

## As Estratégias de Marketing no Escopo das Associações Comerciais: uma contribuição aos filiados no contexto da formação de *clusters* varejistas

Paulo Henrique Martins DESIDÉRIO  
Universidade Federal de Uberlândia  
[phenrik@gmail.com](mailto:phenrik@gmail.com)

Stella Naomi MORIGUCHI  
Universidade Federal de Uberlândia  
[stellanm@ufu.br](mailto:stellanm@ufu.br)

### Resumo

A necessidade de buscar novas alternativas de abordagens mercadológicas tem atraído as organizações na ampliação dos canais de comunicação como foco no atingimento do mercado-alvo com melhores opções de amplitude e redução de custo. As dificuldades de alocação de recursos para algumas atividades estratégicas nas organizações provocam restritivas ações para alavancagem do negócio. Por esse contexto, o trabalho objetiva apresentar as contribuições que uma associação comercial pode promover para alavancar a intensidade e evitar a evasão de consumo do mercado em atuação por estratégias de marketing compartilhado. Especificamente buscou a literatura bibliográfica que aborda os termos de rede compartilhada na contribuição de mercados regionais, a realidade vivenciada por uma associação comercial no constructo de parcerias com seus filiados, os resultados providos pelas ações publicitárias e campanhas regionalizadas com viés de estimulação e direcionamento de consumo na região atendida. A pesquisa foi de abordagem qualitativa e a metodologia de pesquisa de forma exploratória no novo contexto dos *clusters* no varejo, com a utilização de dados primários e secundários com posterior análise de conteúdo. Como contribuição, a pesquisa pretendeu uma discussão sobre as competitividades regionais pelo olhar do setor varejista.

**Palavras-chave:** marketing compartilhado, alianças estratégicas, *clusters* varejistas

### Abstract

The need to seek new alternative approaches to marketing has attracted organizations in expanding the channels of communication and focus on achieving the target market with best choices of scale and cost reduction. The difficulties of allocating resources to strategic activities in some organizations cause restrictive actions to leverage the business. In this context, the paper aims to present the contributions that can promote a trade association to leverage the strength and prevent the avoidance of consumption of market performance for shared marketing strategies. Specifically sought the related literature that addresses the terms of the shared network in the contribution of regional markets, the reality faced by a trade association construct partnerships with their affiliates, the results provided by the actions regionalized advertising campaigns and biased stimulation and direction of consumer in the region served. The research was qualitative approach and research methodology in an exploratory way in the new context the clusters at retail, with the use of primary and secondary data and analysis the content. As a contribution, the research intended a discussion on regional competitiveness look at the retail sector.

**Keywords:** shared marketing; strategic alliances; retailer's clusters

## 1. Introdução

O setor varejista brasileiro enfrenta diversas peculiaridades pela instabilidade do mercado consumidor, seja por enfrentamento de momentos econômicos escassos ou a sazonalidade do consumo que obriga situações de escolha e prioridades. Tal perfil proporciona atitudes não diretivas na utilização das estratégias de marketing como perspectivas de crescimento de vendas e melhor visibilidade no mercado em atuação. Pelo contexto das organizações serem de pequeno porte, diversos recursos são alocados de forma insuficiente e errônea na transmissibilidade publicitária, o que ocasiona baixas taxas de retorno do investimento proferido nas ferramentas de marketing.

Como alternativa na implantação das técnicas de marketing, diversas organizações recorrem a associações comerciais e Câmaras de Dirigentes Lojistas-CDL na busca de soluções mais convenientes aos seus orçamentos, contribuição em muitos casos sazonais e com pouco impacto nos objetivos organizacionais pela ausência de maior estreitamento nas relações e entendimento das demandas dos lojistas no mercado que estão posicionados. Diante deste contexto, este artigo objetiva apresentar as contribuições que uma associação comercial pode promover para alavancar a intensidade e evitar a evasão de consumo do mercado em atuação por estratégias de marketing compartilhado. O estudo de campo buscou mostrar os resultados de campanhas proferidas pelo CDL da região Sul Goiana nas metas de vendas de seus filiados e o impacto após um programa de marketing compartilhado.

Pelo caminho tradicional de abordagem ao consumidor, é relevante o processo de identificação e análise dos compradores em um mercado de produtos com características de respostas semelhantes, em que os consumidores variam conforme eles usam os produtos, as necessidades e preferências daqueles que o satisfazem e dos padrões de consumo que podem ser identificados (CRAVENS, 1994). Um dos exemplos apresentados pelo autor é sobre o mercado de papel que pode ter diversas aplicabilidades, seja em jornais, revistas, livros e demais usabilidades.

Diante do exposto, a ausência de conhecimentos dos instrumentais mercadológicos adequados à realidade do mercado em diversas empresas do setor varejista, sendo geral a indução por meios de comunicações incapazes de alcançar uma plenitude no alcance comunicativo com o público-alvo da organização, provoca despesas desnecessárias no macro-orçamento empresarial com consequentes restrições ao desenvolvimento de produtos e contato com os clientes adequados ao *portfolio* da empresa.

A insuficiência de recursos na correta divulgação da empresa ao ambiente consumidor ocasiona vendas abaixo das expectativas e pressões maiores nos custos fixos da empresa, em muitos casos, reféns da sazonalidade do mercado. Diante desses obstáculos, diversas empresas buscam uma interorganização de seus pares, mesmo que concorrentes, na viabilização de uma abordagem mais efetiva com o mercado. Surgem diversas contextualizações para essa iniciativa, como agrupamentos cooperativos e afiliações em instituições associativas, no caso do estudo deste trabalho o CDL.

O contexto conceitual aborda as terminologias de redes horizontais, complementariamente redes de cooperação interfirmas, constituídas por organizações que resguardam sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Pelo exposto, o problema da pesquisa é identificar quais retornos as empresas poderão captar em associar a uma instituição de representação mercantil, dada as peculiaridades de cada modelo de negócio.

A pesquisa, especificamente, buscou a literatura que aborda os termos de rede compartilhada na contribuição de mercados regionais, a realidade vivenciada por uma associação comercial no constructo de parcerias com seus filiados, os resultados providos

pelas ações publicitárias e campanhas regionalizadas com viés de estimulação e direcionamento de consumo na região atendida. A pesquisa foi de abordagem qualitativa e a metodologia de pesquisa de forma exploratória, com a utilização de dados primários e secundários com posterior análise de conteúdo. Como justificativa, podem ser apontadas as contribuições que uma orientação de interação com o mercado por meio de uma instituição associativa agrega aos negócios de seus filiados, em específico as empresas do comércio varejista. A pesquisa pretendeu contribuir na discussão sobre as competitividades regionais pelo olhar do setor varejista.

A estrutura deste trabalho, além das discussões iniciais, abordou a literatura de marketing de varejo, da susceptibilidade de marketing compartilhado e de uma proposta sobre *cluster* varejista, com o enfoque de extrair competitividades regionais para benefícios mútuos dos filiados. A *posteriori*, foi apresentado os procedimentos metodológicos utilizados e a discussão dos resultados sobre uma associação comercial da região Sul Goiana que implementa ações em consonância com seus filiados. Nas considerações finais, ficam elucidadas as possibilidades de a temática ter discussões amplificadas e densas.

## 2. O Contexto do Marketing de Varejo

O entendimento da terminologia varejo torna-se interessante para sua discussão e Kotler (2000) o caracteriza como “qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, um atacadista ou varejista – está fazendo varejo”. A abordagem de que essa etapa seja a última do elo de manufatura de um produto ou elaboração das atividades de um serviço destaca o cliente final como principal foco. É descrito que consumidor é toda pessoa física ou jurídica que compra produtos e serviços das organizações e o termo consumidor final é uma referência às pessoas físicas que adquirem pequenas quantidades para uso e consumo próprios (DAUD e RABELLO, 2007). Por essa definição, o objeto de estudo desta pesquisa está relacionado ao cliente final que transita no comércio local de determinação região, delimitadamente as empresas que possuem filiação na entidade representante, no caso o CDL.

Promover o aprofundamento das pesquisas sobre as decisões de compra será crucial às realizações estratégicas de abordagem desse público em potencial. Entender que tipos de atributos psicológicos e sociológicos as pessoas julgam quando preferem comprar produtos na região que residem, no comércio eletrônico ou em um grande centro será imprescindível para uma estratégia de marketing. O apontamento de Jones (2000) na citação de Baker (2000) sobre o estudo do comportamento do consumidor baseado em aspectos econômicos, inclusive de oferta e demanda, delineou diversas linhas que buscavam maximizar o aspecto utilitarista de determinado produto para incrementar a rentabilidade empresarial e na própria alocação de recursos conforme expectativas levantadas no mercado.

Em citação à base psicológica em marketing, o autor descreve que um dos aspectos relevantes que determinam essa influência está na análise do comportamento do consumidor e as ações gerenciais para determinar ações de suas conclusões, em que são observados fatores cognitivos do consumidor no momento de decisão de compra, principalmente relacionados a estilo de vida, sistema de recompensas, proximidade e afinidades com determinados conceitos de produtos. Da base sociológica em marketing, é observado que todo processo de análise mercadológica deverá considerar o contexto social envolvido, as expectativas dos indivíduos para com a sociedade e as percepções recíprocas promovidas pelas suas interações.

Isso amplia apontamentos que descrevem perfis sociais e comportamentos dos grupos em análise. E pelos aspectos culturais em marketing, Hatch (1985) em citação de Baker (2000) apresenta a cultura como um conjunto de comportamentos, valores, crenças, regras de

condutas, organização política e preferências em que determinada pessoa trilha ao longo de sua vida. Entretanto, é atribuído como missão ao marketing facilitar o caminho da relação de troca que promova a relação ganha-ganha conforme as intenções de ambas as partes para que alcancem satisfações mútuas.

Outra abordagem importante sobre fontes de concorrência apresentada por Cravens (1994) relaciona-se às concorrências genéricas, aos quais os clientes, por seus recursos escassos, priorizam determinados produtos para atendimento de suas necessidades imediatas. Sobre a concorrência por área geográfica, é importante relacionar qual tipo concorrente impacta em seu negócio, pois alguns podem optar por atuações globais e outros regionais, demandando perfis diferentes das abordagens de produtos e estratégias de competição.

Na avaliação do concorrente, Cravens (1994) ressalta que essa análise determina as forças e fraquezas de cada competidor em quatro áreas focais: extensão da cobertura de mercado, satisfação dos consumidores, desempenho passado e capacidades atuais. Os enfoques principais deverão abordar as estratégias de posicionamentos atuais e perspectivas futuras dos concorrentes, quais os níveis de satisfação percebidos pelos consumidores dos concorrentes e as afinidades relacionais quanto ao atendimento de desejos e necessidades, além de levantar a resiliência e constância em determinado período do concorrente e, analisados esses comportamentos, pode-se desenvolver um mapeamento das capacidades existentes dos concorrentes, das limitações e das ameaças e forças identificadas, como também dos diferenciais em estrutura operacional.

É relevante considerar a característica dos mercados locais sobre a área focal do desempenho passado, pelo próprio estreitamento da relação com o consumidor e a comodidade que isso proporciona. No entanto, a limitação de opções de escolha prejudica uma ampla satisfação, não pela extensão da cobertura de mercado, mas das capacidades de ofertarem um leque maior de produtos e serviços capazes de suprir as necessidades e desejos latentes.

Diversos elementos podem motivar as iniciativas de consumo, comumente apresentadas em lançamentos, datas sazonais e em formas de promoções ou liquidações. O consumidor, em seu processo de decisão de compra, atua constantemente na pesquisa de mais opções e variedades antes de efetuar a aquisição de determinado produto ou serviço e, quanto mais exposição às informações e estabelecimentos que diversificam essa consulta prévia, por consequência, provoca a exposição das fragilidades de determinados canais de vendas, em específico os locais de sua residência quando se tratar de pequenos mercados. No entanto, diversos atributos estão envolvidos nessa fase, como proximidade, comodidade, atenção, suporte e afinidades que podem suplantar algumas desvantagens, nem sempre fatores de peso na tomada de decisão.

### **3. As Possibilidades de Um Marketing Compartilhado na Busca da Perenidade do Mercado Local**

O constante desafio de garantir presenças no mercado exige das organizações adaptações em suas estratégias de atuação, seja na evolução técnica de seus produtos e serviços, como nas ferramentas mercadológicas. Na aplicação de estratégias de cooperação, as empresas podem gerar condições de otimizar características inerentes ao seu posicionamento, tanto individual como local (VENTURINI *et al.*, 2004) e com perspectivas de garantir direcionamentos de consumo à região a qual fazem parte.

No reconhecimento da importância dos relacionamentos e das parcerias para as organizações, em que se comentam sobre complementos de capacidades, cooperação, gestão da cadeia de suprimentos, alianças estratégicas e redes de empresas (LARENTIS, 2007), pode

ser relacionado às possibilidades de atuarem em ações de merchandising conjuntamente e esporadicamente utilizadas em datas comemorativas, como a adequação dos expositores às campanhas promocionais realizadas por todos os parceiros.

A análise mais enfática que busca uma justificativa à necessidade de compartilhamento de estratégia está na possibilidade de um atingimento maior do público-alvo pela força da comunicação proporcionada pelo agrupamento. Como exemplificação, pode-se citar os feirões de automóveis que ocorrem sazonalmente nas cidades brasileiras, em que revendedores de automóveis se agrupam para realizar um momento de exposição de seus produtos em conjunto. Esse comportamento destaca fortemente a situação cooperativa nos custos do evento e da mídia no intuito de atingir o consumidor almejado.

Dentre as maiores questões do processo de compartilhamento, a que se relaciona com a proporcionalidade de participação de cada membro filiado, por haver empresas com diferentes portes é a de maior destaque, porque a amplitude do atingimento não necessariamente é igualitária, com natural tendência de absorção escalar as de maior porte. No entanto, é bem mais interessante às menores empresas participarem das estratégias de abordagem do mercado, mesmo que incidem equidade na diluição dos custos, pelo fato de ser inviável uma aventura solitária de incursão no mercado com tais proporções.

Como preocupação na adoção dessa estratégia de marketing, os varejistas comumente relatam sobre a perda da singularidade do negócio, os riscos da uniformidade na comunicação com o mercado, o qual pode favorecer determinado grupo pela influência deste em que determinará na escolha do escopo da publicidade. É percebido como objetivo comum o direcionamento do consumo ao mercado local, com ações para evitar a evasão das pessoas para outros centros de compra, mas a questão é se todos serão beneficiados com tais práticas.

Em complemento à intencionalidade do marketing compartilhado sobre a perspectiva do fortalecimento do comércio local, que atributos podem ser ofertados ao público-alvo para reforçar seu processo de escolha ao varejista local? Um elemento importante pode ser o aprofundamento do marketing de relacionamento pelo perfil da interação que motivacionalmente deseja ser duradouro, dos aspectos de presenciar mais a repetição da relação e não situações adversas pontualmente ocorridas.

#### 4. Um *Cluster* Varejista?

A multiplicidade de opções de compra apresentadas aos consumidores em termos de acessibilidade a grandes centros varejistas, a facilidade de transporte e o crescimento do comércio eletrônico provocam vários riscos aos comércios locais que comumente preservam determinada regionalidade nas suas expectativas de vendas. Percebe uma acentuação no direcionamento dos gastos de consumo externos à localidade. Diante do exposto, quais ações os varejistas locais poderão efetuar para estimular o consumo regional? Que fatores podem ser trabalhados para atrair os consumidores às suas lojas?

A conceituação de *cluster* relaciona, pela abordagem de Porter (1998), uma concentração geográfica de companhias e instituições interconectadas em um campo particular. Deve ser enfatizado que o contexto da clusterização é do interrelacionamento horizontal dos atores envolvidos, uma vez que as cooperações verticais dificilmente são encontradas no segmento varejista quando se trata de estabelecimentos comerciais.

O provável entendimento da concepção de um *cluster* é essencialmente holística, que envolve um processo de desenvolvimento integrado de atividades produtivas interdependentes, o que não deve se transformar numa tentação de formar uma autarquia regional (HADDAD, 2001). O autor complementa que as transformações produtivas visam a reestruturação regional e à implementação de projetos de investimentos baseados em

vantagens competitivas dinâmicas e, “um processo de desenvolvimento endógeno, a ênfase maior está na mobilização de recursos latentes na região, privilegiando-se o esforço, de dentro para fora, na promoção de desenvolvimento da região.

Um apontamento importante apresentado por Kinra e Antai (2010) sobre a importância dos conceitos de concorrência e competitividade, está relacionado ao estudo da economia e das interações comportamentais no mercado por uma analogia de elevados índices de competitividade com rendas econômicas. Os autores relatam a coopetição como uma lógica emergente na pesquisa de competitividade e demonstra as necessidades das empresas conciliarem forças em uma situação de imprevisibilidade nos mercados, em que deverão buscar ações cooptativas para conseguir prevalecer determinados “*clusters*” de conveniência estratégica a todos.

Por outro contexto, Varadarajan e Jayachandran (1999) destacam o comportamento competitivo como o cerne da pesquisa e prática do marketing estratégico, em que ações são movidas para conseguir vantagens competitivas em relação aos rivais e vão desde uma simples alteração de preços a complexos movimentos de lançamentos de novos produtos e formação de alianças estratégicas, o que pode inferir no processo de um *cluster* varejista que busca melhores instrumentos para fortalecer o comércio local, como melhorias estruturais nas lojas, diversidade na oferta de produtos e serviços, treinamentos de atendimento e venda, publicidade de maior impacto e campanhas locais no estímulo do consumo.

A grande conquista a ser visualizada na formação de determinados *clusters* locais estará na sedimentação da *expertise* de produtos regionalizados ou particularidades ambientais como nos casos de regiões turísticas, centros de excelência tecnológica e produtos singulares. Um bom exemplo é o arranjo produtivo local existente na região de Bordeaux, na França, com excelência na produção de vinhos. Sobre o *portfolio* de produtos com características commoditizadas, dificilmente obterão vantagens devido às necessidades de escala e vantagens logísticas proporcionadas pelos grandes centros industriais e a expansão do comércio eletrônico.

## 5. Atribuições de Uma Associação Comercial

A participação em associações comerciais é uma prática comumente vivenciada pelos lojistas brasileiros, principalmente para usufruírem do cadastro existente na instituição geralmente detentoras do Serviço de Proteção ao Crédito – SPC, em que realizam consultas para conceder o pagamento parcelado aos seus clientes. A entidade explicita que sua criação deriva da necessidade de compartilhar de forma sistematizada e profissional, as informações dos clientes das empresas lotadas na cidade de atuação.

Como gama de serviços ofertados, a CDL pode contemplar o atendimento ao consumidor, situação cadastral de potenciais clientes, auxílio na contratação de empréstimos e demais serviços conforme peculiaridades de cada região de atuação. Há identificação de entidades com provimento de cursos de capacitação e mantenedoras de instituições de ensino superior, o que reforça o compartilhamento de forças para angariar maiores competências locais e melhor se estruturarem perante a concorrência.

A representatividade do setor varejista na economia nacional demonstra sua força e direcionamento conjuntural de inúmeros indicadores socioeconômicos. As regras de consumo com responsabilidade em detrimento dos impulsos desenfreados com altos índices de insolvência denotam as mudanças de posturas dos empresários com o relacionamento mercadológico. Por esse contexto, uma venda mais conservadora e com garantias mais sólidas de recebimento permitem melhor planejamento empresarial e expectativas de crescimento do

negócio, cada vez mais complicado devido a baixas barreiras de entrada, pulverização concorrencial e commoditização de algumas linhas de produtos e serviços.

Como alternativa de minimizar os obstáculos de rentabilidade, a redução dos riscos de inadimplência pode ser um ancoradouro interessante para os comerciantes, que em sua maioria são pequenos e médios, sem margens para absorver as provisões de devedores duvidosos. Por essa demanda, as CDL's são consideradas parcerias estratégicas no processo de concessão de crédito e de apontamento dos riscos a uma realização de venda por meio de um banco de dados compartilhado.

No aumento da competitividade global e acessibilidade de produtos transnacionais em todos os mercados, diversas regiões percebem a necessidade de se agruparem em "blocos de defesa" para preservarem seus mercados e as características locais em termos socioeconômicos. As associações são alternativas interessantes para ganhar "musculatura" suficiente para minimizar ameaças, em que a promoção de programas de capacitação, estímulo a inovações e diluição de riscos contribuem para o ingresso de integrantes de diversos segmentos do mercado.

## 6. Metodologia

O estudo do mercado varejista e as dificuldades de instrumentos à divulgação e relação com o mercado consumidor são os motivadores da pesquisa. Pelo contexto metodológico, a abordagem utilizada foi a qualitativa, de caráter exploratório pelos restritos estudos sobre marketing compartilhado e aplicabilidade de associações comerciais como práticas estratégicas de marketing. As técnicas de coleta dos dados serão realizadas por meio dos dados primários e secundários com a entidade objeto do estudo de campo e posterior análise de conteúdo, por compor pesquisas sobre o tema proposto e o pesquisador deve seguir uma estrutura para conduzir o levantamento e análise dos dados (GIL, 2002).

A análise de conteúdo dos dados primários e secundários conseguidos no *corpus* da pesquisa será importante na contextualização e evidência do levantamento bibliográfico efetuado sobre a temática, especificamente no contexto de sedimentar referenciais teóricos que abordam as propostas de discussão deste trabalho (BAUER E GASKELL, 2002).

O processo de obtenção dos dados e a delimitação da pesquisa tiveram como recorte as campanhas realizadas pela Câmara de Dirigentes Lojistas-CDL da região Sul Goiana e o que ela contribuiu na análise da estratégia de promoção compartilhada e seus impactos nas vendas de seus filiados, em que a amostragem foi realizada com os resultados da última campanha proferida pela entidade em conjunto com os filiados, utilizando como parâmetro o número de consultas ao SPC Brasil.

A comparabilidade é importante na avaliação da implantação de determinada ação, em que foram consideradas as bases históricas da instituição e absorvidas as tendências demográficas e econômicas intervenientes à base de análise. O enfoque está na demonstração dos resultados apresentados após determinadas campanhas publicitárias promovidas pelo CDL com aplicação a todo o comércio local, com a intenção de corroborar com a expectativa de que as práticas compartilhadas de marketing gerem retornos significativos na elevação das vendas pelos filiados. Em sequência, foram tratadas as situações que impactaram nos resultados desses empresários por meio das parcerias formadas entre os envolvidos no provimento de campanhas e ações mercadológicas conjuntas.

## 7. Análise e Discussão dos Resultados

A proposição do levantamento dos dados primários e secundários e a coleta das informações provenientes das visitas ao CDL derivaram da necessidade de abordar as categorias de análise específica da percepção sobre a realidade vivenciada por uma associação comercial no constructo de parcerias com seus filiados e; dos resultados providos pelas ações publicitárias e campanhas regionalizadas com viés de estimulação e direcionamento de consumo na região atendida.

A Câmara de Dirigentes Lojistas da região Sul Goiana, objeto do estudo, teve sua fundação em 1981, com a idealização de compartilhar as informações dos clientes das empresas da região e atualmente declara como missão “contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da classe empresarial e da comunidade local, provendo soluções especializadas e interagindo com os associados e agentes da sociedade”. A ênfase prioritária estava na formação e divulgação do banco de dados com as informações dos consumidores inadimplentes da região de atuação que envolve diversas cidades circunvizinhas.

Desde a fundação da entidade, a crescente filiação demonstra uma expectativa sobre a cooperação informativa como importante na diluição de riscos no processo de vendas, uma vez que seria complicado um lojista conseguir informações suficientes de determinado cliente apenas com suas fontes de informação, na maior parte restritivas por questões financeiras. Consequente, foram incrementadas outras atribuições à entidade, como os encontros dos empresários à apresentação de dificuldades e experiências do mercado regional, formando com essas atitudes uma necessidade de cooperação das *expertises* conseguidas pelos atores com o objetivo de fortalecer e qualificar os varejistas locais.

As constâncias dos encontros solidificaram o relacionamento amistoso entre os membros, apesar de muitos concorrentes diretos presentes nos grupos de interação que, conforme informações dos diretores da entidade, a preocupação com a preservação do mercado regional transpassa essas barreiras concorrenciais, pois o que está em voga é a preservação do mercado.

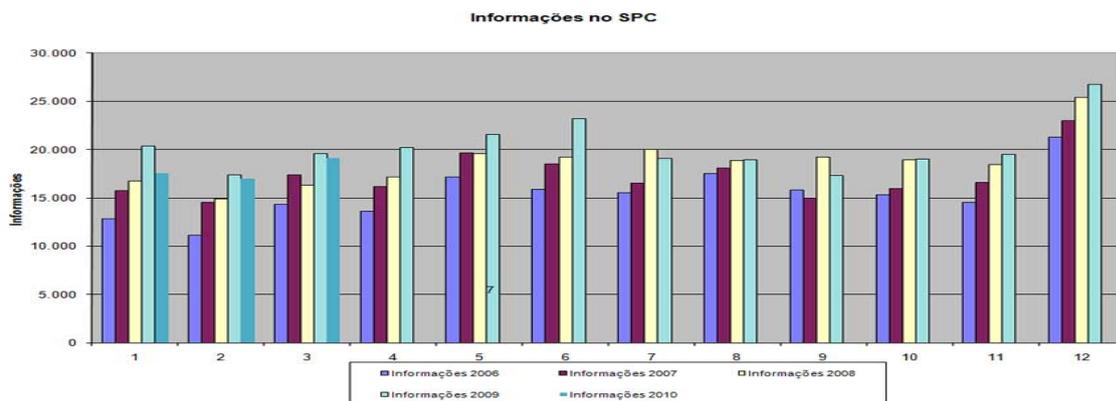
Na realização da pesquisa junto aos representantes da CDL, foram abordados aspectos dos lojistas que atribuem importância da filiação a uma associação comercial, inclusive incorrendo em custos fixos à empresa. Como ponto de esclarecimento, os representantes da CDL destacaram a importância de apontar as diferenças entre as entidades que se denominam Associação Comercial e Industrial e as Câmaras de Dirigentes Lojistas que em muitas cidades são separadas, apesar de reconhecerem a complementaridade das atividades e apontarem para uma futura convergência entre as entidades, fatos já ocorridos em diversas regiões brasileiras.

Sobre as formas de utilização das ferramentas de marketing, foram destacadas as campanhas institucionais para promoção das datas comemorativas comerciais, em que são utilizados recursos de mídia televisivos, radiodifusão, jornais, revistas locais e informativos da entidade distribuídos na região. Outros recursos interessantes e elencados como principais atributos da intenção do compartilhamento de ações de marketing são as Campanhas de Natal e a Liquidação, sendo a primeira com dois anos de vigência e a segunda em seu primeiro ano, onde são ofertados aos filiados kits de campanha, nas modalidades de Kit de Natal A, Kit de Natal B e Kit de Natal C, que podem envolver mídias audiovisuais, cupons, flyers, folders, faixas, outdoors e panfletos.

Para embasamento e comparabilidade da efetividade das campanhas, foram utilizados dados empíricos fornecidos pela entidade objeto de estudo, no intuito de analisar os ganhos efetivos proporcionados por uma ótica de mensuração que são os instrumentos de consultas ao SPC efetuados pelos lojistas em determinada linha do tempo. Esse elemento pode ser

considerado válido pelo comportamento varejista defrontado no Brasil, onde há uma relação estreita na concessão de crédito entre lojista e consumidor.

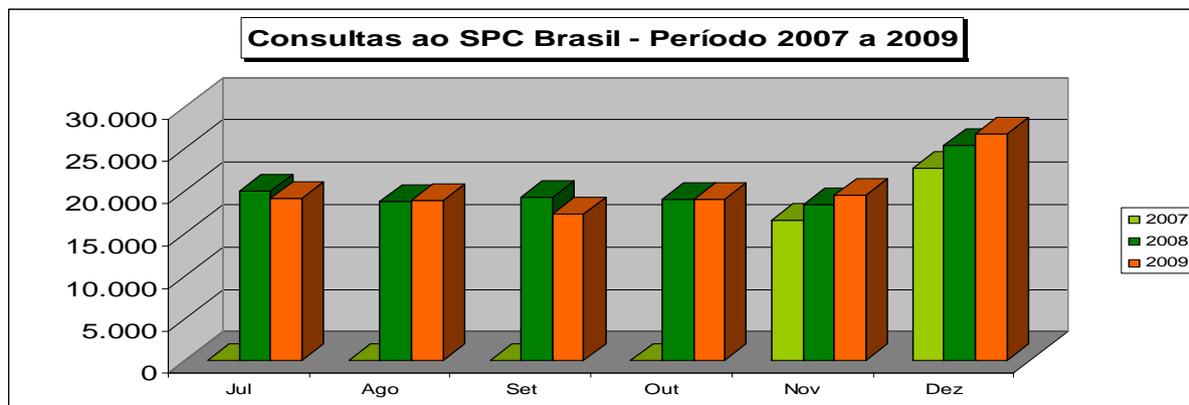
A possibilidade de utilizar o SPC como base para levantamento do volume de vendas é oportuno pelo fato de retratar, probabilisticamente, o volume de clientes em determinada região comercial. Deve-se atentar, portanto, para não espelhar tal opção como única no leque de variedades de aquisição de créditos pelos clientes, como as relacionadas a outras formas de pagamento, sejam à vista, financiamentos próprios e conveniados e cartões de crédito. No entanto, pode ser evidenciado um comportamento de consumo regional por meio dos carnês disponibilizados pelos lojistas, o que requer um protocolo de cadastro e consulta da situação de determinado cliente no quesito adimplência. Esse procedimento é realizado na Câmara de Dirigentes Lojistas-CDL que detêm a gestão de consulta do Serviço de Proteção ao Crédito - SPC.



**Gráfico 1** – Consultas ao SPC efetuadas pelos filiados

**Fonte:** Dados primários

Outro levantamento efetuado está relacionado ao histórico de solicitações de informações ao CDL do período de novembro e dezembro de 2007 e o segundo semestre de 2008 a 2009, com o intuito de demonstrar a acentuação ocasionada pela sazonalidade das festas natalinas. É importante ressaltar que a delimitação da coleta de dados está intrínseca à característica do modelo de negócio varejista, que possui situação sazonal com acentuada escala de vendas estimuladas por diversas situações em determinado mercado.



**Gráfico 2** – Consultas ao SPC efetuadas pelos filiados no período de Nov e Dez de 2007 e Segundo Semestre de 2008 e 2009

**Fonte:** Dados primários

Pela análise do gráfico 2, percebe uma estabilidade de consultas ao SPC nos meses de julho a novembro, enquanto que o mês de dezembro há um acréscimo de consulta no período de 2008 e 2009, com registros percentuais de crescimento de 11,85% (onze vírgula oitenta e cinco por cento) e 17,70% (dezessete vírgula setenta por cento), respectivamente.

Esse resultado demonstra a efetividade da campanha compartilhada entre os filiados, que se aprofunda no período da segunda metade do mês de Novembro e todo o período de Dezembro, os quais dificilmente conquistariam respostas com ações mercadológicas realizadas pontualmente no seu escopo de mercado. Outro aspecto apresentado pelos dirigentes da associação comercial são os relatos dos lojistas sobre a proximidade que conquistam com os clientes da região, o que torna um momento de valorização dos produtos e serviços regionais e a importância desses no cotidiano social.

## 8. Considerações Finais

O apontamento de que alternativas estratégicas são relevantes à perenidade das corporações ou confirmação das iniciantes gera uma árdua tarefa àqueles que vivenciam uma inconstante guerra mercadológica. A conceituação do marketing compartilhado influi na concepção de parcerização entre membros congruentes ou dispersos, em que o objetivo maior de garantir o mercado consumidor suficiente à região atendida pode ser considerado o maior motivador das iniciativas apresentadas no estudo de campo dessa pesquisa.

A antiga expressão “a união faz a força” pode ser estrategicamente interessante nos cenários de compartilhamento de interesses, em que o benefício atinja a todos mesmo que proporcionalmente às realidades individuais. A oferta de pacotes customizados aos filiados mostrou a preocupação com as características dos varejistas e a possibilidade de comunicação mais efetiva com o mercado de interesse que, em muitos casos, são desconhecidos pelos empreendedores por não terem acessibilidade à tecnologia de posicionamento de mercado.

Os pontos apresentados sobre os principais benefícios que as táticas de marketing compartilhado possam fornecer aos seus filiados foram motivadores na promoção das campanhas que ocorrem periodicamente no mercado regional, com a aplicabilidade de sorteio de prêmios e divulgação intensiva nos meios de comunicação local, o que em muitas ocasiões estimulam consumos espontâneos pela motivação recíproca de algum benefício além do valor percebido intrínsecos aos produtos e serviços.

Dentre os pontos apresentados sobre a diluição de custos nas iniciativas promocionais, são válidos o direcionamento do consumo focado especificamente na região de instalação dos lojistas, principalmente quando todos consensam ser estrategicamente válido conter as evasões de consumo e estimular as vendas pelas ofertas de benefícios no processo de compra, culturalmente valorizado pelos consumidores brasileiros, que enaltecem as promoções e oportunidades de prêmios.

Um aspecto importante da pesquisa realizada sobre as estratégias da Campanha de Natal como marketing compartilhado foram as ofertas customizadas para cada filiado, onde cada membro poderia adquirir o pacote ofertado pela entidade, considerada as verbas e interesses dos participantes. A adequação dos pacotes da campanha com a realidade de seus filiados proporciona subsídios para esclarecer o potencial mercado de cada participante da cadeia varejista, além de prover mecanismos mais efetivos de abordagem de seu cliente.

Em síntese, com a demonstração pela entidade do histórico de consultas ao sistema de proteção ao crédito – SPC desde o período de 2007, percebe que nos dois anos subsequentes houve uma acentuação na curva de consultas em comparativo do mesmo período de análise. Pela observação dos demais meses do período analisado, há uma regularidade no quantitativo de consultas, o que corrobora com as conclusões de que a promoção compartilhada suplanta o

desempenho dos filiados objeto da pesquisa, limitado ao contexto generalizado da observação e do período disponibilizado, sendo que não foram analisados individualmente os impactos proporcionados pela campanha, que poderá ser motivador de futura pesquisa.

## Referências

- ARMSTRONG, J.S.; COLLOPY, F. Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions. *Journal of Marketing Research*, v.23, p. 188-199, may, 1996.
- BAKER, M.J. *et al.* The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, v.66, n.2, p. 120-141, 2002.
- BAKER, M.J. *Marketing Theory: a student text.* Thomson Learning. London: 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista da Administração Contemporânea*, p. 203-227, 2004.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.* Petrópolis: Vozes, 2002.
- COSTA, L.A. O sistema de marketing de rede: uma estratégia de ação mercadológica. 2001. 254 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- CRAVENS, D.W. *Strategic marketing.* 4.ed. New York: Richard D. Irwin Inc., 1994.
- DAUD, M; RABELLO, W. . *Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços.* Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIRALDI, J.M.E.; IKEDA, A.A. A influência dos valores pessoais dos consumidores no “efeito país de origem. XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2007.
- HADDAD, Paulo R. Clusters e desenvolvimento regional no Brasil. *Revista Brasileira de Competitividade*, n.2, ago/set, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LARENTIS, F. *Marketing de relacionamento e cultura organizacional: uma perspectiva interorganizacional.* XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2007.
- MCKEE, Daryl. Analytic approaches to strategic marketing planning for area economic development. *Journal of Macromarketing*, p. 32-43, 1989.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, p. 20-38, july, 1994.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 314-328, august, 1992.
- PORTER, M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, nov/dec, 1998.
- TOLEDO, G.L.; NEVES, M.F.; MACHADO FILHO, C.A.P. Marketing estratégico e varejo: o caso europeu. *Revista de Administração*, v.32, n.2, p.47-57, 1997.
- VARADARAJAN, P.R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.27, n.2, p. 120-143, 1999.
- VENTURINI, J.C. *et al.* A competitividade como fator determinante para o sucesso de micro e pequenas empresas em alianças empresariais. XI SIMPEP. Bauru, 2004.