produtos ? Os novos produtos são lançados para atender um novo "nicho" de mercado, ou, na maioria das vezes, para substituir produtos existentes, que devem ser retirados do mercado devido a problemas, muitas vezes, de rentabilidade ? O fato é que a função do marketing não é fazer propaganda, publicidade, merchandising, ou qualquer outra ferramenta do marketing. Sua função é atender às necessidades dos clientes por meio de produtos/serviços, ou aquelas necessidades não amplamente satisfeitas. O Professor Raimar Richers desenvolveu o conceito, atualmente bastante difundido, das 4 funções do marketing, os 4 A's, que são:

Análise/Adaptação/Ativação/Avaliação. É na fase da Análise que as empresas devem, ou deveriam, identificar as necessidades dos clientes atuais ou potenciais, avaliar sua magnitude, determinar o mercado alvo, lançar produtos/serviços para atender a esse mercado, persuadir o público interno (da empresa) a "*pensar e servir o cliente*" Kotler,(1998, p27) e gerar lucro aos acionistas. Isso é o que se espera do segmento industrial, embora, muitas vezes, o cliente não receba o produto/serviço que deseja efetivamente. A esse respeito, devemos lembrar o conceito de Produto Total, de T. Levitt:

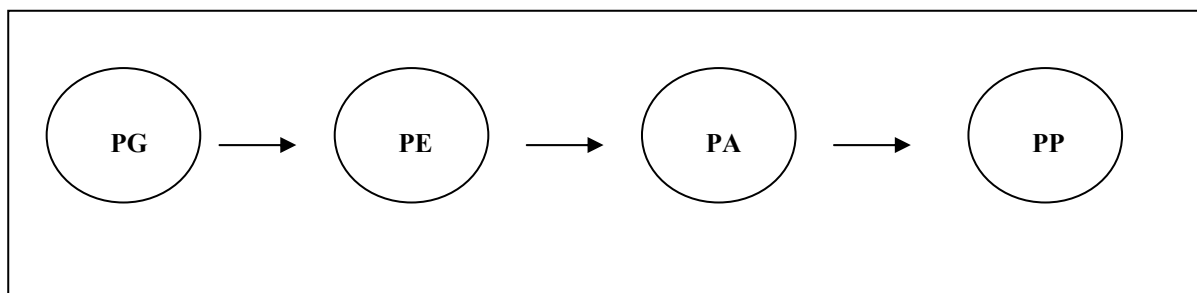


Fig. 3 (fonte: próprio autor) – Conceito de **Produto Total**

Levitt denomina o produto, quando lançado no mercado, como sendo o Produto Genérico (PG), que é o rudimento. O substantivo. Nem sempre, entretanto, esse produto atende às expectativas mínimas do cliente, que são maiores do que as apresentadas no PG. A isso, Levitt denomina-o de Produto Esperado (PE). Como suas necessidades ainda não foram amplamente satisfeitas, o cliente espera que o Produto seja Aumentado (PA) . No último círculo, observamos o Produto Potencial (PP), que é o que resta ser feito, isto é, o que é potencialmente viável. Consiste em atrair e manter clientes.

Podemos concluir que um produto pode e deve ser tratado ou considerado como em formação e em processo de adaptação às mutações do mercado e não deve ser considerado como um

produto terminado em definitivo. O produto, para ter um ciclo de vida longo, necessita de aprimoramento constante.

Nova reflexão: quantas empresas estão acompanhando as expectativas do mercado, comparando-as com o que o seu produto oferece? O fornecedor está a par disso ? Ele faz marketing com o seu cliente ?.

1.5.3 - DEFINIÇÕES-

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que desejam e de que necessitam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Kotler (1998, p.27).

O marketing teve seu início direcionando as necessidades e desejos do ser humano. Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica, como alimento, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima. Desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades, isto é, um cidadão precisa de alimento e tem o desejo de comer um “filet mignon” com fritas. Demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. Um indivíduo da classe social B ou C que deseja um carro que pode ser atendido com um modelo popular. Isso não acontecerá com um indivíduo da classe A, que, nas mesmas condições, desejará um carro melhor, que possui condições para adquiri-lo. Desejos tornam-se demandas quando apoiados por poder de compra..

Esse conceito foi ampliado para a visão cliente. A definição de Kotler inclui... "indivíduos e grupos". Portanto, as .."necessidades e desejos"..., são de clientes consumidores e usuários, independentemente de se tratar de pessoas consumidoras ou empresas usuárias.

Com base no exposto, podemos continuar com nossa reflexão crítica : as organizações, na sua maioria, estariam preocupadas em atender às reais necessidades/desejos de seu cliente (empresa), ou atingir suas previsões de vendas ?.Sabemos, até por experiência própria, que a maioria está preocupada em atender a seus clientes, mas muitas não querem investir no desenvolvimento de novos produtos/serviços, no aumento de despesas em pesquisas e desenvolvimento, e outras não sabem como trabalhar com o seu(s) fornecedor(es). O resultado final do balanço e dos “lucros e perdas” é uma preocupação maior.

1.5.3.- EVOLUÇÃO DO MARKETING-

Para que possamos melhor entender a importância e a função atual do marketing, é importante conhecer a evolução, no tempo, dos conceitos e dos seus objetivos. Para tanto, selecionamos algumas referências, de conceituados especialistas e professores de Marketing, em que são incluídos, também, pensamentos de outro grande especialista do marketing, o japonês Yoshino, e a descrição de um debate sobre marketing em artigo de Stephen Brown, professor de Varejo da Escola de Comércio da Universidade de Ulster, Irlanda do Norte, publicado na revista **HSM Management**, n.º 1- março/abril/97.

Os conceitos de marketing evoluíram em razão de motivos econômicos, políticos, de novos modelos organizacionais e de gestão, do avanço gradativo da indústria japonesa *versus* a americana, do bloqueio do petróleo pelos árabes, da globalização e dos novos paradigmas da administração. De forma seqüencial, transcrevemos alguns conceitos de Kotler, com comentários do autor desta dissertação:

* Marketing: é o conjunto de atividades humanas que têm por objetivo facilitar e consumir as relações de troca.

Observa-se que a preocupação de Kotler era centrar-se nas relações de troca, afastando-se da velha idéia da venda e começando a aproximar-se do conceito de negociação.

* Marketing: é a orientação para as necessidades dos consumidores, apoiada no marketing integrado, com a finalidade de gerar a satisfação do consumidor como meio para atingir os objetivos organizacionais.

A idéia é que o cliente não compra produtos, ele busca atender a suas **NECESSIDADES** individuais e **SATISFAZÊ-LAS**.

* Marketing Integrado: departamentos percebem que a ação é de todos e está ligada ao atendimento satisfatório ao cliente.

* Marketing: é a atividade humana dirigida à satisfação das **NECESSIDADES E DESEJOS** dos consumidores/usuários, por intermédio do processo de troca.

* Marketing atual é o **TOTAL**, que vai além do voltado só para os clientes, já que precisa voltar-se, também, para os fornecedores e distribuidores, os empregados, os bancos, o governo, a mídia, a todos os que têm impacto no desempenho da organização.

Essa nova concepção do marketing é marcada, especialmente, pela preocupação com a integração da empresa, tanto interna quanto externamente. Mostra também a adoção de novas

práticas derivadas da nova forma de gestão, como: Parceria, Negociação, Endomarketing, Marketing Reverso e a Empresa totalmente voltada para o cliente, entre outras. A empresa, nos tempos atuais, necessitará de todos para conseguir sobreviver e obter ótimo desempenho.

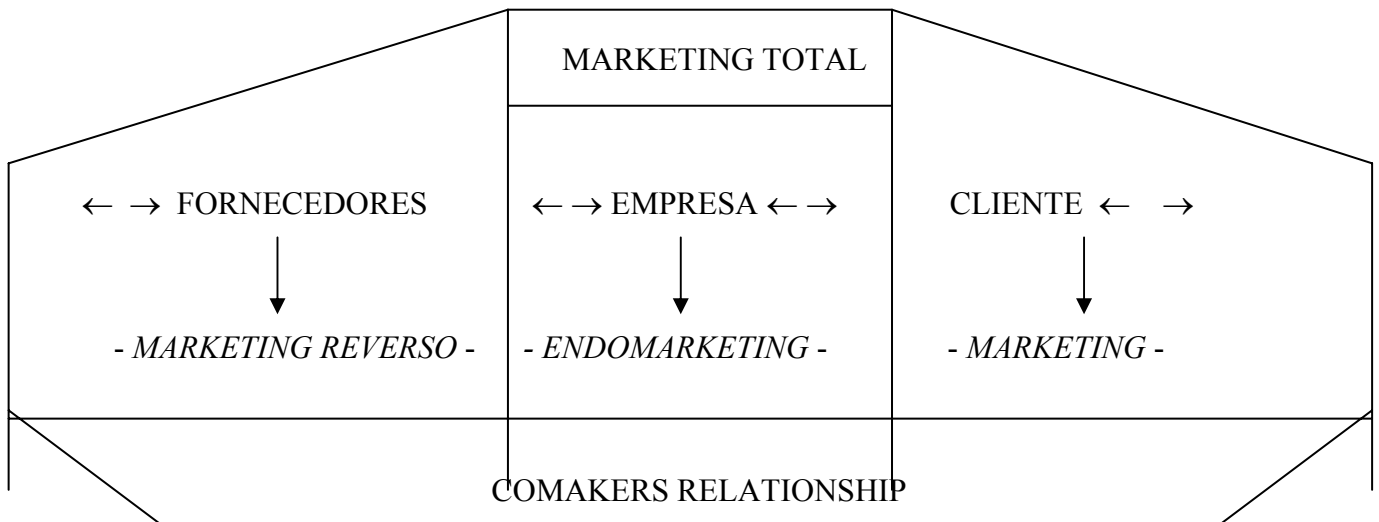


Figura 4 (Fonte: próprio autor) - **Marketing Total**

Observa-se que, no início da década de 90, Kotler, o guru do marketing, expressava sua preocupação quanto à necessidade de irradiar para toda a empresa a responsabilidade pelas ações de marketing e não somente para o departamento de marketing. A responsabilidade e a eficácia da organização dependem das forças internas e externas e, nesse caso, com ênfase os FORNECEDORES. Na época, Kotler declarou que o marketing era muito importante para ser tratado apenas por um departamento.

* Marketing é um processo social e gerencial, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que desejam e de que necessitam por intermédio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Com esse conceito, Kotler recai em uma nova visão que começou a ter importância vital para aqueles que se dedicavam à área de marketing, o conceito de VALOR admitindo que o consumidor/usuário realiza a troca buscando avaliar se o produto, em relação ao preço e ao esforço ou desgaste despendido para encontrá-lo, tem valor para ele.

Visão do marketing pelo especialista japonês Yoshino:

- *"Gostaria de ter tudo o que quero, mas não o que os outros querem que eu tenha. Isso é Marketing"*.

Fica clara a intenção de Yoshino de alertar que é o cliente consumidor/usuário que define o tipo de produto/serviço que deseja ou que tem necessidade de receber de seu fornecedor.

A pergunta é nossa: se ele não recebe o produto/serviço que deseja ou precisa, o que fazer ? Não seria o caso de inverter a posição do comprador para a do vendedor, tentando persuadir o vendedor a vender o produto/material/serviço de que efetivamente o comprador necessita e que o satisfaz ?.

- *"O marketing encontra-se impregnado por toda a organização, todos ajudam a empresa a resolver seus problemas e não há, necessariamente, necessidade de planejar para executar, as coisas acontecem simultaneamente, reduzindo tempo e criando produtos com maior rapidez"*.

Mais uma vez, observa-se que agilizar a operação e ganhar tempo é estratégico no momento atual, pois permite criar novos produtos e/ou melhorar os produtos atuais.

Finalmente, cabe destacar, para o Marketing Societal, no início dos anos 70, o conceito definido por Kotler que destaca que: *"a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses de mercados alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade"*.

O Professor Stephen Brown escreveu artigo inédito na revista **HSM Management**-nº 1. março/abril, 1997, com o título *"A crise dos 40"*, sobre Marketing e o seu atual estado de maturidade, fazendo uma alusão ao que acontece com o ser humano quando atinge a meia-idade, ou seja, uma crise. Brown, lembra que foi Peter Drucker quem, no livro **"Prática da Administração de Empresas"**, Editora. Pioneira, lançado há mais de 40 anos, elevou o marketing a uma posição de importância suprema, hoje conhecida como "orientação pelo marketing" isto é, *"considerar a atividade a partir da postura do cliente e posicioná-lo no centro dos esforços de uma empresa"*. Com isso, Drucker deu origem ao conceito de marketing moderno, que substituiu a empresa "orientada para a produção". Passados 40/45 anos é mister analisar se as empresas, em 2002, estão preparadas ou interessadas nisso, para implementar o marketing moderno, isto é, se as organizações estão considerando a postura do

cliente para posicioná-lo no centro dos esforços de uma empresa. Quantas empresas estão praticando o marketing moderno e quantas não estão?

O artigo começa pela história resumida do conceito, analisa a atual "crise de representação", enumera os dez pontos-chave que a constituem, propõe um modelo de seu ciclo evolutivo e destaca que o Marketing de **Relacionamento** é um novo recomeço.

Dada a importância, destacamos os títulos dos dez pontos-chave:

1) Crises são constantes; 2) Respostas surgem em crises; 3) Crises são úteis a longo prazo; 4) Os debates continuam os mesmos; 5) Outras disciplinas também enfrentam crises; 6) Houve avanço técnico e filosófico; 7) Os acadêmicos devem se aproximar dos praticantes; 8) É necessária uma abordagem pós-moderna; 9) Há interesses específicos por trás dos diagnósticos de crise; 10) O marketing deve evitar a megalomania.

Outro aspecto importante desse artigo é o momento em que prega o "remanejamento" do marketing, Brown, (p100). Afirma ele ser necessário modificar o marketing para que atenda à sua atual realidade. Assim, torna-se necessário voltar ao conceito original do marketing : **Foco no Cliente**. Baker,(1989), em contrapartida, argumenta que já se enfatizou demais o consumidor, o "consumerism" e as questões sociais. Para ele, o marketing trata de trocas que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores. A questão fundamental é que deveríamos cada vez mais concentrar a atenção em um aspecto específico do marketing: "**relacionamentos**" (Christopher e outros, 1991) .

"Em outras palavras, devemos nos concentrar no estabelecimento e na conservação de relacionamentos de marketing de longo prazo, e não nas antigas preocupações com transações unitárias. Efetivamente, não seria um exagero afirmar que o marketing de Relacionamento é o tópico mais em voga na pesquisa acadêmica" (Brown, 1997).

"O cisma do marketing contemporâneo não se dá entre partidários do "relacionamento" ou "transações", mas sim entre praticantes e acadêmicos" (Brown, 1997).

O autor, em seguida, relaciona o que chama de "debate sobre o marketing", mencionando o foco e a proposição que, dada a oportunidade, nos propomos a sintetizar.:

Com *Prática da Administração de Empresas*, Drucker lança o marketing moderno: "*o marketing é a função distinta e singular da atividade comercial*";

Levitt lança *Marketing Myopia*: as atividades comerciais devem partir de trás para a frente, partindo das necessidades dos clientes;

Com Levitt e Kotler começa a se esboçar a esfera de ação do marketing: é uma atividade abrangente, aplicada tanto a políticos, instituições beneficentes e universidades quanto a produtos;

Bel, Emory e Kotler afirmam: "*o marketing deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos*;

Kotler afirma que "*o marketing é mais uma categoria da atividade humana, como votar, amar, construir e lutar*";

Hunt declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do marketing;

Sachs e Benson declaram que o êxito do marketing não ocorre só ao se satisfazerem as necessidades dos clientes, mas ao lhes proporcionar satisfação maior do que a oferecida pelos concorrentes;

Começam a surgir dúvidas quanto à aplicabilidade do marketing em certos setores. Workman diz que o marketing é irrelevante em empresas de alta tecnologia e pode até inibir a inovação;

Dickinson e colaboradores afirmam que marketing é basicamente uma disciplina manipuladora;

Para Baker, o marketing trata de trocas que satisfazem tanto *consumidores* quanto *fornecedores* - não apenas consumidores;

Naver e Slater dizem que o marketing não se aplica no mercado de commodities e Wensley também afirma que isso não ocorre nos setores de serviços, em atividades não lucrativas e administração pública;

Kheir-El-Din comprova que há relação entre sucesso empresarial e orientação pelo marketing; Christopher e outros lançam a idéia de que o marketing deve se *concentrar em relacionamentos de longo prazo*;

Hooley e Saunders decretam que o marketing chegou à maioria com alta popularidade, ao contrário de outros autores que afirmam estar o marketing à beira de uma crise intelectual;

Vários autores, como Lynch, Brownline e colaboradores, insistem em que o marketing chegou ao seu fim;

A crise continua em debate , mas o Marketing de **Relacionamento** começa a ganhar força como possível solução.

O Marketing de Relacionamento vive, no momento, um crescimento extraordinariamente rápido, parece ser pertinente e popular junto à presente geração de gerentes de marketing, entretanto a preocupação é só deles, com relação aos seus (principais) clientes. Não há uma conscientização, de um modo geral, junto aos fornecedores, nem por parte dos gerentes de marketing, como não há, na intensidade necessária, pelas áreas de suprimentos.

A propósito, devemos acrescentar um conceito recente de Peter Drucker sobre marketing:

*"O marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada... é o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do **cliente**".*

Com base nos conceitos de Drucker, Deming, dos demais autores citados e na nossa opinião pessoal, somos levados a imaginar que, neste início do novo milênio, a forma para solidificar as relações entre clientes e fornecedores é, sem dúvida, o crescimento da área de serviços, agregando valor ao “bem”, objeto das negociações. Kotler (1995, p 67) afirma que “*Não tem mais produto, tudo é serviço*”

Para o alicerçamento das relações entre clientes e fornecedores, o serviço é estratégico para a obtenção de novas tecnologias, maior produtividade e sinergias operacionais. Os “Serviços” representam 53 % do PIB brasileiro.

Extraímos, do livro de Lovelock (1992) sobre “Serviços” algumas premissas que resumimos:

- Apesar de “Serviços” estar acoplado à idéia de “Bem”, o livro **Principles of Service Marketing and Management** centra seu enfoque nos aspectos intangíveis do Produto.
- “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempo e lugares específicos”.

(A pergunta é do autor: quem cria valor e fornece benefícios para fornecedores “em tempo e lugares específicos ? ”).

- *“Produto propicia benefícios aos clientes; Bens são objetos ou dispositivos físicos; Serviços são ações ou desempenhos”.*

Com base nas premissas expostas, podemos considerar que o nível das relações entre Clientes e Fornecedores, para o início deste século, dependerá do Serviço que essas empresas adotarem.

Richard Whiteley, cuja base conceitual é o CDQ- (“Customer Driven Quality”), sempre dirigido exclusivamente para o cliente, é calcado nos seguintes aspectos: Produtividade; Qualidade do Produto; Qualidade total; Enfoque sobre o cliente; Qualidade em serviços e serviços ao cliente. Whiteley demonstra uma grande preocupação de atender bem o cliente, objetivando os aspectos das dimensões da qualidade, participação no mercado, retorno sobre os investimentos e a retenção de clientes, de forma notável. Entretanto, em nenhum momento reconhece que os resultados seriam ainda melhores, se incluísse em suas preocupações a figura do fornecedor.

Como vimos, entre Kotler, Lovelock e Whiteley, apenas o primeiro não raciocina somente pensando no cliente. Desde 1992, defende o marketing total (figura 2. pág, 11)

O conceito dos 8 P’s, que é apresentado por Lovelock, só é possível quando se pensa adicionalmente em: *Processo/ Produtividade e Qualidade/ Pessoas/ e a Percepção Física*, possíveis quando se imagina que todo comprador precisa de um fornecedor.

1.5.5.- RELACIONAMENTO E REDES-

Marketing de Relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chave, consumidores, distribuidores e revendedores. Uma rede de marketing é formada pela empresa e todos os interessados, chamados de “stakeholders” que a apoiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas universitários e outros com quem essa empresa constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

O que se pergunta é : as empresas, de um modo geral, estão fazendo tudo isso ? Algumas, em bom número, estão desejosas de fazer acordos de longo prazo com seus principais clientes e, no caso de produtos de consumo, com os seus principais distribuidores. O que está acontecendo no segmento industrial, chamado de “business to business” ? Como estão as chamadas "parcerias" entre as empresas que produzem matérias- primas, materiais auxiliares de produção, peças, equipamentos, material de manutenção e serviços ? As empresas estão,

também, desejosas de fazer acordos de longo prazo com os seus principais fornecedores, com transparência, com negociação ganha-ganha, cumplicidade, com uma postura de sócio ?

1.5.6.- CLASSIFICAÇÃO DO MARKETING DE PRODUTOS/SERVIÇOS

Há três grandes grupos de produtos/serviços: 1) Industriais;2) Consumo; 3) Serviços.

Para cada grupo, há um tipo diferente de marketing, ou seja, **Marketing Industrial**, **Marketing de Consumo** e **Marketing de Serviços**. Produtos de consumo podem ser duráveis e não duráveis. Os produtos industriais e os de consumo são produtos manufaturados e tangíveis. Os produtos de Serviços são prestados por pessoas e, na maioria das vezes, intangíveis.

Marketing Industrial, conhecido por “business to business” (BtoB), também chamado de mercado de negócios, é composto de todos os indivíduos e organizações que adquirem produtos e serviços que entram na produção de outros produtos e serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a outros. O Marketing Industrial tem as seguintes características: poucos fornecedores e compradores; deverão ter um relacionamento de longo prazo e de confiança mútua, por meio de alianças estratégicas. Trata-se de uma venda técnica com várias pessoas envolvidas nas decisões. O alicerce do Marketing Industrial é a prestação de serviços ao cliente, principalmente no pré e no pós-venda, particularmente quando do desenvolvimento de produtos. Outra característica é a busca da qualidade e preços competitivos. O Marketing Industrial caracteriza-se por três diferentes ações de marketing: junto aos seus clientes, pratica o marketing que, como vimos, tem a função de atender às necessidades do cliente, ou desejos não amplamente satisfeitos; Para poder cumprir suas promessas junto aos clientes, necessita da integração e sinergia de todos os seus funcionários no sentido de atingir os objetivos da organização. Isso é denominado de **Endomarketing**. Para viabilizar e rentabilizar a promessa feita aos clientes, necessita de uma ação específica junto aos seus principais fornecedores:

Marketing Reverso

O Marketing de Consumo, ou de marcas, tem características diferentes do Marketing Industrial: crescimento do poder de negociação dos canais de distribuição; crescimento da importância da promoção de vendas; declínio do custo benefício da propaganda de massa e a redução do nível de lealdade do consumidor em relação à marca.

O Marketing de Consumo caracteriza-se pelas ações de propaganda, publicidade, promoção e "merchandising".

Marketing de Serviços é uma especialização do marketing. Cuida do sistema de trocas, da comercialização de produtos intangíveis, quer para o mercado de produtos de consumo, quer para o industrial. Serviços aos clientes é parte obrigatória e integrante de qualquer "Bem" que se comercialize, mesmo no caso de consumo. É o instrumento de marketing de maior impacto no Marketing Industrial.

"Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra" Lovelock, (2001).

Serviços são dirigidos às pessoas e às empresas, fortalecendo uma melhor relação entre as empresas.

Observa-se, que nos vários segmentos de produtos, sejam industriais, de consumo ou serviços, os estudiosos e os praticantes dirigem, quase que exclusivamente, suas preocupações para as ações de marketing. Ocasionalmente, vemos uma preocupação com o marketing com seus fornecedores, ou mesmo, com os seus colaboradores, no ambiente interno das organizações. Não estaríamos retrocedendo ao **Marketing Myopia**, de Levitt ?

1.5.7-1.- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL-

O Planejamento Estratégico de Marketing é precedido do Planejamento Estratégico da Empresa, que deve estar orientado para o mercado.

" O Planejamento Estratégico da Empresa orientado para mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro"
(Drucker, 1998, pág.71).

O planejamento estratégico exige ação em três áreas- chave. A primeira determina que a empresa deve fixar seus negócios como um portfólio de investimentos com potenciais de lucros diferentes. A segunda envolve a avaliação cuidadosa de cada negócio, considerando-se a taxa de crescimento do mercado e a posição e adequação da empresa naquele mercado. A terceira área-chave do planejamento estratégico é a *estratégia*.

Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é a construção e manutenção de negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutantes.

Para a busca de negócios de alto desempenho, nos anos cinquenta era importante aumentar a eficiência da produção. Nos anos sessenta e setenta, essa busca era decorrente de aquisições e diversificação. Nos anos oitenta e noventa, as empresas decidiram permanecer nos negócios que conheciam bem. Atualmente, foi desenhado um modelo de alto desempenho: os “stakeholders”, o processo, os recursos e a organização. O reconhecimento é que, cada vez mais, a menos que os “stakeholders” (acionistas, consumidores, funcionários, *fornecedores*, distribuidores) sejam atendidos, o negócio nunca poderá render dividendos suficientes para remunerar os acionistas.

O planejamento estratégico é, portanto, o planejamento corporativo e divisional das unidades de negócios (UEN).

1.5.7.-2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING-

O planejamento estratégico é parte integrante do processo de marketing. O processo depende de como uma empresa define o seu negócio. A tarefa de qualquer negócio é entregar valor ao mercado e obter algum lucro. Segundo Kotler, (1998, pág.94), *"há pelo menos duas visões do processo de entrega de valor"*. A visão tradicional é a de que a empresa fabrica algo, para depois vender. Essa visão tem chance de ser bem sucedida em economias de escassez, mas não funciona em economias mais competitivas, em que as pessoas têm muita escolha, em que o mercado está pulverizado em muitos micromercados, cada um com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. Essa é a nova visão do processo do negócio, que coloca o marketing no início do processo de planejamento. Em vez de enfatizarem a fabricação e a venda, as empresas que adotam essa visão vêem-se como parte de uma seqüência de criação e entrega de valor, que consiste de três partes: 1)- Representam o trabalho de marketing, antes da existência de qualquer produto. Devem segmentar o mercado, selecionar o alvo apropriado e desenvolver o posicionamento de valor da oferta.. A fórmula *segmentação, escolha de alvo e posicionamento* é a essência do marketing estratégico. 2) Assim que a unidade de negócio escolhe o valor, ela está pronta para entregá-lo ao mercado alvo. As especificações e os serviços do produto tangível devem ser detalhados, o preço alvo estabelecido e o produto fabricado e distribuído. O desenvolvimento das características específicas, os preços e a distribuição ocorrem nesse estágio e são parte do marketing tático. É nessa fase que se mostra de fundamental importância um relacionamento intenso com

fornecedores estratégicos no sentido de aumentar o valor do produto a ser colocado no mercado.3) A terceira fase é comunicar o valor, utilizando a força de vendas, promoção de vendas, propaganda e outras iniciativas promocionais para informar o mercado sobre o produto.

Os japoneses têm desenvolvido mais essa visão do processo de criação e entrega de valor, divulgando os seguintes conceitos: a) - Tempo zero para atender ao “feedback” do consumidor, objetivando descobrir como melhorar o produto e o seu marketing; b) - Tempo zero para melhoria do produto, avaliando todas as idéias e recomendações recebidas de funcionários, fornecedores e consumidores e selecionando as mais viáveis e valiosas; c) - Tempo zero de compra, recebendo as peças e suprimentos necessários e continuamente adotando acordos de fornecimento de longo prazo com seus fornecedores; d) - Tempo zero de ajuste de máquinas e linha de montagem (“set’up”); e) - Zero defeito: os produtos devem ser de alta qualidade.

1.5.7-3 - PLANEJAMENTO DE PROGRAMAS DE MARKETING-

Para transformar a estratégia de marketing em programas de marketing, os administradores devem tomar decisões básicas sobre as despesas, composto e alocação de marketing. A despesa pode ser um percentual da meta de vendas, a alocação pode ser dividida entre as várias ferramentas do **Composto de Marketing**. O **Composto de Marketing** é um dos conceitos chaves da moderna teoria de marketing.

O **Composto de Marketing** é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. McCarthy, 1996, popularizou uma classificação dessas ferramentas, chamada os *quatro Ps* : produto, preço, praça(distribuição) e promoção, conforme figura a seguir:

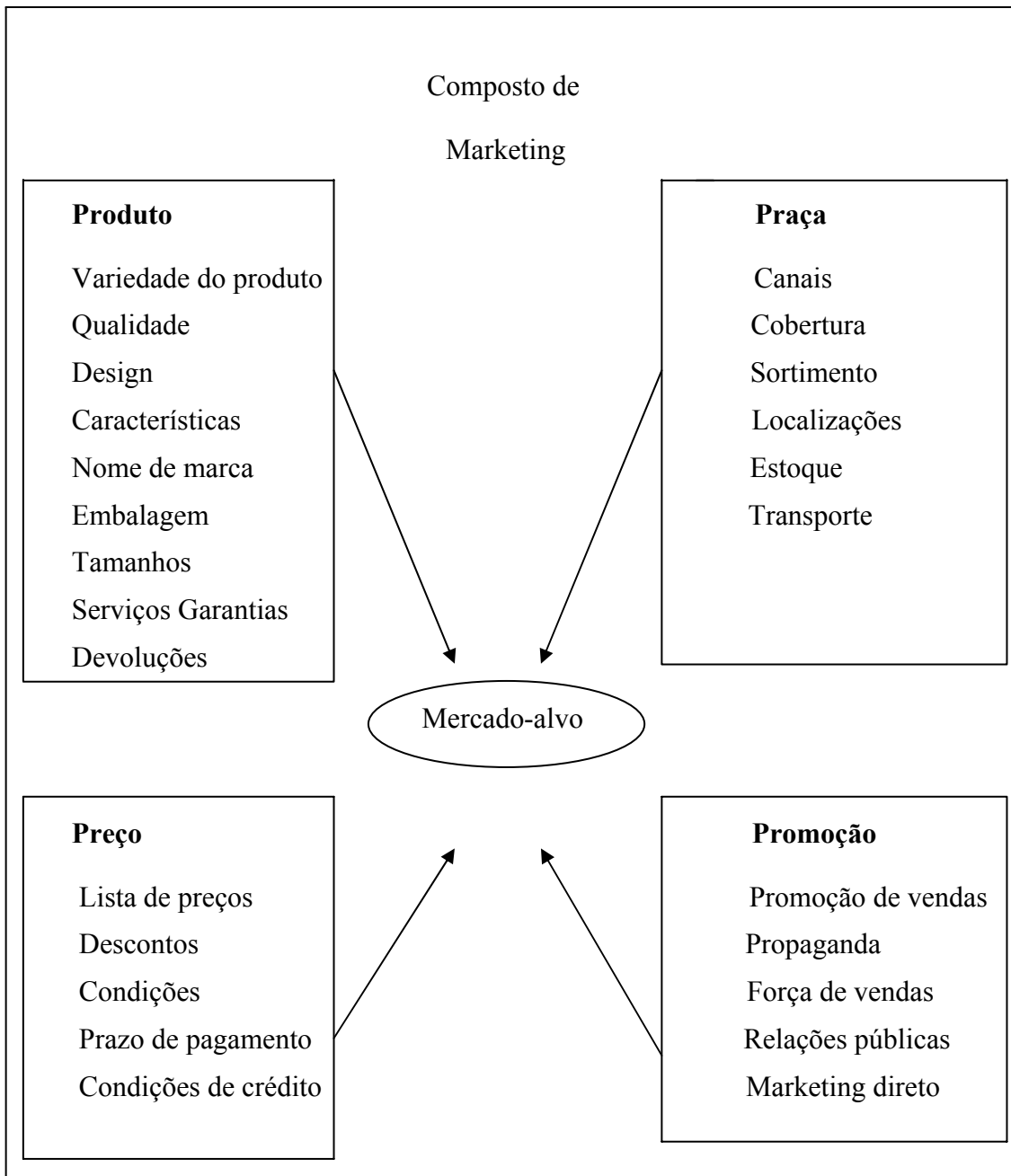


Figura 5 (Kotler, 1998. Pág. 97) - Os quatro P's do **Composto de Marketing**

Pela oportunidade, queremos destacar que Lovelock, Christopher, acrescenta ao **Composto de Marketing** mais 4 Ps, dando maior abrangência às ferramentas do marketing, extrapolando a visão estreita e tradicional do marketing, da maneira a seguir demonstrada:

Os 4 P's de McCarthy, E. Jerome	Os 4 P's de Lovelock, Christopher
<ul style="list-style-type: none"> * Produto * Preço * Praça * Promoção 	<ul style="list-style-type: none"> * Processo * Produtividade/Qualidade * Pessoa * Percepção física

Figura 6 (Fonte: O próprio autor) - **Os 4 P's de McCarthy e os 4 P's de Lovelock** .

Lovelock considera que o Composto de Marketing é constituído de 8 P's: ele confirma os de McCarthy e acrescenta os seus novos quatro P's.

Esse é um conceito recente, que somente agora chega à disciplina de Marketing e nos foi trazido pelo Professor Mauro Garcia, da FECAP, durante sua aulas sobre Marketing de Serviços.

Observa-se que incluir o *Processo*, como um todo; a *Produtividade/Qualidade*, a figura das *Pessoas* e a *Percepção Física* (*"phisycal evidence"*) robustece o conceito, dando uma visão ampla do processo de marketing.

Definido o mercado alvo, a ferramenta básica é o *Produto*, que deverá satisfazer a necessidade ou desejo não amplamente satisfeito do cliente consumidor/usuário, até aquele momento, completando o ciclo da função do marketing.

Os 4 P's representam a visão dos fabricantes/vendedores em relação às ferramentas do marketing, disponíveis para influenciar os compradores. Do ponto de vista de um comprador, cada ferramenta de marketing é planejada para entregar um benefício ao consumidor. Lautenborn, Robert, (1990) sugeriu que os 4 P's dos vendedores correspondem aos 4 C's dos consumidores:

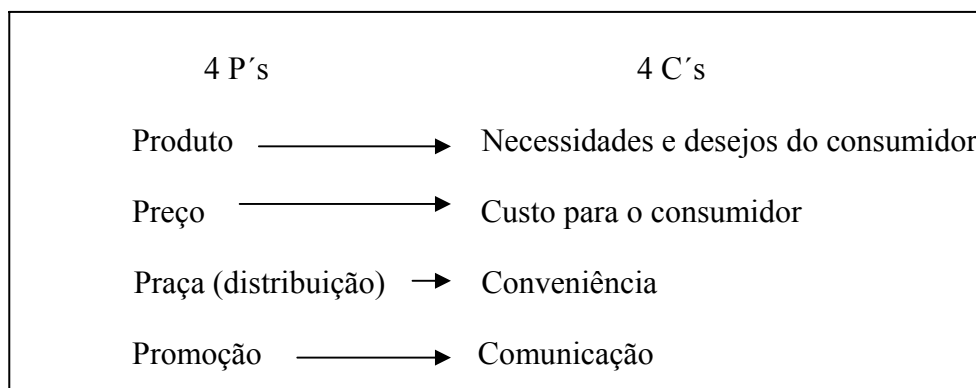


Figura 7 Fonte: O próprio autor- **O Composto de Marketing** na visão dos vendedores e os **4 C's** que representam as expectativas dos consumidores.

Dessa forma, as empresas vencedoras serão aquelas que podem atender às necessidades do consumidor de forma econômica e conveniente e com comunicação eficaz.

Uma questão : os nossos fornecedores estão considerando as 8 ferramentas da administração de marketing e os 4 C's que exprimem as expectativas do consumidor/usuário? Nós estamos satisfeitos com eles?

1.5.7- 4- ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING-

Com base nos 4 A's, de autoria do prof. Richers, Raimar, anteriormente citado, estruturamos os principais tópicos que devem constar, no nosso entendimento, a elaboração de um plano de marketing:

ANÁLISE: Mercado; Concorrência; Canais de Distribuição; Ameaças e oportunidades;

Pontos fortes e fracos.

ADAPTAÇÃO: Objetivos; Estratégia: público - alvo, posicionamento, produto, especificação técnica: descrição do produto, embalagem, ciclo de vida, caixa de embarque, conservação, preço, isto é, preço sugerido ao consumidor, ao varejista, e a política de descontos, distribuição, nível de estoques, previsão de vendas, pontos de venda, abrangência e projeção de lucros e perdas.

ATIVACÃO (Plano de Ação)- Início das vendas, sistema de vendas, treinamento, promoção, material ponto de venda, ou...

AVALIAÇÃO: Acompanhamento e correções.

Outra questão : não deveria fazer parte do plano de marketing a preocupação com a figura

do fornecedor, responsável pela qualidade, inovação, quantidade, custo, prazo de entrega, etc., do material que redundará no produto final ?

1.5.7- LIMITAÇÕES DO MARKETING-

O marketing, para o que se destina, ou seja: a) detectar oportunidades de mercado; b) a existência de demandas inadequadamente satisfeitas pelos fornecedores, tem, embora com algumas ressalvas, atendido ao mercado de produtos de consumo no que diz respeito ao marketing tático.

Como vimos, o marketing é constituído de duas partes seqüenciais: marketing estratégico que, como o próprio nome indica, inclui o planejamento e a estratégia e o marketing tático, quando são aplicadas as ferramentas do marketing, como :propaganda, publicidade, pesquisa de mercado, "merchandising", como exemplos. Por outro lado, as indústrias produzem produtos/materiais para uso no segmento de consumo e no segmento industrial. Ambas procuram fazer o marketing para atender a seus clientes e ambas procuram, por intermédio do marketing tático, comunicar-se com seus mercados, daí surgindo o Marketing de Consumo e o Marketing Industrial, com características e mídia completamente diferentes, como já vimos anteriormente.

As limitações que observamos são: no Marketing de Consumo, foi desenvolvido o "marketing direto" já há alguns anos, coisa de 20/25 anos atrás e, há muito menos tempo, coisa de 10/15 anos, o CRM ("Customer Relation Management"), a sigla que se usa para a gestão do relacionamento direto com o cliente. O marketing direto vem- se expandindo com uma taxa de crescimento anual muito mais veloz do que a publicidade de modo geral. Entretanto, parece-nos que o "calcanhar de Aquiles" está localizado no CRM com os fornecedores. Deveríamos incentivar a criação do SRM ("Supplier Relation Management") . Essa é a maior limitação. Dessa maneira, o cliente poderia, explicitamente, dizer ao fornecedor o que ele deseja e, a partir daí, ambos trabalhariam juntos no processo de desenvolvimento do produto/serviço desejado.

Para fortalecer nossa visão acerca das verdadeiras preocupações de determinados fornecedores com relação às necessidades e expectativas de seus clientes, gostaríamos de destacar artigo de autoria de Peter Marks na revista **CAE/Computer- Aided Engineering**, (july/2001, pág.6), com o título: "Customer Relationship Mismanagement", ou seja, "um ineficiente relacionamento com o cliente". Marks é Diretor Gerente de "Design Insight". Sua paixão tem sido ajudar as empresas a desenvolver, criar e desenhar produtos que os clientes

necessitam comprar. Ele compara a compra de um hambúrguer: se o cliente desejar, pode substituir o do McDonald's pelo do Burger King (nos EUA), de um livro da Amazon.com., por outro da Barnes & Noble, ou mesmo de um carro da Ford por um da General Motors. Entretanto, isso nem sempre é possível em produtos de alta tecnologia, ocasião em que não pode haver esquecimento quanto a fornecedores globais (“global sourcing”), (“supply chain management”), CRM e, por que não, pelo SRM (“supplier relation management”), como proposta nossa.

No Marketing Industrial, o que prevalece é o marketing direto. Podemos conversar diretamente com o cliente industrial, a um custo mais baixo e com resultados muito melhores. No marketing direto, podemos recorrer às informações que temos em nosso banco de dados para desenvolver uma abordagem certa às pessoas certas. Falta-nos o processo de relacionamento.

A forma como isso será possível, veremos no capítulo 5- MARKETING REVERSO

1.6. - GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS-

Este capítulo tem a finalidade de fazer um "link" entre as funções de marketing, descritas no capítulo anterior e a Gestão Estratégica da Produção, destacando a Administração e a Estratégia da Produção, o projeto de Produtos e Serviços e, com destaque, o Planejamento e Controle da Cadeia de Suprimentos, enfatizando a área de materiais com foco em compras. Quem fabrica, com a qualidade e especificações desejadas pelo cliente, é a produção. Portanto, o atendimento das necessidades e desejos não amplamente satisfeitos pelo cliente depende das informações de marketing e dos processos de gestão e de fabricação, associados aos programas de qualidade da área de produção.

Devemos observar, em nível de produção e de compras, além do relacionamento de rotina e operacional, qual é o "status" e a importância no relacionamento com seus principais fornecedores, visando desempenhar o seu papel no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes da organização.

Quero destacar que este capítulo está relacionado com as aulas do Professor Doutor Paulo Tromboni de Souza Nascimento, na disciplina Gestão Estratégica de Operações, ministrada no 1º semestre de 2001, no curso de Mestrado em Administração de Empresas, na FECAP-Centro Universitário Álvares Penteado.

Para chegarmos à Cadeia de Suprimentos, é interessante abordarmos alguns conceitos básicos da Cadeia de Produção:

1.6.1- ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO-

A Administração da Produção cuida da forma pela qual as organizações industriais e de serviços produzem Bens e Serviços. Tudo o que nos cerca, como o que comemos, vestimos, usamos, lemos, praticamos, chega Até nós graças a um processo de produção coordenado por gerentes/supervisores de produção. A Administração da Produção cuida das tarefas, problemas e decisões tomadas pelos gerentes de produção que proporcionam os serviços e produtos dos quais somos dependentes.

1.6.2.- ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO-

Como ocorre com todas as organizações que necessitam de uma orientação estratégica, o mesmo acontece com a função produção. Uma vez entendido, o seu papel dentro do negócio da organização, como um todo, e determinados os objetivos de desempenho que irão definir sua contribuição para a estratégia, essa função precisa preparar um conjunto de princípios gerais que nortearão seu processo de tomada de decisões, criando, dessa maneira, a estratégia de produção da empresa.

Entendemos como decisões estratégicas as que:

- a) Têm efeito abrangente e por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere;
- b) Definem a posição da organização relativamente a seu ambiente;
- c) Aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.

Logo, uma "estratégia" é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

Isso posto, podemos definir a estratégia da operação em dois níveis: macrooperação e microoperação.

Nível macrooperação: a estratégia de operações é o padrão global de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apóiem a estratégia de negócios da organização e contribuam para isso: Nível de microoperação a nível

a estratégia de (micro) operações é o padrão global de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e as atividades de cada parte da produção, de forma que apoiem a estratégia de produção e negócio e contribuam para isso.(Slack, 1997)

1.6.3.- PROJETO DE PRODUTOS E SERVIÇOS-

Produtos e Serviços são usualmente a primeira coisa que os clientes vêem em uma organização. Portanto, devem ser projetados para atender a suas necessidades e expectativas e atualizados ou adaptados com certa frequência, para exprimir modernidade, avanços tecnológicos e as mudanças das suas necessidades. O desenvolvimento contínuo de novos projetos e a criação de projetos totalmente novos ajudam a definir a posição competitiva da organização. Os gerentes de produção nem sempre têm a responsabilidade direta pelo projeto do produto ou serviço, mas têm a responsabilidade indireta de fornecer as informações e as recomendações das quais depende o sucesso do desenvolvimento do produto ou serviço.

Como afirmamos anteriormente que o objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer os consumidores/usuários, atendendo a suas necessidades e expectativas atuais e futuras, podemos concluir que o projeto de produtos e serviços tem o seu início com o consumidor/usuário e nele termina.

Uma vez que marketing supre a produção das informações que vieram dos clientes para compreender e identificar suas necessidades e expectativas e também para procurar possíveis oportunidades de mercado, a tarefa dos projetistas de produtos e serviços é criar uma especificação para aquele produto ou serviço. Essa especificação é usada como a entrada para a operação que irá produzir e fornecer o produto, ou o serviço, ao cliente.

Segundo Slack e outros, 1997, *"um produto ou serviço é qualquer coisa que possa ser oferecida aos consumidores para satisfazer suas necessidades e expectativas"*.

Todos os produtos e serviços têm três aspectos: 1) um conceito, que é o conjunto de benefícios esperados que o consumidor está comprando; 2) um pacote de produtos e serviços "componentes" que proporcionam os benefícios definidos no conceito; 3) o processo pelo qual a operação produz o pacote de produtos e serviços "componentes".

Os clientes, quando estão efetuando uma compra, não estão simplesmente comprando um produto ou serviço, mas sim, um conjunto de benefícios esperados para atender as suas necessidades e expectativas, chamado de "conceito do produto ou serviço"

A maior parte das coisas que compramos é composta da combinação de produtos e serviços (Bem + Serviço = Produto (Richers, Raimar))

1.6.4.- PLANEJAMENTO E CONTROLE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS-

O fluxo de materiais e informações que flui por intermédio da empresa, desde a atividade de compras, passando pela produção e indo até aos clientes, mediante uma atividade de distribuição ou serviço de entrega, é o se chama de rede ou cadeia de suprimentos "imediate". Controlando esse fluxo, os gerentes de operações podem obter benefícios em termos de velocidade, confiabilidade, flexibilidade, custos e qualidade, em comparação à simples gestão do fluxo interno à empresa. Além da gestão da cadeia de suprimentos "imediate", há benefícios estratégicos que podem ser ganhos por meio da gestão dos fluxos desde os fornecedores dos fornecedores até os clientes dos clientes. A isso, dá-se o nome de "gestão da cadeia de suprimentos". Slack e outros, (1997, p.411), distinguem diversos termos relacionados ao planejamento e controle da cadeia de suprimentos, como: **Gestão de Compras e Suprimentos**, que designa a função que lida com a interface da unidade produtiva e seus mercados fornecedores; **Gestão da Distribuição Física**, que trata da gestão da operação de fornecimento aos clientes imediatos. **Logística**: é uma extensão da gestão da distribuição física e normalmente se refere à gestão do fluxo de materiais e informações a partir de uma empresa, até os clientes finais, através de um canal de distribuição; **Gestão de Materiais**, que se refere à gestão do fluxo de materiais e informações por meio da cadeia de suprimentos imediata e inclui as funções de compras, gestão de estoques, gestão de armazenagem, planejamento e controle da produção e gestão da distribuição física; **Gestão da Cadeia de Suprimentos**, com uma visão mais abrangente e um enfoque holístico que gerencia além das fronteiras da empresa, visando dirigir estrategicamente toda uma cadeia em direção à satisfação dos clientes finais.

Compras e Suprimentos, assim como a distribuição física, referem-se a apenas uma parte da cadeia de suprimentos, à jusante (mais próxima da fonte), e à montante (mais próxima do cliente final). **Logística e Gestão de Materiais** abrangem partes maiores da cadeia de suprimentos, enquanto a gestão da cadeia de suprimentos engloba a cadeia toda.

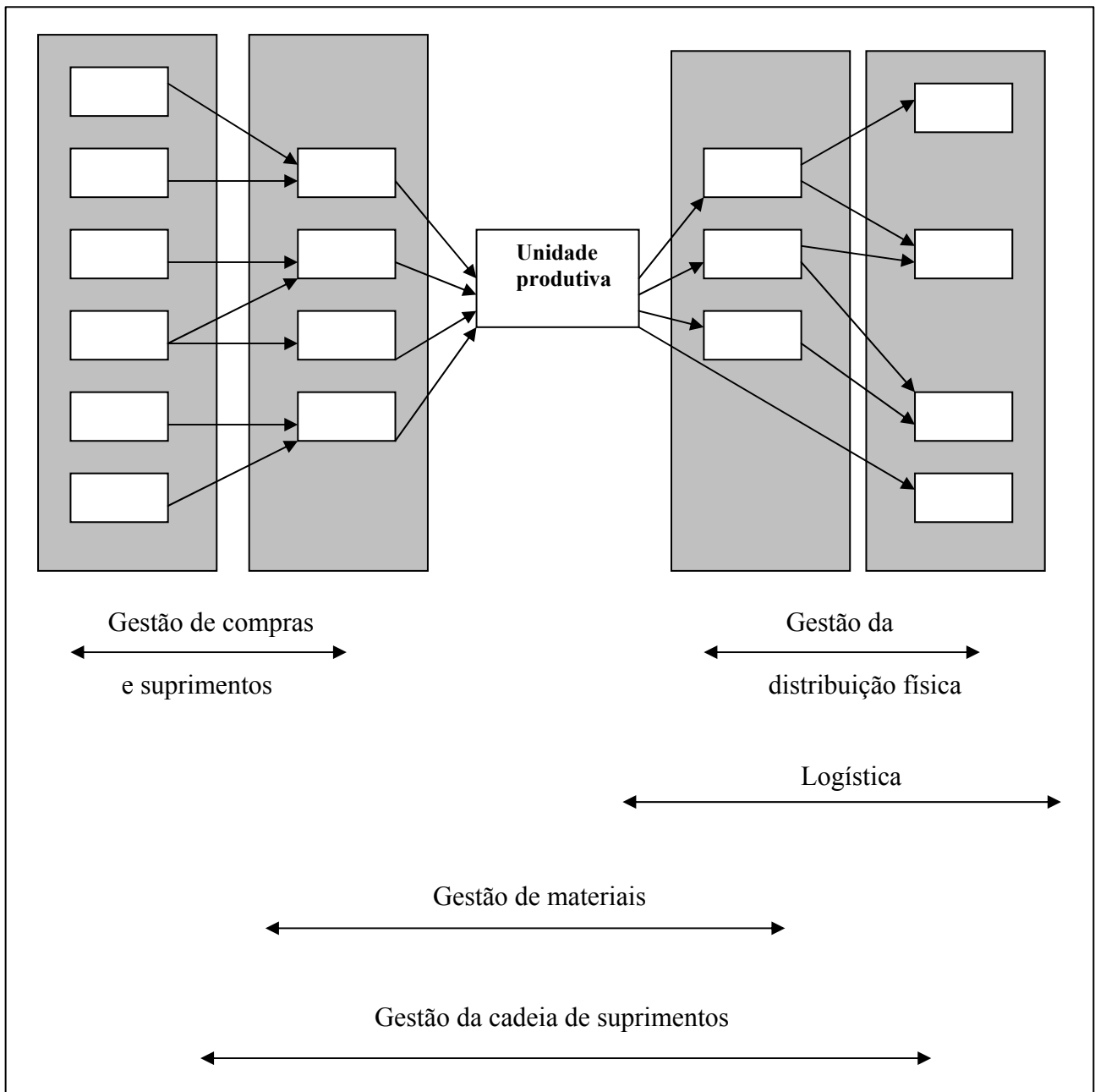


Figura 8 (Slack e outros. p. 412) - Alguns dos termos utilizados para descrever a gestão de diferentes partes da **Cadeia de Suprimentos**.

Em razão do interesse do tema desta dissertação, vamos agora nos concentrar nos aspectos relacionados com *Compras e Desenvolvimento de Fornecedores*.

1.6.5.- COMPRAS E DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES -

Ao lado do suprimento da empresa, a função de compras estabelece contratos com fornecedores para adquirir materiais e serviços. Alguns desses materiais e serviços são utilizados na produção de bens e serviços vendidos aos clientes. Outros materiais e serviços são usados para auxiliar a empresa a operar, por exemplo, em serviços de alimentação para os funcionários ou de óleo lubrificante para os equipamentos. Eles não fazem parte do produto ou serviço final, mas ainda assim são essenciais para a produção.

1.6.6.- COMPRAS: AMPLITUDE E OBJETIVOS

Baily e Farmer,. (1979) já apresentavam casos de sucesso de grandes empresas que, na metade do século XX, deram demonstrações de visão de negócios, antecipando-se aos seus fornecedores e tornando-se, aparentemente, precursores do *Reverse Marketing*. Eles citam os casos das empresas Brunel, de Isambard Kingdom Brunel, na Grã-Bretanha,citado por Rolt, (1957); Duke, nos Estados Unidos, conforme Chandler,(1962); National Biscuit Company, também nos Estados Unidos, conforme indica Chandler (1962); General Motors, na mesma época; Sears, Roebuck, no início do século XX e Morris Motors, Inglaterra.

Essas empresas já indicavam o papel de compras no desenvolvimento da organização. Se tiveram um elemento em comum, este é que, para alcançarem os objetivos empresariais nos mercados de vendas, os interessados tomaram a iniciativa junto aos mercados fornecedores. Não aceitaram o “status quo”. Buscaram trabalhar em conjunto com os fornecedores para vantagem mútua, ao mesmo tempo que exigiam preço, qualidade e entrega. Por outro lado, procuravam maneiras de eliminar custo, ao mesmo tempo que tentavam melhorar a qualidade. Na época, os motivos eram defensivos e reativos, já que desejavam assegurar o fornecimento e não agiam enquanto não se sentissem ameaçados, de algum modo.

1.6.7.- O PAPEL DE COMPRAS-

Drucker, (1968) declara que administração

"implica responsabilidade de buscar moldar o ambiente econômico , para planejamento; iniciar e levar avante mudanças nesse ambiente; e afastar constantemente as

limitações das condições econômicas , mantendo a liberdade de ação das empresas".

Os comentários de Drucker ligam o passado e o presente em razão de que, atualmente, as condições são as mesmas. O propósito das compras é não serem passivas nem reativas e deve ser desempenhado pela cúpula das empresas. As oportunidades e problemas enfrentados pelas empresas hoje necessitam de cuidadosa atenção à administração dos mercados de suprimentos.

1.6.8.- A IMPORTÂNCIA DOS MATERIAIS-

Evidentemente, para certas empresas, o suprimento de materiais não é tão importante como para outras. Contudo, desde que a empresa industrial média gasta mais da metade de sua renda em materiais, suprimentos e serviços, o custo total das compras é significativo.

Suponhamos, por exemplo, que uma empresa efetue vendas anuais totais de R\$1.000.000 e obtenha um lucro de 10%, ou seja, de R\$100.000. A empresa despense cerca de 50% desse movimento em materiais e serviços e pode efetuar uma economia de 5% nos custos de materiais. O efeito de eficiência (ou ineficiência), no que tange à administração de materiais dessa empresa , pode ser demonstrado abaixo:

Vendas R\$1.000.000- com 10% de lucro.....=	R\$100.000 = 80% do lucro
Compras R\$ 500.000- com 5% de economia em custo =	R\$ 25.000 = 20% do lucro
Lucro total....=	R\$ 125.000 =100% do lucro
Portanto, 5% de economia, no valor das compras, representam 25% de aumento no lucro da empresa.	

Figura 9 (Fonte: o autor) – Resultado do impacto de economia no resultado final da empresa

Questões para reflexão:

a) Se a empresa não economizar 5% no valor da compra e desejar aumentar seu lucro para R\$125.000, necessitará aumentar sua vendas de R\$1.000.000 para R\$1.250.000, ou seja, 25% de aumento nas vendas. O que é mais viável ? Economizar 5% ou aumentar em 25% o faturamento, mantendo 10% de lucro ?

b) Nesse exemplo, consideramos um total de compras correspondente a 50% do faturamento. Sabemos que as organizações produtoras de produtos químicos, petroquímicos e fabricação de veículos, estão ao redor de 70% da suas receitas de vendas, com um aumento potencial proporcional.

c) No exemplo acima, podemos imaginar que o mesmo resultado, isto é, 5% de economia representando um valor de R\$25.000, poderia, também, ser atingido da seguinte maneira:

- Aumentar a receita de vendas em 100%;
- Reduzir os salários em 25%;
- Reduzir as despesas fixas em 100%;
- Reduzir os custos de compras em 7,1%.

Podemos concluir que, sendo totalmente inviáveis as hipóteses acima, seria altamente recomendável que as áreas de compras iniciassem um planejamento visando atingir economias de, por exemplo, 5% sobre o valor das compras.

Quanto maior for a proporção dos custos de materiais em relação aos custos totais, ou em relação ao total das vendas, maior será o efeito da redução de custos de materiais na lucratividade, conforme figura a seguir:

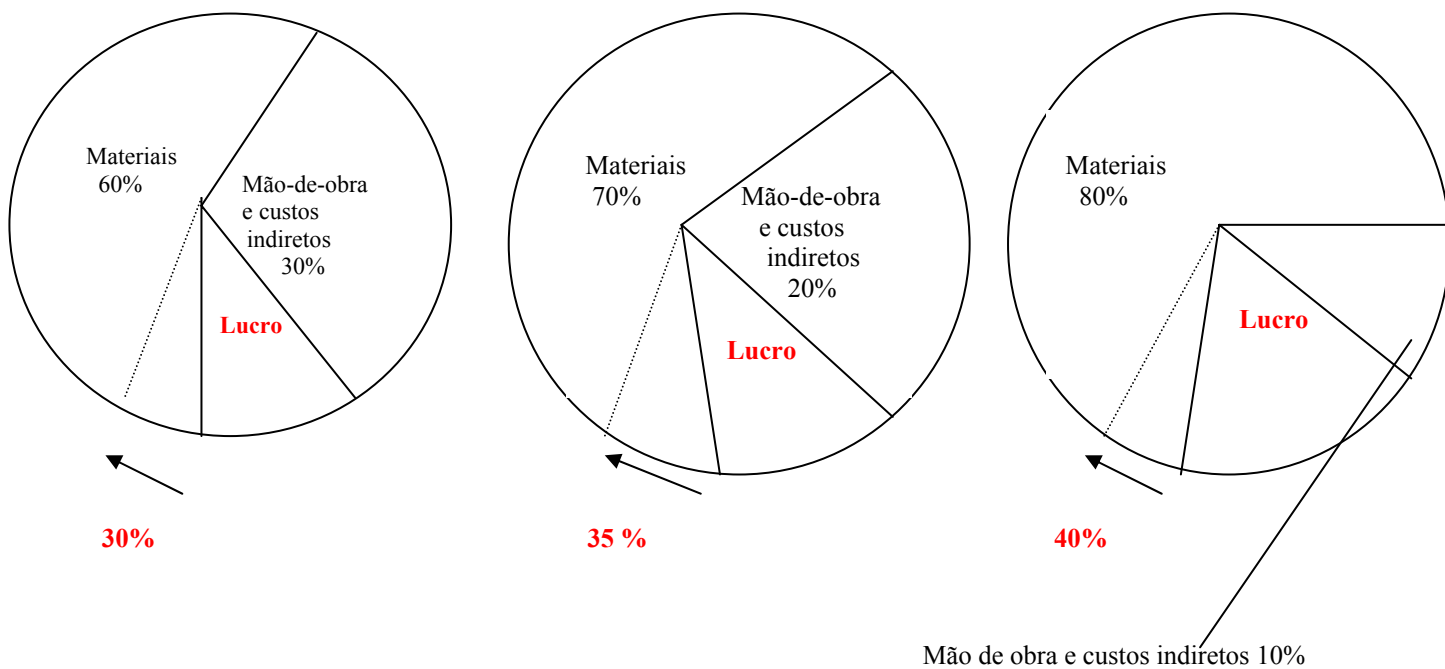


Figura 10 (Fonte: Slack e outros, 1997 – pág. 415) – Quanto maior é a proporção dos custos de materiais em relação aos custos totais, maior é o efeito da redução dos custos de materiais na lucratividade.

A pergunta é: qual o processo, qual a metodologia para alcançar esse “desideratum” ?

A importância do suprimento como função-chave na administração de uma empresa pode ser enfatizada pela consideração do custo total dos materiais. O suprimento inclui a *especificação* do que está sendo comprado. Isso, por sua vez, pode envolver marketing e o desejo de ter um produto atrativo para vender. Envolverá a produção e sua necessidade de minimizar interrupções no fluxo produtivo. Pode envolver a sucata ou o desperdício resultante e até mesmo os custos de transporte. Conforme tem sido demonstrado por muitos estudos de Análise de Valor, o potencial de poupança de custo nessa área é considerável e a função suprimento tem parte vital a desempenhar na busca de especificação ótima. Um problema que existe na administração empresarial é que há tendências para funções predominantes em determinadas empresas: em uma, será a ação de marketing; em outras, talvez finanças ou produção. O resultado é que uma função receberá mais atenção, em detrimento da operação global. A função suprimento desempenha uma parte no encaminhamento para uma especificação ótima. Isso implica não apenas um produto atrativo para o marketing vender ou a produção fabricar, mas também inclui materiais ou componentes de compra econômica; isso, por seu turno, também pressupõe atratividade para que o fornecedor o produza. Aqui, há necessidade de transigência entre as duas partes envolvidas. Uma função suprimento que simplesmente dá o que o departamento de produção pede, está perdendo uma oportunidade de contribuir. O custo total dos materiais também é afetado pelos níveis de estoque, que é uma responsabilidade da área de suprimentos. Provavelmente, o preço de compra é o fator que com maior frequência se associa às responsabilidades da área de compras. Outras responsabilidades incluem o acompanhamento dos preços de mercado, não apenas dos produtos ou materiais adquiridos, mas das matérias-primas utilizadas em sua fabricação.

Nas empresas industriais multinacionais, uma outra tarefa da função suprimento, que pode beneficiar a empresa como um todo, é a padronização de componentes/materiais entre as unidades locais

1.6.9. - ORGANIZAÇÕES NÃO INDUSTRIAIS-

Apesar de que o escopo sejam as compras industriais, a função suprimento em outras organizações também pode ser extremamente importante. Outras formas de organização que envolvem compras podem ser agrupadas sob dois títulos: **Compras para Consumo e Compras para Revenda**. Compras para consumo, por exemplo, são as compras chamadas governamentais. Geralmente, são realizadas por meio de licitações, em que as especificações são bastante técnicas e específicas. O consumo é feito pelos próprios órgãos e a finalidade é permitir que funcionem. Podemos citar: alimentação, material de escritório, de Informática,

manutenção e outros. Os hospitais governamentais, além dos suprimentos citados, necessitam adquirir, também via licitação, material cirúrgico, material hospitalar, produtos farmacêuticos e os demais itens necessários ao seu correto funcionamento. A importância desses órgãos pode ser julgada de vários modos. Não apenas têm de despender efetivamente dinheiro público para atender às necessidades de seus clientes internos, como também precisam apoiar e desenvolver indústrias, trabalhando em conjunto com elas, por exemplo, na área de desenvolvimento de projeto. Contra as limitações orçamentárias, os executivos encarregados de suprimentos têm de providenciar economicamente materiais, equipamentos, fábricas e prédios que permitam um bom funcionamento

Com relação a Compras para Revenda, podemos citar, principalmente, as compras realizadas pelas organizações comerciais, chamadas de *varejo*. Nelas, incluímos os supermercados e os magazines. Os supermercados que, em termos de Brasil, representam um faturamento global de 60/70 bilhões de reais/ano, constituem um montante de 48/56 bilhões de compras, altamente competitivas, em que os fornecedores são bastante pressionados a fornecer produtos com margens muito pequenas de lucro, viabilizando, entretanto, suas vendas pelo alto volume. Embora com margens bastante reduzidas, os fornecedores dos supermercados procuram obter uma "massa" de dinheiro, que permite cumprir seus compromissos financeiros, além de pressionarem os fornecedores em termos de prazos de pagamento. Nas demais atividades do varejo, como eletrodomésticos, linha branca, móveis e outros produtos de consumo duráveis, não há uma situação confortável, pois as relações de compras são bastante difíceis. Vejamos exemplos recentes: é conhecida, no segmento de supermercados, a posição do Carrefour e do Pão de Açúcar, que têm adquirido um grande número de outros supermercados, como Barateiro, Peralta e mais recentemente o Sé, ainda dependendo de autorização governamental. Os supermercados e hipermercados Pão de Açúcar e Carrefour, juntos, constituem, atualmente, aproximadamente 40% do volume total do segmento, representando um valor de, aproximadamente, 20 a 24 bilhões de reais em compras, anuais, tornando a chamada "parceria" bastante difícil nas relações comprador/fornecedor, embora seja esta a finalidade deste último. No segmento de varejo de eletrodomésticos, embora com concentrações e demandas diferentes, idênticos problemas têm acontecido, como é o caso do Mappin, Sears, G. Aronson e Casas Centro, entre outros.

1.6.10.- OS OBJETIVOS DE COMPRAS-

Uma função muito conhecida dos objetivos de compras é: adquirir a quantidade de materiais, *"ao preço correto; para entrega no momento correto; produtos e serviços da qualidade correta; na quantidade correta; da fonte correta "* (Slack. 1997. pág.413)

Transcrevemos, uma sugestão de declaração de objetivos, de Baily e Farmer(1979. pág. 14):

1. Suprir a organização com um fluxo firme de materiais e serviços que atendam às suas necessidades;
- 2- Garantir a continuidade do suprimento pela manutenção de relacionamentos efetivos com as fontes em existência e por intermédio da criação de outras fontes, como alternativas para o atendimento de outras necessidades emergentes ou planejadas;
- 3- Comprar eficiente e prudentemente, obtendo por quaisquer meios éticos o melhor valor por unidade monetária despendida;
- 4- Administrar o estoque, de molde a dar o melhor serviço possível aos usuários, ao mais baixo custo;
- 5- Manter bons relacionamentos cooperativos com os demais departamentos, provendo informação e conselhos necessários à consecução de operação efetiva da organização como um todo;
- 6- Criar uma assessoria, diretrizes, procedimentos e organização, tendo em vista a realização dos objetivos citados.

Neste ponto, uma questão é proposta:

- Como fica o relacionamento fornecedor/cliente quando o fornecedor é reativo/passivo ?
- Como atingir os objetivos de compras ?.
- Como obter em compras as economias desejadas por Slack, Baily e Farmer ?

Capítulo 2- RELACIONAMENTO DOS FORNECEDORES COM OS

COMPRADORES:

A)- PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .

B)- TERCEIRIZAÇÃO

2.1.- INTRODUÇÃO-

O tema PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS torna-se cada vez mais atual no momento em que o processo de globalização permeia os países e cresce a competitividade do mercado, com a oferta de produtos que atendam às necessidades e desejos, não amplamente satisfeitos, dos clientes/usuários.

Parece ser verdadeira a máxima de que "um mais um é sempre mais do que dois" e de que, quando somamos esforços e juntamos nossos conhecimentos e recursos, estamos ampliando consideravelmente nossas possibilidades de atuação. É comum discutir-se o tema das alianças no mundo comercial, onde as "joint ventures" (associações de empresas) são uma realidade e também uma forma de sobreviver no mercado.

Quando falamos de *parceria*, é comum que nos perguntemos como cada parceiro manterá sua identidade em um projeto conjunto. Até onde irão a responsabilidade e os limites de cada um e como podemos trabalhar em conjunto sem perder nossa autonomia?. A questão da identidade e da autonomia de cada parceiro adquire assim especial relevância. Noletto (2000, p11) declara que " *Parceria é uma arte; construí-la envolve habilidades e até um certo talento*". É preciso respeitar cada um dos componentes envolvidos e verificar claramente o que não está sendo exposto nas conversas iniciais. É preciso saber ouvir e habilmente descobrir pontos de identidade e espaços nos quais a soma dos talentos e de tecnologia e das possibilidades individuais resultará em benefício para todos os participantes. Outro aspecto importante, ao falarmos em parceria, é se esta se efetuará apenas em um projeto específico ou em uma ação mais continuada, que certamente demandará planejamento integrado e conjunto. Se pretendemos nos associar a alguma empresa ou organização em apenas um projeto ou em uma ação eventual, a parceria adquire características distintas das que teríamos, ao buscar uma atuação conjunta em longo prazo.

É nesse ponto, normalmente, que os conceitos de parceria e aliança estratégica diferem. Parceria está associada à idéia de ações mais pontuais , um projeto ou uma iniciativa conjunta.

Ao pensarmos em ações conjuntas de longo prazo ou em uma ação associação permanente, independente de projeto específico, estamos buscando uma aliança estratégica.

A construção de parcerias e alianças estratégicas lida com aspectos muito peculiares de cada organização, sua missão, sua definição de valores, sua intencionalidade ética e seu objetivo na ação.

Noletto (2000. p.12) reafirma que " *Construir parcerias e alianças estratégicas, requer habilidade, uma boa dose de desprendimento e o desejo de, ao somar forças e recursos, poder mais* ".

2.2.- CONCEITOS

Ao falar de **parceria** , geralmente imaginamos a idéia de união, associação, proximidade. O parceiro é um amigo, um aliado. O professor Silveira Bueno, no seu **Minidicionário da Língua Portuguesa**, define parceria como sendo:

"Uma reunião de pessoas para um fim de interesse comum, sociedade, companhia". Ou, como diz Aurélio : " Parceria pode ser também uma dupla de compositores da música popular."

Aliança nos remete à idéia de casamento, ou seja, no senso mais comum, fazer uma aliança é estabelecer um pacto, uma parceria.

"Aliança é o ato ou efeito de aliar, ou, um anel simbólico de noivado e casamento". No mesmo dicionário ainda observamos que aliar significa "unir, combinar, harmonizar, fazer ligação, unir-se".

Estratégia, segundo o *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, é :a

"arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas , navios, e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos". É também, a

"arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha". Além disso, a "arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos"

Portanto, aliança estratégica é aquela em que a associação está voltada para a conquista de melhores posições e objetivos.. Normalmente empregamos o termo *Alianças Estratégicas* ao nos referirmos às alianças comerciais e de negócios. Tanto as parcerias como as alianças estratégicas são vistas como instrumentos poderosos para alcançar os objetivos estabelecidos, tendo como base a missão da organização.

Dada a importância desse assunto, vamos sintetizar esses conceitos, com base em Noletto (2000, pág. 14):

Parceria : Reunião de indivíduos para certo fim com interesses comuns; sociedade, companhia. No âmbito comercial significa toda associação em que os sócios são responsáveis apenas pela parte ou quinhão com que entraram na associação e só recebem os lucros proporcionais ao que deram.

Aliança : união, pacto, mistura, aproximação, pacto de amizade e cooperação entre estados, povos ou soberanos; usada também com conotação política, como o pacto entre os diferentes povos com um objetivo comum, ou conotação bíblica, como a aliança de Deus com Moisés; anel, de noivado ou casamento, representando elo indissolúvel.

Aliado : aquele que está unido por um pacto, participante de aliança.

Estratégia: Arte de planejar operações de guerra; arte de combinar união de forças; arte de dirigir um conjunto de disposições.

Estrategista: aquele que é hábil condutor de estratégias.

Alianças estratégicas: envolvem a cooperação entre duas ou mais entidades. Representam um meio de as instituições manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas, e fortalecerem-se ao encontrar outras organizações com as quais possam cooperar.

As alianças estratégicas requerem um ponto de vista de longo prazo, uma disposição de investir-se em *Relacionamento*. E qual a importância do relacionamento ? O que é relacionamento ? Esses conceitos são importantes para entendermos o que se divulga como sendo a grande estratégia para o século XXI : *O Marketing de Relacionamento*.

O Minidicionário da Língua Portuguesa, de autoria de Silveira Bueno, define:

Relacionamento, significa amizade, relação, arrolamento, confronto, ligação, aproximação.

Relação, significa lista, ligação, vinculação, semelhança.

Amizade, afeição, simpatia, amor, convivência, dedicação, benevolência.

Cooperação, ajuda, auxílio, colaboração.

O Marketing de Relacionamento teve como seu precursor Regis Mckenna em 1993, em termos de Brasil, quando do lançamento do livro que leva esse título. O escopo do Marketing de Relacionamento é o cliente. Não há nenhuma preocupação com os demais “stakeholders” da organização. Com o Marketing de Relacionamento, foram incentivados diferentes ferramentas, como o Marketing Direto e , mais recentemente, o CRM (“Customer Relation Management”) , sigla que trata da gestão de relacionamento direto com o cliente. Entretanto, trata-se de uma característica do Marketing de Consumo, com ênfase, os canais de distribuição e os grandes clientes varejistas e atacadistas. No Marketing Industrial, devido às suas características, quando muito, há, em determinados casos, o chamado Marketing de Retenção que visa, como o nome sugere, às ações para *reter* clientes. O verdadeiro relacionamento, no sentido de "ligação", "vinculação" só irá se fazer sentir quando da construção de alianças estratégicas. Os termos **Parceria e Aliança** podem descrever uma gama ampla dos relacionamentos existentes entre as organizações, desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo, até amplas alianças estratégicas em que os parceiros acessam as capacidades um do outro e aprendem a partir dessa troca.

2.3.- CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS-

- Um compromisso de longo prazo;
- Um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades, recursos, bens;
- Uma relação recíproca, com uma estratégia compartilhada como ponto comum;
- Um detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns;
- Cada parceiro preserva sua identidade e autonomia;
- A disposição de compartilhar e alavancar as possibilidades de cada parceiro envolvido;

2.4.- OBJETIVO DAS ALIANÇAS E3STRATÉGICAS-

- Compartilhar riscos;
- Compartilhar sucesso;

- Obter economia de escala;
- Acessar novas frentes de atuação;
- Acessar tecnologia e conhecimento;
- Ampliar sua capilaridade (ampliar atuação geográfica);
- Resolver limitações financeiras;.
- Alavancar habilidades (quando uma organização precisar do conhecimento específico que outra organização detém).

A aliança estratégica é realizada entre iguais, ainda que uma organização seja maior que a outra, ou mais conhecida, e une as capacidades centrais de cada parceiro. Ela funciona melhor quando cada parceiro reconhece que não pode evoluir tanto sem a ajuda ou o aporte de recursos do outro ou quando deseja uma abordagem revolucionária ou o início de um novo empreendimento.

2.5.- COMO INICIAR ALIANÇAS E PARCERIAS-

Noletto.(2000), declara que, quanto mais alianças e parcerias você ou sua organização desenvolverem, mais rápido e fácil será o processo. Mas como proceder nas primeiras parcerias ? Sugere metodologia constituída por quatro etapas:

1- Identificação; 2- Valorização; 3- Negociação; 4- Implementação.

Essas quatro etapas compreendem oito passos ou atividades que devem ser seguidos para facilitar tanto a formação de parcerias quanto a formação de alianças estratégicas:

- 1- Definir estratégias e objetivos;
- 2- Avaliar parceiros em potencial;
- 3- Avaliar as possibilidades e o que oferecer em troca;
- 4- Definir a oportunidade;
- 5- Avaliar o impacto da ação conjunta;
- 6- Avaliar o poder de "barganhar";
- 7- Planejar a integração;
- 8- Implementar a integração.

2.6.- PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS-

- 1- Opte pelo equilíbrio de forças;
- 2- Concentre-se no valor do somatório de forças e não apenas no que tange à parte de sua

organização;

- 3- Construa relacionamentos gradualmente, por meio de aproximações sucessivas;
- 4- Seja adaptável estruturalmente, é preciso ceder para construir alianças e parcerias.

2.7.- COMO EVITAR ARMADILHAS- (os conflitos, as divergências)

- 1- Desenvolver confiança mútua suficiente;
- 2- Estabelecer comunicação adequada e suficiente;
- 3- Ser preciso nos detalhes do acordo;
- 4- Conhecer profundamente sua própria organização;
- 5- Somar, agregando sua filosofia de trabalho e a cultura de sua organização nas relações de parceria;
- 6- Evitar aliar-se a um dos parceiros, criando subgrupos.

2.8.- DIFERENÇAS ENTRE PARCERIA E ALIANÇA ESTRATÉGICA-

Parceria define relações de curto prazo, relações pontuais em que as organizações se unem para um projeto comum, uma iniciativa, um evento. Organizações podem ser parceiras tradicionais, unir-se com freqüência e costumeiramente para diferentes iniciativas. Mas cada projeto, ou iniciativa, demandará uma nova definição da parceria.

No caso das **Alianças Estratégicas**, pressupõe-se uma relação de longo prazo. São definidos objetivos comuns, a duração da aliança, os termos do compromisso. A aliança envolve um comprometimento mais duradouro e de envolvimento maior entre os parceiros, "um mergulha mais profundamente no universo do outro". Ocorrem transferência de tecnologia, "know-how", recursos, etc. Trata-se de uma relação mais profunda, que pode redundar no que denominamos de "comakers relationship", conforme demonstraremos no capítulo 3 - MARKETING REVERSO. Por outro lado, a denominação parceria está banalizada devido ao uso indiscriminado, denominação incorreta e, na maioria das vezes, ao interesse individual de um dos "parceiros".

Mas não está errado falar em parcerias e alianças estratégicas como se fossem a mesma coisa. São, de fato, muito semelhantes entre si. Como dissemos, a diferença reside, fundamentalmente, na duração, na forma e no escopo, ao se estabelecer o *Relacionamento* entre duas, ou mais, organizações parceiras, que irão celebrar uma parceria ou construir uma aliança estratégica.

B) - TERCEIRIZAÇÃO-

Operação comum na maioria dos países, principalmente nos mais desenvolvidos, criando um novo modelo organizacional. A terceirização deve ser executada por empresa do ramo e exercer a administração completa do serviço terceirizado para não configurar mera intermediação da mão-de-obra. Há três modalidades de terceirização, com características e finalidades diferentes:

Terceirização tradicional: é a transferência de serviços a terceiros, na qual o preço é fator decisivo para a realização do negócio. Nesse tipo de contratação, os resultados tendem a não ser os melhores, quando na relação de parceria prevalecer:

- Comportamentos simulados para preservar interesses individuais;
- Utilização de mão-de-obra não especializada, gerando resultados técnicos e qualitativos insatisfatórios e inexpressivos;
- Exploração econômica da mão-de-obra, estimulando a desmotivação, baixa produtividade, alta rotatividade e reclamações trabalhistas;
- Descumprimento das obrigações trabalhistas, como uma das fontes de renda;
- Taxa de administração incompatível com os custos operacionais, salários e encargos sociais;
- Interferência da contratante na administração da atividade terceirizada, para obter um mínimo de qualidade.

Terceirização de risco: trata-se da transferência de obrigações trabalhistas por intermédio da contratação intermediada por terceiros, com a finalidade de "mascarar" a relação de emprego com a mão-de-obra, o que é ilegal.. As práticas mais comuns são:

- Contratação da mesma mão-de-obra temporária por período superior a três meses;
- Utilização de empresa que fornece "mão-de-obra de aluguel" para funções estranhas à sua constituição, por exemplo, contratar uma telefonista por intermédio de uma empresa que atua no ramo de limpeza ou segurança;
- Contratação de empresas que fornecem mão-de-obra de qualquer espécie, sem capacidade técnica para administrá-la e supervisioná-la;
- Constituição de empresa por ex-funcionários para prestar serviços exclusivamente ao ex-empregador.

Terceirização com parceria: É a transferência da execução das atividades acessórias a parceiros especializados no ramo, com o objetivo de tornar a empresa mais ágil e competitiva na sua atividade principal

B.1.- CARACTERÍSTICAS DA PARCERIA-

- Em economias em fase de transição;
- Nova relação entre empregados/empregadores;
- Desenvolvimento do espírito e da competência do empreendedor;
- Melhor aceitação dos desafios;
- Melhoria do nível de satisfação com o trabalho;
- Criação de novo caminho para as empresas;
- Dedicção da empresa contratante ao mercado, na busca de novos negócios;
- Atuação conjunta e direcionada para o crescimento mútuo;
- Predomínio da ética, da lealdade e do compromisso com o êxito nos resultados para garantir a sobrevivência e a competitividade recíproca;
- Concentração de esforços na oferta de produtos/serviços com preços, prazos e qualidade capazes de satisfazer amplamente o cliente.

A CONDIÇÃO É SER EXECUTADA POR EMPRESA OU ESPECIALISTA DO RAMO.

2.9.- TIPOS DE ALIANÇAS- CARACTERÍSTICAS:

Fonte: Booz- Allen & Hamilton

- ALIANÇA DE NEGÓCIO: * Mútuo valor;
* Qualidade e integração no "design" (projeto);
* Menor quantidade de fornecedores;
- ALIANÇA ESTRATÉGICA: * Acesso e proteção de tecnologia;
* Pouca oferta;
* "Joint-Ventures"/ Associações/etc.;
- ALIANÇA DE PRODUÇÃO * Custos mais baixos;
* Itens banais;
* Reduz o "timing";
- ALIANÇA DE RELAÇÃO ECONÔMICA * De pouco valor;

* Material e suprimentos têm pouco impacto no produto final;

TIPOS DE ALIANÇAS: Fonte: Lewis (1992. P 97-217)

- Alianças informais e contratuais;
- Alianças de investimento minoritário;
- Alianças para empreendimentos conjuntos: assumindo compromisso, organizando e operacionalizando, governando;
- Alianças com Universidades.

Finalizando este capítulo sobre PARCERIAS e ALIANÇAS, gostaria de incluir, neste trabalho, a sugestão de Lewis (1992), para que se observe uma lista de verificações antes de celebrar sua próxima aliança, assim como os oito erros mais frequentes em *Alianças*. Essas sugestões deverão ser usadas pelos leitores, quando da implementação do Marketing Reverso, conforme veremos no próximo capítulo.

Lista de verificação:

- Seus objetivos estão claros ?
- E os de seu *Parceiro* ?
- E quanto aos objetivos compartilhados ? Já chegaram a um acordo sobre como medirão os avanços obtidos e os resultados ?
- Os objetivos compartilhados justificarão as mudanças necessárias nas respectivas empresas ?
- Os principais pontos fortes já foram identificados ?
- E os pontos fracos ?
- Por que a opção por uma aliança ?
- Quanto sua empresa dependerá dessa aliança ?
- Haverá alguma exclusividade ?
- Você utilizou todos os três critérios para a escolha do *Parceiro(x)* ?
- A aliança será considerada uma prioridade em sua empresa ?
- Seus compromissos poderão colocar em risco futuras alianças ?
- Que lições aprendidas em alianças passadas podem ser aplicadas ?
- Os principais funcionários da cada uma das empresas estão pessoalmente comprometidos ?
- Qual o nível de entendimento mútuo entre os funcionários das empresas ?

- Vocês travam discussões construtivas ?
- Já resolveram suas diferenças culturais ?
- Você sabe que decisões serão tomadas e por quem ?
- Já discutiram exaustivamente questões-chave que deverão ser resolvidas mais tarde ?
- Já entraram em acordo sobre a forma de mensuração do desempenho ?
- E quanto à forma de alocação de benefícios ?
- Quando terminará a aliança ?

(x) Critérios para a escolha do Parceiro: Força combinada/Compatibilidade/Compromisso.

Fonte: LEWIS(1992,. pág.. 239)

2.10.- ERROS FREQUENTES EM ALIANÇAS:

- Não existem objetivos compartilhados;
- Não há comprometimento organizacional;
- Os relacionamentos não são enfatizados;
- Os benefícios favorecem apenas uma das empresas;
- O controle não está adequadamente compartilhado;
- A ponte constituída pela direção das empresas não é sólida;
- As diferenças culturais não foram reconhecidas;
- As diferenças culturais não foram resolvidas;

2.11- A PRÓXIMA GERAÇÃO DAS ALIANÇAS

A revista de negócios **HSM Management** publicou, na sua edição nº 15 jul-ag-99, das páginas 57 a 82, um dossiê, intitulado "A próxima geração das alianças", constituído por quatro artigos, dos quais achamos válido salientar alguns aspectos relacionados com o presente trabalho de dissertação. A introdução dos referidos artigos destaca que, embora sejam assunto da moda, as alianças entre empresas não constituem uma ferramenta exatamente nova, e que milhares de empresas no mundo têm algum tipo de experiência no assunto, com igual proporção de sucesso e fracasso.

No primeiro artigo extraído da revista **Strategy & Leadership** o Professor Benjamin Gomes-Casseres, da Brandeis University e transcrito pela revista (**HSM**, p60) afirma que "*na raiz das parcerias fracassadas está a ausência de estratégia prévia*" .e ensina quais são os quatro elementos principais de uma estratégia prévia que, juntos, determinaram a possibilidade de

sucesso da aliança: 1- Uma estratégia de negócios fundamental, que molde a lógica e o projeto das várias alianças individuais; 2- Uma abordagem dinâmica, que oriente o gerenciamento e a evolução de cada aliança; 3- Um gerenciamento de "portfólio de alianças", que permita coordenar as diversas parcerias e aprimore a flexibilidade; 4- Uma infra-estrutura interna, que apóie e procure maximizar o valor da colaboração externa.

Gomes-Casseres declara que "*geralmente, a parceria em si não é nem boa nem ruim para a empresa. Tudo depende de como é usada*". No elemento número 1(um) acima, três tipos de alianças são citadas, a saber: a) *Alianças de fornecimento*, ou seja, com fornecedores, tendo como meta aproveitar a economia de escala e a especialização; b) *Alianças de posicionamento*, que ajudam as partes a entrar em novos mercados ou a expandir os já existentes; c) *Alianças de aprendizado*, que servem para desenvolver novas tecnologias por meio da pesquisa colaboradora ou da transferência de capacidades entre os parceiros. Gomes-Casseres destaca:

“A evolução do relacionamento dos parceiros conta mais do que o acordo inicial. A tendência de se concentrar no acordo explica muitos erros cometidos”.

E finaliza, afirmando:

"As empresas do futuro não sobreviverão se tentarem fazer tudo sozinhas nem serão salvas por uma aliança estratégica aqui e ali. Porém, uma aliança estratégica real, com estratégia, lhes dará a oportunidade de competir".

Observação do autor: a aplicação da ferramenta do Marketing Reverso, na relação cliente - fornecedor, é consequência natural da aplicação de uma determinada estratégia por parte da empresa cliente, ou seja, compradora.

O segundo artigo é de autoria de Gary Hamel, professor de Administração Internacional e Estratégica da London Business School, de (Londres, Reino Unido) e de Ives L. Doz, professor de Inovação e Tecnologia Global do Insead, de (Fontainebleau, França), e da Stanford University (São Francisco, Estados Unidos) e da Universidade Aoyama Gakuin, de (Tóquio, Japão).

Embora as alianças bilaterais ainda sejam a maioria e ambos defendem os formatos multilaterais de alianças que começam a se tornar mais comuns no mundo dos negócios como é o caso da Motorola, da Airbus e da Daimler-Benz, entre outras. Os autores também citam o exemplo da parceria EUA - URSS, prova que sentimentos como dúvida e confiança podem

coexistir quando há um objetivo comum e, outro exemplo citado, durante a segunda guerra mundial, é a aliança dos EUA com a Grã-Bretanha e a URSS. Com a primeira, havia uma ligação profunda, com a segunda, uma relação oportunista. Esse é o conceito que deve ser considerado pelas empresas quando de uma aliança multilateral.

O terceiro artigo, de autoria de Leo Wildeman, diretor da firma de consultoria KPMG nos EUA, e publicado na revista americana **International Journal of Technology and Management**, defende a tese das organizações virtuais, como parte integrante da próxima geração de alianças. O artigo mostra que, em mercados flutuantes como os atuais, o melhor formato tende a ser o da rede de alianças, que se transforma em uma verdadeira empresa.

Wildeman declara que atualmente 40% das empresas têm experiência apenas com alianças verticais (grande parte com fornecedores);- 23% só com alianças horizontais e 37 % com as duas.

Por último, citamos o artigo de William C. Finnie, Diretor de uma empresa de consultoria americana, também publicado na revista americana **Strategy of Leadership**, que destaca o sucesso de três empresas que progrediram com suas alianças, transformando-se em três histórias de sucesso. As empresas são: a Advanced Elastomer Systems, uma empresa nova, "joint-venture" da Monsanto e da Exxon; a Sverdrup Corporation e a Southwestern Bell que faz parcerias com seus fornecedores para reduzir custos e alcançar metas. Como exigem grande aporte de recursos, as alianças são limitadas entre oito e dez e realizadas somente com quem tem potencial para dar contribuições significativas.

Concluindo este capítulo, podemos observar que a tendência, ditada pela necessidade e não pela moda, é que as empresas precisam aliar-se umas às outras pela busca de objetivos comuns. Essa necessidade reforça a importância da postura do Marketing Reverso como modelo de atitude pró-ativa por parte das organizações compradoras junto aos seus fornecedores, conforme será descrito no capítulo a seguir.

As *alianças* são, podemos dizer, fundamentais no mundo dos negócios. Nenhuma empresa é totalmente auto-suficiente entretanto, ao aliar-se ao seu fornecedor, a empresa compradora precisa mudar sua postura de reativa, para pró-ativa, introduzir uma visão de marketing nos compradores, desenvolver uma estratégia a longo prazo para o desenvolvimento de fornecedores e considerar a área de suprimentos como parte integrante da estratégia global.

Veremos a seguir como é possível fazê-lo, por intermédio do Marketing Reverso.

Capítulo 3 - MARKETING REVERSO- UMA NOVA RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES

"As organizações de sucesso devem sair de uma era dominada por contratos e litígios, para uma era de apertos de mão e confiança. Estabeleça padrões absurdamente altos de integridade e, depois, viva-os sem margens incertas"

Tom Peters

3.1.- INTRODUÇÃO

Uma vez analisados, no capítulo 1, os conceitos e as funções de marketing que visam atender às necessidades, os desejos não amplamente satisfeitos de seus clientes e identificar oportunidades inexploradas do mercado, pudemos concluir que há limitações na aplicação prática do marketing devido à reatividade por parte de alguns fornecedores e de compradores. Nesse mesmo capítulo, verificamos a importância da área de compras e do gerenciamento de materiais no seu papel de viabilizar a promessa de marketing no sentido de atender àquelas expectativas dos seus clientes externos, por meio do suprimento dos materiais e serviços necessários à fabricação do produto/serviço final, principalmente na produção industrial. Essa situação fortalece a necessidade de um relacionamento de longo prazo entre as empresas fornecedoras e compradoras, principalmente para as compras estratégicas e/ou técnicas, que permitam uma garantia de fornecimento com qualidade e que estejam dispostas a manter um programa de melhoria contínua do material/serviço fornecido, com postura de inovação. Em seguida, no capítulo 2, descrevemos o sistema de relacionamento atualmente existente entre as organizações, cuja maior preocupação e, às vezes, a única, tem sido o foco no cliente, preocupação esta que é absolutamente necessária, entretanto não deveria ser a única, em razão de que também o foco reverso, ou seja, no fornecedor, é igualmente necessária. Temos acompanhado esse assunto durante toda a década dos anos noventa e observado que não tem sido uma prática de rotina o processo inverso, ou seja, o cliente, uma vez não satisfeito com o fornecimento atual, ou necessitando do desenvolvimento de novas opções de materiais/produtos/serviços, tomar a iniciativa de procurar localizar a empresa que possa vir a ser um verdadeiro parceiro, ou, quando o faz, não sabe como operacionalizá-lo, permitindo construir, com ele, uma aliança estratégica, quando deverá criar um novo tipo de relacionamento, que denominamos de Marketing Reverso. O detalhamento desse conceito, a

metodologia de sua aplicação e o registro de alguns casos reais em que foram aplicados esses conceitos, em empresa multinacional, com a participação pessoal deste mestrando, é o tema da nossa dissertação e constitui, na sua essência, o conteúdo do capítulo 5.

Antes, entretanto, julgamos importante destacar artigo publicado na revista **HSM Management** n.º 4, de setembro/outubro de 1997, do consagrado especialista da atualidade em Alianças Estratégicas, Jordan D. Lewis, autor de "**Alianças Estratégicas**" (1992).

O especialista, no artigo citado sob o título: "*Aliança Cliente - Fornecedor*" recomenda estratégias de desenvolvimento de fornecedores por meio da ação pró-ativa da empresa compradora, configurando o Marketing Reverso, embora não o citando nominalmente.

Lewis, nesse artigo, estimula os clientes a se aproximarem de seus fornecedores para desenvolverem um trabalho em equipe. Cita os "casos" Motorola, Chrysler, Philips, PPG e até a importante rede de lojas americanas Marks Spencer do setor varejista e que tem registrado excelentes lucros em razão das alianças com seus fornecedores. Chega a citar, à página 79 do referido artigo, que "*As relações entre clientes e fornecedores são as mais importantes do mundo dos negócios*" Depois destaca que o grande problema é que "*As ligações com os fornecedores, na maioria das empresas, são limitadas a um intercâmbio de termos, por parte do cliente, e preços, por parte do fornecedor*". Em seguida, destaca que as empresas esquecem que, para cada dólar que entra, a metade vai para o fornecedor.

Salienta que "*O pensamento competitivo tradicional tem se concentrado em como fazer uma empresa obter mais de seus próprios ativos*" numa alusão ao fato de que podemos usar os ativos de nossos fornecedores. Finaliza seu artigo declarando que "*As relações tradicionais entre clientes e fornecedores são tipicamente caracterizadas pelo baixo grau de confiança mútua e elevado grau de hostilidade*".

Recentemente, ouvimos, de um vendedor de material técnico, o seguinte desabafo: "*As empresas não estão preocupadas em atender às necessidades do cliente em relação ao produto, ao contrário, estão interessadas em suplantar as objeções do cliente ao seu produto*". Em seguida, acrescentou: "*As empresas preparam os seus homens de vendas para eliminar objeções, à base de sofismas. Veja o caso, como exemplo, da indústria da moda. Só cria modismos*".

Isso reforça a nossa crença quanto à necessidade de sensibilizar as organizações quanto a essa nova miopia de marketing ("**Marketing Myopia**" de Levitt, Theodore), no sentido de que as áreas de compras ofereçam uma perspectiva de marketing e consigam convencer os

fornecedores a apresentar alternativas conjuntas para a solução dos problemas de compras, ou “dê-me o que eu quero ou faça a sugestão da melhor solução”. Essa é a essência do Marketing Reverso.

3.2.- A FUNÇÃO DE SUPRIMENTOS-

Antes de examinar o Marketing Reverso, é importante voltar a analisar a função do suprimento em si. Por definição, toda organização depende de fornecedores para suprir inúmeras necessidades em forma de materiais, mercadorias e serviços. Se considerarmos uma organização apenas como um sistema de transformação insumo-produto, não é difícil observar que o controle do lado dos insumos é de alta relevância para o sucesso do sistema total. A função de suprimentos em uma organização contribui substancialmente para os objetivos e estratégias organizacionais, quando é bem organizada e gerenciada.

Cabe aos gerentes do abastecimento, bem como à alta administração de qualquer organização pública ou privada, assegurar que a função suprimentos contribua com eficiência. Essa percepção de que a proficiência especializada e atenção da alta administração são necessárias para a obtenção da maioria dos benefícios da função de suprimentos tem sido bastante lenta, principalmente em termos de Brasil. A constatação dessa afirmativa pode ser observada, por exemplo, com a área de marketing que goza há mais tempo de considerável interesse gerencial e acadêmico, o mesmo acontecendo com a área de ciências contábeis. A negligência com a área de suprimentos pode custar caro a uma organização. É óbvio que o desleixo na gerência de materiais, bem como em qualquer outra área gerencial, propiciará conseqüências dolorosas. Entretanto, não é apenas evitar o prejuízo o principal papel do executivo de suprimentos, mas sim, observar o alcance *de oportunidades ainda não reivindicadas* e que representa o potencial do suprimento.

O alcance das linhas de comunicação da área de suprimentos atinge todos os setores da organização, mesmo que as necessidades sejam tão simples quanto canetas e papel. Certificar-se de que todas as necessidades da organização sejam atendidas por completo, em termo de qualidade, quantidade, entrega, custo, serviço e continuidade, requer, tradicionalmente, muito tempo e esforço. Assim, acompanhar as mudanças é, para os gerentes de suprimentos, uma rotina diária em que é difícil projetar o longo prazo. Sérios problemas são criados na organização quando os pedidos dos usuários ou requisitantes não são atendidos por completo. Materiais defeituosos, quantidades grandes ou pequenas demais, entregas atrasadas, altos

preços, serviço inadequado e falta de continuidade podem causar sérios problemas em determinada área da organização, ou em toda ela.

Por tudo isso, acham que, juntamente com sua equipe, trabalham demais, sem que isso, na maioria das vezes, seja reconhecido. Nesse ambiente, fica difícil incentivar o raciocínio do longo prazo, em que podem surgir as oportunidades e a administração estratégica.

Existe um outro lado no setor do suprimento. É o lado das oportunidades, que maximiza a contribuição, ou o lucro, e é estratégico. O suprimento, como afirma Leenders (1991, pág.5),

"está continuamente exposto às necessidades da organização, por um lado, e, por outro, ao mercado. Portanto, ocupa um lugar inigualável de onde é possível identificar oportunidades para a organização, que talvez não sejam aparentes para os outros".

Suprimentos deve ser vista com uma perspectiva dual, ou seja, **Operacional**, que é o seu – "dia-a-dia" e **Estratégica**, por meio da maximização de oportunidades e contribuição para alcançar os objetivos da organização conforme a figura 9, a seguir:

Em relação a objetivos e estratégias organizacionais, a função de suprimentos pode ocupar três diferentes posições:

ESTÁGIO	CONTRIBUIÇÃO	ENVOLVIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
1. Negativo	O suprimento impede a consecução de objetivos e estratégias organizacionais	Inadequado.
2. Neutro	O suprimento não obstrui a a consecução de objetivos e estratégias organizacionais e não contribui para ela..	Suficiente para evitar problemas.
3. Positivo	O suprimento é uma vantagem competitiva e positiva no planejamento, no estabelecimento e consecução de objetivos e estratégias organizacionais.	Amplo o bastante para explorar oportunidades.

Figura 11 (Leenders, 1988. pág. 5) - Três estágios da contribuição dos suprimentos aos objetivos e estratégias organizacionais.

No estágio *negativo*, a função de suprimentos é considerada, em grande parte, uma função burocrática. Sabemos que é comum as organizações tomarem decisões importantes, sem levar em consideração o aspecto suprimentos. É muito difícil vermos um plano de marketing que considere situações como qualidade do fornecimento, prazos de entrega e outros aspectos do pedido. O plano de marketing é feito e depois a área de suprimentos terá que resolver os problemas do suprimento. No estágio *negativo*, é comum a adoção de um comportamento independente, em que cada departamento na cadeia de suprimentos toma suas decisões sem levar em conta o impacto global. Parece que nunca há tempo de fazer as coisas direito e, na frustração que se segue, procurar não levar a culpa é a principal preocupação de todos os envolvidos. Quando uma organização está envolvida em estágio *negativo*, é preciso muito esforço para elevá-la a um estágio melhor.

No estágio *neutro*, os aspectos indesejáveis do lado negativo não existiam, ou foram eliminados. A organização adota, ou passou a adotar, um tipo de gerenciamento de materiais para a função de suprimentos, em que compra, transporte, gestão, estoque, planejamento e programação de produção, recebimento e qualidade de materiais/serviço, todos se subordinam a um gerente de materiais, podendo eliminar, dessa forma, práticas indesejáveis. Entretanto, não se garante o envolvimento inicial da função de suprimentos e dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a importância da área de suprimentos não é considerada relevante na formulação de estratégias para a companhia. Atualmente, é grande o número de organizações que parecem estar nesse contexto. Poucos gerentes, fora da função de suprimentos, e nem todos os que exercem essa função estão cientes de que existem oportunidades de se saírem muito melhor, passando para o estágio *positivo*.

No estágio *positivo*, o suprimento faz parte das vantagens competitivas e do interesse da alta administração. O suprimento está completamente integrado na organização e sua importância é avaliada de maneira positiva pelas outras áreas funcionais da organização. Esse estágio exige não somente que a função suprimentos seja constituída com funcionários de alto gabarito, capazes de identificar e aproveitar grandes oportunidades de suprimento, mas também que as outras funções na organização sejam capazes de apoiar esses esforços. A maior contribuição em potencial provém do envolvimento no desenvolvimento de novos projetos, produtos, serviços e estratégias organizacionais.

3.3.- GANHOS NAS COMPRAS E O IMPACTO NO RESULTADO FINAL

Em toda organização, seja pública ou privada, a função suprimentos afeta significativamente o resultado final (lucros e perdas). São muito poucas as organizações que gastam menos de 20/30% do total de seus faturamentos, com a aquisição de bens e serviços de fornecedores externos.. Nas indústrias, de modo geral, e particularmente nos setores químico e petroquímico, é comum despenderem 60% de seus faturamentos,. ou bem mais em alguns casos. Qualquer economia obtida na aquisição de suprimentos flui diretamente para o resultado final da empresa. Para um fabricante comum, uma economia global de 5%, na compra de materiais/equipamentos/peças/serviços, pode aumentar os lucros em 30 a 50%, como pode ser observado na figura 10, a seguir.

Com 5% de economias

Exemplo de um fabricante típico:	%	em compras	%
Faturamento.....	R\$500.000.000 = 100	R\$500.000.000 = 100	
Total de compras.....	R\$320.000.000 = 64	R\$304.000.000 = 61	
Total de salários e outros encargos....	R\$100.000.000 = 20	R\$100.000.00 = 20	
Custos financeiros e outros.....	R\$ 40.000.000 = 8	R\$ 40.000.000 = 8	
Lucro antes dos impostos.....	R\$ 40.000.000 = 8	R\$ 56.000.000 = 11	x

Impacto na lucratividade = 40%

Figura 12 (Fonte: Leenders, 1988, pág. 11) - O impacto direto na economia em suprimentos no resultado final.

Aliás, metas de economia de 2 a 4% nas compras são comuns

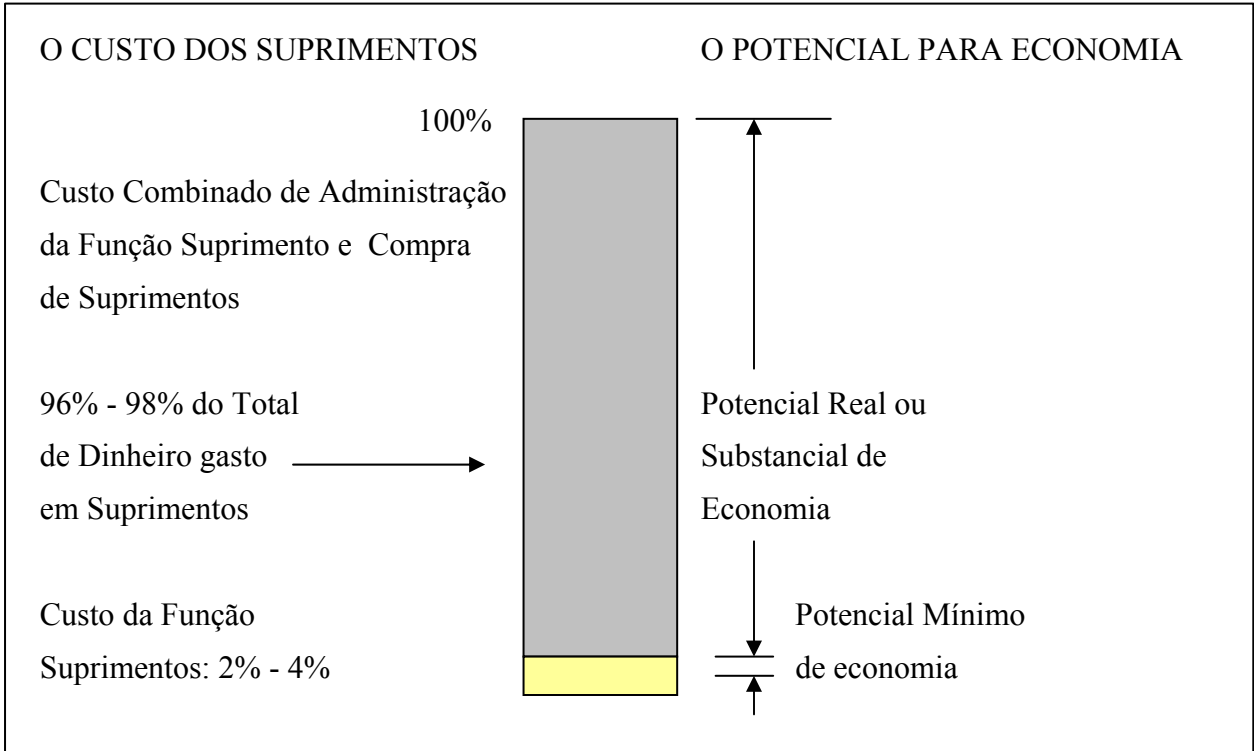


Figura 13 (Fonte: Leenders, 1988, pág. 11) - O custo dos suprimentos e o potencial para economia

3.4.- IMPACTO INDIRETO NO RESULTADO FINAL

Além do impacto no resultado final, decorrente das economias obtidas em valor, como pode ser observado na Figura 12, existe um segundo impacto no resultado final, mais difícil de ser relacionado com as origens de seu suprimento. Sabemos que muitos problemas de qualidade e produtividade têm origem no suprimento, e os estoques são conduzidos de modo a disfarçar deficiências nesse setor. A melhoria do desempenho do suprimento, além do preço real pago aos fornecedores, afeta significativamente o resultado final de toda a organização. É claro que é difícil avaliar as quantias que são economizadas por via indireta, mas é provável que o impacto total obtido deva exceder o potencial de economia direta, obtida com a redução de preços, como podemos observar a seguir:

IMPACTO DIRETO	IMPACTO INDIRETO
<p>Economia no dinheiro gasto pelo suprimento</p> <p>Menor custo declarado de bens e serviços adquiridos fora da organização (sem mudanças nas especificações).</p> <p>por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * negociação de preços menores e menores custos de transporte. * mudança de fornecedores. * compras conjuntas com outros compradores para ganhos na negociação. * racionalização dos fabricantes. * tempo melhor para entrega e melhores Informações para os fornecedores. * contratos a prazos mais longos. * fonte de informações única. * marketing reverso. 	<p>Economia em áreas do usuário.</p> <p>Menor custo nas áreas do usuário, para materiais, mão de obra e infra-estrutura (inclusive mudanças nas especificações)</p> <p>por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * melhor qualidade. * menores intervalos entre o pedido e a entrega. * menores estoques. * menores interrupções. * substituições. * simplificação e padronização. * análise de valor. * replanejamento. * fazer ou comprar. * marketing reverso.

Fig. 14 (fonte: Leenders, 1988. p. 12) – O impacto direto e indireto do suprimento no resultado final.

É importante destacar que a área de suprimentos pode, ainda, afetar a imagem da organização, tanto internamente, junto aos funcionários, como externamente. Há fornecedores mais ou menos favorecidos pela empresa do que outros. A boa vontade dos fornecedores é uma qualidade importante e algo a ser incentivado. A área de suprimentos, com um bom desempenho, contribui de muitas outras maneiras, além do resultado no "lucro e perdas". Com exceção de bom número de organizações multinacionais, de grande porte, ou não, é surpreendente que a área de suprimentos, da maioria das empresas, não tenha, até agora, recebido maior atenção da alta administração. Segundo Leenders, (1988. pág.14)

"Certamente, grande parte da culpa cabe ao meio acadêmico. Poucas universidades e outras instituições de ensino superior têm cursos de administração ou gerenciamento que destaquem o papel dos suprimentos. Em consequência, milhares de recém - formados entram no mundo dos negócios, acreditando que aquilo que não lhes foi ensinado, não pode ser muito importante".

Tradicionalmente, a função de suprimentos é vista como burocrática em vez de estratégica, e é assim que são escolhidos seus funcionários. Dessa maneira, a maioria das pessoas que ocupam funções de suprimento não estão, elas mesmas, a par da contribuição potencial que poderiam dar, embora, nos últimos anos, tenha havido significativas mudanças.

3.5.- ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS-

A estratégia de suprimentos ou de compras está-se tornando cada vez mais conhecida e cada vez mais importante, embora, há muito tempo, existam estratégias de suprimentos. Entretanto, parece que somente há pouco tempo as organizações começaram a se dar conta de que não somente boas estratégias devem ser desenvolvidas, mas também novos modelos no relacionamento com os fornecedores, dando perenidade aos negócios.

Leenders, (1988. p.15) cita a opinião de E. Raymond Corey, da Harvard Business School:

" Uma estratégia é um plano de ação destinado a alcançar determinados objetivos e metas. Tanto os compradores como os vendedores têm estratégias para lidar uns com os outros. Os tipos de estratégia de marketing que os

vendedores desenvolvem e implementam são, em geral, bem articulados dentro das empresas e no material de propaganda. Em contraste, as estratégias de provisionamento - planos de ação para obter suprimentos e para lidar com os vendedores – muitas vezes não são entendidas com clareza. No entanto, estratégias de provisionamento bem concebidas e executadas com habilidade são altamente decisivas para o sucesso de qualquer organização”.

Qual o motivo da diferença observada por Corey ? As empresas sabem fazer marketing junto aos seus clientes. Não seria o caso de persuadir o comprador a fazer o mesmo , ou seja, o marketing para trás?

Quando falamos em estratégias de suprimentos, o que nos vem à cabeça são as tradicionais opções estratégicas disponíveis : o que, quanto, quem, quando, a que preço, onde, como e por quê e, por sua simplicidade, não iremos detalhar cada uma delas.

Outra variável importante para uma estratégia de suprimentos é definir as diferentes categorias de compras. Na maioria das organizações industriais, que é o objeto maior deste trabalho, as diferentes categorias são: matérias-primas, peças, manutenção, reparos e operação (MRO), bens de capital e serviços, por exemplo, fretes.

Ainda outra divisão poderá ser feita, de acordo com o valor gasto em cada tipo de compra, por intermédio do conceito ABC, derivado da lei de Pareto, separando o total das compras em três categorias: itens A, B, C. Os itens A representariam, normalmente, cerca de 10% do número total de itens adquiridos, mas seriam responsáveis por 70% do valor total gasto. Os itens B representariam cerca de 20% do número total de itens e 20% do valor total gasto. Os itens C 70% do número total de itens, mas representariam apenas 10% do volume anual de dinheiro. É claro que todos os itens, independentemente de serem A,B ou C, são importantes para a continuidade do funcionamento da organização como um todo, sendo importante assegurar a disponibilidade de todos. O que muda são os métodos e os critérios de aquisição de cada um dos três diferentes grupos de materiais/serviços.

O importante é que a estratégia específica escolhida tem de ser justificada com base no fato de tornar os objetivos de suprimentos adequados aos objetivos organizacionais. Leenders, (1988. p.27) declara: *"a questão básica é que essas diferentes opções estratégicas possam ser*

exercidas de forma passiva, reativa, não planejada ou de maneira agressiva, pró-ativa e planejada". Então, como fazer isso ? Com método, por meio de um processo de relacionamento cliente/fornecedor, de longo prazo. Para isso, as organizações necessitam de bons fornecedores. A decisão da escolha do fornecedor é tradicionalmente considerada a chave para uma perfeita administração dos suprimentos. Espera-se que o fornecedor certo assegure que o cliente receba exatamente o que é requisitado e de acordo com as especificações. Portanto, tempo e esforços despendidos na localização da fonte certa serão plenamente justificados nos retornos.

Como podemos definir um bom fornecedor ? O bom fornecedor cumpre o acordo feito com respeito à qualidade, quantidade, prazo de entrega, preço e serviço. O fornecedor melhor vai bem além desse mínimo, tomando a iniciativa de recomendar maneiras e meios pelos quais o cliente pode melhorar produtos, serviços e processos.

Leenders, (1988,. p.27) afirma que *"o fornecedor excepcional coloca as necessidades do*

cliente em primeiro lugar e está em harmonia com os

objetivos e estratégias de longo alcance do cliente. O

fornecedor excepcional tem a missão de fazer os clientes

prosperarem. É função da área de suprimentos localizá-los"

O Brasil, secundando os Estados Unidos, é um dos países onde o marketing mais domina em relação às demais áreas geográficas. O marketing, como arte e como ciência, foi aperfeiçoado como uma habilidade muito sutil e continua a atrair pessoas brilhantes e arrojadas de nossa sociedade. Por outro lado, parece ser mínima a necessidade de especialização em compras, isso porque o pessoal de marketing " tomará conta dos clientes", o que não é uma verdade. Na medida do aumento da preponderância do marketing, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de contrabalançar esse desequilíbrio e proteger as necessidades da organização compradora. Atualmente, não faz sentido ter no suprimento alguém que só tenha cursado o colegial e que irá negociar com um profissional de vendas que pode até possuir Mestrado em Administração de Empresas. Até gerente de banco, é o caso do Banco Real, que está possibilitando que seu gerente de agência vá fazer Mestrado em negócios na Inglaterra, conforme foi veiculado no jornal O ESTADO DE SÃO PAULO, do dia 15/07/02, no caderno de Economia. Todos os planos de marketing são, em última instância, baseados nas necessidades da organização vendedora de bens e compradora de insumos, que corretamente

não planeja prejuízo. O que difere entre elas são os níveis de lucro. Os planos de suprimentos dão a primeira prioridade às necessidades da organização compradora, o que, por sua vez, cria a necessidade do *Marketing Reverso*.

3.7.- CONCEITO-

O Marketing Reverso oferece um desafio ao profissional para que ele possa estabelecer objetivos aparentemente ambiciosos e os alcance. Exige uma perspectiva estratégica de longo prazo, em harmonia com os objetivos e estratégias da organização.

O Marketing Reverso é sinônimo de uma alta perspectiva administrativa sobre o potencial de suprimentos. Um eficiente controle do suprimento é fator essencial para a consecução de objetivos organizacionais.

William H. Davidow afirma, em seu livro "**Marketing High Technology**" :

"As empresas existem para satisfazer o cliente. É rara a organização que consiga isso sem um constante impulso de marketing. Se o grupo de marketing não for a organização propulsora para cuidar dos interesses do cliente, quem o será ? "

Resposta óbvia:

O CLIENTE !

O Marketing Reverso exige um trabalho minucioso e inclui persuadir um vendedor relutante a tornar-se fornecedor; persuadir os gerentes dentro da organização do comprador a fabricar o que antes era comprado ou vice-versa; persuadir os usuários a experimentar um novo produto, serviço ou sistema, enquanto se convence um vendedor a fazer a mesma coisa e um grande número de outras tarefas. A chave está em duas palavras: *iniciativa e persuasão*.

O Marketing Reverso permite que a aquisição de bens contribua com eficiência para os objetivos e a estratégia da organização. O Marketing Reverso é orientado para o futuro, exige planejamento e pesquisa cuidadosa e permite que se alcancem objetivos ambiciosos em termos de Qualidade, Quantidade, Preço, Entrega e Serviço agregado ao Bem.

O Marketing Reverso é mais do que uma simples técnica ou ferramenta. Representa uma perspectiva diferente do papel do abastecimento e, como ele, deve ser gerenciado para contribuir eficazmente para as metas e estratégias organizacionais.

Na visão tradicional do marketing, o fornecedor procura persuadir o comprador a efetuar a compra. A iniciativa é do fornecedor, que é o vendedor. O comprador tem uma postura reativa.

Na visão mais ampla do Marketing Reverso, o comprador procura persuadir o fornecedor a suprir. A iniciativa é do cliente, que é o comprador. O comprador tem uma postura pró-ativa. Toma a iniciativa, invertendo a postura tradicional do fornecedor que, às vezes, procura atender às necessidades do cliente.

3.8.- MARKETING REVERSO- O que é?

O Marketing Reverso é um método agressivo e imaginativo que requer uma perspectiva estratégica do papel dos suprimentos na organização. Trata-se de uma nova relação entre compradores e fornecedores. No Marketing Reverso, o comprador toma a iniciativa, em vez do vendedor. O alvo é satisfazer a ambos para o curto e longo prazo e pode atingir objetivos difíceis em termos de Qualidade, Quantidade, Preço, Prazos, Serviços e Inovação.

A responsabilidade dos compradores não é apenas selecionar, mas também, criar fontes de fornecimento, em determinadas ocasiões.

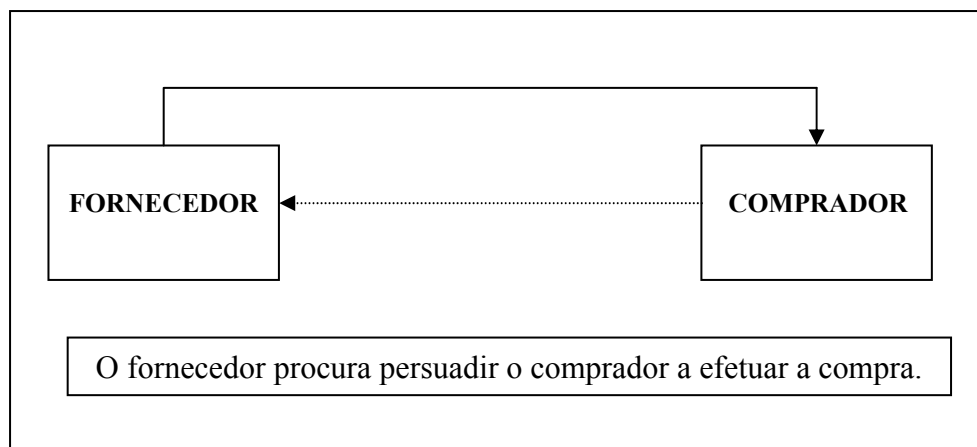


Figura 15 – (Leenders, 1988. p.24) – O relacionamento fornecedor – comprador tradicional.

A visão tradicional restringe desnecessariamente a esfera de ação do Marketing Reverso, que deve representar uma opção mesmo quando outras estão disponíveis. A razão é que melhores resultados podem ser esperados. As pesquisas realizadas por Leenders e Blenkhorn demonstram que os compradores tendem a obter bons resultados quando se empenham no Marketing Reverso, estimulados pelo fato de que, na verdade, não tinham outra escolha. "Se o Marketing Reverso funciona tão bem quando o comprador o emprega por necessidade, por que não usá-lo quando existem escolhas disponíveis?" Ele funciona bem em ambas as situações.

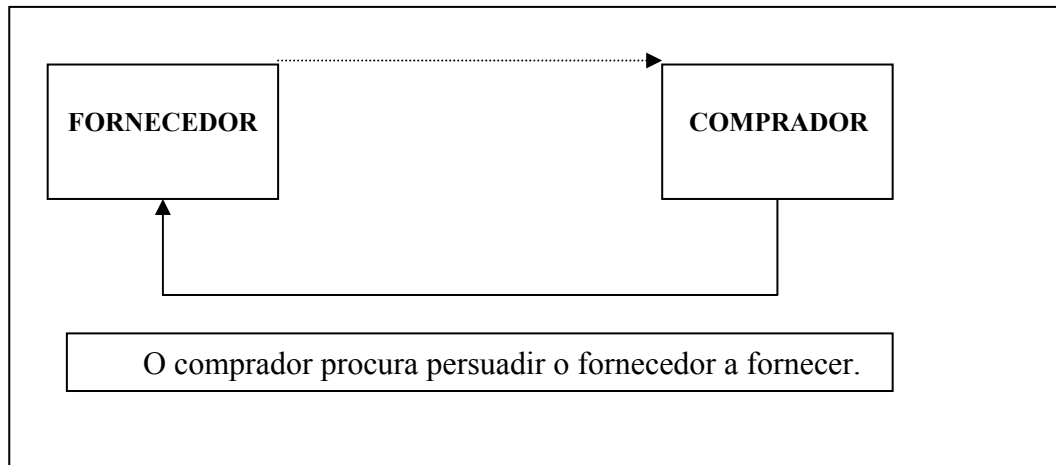


Figura 16 (Leenders, 1988 p. 27) – Marketing Reverso.

No Marketing Reverso o comprador está convicto de que resultarão benefícios a ambos, ao fornecedor e ao comprador, benefícios dos quais talvez o fornecedor não esteja ciente. Esses benefícios poderão estar limitados ao pedido em mãos ou poderão incluir assistência técnica, em qualidade, em sistemas, em marketing, em recursos financeiros e de gerenciamento; negócios futuros com o mesmo comprador e também com outros; treinamento; redução dos esforços de marketing, estoque mínimo e outros benefícios.

O Marketing Reverso refere-se a uma nova postura e à inversão dos fatores no relacionamento comprador/vendedor, em um ambiente de "comakers relationship", isto é, de sócios, de verdadeiros "compadres".

Plank e Francis, (2001. p. 76) definem que, essencialmente, o Marketing Reverso é:

" 1- Uma agressiva e imaginativa abordagem aos objetivos de fornecimento; 2- Um relacionamento próximo entre compradores e vendedores; 3- Uma perspectiva ganha - ganha onde os objetivos de fornecimento devem ser conhecidos".

E sugerem:

" De fato, o comprador necessita tornar-se igual a uma pessoa de vendas, forçando o vendedor ou vendedor potencial na direção de uma solução aceitável para ambos. Isto é o inverso do que acontece no papel tradicional onde o comprador exerce um papel passivo e aguarda o vendedor tomar a iniciativa e obter extensa quantidade de informações".

3.9.- RAZÕES PARA O MARKETING REVERSO -

Há diversas razões pelas quais o comprador pode querer empregar o Marketing Reverso:

- Altos retornos em potencial;
- Deficiências do mercado;
- Perspectivas futuras;
- Tecnologia;
- Reconhecimento na organização;
- Adaptação a objetivos e estratégias organizacionais;
- Congruência com as tendências atuais em gerenciamento de materiais, tais como: Qualidade, Valor, Comércio Internacional, “Just-in-Time”, “Kamban”, Compras “on-line” e Sistemas Integrados comprador - vendedor, por exemplo, o EDI (“Exchange Data Interchange”), que geralmente é usado nas aquisições de grandes volumes.

Vejam as características e importância de cada uma das situações mencionadas:

Altos retornos em potencial- O Marketing Reverso é recomendado para os que estão interessados em mais do que o mercado está disponível a oferecer. Altos retornos são possíveis porque o comprador é forçado a examinar adequadamente o problema. Tomando a iniciativa em relação ao fornecedor, o comprador assegura que a proposta de compra seja o centro das discussões. Caso a meta seja um melhor desempenho de qualidade, quer seja uma quantidade maior ou menor do que a costumeira, ou uma significativa redução de preços ou custos, quer seja um melhor desempenho da entrega, a ampliação da prestação de serviços, ou das condições de pagamento, ou qualquer outra, o Marketing Reverso deve ser considerado como opção, com seriedade. Quanto mais ambiciosos forem os objetivos, considerados a partir da perspectiva do fornecedor, maior se torna a necessidade de usar o Marketing Reverso. Como sabemos, as ferramentas e técnicas de provisionamento foram desenvolvidas para o contexto do marketing tradicional.

Leenders, (1988. p 28) destaca:

" Embora o marketing reverso não precise ser confinado aos requisitos "A" de alto valor e grande volume , é aqui que existe o maior potencial. Certa vez, alguém perguntou a um assaltante de banco inglês por que ele assaltava bancos. A resposta: é lá que está o dinheiro.", aplica-se também ao Marketing Reverso

Deficiências do mercado- Com certeza existem deficiências no processo do marketing da empresa compradora e do provisionamento da empresa vendedora, em que tradicionalmente

o profissional de marketing toma a iniciativa, chegando até ao ponto de nenhuma das partes perceber que a outra existe. Mesmo quando há um relacionamento comercial, talvez nem o profissional de marketing nem o comprador estejam conscientes das forças e das fraquezas, das necessidades, oportunidades e problemas um do outro. A não - compreensão das necessidades e oportunidades recíprocas acontece devido, muitas vezes, à especialização, característica e formação do vendedor e/ou comprador, a uma falta de iniciativa ou agressividade por parte do vendedor ou à falta de questionamento por parte do comprador. É norma o vendedor dar ênfase a produtos "que estão no plano promocional", ou com base na margem de lucro do produto, ou, ainda, àqueles que pagam a melhor comissão. Nesses casos, é possível que os produtos negligenciados sejam aqueles de que o comprador necessita para resolver um problema ou para evitar que surja um problema no futuro. Quando há monopólio ou oligopólio de produtos, talvez seja necessário o desenvolvimento de outra fonte de suprimentos visando melhorar os preços e demais objetivos de compras. Que tipo de relacionamento devem ter o comprador e o vendedor?

Perspectivas futuras- Geralmente, tanto o comprador como o fornecedor adotam um método em que os dois se preocupam principalmente em satisfazer as necessidades atuais e gastam pouco tempo com as necessidades futuras. Cabe ao comprador o ônus de determinar quais serão as necessidades futuras de aprovisionamento. As seguintes questões devem ser encaradas:

- Que planos tem a organização para satisfazer suas metas futuras?
- Como se encaixa o suprimento nesses planos?
- Haverá necessidade de criar novas fontes para satisfazer às necessidades de suprimentos futuros?

O conhecimento dos planos a longo prazo da organização é um requisito preliminar para um planejamento de aquisição eficiente. Com o ambiente em constantes mudanças, é bem provável que as necessidades futuras sejam bem diferentes das atuais, e cabe ao comprador a responsabilidade de desenvolver fornecedores que satisfaçam essas necessidades.

Como fazer isso? Com qualquer fornecedor? Qual a metodologia que deve ser usada para definir essa busca? Qual o tipo de relação que o comprador deve ter com o futuro fornecedor?

-Tecnologia- Mudanças tecnológicas, tanto dentro da organização do comprador como no mercado, podem ser o início do Marketing Reverso. Se o comprador estiver entrando no campo da alta tecnologia, deve ter a capacidade de prever quais fornecedores serão os primeiros a atualizar a nova tecnologia, quais vão subsistir. Assegurar fontes em potencial,

antes que a concorrência as alcance, é a meta do esforço de Marketing Reverso. A nova tecnologia muda os relacionamentos econômicos em troca de projetos e as substituições podem vir de indústrias totalmente diferentes. Temos visto algumas substituições, como: plástico *versus* metal; papel *versus* plástico; eletrônico *versus* mecânico; líquidos *versus* sólidos; sintéticos *versus* naturais; computador *versus* máquina de escrever e tantas outras. Nessas condições, é provável que novos fornecedores entrem no mercado e antigos fornecedores desapareçam. Em um mundo de constantes mudanças tecnológicas, o Marketing Reverso deveria ser praticado amplamente pelas empresas que desejarem operar com eficiência e permanecer no mercado.

-Reconhecimento e valorização: É comum a alta administração das organizações entender que as áreas de suprimentos têm um papel passivo, sendo reativas a problemas imediatos em vez de pró-ativas. Ammer, (1974, p.36-42) chegou a afirmar que *"a administração de muitas empresas não só aceita como chega a incentivar o que pode ser chamado de compra "passiva"*. As compras são descritas como "administrativas" em vez de "estratégicas". A alta administração, geralmente, só se envolve na função de suprimentos quando alguma coisa não está certa. Na realidade, a ação de desenvolver novas fontes de suprimento deveria ser uma iniciativa da alta administração.

- Tendências atuais- O Marketing Reverso é compatível com muitas das atuais tendências da atual administração de materiais, inclusive, com maior ênfase na qualidade, no comércio internacional, na produção e entrega "just-in-time", sistemas integrados vendedor - comprador, citando, por exemplo, o EDI, a redução do número de fornecedores e melhor valor para os investimentos em compras. Essa tendência poderá conduzir a organização a trabalhar até com fornecedor único por produto, grupo de produto, ou por atividade/segmento. A crescente necessidade de adotar conceitos novos e mais eficazes reforça a utilidade do Marketing Reverso.

Sobre as atuais exigências pela qualidade no fornecimento, Leenders, (1988, p.32) enfatiza:

" Sobre o aspecto da qualidade, muitos compradores descobriram que dar murros na mesa tende a produzir recursos limitados. Pode ser que os vendedores tenham que ser assistidos em programas de garantia e controle de qualidade que tratem das necessidades específicas do comprador. Além disso, o trabalho não para por aí,

talvez tenha de ser estendido aos fornecedores do fornecedor, e assim por diante, em cadeia, o que aumenta a já formidável tarefa do marketing reverso".

Leenders, (1988). acrescenta:

"É claro que existem outras razões, além das citadas. O marketing reverso é bom para o estado de ânimo do pessoal de suprimento que se envolve com a sua prática. Um esforço bem sucedido incentiva outro. Identifica forças e fraquezas tanto na organização do comprador como na do fornecedor, é um bom meio de treinamento e comunicações, força os compradores a ampliar seus horizontes e sair-se melhor na preparação de enfrentar futuras necessidades, muda a missão da função de suprimentos para que ela se ajuste às prioridades da organização".

Os exemplos reais que mostraremos no capítulo a seguir vão confirmar a validade da aplicação do Marketing Reverso. O problema real não é se o Marketing Reverso deve, ou não, ser implementado. O Marketing Reverso e a análise/engenharia de valores são correlatas e complementares. A descoberta de oportunidades de melhoria de valores é o principal objetivo da análise/engenharia de valores. No Marketing Reverso, essas oportunidades podem também beneficiar o fornecedor. O propósito final do Marketing Reverso é o desenvolvimento de uma fonte de suprimentos e, como na análise de valor, pode resultar em substancial economia para o comprador. O Marketing Reverso pode envolver fornecedores atuais, antigos ou futuros, em qualquer tipo de produto ou serviço, novo ou já existente. Ele complementa técnicas e conceitos de aprovisionamento, tais como análise de valor e pesquisa de compras. O Marketing Reverso pode ser empregado tanto nas organizações privadas como nas públicas, para aumentar a eficiência dos suprimentos.

Iacobucci e Kotler, (2001. p 421) destacam em artigo de Sawhney e Kotler:

- O marketing na era da democracia da informação -

"Estamos nos movendo rapidamente em direção à Era da informação; porém, nossos processos mentais permanecem estagnados na Era

industrial. Os negócios e o marketing na Era da informação serão conduzidos por princípios radicalmente diferentes. Empresas que insistirem em manter uma mentalidade de Era industrial perderão a corrida pela liderança de mercado".

e acrescentam :

"Por tradição, as atividades de marketing têm sido iniciadas pelos profissionais de marketing. Na Era da informação, essa lógica está sendo invertida, por isso, estamos assistindo, nos dias de hoje, ao surgimento do marketing reverso, no qual os clientes iniciam as trocas e obtêm as informações de que precisam. As situações a seguir exemplificam atividades de marketing reverso: Promoções reversas, Propaganda reversa, Estabelecimento reverso de preços, Projeto Reverso de produto, Segmentação reversa e Canais reversos de distribuição".

3.10 - A ESTRUTURA DO MARKETING REVERSO: Como fazer ?

O Marketing Reverso é um processo constituído por uma seqüência de passos, iniciados pelo comprador com o intuito de alcançar um objetivo específico de suprimento, seja um material, seja um serviço. Leenders e Blenkhorn, (1988, p.58) indicam que o processo do Marketing Reverso pode ser identificado em onze (11) fases, embora nem sempre em todas essas fases esteja presente o esforço de Marketing Reverso, mas é importante ter uma idéia do conjunto. Posteriormente, quando da implementação do Marketing Reverso no Brasil, conforme citaremos no capítulo seguinte, verificamos que o processo varia com o tipo de problema ou material/serviço- alvo, objeto do novo relacionamento. As fases são:

1ª Fase: **Pesquisa Básica-** O propósito é avaliar a necessidade e o potencial geral. Trata-se do ponto de partida para o Marketing Reverso. Deverão ser analisadas as áreas de potencial a serem perseguidas, em face das necessidades da empresa compradora, observando-se a situação atual e as seqüências futuras com respeito a qualidade, quantidade, prazo de entrega, preço, inovação, tecnologia, serviços e outros critérios. Uma vez realizada a avaliação da situação atual, por meio de um relatório, a empresa compradora deve compará-la com os requisitos atuais de qualidade, quantidade, prazo de entrega, preço, serviço e outros em relação ao mercado atual e em relação ao futuro potencial. A oportunidade de adotar o Marketing Reverso depende do tempo intermediário disponível. Se for muito curto, o Marketing Reverso torna-se muito difícil. Um longo tempo intermediário disponível permite,

com frequência, amplitude de opções de Marketing Reverso. Resumindo, há necessidade de comparar os requisitos mencionados, da organização e do mercado, no momento atual, e idêntica análise, do futuro.

2ª Fase: Pesquisa Específica- O propósito é identificar requisitos específicos e fornecedores almejados. O propósito das fases 1 e 2 é determinar se o empenho em implementar o Marketing Reverso pode apresentar oportunidades para a organização. Se a conclusão for positiva, a fase 2 examina a perspectiva de opções promissoras. Nessa fase, o foco estará inclinado para um determinado material/serviço e os fornecedores específicos. É provável que muitas das análises de valores ou técnicas de engenharia de valores sejam úteis durante a fase de pesquisa específica, pois poderão ajudar a identificar áreas específicas de melhoria de valores e poderão dar idéias para uma ação concreta nas áreas de projeto e especificações e também para alternativas de fornecedores específicos. Leenders e Blenkhorn recomendam treinamento em técnicas de análise/engenharia de valores para o pessoal de provisionamento, por ser essencial para um Marketing Reverso eficiente. Considerando-se que a fase de coleta de informações foi completada, o próximo passo, ainda nessa fase, é avaliar as opções. As opções podem ser: 1)- continuar o relacionamento com o mesmo fornecedor, 2)- mudar de fornecedores, 3)- fabricar o item internamente e 4)- tentar o Marketing Reverso. Quando da comparação das diferentes opções de suprimentos, se o Marketing Reverso surgir como a opção mais recomendável, a estratégia desenvolvida deverá incluir um *Plano de Marketing Reverso*. Entretanto, se, até essa fase, as outras opções de suprimentos estão funcionando bem, a decisão formal de utilizar, ou não, o Marketing Reverso, é deixada para a fase seguinte.

3ª- Fase- Ponto Básico de decisão. O propósito é usar ou não o Marketing Reverso. A decisão básica é: devemos usar o Marketing Reverso ou manter o método tradicional de suprimentos ? Para determinar se vale a pena adotar o Marketing Reverso, tem de haver uma regra de decisão, como: "para ser considerada viável, a opção de Marketing Reverso deve resultar em melhoria 'x' (específica). Antes de tomar a decisão básica de utilizar o Marketing Reverso, deve-se avaliar todas as opções possíveis: (1) deve-se utilizar apenas uma fonte ou mais do que uma ? (2) devem-se empregar fornecedores locais ou de outras regiões ? (3) deve-se preferir um fornecedor pequeno, médio ou grande ? (4) deve-se usar material padronizado (de linha) ou feito por encomenda ? (5) deve a organização comprar ou ela mesma fazer o produto ? (6) deve o produto/peça ser reprojetoado ou mantido como está ?. Outras opções poderão ser consideradas, dependendo das circunstâncias. No ponto chave da

decisão, se for resolvido não utilizar o Marketing Reverso, a inferência é que a organização está satisfeita com suas atuais fontes de suprimento. Entretanto, se for tomada a decisão de utilizar o Marketing Reverso, haverá duas razões possíveis por trás disso:

- 1- Todas as opções de fornecimento foram avaliadas e a opção de Marketing Reverso é a única exequível. Isso significa que todas as fases do Marketing Reverso serão percorridas.
- 2- O Marketing Reverso será usado desde que satisfaça certas regras de decisão, mas a organização ainda terá opções convencionais de suprimentos a que recorrer, se a prática do Marketing Reverso não der certo. Se a operação de Marketing Reverso ocorrer de acordo com o plano, então, todas as fases serão percorridas. É conveniente considerar o Marketing Reverso uma opção específica, com custos e oportunidades. Pensar que será um grande sucesso pode ser uma ilusão. A possibilidade de fracasso e suas conseqüências devem, igualmente, ser parte da decisão.

4ª Fase- **Projeto**- O propósito é determinar objetivos, estratégias e planos. Nessa fase, deve-se traçar um plano para todo o projeto de desenvolvimento do fornecedor. O ponto de partida deve ser a revisão dos passos dados até aqui, a saber: as fases da pesquisa básica, da pesquisa específica e do ponto básico de decisão, para resumir e reavaliar o fundamento lógico empregado nessas três primeiras fases, à luz de um plano global. Na revisão, podem ser reveladas outras opções ou indicada a necessidade de reunir mais dados ou de revisar os objetivos. Em seguida, deve ser empreendida uma análise da lógica que sustenta o plano, procurando, inclusive, determinar a posição de força da empresa em relação aos fornecedores em potencial, isto é, quais são os pontos fortes e quais são os fracos. A posição de força é um conceito relativo e permite ao comprador estabelecer objetivos e alcançá-los. Quanto mais segura a posição de força, mais ambiciosos podem ser os objetivos do Marketing Reverso. A posição de força é definida por: quem mais precisa de quem? Quem sofrerá mais se não chegar a um acordo? Quem ganhará mais com o acordo?

A determinação da posição de força de ambas as partes requer bom senso e qualquer fator individual pode ser visto como mais importante por uma pessoa do que por outra.

Uma vez que os objetivos do plano de Marketing Reverso estejam claramente definidos, devem-se formular com cuidado os passos que terão de ser seguidos para alcançar esses objetivos. Esses passos são: apoio organizacional, revisão do projeto, negociação e acordo em princípio (verbal).

Concluindo, a fase do projeto determina o *Plano de Marketing Reverso*. Identifica o objetivo e como deve ser alcançado.

5ª Fase- **Apoio Organizacional**- O propósito é obter aceitação interna para o projeto.

Leenders e Blenkhorn, (1988. P.77) afirmam:

" Com muita freqüência, uma das barreiras mais difíceis em um plano de Marketing Reverso é vencer a resistência dentro da própria organização. Quanto mais extraordinário o método, maior será a resistência interna"

e acrescentam:

" O projeto de Marketing Reverso resulta, com freqüência em um acentuado afastamento da maneira tradicional em que a organização cuida dos problemas de fontes de suprimentos".

" Para conseguir sucesso na obtenção de apoio organizacional, o comprador (a empresa) deve estar a par dos princípios de como efetuar mudanças em organizações"

Lippitt, (1982. p.50) enfatiza a importância da pessoa que procura introduzir mudanças em uma organização, salientando que o comportamento dessa pessoa não raro levanta uma barreira impenetrável entre ela mesma e os que serão afetados pelas mudanças.

Se o plano não encontra apoio interno da maneira como está, então é necessário realizar mudanças ou modificações.

O projeto de Marketing Reverso exige mudanças na organização e tem lugar em quatro áreas diferentes:

- 1- *Conhecimento*: todos os envolvidos devem estar a par de todas as informações.
- 2- *Habilidade*: muitas vezes são necessárias novas habilidades ou adaptar as atuais.. Como exemplo, podemos citar o caso do cliente que passa a exercer o papel de instrutor do fornecedor, uma atividade nova para a maioria das organizações.
- 3- *Atitude*: novos sentimentos são estimulados quando se obtém sucesso com eles..
- 4- *Valores*: com freqüência, valores e crenças precisam ser alterados

6ª Fase- **Revisão do Projeto**- O propósito é a revisão e preparação da equipe. Nessa fase, quem for encarregado dos contatos com o fornecedor deve revisar o plano de ação para assegurar que cada pessoa entenda o seu papel nas fases seguintes. Essa fase serve também como preparação para a fase de negociação com o fornecedor em potencial. Ainda nesse estágio, é possível melhorar o plano por meio de ajustes importantes. A fase de revisão do projeto pode ser considerada um ensaio, uma revisão e uma última verificação da qualidade do plano, antes de se iniciar o contato com o fornecedor.

7ª Fase- **Negociação**- O propósito é expor a proposta ao fornecedor. É o contato real com o pessoal do fornecedor, a fim de apresentar as vantagens do negócio. De imediato, fica claro que a proposta é do interesse do comprador. Para que o fornecedor possa colaborar, é necessário que também haja benefícios para ele. O sucesso do Marketing Reverso pressupõe que haja benefícios mútuos. O que caracteriza e torna o *Marketing Reverso único é que a iniciativa da proposta cabe ao comprador*. Durante essa fase, o processo é, essencialmente, o de qualquer negociação. Comparado ao contexto tradicional de compra e venda, a diferença básica é que no Marketing Reverso a *venda da proposta* é feita pela parte compradora.

8ª Fase- **Acordo Verbal**- O propósito é fazer o acordo, ainda que verbalmente. Trata-se, ainda, de um trato, visto que nem todos os pontos do plano ainda estarão decididos, mas os importantes estarão, aqueles que podem fazer ou desfazer o acordo.

Uma vez alcançada a oitava fase, é muito difícil retroceder. Assim, é muito importante saber com certeza se o trato faz mesmo sentido, "antes de dar o nó". Esse é o momento da avaliação e revisão de todos os aspectos do projeto.

9ª Fase- **Acordo Escrito**- Uma vez recebido, por escrito, o acordo verbal do fornecedor, essa é a fase do contrato. É muito mais fácil discutir os pontos de um contrato redigido pelo comprador do que de um que foi redigido pelo fornecedor. e deve refletir o espírito do acordo verbal, com clareza de linguagem e perfeição dos detalhes, vitais para evitar futuros desentendimentos.

10ª Fase- **Administração do Contrato** - O propósito é fazer o acordo funcionar. Como o verdadeiro desenvolvimento do fornecedor é um processo sempre em andamento, é imprescindível manter de modo eficiente o relacionamento. É essencial que o fornecedor conheça as dificuldades do comprador e vice-versa. É durante o período do contrato que o comprador e o fornecedor aparecem como são na realidade. Embora seja necessário verificar o desempenho do fornecedor, é essencial também que as solicitações do comprador sejam realistas. Muitas vezes, quando surgem novos fornecedores, é importante dar atenção à

inexperiência no projeto, já que essa inexperiência aumenta a pressão na administração do contrato. É também essencial verificar o momento das primeiras entregas sob o novo contrato. Recomenda-se paciência e encorajamento nesse ponto.

11ª Fase- **Opções do Marketing Reverso**- O propósito é encerrar ou mudar o acordo de Marketing Reverso. Ao final do primeiro contrato com o fornecedor, tem-se que tomar uma decisão. O Marketing Reverso deve continuar ou deve ser estabelecido um relacionamento diferente? A decisão está condicionada ao estágio do fornecedor. Estará ele emancipado, ou não ? Algumas questões devem ser consideradas:: (1) o tamanho do fornecedor. Será ele capaz de operar sem receber mais assistência do comprador?; (2) Quanto o comprador investiu no fornecedor ? (3) Qual foi a natureza do compromisso assumido no início do relacionamento ? (4) Qual a necessidade futura dos produtos/serviços que esse fornecedor proporciona ?

Neste ponto, cabe uma reflexão: Outros fornecedores, em potencial, poderão julgar que o fornecedor desenvolvido ocupa uma posição privilegiada . Trata-se de uma questão complexa. Segundo os autores, Leenders e Blenkhorn, (1988. p.87) :

"O marketing reverso nunca acaba e um relacionamento especial e uma posição privilegiada são perfeitamente cabíveis . Outros, principalmente os que estão no serviço público, acham que tal relacionamento especial interfere com o processo concorrencial e que o esforço de marketing reverso deve terminar o mais cedo possível".

Entre os documentos pesquisados sobre o Marketing Reverso, disponíveis em pequeno número, gostaríamos de destacar o de autoria de Plank e Francis, (2001), cujo título em português é *"O Marketing Reverso reduz as divergências nas relações entre Comprador e Fornecedor ? "*

O estudo, realizado por meio de pesquisa cruzada com uma amostra constituída por 1500 membros da National Association of Purchasing Management (NAPM), nos EUA, obteve respostas de 481 membros da associação, correspondendo a 32%. A medição das divergências foi feita usando a escala desenvolvida por John(1992), com pequenas modificações aplicadas por Amazon(1993) e Francis(1995). O Marketing Reverso não havia sido submetido a uma medição até aquela data, entretanto o método desenvolvido de medição não havia ocorrido antes do estudo atual de Plank e Francis. Duas definições teóricas sobre Reverse Marketing

foram desenvolvidas baseadas na percepção de que o Reverse Marketing pode conceber uma filosofia e política da companhia, bem como uma filosofia individual, definindo ações específicas por parte dos indivíduos que constituem as partes. As teorias são:

" A company philosophy that the purchasing process shall be characterized by proactive purchasing strategies characterized by purchasing personnel who are aggressive and solutions - oriented".

" A behavioral pattern on the part of purchasing personnel that indicates an aggressive and imaginative approach to providing solutions to the purchasing problem at hand resulting in meeting supply objectives ".

No sumário dos resultados da pesquisa, foi indicado ter sido essa a primeira tentativa de quantificar a formação da estrutura do Marketing Reverso e de examinar o impacto nas divergências e na capacidade de escolha na compra, e o estudo citado apresenta a seguinte conclusão:

"No nosso entender, parece que os gerentes de compras e suas companhias devem considerar o Marketing Reverso, senão por si só, como também, para reduzir o conflito entre comprador e vendedor durante o processo de negociação. É senso comum que o comprador prefere comprar de pessoas com quem eles percebem, tenham menos conflitos, particularmente, os conflitos de natureza humana".

CAPÍTULO 4- METODOLOGIA DA PESQUISA

Expõe-se, em um primeiro momento, o tipo de estudo que aqui se desenvolve; depois, discute-se o propósito do trabalho; em seguida, são apresentadas as etapas da presente pesquisa; comentam-se as funções, definições e o porquê do marketing; da mesma maneira a cadeia de suprimentos, com ênfase na área de compras e no desenvolvimento de fornecedores, os diferentes tipos e estilos de relacionamentos entre clientes e fornecedores, com ênfase, nas Parcerias e as Alianças Estratégicas, com a finalidade de justificar a existência e a adoção do Marketing Reverso. Descreve-se, identicamente, o processo e as características dessa nova relação entre compradores e fornecedores e, em seguida, apresenta-se o estudo de alguns casos vivenciados pelo autor em empresa multinacional do ramo têxtil, químico e farmacêutico, descrevendo em seguida, as conclusões e as considerações gerais a respeito do *estudo de caso*.

4.1- Tipo de estudo

Trata-se de uma pesquisa exploratória, observando-se um *estudo de caso* constituído por experiências realizadas pela mesma empresa compradora, com diferentes materiais e serviço. Esses *casos*, foram vivenciados por nós e documentados em empresa pioneira na utilização do Marketing Reverso, no Brasil. Trata-se da Rhodia S.A, empresa pertencente ao grupo francês Rhône Poulenc, que atua em vários segmentos industriais da economia brasileira, com ênfase na química de base e na química fina, fios têxteis, produtos farmacêuticos, veterinários e agrícolas.

A pesquisa, nesse caso, foi realizada por *Estudo de Caso* e não por amostragem ou por estatística, uma vez que o Marketing Reverso, tratando das relações entre empresas, particularmente as industriais, fortalece o uso dessa metodologia. Portanto, a metodologia da pesquisa usada como técnica de exploração informal e não usual, em comportamentos organizacionais, permite respostas às indagações do pesquisador.

Segundo a norma da Metodologia Científica, participamos da produção do caso, que serve de exemplo real da teoria do Marketing Reverso, descrevendo o fato e, em seguida, fazendo a análise do caso.

Nesta dissertação se faz um *estudo de caso*. Segundo Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação em que se preservam as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e

administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.

Yin, (2001. p20), define a utilização de *estudo de caso* em situações de:

“supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais – disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social”.

Cabe, portanto, nesta dissertação, esse estudo exploratório, que na época em que foi realizado serviu como experimento exploratório visando a futuras ações de Marketing Reverso. O referido experimento objetivava responder as questões de pesquisa do tipo “como” ou “por quê”, uma vez que a revisão da literatura já escrita sobre o assunto começava a ser pesquisada. Paralelamente, como recomenda a pesquisa científica, outros experimentos, em condições diferentes mas com o mesmo objetivo de responder àquelas duas questões, foram realizados. Vários casos devem ser experimentados e repetidos. A propósito, Yin, (2001. p 29), cita Lipset, Trow, & Coleman (1956, p.419-420) “três notáveis cientistas sociais em seu estudo de *caso único*, cujo objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.

Schramm, (1971) define que:

“ a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Logo, podemos constatar que o foco principal dos estudos de caso são as *decisões*.

Yin (2001) estabelece uma estratégia com três propósitos em que se deve utilizar o estudo de caso: a exploração, a descrição e o estudo de caso exploratório (experimental). Essa pesquisa apresenta a característica de um estudo de caso exploratório, dado que investiga, nos termos de Yin (2001), um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real.

Yin, (1981a, 1981b) define tecnicamente, com base o escopo de um estudo de caso-

“que é uma investigação empírica que - investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Historicamente, o método de estudo de caso é um instrumento didático que surgiu na Escola de Direito da Harvard University (EUA), nos idos de 1870. Seu objetivo era não só introduzir modificações nos padrões de ensino adotados até então, a fim de que novas formas de aprendizagem fossem experimentadas, como também fazer com que a lacuna teórico- prática fosse amenizada. Carmo Neto, (1966. p.378) assinala que

" A crença que parecia existir implicitamente era a de que, na medida em que o aluno estudasse casos concretos, sua experiência no mundo real dos negócios seria substancialmente aumentada, diminuindo assim a defasagem entre o grau esperado de sua experiência e sua "bagagem" teórica".

Estamos certos de ter sido esse o caso da experimentação do Marketing Reverso por meio de alguns casos reais, que serão descritos no capítulo a seguir, o que permitiu que nossa experiência fosse substancialmente aumentada.

A análise do conteúdo, parte integrante de um estudo de caso, com suas facilidades e dificuldades, será descrita.

A pesquisa teve por objetivo demonstrar o benefício da implementação do projeto do Marketing Reverso, nas relações entre empresas compradoras e fornecedoras, quando o comprador toma a iniciativa de tentar persuadir o fornecedor a suprir, consubstanciando uma postura pró-ativa, invertendo o tradicional caminho da venda. No momento em que o comprador toma essa iniciativa, seja pelo motivo que for, inicia-se o processo do Marketing Reverso. Assim, portanto, o problema que se estuda aqui satisfaz a primeira exigência, uma vez que é um fenômeno atual e presente na realidade de organizações brasileiras com características semelhantes às do nosso objeto.

Para desenvolver e concluir este estudo de caso, é necessário, além da pesquisa bibliográfica, fundamentando o modelo proposto, analisar os resultados dos três casos estudados, suas documentações, para permitir montar um banco de dados que possam ser comparados com a teoria.

A pesquisa é estruturada para se saber se a iniciativa pró-ativa das organizações compradoras comprova seus benefícios, ou não.

4.2- Importância do trabalho: a importância do trabalho é, por um lado, o objetivo que se quer alcançar, por outro lado, é o limite além do qual a pesquisa não se arrisca. Na investida

exploratória que aqui se tenta, começa-se pela revisão e análise da bibliografia a partir de busca exaustiva. O cuidado de trabalhar com alguns estudos de caso explica-se pelo interesse da pesquisa, uma vez que era imprescindível saber, de início, quais seriam os resultados práticos que poderiam ser alcançados. A principal expectativa do trabalho era que se comprovasse, na prática, os benefícios desse novo relacionamento entre as empresas compradoras e vendedoras.

4.3- Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi baseada em casos práticos vivenciados pelo autor, durante a década dos anos noventa, e que prosseguem nos dias atuais. A partir do ano 2000, o autor iniciou estudos acadêmicos para a fundamentação teórica obtida por meio dos levantamentos bibliográficos e minuciosa orientação. No dia 04 de setembro de 2002, a pesquisa foi apresentada à banca para qualificação. Depois disso, iniciou-se uma nova etapa, para definir melhor a descrição da metodologia da pesquisa, a organização do texto e melhor detalhamento dos *casos* estudados.

Como ensina Gil, (1997) *“a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita de várias formas: pela observação, pela análise de documentos, por entrevista e mediante a história da vida, e que é comum que se usem vários desses procedimentos”*.

Goode e Hatt, (1975) endossam essas colocações, argumentando que:

“Embora não seja possível identificar o método de estudo de caso como uma técnica particular de obter dados, é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida(...). Para se obter esses dados holísticos, pode-se usar todas as técnicas que qualquer outro modo de organização usa: entrevistas intensivas, questionários, autobiografias, documentos, relatos de casos de outros, cartas, entre outros” (p.432).

Para Yin (2001), há seis diferentes fontes de dados a serem considerados no estudo de caso: documentação, registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

De acordo com os autores:

- *Documentação* : as informações são obtidas através de documentos indiretos (as fontes primárias, ou pesquisa documental, e as fontes secundárias, ou pesquisa bibliográfica); e documentos diretos, adotando-se a pesquisa de campo, para obter as informações necessárias ao estudo e ao aperfeiçoamento do modelo.
- *Questionário*: esse tipo de instrumento é dirigido por um questionário estruturado. O pesquisador, para verificar se estão presentes todas as características que descrevem o

modelo, deve elaborar perguntas fechadas, que complementem ou ratifiquem as restrições para a utilização do modelo em análise.

- **Registros em arquivo:** são, geralmente, em forma computadorizada e podem ser encontrados como: registro de serviço, registros organizacionais, mapas e tabelas, listas de nomes, dados oriundos de levantamentos e registros pessoais.
- **Entrevistas:** trata-se de uma das mais importantes fontes de informações, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método de levantamento de dados.
- **Observação direta:** ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, o pesquisador está criando a oportunidade de fazer observações diretas. As observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados. Mais formalmente, podem-se desenvolver protocolos de observação como parte do protocolo de estudo de caso.
- **Observação participante:** é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, ele pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.
- **Artefatos físicos:** trata-se de um aparelho de alta tecnologia, uma ferramenta ou instrumento, uma obra de arte ou alguma outra evidência física.

Ainda de acordo com Yin, (2001), há três princípios para a coleta de dados:

- 1)- utilizar várias fontes de evidência;
- 2)- criar um banco de dados para o estudo de caso;
- 3)- manter o encadeamento de evidências.

4.3.1- As etapas de aplicação prática

De acordo com a metodologia selecionada, elaboramos uma sequência de etapas que entendemos serem aplicáveis ao objeto deste estudo de caso.

Assim sendo, o trabalho foi estruturado para ser desenvolvido em cinco fases, apresentadas a seguir:

Na fase 1- Definir os materiais e serviços, objeto do Marketing Reverso, conforme processo explicitado pela figura 19;

Na fase 2- Aproximação com empresas fornecedoras que preenchessem os requisitos para a pesquisa de estudo de caso e a existência de um efetivo comprometimento com esse caso;

Na fase 3- desenvolvimento da investigação, para a qual estruturamos e conduzimos, juntamente com os executivos da empresa potencialmente fornecedora, um conjunto de reuniões de trabalho com o propósito de elaborar o estudo de caso, definindo as etapas específicas;

Na fase 4- Implementação das mudanças necessárias, objetivando a solução dos problemas existentes com o material ou serviço;

Na fase 5- Avaliação dos resultados e acordo para a aplicação dos projetos de melhorias decorrentes, por ambas as empresas;

Na fase 6- Revisão dos resultados e decisão de retornar, ou não, para a fase 1.

4.4.- Projeto de Estudo de Caso

Yin, (2001. p. 61), descreve quatro tipos de projetos e o fundamento lógico correspondente:

- a) projetos de caso único (holístico);
- b) projetos de caso único (incorporados);
- c) projetos de caso múltiplo (holístico);
- d) projetos de caso múltiplo (integrados).

O projeto, que serviu de base para a nossa dissertação, foi o de estudo de caso múltiplo incorporado, com replicações, em razão de que, por meio de uma única empresa compradora, a Rhodia, foram realizados, em caráter exploratório, alguns experimentos que tinham a mesma finalidade, entretanto com materiais e serviços diferentes, junto a três diferentes fornecedores.

4.5.- Metodologia do Estudo de Caso

A metodologia seguida foi muito semelhante ao método de estudo de caso apresentado por

Yin, (2001. p 73. Figura 2.5) e que resumimos à seguir:

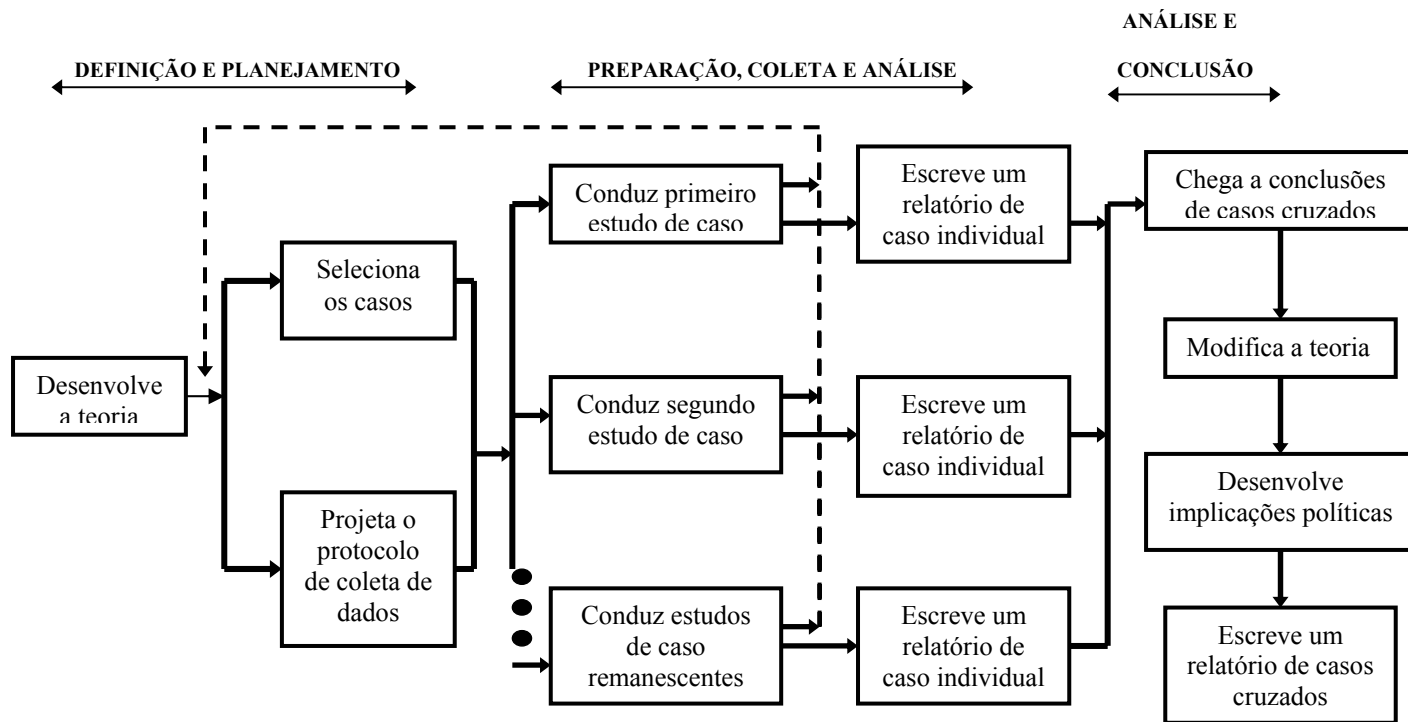


Fig. 17 - Método de estudo de caso.
Fonte: COSMO Corporation

Com relação à primeira fase da metodologia de um estudo de caso, que é o desenvolvimento da teoria, Eisenhardt, (1989), em artigo intitulado “ Teorias construídas à partir de pesquisa de estudo de caso”, estabelece que o processo da teoria indutiva, usada em estudos de casos, é originária das questões formuladas por meio das perguntas especificadas que permitem alcançar seu escopo.

Embora, nesse artigo, a autora descreva teorias decorrentes de pesquisa de estudo de casos, destaca que muitos aspectos desse processo tem sido discutidos na literatura e cita Glaser e Strauss (1967) em cujo trabalho foi detalhado um método comparativo para o desenvolvimento de teoria fundamental, ou seja, a essência da pesquisa. Yin, (1981,1984) descreveu o desenho, a forma do estudo de caso e Miles e Huberman (1984) codificaram a série de procedimentos para os documentos serem analisados qualitativamente. Entretanto, segundo Eisenhardt, “há confusão na distinção entre documentos qualitativos, lógica indutiva e pesquisa de estudo de caso”.

Em seguida, a mesma autora destaca que o citado artigo pretende oferecer duas contribuições para a literatura e cita-as:

A primeira é o mapa para a construção das teorias originárias da pesquisa de estudo de caso. Esse mapa sintetiza, previamente, o trabalho do método qualitativo.

A segunda contribuição é o posicionamento da construção das teorias advindas dos estudos de casos dentro de um amplo contexto da pesquisa da ciência social.

6.6.- Limitações da Pesquisa de Estudo de Caso

As limitações que envolvem esta pesquisa de estudo de caso estão exatamente dentro do limite proposto anteriormente para o presente trabalho. Não se espera criar um manual de planejamento ou de operação de Marketing Reverso, mesmo porque, em nível estratégico, tais condições são muito específicas e voltadas para se alcançarem objetivos determinados. Espera-se estimular novas investigações no campo da administração estratégica, a fim de que possam indicar os melhores caminhos para um eficiente relacionamento entre as empresas compradoras e seus fornecedores estratégicos. A discussão desse enfoque e de alguns desses parâmetros é, pois, a finalidade deste trabalho.

Capítulo 5- EXPERIÊNCIA DA RHODIA COM O MARKETING REVERSO

5.1.- MARKETING REVERSO- HISTÓRICO E SUA EVOLUÇÃO NA EMPRESA

A pesquisa de campo sobre o Marketing Reverso foi iniciada por Michiel R. Leenders há mais de vinte anos na Universidade de Harvard, tendo sido seguida por David L. Blenkhorn, com o objetivo de estender a pesquisa em bases mundiais. Em 1992, dávamos nossos primeiros passos na área de materiais, depois de longa carreira nas áreas de vendas e de marketing, participando do curso Strategic Purchasing Management Program, do College of Business Administration, na The Pennsylvania State University - PennState, onde o professor Leenders é um dos docentes, oportunidade em que tomamos conhecimento da evolução do Marketing Reverso. O programa, com os mais avançados conceitos em administração de materiais, foi constituído pelas disciplinas: Strategic Management; Value and Pricing Strategy; Leadership in Purchasing Management; Financial Planning and Control; International Purchasing; Managerial Communications; Business Simulator e a disciplina sobre Strategic Purchasing Operations. Foram apresentados resultados e debates sobre Reverse Marketing, como opção, nos temas: Partnering with vendors; Total value purchasing; Quality in Purchasing; Supply Chain Management; Outsourcing e Materials Management.

Na oportunidade, observamos que o Marketing Reverso estava definido, tanto na teoria como na prática, e como e por que deve ser realizado, fato que despertou o interesse da empresa, pelo assunto, e o nosso em particular. Após a aprovação de projeto de implantação desse novo conceito, como estratégia da área de compras, pelos engenheiros Edson Vaz Musa e Paolo G.

Bellotti, respectivamente Presidente e Vice -Presidente da Empresa, realizamos o 1º Seminário de Marketing Reverso, sendo participantes todas as áreas de compras da empresa, com a colaboração de alguns especialistas e empresas de consultoria em Marketing e Gestão, como é o caso da Booz Allen & Hamilton.

Naquela ocasião, fizeram parte das discussões os conceitos de Lewis (1992), pioneiro no tema "ALIANÇAS ESTRATÉGICAS", tendo sido exaustivamente discutidos os erros mais freqüentes em alianças e o processo de avaliação de um relacionamento entre empresas, tanto quanto eficiente, como também os aspectos que o podem tornar deficiente.

Posteriormente, foram identificados os materiais/serviços que seriam objeto da implantação do Marketing Reverso e, em seguida, foram fixados os passos necessários para sua implementação. Fomos indicados para coordenar a implementação do novo conceito. Além disso, o tema chegou ao conhecimento da imprensa especializada, que deu grande destaque, com títulos, como, por exemplo. "*A Rhodia implanta o Marketing Reverso*"; "*A Rhodia implanta um novo marketing*" e inúmeras outras reportagens e entrevistas. Isso fez com que a empresa fosse convidada a participar dos principais eventos de marketing, com ênfase no segmento de Marketing Industrial, tendo sido realizadas inúmeras palestras. A empresa, de maneira pioneira, implantava na ocasião o "Marketing para a área de Suprimentos"

A empresa, em meados da década de noventa, possuía um faturamento médio de 1.2 bilhões de dólares/ano e que correspondia a um total geral de compras de matérias prima, materiais auxiliares de fabricação, embalagens, materiais de manutenção e compra de serviços, entre 700/750 milhões de dólares/ano, representando essas compras, mais de 60% do total do seu custo. . Em média, as compras constituíam, aproximadamente, 64% das vendas do grupo no Brasil. Isso fez com que a alta administração considerasse as áreas de suprimentos como atividade estratégica, em razão de que, por meio de qualquer economia derivada de nova tecnologia de administração, que fosse possível obter, isso redundaria em melhoria da rentabilidade da empresa, com impacto favorável no resultado final do balanço contábil de lucros e perdas.

É verdade, entretanto, que o principal motivo que impulsionou essa empresa a se preocupar com sua gestão de materiais, foi decorrente de problemas éticos detectados nessas áreas e que redundaram na contratação de conhecida empresa de consultoria, para proceder levantamentos e emissão de um diagnóstico. A conclusão foi dramática: a empresa não sabia exatamente o que comprava, como comprava, quanto comprava, quantos compradores possuía, quantos pedidos emitia, enfim faltavam informações. Os procedimentos eram divergentes entre as

diferentes áreas de compras e fábricas. Partindo do problema ético, constataram-se outros problemas igualmente graves em termos de administração: Não havia gestão eficiente nas áreas. As compras eram descentralizadas, exceto as matérias primas estratégicas que, separadas em três grupos (têxteis, químicos e especialidades químicas), representavam cerca de 60% do total das aquisições. A diretoria da empresa, de posse de todas as informações, percebeu a importância estratégica da área de materiais, o seu potencial de ganho e o impacto que poderia proporcionar no resultado financeiro final. Do problema ético, foi gerado um movimento que visava à melhor organização administrativa. Havia, na época, três alternativas de mudanças: 1- Criação de uma gerência no plano de coordenação, na busca de melhorias nos procedimentos e ganhos diretos e indiretos (GCAM); 2- Uma gerência operacional das referidas áreas, centralizando todos os insumos e serviços "A" e "B" (GAM); 3- centralização de todas as compras e serviços, independente do valor, volume, criticidade ou qualquer outro tipo de classificação. Enfim, todas as compras de materiais e serviços (SM).

5.2.- O PAPEL DO MARKETING REVERSO NESSA EVOLUÇÃO

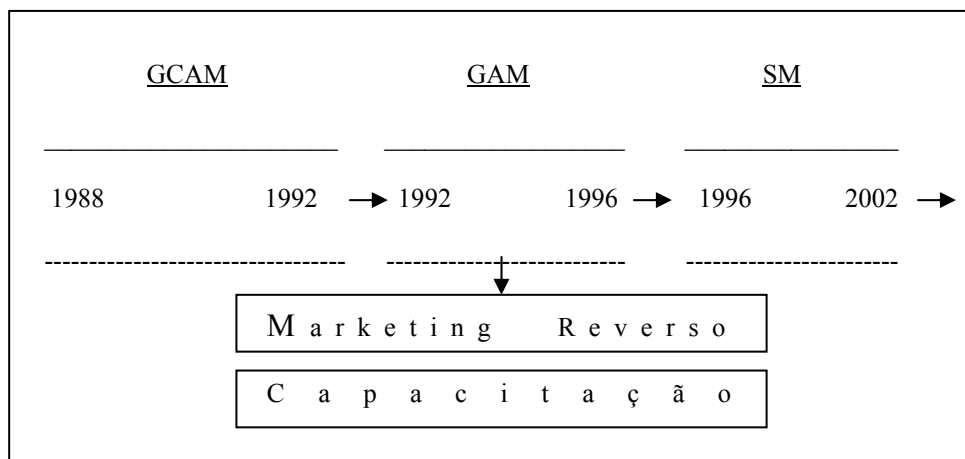


Fig. 18 Fonte: O autor. Evolução da organização da empresa e do Marketing Reverso

GCAM- Gerência de Coordenação das áreas de Materiais (Só coordenação).

GAM- Gerência das áreas de Materiais. (Operacional dos materiais/serviços "A" e "B".)

SM- Source Management (Centralização total das compras)

5.3.- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GCAM

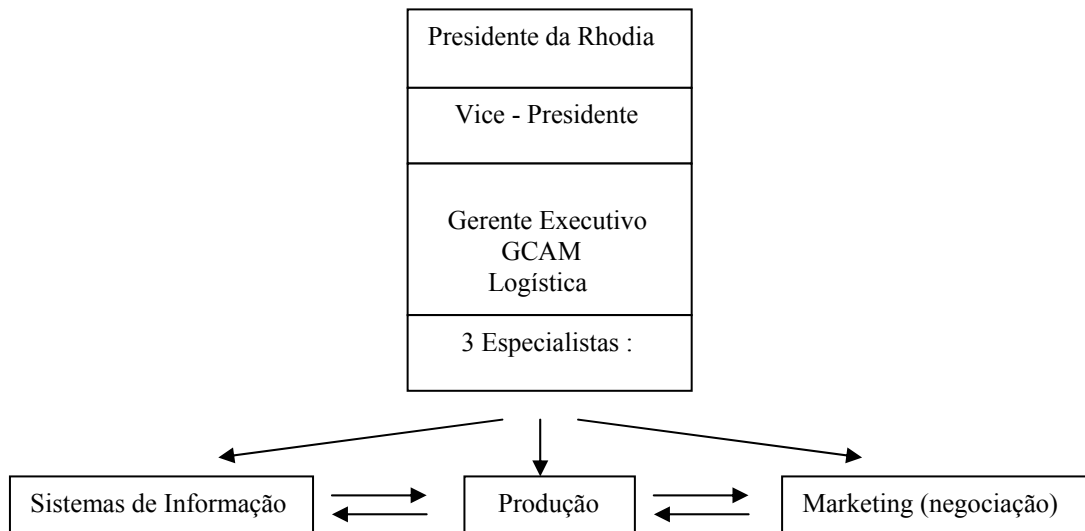


Figura 19- Fonte: O próprio autor - Estrutura organizacional da fase GCAM

A primeira decisão tomada pela diretoria foi a criação de um organismo, em nível corporativo e executivo, denominado Gerência de Coordenação de Administração de Materiais (GCAM), reportando-se diretamente ao Vice - Presidente do grupo, Eng.º Paolo Bellotti. A GCAM foi constituída por quatro profissionais com diferentes especialidades, escolhidos dentro do próprio grupo: um gerente executivo da GCAM, engenheiro com vasta experiência na área de Logística; um engenheiro especialista na área de Sistemas (Tecnologia da Informação); um engenheiro especialista na área de Administração da Produção e um administrador de empresa, especialista em Marketing. Nessa fase, o objetivo da GCAM foi desenvolver um processo de capacitação e tecnicidade de seus componentes. Nessa época é que surgiu o processo do Marketing Reverso na empresa, com incursões preliminares que tinham como objetivo testar a metodologia nesses primeiros casos que se transformaram em episódios pioneiros em torno de estratégia de suprimentos. Na fase da GAM, foi efetivada a colocação na prática de novos processos e estratégias, como é o caso do Marketing Reverso, objeto desta dissertação.

Em 1996, iniciou-se a fase atual (SM) de ampla centralização de todos os insumos e serviços, aproveitando-se todas as sinergias da empresa. Devemos destacar, como exemplo, as chamadas negociações integradas, ou seja, a compra não era mais local, ou seja, para determinada unidade de compra ou fábrica, mas sim, por material/serviço. Exemplo: válvulas

passaram a ser adquiridas em um único local da empresa, que passava a negociar não só para sua unidade, mas para atender à demanda de toda a organização. Isso se tornou possível, graças à centralização das compras e permitiu uma maior margem de manobras para implementar processos de Marketing Reverso. A fase atual tem seu foco na negociação e o poder de decisão.

5.3.- DIMENSÕES DA RHODIA E DAS ÁREAS DE MATERIAIS:

A) DA RHODIA:

Onze (11) fábricas com dezoito (18) atividades (“Business Units”), conforme segue:

TÊXTEIS = Fios têxteis + Fios industriais/ Cabo acetato/ Fibras/ Bidim/ Fio tapete;

QUIMICOS = Intermediários orgânicos/ Intermediários náilon e poliéster/ solventes;

PLÁSTICOS = Plásticos de engenharia/ Filmes/ PTA;

QUIMICA FINA = Sílica/ Silicones/ Látex.;

FARMACÊUTICOS / VETERINÁRIOS/ ALIMENTAÇÃO ANIMAL;

AGROQUIMICOS.

B) DAS ÁREAS DE MATERIAIS

A justificativa para a adoção de ações mais evoluídas nas áreas de materiais pode ser observada pelas dimensões das áreas de suprimentos do grupo no Brasil, como podemos observar a seguir, nos primeiros anos da década de noventa:

- Valor médio das compras : MUS\$735, sendo 625 nacionais e 110 importadas.
- Principais itens de compras: Matérias primas = MUS\$400; manutenção + engenharia = 80; energia + óleo combustível: 45, embalagens = 25; transportes = 25.
- 18 áreas de compras, sendo 15 descentralizadas, distribuídas pelas fábricas e algumas atividades administrativas, como a compra de passagens, reserva de hotéis, material de escritório, informática, etc. e três (3) áreas estratégicas, centralizadas, responsáveis pelas grandes negociações para aquisição dos principais materiais e serviços.
- 120 compradores e 150.000 pedidos emitidos/ano.
- 6.000 fornecedores, sendo que os 300 maiores (5%) eram responsáveis por 80% do valor total das compras.
- Principais materiais e serviços:

- Embalagens: Sacos de papel/ Barricas/ “Big-bags”/ Caixas de papelão/ Cartonagem/ Tambores/ Frascos de vidro.
- Matérias - Primas: Soda cáustica/ Celulose solúvel/ Fibra de vidro/ Acetato de vinila monômero/ Hidrolizado/ Ensimagem/ Monoetileno glicol/ Ácido sulfúrico/ Amônia.
- * Material Técnico: Gazes industriais/ Válvulas/ Rolamentos/ Tintas e Serviços de pintura/Selo Mecânico/ Formulário contínuo/ Micros e periféricos/ Equipamentos e Material para Reprografia , Tubos e Condutores de fluidos/Fluido Térmico e Óleos lubrificantes
- Transportes: Contratação de fretes.

5.4.- MARKETING REVERSO-

A) DESCRIÇÃO DOS CASOS: RHODIA

Em 1992, ao término do curso realizado na Universidade da Pennsylvania e após conhecer a teoria e constatar, na prática, sua implementação nos Estados Unidos e Canadá, retornando ao Brasil, desenvolvemos toda a metodologia para implantação do conceito na Rhodia Brasil. O projeto foi desenvolvido e adaptado às condições locais, foi apresentado e aprovado pela diretoria da empresa. A implantação do conceito foi precedido de um Seminário de Marketing Reverso, realizado no Hotel Alpino, em São Roque, SP, durante três dias, com a participação dos dezoito responsáveis pelas respectivas áreas de compras, além dos responsáveis pela aquisição dos mais importantes materiais/serviços do grupo, e que constituem as compras estratégicas, iniciando-se a preparação e sensibilização dos preceitos do marketing, junto ao pessoal de suprimento dessa empresa.

Dessa reunião, foram selecionados, para uma primeira etapa, os principais materiais/serviços para que, pela primeira vez, fossem preparados Planos de Marketing de Compras, após o que seriam definidos os materiais/serviços à serem submetidos ao *Plano de Marketing Reverso*. Entre outros, foram selecionados os Materiais: Celulose, Barricas(embalagem), Soda Cáustica, Óleos lubrificantes, Fluido térmico, Microcomputadores, Amônia, Válvulas e Tubos e acessórios (Condução de fluidos). Em seguida, numa segunda etapa, iniciaram-se os contatos visando à localização das fontes de fornecimento com os quais a Rhodia iria trabalhar no sentido de resolver problemas de suprimento e, dependendo da análise durante a

preparação do Plano de Marketing de Compras, de cada um desses materiais/serviços, pelo início de um processo de Marketing Reverso. Portanto, selecionamos os seguintes casos:

- 1- Rhodia + BR- Distribuidora de Petróleo: Óleos lubrificantes
- 2- Rhodia + Monsanto: Fluido térmico;
- 3- Rhodia + Empresa do ramo de Informática Wardwares,
- 4- Rhodia + Carbocloro:: Soda Cáustica;
- 5- Rhodia +Ultrafertil : Amônia;
- 6- Piloto de Marketing Reverso em andamento: Válvulas e Condutores de fluidos

1-Descrição do "caso" óleos Lubrificantes - Case Rhodia- BR

- *Histórico*- A Rhodia selecionou o produto "óleo lubrificante" em razão de sua importância estratégica, alto valor de consumo, múltiplos fornecedores e por possuir uma mão-de-obra inadequada. Essas eram as dificuldades na ocasião, o que levou a Rhodia a tentar resolver esses problemas, usando o recurso do Marketing Reverso.

Um complexo industrial, constituído por onze fábricas, a seguir enunciadas, tinha necessidade de uso de óleo lubrificante em todas as suas máquinas, em todas as fábricas. Sem um sistema tecnicamente correto de gerenciamento do sistema de lubrificação, o trabalho de lubrificação era decidido por critério pessoal e diversificado, ocasionando grande consumo e diversificação de tipos diferentes de óleos, além de divergências entre a empresa compradora e os fornecedores.

- *Dimensões*- O valor anual de consumo era de US\$18 milhões e eram adquiridos 42 diferentes tipos de óleo. Como dissemos, o produto era usado nas onze fábricas que a Rhodia possuía, na ocasião, a saber: duas em Santo André(SP), e uma em São Bernardo(SP), em Paulínia (SP), em Rafard (SP),no Cabo (PE), em Camaçari (BA), na cidade de São Paulo, em São José dos Campos(SP), em Portão (RS) e em São Vicente.(SP), perfazendo um total de onze (11) fábricas, todas elas consumidoras de óleos lubrificantes

- *Metodologia*- Seguindo-se os passos da estrutura do Marketing Reverso (capítulo 5.10), foi decidido que se deveriam aplicar os recursos do Marketing Reverso, localizando-se como provável "source" a BR- Distribuidora de Petróleo. As duas empresas constituíram suas equipes multifuncionais para um trabalho conjunto, visando solucionar o problema, após o

que foi ela confirmada como fornecedora selecionada para trabalhar com a Rhodia, na solução dos problemas existentes.

- *Solução*- A BR, de comum acordo com a Rhodia, forneceu todas as informações que permitiram que fosse desenvolvido um “software” para o gerenciamento do sistema de lubrificação, com redução de custos diretos (menor consumo e estoque) e indiretos.

- *Resultados após o desenvolvimento das relações Rhodia/BR e recurso do software*:

A BR passou a ser um fornecedor único da Rhodia apenas para os óleos lubrificantes; foram reduzidos de 42 para apenas 17 diferentes tipos de óleos lubrificantes; o consumo de óleo foi reduzido em 20%, houve uma economia em energia da ordem de 6%, os equipamentos tiveram um aumento de performance também da ordem de 6%. Após o primeiro ano de uso do “software”, houve uma redução de 56% em peças de reposição; os equipamentos passaram a ter uma vida útil 30% maior; foi implantado o uso do “Just-In-Time”, reduzindo os estoques a níveis de segurança. Realizada a avaliação do valor de ganhos indiretos, constatou-se que foi da ordem de mais de US\$500 mil, após um ano da implementação do projeto.

Essa relação de “comaker’s”, de verdadeiros sócios, desenvolvida graças ao processo do Marketing Reverso, permanece até os dias atuais, claro que com as evoluções e correções que o tempo sugere. A postura pró-ativa da Rhodia e a visão de negócio da BR permitiram essa *aliança estratégica* e a prática do Marketing Reverso.

2- Descrição do caso Fluido Térmico- Case Rhodia-Monsanto

- *Histórico*- Outro material que recebeu a atenção da Rhodia para ser objeto de avaliação para ser submetido ao processo do Marketing Reverso foi o Fluido Térmico em razão dos problemas que apresentava, na ocasião, isto é, havia “fuga” do fluido durante o processo de fabricação. Seu uso faz parte do processo indireto, ou seja, o fluido térmico não faz parte do fio têxtil em si, mas é estrategicamente importante devido à necessidade do controle da temperatura na construção do fio de náilon e do poliéster.

Historicamente, a Rhodia foi atendida durante vinte anos por um fornecedor único que, entretanto, não possuía o potencial desejado para enfrentar os desafios tecnológicos necessários para uma vantagem competitiva frente aos “tigres asiáticos” que, naquela oportunidade, “invadiam” os mercados e o Brasil, em particular, graças à sua boa qualidade e preço baixo. Como estratégia, nos últimos três anos aumentou a quantidade de fornecedores para um total de três, com modulação na distribuição dos pedidos, na proporção de 50%, 30% e 20%, atendendo quatro plantas, a saber: Santo André, São José dos Campos, Cabo e São

Bernardo. Entretanto, o aumento do número de fornecedores trouxe conseqüências, como a maior variabilidade do produto, ou seja, os três produtos fornecidos não eram, obviamente, iguais, ocasionando problemas de qualidade no produto final.. Dessa maneira, tornou-se necessária maior rigidez no controle do material, o que não é mais recomendado no conceito atual de fornecimento, conforme os quatorze princípios de Deming. A propósito, Scherkenbach (1990, pág.19), em seu livro "**O caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade**", destaca o princípio de número três :

" Deixar de depender da inspeção para atingir a Qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, dando, antes de mais nada, qualidade ao produto".

Como conseqüência, não havia conformidade para os dois novos fornecedores, isto é, não possuíam a qualidade necessária para atender às necessidades da Rhodia, o que exigia a necessidade urgente de um processo de melhorias.

- *Dimensões*- A Rhodia, naquela ocasião, adquiria em torno de 150 toneladas/ano de fluido térmico, representando um investimento de US\$500 mil dólares/ano. O material, estratégico para a fabricação de fios têxteis, atendia as plantas de Santo André, São Bernardo, São José dos Campos e Rhodia Nordeste(Cabo), todas elas pertencentes à cadeia de produtos têxteis.

- *Metodologia*- Após todas as informações obtidas, conforme processo estrutural do Marketing Reverso, na sua etapa terceira, ficou decidido dar prosseguimento à busca de um fornecedor preferencial que pudesse atender a Rhodia, iniciando e mantendo um processo de melhoria contínua. As etapas seguintes foram:

* Formação de um grupo de trabalho multifuncional, envolvendo as áreas usuárias do material, engenharia, qualidade, laboratório, marketing, vendas, tanto da Rhodia como do fornecedor preferencial;

* Definição, junto ao fornecedor preferencial, do objetivo, que visava à garantia do fornecimento, ao atendimento das necessidades da Rhodia, à evolução contínua e conjunta de ações de melhoria e inovação, com postura constante para diminuição do custo global do material que seria fornecido;

* A avaliação da postura dos vários fornecedores demorou sete meses;

* Foi definido o instrumento de avaliação dos fornecedores.

- *Solução*- Optou-se, pelo interesse e capacidade técnica, pela Monsanto, como fornecedor preferencial, com aproximadamente 80% do total do fornecimento, atendendo, entretanto, 100% das necessidades das plantas de Santo André e de São José dos Campos.

- *Resultados após o desenvolvimento das relações Rhodia -Monsanto:*

Fornecedor preferencial = Monsanto, com redução dos estoques, redução dos custos de transportes e de embalagem, eliminação do controle de qualidade na recepção, forte redução das "fugas" do produto, melhoria da qualidade, recuperação de produto usado, descarte de resíduos, atividades de treinamento e formação.

Os ganhos adicionais, referentes à redução de custo global da Rhodia, foram estimados em US\$100 mil dólares/ano.

3- Descrição do caso Rhodia/Fornecedor de “hardware”, acessórios e periféricos.

- *Histórico*- Nos primeiros anos da década de noventa, a Rhodia implantava um forte programa de informatização, tanto por intermédio de “hardware's” como por meio de sistemas integrados de informações e sistemas de rede, substituindo o pesado computador da IBM.

Os produtos alvo desse "caso" eram constituídos de Pc's (computadores pessoais), impressoras e periféricos.

- *Dimensões*- O Plano Diretor de Informática previa um total de 1000 computadores de uso pessoal, para as áreas administrativas da Rhodia, localizadas no Centro Empresarial de São Paulo. Nesse volume não estavam incluídas as necessidades das fábricas.

Quando do início do projeto do Marketing Reverso, havia 250 usuários de Informática.

O objetivo era desenvolver fornecedores, reduzindo o custo, melhorando o atendimento do usuário (cliente interno), e solucionar os problemas freqüentes dos "Hard"

- *Metodologia*- Seguiu o processo estrutural do Marketing Reverso Pela avaliação das informações obtidas, na época , os fornecedores eram constituídos de três distribuidores e sete fabricantes, com cotações mensais de preços, o que criava um clima de total insegurança para os dois lados. Os produtos eram de "prateleira" e as falhas atingiam 12%. O atendimento era péssimo e todas as compras realizadas por meio de concorrência.

- *Solução*- *Resultados após o desenvolvimento das relações Rhodia/Fornecedor de equipamentos de Informática.*

O objetivo era fazer um acordo de longo prazo com o futuro fornecedor. O fornecedor escolhido foi um fabricante-distribuidor e o contrato, de longo prazo. As falhas caíram para 2%, os produtos passaram a ser customizados. O número de usuários passou de 250 para 800, com relativa facilidade e compreensão. Para tanto, foi criado um sistema de “Hot Line”, com excelente atendimento.

A Rhodia e o fornecedor passaram a trabalhar em um sistema de colaboração, ao invés de concorrência.

4- Descrição do caso Soda Cáustica: Rhodia + Carbocloro

Histórico: A Soda Cáustica é produzida por eletrólise da água salgada, originando dois produtos finais: o cloro e a soda cáustica, em proporções diferentes. A relação é de 1,13. Portanto, a oferta destas duas matérias prima, fica condicionada a demanda de ambas. Os produtores procuram equacionar suas fabricações considerando a redução da demanda do cloro, particularmente, nos Estados Unidos e Europa pela sua não utilização na indústria de celulose e, nas quantidades diferentes das duas matérias prima finais, uma vez que a relação final, como dissemos é de 1,13.

Problema: Não há garantia de abastecimento devido estar associado a demanda de cloro. Quando tem disponibilidade do tipo Comercial, não tem do tipo Rayon, ou vice-versa.. A logística torna-se um outro problema. Ex. Salgema.

Fornecedores: São quatro os fornecedores nacionais de Cloro e de Soda Cáustica: Carbocloro, Solvay (adquiriu a Eletrocloro), Salgema e Dow. O processo de fabricação, em todas estas indústrias tem continuidade e vão originar outras matérias primas necessárias, como: Tricloro-etano, Cloreto de vinila monômetro, que vai originar a fabricação do PVC e conseqüentemente, os plásticos, o ácido clorídrico, o óxido de propileno e, por meio de outras reações, um infinidade de outra matéria prima.

Como podemos observar, o mercado é regido por volumes de demanda e de produção que não permitem, nem mais, nem menos, de determinadas quantidades. Para fabricar mais soda cáustica, haverá um excesso de cloro e, vice-versa

O maior fornecedor da Rhodia é a Carbocloro, depois vem a Salgema, CQR e, com pequena participação, a Solvay.

Finalidade de Uso: Na cadeia catalizador Níquel, em Paulínia; no circuito simplificado da soda na viscoso; na fabricação da Metionina para uso na ração animal e na fabricação das sílicas e do fenol, também em Paulínia

Dimensões: A Rhodia consome dois tipos de Soda Cáustica: Comercial (30%) e Rayon (70%), dependendo de sua finalidade de uso, como vimos antes.. Valor anual das compras é de US\$15 milhões e o principal usuário da Rhodia é a atividade Sílica, que é também a mais impactada pelo custo.O volume total de compras é de 40.000 toneladas

Ações do Marketing Reverso: Foi feita uma estimativa preliminar de ganhos potenciais da ordem de 12% sobre o valor total das compras de soda cáustica, equivalentes a US\$1.800 milhõe/ano por meio de:

- Efeito de substituição de produto: Substituir, paulatinamente o tipo Rayon pelo tipo Comercial, que dá melhor rendimento e é mais barato.
- Efeito frete: Pelo aumento da tancagem, pela redução de frequência de entregas e melhor aproveitamento da carreta.
- Efeito concentração de volumes: Concentrar as compras em um ou dois fornecedores.
- Minimizar os riscos de desabastecimento.
- Logística e custos: Proximidade da CQR à unidade Rhodia de Camaçari e da Carbocloro e Solvay das unidades Rhodia de São Paulo.
- Traders- Somente como uma opção de importação para minimizar eventual desabastecimento. Entretanto, há capacidade instalada suficiente no Brasil.

Complexidade do mercado fornecedor:

Soda Cáustica é matéria prima estratégica, em razão de:

- Matéria prima chave sem perspectiva de substituto;
- Grande impacto nos custos da Sílica e da Viscosos;
- Oferta dependente do consumo de cloro;
- Produtores chave de soda também consomem cloro;
- Alta volatilidade dos preços;
- Expansões limitadas de capacidade de fabricação.

Solução: a) *Estratégia atual:*

* Compras concentradas na Salgema e na Carbocloro;

- Formalização de aliança com esses fornecedores;
- Manter presença no mercado internacional

b) *Estratégia futura:*

- Busca de fonte alternativa no mercado internacional;
- Integração Rhodia/Fornecedores
- Melhorar produtividade de transporte.

5- Descrição do caso amônia: Rhodia + Ultrafertil

Histórico: A amônia é uma matéria prima utilizada na produção de fertilizantes e, em menor quantidade, na Indústria Química.

Problema: Ultrafertil, fornecedor de amônia, compete na produção e comercialização com duas matéria primas que também é fabricada pela Rhodia: Ácido sulfúrico e ácido nítrico.

A Rhodia transforma amônia em ácido nítrico, que vai originar o sal nylon
Sal Nylon necessita competir em preços com os concorrentes importados.

Fornecedores: Apenas dois fornecedores nacionais Ultrafertil e Nitrofertil

Dimensões: A Rhodia consome 17.000 toneladas/ano de amônia equivalente a US\$7 milhões.

Finalidade de uso: A Rhodia usa a amônia na fabricação do Sal Nylon e do Bicarbonato de amônia, que é matéria prima para a fabricação de alimentos, particularmente, biscoitos e sorvetes.

Ações de Marketing Reverso:

- Desenvolvimento de Produto: Tentar eliminar a produção de Ácido Nítrico, via amônia;
- Negociar ácido nítrico com Ultrafertil
- Desenvolvimento de fornecedores: - Condições de tancagem e redefinir o relacionamento com Ultrafertil
- Identificar importadores alternativos
- Discutir acordo para uso de excedentes da Ultrafertil (Cubatão) e Nitrofertil (Laranjeiras)

6- Descrição de um projeto piloto de Marketing Reverso para materiais técnicos, ainda em andamento.

Materiais: Válvulas e Condução de fluidos

Inicialmente, queremos lembrar a definição de Marketing Reverso: Trata-se da inversão da postura da empresa compradora, isto é, toma a iniciativa de tentar persuadir o fornecedor a fornecer. Esta postura é será descrita à seguir: Este é um projeto para um longo prazo de estudos e posterior implementação.

Problema e objetivo do projeto:

A Rhodia não tinha, na ocasião, conseguido alcançar resultados satisfatórios na aquisição de válvulas e materiais de condução de fluídos (tubos e conexões).

- As unidades definiam sua própria base de fornecedores;
- A demanda para peças de reposição e para novos projetos não era consolidada;
- Proliferação de fornecedores como resultado da falta de padronização
- Compras não coordenadas;
- Conhecimento limitado de alternativas de suprimento globais.

Como resultado, era comum observar:

Baixa alavancagem de negociação com os fornecedores;

Base de fornecedores não otimizada;

Alta complexidade de itens

Sinergias não capitalizadas;

Maior custo de aquisição.

A Rhodia entende que há oportunidade de ganhos por meio de uma abordagem de suprimentos A Rhodia gasta US\$15 milhões/ano com estes três materiais técnicos e estima-se ganhos de 8 a 12% com a introdução de um programa com o Marketing Reverso

A alavancagem potencial que pode ser feita é:

- Agregação da demanda pelos materiais técnicos, a manutenção e os novos investimentos em novas fábricas ou ampliação;
- Integração total das compras;
- Utilização de "Global Sourcing", possivelmente para válvulas;
- Acordos de suprimento pluri-anuais;
- Concentração de volumes em número reduzido de fornecedores.

O objetivo da Rhodia é desenvolver e implementar uma metodologia de suprimentos que resulte em ganhos significativos na aquisição destes materiais, fechando um acordo com o(s) fornecedor(es) selecionado(s), proporcionando um ambiente de "comakers" estendendo a experiência de válvulas e condução de fluidos a outros grupos de compras de materiais técnicos

O escopo do piloto:

Foram escolhidos os seguintes tipos de materiais:

- Válvulas: Borboleta/Esfera/Gaveta, globo e retenção/ Controle
- Condução de fluidos: Tubo carbono/Conexões carbono/ Tubo inox/ Conexões inox.

Algumas premissas básicas deverão ser consideradas:

- Os esforços de padronização de itens não deverão ser condicionantes para a execução do projeto: poderão durar meses e até anos e os acordos resultantes deste piloto, deverão acomodar mudanças de especificações e alterações de escopo

A abordagem para o piloto será composta por 3 fases:

1- Analisar demanda e analisar a oferta;

Procurar determinar a demanda futura

Segmentar o mercado fornecedor por linha de produto que produz, unidades da Rhodia que são usuárias, localização geográfica dos fornecedores e capacidades de produção

2- Identificar/aprofundar determinantes da estratégia de suprimentos e, definir a estratégia de suprimentos:

Identificar a oferta: Atratividade de fornecedores, segundo volumes, linha de produtos, preços, continuidade de fornecimento, etc. Este mercado, é constituído de fabricantes, distribuidores e importadores, devendo ser também observada sua limitação.

Da mesma maneira, identificar a demanda: Necessidade de agregar volumes entre unidades, áreas de manutenção e de investimentos.

3- Selecionar os fornecedores, negociar acordos e implementar o piloto.

Definindo uma estratégia de suprimentos;

Selecionando os fornecedores por meio de um processo estruturado de avaliação enfocando as qualificações técnicas e de serviço.

Os critérios de avaliação serão: Linha de produtos/ Cobertura da linha/ Confiabilidade de entrega/ Lead - time de entrega/ Agilidade/ Postura comercial/ Competitividade em preços/ Menor Custo Global e Conclusão.

Uma vez selecionado(s) o fornecedor(es), será dado início ao processo customizado conforme a situação de negociação:

* Estudo de informações e "back - ground"---→ Estabelecer objetivos---→ Organizar equipe(")---→ Desenvolver estratégia de negociação---→ Estruturar formato de sessão de negociação---→ Elaborar/definir plano de ação---→ Conduzir sessão de negociação---→ Fechar contrato---→ Iniciar e monitorar o processo.

(") A organização da equipe deve ser criteriosa, envolvendo as áreas chave e definindo os papéis de cada membro no processo de negociação e ter um plano de contingência no caso de problemas.

Prazo:

O projeto piloto estava estimado para ser executado em um prazo de dezesseis semanas, o que já foi cumprido e, encontra-se agora em sua fase de implementação

B) COMPARAÇÕES DOS CASOS RHODIA:

CASOS	PRAZO	RESULTADOS	IDÉIAS
<p>Caso 1 – Rhodia + BR - Distribuidora - Óleos lubrificantes</p>	18 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Economistas de KUS\$500,000 * Redução de 42 para 17 tipos de óleos lubrificantes * Redução de consumo * Redução de energia * Aumento da performance dos equipamentos * Redução de 56% em peças de reposição * Diminuição dos estoques 	<ul style="list-style-type: none"> * Controle através de “software” * Acordo de fornecimento * Redução do número de fornecedores
<p>Caso 2- Rhodia + Monsanto - Fluido térmico</p>	8 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Economias de KUS\$100/ano. * Recuperação de produto usado * Diminuição dos estoques. * Forte redução das “fugas” do material * Eliminação do controle de recepção. 	<ul style="list-style-type: none"> * Redução do número fornecedores. * Programa de melhoria * Acordo de fornecimento
<p>Caso 3- Rhodia + Informática - Equipamentos de informática e Acessórios.</p>	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Redução de falhas * Customização * Sistema “Hot Line” de atendimento * Sistema “Hot Line” de atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Acordo de fornecimento.
<p>Caso 4- Rhodia + Carbocloro Soda Cáustica</p>			

Caso 5 Rhodia + Ultrafertil - Amônia		
Caso 6 Rhodia Piloto com Válvulas e Condutores de Fluidos		

Fig. 20 (Fonte: Próprio autor) – Síntese das comparações dos casos

Capítulo 6- CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Duas conclusões básicas podem ser percebidas com a aplicação dessa evoluída relação cliente - fornecedor, de longo prazo, que é denominada de Marketing Reverso:

- 1- A contribuição potencial inerente à função de suprimentos em toda a organização;
- 2- Necessidade de uma atitude gerencial criativa e arrojada em relação aos suprimentos.

Nenhuma dessas idéias era totalmente nova nas organizações aqui citadas. É certo que há uma passividade de grande número de empresas. A Rhodia, a Dow e a Klabin foram pioneiras na introdução dessa importante ferramenta das áreas de materiais.

O êxito da Rhodia, ao persuadir um fornecedor de fluido térmico (Monsanto) a resolver o problema da "fuga", ou seja, da "perda" do material, passando a vender menor quantidade de produto, mas conquistando um contrato de longo prazo e, o que é melhor, como fornecedor preferencial, ou mesmo à BR - Distribuidora, que passou a vender menos tipos de óleos lubrificantes, mas teve garantida a venda dos demais itens, por longo prazo, foram magníficos exemplos de Marketing Reverso. Os benefícios globais estão expressos na divulgação dos resultados.

Com relação ao Caso Rhodia- Monsanto, é importante destacar que o trabalho desenvolvido por ambas as empresas, em um cenário de “comaker's”, possibilitou:

- O retorno das vendas da Monsanto para a Rhodia, por meio do seu produto THERMINOL. Esse material estava com problemas de especificação e tinha sido reprovado pela Rhodia. As duas empresas celebraram um acordo para resolver o problema de ambos: A Rhodia, como cliente e a Monsanto, como fornecedor em potencial. Para tanto:

- Foi criado um time multilateral de trabalho;
- Foi montado um diagrama de causa e efeito;
- Testes piloto em laboratório;
- Modificações no processo de fabricação do material;
- Novos testes realizados na Rhodia;
- Produto aprovado;
- Retorno ao fornecimento.

Para chegar a esse ponto de melhoria, o time multilateral de trabalho, sob a orientação técnica da Monsanto, desenvolveu as seguintes ações:

- Seminários técnicos para todos os funcionários da Rhodia envolvidos com o sistema de transferência de calor;
- Análise do fluido de transferência de calor;
- Auditoria de detecção de vazamentos;
- Recuperação de fluido contaminado;
- Melhoria da embalagem;
- Unificação dos métodos de análises;
- Redução do custo de inventário;
- Programa de treinamento.

Como conclusão dessa primeira fase de relacionamento, de confiança e interesses mútuos, ambas as empresas definiram manter um programa de melhoria, implantando nove projetos de melhorias da qualidade e de redução de custos, com ganhos potenciais sendo avaliados, e fixando uma reavaliação dentro de vinte e quatro(24) meses.

Outro exemplo marcante de Marketing Reverso, além dos três anteriormente citados, embora sem detalharmos os "Casos", mas que podemos citar, ainda dentro da Rhodia, foi o desenvolvimento de fios especiais de náilon e poliéster e respectiva assistência técnica, visando às indústrias de autopeças que, a partir daí, passaram a produzir peças de plástico, substituindo o metal e o aço, de um modo geral. As peças, a seguir relacionadas, estão incluídas nesse desenvolvimento: defletor de óleo, carcaça de câmbio, pára-choque, suporte dos faróis e faroletes, coletores de ar, tampas várias, alavancas, pedais de freio, embreagem e acelerador, comando de ventilação, rolamentos e radiadores.

Os benefícios alcançados com essa relação entre clientes e fornecedores possibilitou, em média, redução de 50% no peso dessas peças e economia de 40% no custo. Esse mesmo desenvolvimento de fornecimento (fios especiais de náilon e poliéster) veio refletir na chamada "linha branca", isto é, geladeiras, máquinas de lavar, micro-ondas, etc. As peças que passaram de aço para plástico foram: moldes, componentes elétricos, prateleiras, puxadores, divisórias, prato, suportes, etc, passando o peso final a constituir-se de 15% de plástico. Os benefícios alcançados foram de menor custo, menor peso e maior durabilidade. Tivemos a oportunidade de acompanhar outros casos de implantação do Marketing Reverso, embora não na Rhodia, mas no mercado como um todo e bem mais atuais. Refiro-me à implantação desse novo conceito em um hospital de São Paulo e uma empresa de assistência médica por meio de convênios, ambas da área de prestação de serviço, em que o Marketing Reverso se mostrou bastante eficiente. Devemos destacar a importância da área de aquisição de materiais e serviços hospitalares, bastante complexa e com grande número de itens de compra: da mesma

maneira, uma organização de assistência médica, cuja compra de serviço hospitalar, de pronto-socorro, laboratórios de análise clínica e de imagem, credenciamento de médicos e paramédicos, representa algo em torno de 80 a 90% da receita obtida.

Temos observado outros exemplos de implantação do Marketing Reverso, como um novo conceito no relacionamento pró-ativo entre clientes e seus fornecedores, visando a objetivos difíceis de ser atingidos. Nesse sentido, podemos citar o Condomínio, em Gravataí-RS, da General Motors, com os seus fornecedores estratégicos, que congrega, em um mesmo espaço fabril, trabalhando no mesmo processo industrial, GM e seus fornecedores, usando os mesmos uniformes, consubstanciando uma operação com um time multilateral de trabalho, da mesma forma como foi o caso da Rhodia- Monsanto, aqui relatado.

Casos idênticos a esse, que podemos citar, é o da fábrica de caminhões da Volkswagen, em Rezende-RJ, que constitui outro caso de condomínio de trabalho e, mais recentemente, o caso da nacionalização do carro Corolla, da Toyota, cujo projeto é nacionalizar 80% do veículo, em um prazo de um ano, necessitando, para tanto, tentar persuadir os fornecedores a produzirem e venderem o que deseja a Toyota. No início do projeto, o nível de nacionalização era de 20%. Aplicando como ferramenta da administração o conceito do Marketing Reverso, junto à cultura da Toyota, criaram o SPTT, sigla que significa "times dedicados à formação de fornecedores para trabalhos em equipe", e o KEIRETZU, que significa ligar o fornecedor à Toyota, no planejamento, no desenvolvimento de produtos e no controle de custos. Para atingir o objetivo de atingir 80% de nacionalização do Corolla em um ano, foram formados cinco grupos internos da Toyota e dos fornecedores, nas áreas comercial, logística, qualidade e engenharia. Segundo informações recebidas, o projeto, iniciado no começo de 2001, vai muito bem, o que pode ser comprovado pelo alto investimento na mídia, divulgando o "novo Corola".

Para o executivo de qualquer organização, a atração da função de suprimentos deve estar nos altos retornos obtidos de investimentos relativamente baixos. E, no caso de requisitos constantes, os ganhos poderão acumular-se de ano para ano.

Leenders e Blenkhorn (1991, pág.214)

*" A área de suprimentos representa um potencial
inexplorado, difícil de ser encontrado em qualquer
outra parte da maioria das organizações. Nos dias que
correm , poucas organizações podem dar-se ao luxo de*

perder essa oportunidade relativamente simples. Persuadir os vendedores a juntar-se à equipe de suprimentos é tão compensador quanto conquistar novos clientes"

O envolvimento da alta administração terá de estender-se para além da área de contato do fornecedor. Talvez também seja preciso incentivar os gerentes de suprimentos a expandirem seus horizontes e adotarem uma perspectiva mais estratégica e duradoura. Além disso, é necessário remover obstáculos organizacionais e criar um clima mais favorável para a exploração do potencial de suprimentos.

O Marketing Reverso não é exclusivo para pequenos fornecedores, O tamanho do fornecedor é um fator importante na determinação do método de abordagem e do planejamento a ser usado, mas o desenvolvimento bem sucedido não depende do tamanho do fornecedor. O principal determinante do sucesso ou fracasso do Marketing Reverso é o comprador que, sendo o iniciador do processo, é o principal responsável pela implementação e pelos resultados. De fato, o comprador aumenta as possibilidades de sucesso, se realizar um cuidadoso planejamento.

Geralmente, os gerentes de suprimentos reconhecem o valor do Marketing Reverso, em casos de necessidade. O que nem todos reconhecem é a extensão mais ampla de sua contribuição para a estratégia e os objetivos organizacionais. (Figura 9- Três estágios da contribuição dos suprimentos aos objetivos e estratégias organizacionais).

Desenvolver novas fontes oferece um grande número de outras oportunidades de Marketing Reverso. Uma abordagem criativa e agressiva da criação de fontes representa o ponto máximo do Marketing Reverso.

A busca pelo valor está por trás da maioria das iniciativas de suprimentos. O valor abrange: Qualidade, Quantidade, Entrega, Preço, Serviços, Inovação e outros critérios. A fim de obter melhor valor, o comprador convence o fornecedor de que, se ambas as partes formarem uma equipe de trabalho, ambas prosperarão. As ferramentas tradicionais dos compradores, de análise/engenharia de valor, custo do ciclo de vida, pesquisa de compras e prestação de bons serviços, fazem parte da equação de valor, mas é a soma do Marketing Reverso, com seu foco de longo prazo, que completa a equação.

6.1.- METODOLOGIA DO MARKETING REVERSO

Na página (67) iniciamos e detalhamos as onze fases que constituem a estrutura do Marketing Reverso e que sintetizamos à seguir. Esse esforço de Marketing Reverso é usado para identificar os passos cronológicos no processo. É importante considerar que os casos de Marketing Reverso podem passar por fases distintas.

Fases	Propósito
1. Pesquisa básica	. Avaliar necessidades e potenciais em geral.
2. Pesquisa específica	. Identificar requisitos específicos e fornecedores visados
3. Ponto básico de decisão	. Decidir usar, ou não, o Marketing Reverso.
4. Projeto	. Determinar objetivos, estratégias e plano de ação.
5. Apoio organizacional	. Obter aceitação interna para o projeto.
6. Revisão do projeto	. Revisar e preparar a equipe de gerenciamento.
7. Negociação	. Fazer a proposta ao fornecedor.
8. Acordo verbal	. Negociar verbalmente.
9. Acordo escrito	. Formalizar o acordo por escrito.
10. Administração do contrato	. Fazer com que o acordo funcione.
11. Opções de Marketing Reverso	. Concretizar, ou alterar o acordo de Marketing Reverso.

Embora, talvez, nem todas essas fases estejam presentes em cada caso de Marketing Reverso, é útil ter uma compreensão do conjunto.

Uma vez decidido usar o Planejamento para a implementação do Marketing Reverso, as fases poderão ser alternadas, substituídas, ou mesmo modificadas, de acordo com: Tipo de indústria, a dimensão e tipo do material/ serviço, tamanho e gravidade do problema. Podemos observar diferentes casos em diferentes tipos de indústria onde a metodologia e as prioridades por tipo de material, são diferentes como podemos observar na figura abaixo

METODOLOGIA E PRIORIDADE DO MATERIAL/SERVIÇO NA INDÚSTRIA			
Química	Automobilística	Petróleo	Serviço
1 ^a Matéria Prima	Componentes	Petróleo	Presença Física
2 ^a Mat. Manutenção	Peças	Mat. p/ exploração	Tecnologia
3 ^a Serviço	Serviço	Serviço	Serviço

Figura 21-Fonte: o próprio autor- Metodologia versus diferentes tipos de indústrias

6.2-POR QUE O MARKETING REVERSO NÃO É USADO COM MAIOR AMPLITUDE ?

A principal razão para o uso limitado do Marketing Reverso parece ser a falta de compreensão de seu potencial pelos executivos das áreas de suprimentos e de outras áreas. Enquanto o comprador não perceber os benefícios que dele advêm, não existirá razão para empreender uma abordagem dinâmica para a criação de fontes. O Marketing Reverso não é uma fórmula mágica que resolve todos os problemas de suprimentos. É uma ferramenta valiosa quando usada na ocasião certa, do jeito certo. Ele oferece uma excelente oportunidade aos gerentes de suprimentos para trabalhar de forma cooperativa com outros, na organização para cuidar de oportunidades e não apenas de problemas. O potencial do Marketing Reverso está intimamente ligado ao "Lead-Time" da operação. Se o requisito é urgente, não há tempo para o Marketing Reverso. Somente se houver um prazo prolongado, ou a organização for orientada para o futuro, será possível auferir todos os benefícios do Marketing Reverso, que se originam de duas fontes: sinergia interna e externa. A sinergia interna é obtida quando é usada uma abordagem de equipe para solucionar o problema prestes a surgir. A soma dos insumos de marketing, operações, engenharia, finanças e outros, ao processo, revela oportunidades não aparentes e nenhuma função isolada. A sinergia externa vem do insumo e do envolvimento do fornecedor no processo de aquisição, na ocasião apropriada.

Concluindo, o marketing reverso é um processo contínuo, conforme a figura a seguir:

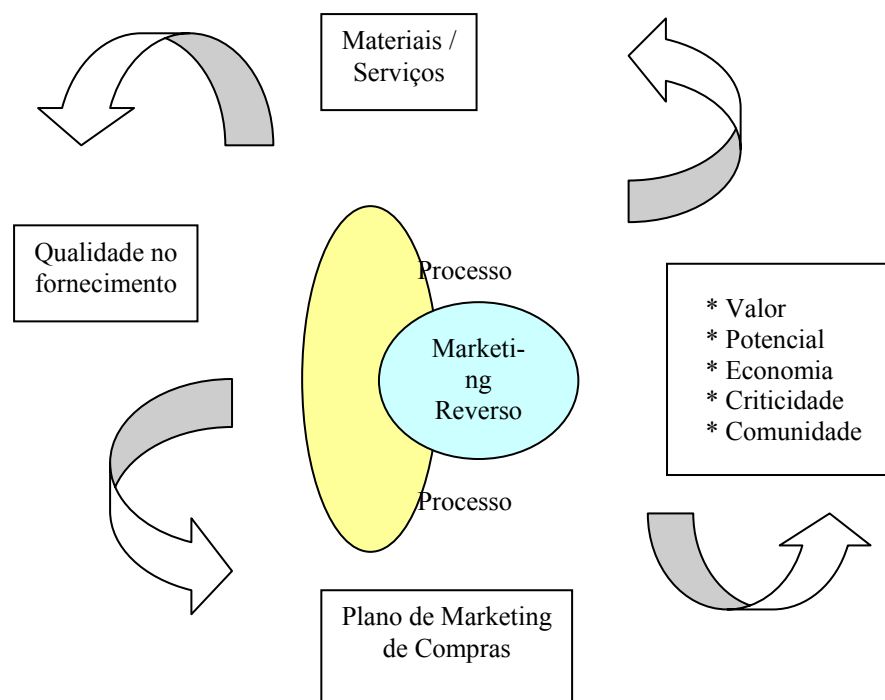


Figura 22 – (Fonte: próprio autor) - O processo do Marketing Reverso

Como vimos, o Marketing Reverso constitui em um processo. Uma vez decidido implantá-lo, a área de suprimentos deverá selecionar os materiais e serviços que serão objeto dessa ferramenta da administração. Variadas técnicas de administração deverão ser consideradas, como: curva A,B,C.(Pareto); ciclo de vida do produto; portfólio de produtos (BCG); classificação X,Y,Z (Criticidade) e outras ferramentas da administração. Uma vez selecionados os materiais, outros critérios de prioridade deverão ser aplicados, como: valor, potencial, perspectiva de economia, rentabilidade e comunalidade de uso do material (uso em mais de um local) e outros critérios, de acordo com as características do negócio. Paralelamente, um rigoroso programa de qualidade de fornecimento. Pelo menos os materiais e serviços estratégicos, ou todos classificados como A na curva ABC, devem ser alvos de um Plano Estratégico de Marketing de Compras, nos moldes de um Plano de Marketing de Produto para Vender. Por meio do Plano de Marketing, decidir-se-á implementar, ou não, o Marketing Reverso, e assim sucessivamente.

:

6.3.- ENTREVISTAS

Realizamos duas entrevistas, separadamente, com duas personagens ligadas à nossa experiência com o Marketing Reverso, em razão de terem sido ocupantes de posições estratégicas na GCAM. Foram eles: Eduardo Gusso, Gerente e mentor da maioria dos programas realizados sob sua direção. De comum acordo com o Presidente e o Vice - Presidente da empresa, liderou o processo de criação e implementação dos programas de capacitação e melhorias por meio de novas técnicas de administração, como: Marketing Reverso, “Just- in -time”, “Kamban”, negociação ganha-ganha, negociação integrada, parcerias e alianças. Como já mencionamos, ele liderava uma equipe constituída por três especialistas. Gusso, era originário da área de logística de compras e, posteriormente, ao término de sua missão na GCAM, assumiu a função de Gerente do PRHOEX- Processo Rhodia de Performance de Excelência, responsável pelos programas de Qualidade e de Mudanças organizacionais do grupo e, que ficou bastante conhecido do mercado. Entrevistamos, também. O Eng.º Franz Karl Crhak, na época, responsável pela criação e implementação do sistema de informações da GCAM. Atualmente, é consultor do projeto R3- Material Management do sistema SAP, atualmente em fase de implantação na Petrobrás, no Rio de Janeiro. Franz, solicitado por nós a definir sua experiência anterior e atual à respeito do Marketing Reverso, declarou textualmente:

" O Marketing Reverso significa a continuidade da empresa, ajuda a inovação, reduz o custo global do material/serviço e reduz o custo administrativo. O Marketing Reverso deve ser usado de acordo com a dimensão do material/serviço e do tamanho do problema ".

" O uso do Marketing Reverso é sair do academicismo para a aplicação prática".

Gusso, da mesma forma, declarou:

" A Rhodia teve uma boa evolução organizacional nos anos noventa. A GCAM e posteriormente a GAM, desempenharam significativo papel nessa evolução, capacitando as áreas de materiais, proporcionando capacitação, colocando em prática novos métodos e estratégias de compras como é o caso do Marketing Reverso e o aproveitamento de todas as sinergias da Empresa. O papel do Marketing Reverso nessa evolução, foi muito importante".

Capítulo 7- BIBLIOGRAFIA-

AMMER D. "Is your purchasing department a good buy?". **Harward. Business Review**, nº52,(mar-abr, 1974), p.36-42.

BAILY, Peter. FARMER, David. **Compras: Princípios e Técnicas**. Ed. Saraiva. 1º ed. 1979

BIEMANS, Win G. and BRAND Maryse J. Reverse Marketing: A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing. **National Association of Purchasing Management**. July, 1995. P29-37

Estrategic Sourcing Building Co-Maker Relationship for Long Term Competitive Advantage-**Booz Allen & Hamilton Industrials Viewpoint**. 1991

BROWN, Stephen, A Crise dos 40. **HSM Management** nº1- mar/abr. 1997. P96-104- ISSN-1415-8868

CARMO-NETO, Dionísio. **Metodologia Científica para Principiantes**. 3ª ed. 1996. American World University Press, 3ª ed. 1996. 560 pp.

CHOI, Thomas. Reverse Marketing in Asia: A Korean Experience. **Business Horizons**, sep/oct99,vol.42 Issue 5, p34

CULLEY, Stephen J.; Boston, Oliver P.; McMahon, Cristopher A Suppliers in New Product Development: Their information and integration. **Journal of Engineering Design**, mar99, vol. 10 issue 1, p59-73

DEMING, W. Edwards, **Out of the Crisis (à completar)**

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. Ed. Pioneira

DWYER, F. Robert. Reverse Marketing: The New Buyer- Supplier Relationship. **Journal of Marketing**, abril 1989

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14, No. 4, 532-550

FOURNIER, Susan.; DOBSCHA, Susan,; e MICK Glen. As relações na UTI. **HSM Management** 14. Maio/junho, 1999. p104-112- ISSN 1415-8868

GARCIA, Mauro Neves. Evolução do pensamento do Kotler- **apostila FECAP, 2000**

GARCIA, Mauro Neves. New Directions In Marketing: Novas Estratégias para Criar, Conquistar e Dominar Mercados. Seminário Internacional **HSM Management**, 06/97

GIL, Antonio de Loureiro. **Gestão da Qualidade Empresarial**. Atlas. 2ª ed, 1997-ISBN 85-224-1729-6

GLASER,B.,& STRAUSS, A (1967). **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine.

HAMEL, Gary; DOZ Yves; GOMES-CASSERES, Benjamin; WILDMAN, Leo e FINNIE William. A próxima geração das alianças. **HSM Management** 15. Jul/ago-1999. p57-88- ISSN 1415-8868.

HANDFIELD, Robert B.; KRAUSE, Daniel R.- Avoid The Pitffals in Supplier Development. - **Sloan Management Review**, Winter2000, vol.41 issue 2, p37-50

HARBISON, John R. e PEKAR Jr., Peter. Centros de excelência em alianças. **HSM Management** 17 nov/dez-1999. p84-93- ISSN 1415-8868

- HARTLEY, Janet L.; CHOI, Thomas Y. Supplier Development : Customers as a catalyst of process change.. **Business horizons**, jul/Aug96, vol.39 Issue 4, p37-45
- IACOBUCCI, Dawn e KOTLER, Philip. **Os Desafios do Marketing** ed Futura, 2001. Kellogg Graduate School of Management. ISBN- 85-7413-050-8
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso- Planejamento e Métodos**. Ed. Bookman. 2001 2ª ed
- YIN, R.K. (1981 a). **The case study as a serious research strategy. Knowledge, Creation, Diffusion, Utilization**, 3, 97-114
- YIN, R. K.(1981b). The case study crisis: **Some answers. Administrative Science Quarterly**, 26,58-65.
- IVOR, P. Morgan . The Purchasing Revolution. **IMEDE perspectives for managers**, Lausanne, Switzerland. aug.1986
- KANTER, Rosabeth Moss. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management** 20. Maio/junho,2000. P112-118- ISSN 1415-8868.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Ed. Atlas. 9ª (5ª ed. Americana). P32/33/35. 1998. HSBN 85-224-1825-X- 725 pp
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. ed. Futura. 1999. P249-265. ISBN- 85-7413-004-4
- LAUTENBORN, Robert. New Marketing Litany: 4 P's passe; C- Words take over. **Advertising Age**,p26, 1 oct. 1990
- LEENDERS, FEARON, and ENGLAND, **Purchasing And Materials Management**. Ninth Edition. IRWIN- Homewood, p225. Il 60430- Boston, MA. ISBN 0-256-06984-0
- LEENDERS, Michiel R. and BLENKHORN, David L. **Marketing Reverso- Um Novo Conceito e a Inversão dos Fatores no Relacionamento Comprador-Vendedor**. Makron Books- McGraw-Hill, 1991. CDD-658.72.
- LEENDERS, Michiel R. and BLENKHORN, David L. **Reverse Marketing- The New Buyer-Supplier Relationship**. The Free Press, NY, 1988. HSBN 0-02-918381-2
- LEWIS, Jordan. Aliança Cliente- Fornecedor. **HSM MANAGEMENT**. SP, n. 4, p.78-80, set/out, 1997- ISSN-1415-8868.
- LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas**. Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. Ed. Pioneira. 1992. P9/13/15/97/259/307. CDD-658.044
- LOVELOCK, Christopher. and WRIGHT, Lauren. **Principles of Service Marketing and Management**
- LIPPITT, Gordon. L. **Organization Renewal: A Holistic Approach to Organization Development**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982, p50.
- LIPSET, S. M., TROW, M., & COLEMAN, J.(1956). **Union Democracy: The inside politics of the International Typographical Union**. New York: Free Press.
- LONSDALE, J. E. **Como vender à Indústria** Editorial Pórtico- Lisboa. 1966
- MARKS, Peter. Customer Relationship Mismatch. **CAE/Computer-Aided Engineering**. July/2001. p6- tecnologia
- MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing: a managerial approach**.12 ed. Homewood, IL: Irwin, 1996

- McKENNA, Regis. O novo Marketing. **HSM Management**. 1 março-abril. 1997. p124- ISSN- 1415-8868.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento. Relationship Marketing** Ed. Campus. 1993. P225/228, ISBN 85-7001-785-0
- MERLI, Giorgio. **Comakership- A nova estratégia para suprimentos**. A evolução estratégica do relacionamento Cliente-Fornecedor. ISEDI. Italia. 1989.
- MONOKY, John F. Selling in reverse. **Industrial Distribution**. USA. Mar93. p35
- NOLETO, M. Jovchelovitch. **Parcerias e Alianças Estratégicas: Uma abordagem prática**. Global Editora 1ª ed. ISBN 85-260-0068-1
- PEPPERS, Don e ROGERS Martha. Relacionamento duradouro. **HSM Management.nº4**. set/out, 1997. p82-86- ISSN-1415-8868.
- PETERS, Tom. **Thriving or Chaos** . New York: Harper & Low, 1987, p.46
- PLANK, Richard E. and FRANCIS Deborah. Does Reverse Marketing Reduce Conflict in Buyer-Seller relations?, **American Business Review**, jan,2001. P76-83- ISSN: 07432348
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva- Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, Campus Ed.- RJ- 1989
- RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. ed Brasiliense. 1982 11º ed. ISBN: 85-11- 01027-0. 106pp
- SCHERKENBACH, William W. **O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade**. Qualitymark Ed, 1990. ISBN 85-85360-02X
- SCHRAMM, W.(1971, Dcember). Notes on case studies of instructional media projects. **Working paper, the Academy for Educational Development**, Washington, DC.
- SLACK, Nigel. e outros (Chambers, Harland, Harrison, Johnston). **Administração da Produção**. Ed Atlas. 1997. 1.ed.. ISBN 85-224-1508-8
- STUKART, Herbert Lowe. **A Importância da Administração de Materiais**. Associação Brasileira de Administração de Material- Bahia. 1987
- WHEATLEY, Malcon. Forward in reverse. **Supply Management**. July, 2001. P2226
- WHITELEY, Richard. Foco no Cliente. **HSM Management** 4. Set/out/97. p62.- ISSN 1415-8868
- WHITELEY, Richard C. A **The Customer Driven Company -A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Ed. Campus. 1992
- ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégia Moderna nas Empresas**. Zarco Ed.- SP- 1996

9.2.. ENTREVISTAS NÃO ESTRUTURADAS:

- Eduardo Gusso- Executivo da Editora Globo.
- Franz Karl Crhak- Consultor do projeto R3 do SAP.
- . Marco Antonio- Vendedor de pisos especiais.(não quer ser identificado)