UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DA MARCA AO LONGO DA CADEIA DE VALOR:
UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE VAREJO DE MATERIAL DE
CONSTRUÇÃO

Maria Cristina de Araújo Proença

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

2007

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARIA CRISTINA DE ARAÚJO PROENÇA

**GESTÃO DA MARCA AO LONGO DA CADEIA DE VALOR:
UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE VAREJO DE MATERIAL DE
CONSTRUÇÃO**

Tese apresentada ao Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Proença, Maria Cristina de Araújo

Gestão da marca ao longo da cadeia de valor: um estudo de caso no mercado de varejo de material de construção / Maria Cristina de Araújo Proença. -- São Paulo, 2007.

342 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia.

1. Marcas 2. Varejo 3. Valor (Administração) 4. Materiais de construção
5. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.827

Agradeço ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, meu orientador, por ter me acompanhado ao longo de todo o período do doutorado e contribuído fundamentalmente para a conclusão desta etapa.

Aos profissionais que possibilitaram a pesquisa empírica, pelo comprometimento, seriedade e motivação com que conduziram o processo e disponibilizaram o seu tempo: M.Chamma; S.L.Victor; R.Lara; F.A.B.Rossini; M.L.Ciorlia; A.I.Schiavoni Jr; M.D.C.Goldschmidt; L.F.Gonçalves; F.Nishimura; F. Câmpora.

Aos proprietários das lojas de material de construção entrevistados, seus funcionários e clientes, pela riqueza de informações e pela prestatividade com que concederam as entrevistas.

Aos meus alunos, pelo que aprendo com eles, em especial aos alunos da primeira turma do MBA Gestão Empresarial Avançada para o Segmento de Material de Construção - Anamacó / Fundação Armando Álvares Penteado.

Aos professores e colegas de mestrado e doutorado e aos profissionais da FEA-USP, pelo aprendizado, pela companhia e pelo auxílio prestado ao longo dos anos.

Aos revisores do texto final, Prof. J.C.Aquino e T.I.C.Lima.

Aos amigos Eduardo Salomão Neto, Ciro Dias Reis, Sérgio Bandeira de Mello Júnior.

A todos os familiares e amigos, sempre.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo, conceitual e empírico, objetivando examinar a gestão da marca do produto ao longo da cadeia, desde o fabricante até o consumidor final, sob a intermediação do canal varejista. A revisão da literatura abordando os conceitos relevantes à estratégia de marketing do fabricante e do varejista permitiu um melhor entendimento sobre os aspectos que interferem na gestão da marca. A pesquisa empírica exploratória, estudo de caso, investigou a marca Votomassa da Votorantim Cimentos por meio de vinte e sete entrevistas pessoais, com executivos do fabricante, varejistas, balconistas e clientes dos lojistas e, através da observação nos pontos de venda. Foram identificados pontos estudados na literatura, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de relacionamentos, a gestão de canais e a venda ao consumidor final, todos com possíveis interferências na gestão da marca. Particularmente, foram identificadas as implicações que percepções dos atores que integram os vários elos da cadeia podem gerar. O trabalho contribui para avançar nos conceitos e processos pertinentes ao tema em estudo, tendo por foco a cadeia fabricante – intermediário – comprador no ramo de material de construção, a partir de uma perspectiva consolidada e holística, evidenciando uma série de ferramentas de marketing que permitem aprimorar o processo estratégico da gestão da marca pelo fabricante.

Palavras-chave: 1. marcas; 2. varejo; 3. valor (administração); 4. materiais de construção; 5. estudo de caso.

ABSTRACT

The study presents a conceptual and empiric vision examining the product brand management throughout the value chain, from the manufacturer to the end consumer, with the intermediation of the retail channel. The theory that supported the study was based on manufacturer and retailer marketing strategy concepts, leading to a better understanding of aspects that may interfere on brand management. An exploratory research was made, as a case study on Votomassa from Votorantim Cimentos, using twenty seven personal interviews with manufacturers' executives, retailers and their employees, consumers and point of sale observations. This research resulted in the identification of some aspects studied on the literature review, mainly referring to relationship development, marketing channels management, and selling to final consumers, all with possible effects on brand management. It pointed out particularly the implications that perceptions from players on different links of the chain can generate. The main contribution of the present study is the improvement of the concepts and processes related to the theme, focusing on the chain manufacturer – intermediate – buyer in the building industry, from a consolidated and holistic perspective, highlighting the marketing tools that can make the strategic brand management process more efficient for the manufacturer.

Keywords: 1. brands; 2. retail; 3. value (management); 4. building industry; 5. case study.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	4
LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE QUADROS	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 O Problema em Estudo.....	13
1.2 Definição do Objetivo do Estudo	14
1.3 Contribuições do Estudo	14
1.4 Organização do Estudo.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Estratégia Corporativa e Marketing do Produto e da Marca	19
2.1.1 Valor e Cadeia de Valor	20
2.1.2 Planejamento Estratégico	27
2.1.2.1 Níveis Hierárquicos de Planejamento	29
2.1.2.1.1 Nível Corporativo.....	30
2.1.2.1.2 Unidade Estratégica de Negócios.....	31
2.1.2.2 Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva	32
2.1.3 Marketing Estratégico	34
2.1.3.1 Segmentação, Priorização e Posicionamento	35
2.1.3.1.1 Segmentação ou Partição	35
2.1.3.1.2 <i>Targeting</i> ou Priorização	36
2.1.3.1.3 Posicionamento	37
2.1.4 Questões Específicas de Gestão de Marca	40
2.1.4.1 Valor da Marca.....	41
2.1.4.2 Decisões de Marca	43
2.1.4.3 Extensão de Marca	46
2.1.4.4 Marca como Produto e Marca como Organização	52
2.1.5 Composto de Marketing	58
2.2 Gestão de Canais: O Elo Fabricante Varejo.....	64
2.2.1 Segmentação dos Canais de Marketing.....	68
2.2.2 Posicionamento no Canal	71
2.2.3 Varejo	75
2.2.3.1 Conceitos	75
2.2.3.2 Classificações e Formatos Varejistas	77
2.2.3.3 Papel do Varejo na Estratégia de Marketing do Fabricante	81
2.2.3.4 Relacionamento Fabricante / Varejista	85
2.3 Marketing de Varejo: O Elo Varejo Consumidor Final	95
2.3.1 Considerações sobre o Marketing de Varejo.....	95
2.3.2 Segmentação, Priorização e Posicionamento no Varejo	95
2.3.3 Atividades para Construção de Valor da Marca no Varejo.....	99
2.3.4 Comportamento do Consumidor	106
2.3.4.1 Como o Mercado Compra	106
2.3.4.2 Razões de Escolha da Loja e Fidelidade	111
2.3.4.3 Particularidades do Consumidor da Base da Pirâmide.....	113
2.3.4.4 Avaliação da Satisfação do Consumidor Final	116
2.3.5 Composto de Marketing no Varejo	120
2.3.5.1 Produtos e Serviços	123
2.3.5.2 Imagem de Preço.....	126
2.3.5.3 Promoção.....	129

2.3.5.4	Pessoas	130
2.3.5.4.1	O Pessoal de Contato como Elemento de Construção de Marca	130
2.3.5.4.2	Preparando a Equipe para Construir a Marca Varejista	133
2.3.5.4.3	Preparando a Equipe para Construir a Marca do Fabricante.....	136
2.3.5.5	Ponto de Venda	138
2.3.5.5.1	Aspectos Relacionados à Atmosfera da Loja.....	138
2.3.5.5.2	Ponto de Venda e Técnicas de Merchandising.....	143
2.3.5.6	Praça	146
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA	149
3.1	Considerações Metodológicas sobre a Pesquisa Empírica.....	149
3.1.1	Método da Pesquisa Empírica	149
3.1.2	Estratégia do Método de Pesquisa: O Estudo de Caso.....	151
3.1.3	Protocolo de Pesquisa.....	154
3.2	Estratégia de Coleta e Tratamento dos Dados.....	157
3.3	Procedimentos Analíticos.....	161
4	O ESTUDO DE CASO	163
4.1	Características do Ramo de Atividade: O Varejo de Materiais de Construção	163
4.2	Grupo Votorantim	170
4.2.1	Votorantim Cimentos	173
4.2.2	Votorantim Cimentos e o Produto Argamassa.....	177
4.2.3	Argamassa Básica: Sistema Matrix.....	178
4.3	Argamassas Colantes.....	185
4.3.1	Panorama do Mercado - Presença nas Lojas.....	185
4.3.2	Principais Fabricantes	186
4.3.2.1	Quartzolit Weber	186
4.3.2.2	PortoKoll	188
4.3.2.3	Fortaleza	188
4.3.2.4	Minercola	189
4.4	Estratégia de Marketing da Votorantim Cimentos	190
4.5	Estratégia de Gestão de Canais da Votorantim Cimentos.....	195
4.5.1	Critérios de Segmentação e Seleção dos Varejistas	196
4.6	Entrevistas com os Varejistas.....	197
4.7	Entrevistas com os Balconistas	217
4.8	Entrevistas com os Clientes.....	229
4.9	Aspectos Relacionados à Atmosfera da Loja e Merchandising	241
4.9.1	Varejo A	241
4.9.2	Varejo B	242
4.9.3	Varejo C	243
4.9.4	Varejo D	244
4.10	Conclusões da Pesquisa Empírica	245
4.10.1	Análise dos Papéis da Cadeia.....	246
4.10.2	Análise dos Elos	281
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	295
5.1	Limitações da Pesquisa Empírica.....	302
5.2	Sugestões de Estudos Futuros	303

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	305
ANEXO 1 - Protocolo de Pesquisa	316
ANEXO 2 - Roteiro da Entrevista com o Fabricante	321
ANEXO 3 - Roteiro da Entrevista com o Varejista	324
ANEXO 4 - Roteiro da Entrevista com o Balconista	329
ANEXO 5 - Roteiro da Entrevista com o Cliente	332

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAI:	Associação Brasileira das Argamassas Industrializadas
ABERJE:	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACOMACS:	Associação dos Comerciantes de Material de Construção
ANAMACO:	Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção
CDC:	Crédito Direto ao Consumidor
IPI:	Imposto sobre Produtos Industrializados
PIB:	Produto Interno Bruto
SAC:	Serviço de Atendimento ao Cliente
UEN:	Unidade Estratégica de Negócios
VCP:	Votorantim Celulose e Papel

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objeto de Estudo: Cadeia de Valor: Fabricante – Pequeno Varejo.....	15
Figura 2 - Organização do Estudo.....	17
Figura 3 - Marketing e o Conceito de Valor	22
Figura 4 - A Equação de Valor.....	23
Figura 5 - A Cadeia de Valor	24
Figura 6 - O Sistema de Valores	25
Figura 7 - Cadeia de Valor no Varejo	26
Figura 8 - Proposta de Sistematização de Atividades para Avaliação do Valor Percebido pelo Cliente	27
Figura 9 - Níveis de Planejamento Estratégico	30
Figura 10 - Estratégias de Crescimento – Matriz Produto Mercado de ANSOFF	31
Figura 11 - Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva.....	33
Figura 12 - Componentes Essenciais do Marketing Estratégico.....	35
Figura 13 - Origem da Vantagem Competitiva: Posicionamento Estratégico	38
Figura 14 - Construção do Valor de Marca.....	42
Figura 15 - Papéis da Marca.....	44
Figura 16 - Vantagens e Benefícios, Riscos e Problemas da Extensão de Marca.....	47
Figura 17 - Relação entre Alcance das Extensões X Posicionamento de Marca	49
Figura 18 - Características de Cada Nível de Posicionamento Psicológico de Marca.....	50
Figura 19- Como as Associações Organizacionais Proporcionam Valor	55
Figura 20 - Modelo Expressões X Percepções de Marca.....	61
Figura 21- Ciclo de Vida do Varejo e Estratégia de Negócio.....	63
Figura 22 - O Canal de Marketing	65
Figura 23 - Critérios-Chaves a Considerar na Seleção de Membros de Canal	70
Figura 24 - Tipo de Distribuição e Posicionamento de Canal.....	73
Figura 25 - Esquema Típico de Estrutura de Canal para Bens de Consumo	76
Figura 26 - Os Cinco Fluxos do Varejo	77
Figura 27 - Classificação das Instituições Varejistas	78
Figura 28 - Varejo Multicanal	79
Figura 29 - Tipos de Relação entre Fornecedor e Cliente.....	87
Figura 30 - Dependência e Poder nas Relações	91
Figura 31 - Matriz de Posicionamento	98
Figura 32 - Pirâmide da Marca.....	103
Figura 33 - Pilares de Construção de Marca do Aaker Aplicados ao Varejo.....	105
Figura 34 - Modelo de Processo de Compra do Consumidor	109
Figura 35 - Rumo ao Pote de Ouro: A Divisão do Bolo	114
Figura 36 - Satisfação e Intenção de Retorno	117
Figura 37 - O Conceito de <i>Gaps</i> de Qualidade Servqual	117
Figura 38 - A Atividade de Atendimento Como um Sistema	121
Figura 39 - Produção de Serviços e Marketing Interativo na Perspectiva do Consumidor ...	122
Figura 40 - Divisão de Responsabilidades para os Elementos Suplementares ao Serviço	125
Figura 41 - Generalização e Discriminação de Preços.....	128
Figura 42 - Espelho da Satisfação	135
Figura 43 - Cadeia de Lucratividade do Serviço.....	136
Figura 44 - Um Modelo da Influência dos Ambientes de Varejo nos Resultados de Compra	140
Figura 45 –Resumo dos Aspectos Metodológicos da Pesquisa Empírica.....	161

Figura 46 - Grandes Números da Cadeia	163
Figura 47 - Sistema Matrix com a Aplicação do Nome Votomassa	183
Figura 48 - Sacaria do Cimento.....	184
Figura 49 - Sacaria da Argamassa.....	184
Figura 50 - Associações de Marca: Varejista – Votomassa	216
Figura 51 - Associações de Marca: Varejista – Votorantim	216
Figura 52 - Associações de Marca: Varejista – Votoran.....	217
Figura 53 - Associações de Marca: Balconista – Votomassa.....	227
Figura 54 - Associações de Marca: Balconista – Votorantim.....	227
Figura 55- Associações de Marca: Balconista – Votoran	228
Figura 56 - Associações de Marca: Cliente – Votomassa.....	238
Figura 57 - Associações de Marca: Cliente – Votorantim	238
Figura 58 - Associações de Marca: Cliente – Votoran.....	239
Figura 59 - Faixas.....	241
Figura 60 - Papéis da Cadeia Estudada	245
Figura 61 - Hierarquia e Papéis das Marcas Votorantim Cimentos.....	248
Figura 62 - A Equação de Valor do Pequeno Varejo.....	261
Figura 63 - Mapeamento dos Elos que Interferem na Gestão da Marca ao Longo da Cadeia de Valor.....	285
Figura 64 - Mapeamento dos Elos que Interferem na Gestão da Marca ao Longo da Cadeia de Valor – Ponto de Vista do Fabricante	291

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pilares do Valor da Marca.....	42
Quadro 2 - Hierarquia de Marcas	43
Quadro 3 - Dimensões da Identidade da Marca	53
Quadro 4 - Categorias Básicas de Produtos de Consumo	60
Quadro 5 - Principais Variáveis de Segmentação	69
Quadro 6 - Posicionamento de Produto e Posicionamento de Canal	73
Quadro 7 - Classificação Instituições Varejistas (LAS CASAS).....	80
Quadro 8 - Fatores Determinantes na Relação Comercial de Grandes Supermercadistas com Grandes Fornecedores	94
Quadro 9 - Bandeiras do Grupo Pão de Açúcar	96
Quadro 10 - Definições de Imagem	100
Quadro 11- Comportamentos Contrastantes Relacionados à Maneira como os Consumidores Compram nas Lojas de Varejo	107
Quadro 12 - Escala de Qualidade de Serviços no Varejo	119
Quadro 13 - Valor do Serviço para o Cliente.....	126
Quadro 14 - Composto de Comunicação de Marketing para os Serviços.....	129
Quadro 15 - Etapas na Abordagem ao Cliente	134
Quadro 16 - Atmosfera de Loja e Sensações do Cliente.....	139
Quadro 17 - Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso.....	153
Quadro 18 - Constructo da Pesquisa Empírica.....	156
Quadro 19 - Tempo Dedicado à Atividade pelos Balconistas Entrevistados.....	160
Quadro 20 - Argamassas Colantes Pequeno e Médio Varejos.....	186
Quadro 21 - Resumo das Marcas Concorrentes Citadas pela Votorantim.....	190
Quadro 22 - Estratégia de Marketing: Cimento Votoran X Argamassa	191
Quadro 23 - Marca Enquanto Produto: Cimento Votoran e Votomassa.....	251
Quadro 24 - Fatores do Relacionamento no Pequeno Varejo	259
Quadro 25 - Pontos Relevantes sobre cada um dos Papéis para A Gestão da Marca do Fabricante.....	281
Quadro 26 - Estratégia de Marketing Votorantim X Percepção pelos Demais Papéis	283
Quadro 27 - Estratégia de Gestão de Canais Votorantim X Percepção pelo Varejista	284
Quadro 28 - A Marca ao Longo da Cadeia	292
Quadro 29 - Fatores que Interferem na Gestão da Marca e Evidências do Caso Estudado ...	297

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado e competitivo, parecem mais escassas as fontes de diferenciação. Para a indústria, produtos cada vez mais semelhantes em resposta a uma tecnologia cada vez mais acessível e barata. Para o varejo, a concorrência entre vários estabelecimentos que vendem os mesmos produtos das mesmas marcas. Compreender as razões pelas quais o consumidor opta por uma marca ou por uma loja e não por outra, além das razões pelas quais uma loja opta por uma marca e não por outra, é fundamental para que as empresas ofereçam mais valor aos seus clientes.

O conceito de valor não é recente e tem admitido diferentes interpretações, muito embora profissionais e acadêmicos pareçam convergir admitindo que valor não é apenas o equivalente financeiro atribuído diretamente a um produto ou serviço, mas os aspectos fundamentais valorizados pelos consumidores, tanto no produto quanto no processo todo. O objetivo empresarial deve ser, portanto, otimizar a relação valor total e custo total ao consumidor (CHURCHILL; PETER, 2000; LAS CASAS, 2006). Para Cobra (2003) valor é quanto valem os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço para determinado cliente. Kotler (2000) trabalha o conceito de valor entregue, que pode ser traduzido basicamente pela diferença entre o valor percebido (o produto em si, o serviço agregado, os funcionários e a imagem da empresa) e o preço total pago pelos clientes (corresponde ao sacrifício total para comprar aquele produto, o que engloba não apenas o preço monetário propriamente dito, mas também custos de tempo, de oportunidade, da energia física e psíquica investidos no ato de comprar).

Alguns autores (PARASURAMAN *et al*, 1988, RUST *et al*, 2003) ampliam o conceito e utilizam a expressão “valor percebido pelo cliente”, ou seja, os consumidores combinam percepções de qualidade com percepções de custo para chegar a uma avaliação do valor de um produto ou serviço. Para Prahalad e Ramanswamy (2000), para que uma empresa otimize o valor total e o custo total ao consumidor, não é suficiente verificar o que os clientes querem com o fim de adaptar a sua oferta. Os consumidores devem participar da criação de valor, a partir de um processo de comunicação bilateral para que se obtenham resultados favoráveis em todos os pontos de vista.

Para a empresa, quanto mais ampla a sua visão de criação de valor, maior a chance de descoberta de oportunidades de diferenciação.

Porter (1999) propõe a cadeia de valor como uma ferramenta estratégica para identificar meios de criar mais valor para o cliente. Ele enxerga as empresas como um conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e apoiar produtos. A cadeia de valor tem cinco atividades de criação de valor (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, serviço pós-venda) e quatro atividades de apoio que ocorrem ao longo de todas estas atividades primárias (infra-estrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, pesquisa de fornecedores). Segundo o autor, as empresas podem conseguir vantagens competitivas melhorando o desempenho e reduzindo custos em quaisquer dessas atividades de criação de valor ou em todas elas.

Indo além, Porter (1999) observa como as empresas podem criar vantagens competitivas fazendo parcerias com outros membros da cadeia de valor (como fornecedores e distribuidores) para melhorar o desempenho do sistema de entrega de valor para o cliente. Por exemplo, a Procter & Gamble trabalha intimamente ligada a varejistas como a Wal-Mart para garantir que suas marcas sejam rápida e eficientemente distribuídas às lojas. De uma perspectiva de gerenciamento de marcas, essas várias atividades são também um meio para criar associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas. (KELLER; MACHADO, 2006).

Para os fabricantes, o processo competitivo envolve, além da busca por diferenciais sobre os concorrentes e da retenção de clientes, a forma de atuação nos canais de distribuição; isso porque a comercialização dos produtos ocorre essencialmente por meio do varejo especializado. Portanto, qualquer vantagem competitiva obtida em outros pontos do processo (novas tecnologias, redução de preços e imagem de marca, por exemplo) pode ser prejudicada ou até mesmo neutralizada pelos varejistas, responsáveis pela distribuição dos produtos. (CRESCITELLI, 2003).

A indústria trabalha em parceria com o varejo para que o seu produto seja não apenas disponibilizado, mas sim apresentado de forma relevante e atraente para o consumidor no ponto de venda, integrando, assim, todos os esforços de marketing anteriores ao momento da

compra. Nesse sentido, o conceito mais amplo de valor posiciona o próprio varejista como cliente e sua percepção de valor ao optar pela marca do fabricante é decisiva.

Paralelamente, a construção de marcas na mente dos consumidores potenciais é fundamental para o processo de marketing. O poder de uma marca está na sua capacidade de influenciar o comportamento de compra, já que os atributos funcionais de um produto são, em geral, insuficientes para diferenciá-lo da concorrência. Serralvo (1999) afirma que a marca, em várias situações, tem o poder de elevar os preços de produtos aparentemente banais e com pouco valor real agregado. Muito embora a importância atribuída às marcas seja relativamente recente, tomou uma dimensão maior na estratégia de marketing empresarial.

Se, por um lado, a indústria tem investido fortemente na marca de seus produtos, questionam-se antigos paradigmas sobre como construí-la. Construir marca era, no passado, sinônimo de propaganda. As verbas de marketing das empresas eram destinadas a anúncios de televisão. Hoje, a gestão de uma marca envolve todos os pontos de contato da marca com o consumidor, e, quanto mais vivenciais forem esses pontos, mais fortes os vínculos criados com a marca. Nesse sentido, a experiência na loja ganha importância no processo. Para Keller e Machado (2006), a gestão de marcas envolve a elaboração e a implementação de programas e atividades para construir, mensurar e gerenciar o valor da marca.

Especialistas parecem convergir quanto ao maior peso do varejista na construção da marca para o consumidor relacionando-o ao grau de importância do ponto de venda. A forma como o produto é oferecido, o serviço agregado, o conhecimento que o funcionário tem do produto e a forma como o apresenta, e o próprio posicionamento e a imagem do varejista interferem na forma como o produto e a marca são percebidos.

Em resumo, a empresa fabricante define a sua estratégia de marketing, traduzida na sua gestão de marca, no composto de marketing e na forma de administrar os canais pelos quais o produto será distribuído. Por sua vez, as lojas que venderão o produto têm uma percepção da marca e determinado nível de relacionamento com o fornecedor, além de valorizarem atributos específicos para a escolha do produto daquela marca e daquele fabricante. Nas lojas que possuem balconistas, ou pessoas que atendem diretamente os clientes, novamente poderá ocorrer uma interferência na migração da marca, uma vez que essas pessoas têm determinada percepção do produto e da marca, um determinado nível de relacionamento com o fabricante e

com o varejista e valorizam atributos específicos com relação aos produtos. Por fim, os clientes finais valorizam atributos e aspectos específicos da marca do fabricante e do varejista, e podem sofrer influências diversas para optar pela compra de uma determinada marca em uma loja específica.

Variáveis como porte da loja e nível do relacionamento com o fornecedor também podem interferir na percepção de marca pelo varejista. É de se supor que uma grande loja varejista que venda exclusivamente a marca de um fornecedor realize um trabalho de construção da marca em sua loja mais comprometido do que uma pequena loja que ofereça várias marcas de uma mesma categoria. Da mesma forma, o posicionamento das lojas – por exemplo, foco em prestação de serviços ou foco em oferecer preços baixos – pode interferir na percepção que o cliente final tem da marca. Além disto, o nível de compreensão, envolvimento e conhecimento que o cliente tem da marca e do produto – por exemplo, um prestador de serviços no setor da construção, como o pedreiro, na compra de um produto como argamassa – também pode ser de fundamental importância na percepção da marca.

Além de uma análise da marca ao longo de toda a cadeia, outro ponto de destaque desta tese é o foco no setor varejista. Muito embora o tema envolva a marca do fabricante, a principal unidade de análise é o canal varejista e como ele interfere na construção de marca. O crescente interesse no varejo é recente. Atualmente, a maior parte das principais universidades possui um núcleo especializado no estudo e desenvolvimento do varejo. Hoje, a segunda maior empresa do mundo em faturamento, a Wal-Mart, é uma empresa varejista. (FORTUNE GLOBAL 500, 2006).

Várias são as explicações para o fenômeno. Em primeiro lugar, a inversão da cadeia de distribuição, que passa a ser muito mais acionada pelo consumidor final do que definida e administrada pela indústria. Esse consumidor tem muito mais acesso à informação, pode comprar pela Internet de empresas fora do país, conhece os seus direitos e tem muito mais memória de preço do que há dez anos atrás, fazendo uma avaliação mais precisa do valor que está levando. Em segundo lugar, em função do peso do próprio varejista que conhece o seu poder de influência sobre o consumidor e passou a conhecer técnicas para gerenciar o seu negócio. Vale ressaltar, ainda, que o pequeno varejo ganha uma expressão cada vez maior nas vendas totais da indústria em razão de o grande potencial de crescimento encontrar-se nas

camadas de menor poder aquisitivo da população, que preferem comprar do lado de casa, comprar com crédito dilatado e conhecer o dono da loja.

1.1 O Problema em Estudo

O varejo é, por si só, o ponto de contato da marca do fabricante com o consumidor, além de constituir uma marca como empresa. A investigação central desta tese relaciona-se a como ocorre a gestão da marca do fabricante ao longo da rede de distribuição varejista e objetiva-se compreender o processo ao longo dos canais para que a marca chegue ao consumidor final com o posicionamento desejado. Como a gestão de marcas envolve a elaboração e a implementação de programas para construir, mensurar e gerenciar o valor da marca, serão examinadas todas as atividades ao longo da cadeia, do fabricante ao consumidor ou cliente final.

A idéia que permeia esse problema reside em compreender se, e como, a distribuição em pontos de venda com diferentes perfis pode interferir na percepção da marca pelo consumidor, considerando a estratégia de marca, de marketing e de gestão de canais do fabricante, a migração da marca ao longo do varejo e os fatores críticos que interferem nessa migração e a estratégia de marketing dos varejistas, principalmente no que se refere ao gerenciamento do composto de marketing.

Portanto, muito embora se admita uma interferência dos vários atores da cadeia na gestão de uma marca, existe uma lacuna na literatura no sentido de identificar como este processo ocorre, mapeando as atividades de gestão da marca nas várias etapas. Um aspecto recorrente mas vital no entendimento do processo são as implicações que as percepções dos atores que integram os vários elos da cadeia podem gerar.

1.2 Definição do Objetivo do Estudo

Como objetivo geral, a tese propõe-se contribuir para o estudo e a compreensão da estratégia de gestão da marca do fabricante na migração ao longo do varejo e dos diferentes perfis de lojas varejistas, tomando por base contribuições do arcabouço teórico sobre Cadeia de Valor, Planejamento e Marketing Estratégico, Decisões de Marca e de Marketing, Gestão de Canais e Marketing de Relacionamento, Marketing de Varejo e de Serviços, Comportamento do Consumidor.

Complementarmente, serão perseguidos os seguintes objetivos:

- Levantar os aspectos relevantes da gestão da marca do fabricante ao longo da cadeia de distribuição varejista, com base em um estudo de caso;
- Identificar convergências e divergências da percepção da marca do fabricante em função dos diferentes perfis de varejo pelos quais ela migra;
- Avaliar a contribuição do balconista na construção da marca do fabricante para o consumidor final, bem como a interferência das características físicas da loja;
- Investigar o processo de posicionamento de um novo produto com uma nova marca (mais especificamente uma extensão de marca) ao longo da cadeia.

1.3 Contribuições do Estudo

Este estudo pretende oferecer uma visão completa do processo de gestão da marca do produto, iniciando pela estratégia de construção de marca e de seleção de canais da empresa fabricante, pela estratégia de marketing do próprio varejista, investigando ainda o papel do balconista até a ponta do consumidor final. O estudo enfatizará o entendimento das perspectivas de cada um dos papéis no que se refere à percepção da marca do produto. A figura 1, a seguir, ilustra o processo:

Figura 1 - Objeto de Estudo: Cadeia de Valor: Fabricante – Pequeno Varejo

FONTE: Elaborada pela autora.

Particularmente, o estudo oferece uma contribuição enfatizando as perspectivas dos papéis e atores do elo varejista (proprietário da loja e balconista) e do consumidor final, identificando as suas percepções da marca do produto em função dos diferentes perfis de varejo estudados.

O estudo propõe-se a investigar, dentro do contexto varejista, um setor de enorme peso econômico e com poucos ou quase nenhum trabalho acadêmico: o setor de varejo de material de construção. Segundo a Anamaco, Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção, são mais de cento e cinco mil lojas de material de construção no Brasil. Dentre elas, a grande maioria, foco deste estudo, são pequenas lojas, onde predomina a administração familiar, vendem até cinco mil itens e têm área de até mil metros quadrados. (PESQUISA ANAMACO IBOPE SOLUTION, 2006). O produto estudado é a Votomassa, a argamassa da Votorantim Cimentos.

1.4 Organização do Estudo

A fim de explorar o tema e atender aos objetivos propostos, este estudo está estruturado em seções, incluindo a presente introdução.

A seção 2 apresenta uma revisão bibliográfica com o propósito de proporcionar o embasamento teórico necessário sob o aspecto das diferentes contribuições no campo do processo de construção, desenvolvimento e gerenciamento de marca ao longo da cadeia e são abordados três grandes tópicos:

- Da Estratégia Corporativa ao Marketing do Produto e da Marca
- Gestão de Canais: O Elo Fabricante-Varejo
- Marketing de Varejo: O Elo Varejo-Consumidor Final.

Na seção 3, serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa empírica com a descrição da metodologia que fundamentará a sua realização e indicará o método escolhido, justificando-o e detalhando-o no que se refere aos procedimentos e instrumento de coleta de dados.

A seção 4 contém o estudo de caso, resultado das pesquisas empíricas realizadas, tanto das entrevistas quanto das revisões em materiais secundários. São mostrados dados do varejo de material de construção e do setor industrial de argamassas, os atores da cadeia produtiva estudados e as empresas participantes do estudo. A seção é concluída com a discussão dos dados.

A seção 5 traz a conclusão da tese, as limitações do método, contribuições e recomendações para novos estudos.

Por fim, vêm as referências bibliográficas e os anexos pertinentes ao estudo.

A figura 2 mostra um esquema resumido da organização do estudo.

Figura 2 - Organização do Estudo

FONTE: Elaborada pela autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia Corporativa e Marketing do Produto e da Marca

A evolução do conceito de marca e das suas aplicações leva-a a uma dimensão muito maior do que a que lhe foi inicialmente atribuída, ou simplesmente como a identificação da procedência de um produto ou serviço. A marca carrega vários significados, tangíveis ou não, funcionais ou emocionais, que são formados a partir de todo e qualquer ponto de contato dos clientes e consumidores com ela: a experimentação de um produto, a visita de um *site*, a leitura de uma revista, a participação em um evento. Todas essas situações contribuem para o estabelecimento de associações e significados às marcas. Por isso, uma preocupação crescente sobre como administrá-las.

A gestão de marcas envolve a elaboração e a implementação de programas e atividades para construir, mensurar e gerenciar o valor da marca (KELLER; MACHADO, 2006) o que pressupõe a administração de todos os pontos de contato da marca com o consumidor ou cliente, desde o produto, a estratégia de comunicação até o local onde é adquirido e as pessoas que o vendem.

Sob essa perspectiva, a gestão de marcas tem como ponto de partida a estratégia corporativa (vide itens 2.1.1 a 2.1.3). Transcorrem, então, atividades específicas de gestão de marca por parte da organização, tratadas no item 2.1.4, como a construção do valor da marca, as decisões de marca e de extensões. Questões referentes à organização, como a marca organizacional e as demais marcas de seu *portfolio*, também podem interferir na gestão da marca de um produto, pois indiretamente podem remeter a ela. Essa interferência fica ainda mais clara quando é aplicada uma extensão de marca. O restante do composto de marketing e estratégia de comunicação são expressões através das quais a empresa apresenta a sua estratégia de marketing ao mercado.

A gestão deve continuar ao longo da cadeia, a partir da definição dos pontos de venda onde o produto será oferecido, da forma de comunicação com o cliente (lojista) e com o consumidor, da exposição do produto, entre outros, o que será tratado nos tópicos 2.2 Gestão de Canais: O Elo Fabricante-Varejo, e 2.3 Marketing de Varejo: O Elo Varejo-Consumidor Final.

2.1.1 Valor e Cadeia de Valor

Oferecer mais valor aos clientes é o discurso de muitas empresas nos dias atuais, porém o termo valor possibilita diferentes acepções principalmente no que se refere ao valor percebido pelo cliente. À primeira vista, a relação entre a criação de valor e o sucesso do negócio pode parecer óbvia, mas mesmo o termo valor provou-se difícil de definir e extremamente variável em suas propriedades.

O modelo de Valor da Marca Baseado no Cliente¹ (KELLER; MACHADO, 2006) tem como premissa básica que a força da marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela. Em outras palavras, a força de uma marca está no espaço ocupado na mente dos consumidores.

O valor da marca² baseado no cliente é definido formalmente como o efeito diferencial que o conhecimento de marca tem sobre a atitude do consumidor em relação àquela marca. Pode-se dizer que uma marca tem valor da marca positivo quando os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto quando a sua marca é identificada do que quando não é, podendo resultar na maior aceitação de uma nova extensão de marca, em sua menor sensibilidade a elevações de preços e à retirada da propaganda, ou ainda sua maior disposição de procurar a marca em um novo canal de distribuição.

Para Keller e Machado (2006), há 3 componentes-chaves nessa definição:

- 1) resposta diferenciada: o valor da marca depende de diferenças nas respostas dos consumidores. Se essas diferenças não ocorrerem, o produto com nome de marca poderá ser essencialmente classificado como uma *commodity* ou versão genérica. Nesse caso, muito provavelmente a concorrência seria baseada somente no preço.
- 2) conhecimento de marca: essas diferenças nas respostas são resultado do conhecimento do consumidor sobre a marca, isto é, do que ele aprendeu, viu e ouviu sobre a marca como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Assim, embora fortemente influenciado pela atividade de marketing da empresa, o valor da marca, em última instância, depende do que se passa na mente dos consumidores.

¹ *Customer Based Brand Equity*

² Valor da marca (*brand equity*) é um conjunto de ativos e passivos ligados a um nome e símbolo de marca que acrescenta ou diminui valor oferecido por um produto ou serviço. (AAKER, 1996, p.7).

- 3) reação do consumidor a programas de marketing. A resposta diferenciada dos consumidores que forma o valor da marca é refletida em percepções, preferências e comportamentos relativos a todos os aspectos do marketing de uma marca.

Rust, Zeithaml e Lemon (2003) definem o valor do cliente (*customer equity*) como os valores descontados da base de clientes de uma empresa ao longo do tempo. Segundo a visão dos autores, o valor do cliente é constituído por três componentes e impulsionadores principais:

Valor do valor: avaliação objetiva da utilidade de uma marca feita pelos clientes com base na percepção daquilo que é dado por aquilo que é recebido. Os três impulsionadores do valor do valor são qualidade, preço e conveniência.

Valor da marca: avaliação subjetiva e intangível que os clientes fazem da marca, atribuindo-lhe um valor muito além do objetivamente percebido. Os três impulsionadores do valor da marca são conhecimento de marca, atitudes do cliente e percepção da ética da marca.

Valor do relacionamento: tendência do cliente de se manter fiel à marca, independente das avaliações objetivas e subjetivas. Os 4 impulsionadores dessa tendência são os programas de fidelidade, os programas especiais de reconhecimento, os programas de construção de comunidades e os programas de construção de conhecimento.

A importância desses componentes varia de acordo com a empresa e o setor. Os autores concluem que o valor da empresa no longo prazo é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, ou seja, o valor do cliente. A compreensão do termo valor é essencial para identificar quando uma empresa quer entender como obter o alicerce para o valor do cliente. Os consumidores, de forma geral, parecem definir valor como (KELLER; MACHADO, 2003, p. 75):

Valor é preço baixo
 Valor é aquilo que quero em um produto
 Valor é aquilo que recebo pelo preço que pago
 Valor é o que recebo por aquilo de que abro mão, inclusive tempo e esforço

Como mostram essas definições, alguns clientes focalizam naquilo de que abrem mão (preço mais outros custos não monetários, como tempo e esforço) ao passo que outros focalizam

naquilo que recebem (qualidade ou o que desejem em um produto ou serviço). Em sua maioria, os significados de valor dos clientes se encaixam numa dessas definições, as quais podem ser resumidas numa só: valor percebido é a avaliação objetiva, pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe.

Para Kotler (2000), valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Figura 3 - Marketing e o Conceito de Valor

FONTE: TOLEDO, Geraldo. **Marketing Estratégico**. Material de circulação restrita FEA/USP. São Paulo, 2004

Da figura pode-se inferir que o cliente compara o valor recebido com o preço total pago. O valor é percebido por dimensões como produto e serviços oferecidos, funcionários e imagem da empresa. O preço corresponde ao sacrifício para a aquisição do bem ou serviço e é composto pelo preço em si, e pelos custos de tempo, energia e desgaste psíquico na aquisição de bens ou serviços.

Complementando a visão de valor de Kotler, para McGoldrick (2002), no varejo os consumidores escolhem uma loja de acordo com os atributos que percebem positivamente mas avaliam o lado que afeta a compra negativamente, os custos da compra vistos de uma

forma mais completa do que o custo monetário incluindo tempo, esforço e *stress*, de acordo com a figura a seguir:

Figura 4 - A Equação de Valor
 FONTE: MCGOLDRICK, 2002, p. 96.

Nem todos os consumidores procuram gastar menos, economizar tempo ou *stress* e risco. Alguns podem preferir gastar mais, enquanto outros podem preencher seu tempo com as compras. Em resumo, os consumidores farão escolhas considerando:

Preços mais altos ou cobrança de estacionamento: mais dinheiro.
 Grande distância ou longas filas: mais tempo.
 Difícil acesso ou auto-atendimento: mais esforço.
 Mudanças de *lay-out* ou *overload* de informação: mais *stress*.
 Marcas desconhecidas ou estacionamento inseguro: mais risco.

Identificadas as fontes de valor para o consumidor, o conceito de cadeia de valor ajudar a avaliar potenciais fontes de vantagem competitiva³. Para Porter:

Toda a empresa é um conjunto de atividades desempenhadas para desenhar, produzir, vender, entregar e dar suporte ao seu produto ou serviço. Uma análise da cadeia de valor, ao invés do valor adicionado, é a forma apropriada para examinar a vantagem competitiva.

³ Segundo Narver e Slater (1990, p.20) para uma organização adquirir desempenho de mercado consistentemente acima do normal, deve criar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, criar valor superior para seus clientes de forma sustentável.

Porter (1999) criou o termo cadeia de valor ao demonstrar como uma empresa pode ser competitiva a partir da escolha do escopo e da gama de atividades que desenvolve. A cadeia desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Como o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece, é necessário que crie valor para o cliente, o que resulta na margem (diferença entre o valor total e o custo de execução das atividades de valor). As atividades de valor, aquelas por meio das quais a empresa cria valor, são físicas e tecnologicamente distintas e divididas em primárias (relacionadas com a criação física do produto, sua venda e transferência do comprador) e de apoio, que sustentam as atividades primárias. A cadeia, tal como proposta por Porter, está apresentada a seguir.

Figura 5 - A Cadeia de Valor
 FONTE: PORTER, M, 1999.

Uma vez compreendidas as atividades de valor de uma empresa, Porter (1999) enfatiza que a cadeia de valores de uma empresa faz parte de um conjunto maior de atividades, denominado sistema de valores.

Figura 6 - O Sistema de Valores
FONTE: PORTER, M, 1999, p. 32.

Assim, de acordo com Porter (1999), os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e a cadeia de valores dos fornecedores e dos canais. Esses elos, que o autor denomina como verticais, são similares aos elos dentro da cadeia de valores: o modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou desempenho das atividades de uma empresa e vice-versa. A coordenação e otimização conjuntas das atividades de valor entre fornecedores e varejistas podem reduzir o custo total ou intensificar a diferenciação.

Há uma série de aplicações do conceito de cadeia de valor no varejo. (MCGOLDRICK, 2002). A figura, a seguir, apresenta uma matriz condensando aspectos operacionais e funções corporativas maiores. Cada elemento age para adicionar valor, real ou percebido, e contribuir para a vantagem competitiva. Um mérito particular do conceito de cadeia de valor é ajudar a apontar os principais componentes, suas contribuições relativas para o processo de criação de valor e seus custos relativos. As principais diferenças com relação à cadeia da figura 5 são: a integração com os fornecedores, o desenho de lojas e localização e marketing mais ligado a atividades promocionais.

Figura 7 - Cadeia de Valor no Varejo
 FONTE: MCGOLDRICK, 2002, p. 147.

A figura também enfatiza que os varejistas não são apenas coletâneas de lojas, departamentos, pessoas, produtos e dinheiro. Esses recursos têm pouco valor, a não ser que empregados em atividades que assegurem que os produtos e serviços valorizados pelo consumidor final são oferecidos. É a competência de desempenhar determinadas atividades e a habilidade de administrar as ligações entre elas a verdadeira fonte de vantagem competitiva. Poucas dessas competências têm a capacidade de serem suficientes por si só. É a combinação de recursos, somada ao efeito apropriado, que podem ser únicos.

Woodruff (1997) ajusta os conceitos de valor para o contexto do varejo: valor do cliente é a preferência do consumidor por, e a avaliação de, atributos, experiências dos atributos e conseqüências que facilitam ou bloqueiam o conquista dos objetivos e propostas dos clientes. Isso aponta para uma necessidade de repensar a tradicional cadeia de valor que enfatizou as funções e competências das organizações, deixando o consumidor como o receptor do valor gerado. Para ser consistente com o conceito de marketing, a cadeia de valor deveria começar com a análise dos consumidores alvo e de suas necessidades particulares.

Szafir-Goldstein (2004) procurou apresentar o conceito de valor percebido, o contexto no qual tal conceito está inserido e pesquisar a utilização do conceito em uma empresa do mercado

industrial. Na conclusão do trabalho, a autora propõe a sistematização de atividades para avaliação do valor percebido pelo cliente, conforme figura a seguir:

Figura 8 - Proposta de Sistematização de Atividades para Avaliação do Valor Percebido pelo Cliente
 FONTE: Elaborada pela autora com base em SZAFIR, p. 195 - 200.

Ainda segundo a autora, empresas diversas, ou de setores diversos, tendem a ter valores percebidos sobre os produtos e serviços da empresa fornecedora diferentes entre si. Tal verificação torna-se mais interessante à medida que o produto da empresa pesquisada é praticamente uma *commodity*, um produto muito similar a outros do mercado e o mesmo produto tangível apresentado às empresas clientes, cuja diferenciação se dá pelos serviços, basicamente adequados a cada cliente. Assim, segundo a autora, é possível mostrar que para um produto tipo *commodity* também se aplica o conceito de valor percebido, utilizando as ferramentas diferentes da simples argumentação de preço.

A aplicação do conceito de valor percebido tem início nas atividades da análise do mercado e da concorrência, fazendo parte do planejamento e da implantação das estratégias de marketing e, como tal, sendo controlado para adequação aos objetivos.

2.1.2 Planejamento Estratégico

Para estabelecer a forma de geração de valor ao consumidor ou cliente, a empresa deve trabalhar com base em seu planejamento estratégico. O planejamento estratégico pode ser iniciado a partir de três perguntas (GUP, 1980):

- 1) Aonde ir?

A missão tem papel fundamental para responder a essa pergunta. Ela define qual é o negócio da empresa e deve estabelecer os limites mais amplos de atuação e de crescimento. A definição da missão implica na delimitação da concorrência e também na identificação do escopo de atuação, que pode ser definido como área geográfica de abrangência, por exemplo.

A missão é traduzida em objetivos que devem ser expressos de maneira mensurável e que devem ser ajustados quando as condições mudam - não são estáticos. Para Hax e Majluf (1984) objetivos de desempenho corporativo são indicadores quantitativos relacionados ao desempenho global da empresa. Tipicamente, são objetivos financeiros relacionados à receita total, à rentabilidade e taxa de crescimento.

As empresas têm dois tipos de objetivos (LAMBIN, 1989):

- a) objetivos extra-econômicos, que refletem as aspirações individuais dos dirigentes ou proprietários da empresa;
- b) objetivos de marketing que podem expressar-se em objetivos de venda (valor, volume, participação de mercado); objetivos de benefício financeiro (relacionados à rentabilidade) e objetivos sobre consumidores (conhecimento da marca, fidelidade de compra).

Vale ressaltar, porém que, na visão da corporação, a ótica econômico-financeira é muito importante. De acordo com Hax e Majluf (1991) fica no nível corporativo a definição da visão da empresa, que expressa a filosofia corporativa, com suas políticas e valores culturais, a identificação de suas unidades de negócios e suas interações – recursos e preocupações compartilhados.

2) Qual é o ambiente?

Para Gup (1980) é fundamental realizar uma análise dos ambientes interno e externo à empresa. A análise interna mostra as forças e as fraquezas da empresa, é um diagnóstico, uma auditoria da gerência. Já a análise externa identifica as forças externas à empresa, que não estão sob seu controle e que influenciarão no seu destino. Dessa forma, pode-se identificar oportunidades e ameaças e avaliá-las.

3) Como chegar lá?

A função da estratégia é estabelecer o método a ser utilizado para atingir os objetivos traçados, por exemplo, se o objetivo é ser a maior companhia em determinado ramo e como conquistá-lo. Pode-se alcançar o mesmo objetivo de várias maneiras, é preciso eleger o caminho estratégico. Para Porter (1996) a essência da estratégia reside nas atividades desenvolvidas pela empresa: escolher desenvolver atividades de forma diferente ou desempenhar atividades diferentes dos concorrentes.

2.1.2.1 Níveis Hierárquicos de Planejamento

O planejamento é um processo contínuo e, assim como Kotler (2000), Hax e Majluf (1984) propõem níveis hierárquicos de planejamento.

O primeiro é o nível corporativo, em que estão as decisões que não podem ser descentralizadas tendo como principal problema alocação de recursos e no qual reside a decisão estratégica de crescimento.

O segundo é a unidade estratégica de negócios, que deve assegurar a vantagem competitiva da empresa no longo prazo para aquele negócio, prover o mercado e o consumidor dos produtos. As decisões partem dos recursos dados para serem geridos e focam a eficiência: usar bem os recursos disponibilizados da hierarquia superior para serem geridos. Nesse nível reside a maior parte das ações gerenciais.

O nível funcional consolida a estratégia implementando-a com as funções marketing, finanças, operações ou recursos humanos.

Figura 9 - Níveis de Planejamento Estratégico

FONTE: TOLEDO, Geraldo. **Marketing Estratégico**. Material de circulação restrita FEA/USP. São Paulo, 2004

A estratégia no nível corporativo tem como maior preocupação definir em qual negócio entrar, em qual continuar e em qual desinvestir. No nível da unidade de negócios, a questão essencial a ser trabalhada é qual vantagem competitiva pode ser obtida e mantida por um determinado negócio. No nível funcional, estratégia significa estratégia de marketing, financeira, de manufatura, e assim por diante.

2.1.2.1.1 Nível Corporativo

No nível corporativo define-se a estratégia de crescimento das empresas, o que as leva muitas vezes a trabalhar em setores tão distintos quanto, por exemplo, banco e construção civil.

Segundo Sudharshan (1995), as empresas têm uma variedade de alternativas de investimento e precisam:

- definir o conjunto de decisões estratégicas a serem consideradas;
- avaliar cada alternativa enquanto desempenho de longo prazo;
- classificar cada alternativa de acordo com essa avaliação e alocar recursos.

A Matriz “Produto-Mercado” de Ansoff ilustra as possíveis alternativas de crescimento empresarial. Apenas na diversificação, o nível é corporativo, pois está fora do mercado de atuação da empresa.

Figura 10 - Estratégias de Crescimento – Matriz Produto Mercado de ANSOFF

FONTE: TOLEDO, Geraldo. **Marketing Estratégico**. Material de circulação restrita FEA/USP. São Paulo, 2004

2.1.2.1.2 Unidade Estratégica de Negócios

A UEN, unidade estratégica de negócios é uma unidade operacional que abrange um grupo distinto de produtos ou serviços vendidos a um conjunto uniforme de consumidores, enfrentando um grupo bem identificado de competidores. Todos os produtos de uma UEN são igualmente atingidos por mudanças em preços, qualidade ou estilo. Além disso, todos os produtos de uma unidade de negócios devem ser substitutos próximos uns dos outros (HAX, MAJLUF, 1984). A intenção é que cada unidade seja independente dos demais negócios da empresa e possa, inclusive, sobreviver de forma isolada à empresa, de tal forma que:

- Uma unidade de negócio atenda um mercado externo e não interno à empresa,
- Uma unidade de negócio constitua um centro de lucro para a empresa.

Cada unidade de negócios tem a sua missão expressa em termos de produto, mercado e escopo geográfico e deve desenvolver as competências únicas que garantirão uma vantagem competitiva sustentável. A missão no nível da unidade de negócios é atrelada ao domínio competitivo.

Nesse nível, é definida a estratégia competitiva, ou seja, a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria que constitui a arena fundamental em que ocorre a competição. O objetivo é estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição do setor.

Para Cravens (1994), as empresas em determinada indústria podem ser agrupadas de acordo com as estratégias utilizadas. O conceito de grupos estratégicos ajuda a focar a análise da concorrência para empresas que sejam semelhantes. Esse tipo de análise é útil para determinar como competir, comparando desempenho e antecipando estratégias dos principais concorrentes.

Analisando o ambiente competitivo, percebe-se que a formação de preços, por exemplo, se dá de fora para dentro e não de dentro para fora. O foco é identificar quais benefícios o consumidor percebe em determinado produto para que pague mais por ele, ou focar na redução de custos: custos mais baixos do que a concorrência resultam em rentabilidade superior. (WEITZ; WENSLEY, 1984). Vale ressaltar que a redução de custo não é automática, é preciso buscar a sua redução sistematicamente. Nesse sentido, a curva de experiência é importante porque quanto maior o volume produzido e a participação de mercado de uma empresa, maior a vantagem de custo sobre a concorrência.

2.1.2.2 Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva

No artigo “Como a Wal-Mart se Globalizou”, Govindarajan e Gupta (2000) estudaram a estratégia de crescimento da Wal-Mart. Segundo eles, ninguém tinha dúvida de que a empresa havia criado um modelo empresarial perfeito para concorrer nos Estados Unidos. Porém a empresa não poderia prosperar apenas como uma empresa de varejo norte-americana pois precisava crescer para sobreviver e a arena internacional era a única que lhe possibilitaria alcançar um crescimento significativo. O crescimento era tão importante por duas razões. Primeiro, porque a empresa precisava demonstrar aumentos de vendas e lucros para satisfazer as expectativas do mercado de capitais. Segundo, precisava satisfazer as expectativas de seus funcionários. Um dos fatores-chave do sucesso era o quadro de funcionários dedicados e comprometidos. Devido ao plano de participação acionária da Wal-Mart, a situação financeira desses funcionários estava diretamente ligada ao valor de mercado das ações da empresa. Isso

criava outra ligação direta: o crescimento e seu efeito tanto no preço das ações como no moral da empresa.

Em vista da necessidade de crescer, a Wal-Mart não poderia limitar sua atuação aos Estados Unidos por três motivos. Primeiro, já havia saturado a maioria dos mercados internos. Segundo, os Estados Unidos representam pouco mais de 4% da população mundial. Limitando-se a esse mercado, a Wal-Mart estaria perdendo 96% dos clientes potenciais em todo o mundo. Terceiro, os mercados emergentes ofereciam enormes possibilidades de crescimento na área de varejo de desconto devido à baixa renda disponível para consumo. A Wal-Mart decidiu começar pelo mercado das Américas em vez dos da Europa ou Ásia por serem menos maduros e estarem nas vizinhanças.

Apesar do envolvimento do nível corporativo, pode-se avaliar que a decisão de crescimento da Wal-Mart foi a de desenvolvimento de mercado e deu-se no nível de unidade de negócio e, portanto, no nível competitivo. A figura, a seguir, ilustra as principais diferenças entre as duas estratégias.

Figura 11 - Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva

FONTE: TOLEDO, Geraldo. **Marketing Estratégico**. Material de circulação restrita FEA/USP. São Paulo, 2004

Ambas as estratégias pretendem criar valor. Na primeira, o importante é aumentar o poder econômico. Na segunda, focam-se estratégias de crescimento em cada negócio, como a incorporação de concorrentes, por exemplo.

2.1.3 Marketing Estratégico

O marketing é uma área funcional, semelhante às outras, mas desempenha papel estratégico e operacional, tanto no nível de unidade de negócios quanto no nível corporativo.

O marketing estratégico deve ser visto como um subconjunto da administração estratégica e envolve o desenho e a implementação de um plano que combina os elementos do marketing *mix* para atingir os objetivos de curto prazo da organização consistentes com o plano estratégico de marketing. (GARDNER; THOMAS, 1985).

O marketing estratégico é, portanto, o braço do marketing que incorpora a questão competitiva, parte da análise de necessidades de indivíduos e organizações, trabalha com um horizonte de ação de longo prazo, tem como função acompanhar a evolução do mercado e identificar produtos e segmentos e tem suporte na segmentação e no posicionamento.

O marketing pode contribuir muito na análise ambiental, especialmente compreendendo a demanda, o consumidor e as mudanças que podem ocorrer na concorrência e na taxa de crescimento. E tem muito a contribuir na manutenção da vantagem competitiva no nível de unidade de negócios, enquanto tem um papel bem menor na estratégia corporativa.

Antes de partir da empresa, o processo de marketing tem início no mercado / ambiente, o que torna importante a análise das forças externas. O marketing estratégico está muito mais próximo do mercado do que o planejamento e deve fornecer respostas rápidas aos movimentos do mercado, tendo a integração das áreas como fundamental.

Como a estratégia competitiva se faz no nível da unidade de negócio, o papel do marketing na formulação da estratégia competitiva é: informação, análise e decisão. Analisar a evolução do mercado, realizar uma análise qualitativa, trabalhar o conceito de segmentação (o que o mercado deseja, o que cada segmento deseja, qual é a atratividade de cada segmento) e identificar a posição competitiva da empresa, definindo como a empresa vai se posicionar.

2.1.3.1 Segmentação, Priorização e Posicionamento

No processo definido pelo Marketing Estratégico, há três etapas a serem seguidas para a definição de proposta de valor da empresa – *segmenting* (partição); *targeting* (priorização) e *positioning* (posicionamento) - conforme ilustrado a seguir:

Figura 12 - Componentes Essenciais do Marketing Estratégico

FONTE: TOLEDO, Geraldo. **Marketing Estratégico**. Material de circulação restrita FEA/USP. São Paulo, 2004

2.1.3.1.1 Segmentação ou Partição

Kotler (2000) ressalta a importância da segmentação para que a empresa identifique os segmentos que compõem um mercado e defina os critérios que pode utilizar para escolher os mercados-alvo mais atraentes. O ponto de partida para uma discussão sobre segmentação é o marketing de massa, pois nele o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores, indiscriminadamente.

O marketing de massa pode não ser adequado para todas as empresas, pois a segmentação de mercado permite que se direcione seus esforços para seu público-alvo, focalizando os atributos que os consumidores consideram mais importantes. No marketing de massa, assume-se que os consumidores são semelhantes, passam por processos de compra semelhantes e adotam comportamentos semelhantes, o que nem sempre é verdade.

Segmentos de mercado são grupos de clientes cujas necessidades são satisfeitas por meio do mesmo composto mercadológico porque possuem necessidades semelhantes e passam por processos de compra similares. Para Kotler, a segmentação é uma abordagem que fica entre o marketing de massa e o marketing individual.

O autor acrescenta, ainda, o conceito de marketing de nicho, ou seja, um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e atraem apenas um ou dois concorrentes. As empresas que praticam marketing de nicho entendem tão bem as necessidades de seus clientes que eles concordam em pagar um preço *premium*. Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes, e o nicho gera receitas por meio da especialização e tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.

Em resumo, o processo de segmentação procura agrupar as pessoas de tal maneira que a variância dentro do segmento seja a mínima possível e, entre os segmentos, a máxima possível, para que se possam identificar os mais adequados e / ou adotar estratégias diferenciadas para cada um deles.

2.1.3.1.2 *Targeting* ou Priorização

O *targeting* diz respeito à prioridade e escolha dos segmentos que a empresa irá atender. Nesse processo, a empresa foca os segmentos (um, alguns ou vários segmentos) que são mais atrativos de acordo com a sua vocação e as suas competências. (CRAVENS, 1994).

Para definir o *targeting*, deve-se avaliar:

- a atratividade de cada segmento, de acordo com critérios como: tamanho, taxa de crescimento e rentabilidade, entre outras possibilidades;
- a capacidade competitiva da empresa (quais são as fortalezas da empresa diante a concorrência).

2.1.3.1.3 Posicionamento

O posicionamento é fortemente baseado na estratégia de comunicação e, por isso, é denominado posicionamento competitivo. O posicionamento de mercado refere-se ao posicionamento da empresa comparativamente aos seus concorrentes. Para Cravens (1994), a estratégia de posicionamento é a combinação de ações de marketing para atender cada segmento de mercado.

Ainda de acordo com Cravens (1994), a segmentação de mercado é o trabalho de base para as estratégias de priorização e posicionamento da empresa. As habilidades e o conhecimento usados para segmentar um mercado podem oferecer à empresa vantagens competitivas importantes ao identificar grupos que responderão favoravelmente aos esforços de marketing. Uma segmentação mal estruturada reduz a eficácia das decisões de priorização e posicionamento.

Para Toledo e Hemzo (1994), o processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado, que parte do reconhecimento, pela empresa, de que normalmente não lhe será viável atender todos os consumidores de um determinado mercado. Os mercados de massa, em consequência, estão se diluindo em centenas de mini-mercados caracterizados por uma variedade de perfis e diversidade de interesses, em termos de produtos e canais de distribuição. As empresas vêem-se, assim, compelidas a adotar o marketing direcionado como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e de desenvolver compostos de marketing mais ajustados a cada segmento, concentrando seus esforços nos compradores a que elas tenham melhores condições de atender.

Pesquisa de Grisi (1986) concluiu que as principais dificuldades e falhas desse processo são: falha em analisar o ambiente de marketing e sua estrutura competitiva, falha na escolha da base para segmentação, falha na determinação de propósitos e objetivos da pesquisa, falha na definição, descrição e avaliação dos segmentos-alvo e falha na tradução dos achados em estratégias de marketing.

Para Lambin (1989), a origem da vantagem competitiva é o posicionamento estratégico, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Figura 13 - Origem da Vantagem Competitiva: Posicionamento Estratégico

FONTE: TOLEDO, Geraldo. **Marketing Estratégico**. Material de circulação restrita FEA/USP. São Paulo, 2004

Nessa análise, a empresa traça uma comparação com o concorrente principal, partindo do princípio de que não é possível enfrentar todos os concorrentes. O eixo horizontal apresenta o preço máximo de venda do produto comparativamente ao concorrente principal. O eixo vertical apresenta o custo relativamente ao concorrente principal. Diferenciação e Liderança de Custo são situações mais corriqueiras, sendo que na diferenciação os custos são superiores aos dos concorrentes. A forma de vencer é tornar os clientes fiéis, tornar a demanda inelástica. O ideal é que o custo seja menor do que o do concorrente e seja possível, ainda, vender a um preço superior. No desastre, a empresa só consegue vender por preços menores do que os do concorrente.

Ao elaborar a estratégia de posicionamento, a empresa deve escolher os seus “pontos de diferença” a fim de conquistar diferenciação e fazer com que os consumidores ou clientes paguem um preço mais alto. Segundo Kotler e Keller (2006), pontos de diferença são atributos e benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam encontrar em uma marca concorrente estabelecendo uma proposta de venda inconfundível.

A rede McDonald's foca a excelência operacional e, portanto, não pode tornar o seu serviço mais lento para preparar hambúrgueres ao gosto de cada consumidor. Também não poderia liderar em novos produtos pois cada produto adicional desajusta a excelência operacional. A varejista sueca IKEA escolhe um produto elitizado (decoração/móveis) e tornou razoavelmente acessível para o mercado de massa. Construiu a sua reputação na crença de que os produtos suecos são bons, seguros para a massa. Têm os desenhos mais inovadores com os menores preços. Tem um excelente restaurante em cada loja, envia catálogos.

Para os autores, a dificuldade de estabelecer os pontos de diferença é que quando os consumidores avaliam a marca em um nível alto para determinado atributo, também avaliam mal outro importante atributo. Por exemplo, é difícil uma marca ser barata e ao mesmo tempo da melhor qualidade. Assim, os consumidores sempre tentam maximizar os atributos e os benefícios. Muito da arte e ciência do marketing é lidar com *trade-offs*, e assim acontece com o posicionamento.

Para a diferenciação, Kotler (2000) sugere o uso de ferramentas como: produto, serviços, pessoal, canal e imagem de acordo com as seguintes etapas:

- definição do modelo de valores para os clientes (o que influencia a percepção de valor do cliente?);
- estabelecimento da hierarquia de valores para o cliente (básico, esperado, desejado e inesperado);
- decisão do pacote de valores para o cliente (como conquistar a fidelidade e o encantamento dos clientes).

Para Trout (2000), as empresas devem ter uma proposta de venda inconfundível, ou seja, toda a estratégia de comunicação deve fazer uma proposta ao consumidor, de uma forma que a concorrência não possa acompanhá-la e seja tão enfática que consiga atrair novos clientes para o seu produto.

A questão principal é, portanto, estabelecer a proposta de venda inconfundível. A tendência é que uma das principais fontes para a criação dessa proposta no varejo seja uma experiência única de compra. Como explicitado por Martins (2000), a queima das marcas Mappin e Mesbla, em meados de 1999, foi surpreendente, pois muito mais do que o apelo aos preços

baixos, elas representavam o prazer de fazer compras. Outras redes (G Aronson, Lojas Brasileiras, Casa Centro) desapareceram e não deixaram tantas lembranças nas mentes dos consumidores.

Keller e Machado (2006) reforçam a questão Ponto de Diferença com o exemplo dos supermercados Pão de Açúcar que, durante muito tempo, tentaram ser vistos como competitivos também em preço, sem obter muito sucesso – porém, essa é a associação buscada por praticamente todos os competidores. Quando a empresa remodelou as suas lojas e passou a reforçar as associações ligadas a uma experiência de compra agradável, obteve muito mais sucesso, inclusive com recuperação das vendas. Para eles, algumas questões básicas no processo de diferenciação são: que diferenças promover; quantas diferenças promover e como comunicar as diferenças.

2.1.4 Questões Específicas de Gestão de Marca

A definição da Associação Americana de Marketing para marca é (KOTLER, 2000): “Um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho ou combinação dos mesmos para identificar os produtos e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores para diferenciá-los da concorrência.”

Apesar de resumir o conceito de uma marca, essa definição não oferece uma dimensão completa, pois pessoas, locais, eventos e lugares também são marcas em um sentido mais amplo, ou segundo Klein (2002), os estilistas de moda, as empresas de calçados de corrida, o mercado de mídia, personagens de desenho animado e celebridades estão todos mais ou menos no mesmo negócio: o negócio de fazer o marketing de suas marcas. O que importa é que a marca oferece uma distinção dos demais produtos, no momento da compra, tornando o processo decisório mais ágil e fácil.

Kotler (2000) sugere que, em essência, uma marca identifica a empresa ou o fabricante e pode trazer até seis níveis de significado: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade, usuário. Keller e Machado (2006) diferenciam entre uma marca e um produto, que pode ser um bem físico (cereal, raquete de tênis ou automóvel), um serviço (linha aérea, banco ou seguradora), uma loja de varejo (loja de departamento, loja de especialidade ou

supermercado), uma pessoa (político, artista ou atleta profissional), uma organização (ONG ou grupo de teatro), um lugar (cidade, estado ou país) ou uma idéia (causa política ou social).

Ailawadi e Keller (2004) retomam a definição da Associação Americana de Marketing para definir uma marca de varejo como aquela que identifica os produtos e serviços de um varejista e o diferencia dos concorrentes. O ativo da marca de um varejista reflete-se na resposta mais favorável dos consumidores às suas ações de marketing do que às do concorrente. A imagem do varejista na mente desses consumidores é a base do ativo da marca.

Segundo Keller e Machado (2006), para varejistas ou outros membros do canal que distribuem produtos, as marcas cumprem diversas funções importantes. Marcas podem gerar interesse, preferência e fidelidade a uma loja, e os consumidores criam expectativas quanto à oferta de marcas e produtos da loja. Para os autores, até onde é possível dizer que “você é o que você vende”, marcas ajudam a criar uma imagem e a estabelecer um posicionamento para a loja. Varejistas, também, podem criar sua própria imagem de marca vinculando associações exclusivas à qualidade de seus serviços, ao sortimento de produtos, a seu merchandising e a suas políticas de formação de preço e crédito. Por fim, o apelo e a atratividade das marcas podem permitir margens de preço mais altas, maiores volumes de vendas e maiores lucros.

2.1.4.1 Valor da Marca

As definições de valor apresentadas por Rust, Zeithaml e Lemon (2003) e por Kotler (2000) remetem ao valor da marca (Kotler refere-se ao valor da imagem da empresa). Muitos modelos foram desenvolvidos e discutidos exaustivamente em livros e materiais acadêmicos e cada um deles – *Brand Asset Valuator*, *Construção do Valor da Marca*, *Pirâmide da Dinâmica da Marca*, *Modelo de Ressonância da Marca*, *Interbrand*, *Equity Builder* – apresenta as suas contribuições. O quadro, a seguir, relaciona os principais pilares de construção da marca para cada um dos modelos.

Quadro 1 - Pilares do Valor da Marca

AAKER	YOUNG&RUBICAM	OGILVY E WPP	IPSOS.SI
Conscientização	Diferenciação	Presença na mente	Diferenciação
Fidelidade	Relevância	Pertinência percebida	Relevância
Qualidade percebida	Estima	Desempenho percebido	Popularidade
Associações relativas à marca	Familiaridade	Vantagens percebidas	Familiaridade
Outros ativos		Vínculo	Qualidade

FONTE: KHAUAJA, 2005, p 21.

Porém, nota-se que alguns termos são utilizados de forma intercambiável (por exemplo, qualidade e desempenho), e, portanto, em linhas gerais, os fatores mais importantes para a construção do valor da marca são: conhecimento e familiaridade da marca, diferenciação e relevância, qualidade percebida e fidelidade. (KHAUAJA, 2005).

Dentre esses modelos, o de Aaker (1996) sugere que a construção de marca ocorre conforme apresentado na figura abaixo, com base na criação de valor por cada um dos pilares:

Figura 14 - Construção do Valor de Marca

FONTE: Elaborada pela autora com base em AAKER, 1996, p.9.

Em resumo, para construir uma marca, ela precisa estar presente na consciência do público-alvo, oferecer uma razão de compra diferenciada, propiciar associações fortes e positivas e estabelecer relações de lealdade com os clientes. O esforço de construção da marca

proporciona valor tanto ao consumidor – decisão de compra mais fácil, mais confiável – quanto à empresa, que ganha eficiência em toda a sua estratégia de marketing.

Keller e Machado (2006) sugerem que os programas para a construção de valor da marca passam por definição de estratégia de produto e serviço, preço e canais. Porém, o produto está no coração do valor da marca, pois toda a marca forte tem início com um bom produto ou serviço. Nesse sentido, a qualidade percebida tem sido definida como a percepção dos clientes da qualidade geral ou da superioridade de um produto ou serviço em relação às alternativas e a seu propósito pretendido. Assim, qualidade percebida é uma avaliação geral baseada nas percepções do cliente do que constitui um produto de qualidade e de quão bem a marca se classifica nessas dimensões. Atingir um nível satisfatório de qualidade percebida tornou-se mais difícil, uma vez que as melhorias contínuas de produto ao longo dos anos elevaram as expectativas do consumidor em relação à qualidade dos produtos.

2.1.4.2 Decisões de Marca

A proliferação de marcas e produtos em uma organização levanta preocupações e desafios. Um aspecto-chave para gerenciar marcas nesse contexto complexo é pensar sobre elas não apenas como atores isolados, mas parte de um sistema de marcas que precisam trabalhar para dar suporte uma à outra. Nesse sentido, é importante pensar na hierarquia de marcas da empresa, conforme proposto por Aaker (1996):

Quadro 2 - Hierarquia de Marcas

Hierarquia de Marcas	Exemplo	Definição
Marca Corporativa	HP	Identifica empresa por trás do produto ou serviço
Marca da Família (Range Brand)	HP Jet (DeskJet, LaserJet, OfficeJet, FaxJet e DesignJet)	Cobre várias classes de produto
Marca da Linha de Produto	LaserJet IV	Marcas associadas a produtos específicos da empresa
Sub Marca	LaserJet IV SE	Refinamento das marcas de linhas de produtos
Característica, Componente ou Serviço com Marca	<i>Resolution Enhancement</i>	Especificação maior da marca criando uma marca para características ou serviços associados ao produto.

FONTE: Elaborado pela autora com base em AAKER 1996, p. 242.

Como ilustrado na figura, as marcas em um sistema geralmente caem em uma hierarquia natural. Em cada nível, as marcas desempenham determinado papel e têm relações importantes com aquelas dos outros níveis.

Para Aaker, a gerência do sistema tem início com a compreensão do papel de cada marca e as suas relações, identificando como o sistema está estruturado e como pode ser gerenciado de forma efetiva. Os papéis a serem desempenhados pelas marcas são apresentados na Figura 15.

Figura 15 - Papéis da Marca

FONTE: Elaborada pela autora com base em AAKER, 1996, p. 240-267.

Os papéis influenciam diretamente no investimento na marca. Uma marca *driver* requer atenção na definição de sua identidade⁴ e na resposta do consumidor. Uma marca *silver bullet*, por suportar outra marca, merece alocação de recursos extra.

A definição de marcas estratégicas torna-se importante para focar recursos para o desenvolvimento da marca. Algumas marcas podem ser candidatas a desinvestimento, aquelas em mercados não atrativos com uma posição de marca fraca e que não se enquadram na visão

⁴ Identidade de marca é um conjunto único de associações que o estrategista de marca aspira criar e manter. Estas associações representam o que a marca quer representar e implica em uma promessa ao consumidor pela equipe da organização. A identidade de marca deveria ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o cliente criando uma proposição de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão. (AAKER, 1996, p. 28).

de futuro da empresa. A leiteira é aquela marca que pode estar desgastada mas têm as suas forças, têm seu grupo de consumidores a sustentá-la e pode ser mantida com um suporte mínimo. A marca estratégica é aquela de fundamental importância para o futuro da organização, que pode representar uma parcela significativa de vendas ou lucro ou um caminho para um mercado promissor. A organização deve comprometer todos os recursos possíveis para atender a missão dessa marca.

As sub marcas desempenham papel importante nas extensões e podem ter a função de:

- **descrever a oferta:** por exemplo, baixo teor de gorduras. Prefixos ou sufixos podem ser adotados para relacionar as sub marcas, como o McDonald's (McChicken, Big Mac).
- **esclarecer e estruturar a oferta:** oferecer diferentes produtos ou atender diferentes mercados com o uso de uma marca evitando o risco de diluição da marca ou de confusão do consumidor. Por exemplo, Americanas Express.
- **modificar a identidade:** desenvolver uma marca inteiramente nova pode ser caro, então, pode ser utilizada uma marca aliada a uma sub marca.
- **explorar oportunidades de mercado:** quando o crescimento de um nicho de mercado é detectado, uma sub marca para o nicho pode ser desenvolvida com investimento mínimo.
- **facilitar extensões de marca.**

Promover os benefícios, também, pode ser o papel de uma nova marca. Esses benefícios podem ser características (linha *studio*), componentes (*Intel Inside*) e serviços (*Hyatt Gold Passport*). Esses benefícios podem ser tratados como marcas *silver bullet*, que venham a reforçar ou alterar a marca mãe.

As decisões de marcas respondem prioritariamente à pergunta com quantas marcas trabalhar. A decisão de lançar uma nova marca deve incluir a análise de *trade-off* entre o valor que a marca pode criar e o custo envolvido. Outras quatro perguntas podem ajudar a estruturar as respostas:

- a) A marca é suficientemente diferente para merecer um novo nome?
- b) Um novo nome efetivamente acrescentará valor?
- c) A marca atual será colocada em risco se usada em um novo produto?

d) O negócio suportará uma nova marca?

No contexto varejista, para Ailawadi e Keller (2004) as decisões de marca envolvem várias outras perguntas como:

- quantos produtos e que tipos de produtos e serviços podem ser oferecidos?
- como os vários produtos e serviços trabalham as marcas, no nível de loja?
- como a marca do varejista pode ser posicionada com relação aos concorrentes?
- como a concorrência deveria ser identificada?
- como a essência da marca deve ser definida?
- devem ser desenvolvidas marcas para diferentes seções da loja ou grupos de produtos?
- como o varejista pode somar valor a produtos ou serviços que já tenham marcas?
- criar sub marcas sob a marca do varejista ajuda a aumentar o conhecimento ou melhorar a imagem das marcas?

Para os autores, os varejistas precisam desenhar e implementar cuidadosamente a sua estratégia de marca para maximizar o seu valor e as suas vendas.

2.1.4.3 Extensão de Marca

Uma das decisões de marca citadas por Aaker é o uso de uma sub marca para criar uma extensão. Quando bem aplicada, uma extensão representa um atalho no percurso para atingir notoriedade, vendas, lealdade e lucratividade em tempo menor e com menores custos. Turatti (2005, p. 40-5) relaciona as principais vantagens e benefícios, riscos e problemas da extensão de marca para o novo produto:

EXTENSÃO DE MARCA	VANTAGENS E BENEFÍCIOS	
	PARA O NOVO PRODUTO	PARA A EMPRESA
	Redução do risco percebido pelo consumidor Aumento da probabilidade de alcançar distribuição e experimentação Eficácia de investimentos de promoção e entendimento mais rápido da mensagem Permitir alternativas e maior variedade para o consumidor Evitar custos de desenvolvimento de nova marca Potencialização da exposição em embalagens e ponto de venda	Incrementar a imagem da marca original Clarificar o significado da marca Permitir entrada de novos consumidores para a marca e aumentar a cobertura de mercado Permitir extensões subsequentes
	RISCOS E PROBLEMAS	
	Enfraquecer a lógica da linha Fracasso do lançamento Estagnação da demanda já que estender linhas raramente resulta na expansão da demanda da categoria. Enfraquecimento das relações com o canal (ritmo forte de introduções x falta de espaço no ponto de venda). Sub-explorar novas idéias, com produtos que justificariam ter marcas exclusivas, identidades próprias Diminuir a lealdade de marca (abrir espaço para o consumidor rever todo o seu racional de compra) Risco de canibalização dentro da própria linha, especialmente com extensões que criam confusão na imagem percebida dos compradores habituais e ao mesmo tempo não funcionam para atrair novos compradores. Maiores oportunidades para os concorrentes que podem copiar as inovações ou focar nos itens de maior demanda dentro da categoria. Aumento de custos não evidentes com ampliação indiscriminada de linhas de produto (além de embalagem e comunicação, aumento da complexidade da produção e diluição da imagem da empresa).	

Figura 16 - Vantagens e Benefícios, Riscos e Problemas da Extensão de Marca

FONTE: Elaborada pela autora com base em TURATTI, 2005.

Artigo de Aaker e Keller (1990) sobre como os consumidores avaliam uma extensão de marca é uma referência para vários estudos subsequentes e traz fundamentos importantes para a pesquisa do tema. Uma condição para as considerações do artigo é que os consumidores avaliam a extensão baseados somente naquilo que já sabem sobre a marca-mãe e a categoria de extensão, antes de serem expostos a estímulos como propaganda, promoção ou informações detalhadas do produto em lançamento. Isso reduz a interferência e vieses no processo de inferir sobre como poderia ser a extensão. Para que tais inferências resultem em uma avaliação positiva, assumem-se quatro premissas. Quanto mais verdadeiras essas premissas, maior a propensão dos consumidores em estabelecer atitudes positivas para a extensão:

- a) Consumidores têm consciência e associações positivas sobre a marca original em sua memória, isto é, algum conhecimento potencialmente benéfico que pode ou não ser transferido para a nova categoria;

- b) Ao menos alguma dessas associações positivas será evocada pela extensão de marca, de acordo com a similaridade e compatibilidade entre a extensão e a marca original;
- c) Associações negativas da marca original não são transferidas para a nova extensão;
- d) A extensão não cria associações negativas, com os atributos ou benefícios percebidos como positivos ou ao menos neutros na marca original não se transformando em associações negativas no contexto da extensão.

A atitude do consumidor com relação à marca baseia-se em atributos como a durabilidade, incidência de defeitos, serviços associados, recursos, desempenho e solução, entre outros. A atitude pode ser conceituada em termos de percepção do consumidor sobre a qualidade geral da marca. A qualidade percebida está em um nível de abstração mais elevado do que um ou outro atributo específico do produto. Caso a marca esteja associada com alta qualidade, haverá benefícios para a extensão; se a extensão for com qualidade inferior, ocorrerá dano à extensão.

A hipótese é que a transferência da qualidade percebida de uma marca é maior quando as duas classes de produto, de algum modo, têm uma adequação; quando tal adequação é fraca, a transferência é moderada. Ademais, quando a adequação é fraca, pode gerar associações não desejadas à marca.

A combinação ou adequação pode ser percebida de vários modos. Aaker e Keller (1990) sugerem três dimensões para a combinação: duas originárias de uma perspectiva econômica do lado da demanda, a saber, produtos substitutos ou complementares; e outra perspectiva do lado da oferta, de transferência de relações de fabricação. A dimensão da complementaridade indica quanto os usuários percebem as duas classes de produto como complementares, ou seja, quando são consumidos em conjunto para satisfazer uma necessidade particular. Já a dimensão da substituição é relativa ao quanto os compradores percebem duas classes de produtos como sendo da mesma aplicação, em um contexto em que um pode ser utilizado no lugar do outro para atender às mesmas necessidades. A terceira medida da combinação, a transferência, reflete a habilidade percebida da empresa que opera em uma classe de produto em operar em outra classe de produto diferente; o consumidor avalia se a empresa tem capacidade de transferir seu conhecimento, pessoas, instalações e métodos para efetivamente desenhar e produzir a extensão. Caso não reconheça essa capacidade, a qualidade percebida

ou associações da marca em sua categoria original não se desdobram sobre a extensão, e a companhia é vista como excessivamente diversificada para além de sua área de competência.

Figura 17 - Relação entre Alcance das Extensões X Posicionamento de Marca
 FONTE: TURATTI, 2005, p. 64.

Turatti ilustra o conceito a partir da figura a seguir que apresenta duas variáveis principais, cada qual representando um contínuo: em um eixo estão diferentes estágios do posicionamento da marca original, tais como fórmula, *know-how* (até aqui níveis funcionais), interesse e filosofia (simbólicos); o embrião desta classificação foi proposto por Kapferer em 1994 e aprimorado em 2004. No outro contínuo, estão os diferentes estágios de similaridade de produto da extensão em relação ao produto original. As características de cada nível de posicionamento psicológico de marca estão a seguir.

Figura 18 - Características de Cada Nível de Posicionamento Psicológico de Marca
 FONTE: TURATTI, 2005, p. 64.

O posicionamento baseado em **fórmula** está diretamente relacionado ao produto físico em si e a marca é essencialmente o próprio produto, em diferentes versões, concentrada em um território específico dentro da categoria.

Know-how: marcas percebidas pelo mercado como especialistas em fazer algo, com bom domínio das técnicas produtivas daquela categoria de produto (por exemplo, tintas e vernizes). A idéia é aproveitar-se da tecnologia atual disponível internamente para fazer produtos diferentes (até certo ponto) do atual; todos os produtos da marca, porém, refletem a mesma dominância dos valores objetivos e racionais.

Interesse: o posicionamento da marca extrapola a ênfase funcional e começa a ser percebida de maneira mais simbólica, com uma visão mais externa, isto é, voltada ao mercado de atuação, e não ao produto com o qual atuam nesse mercado. A tendência, nesse estágio de posicionamento, é de abrir um *portfolio* de produtos diferentes em termos de categoria de produto, mas conectados e restritos pelo interesse original.

Filosófico: ocorre a abstração e a desvinculação do produto em si. A marca é fundamentada em aspectos emocionais e subjetivos, que são refletidos em seus diversos produtos,

independentemente de suas categorias. A marca serve, muitas vezes, como elemento de projeção de auto-imagem do consumidor.

Na visão da empresa, é possível enquadrar seu atual negócio em cada um dos estágios de posicionamento; entretanto, o real posicionamento, o dominante, é aquele que é mais percebido pelos consumidores como o mais representativo entre os demais de uma determinada marca. Sendo o posicionamento essencialmente baseado em associações em torno da marca, para mapear o real posicionamento, pode-se fazer uso de modelos diversos, como as redes associativas descritas no modelo de Aaker (1996).

No eixo de similaridade de produto está o produto original, o ponto de partida; a seguir, a extensão de linha de produto, depois extensão complementar dentro da categoria; extensão para outras categorias complementares ou afins e, na ponta do eixo, as extensões para categorias dissimilares de produto; essa escala apresenta um crescente grau de dissimilaridade. (TURATTI, 2005).

O desenho representa que o melhor alcance da extensão é diretamente vinculado ao posicionamento dominante da marca: se baseado em fórmula, fica restrito a extensões de linha de produto; em *know-how*, a extensões complementares dentro da categoria; em interesse, em lançamentos em categorias complementares ou afins e se baseado em filosofia, pode alcançar até produtos em categorias dissimilares.

Assim, se uma marca com posicionamento percebido de interesse tem somente um produto com duas ou três variações, está subutilizando seu potencial; do mesmo modo, marcas que não têm profundidade, isto é, identidade à parte dos aspectos funcionais (produto ou fórmula), não conseguem suportar um espectro amplo de extensões. Se estendidas, declinam e regridem para a função de um nome de fábrica que somente garante uma origem ao item, com o dano de que os valores da marca original ficam diluídos.

Os principais aspectos que sustentam essa visão são o da adequação e o das associações-chave, aquelas comuns a um grupo de produtos ou marcas, isto é, aquelas que os identificam e que estabelecem a sua afinidade; quanto mais diferentes física e funcionalmente entre si os produtos, mais simbólicas terão que ser suas associações-chave para que façam sentido.

Um aspecto particular da extensão de linha diz respeito às respostas das empresas às constantes forças do mercado de se centrarem em valor. (AAKER, 1996). Cada vez mais os consumidores abrem mão de produtos de luxo por marcas mais baratas de qualidade semelhante. Isso acontece em função do aumento da concorrência, que oferece produtos sem diferenciais mas com foco no preço e na promoção, e faz com que os consumidores acreditem que talvez não exista uma verdadeira diferença e estejam menos dispostos a pagar um preço *premium*. Outro fator é o novo ambiente de varejo criado com a entrada de novos canais com estrutura de custo mais baixa, engajados em promoção de preço e uso livre de produtos de marca própria.

Como resposta, muitas empresas cedem à tentação de mover suas marcas para baixo, com riscos de prejudicar a marca, principalmente em função da qualidade percebida. Nem sempre esse movimento é fatal, mas deve ser feito de forma extremamente cuidadosa. A forma mais simples de mover a marca para baixo é reduzir o seu preço. O autor cita o Marlboro, a Budweiser e as fraldas Pampers, da Procter&Gamble, como marcas que reconheceram que seus ativos não suportariam um preço *premium* alto em função da forte concorrência orientada para preços e de varejistas cada vez mais poderosos. Então, atribuíram preços de valor aos seus produtos para torná-los competitivos. Entretanto, muito embora os consumidores questionem as marcas mais caras, o fato é que o preço ainda posiciona o produto. Uma brusca redução de preços pode indicar ao consumidor que – como devem começar a suspeitar – a marca não é tão diferente assim e tem, portanto, uma qualidade média. A chave para ajustar o preço sem reduzir a percepção de qualidade é convencer varejistas e consumidores de que a mudança não reflete uma qualidade inferior.

2.1.4.4 Marca como Produto e Marca como Organização

Segundo Aaker (2000), a identidade da marca consiste de doze dimensões organizadas em quatro perspectivas:

Quadro 3 - Dimensões da Identidade da Marca

Marca como Produto	a)	escopo de produtos
	b)	atributo dos produtos
	c)	valor e qualidade
	d)	usos
	e)	usuários
	f)	país de origem
Marca como Organização	g)	atributos organizacionais
	h)	local versus global
Marca como Pessoa	i)	personalidade da marca
	j)	relacionamento marca consumidor
Marca como Símbolo	k)	metáforas visuais e imaginárias
	l)	herança da marca

FONTE: AAKER, 2000, p. 59.

Para garantir que a identidade de marca tenha textura e profundidade, uma empresa deve considerar a marca enquanto produto, organização, pessoa e símbolo. As perspectivas são diferentes e o objetivo é que ajudem o estrategista a considerar diferentes elementos da marca e padrões que possam ajudar a esclarecer, enriquecer e diferenciar uma identidade.

Da análise de Aaker, vale destacar dois pontos de especial interesse para este estudo: a marca como produto e a marca como organização.

Para a análise da marca como produto, Aaker contempla as seguintes dimensões:

- **escopo:** associação à classe de produto (Visa e Cartão de Crédito);
- **atributos:** benefícios funcionais e emocionais oferecidos (Bombril);
- **qualidade / valor:** atributo relacionado ao produto que, pela sua importância, deve ser analisado separadamente (frescor dos perecíveis em um supermercado).;
- **associações com as ocasiões de uso:** algumas marcas são bem sucedidas ao estarem diretamente relacionadas à determinado uso ou aplicação (Gatorade para manter alto nível de desempenho dos atletas);
- **associações com usuários:** associar a marca fortemente a um tipo de usuário como adolescentes e MTV;
- **associações a um país ou região:** em um esforço para conferir mais credibilidade à marca (Channel, França, Swatch, Suíça).

Já na análise da “marca como organização”, Aaker (1996) concentra-se nos atributos da organização, não do produto ou serviço. Esses atributos da organização, como a inovação, a

busca da qualidade e uma preocupação com o ambiente, são criados pelas pessoas, pela cultura, pelos valores e pelos programas da empresa. Os atributos organizacionais são mais duradouros e mais resistentes à comunicação da concorrência que os atributos relacionados ao produto pois é muito mais fácil copiar um produto do que duplicar uma organização detentora de pessoas, valores e programas exclusivos.

De acordo com Aaker (1996), há muitas associações organizacionais que podem ser trabalhadas pelos gerentes:

- **orientação voltada para a sociedade / comunidade:** organizações vistas como boas cidadãs;
- **qualidade percebida:** para o varejo, desenvolvimento de marcas próprias de qualidade;
- **inovação:** ser inovadora pode ser um veículo para a empresa parecer mais moderna e atualizada, além de oferecer credibilidade quando são lançados produtos novos;
- **preocupação com os clientes:** determinação de colocar o cliente em primeiro lugar, sendo que diversas marcas corporativas fizeram desse conceito de amizade um dos elementos definidores da identidade corporativa, como a Nordstrom (para citar um exemplo varejista).
- **presença e sucesso:** é reconfortante lidar com uma organização que possui uma longa história de negócios. O patrocínio de eventos é uma forma de a organização desenvolver presença e sensação de importância;
- **local versus global:** enquanto as marcas globais dispõem de considerável prestígio por sua capacidade de competir com sucesso em diferentes mercados, a vinculação local será especialmente eficiente se resultar na melhor compreensão das necessidades e atitudes da localidade, o que, por sua vez, talvez conduza a refinamentos do produto e a esforços mais eficientes na implementação da identidade da marca.

Além disso, o autor evidencia como as associações organizacionais criam valor na figura 19.

Figura 19- Como as Associações Organizacionais Proporcionam Valor

FONTE: AAKER, 1996, p. 146.

De acordo com Aaker, uma marca que inclua associações organizacionais é mais propensa a representar os objetivos, os valores e as estratégias básicas da organização. Assim, essa identidade pode desempenhar um papel fundamental na articulação desses elementos para os funcionários, os varejistas e outros que precisem incorporar os objetivos e valores e implementar as estratégias da empresa. O varejo, sendo a organização a própria marca, também deve focar nessa premissa, proporcionando uma orientação interna sobre algumas questões básicas como: qual é a finalidade da organização, quais são os valores e a cultura da organização e qual é a visão em relação ao futuro.

Existe uma relação de simbiose entre os valores organizacionais e a identidade da marca. A identidade deve espelhar os valores. (AAKER, 1996). No entanto, se representar uma visão clara que os funcionários aceitem, a identidade também orientará a organização. Assim, uma identidade sólida pode ajudar a dar forma aos valores da organização. Cada organização deve possuir uma identidade que os funcionários – e os demais envolvidos, como os varejistas e os

fornecedores – conheçam e prezem. Aaker sugere dois conjuntos de perguntas como um teste que pode ser usado como parte da análise da estratégia da marca:

- a) os funcionários sabem o que a marca representa? O que eles consideram identidade da marca? Existe uma visão clara e compartilhada ou há incerteza quanto ao que a marca representa?
- b) os funcionários sentem um compromisso emocional em relação à identidade de marca? As empresas com identidades sólidas e nítidas quase sempre conseguem respostas rápidas a essas perguntas; seus funcionários sabem o que a marca busca e se importam com isso.

Keller e Machado (2006) afirmam que é preciso assegurar que os membros da organização alinhem-se adequadamente com a marca e com o que ela representa. Para os autores, grande parte da literatura sobre *branding*⁵ adotou uma perspectiva externa com foco em estratégias e táticas que a empresa deve adotar para construir ou gerenciar *valor da marca* junto aos clientes. Não há dúvida de que no centro de toda a atividade de marketing está o posicionamento de uma marca e a essência de seu significado para os consumidores. Em termos de importância estratégica e tática, posicionar uma marca adequadamente é essencial para criar uma marca forte.

Todavia, de igual importância é posicionar a marca internamente, isto é, a maneira como o posicionamento de marca é explicado e comunicado dentro da empresa. Especialmente no caso de empresas de serviço, é fundamental que todos os funcionários tenham um entendimento atualizado e profundo da marca. No passado, era dada pouca atenção a uma perspectiva interna para assegurar que funcionários e parceiros de marketing avaliassem e entendessem as noções básicas de *branding* e como eles podiam afetar o *valor da marca*.

Para Martins (2000), o desenvolvimento de estratégias eficazes para as marcas é potencializado por contextos organizacionais que favoreçam motivação, comprometimento,

⁵ Keller e Machado (2006, p. 32) não oferecem uma definição para *branding*, mas utilizam o conceito de marca ao afirmarem: “o *branding* existe, de uma forma ou de outra, há séculos. A motivação original do ato de marcar era possibilitar que artesãos e outros identificassem os frutos de seu trabalho, de modo que os clientes pudessem reconhecê-los.” Os autores seguem narrando a evolução do uso de marcas e concluem dizendo que a história do *branding* nos Estados Unidos desde 1860 até os seus desenvolvimentos mais modernos de 1985 em diante pode ser dividida em quatro períodos principais: surgimento de marcas nacionais (1860 a 1914), consolidação das marcas de massa (1915 a 1929), desafios para marcas de fabricantes (1930 a 1945) e estabelecimento de padrões de gerenciamento de marcas (1946 a 1985).

cooperação, capacitação, iniciativa e criatividade das equipes. Em suma, pessoas de qualidade, com recursos e ambiente de qualidade, relacionando-se e comunicando-se com qualidade, com foco na satisfação dos consumidores internos e externos, são condições básicas para estabelecer estratégias que agregam valor aos produtos, serviços, marcas e empresas.

Segundo Tavares (1997), para construir a imagem desejada, a empresa precisa estabelecer um forte relacionamento não apenas com os clientes, mas com outros *stakeholders* ou públicos de interesse. Não pode ignorar outros grupos altamente especializados e influentes. Deve atender às expectativas de seus empregados, investidores, tanto quanto a comunidade que serve. (FOMBRUN, 1996).

Keller e Machado (2006) tratam, também, do nível da marca corporativa ou da empresa, um conjunto de associações que consumidores guardam na memória relacionado ao fato de a empresa ou corporação fabricar o produto ou prover os serviços como um todo. A imagem corporativa é uma preocupação particularmente relevante quando a marca corporativa ou de uma empresa desempenha um papel proeminente na estratégia de marcas adotada. Segundo eles, *valor da marca* corporativa pode ser definido como uma resposta positiva de consumidores, clientes, funcionários, outras empresas ou qualquer outro público relevante às palavras, ações, comunicações, produtos ou serviços emanados por uma entidade corporativa identificada, ou seja, existe *valor da marca* corporativo quando públicos relevantes guardam na memória associações fortes, favoráveis e exclusivas sobre a marca corporativa.

Uma marca corporativa é distinta de uma marca de produto no sentido de que pode abranger uma faixa muito mais ampla de associações. Ao estabelecer uma imagem corporativa, uma marca corporativa pode evocar associações totalmente diferentes das evocadas por uma marca individual identificada somente com um certo produto ou grupo de produtos. Ainda de acordo com os autores, um nome de marca corporativa pode ter mais possibilidades de evocar associações de produtos compartilhados e de seus atributos ou benefícios; pessoas e relacionamentos; programas, valores e credibilidade corporativa.

Por fim, para Gummeson (2005) vale lembrar que a imagem de uma empresa para o consumidor pode ser afetada pela imagem de seu maior proprietário.

2.1.5 Composto de Marketing

A execução do marketing dá-se pela aplicação de técnicas ou programas às diversas dimensões ou variáveis passíveis de intervenção no objeto do marketing – isto é, o bem, o serviço, a idéia ou a pessoa. (CROCCO, 2006).

Existem diversos modelos que enumeram as principais variáveis de marketing, sendo o mais destacado o de McCarthy (1997) que relaciona as seguintes variáveis:

Produto: são as características de qualquer bem, serviço, idéia, pessoa, instituição, etc. que potencialmente possui valor de troca. Entre essas características está o *design* do produto em si, a embalagem, suas cores, seu aroma, sabor, a tipologia dos rótulos e outras.

Preço: são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras.

Praça: é tudo o que se relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor.

Promoção: é o processo de comunicação ativa dos atributos e benefícios de um produto para o mercado-alvo pretendido. Para tanto, envolve a criação e veiculação de programas de propaganda, relações públicas, além da venda pessoal.

Com relação aos produtos, vale ressaltar que os bens de consumo podem ser classificados em Kotler (2000):

Bens de conveniência: são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço. Exemplos: cigarros, sabonetes e jornais. Kotler divide, ainda, os bens de conveniência em básicos (comprados regularmente); impulso⁶ (comprados sem planejamento ou esforço de busca) e bens de emergência (comprados quando há uma necessidade urgente, como um guarda-chuva em uma tempestade).

⁶ Compra realizada sem planejamento e decidida em curto espaço de tempo. (BLESSA, 2003, p. 39).

Bens de compra comparados: são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo. São exemplos: móveis, vestuário, carros usados e os principais eletrodomésticos.

Os bens de compra comparada podem ser divididos ainda em: bens de compra homogêneos, que são semelhantes em qualidade mas tem diferenças significativas no preço para justificar as comparações de compra, e bens de compra heterogêneos, que diferem em aspectos do produto e serviços e podem ser mais importantes que o preço. A empresa que fabrica um bem de compra comparada heterogêneo oferece maior variedade para satisfazer os gostos individuais e deve ter uma equipe de vendas bem treinada para informar e orientar os clientes.

Bens de especialidade: são bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra. São exemplos: carros, equipamentos de som, equipamento fotográfico e ternos masculinos. Esses bens não envolvem comparações, os compradores investem tempo e energia para chegar aos revendedores que têm os produtos desejados. Os revendedores não necessitam estar convenientemente localizados; contudo, devem deixar clara sua localização aos compradores potenciais.

Bens não procurados: são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar, como seguros de vida e enciclopédias. Esses bens necessitam de propaganda e apoio da equipe de vendas.

A classificação dos bens é importante porque orienta as principais decisões de marketing, como ilustrado, a seguir, por Churchill (2003):

Quadro 4 - Categorias Básicas de Produtos de Consumo

Categoria	Tipo de Decisão de Compra	Preço	Promoção	Distribuição
Conveniência	Tomada de decisão rotineira, baixo envolvimento, pouco tempo de decisão, pouca busca de informações	Relativamente Baixo	Mídia de Massa	Ampla
Compra comparada	Tomada de decisão limitada, envolvimento moderado, mais tempo de decisão, mais busca de informações	Moderado	Mídia de massa, alguma ênfase em vendas pessoais	Seletiva
Especialidade	Tomada de decisão extensiva, alto envolvimento, tempo de decisão longo, busca de muitas informações	Relativamente Caro	Mídia de massa, mais ênfase em vendas pessoais	Exclusiva

FONTE: CHURCHIL, 2003, p. 235.

A estratégia adotada para o composto de marketing interfere diretamente nas questões de identidade de marca e posicionamento. As dimensões do composto de marketing devem, obrigatoriamente estar alinhadas com o posicionamento desejado pela empresa garantindo que a sua identidade esteja bem representada.

O modelo *Expressões versus Percepções de Marca* (TELLES, 2004) ilustra os conceitos identidade, composto de marketing e posicionamento (ou expressões de marca). Para ele, identidade é igual ao ser humano: características pessoais e intransferíveis de estabelecermos quem somos e para onde vamos, isto é, nossas características particulares. A identidade é a manifestação da essência da marca, deve ser singular (conjunto único de associações e atributos) e estratégica (orientação para a ação e decisão). Posicionamento, por sua vez, deve ser coerente, como base de toda e qualquer forma de contato do público com a marca, ou seja, deve ser refletido em todo o composto de marketing. Se o gerenciamento da marca for desenvolvido, adequadamente, o consumidor construirá em sua mente a imagem que a marca pretende transmitir. A consistência, por sua vez, reflete capacidade da manutenção da coerência ao longo do tempo. O Modelo *Expressões versus Percepções de Marca* é apresentado a seguir:

Figura 20 - Modelo Expressões X Percepções de Marca
 FONTE: TELLES, 2004, p. 57.

Em resumo, a empresa define, a partir daquilo que ela (ou produto) efetivamente é, aquilo que ela deseja comunicar ao seu público-alvo em sua estratégia de posicionamento. Essa estratégia estará refletida no composto de marketing: produto (desempenho, garantia, serviços agregados), preço (nível de preço a ser estabelecido por segmento e grau de qualidade, descontos e reduções), promoção (propaganda, merchandising, venda pessoal e etc) e praça (canais de distribuição, logística e rede de cobertura). Cada uma das dimensões do *mix* deve refletir exatamente o posicionamento desejado. Havendo consistência, o público-alvo irá perceber a marca exatamente da maneira que a empresa deseja.

Entretanto vale ressaltar que as marcas são entidades complexas concebidas pelas empresas mas elas residem na mente do consumidor e, por causa do processo de percepção, as interpretações que os consumidores fazem das marcas podem diferir daquelas intencionadas pelo pessoal de marketing.

Reforçando esse modelo, para Ries e Trout (1981), o posicionamento começa com um produto, um serviço, uma empresa ou mesmo uma pessoa enfatizando a questão da percepção em relação ao posicionamento: nenhuma manipulação do composto de marketing vai resultar

em posicionamento efetivo, a não ser que produza uma imagem coerente com a identidade e favorável na mente dos consumidores-alvo. Vale ressaltar que Ries e Trout escreveram da perspectiva do anunciante, estavam primeiramente preocupados com a estratégia de comunicação. O posicionamento efetivo deve abraçar todo o esforço de marketing, se os resultados quiserem ter credibilidade e sustentabilidade.

Especificamente no contexto varejista, a experiência total da marca – do cliente entrando na loja à compra efetiva e uso final do produto – deve ser consistente com o posicionamento na loja, além dos diversos elementos de pós-venda dos canais, como crédito, informações pós-venda, garantias, detalhamento de serviços e oferta de novos produtos. (ANGELO, 1999).

O papel do posicionamento vai, portanto, muito além da estratégia de comunicação da empresa, embora esse seja constantemente citado como principal pilar da estratégia de posicionamento.

Para Kotler, o posicionamento deve levar em consideração também o estágio em que o produto se encontra de seu ciclo de vida que compreende quatro etapas:

- **Introdução:** um período de baixo crescimento em vendas e não há lucro uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado.
- **Crescimento:** período de rápida aceitação no mercado e melhoria substancial dos lucros.
- **Maturidade:** baixo crescimento de vendas porque o produto já conquistou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros são estáveis ou declinantes devido à competição acirrada.
- **Declínio:** período em que as vendas mostram

Cada etapa reflete a natureza da concorrência, define a estratégia de marketing e os respectivos custos, conforme ilustrado a seguir:

Figura 21- Ciclo de Vida do Varejo e Estratégia de Negócio

FONTE: MASON *et al*, 1993, p. 24.

Para um produto em fase de introdução, por exemplo, a gerência pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, podendo optar entre as seguintes estratégias:

- *skimming* rápido (preço alto e muita promoção);
- *skimming* lento (preço alto com pouca promoção);
- penetração rápida (preço baixo e pesados investimentos em promoção);
- baixa penetração (preço baixo com pouca promoção).

Para um produto na fase de crescimento, devem ser utilizadas estratégias para sustentar o acelerado crescimento de mercado pelo maior tempo possível:

- melhorar a qualidade do produto, acrescentar novas características a ele e melhorar o seu estilo;
- acrescentar novos modelos e produtos (produtos de diferentes tamanhos, sabores, etc que protejam o produto principal)

- entrar em novos segmentos de mercado;
- aumentar a cobertura de distribuição, ingressar em novos canais;
- mudar as campanhas de conscientização do produto para campanhas de preferência;
- redução de preços para atrair compradores sensíveis a preço.

A maioria dos produtos está na fase de maturidade do ciclo de vida e a maioria dos gerentes de marketing tem de lidar com o problema de fazer marketing dos produtos maduros. As opções estratégicas são:

- modificação do mercado (converter não-usuários, entrar em novos segmentos de mercado, aliciar os clientes dos concorrentes);
- modificação do produto (explorar novos nichos, diferenciação);
- modificação do composto de marketing (preços, distribuição, propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais, serviços).

No declínio, por fim, a empresa pode optar entre aumentar o investimento para dominar o mercado; manter o nível de investimento até que as incertezas do setor sejam resolvidas; diminuir o investimento da empresa seletivamente; reduzir o investimento ou desfazer-se do negócio rapidamente.

2.2 Gestão de Canais: O Elo Fabricante Varejo

A maioria dos fabricantes não vende os seus produtos diretamente aos consumidores finais. (KOTLER, 2000). Entre eles há vários intermediários realizando diversas funções. Esses intermediários constituem um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição). Para o autor, “Os canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo.”

O idealizador do canal de marketing sabe que fornecer maior produção de serviços (tamanho dos lotes, tempo de espera, conveniência espacial, variedade do produto, apoio de serviço) significa maiores custos com o canal e preços mais elevados para os clientes, o que remete

diretamente à classificação em ordem de importância desses atributos para que se possa definir a estratégia.

Canais de marketing ou de distribuição podem ser vistos como **um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo**. (COUGHLAN *et al*, 2002). Esse conjunto de organizações depende dos demais para desempenhar sua função adequadamente.

Rosembloom (2002) adota o ponto de vista da tomada de decisão gerencial acerca do canal de marketing, principalmente da forma como é visto pelos olhos da gerência de marketing nas empresas produtoras. Assim, o canal de marketing é tratado como uma das áreas críticas de decisão com as quais a gerência de marketing deve se preocupar. Nesse contexto, o canal de marketing pode ser definido como **organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição**. A figura, a seguir, explora as palavras utilizadas pelo autor para a definição:

Figura 22 - O Canal de Marketing

FONTE: Elaborada pela autora com base em ROSEMBLOOM, 2002, p. 27.

Para LAS CASAS (2006), como as divisões de funções dos canais não estão bem claras, a definição mais adequada do canal seria: “um conjunto de organizações que atuam de forma

sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor.”

Os objetivos de canal devem ser determinados em relação aos níveis de produção de serviços tidos como alvo. Os objetivos variam também de acordo com as características do produto. As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância de embarque e o manuseio no transporte do produtor ao consumidor.

Para alcançar os objetivos de distribuição, virtualmente qualquer fabricante terá que se concentrar em seis questões básicas de distribuição (ROSEMBLOOM, 2002):

1. qual o papel que a distribuição deveria ter nos objetivos e estratégias gerais da empresa?
2. qual o papel que a distribuição deveria ter no marketing *mix*?
3. como os canais de marketing da empresa deveriam ser desenhados para que seus objetivos de marketing fossem atingidos?
4. quais os tipos de membros de canal deveriam ser selecionados para que seus objetivos de distribuição fossem atingidos?
5. como gerenciar a organização externa de contatos (canal de marketing) para implementar o desenho de canal da empresa de forma eficaz e eficiente numa base contínua?
6. como o desempenho do membro do canal pode ser avaliado?

O tratamento dessas decisões é o que realmente compõe a função da gerência do canal de marketing.

Ainda para Rosembloom (2002), mesmo se reconhecida a ampla gama de variáveis no composto de marketing que uma empresa pode escolher para enfatizar estrategicamente, um caso genérico para salientar a estratégia de distribuição pode ser colocado, se alguma das seguintes condições prevalecer:

- a) a distribuição é a variável mais relevante para satisfazer às demandas do mercado alvo: os canais de marketing são ligados à satisfação das necessidades dos clientes porque é pela distribuição que o fabricante pode proporcionar os tipos e níveis de serviço que resultam em clientes satisfeitos;

- b) existe uma paridade entre os concorrentes nas outras três variáveis do marketing *mix*. Na área de produto, a habilidade para manter a liderança em inovação ou qualidade é mais difícil, devido à rapidez da transferência de tecnologia entre empresas e países. Quanto à variável preço, a capacidade para manter uma vantagem competitiva é muito limitada devido à relativa rapidez com que os concorrentes podem ajustar suas estruturas de custo, mudando suas instalações de produção para localidades com custo mais baixo. Para Rosembloom, vantagens de marketing *mix* baseadas em comunicação tendem a ser de curta duração, pois mensagens promocionais inesperadas ou inteligentes perdem rapidamente seus apelos, sendo repostas pelas promoções dos concorrentes, que aparentam serem mais novas. Entretanto, a distribuição – quarta variável do marketing *mix* – pode oferecer uma base mais favorável para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, pois vantagens alcançadas na distribuição não são facilmente copiadas pela concorrência, como nas outras variáveis do marketing *mix* pois, se manifestadas em um canal de marketing superior (em vez de somente aspectos logísticos de distribuição), são baseadas em uma estratégia superior, organização e capacidades humanas. Essa é uma combinação que não é fácil ou rapidamente imitada pelos concorrentes;
- c) há um alto grau de vulnerabilidade, devido à negligência da distribuição pelos competidores: para seguir essa abordagem, porém, o gerente de canal tem que fazer um esforço consciente para analisar o mercado-alvo e determinar se a distribuição tem sido negligenciada pelos concorrentes e se existem vulnerabilidades que possam ser exploradas;
- d) a distribuição pode fortalecer a empresa criando sinergia pelos canais de marketing: uma das dificuldades principais do gerenciamento dos canais de marketing é o fato de que membros independentes estão envolvidos; negócios que têm seus próprios objetivos, políticas e estratégias. O relacionamento com esses membros, na tentativa de ganhar a sua cooperação, para que possam auxiliar o fabricante a atingir seus objetivos e estratégias, é o que torna o gerenciamento de canal interorganizacional um desafio. Juntamente com esse desafio, podem surgir oportunidades para o fabricante, pois um canal de marketing bem desenvolvido, que abrange os membros mais apropriados, pode proporcionar sinergia entre o fabricante e os membros do canal, resultando em um programa de distribuição superior. Exemplo disso é quando a reputação ou prestígio de um membro do canal é mais forte que o do fabricante. Realizando a distribuição de seus produtos por intermédio desses membros do canal, tanto no nível do atacado quanto no varejo, o fabricante melhora a sua credibilidade imediatamente. Como resultado, os

produtos do fabricante distribuídos por varejistas famosos ou atacadistas bem estabelecidos tornam-se consagrados como produtos de um nível superior, em um grau que não seria obtido por ações isoladas do fabricante.

2.2.1 Segmentação dos Canais de Marketing

Vários serviços diferentes prestados por membros de canal podem promover o valor, para os consumidores, de escolher uma marca ou produto. Embora cada vez mais as empresas fabricantes estejam tentando prestar algum serviço, estabelecer uma parceria de marketing pode ser essencial para assegurar o apoio do canal e a execução desses vários serviços.

A segmentação, por sua vez, torna-se importante na medida em que os membros do canal (distribuidores, varejistas) também são clientes. Por causa de suas diferentes necessidades, talvez seja preciso dividi-los em segmentos ou até mesmo tratá-los individualmente ao elaborar o programa de marketing ideal para que apóiem a marca. Em outras palavras, clientes diferentes talvez precisem receber *mix* de produtos diferentes, sistemas de entrega especiais, promoções customizadas ou até mesmo versões do produto com a sua própria marca. (KELLER, 2006).

Para Coughlan *et al* (2002), os segmentos são mais bem definidos com base nas demandas pelos resultados do canal de marketing. O canal é mais do que um conduto para produtos; também é uma maneira de agregar valor ao produto comercializado por meio dele. Nesse sentido, um canal de marketing pode ser visto como *outra forma de produção* engajada em produzir não o produto vendido propriamente dito mas os serviços complementares que definem como o produto é vendido. Os serviços incluem (mas não se limitam a) divisão de grandes volumes, conveniência espacial, tempo de espera e sortimento e variedade.

As principais variáveis de segmentação para mercados empresariais são apresentadas por Kotler (2000):

Quadro 5 - Principais Variáveis de Segmentação

Demográficas

Setor: que setores devemos atender?

Porte da empresa: devemos atender a empresas de que porte?

Localização: a que áreas geográficas devemos atender?

Operacionais

Tecnologia: quais as tecnologias de clientes que devemos focalizar?

Status de usuários e não usuários: devemos servir os heavy-users, os médium-users, os light-users, ou os não usuários?

Recursos dos clientes: devemos atender a clientes que necessitam de muitos ou de poucos recursos?

Abordagens de Compras

Organização em relação a compras: atender empresas com organizações de compras altamente centralizadas ou descentralizadas?

Estrutura de poder: devemos atender empresas em que predomina a engenharia, a área financeira e assim por diante?

Natureza dos relacionamentos existentes: devemos atender empresas com as quais já temos relacionamento forte ou devemos ir atrás das que mais nos interessam?

Políticas gerais de compras: devemos atender a empresas que prefiram contratos de serviço? Propostas lacradas? Leasing?

Crítérios de compras: devemos atender a empresas que buscam qualidade? Serviço? Preço?

Fatores Situacionais

Urgência: devemos atender a empresas que necessitam de entregas ou serviços rápidos e repentinos?

Aplicação específica: devemos focalizar determinadas aplicações de nosso produto em vez de todas as aplicações?

Tamanho do pedido: devemos focalizar pedidos grandes ou pequenos?

Características Pessoais

Similaridade comprador / vendedor: devemos atender a empresas em que os funcionários e os valores sejam similares aos nossos?

Atitudes em relação ao risco: devemos atender clientes que assumem riscos ou aos que os evitam?

Fidelidade: devemos atender a empresas que demonstram alto grau de fidelidade a seus fornecedores?

FONTE: Elaborado pela autora com base em KOTLER, 2000.

Estudo de Rangan *et al* (1992) sobre um mercado de *commodities* maduro, o de correias de aço, identificou quatro segmentos de empresas:

- a) **compradores programados**: clientes que não vêem o produto como muito importante para as suas operações. É um item de compra rotineiro. Geralmente pagam o preço integral e recebem um serviço abaixo da média. Formam claramente o segmento mais rentável para o fornecedor;
- b) **compradores por relacionamento**: clientes que dão importância moderada ao produto e que têm conhecimento das ofertas dos concorrentes. Eles conseguem um pequeno desconto e uma quantidade modesta de serviços e dão preferência ao fornecedor desde que seu preço não esteja muito fora do mercado. Formam o segundo grupo mais rentável;

- c) **compradores por transação:** clientes que consideram o produto muito importante para as suas operações. São sensíveis ao preço e ao serviço. Recebem por volta de 10% de desconto e um serviço acima da média. Eles estão conscientes das ofertas dos concorrentes e dispostos a fechar pelo menor preço, mesmo se tiverem de sacrificar o serviço;
- d) **caçadores de pechinchas:** clientes que consideram o produto muito importante e exigem os maiores descontos e os melhores serviços. Eles conhecem fornecedores alternativos, barganham muito e estão dispostos a mudar de fornecedor diante da menor insatisfação. As empresas precisam desses clientes para terem um bom volume de vendas, mas eles não são muito rentáveis.

Compreender esse esquema de segmentação pode ajudar uma empresa de um mercado de *commodities* maduro a entender melhor onde deve aumentar ou reduzir os preços e os serviços, uma vez que cada segmento reage de maneira diferente.

De acordo com Rosembloom (2002), o processo de segmentação vai interferir diretamente na seleção dos membros de canal. Para o autor, os principais critérios de seleção são os apresentados a seguir:

Figura 23 - Critérios-Chaves a Considerar na Seleção de Membros de Canal

FONTE: ROSEMBLOOM, 2002, p. 201.

2.2.2 Posicionamento no Canal

Os canais podem ser classificados como diretos e indiretos. Canais diretos implicam vender por meio de contatos pessoais da empresa com clientes potenciais, sejam por correio, por telefone, meios eletrônicos visita pessoal, etc. Canais indiretos envolvem vender por meio de terceiros intermediários, como agentes ou corretores, atacadistas ou distribuidores, varejistas ou comerciantes. É raro um fabricante utilizar um único tipo de canal. O mais provável é que seja empregado um projeto de canal híbrido que utilize vários tipos de canal. Ao planejar um sistema híbrido de canal, o risco é ter canais demais (o que pode levar a conflitos entre os membros dos canais) ou não tê-los em número suficiente (resultando na perda de oportunidades de mercado). (KELLER, 2006).

Para Dias (2003), a distribuição indireta é aquela que utiliza atacado e varejo no fluxo de distribuição de bens e pode ser de três tipos: intensiva, seletiva, exclusiva.

A distribuição intensiva é utilizada quando o objetivo principal da empresa é colocar seus produtos em todo e qualquer ponto de venda que possa comercializá-los e é comumente empregado na distribuição de bens de conveniência. Já a seletiva é mais utilizada quando se leva em conta a imagem do produto. A imagem do ponto de venda deve ser compatível com a que se pretende fixar para o produto. Também quando é preciso que o revendedor ofereça alguns serviços e/ou facilidades, como crédito, assistência técnica, qualidade dos vendedores, *layout* racionalizado, estacionamento, etc. É recomendável que a empresa que opte por esse sistema respeite a área geográfica de atuação do revendedor selecionado. Um mínimo de reserva de mercado é sempre conveniente nesse tipo de distribuição, pois assim evita que a concorrência se intensifique, que as vendas médias por loja sejam menores e que a guerra de preços se instale, prejudicando todos os componentes do sistema (fabricantes e revendedores). Esse tipo de distribuição é recomendado principalmente para os bens de compra comparada de médio e / ou alto valor unitário e para alguns bens de especialidade de baixo valor unitário. A distribuição exclusiva, por sua vez, é a empregada quando se quer preservar ao máximo a imagem do produto. Nesse caso, o revendedor selecionado tem de ter características compatíveis com o que se espera de um atendimento condizente com o perfil do cliente final. Costuma ser usada na comercialização de bens de especialidade e de alguns bens de compra comparada de alto valor unitário.

Muito embora essa classificação venha se mantendo, pode-se dizer que, em função da grande influência que o ponto de venda exerce sobre a decisão de compra na maior parte dos produtos, a indústria tem uma preocupação crescente em oferecer serviços ao varejista e desenvolver um relacionamento mais próximo, mesmo na distribuição intensiva. Para Kotler (2000), o acordo fornecedor-distribuidor mais avançado é o programa de distribuição que pode ser definido como a formação de um sistema de marketing planejado profissionalmente gerenciado e vertical que vai ao encontro das necessidades do fabricante e dos distribuidores. O autor lembra ainda que nenhum canal de marketing permanece eficaz por todo o ciclo de vida do produto, supõe-se que produtos em início do ciclo de vida possam ter distribuição mais seletiva e que ao longo do processo de amadurecimento migre para uma forma mais intensiva.

O tipo de distribuição indireta adotada pela empresa interfere no posicionamento do fabricante junto ao canal. O conceito de posicionamento de canal pode servir como um guia de grande ajuda no esforço para o fomento de uma vantagem diferencial por meio do desenho do canal. Rosembloom (2002) adota a seguinte definição para posicionamento de canal: “[...] a reputação que um fabricante adquire entre os distribuidores (membros do canal) por fornecer produtos, serviços, retornos financeiros, programas e sistemas que são, de certa forma, superiores aos oferecidos pelos fabricantes concorrentes.”

Um canal bem posicionado também significa que a organização terá a confiança e o suporte de todos os membros do canal em sua tentativa de ganhar uma vantagem diferencial, ou seja, deve aumentar as chances do fabricante de estar bem posicionado aos clientes finais. O resultado pode ser exatamente a vantagem diferencial que o fabricante procura.

Para que o posicionamento do canal esteja alinhado com os objetivos e estratégias de marketing a seleção dos membros do canal deve ser consistente com os objetivos e estratégias de toda a organização. Isso ocorre pois os membros do canal, embora sejam negócios independentes, são, do ponto de vista do consumidor, uma extensão da organização do fabricante. Portanto, os tipos de intermediários envolvidos na comercialização dos produtos do fabricante exercem uma influência importante. Por exemplo, um fabricante que tem orgulho de oferecer produtos de prestígio, da mais alta qualidade, deveria tomar muito cuidado na escolha dos tipos de membros do canal para comercializar seus produtos.

Por outro lado, se os produtos de um fabricante estão no meio do caminho em termos de qualidade e são dirigidos ao mercado de massa, sua estratégia de distribuição deveria evidenciar uma ampla cobertura do mercado. Nesse caso, os tipos de membros do canal que negociam seu produto têm uma importância bem menor no contexto.

Figura 24 - Tipo de Distribuição e Posicionamento de Canal
 FONTE: Elaborada pela autora com base em ROSEMBLOOM, 2002, p. 159.

Embora a estratégia de posicionamento de um produto bem sucedida seja dependente de vários fatores, os tipos de lojas que vendem o produto e a forma como eles são exibidos e divulgados são importantes. O autor ilustra esse ponto com base em dois exemplos apresentados a seguir:

Quadro 6 - Posicionamento de Produto e Posicionamento de Canal

	Posicionamento Anterior	Posicionamento Desejado	Posicionamento de Canal Anterior	Posicionamento de Canal Desejado
Perrier	Produto obscuro e caro	Alternativa aos refrigerantes	Lojas de comidas e bebidas finas	Supermercados no mesmo corredor dos refrigerantes
Black&Decker dustbuster (pequeno aspirador de pó)	Útil para a limpeza interior de veículos ou de cinzeiros	Eletrodoméstico indispensável para pequenos trabalhos de limpeza rápidos e fáceis nos lares	Lojas de departamentos automotivos de lojas de ferramentas, descontos e homecenters	Lojas de departamento,, de desconto, varejo de massa, loja de eletrodoméstico

FONTE: Elaborado pela autora com base em ROSEMBLOOM, 2002, p. 271.

Para a Perrier ser posicionada como uma alternativa aos refrigerantes (ROSEMBLOOM, 2002), foi necessária a criação de um programa de gestão de canal para recrutar engarrafadoras independentes de refrigerantes de cerveja em todos os Estados Unidos para distribuírem o produto nos supermercados, preencherem os *displays* e reestocarem rapidamente os mercados à medida que a demanda aumentava. Sem essa abordagem de distribuição em massa para apoiar a estratégia de posicionamento do produto, a água Perrier poderia ter permanecido em sua posição anterior.

O Dustbuster da Black & Decker, outro exemplo citado pelo autor, envolveu a estratégia de posicionamento do pequeno aspirador de pó sem fio que se tornou um dos lançamentos mais bem sucedidos da empresa. Os pequenos aspiradores já estavam no mercado há anos, mas os consumidores os identificavam como um produto útil principalmente para a limpeza interior dos automóveis e esvaziamento dos cinzeiros. Em decorrência, esses produtos eram tipicamente vendidos em lojas automotivas ou nos departamentos automotivos das lojas de ferramentas, de descontos e de *homecenters*.

Para posicionar o Dustbuster como um eletrodoméstico indispensável para pequenos trabalhos de limpeza rápidos e fáceis nos lares, a empresa teve que disponibilizar o produto em lojas de departamento, de descontos, varejos de massa, lojas de eletrodomésticos e na maioria das lojas que também vendem eletrodomésticos. Ainda mais importante, haveria a necessidade de convencer esses varejistas a exibir o produto nos departamentos de eletrodomésticos ou de artigos para o lar, em vez de apenas nos departamentos automotivos ou de ferramentas. O produto ser considerado automotivo e a Black & Decker também era vista pelos varejistas como uma fabricante de ferramentas elétricas, e não de eletrodomésticos. Para que a estratégia fosse bem sucedida, era fundamental o apoio dos varejistas. A ênfase em vender para varejistas que podiam ser induzidos a exibir o produto junto a outros pequenos eletrodomésticos foi de fundamental importância na criação do tipo de posicionamento que a empresa estava procurando.

As implicações do posicionamento do produto na gestão do canal devem ser cuidadosamente examinadas. Primeiro, as prováveis interfaces entre estratégia de posicionamento do produto e onde o produto será exibido e vendido aos consumidores devem ser consideradas antes de a estratégia ser implementada. Segundo, se possível, o suporte dos varejistas na forma de apresentação e da exibição apropriada da mercadoria deve ser confirmado antes da tentativa

de implementação da estratégia de posicionamento. Finalmente, uma reserva financeira deve estar disponível para fornecer aos varejistas incentivos atraentes nas formas de propaganda cooperativa, concessões promocionais e negociações especiais de fornecimento, garantindo, assim, o forte apoio necessário para a estratégia funcionar. (ROSEMBLOOM, 2002).

2.2.3 Varejo

2.2.3.1 Conceitos

Os varejistas consistem em empresas engajadas basicamente na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens. (ROSEMBLOOM, 2002).

Essa definição de Rosembloom foca na atividade varejista enquanto intermediária, enquanto prestação de serviços entre fabricante e consumidor final. A definição de Parente, porém, é mais abrangente. Para o autor, varejo consiste em “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejo assume cada vez mais um papel proativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado.” A atividade está presente nos níveis de canal três, quatro e cinco da estrutura de canal, sempre antecedendo o consumidor final, conforme ilustrado na figura 25.

Figura 25 - Esquema Típico de Estrutura de Canal para Bens de Consumo

FONTE: ROSEMBLOOM, 2002, p. 38.

Para Las Casas (2006), varejista é o intermediário que vende ao consumidor final. O atacadista compra em grandes quantidades e vende em quantidades menores aos varejistas. Um agente ou representante é o intermediário que vende produtos mas, geralmente, não toma posse deles.

Parente (2000) enumera vantagens e desvantagens da estrutura de canal que projeta a presença apenas de um varejista (nível três):

Vantagens:

- O caminho é menor e gera vantagens de maior agressividade, maiores margens para negociação e proximidade maior do mercado e do consumidor final;
- Pulverização dos riscos de uma eventual queda de demanda, da perda de um ou outro intermediário, crédito e cobrança;
- Desconcentração: menor risco de dependência ou pressão de grandes intermediários, maior poder de barganha e melhores condições para aplicar níveis mais agressivos de penetração e, principalmente, ocupação dos mercados-alvo.

Desvantagens:

- Custos envolvidos na abordagem do varejo e na manutenção de uma estrutura administrativa para tal finalidade;
- Problemas logísticos decorrentes da necessidade de entregas muito pulverizadas, que dificultam os trabalhos de planejamento e controle da produção e de problemas com estoques;
- Necessidade de manutenção de um setor de crédito e cobrança às vezes amplo, em função da quantidade de intermediários.

Os varejistas são parte de um sistema de marketing complexo: são componentes importantes, mas não únicos, portanto, dependem da participação e da integração com outros componentes do canal. Como membros dos sistemas de distribuição, mantêm uma interligação direta com seus consumidores e com seus fornecedores, mediante cinco fluxos:

Figura 26 - Os Cinco Fluxos do Varejo
 FONTE: PARENTE, 2000, p. 23.

Porém, o fluxo de promoção tal qual apresentado por Parente pode ser questionado, uma vez que, cada vez mais, os varejistas determinam as condições promocionais no sentido contrário.

2.2.3.2 Classificações e Formatos Varejistas

O varejo consiste em uma atividade dinâmica e diversa, com várias realidades. O varejo de supermercados, por exemplo, tem características distintas do varejo de material de construção, que por sua vez é completamente diferente do varejo de moda. Cada um tem as suas

peculiaridades e requer conhecimentos específicos para oferecer uma gestão eficiente e inovadora. Há que se considerar, ainda, as variações de realidade entre o pequeno, o médio e o grande varejo: as estratégias competitivas são diferentes, muito embora devam ser levadas em consideração pelos vários *players* de um mesmo mercado. (PROENÇA, 2004).

Em um esforço para classificar as instituições varejistas, Parente sugere a aplicação de dois grandes critérios: a forma de propriedade e o fato de trabalhar ou não com lojas.

Figura 27 - Classificação das Instituições Varejistas

FONTE: PARENTE, 2000, p. 25.

Essa forma de classificação pode auxiliar em uma primeira instância, mas no varejo atual a tendência é o sistema multicanal, utilizando várias formas para chegar ao consumidor final. (SOUZA; SERRENTINO, 2002). Na figura 28, os autores ilustram que há diferentes benefícios na utilização de três formas de chegar ao consumidor: loja, catálogo e *online*. Se, por um lado a loja proporciona toque e contato humano, atributos importantes para o consumidor brasileiro, o catálogo oferece portabilidade e a compra *on-line* conveniência.

Figura 28 - Varejo Multicanal

FONTE: SOUZA, M. G.; SERRENTINO, A., 2002, p. 124.

Ainda de acordo com Parente, os varejistas podem ser muitos e de pequeno porte, ou poucos e de grande porte, ou, ainda, podem operar com um esquema misto. Cada caso requer uma política comercial específica, adequada aos objetivos da empresa e dos componentes do sistema. As formas de organização também variam, podem ser independentes, redes, cooperativas ou ainda franquias. Os independentes, geralmente, são empreendedores de pequeno porte que gerenciam as lojas pessoalmente. Muitas vezes com uma gestão familiar, o dono convive com os clientes, proporcionando atendimento personalizado. As redes podem ser corporativas (empresas de varejo com duas ou mais lojas, geralmente com propriedade e administração centralizadas, e que comercializam uma linha de produtos similares) ou voluntárias (grupo de varejistas independentes ou pequenas redes corporativas, patrocinados por um atacadista que centraliza a compra em grandes lotes). Cooperativa de varejistas é a reunião de varejistas independentes que criam uma organização para realizar compras conjuntas e até adotar esforços de merchandising em conjunto. Já a franquia é uma forma de organização de varejo baseada em um contrato feito entre um franqueador e um franqueado, no qual aquele cede a esse o direito de operar um ponto de venda utilizando-se do seu sistema de trabalho, marca e formato originais.

Para o autor, muitos varejistas independentes desenvolveram lojas especializadas que atendem a segmentos especiais do mercado. O resultado é a polarização do varejo entre grandes

organizações verticais de marketing e lojas especializadas independentes. Isso cria um problema para os fabricantes, pois a nova concorrência no varejo não acontece mais entre unidades independentes de negócios, mas entre sistemas completos de redes programadas centralmente (corporativas, administradas e contratuais) que competem umas com as outras para conseguir a maior economia de custos e a melhor resposta do cliente.

Las Casas (2006) oferece uma visão bastante completa das bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas:

Quadro 7 - Classificação Instituições Varejistas (LAS CASAS)

<p>1. Por propriedade do estabelecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> a) lojas independentes b) lojas em cadeias ou filiais c) lojas de propriedade do fabricante d) cooperativas de consumidores e) estabelecimentos de propriedade de fazendeiros f) lojas de propriedade da empresa industrial g) lojas operadas pelo governo (correios, telefônicas, etc). h) lojas de utilidade pública <p>2. Por tipo de negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> a) lojas gerais (departamentos, variedades) b) lojas de uma única linha de mercadorias (móveis, confecções) c) lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes) <p>3. Por tamanho do estabelecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> a) por número de funcionários b) por volume de vendas anuais <p>4. Pelo grau de integração vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> a) não integrada (função varejista apenas) b) integrada com funções atacadistas c) integrada com fabricação <p>5. Tipo de relação com outras organizações</p> <ul style="list-style-type: none"> a) afiliada b) voluntariamente afiliada com outros varejistas (cadeias formadas por atacadistas ou varejistas independentes ou franquias) 	<p>6. Por método de contato com o consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> a) lojista b) marketing direto (catálogo, anúncios regulares em mídia, afiliações em clubes de compra) c) contatos diretos com os consumidores (porta a porta, entregas regulares nos locais) <p>7. Por tipo de localização</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Urbana (comércio central, distrito comercial secundário, localização de bairro, shopping centers, mercado público) b) cidade pequena (centro, bairros) c) lojas rurais d) stands à beira de estrada <p>8. Por tipo de serviços prestados</p> <ul style="list-style-type: none"> a) serviços completos b) serviços limitados c) auto-serviço <p>9. Forma legal de organização</p> <ul style="list-style-type: none"> a) individual b) sociedade c) empresa de capital limitado d) sociedades anônimas e) tipos especiais de organizações <p>10. Por organização administrativa ou técnica operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> a) indiferenciada b) departamentalizada
--	---

FONTE: LAS CASAS, 2006, p. 321.

Essa classificação pode auxiliar na seleção de membros do canal varejista e na identificação das variáveis importantes a considerar para segmentá-los, em complementação às questões propostas por Kotler e às variáveis de Rosembloom.

2.2.3.3 Papel do Varejo na Estratégia de Marketing do Fabricante

Dentre os canais indiretos, aquele que mais afeta o valor da marca é o varejo, em função do contato mais visível e direto com os clientes. (KELLER; MACHADO, 2006). Os varejistas apresentam-se sob muitas formas. Os consumidores podem estabelecer associações com um varejista baseadas em vários fatores, como o sortimento dos produtos, a política de preços e crédito e a qualidade dos serviços. Mediante os produtos e marcas que mantêm em estoque, a maneira como os vendem e assim por diante, os varejistas esforçam-se para criar seu próprio valor de marca, estabelecendo lembrança e associação de marca fortes, favoráveis e exclusivas.

Ao mesmo tempo, eles podem causar uma profunda influência sobre o valor de marca das marcas que vendem, especialmente em termos de serviços relacionados à marca, que eles podem apoiar ou criar. Além do mais, a influência mútua entre a imagem de uma loja e a imagem de marca dos produtos que ela vende é importante. Em função do que conhecem e das associações que fazem em relação aos varejistas, os consumidores inferem ou fazem certas suposições sobre os produtos vendidos, tais como “esta loja só vende mercadorias de boa qualidade e alto valor, portanto este produto também deve ter boa qualidade e alto valor.”

Apesar de prometer investigar como esse fenômeno acontece, os autores limitam-se a tecer algumas considerações sobre como o varejo pode afetar o valor da marca, como, por exemplo, na forma de exposição do produto, que depende basicamente do estabelecimento varejista. Outra consideração feita pelos autores é que um modo de os fabricantes reconquistarem um pouco do poder que perderam é manter marcas fortes junto aos consumidores mediante algumas técnicas de construção de marca. A idéia é que o consumidor peça o produto, obrigando o varejista a estocá-lo. Um fabricante está empregando a estratégia de *pull* (puxar, também chamada estratégia de atração) quando dedica esforços de marketing aos consumidores finais. Alternativamente, as empresas podem devotar seus esforços de venda aos próprios membros do canal, dando-lhes incentivos diretos para que mantenham estoque de seus produtos e os vendam. Essa estratégia é chamada de estratégia *push* (empurrar, também chamada estratégia de pressão), já que o fabricante tenta, com isso, alcançar o consumidor empurrando o produto por cada etapa de distribuição.

Essa consciência sobre a importância do momento da compra no processo decisório do consumidor não é recente. Para Mason *et al* (1993), os varejistas e a indústria deveriam

perceber que os consumidores são sensíveis não apenas a aspectos tangíveis do produto ou serviço, uma vez que avaliam também outros aspectos no momento da compra.

Ambos os setores já constataram a importância de compreender melhor o comportamento do consumidor, para elaborar ações mais eficientes e precisas. Para Gade (1980), quanto mais personalizada for a comunicação, maior a probabilidade de que ela seja persuasiva, indo ao encontro das necessidades específicas do consumidor, além de se utilizar mais recursos para convencê-lo.

Blessa (2003) reproduz uma frase famosa que traduz bem a relação varejo – fabricante: “Ao fabricante interessa que o consumidor compre o seu produto, não importa onde, e ao lojista que ele compre em sua loja não interessa qual produto”. Entretanto, quanto mais fortes as parcerias desenvolvidas entre ambos, maiores os ganhos das partes, cujo interesse comum é vender mais.

Nesse sentido, a indústria tem procurado trabalhar cada vez mais próximo ao varejista, para desenvolver ações que privilegiem seu produto no ponto-de-venda. Segmentos varejistas, como as farmácias, também utilizam frequentemente o *merchandising*, muitas vezes em ação cooperada com a indústria. A Procter&Gamble, por exemplo, certa vez promoveu sua linha de descongestionantes Vick nas farmácias, com o programa “*Vicksibilidade*”, que consistiu em “vestir a farmácia com o produto”, exposto em móveis, pontas de gôndola, adesivos de piso etc... Era impossível que uma compradora (a mãe) entrasse no ponto-de-venda e esquecesse de levar o produto. (TOLEDO; PROENÇA, 2004).

Para Corstjens, J.; Corstjens (1995), os varejistas têm três vantagens sobre os fabricantes no que diz respeito a influenciar os consumidores. A primeira é a vantagem física, o contato. A segunda trata do controle das variáveis do marketing no ponto de venda. A terceira diz respeito ao acesso deles aos dados sobre o comportamento de compra dos consumidores.

Para Lambin (2000), uma estratégia de *push* consiste em orientar, por prioridade, os esforços de comunicação e de promoção junto aos intermediários, de modo a incitá-los a referenciar a marca, armazenar o produto em quantidades convenientes, concedendo-lhes o espaço de venda adequado a estimular os consumidores a comprá-lo. Para ele, os fornecedores podem

usar diversos estímulos para suas estratégias de *push* para atender a qualquer dos seguintes objetivos:

- a) **Aumento das compras e manutenção de estoques:** aplicação de margens altas, exclusividade territorial, promoções, reduções por quantidades, compromissos de nova compra, produtos gratuitos, entre outros.
- b) **Aumento dos esforços da equipe de vendas:** os fabricantes proporcionam aos seus intermediários treinamentos, preparo de material promocional que auxilie a venda, adoção de programas de incentivos e concursos.
- c) **Propaganda:** pode estimular a propaganda do canal ou fornecer material promocional para aplicação nas lojas.
- d) **Aumento de espaço nas lojas:** verbas promocionais ligadas ao espaço dos produtos nas lojas.
- e) **Promoção nas lojas:** expositores, balcões de venda, vendas com demonstração, distribuição gratuita de amostras, degustação, entre outras.
- f) **Melhora de serviços aos clientes:** programa de formação para a prestação do serviço, material instrutivo, cobertura dos custos originados pelo serviço de garantia.

Embora algumas marcas pareçam enfatizar mais uma estratégia que outras (por exemplo, estratégias *push* geralmente são associadas com distribuição mais seletiva, e as estratégias *pull* com distribuição mais ampla e intensa), os programas de marketing mais bem sucedidos mesclam habilmente *push* e *pull*. (KELLER; MACHADO, 2006). Nesse sentido, a propaganda atrai o consumidor até o ponto-de-venda (*pull*) e a promoção potencializa o seu efeito com recursos aplicados na loja (*push*). Os recursos aplicados na loja fazem parte da estratégia de *merchandising*, muitas vezes sem utilizar o recurso da promoção.

Para Sant'anna (1998), todas as ações da propaganda e da promoção convergem para o ponto-de-venda, quando acontece o momento em que se tem a resposta, o sucesso ou fracasso. Embalagem, *design*, destaque, boa exposição, arrumação, material promocional, decoração..., a boa “*exibitécnica*”⁷ é que pode ditar o destino do produto. O autor afirma que a sutileza dessa técnica consiste em levar o consumidor a solicitar, no ato da compra, a marca anunciada, não deixando “*a propaganda morrer no ponto-de-venda*”. Não basta anunciar ou

⁷ Neologismo criado para designar a arte e técnica de expor, dispor e exibir os produtos. (FERRACCIU, 2003).

promover campanhas de propaganda, se isso não estiver apoiado num trabalho paralelo de promoção de vendas. Conseqüentemente, promoção de vendas é um acontecimento em torno do produto ou no local da venda.

A base para essa ação é justificada por Shimp (2003), para quem entre as bases comportamentais das comunicações em marketing, deve-se considerar o modelo racional, predominante nas decisões *Business to Business*, e o hedonista-experimental no qual o comportamento é também motivado por considerações emocionais, hedonistas e experimentais, reconhecendo que as pessoas normalmente consomem produtos apenas pelo prazer de fazê-lo ou em busca de entretenimento, fantasias ou estímulos sensoriais. Nesse sentido, muitos autores têm reforçado a importância dos apelos emocionais, como Gobe (2002), que explora em seu livro *Emotional Branding* a forma que várias empresas vêm adotando em sua estratégia de comunicação: uma perspectiva muito mais emotiva do que racional, na abordagem dos benefícios de seus produtos.

Para Gumesson (2005), entender o cliente do cliente é imperativo quando se trata de bens de consumo e varejo. Uma cervejaria usa a distinção entre clientes (atacadistas, varejistas, restaurantes) e consumidores (quem bebe a cerveja). Em cadeias de varejo, os compradores centrais foram dotados de poderes sobre os fabricantes. Eles são intermediários entre fabricantes e consumidores e estão mais próximos dos consumidores do que os fabricantes. O fabricante se arrisca por não saber o suficiente sobre as necessidades e os comportamentos do consumidor e o modo como eles se modificam; ele perde a oportunidade de interagir com o consumidor. Para aliviar o poder dos intermediários, os fabricantes utilizam ações de marketing com o objetivo de atingir o consumidor utilizando a imagem, a propaganda da marca e a promoção de venda nas lojas. Seus representantes vão até as lojas para informar, entregar material de promoção, ajudar a encher as prateleiras e oferecer amostras para os consumidores. Os fabricantes também fazem suas próprias pesquisas com o consumidor, por exemplo, por meio de painéis com consumidores que se encontram regularmente para discutir gostos, fragrâncias, ou novos produtos.

2.2.3.4 Relacionamento Fabricante / Varejista

Segundo Levitt (1985), expectativas - e não coisas - são o que as pessoas compram. Compram as expectativas de benefícios prometidas pelo vendedor. Porém, muitas vezes, as realidades posteriores não correspondem às promessas anteriores. As expectativas do cliente são moldadas pelas promessas e pela conduta do vendedor antes que a venda seja efetuada. Para o autor, se o vendedor promete a Lua, é razoável que o cliente a espere. E se aqueles que fazem a venda e o marketing operam com comissões pagas antes que o cliente obtenha tudo pelo que negociou, provavelmente não sentirão qualquer forte compulsão para assegurar que a Lua será total e confiavelmente entregue. Depois da venda, correrão em perseguição a outra presa.

Ainda segundo Levitt, na ausência da boa administração, o relacionamento entre vendedor e comprador decai devido às diferenças em suas necessidades, carências e estruturas de incentivo, e porque ambas as organizações tendem naturalmente a olhar para dentro, para assuntos internos, e não para fora, uma em direção à outra. A orientação para dentro, por parte da organização vendedora, conduz à insensibilidade e à irresponsabilidade nas relações com o comprador, na melhor das hipóteses substituindo interações autênticas por formalidades burocráticas. Torna-se importante que o vendedor se pergunte regularmente se o relacionamento está melhorando ou decaindo e se as promessas estão sendo plenamente cumpridas.

A relação indústria - varejo tem tido importância crescente na estratégia de vendas das empresas. No passado, segundo Clancy e Schulman (1993), os intermediários eram tidos como um simples canal. Hoje, eles não podem ser vistos como um problema de distribuição, e sim, como um público-alvo diferente do mercado consumidor. Os fabricantes estão começando a perceber que têm de entender as necessidades dos intermediários e projetar produtos que atendam às suas necessidades. E os autores complementam: o canal de distribuição não é somente o veículo para entregar o seu artigo, mas sim, e acima de tudo, um importante cliente.

Conforme proposto por McKenna (1993), tão fundamental quanto o marketing para o cliente final, é o marketing para aqueles que levam o produto ou serviço até o cliente, ou seja, os distribuidores, os revendedores e os representantes. Esses intermediários, a quem chama de “cadeia de vendas”, interferem diretamente no desempenho da empresa, ajudando a levar ao cliente final o melhor produto possível.

Levy e Weitz (2000) afirmam que o varejo, atualmente, concentra uma importância econômica muito grande, o que faz com que o seu poder e influência tenham aumentado muito. No Brasil, a tensão entre varejo e indústria ficou mais evidente no início dessa década. Reportagem na Revista Exame (2002), intitulada **A Ditadura do Varejo**, revelou que os varejistas cobram da indústria pela exposição de produtos na ponta de gôndola – posição privilegiada nas prateleiras que estimula as compras por impulso – e por outras ações. Como consequência, as indústrias estão transferindo verbas de propaganda para a promoção de vendas. Segundo o texto, de cada cem dólares do orçamento de marketing das indústrias de bens de consumo, sessenta e um vão para os supermercados. São despesas que já correspondiam em média a 16% das vendas brutas de cada indústria, que alega não sobrar dinheiro para o trabalho de construção de marca. Além disso, o resultado dos esforços no ponto-de-venda dificilmente é avaliado.

Para contornar esses conflitos, o objetivo maior das empresas é a construção de relacionamentos, sendo que o relacionamento fundamental do marketing é aquele entre o cliente e seu fornecedor. Gummesson (2005) define marketing de relacionamento como aquele baseado em interações dentro da rede de relacionamentos. Para o autor, ao contrário do marketing de relacionamento, o marketing de transação não tem a ambição de subir *a escada da lealdade*, e, muitas vezes, ainda é uma opção realista e funcional. Uma compra pode envolver bens padronizados com preços baixos dentro de um prazo específico de entrega e grau de qualidade.

Incorporar, conceitualmente, o marketing de transações ao marketing de relacionamento pode ser visto como o ponto zero da escala do marketing de relacionamento. A extensão dos relacionamentos pode ser, então, realçada, até que um consumidor e um fornecedor sejam praticamente a mesma organização. O relacionamento zero tem um componente de preço, dentro do qual o menor preço conecta o consumidor e o vendedor. O relacionamento zero, também, tem um componente de conveniência que implica que o consumidor geralmente compre onde é mais simples e mais conveniente em uma certa ocasião. Em tais casos, o preço é quase imaterial.

Muitas empresas estão mudando sua ênfase do marketing de transação para o marketing de relacionamento. As empresas reconhecem que a equipe de vendas será cada vez mais chave para conquistar e manter clientes.

Compradores e vendedores desenvolvem diferentes tipos de relacionamento em resposta às condições de mercado e às características da situação de compras. Para desenvolver estratégias específicas de marketing de relacionamento para um determinado cliente, o profissional de marketing *business to business* deve entender que alguns clientes irão escolher um relacionamento colaborativo, enquanto outros vão preferir um relacionamento mais distante ou transacional. A figura 29 destaca as características típicas dos relacionamentos nos pontos extremos do espectro de relacionamento entre comprador e vendedor.

Figura 29 - Tipos de Relação entre Fornecedor e Cliente

FONTE: Elaborado por RODRIGUES FILHO, L. com base em HUTT, M e SPEH, T, 2002, p. 97 a 113.

Os clientes tendem a preferir um relacionamento transacional quando há um mercado de fornecimento competitivo apresentando diversas alternativas, quando a decisão de compras não é complexa e o mercado fornecedor está estável. Por outro lado, os clientes enfatizam uma orientação transacional quando a compra é vista como de pouca importância para os objetivos organizacionais. Tais relacionamentos são caracterizados por baixo nível de troca de

informações e estão menos propensos a envolver conexões operacionais entre as empresas compradoras e vendedoras.

As empresas compradoras preferem um relacionamento colaborativo quando há poucas alternativas, quando o mercado é dinâmico e é alta a complexidade da compra. Em particular, os clientes buscam relacionamentos mais próximos com fornecedores quando a compra é considerada importante e estratégica para a organização compradora. Além disso, os relacionamentos que surgem durante as compras importantes são aqueles que estão mais propensos a envolver conexões operacionais e altos níveis de troca de informações.

Especificamente na construção de relacionamento no *business to business*, para Gummesson (2005) é possível criar conexões com as empresas clientes de forma a caminhar para uma situação mais colaborativa, criando um relacionamento entre compradores e vendedores. São elas:

- a) Elos que abrangem atividades do tipo técnica, administrativa e de marketing;
- b) Laços entre recursos que incluem a troca e o compartilhamento de recursos tangíveis, como máquinas, e intangíveis, como conhecimento;
- c) Vínculos de atores que são criados por pessoas que interagem e exercem influência e formam opiniões umas sobre as outras.

O autor cita as propriedades gerais importantes das relações comerciais (GUMMESSON, 2005): colaboração, longevidade, comprometimento, dependência e importância, adaptação, atração, proximidade e distância, formalidade, informalidade e transparência, rotinização, conteúdo, propriedades pessoais e sociais.

Ainda para Gummesson (2005), observando os canais pelas lentes do relacionamento, há redes e parcerias nas quais estão sendo integrados processos entre produtores, produtores de serviços, intermediários e consumidores. Isso requer confiança, mais do que mecanismos de controle baseados em poder, contratos e integração vertical formal. Apesar de a maioria da literatura não salientar isso especificamente, a construção de relacionamentos tem sido destacada em muitos canais. As negociações entre produtores e cadeias de varejo geralmente têm forte conteúdo social, cujos ingredientes cruciais são as relações pessoais e a confiança, o contentamento e o entusiasmo.

Em resumo, para a formulação e implementação de um programa para conquistar a cooperação dos membros do canal, o gerente de canal depara com três questões estratégicas fundamentais. (ROSEMBLOOM, 2002):

- a) qual é o grau de intensidade a ser impresso à relação com os membros do canal?
- b) como os membros do canal deveriam ser incentivados a cooperar na busca dos objetivos de distribuição do fabricante?
- c) como o marketing *mix* deveria ser usado para incrementar a cooperação dos membros do canal?

Com relação à intensidade, se o gerente do canal acreditar que um relacionamento mais intenso não é necessário para o gerenciamento eficaz do canal, então, provavelmente, isso não é necessário, sendo até um desperdício de tempo, energia e dinheiro.

Por outro lado, se o fornecedor deve centrar esforços para relacionar-se com o varejo, o mesmo é válido para o varejista: o mesmo foco que o varejista tem em construir o relacionamento com seus consumidores deve ser dado à construção do relacionamento com os fornecedores. Essa realidade pode ser verificada na declaração de Grazziotin (2003, p.87-8), Vice-Presidente da Grazziotin SA, uma empresa com 5 redes, que opera nos três Estados do Sul com 192 lojas, atuando, também, nos setores de pecuária e reflorestamento:

Reconhecemos não ser simples esse tipo de relação e, às vezes, demoramos bastante para estabelecer as parcerias ou seguir com elas após defini-las, mas estamos convencidos de que vale a pena buscar tal caminho: o comprador e a empresa terão sucesso na proporcionalidade dos parceiros que conseguirem. Acredito que entre 70 e 80% das compras deveriam ser com empresas parceiras pois, se uma indústria sabe que conta com a colocação certa de 10% a 20% de sua produção todos os meses em uma loja, ela pode se moldar às peculiaridades e necessidades do lojista de forma que os dois lucrem mais. Parece simples, muito claro, mas na prática é difícil executar a parceria.

A parceria é dificultada porque o comerciante é desconfiado. Raciocina que, se comprar sempre do mesmo, não ganhará descontos, poderá ser explorado, deixará de aproveitar as ofertas que surgem no mercado. Penso diferente. Se sou importante para alguém, ele fará o máximo para atender as minhas necessidades. Quando entrego 10% do meu negócio para alguém, ele sabe que terá essa perda quando eu cair fora.

Creio ser oportuno destacar algumas conseqüências positivas dessa conduta. Uma delas é a fidelidade do cliente. Nosso cliente já chegava à loja pedindo pela marca: o vizinho ou o amigo comprara, gostara e se tornara um propagandista dos nossos produtos e da nossa loja. Outra é que sempre tivemos a possibilidade de melhores condições de preço, de propaganda, de entrega. Tínhamos uma definição e nosso público identificava-se conosco. Como sou fiel a alguém, há a tendência de alguém ser fiel a mim – isso é universal. Quem prega uma filosofia deve praticar esta

filosofia, ou seja, o lojista não consegue ter cliente fiel se não for fiel. É difícil vender o que não se é. A parceria neste ponto é fundamental.

Muito embora o depoimento retrate a realidade de um grande varejista, na discussão da relação entre varejistas e fornecedores, termos como parceria ou *trade marketing* são muito utilizados. A expressão *trade marketing* traz a perspectiva do fornecedor sobre o gerenciamento do relacionamento com os seus clientes. Compreende uma série de ações, com o propósito de identificar, planejar e administrar de modo mais eficiente de forma a otimizar os recursos da empresa e obter uma vantagem competitiva sustentável. (FORNARI, 1986).

Fornari (1988) especificou as ações como:

- Estimar o crescimento potencial de cada canal e membro;
- Medir o poder na relação fornecedor - varejista para identificar as questões negociais;
- Desenvolver um *business plan* para cada cliente;
- Aumentar a lucratividade para cada canal / cliente pela otimização dos investimentos da companhia.

O *trade marketing* seria, portanto, um procedimento metodológico para unir fornecedores e varejistas, com o objetivo de servir melhor as necessidades e expectativas do consumidor, aumentar a lucratividade e a posição competitiva, enquanto se consideram as limitações e especificidades da outra parte.

Há que se considerar que nem todos os varejistas anseiam por uma relação de longo prazo, o que pode acontecer tanto para grandes quanto para pequenos. Há algumas razões, porém, para que mesmo varejistas mais poderosos queiram focar seu poder de compra em um pequeno número de relacionamentos de longo prazo (MCGOLDRICK):

- a) O desenvolvimento e o fornecimento de marcas próprias geralmente envolve relação de longo prazo;
- b) Varejistas de alimentos requerem bons fornecedores de alimentos perecíveis para sustentar a sua imagem o que favorece contratos de longo prazo com fornecedores;
- c) Trabalho conjunto geralmente requer *expertise* das duas partes;

- d) Há um número limitado de fornecedores capazes de fornecer o volume e a quantidade necessários em alguns setores, a não ser que o varejista opte pela importação;
- e) As marcas de alguns fabricantes são quase essenciais para o *mix* que um varejista oferece aos seus clientes;
- f) O desenvolvimento da confiança na relação fornecedor – varejista pode gerar eficiência de custos e lucratividade mais alta.

A cooperação do varejista só pode ser conquistada se o fabricante atender suas necessidades melhor do que os concorrentes, e não apenas pelo efeito *pull*.

É claro que diferentes níveis de poder e dependência produzem enormes variações na natureza de cada uma das relações. A figura 30 mostra diferentes níveis de dependência mútua, ilustrando porque essas relações podem evocar descrições tão diversas. Com a concentração do poder de compra do varejo em muitos países, há uma migração geral do poder para o lado direito da matriz. Essa é a razão pela qual muitos fabricantes estão buscando outras formas de balancear o relacionamento.

Figura 30 - Dependência e Poder nas Relações

FONTE: Elaborada pela autora com base em MCGOLDRICK, 2002, p. 294.

Tese de Monteiro Neto (2006) descreve a visão dos supermercadistas sobre as relações comerciais com fornecedores de marcas líderes nas categorias higiene e beleza, limpeza, mercearia doce e mercearia salgada com o objetivo de identificar os fatores determinantes do relacionamento e compreender a gestão de compras das principais redes de supermercado

(Companhia Brasileira de Distribuição, Carrefour e Wal-Mart) no que diz respeito à seleção dos fornecedores, às atividades de valor que são exercidas em conjunto e aos principais aspectos relacionados à comercialização de marcas líderes.

Segundo o autor, o poder do fabricante se manifesta quando:

- Algumas marcas representam muito para as vendas dos varejistas
- Em algumas categorias como, por exemplo, detergentes em pó, por serem poucos os fornecedores, controlam a oferta, ditam o preço e outros termos comerciais;
- Privilegiam com lançamentos ou ofertas especiais outros membros do canal de marketing;
- Os consumidores gostam e compram sistematicamente uma marca líder dentro de uma categoria de produtos. Nesse caso, os consumidores são relutantes em trocar de marca e exigem a presença dela nas gôndolas;
- Fortalecem outros canais de distribuição objetivando minimizar o poder das redes de supermercado;
- Os produtos são dotados de diferenciais tecnológicos ou mercadológicos fazendo com que não tenham substitutos.

Por outro lado, o poder do supermercadista manifesta-se:

- Quando o volume de compras do varejista representa muito nas vendas do fornecedor;
- Quando a economia de escala propicia grandes encomendas aos fornecedores forçando a queda de preços;
- Naquelas em que o varejista exige investimentos por conta da relação comercial e maior nível de serviços;
- Quando devido à sua importância, as redes propiciam visibilidade às marcas dos fabricantes e cobertura de mercado;
- Em ocasiões em que o comprador utiliza a marca própria com vistas a pressionar o fornecedor;
- Quando utilizam as informações que possuem sobre a demanda e sobre o comportamento do consumidor para tirar partido em uma negociação.

Embora os entrevistados procurassem atenuar a discussão sobre o tema, mantendo o diálogo sem manifestação de emoções, à medida que foram estimulados pelo entrevistador, manifestaram as seguintes causas geradoras de conflito:

- Ofertas especiais desenvolvidas pelo fornecedor para redes concorrentes;
- Preço de venda praticado pelo concorrente abaixo do preço de aquisição da rede;
- Aporte de recursos do fornecedor é maior para o concorrente;
- Lançamento de produto com exclusividade por outra rede varejista.

Além de implementar o programa de relacionamento, o gerente de canal deve conduzir uma auditoria de canal regularmente. (ROSEMBLOOM, 2002). A confiança básica dessa abordagem deve visar à obtenção de dados sobre como os membros do canal percebem o programa de marketing do fabricante e suas partes componentes, em que os relacionamentos são fortes ou fracos, e o que é esperado do fabricante para tornar o relacionamento do canal viável e otimizado. Algumas das áreas em que o fabricante pode querer conhecer as necessidades e problemas do canal:

- Políticas de preço, margens e concessões;
- Extensão e natureza da linha de produtos;
- Novos produtos e seu desenvolvimento de marketing por meio da promoção;
- Políticas e procedimentos de serviços, como faturamento, programação de pedidos, embarque, estocagem e outros;
- Desempenho da força de vendas no atendimento dos clientes.

O objetivo de tais parcerias é melhorar o relacionamento e transformá-lo em ações. Artigo de Pereira e Toledo (2006) relata uma auditoria externa de serviços ao cliente conduzida junto a uma das cinco maiores empresas de refrigerados lácteos no Brasil. Analisaram dezenove variáveis críticas e compararam o desempenho da empresa líder com a estudada. Encontraram oportunidades de melhoria em várias delas, como política de preço (ainda que tivesse preços mais baixos do que a líder); *lead time* consistentes (muito aquém da líder); entrega sem avarias (particularmente sensível para iogurtes); o fornecedor ter ampla variedade de iogurtes (deveria desenvolver novos produtos), entre outras. Dessa forma, uma auditoria eficaz é capaz de identificar *gaps* e definir um plano de ação.

Monteiro Neto (2006) concluiu sua tese relacionando os seguintes fatores determinantes na relação comercial de grandes supermercadistas com grandes fornecedores:

Quadro 8 - Fatores Determinantes na Relação Comercial de Grandes Supermercadistas com Grandes Fornecedores

Pontos de Envolvimento	Fatores Determinantes
Política Comercial	<ul style="list-style-type: none"> – Política comercial adequada às características do mercado, com sistema transparente de custos, e com prazos de pagamento e descontos e bonificações competitivos; – Fornecedor com boa linha de produtos, de alta venda, que propicie giro rápido dos estoques; – Aceite trocas e devoluções
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Fornecedor deve ofertar produtos com forte imagem de marca e expressiva participação de mercado; – Consistente esforço de marketing do fornecedor na comercialização das marcas; – Esforço de marketing do fornecedor em conjunto com o esforço de marketing do varejista.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema de pedidos que possibilite rápida colocação de pedidos em quantidades adequadas às necessidades e de forma a possibilitar redução do custo de estoque; – Localização geográfica das plantas ou depósitos do fornecedor de modo a não onerar o valor do frete e afetar o tempo de entrega.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> – Planejamento conjunto com foco no futuro da relação e de forma a identificar oportunidades de crescimento para o negócio; – Aumentar o % de participação do fornecedor nas vendas das categorias; – Aumentar o % de participação da loja nas vendas do fornecedor.
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> – Ambos reconhecerem a importância do outro e limitarem o exercício do poder de barganha; – Predisposição para a cooperação; – Ampla gama de atividades conjuntas inovadoras de modo a garantir grande cooperação; – Fornecedor preparado para investir na relação; – Confiança estabelecida em todos os níveis da relação; – Comunicação ágil e eficiente entre as partes; – Boa reputação do fornecedor.

FONTE: MONTEIRO NETO, 2006, p. 147.

Ambos os estudos, porém, tratam do relacionamento de grandes fornecedores com grandes grupos varejistas. Supõe-se que muitos desses itens sejam semelhantes aos relativos ao pequeno varejo, muito embora a relação de poder seja diferente nesses casos. Muito há que se compreender, porém, sobre o relacionamento do grande fornecedor com o pequeno varejista, já que a relação de poder é desbalanceada. O desafio ao fornecedor é atender o pequeno de forma a fazê-lo sentir-se importante e valorizado.

2.3 Marketing de Varejo: O Elo Varejo Consumidor Final

2.3.1 Considerações sobre o Marketing de Varejo

O varejo, enquanto um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para o seu uso pessoal e familiar, é uma função econômica multidisciplinar. (PROENÇA, 2004). A gestão estratégica, no varejo, abrange um conjunto de variáveis tangíveis e intangíveis que representam o valor de um varejo e o seu posicionamento estratégico. Essas variáveis para um varejista com loja são:

- a) O tipo e a variedade dos *produtos* vendidos.
- b) O *preço* dos produtos.
- c) O lugar — *praça* — escolhido para a exploração dos negócios.
- d) O tipo de comunicação — *promoção* — utilizada para a comercialização.
- e) A ambientação da loja — *ponto-de-venda*.
- f) O nível de atendimento — *pessoas* — aos clientes.

Uma rápida análise das variáveis nos remete rapidamente aos quatro *ps* de marketing: produto, preço, praça e promoção, que serão abordados, a seguir, sob a ótica de gestão no varejo. Acrescentem-se, ainda, dois importantes *ps* ao tradicional marketing mix: o *p* de ponto-de-venda, que corresponde à ambientação da loja ou do ponto de contato com os consumidores e o *p* de pessoas. Esses elementos são as principais particularidades do marketing de varejo e serão analisados com base no arcabouço teórico de marketing de serviços.

A seção seguinte abordará temas aplicados ao varejo e outros já contemplados neste trabalho, mas vistos, agora, sob a ótica varejista: segmentação, priorização e posicionamento no varejo, trabalho de marca e de imagem de lojas, comportamento do consumidor, o marketing de varejo visto sob a ótica do marketing de serviços, um sistema com elementos particulares e forma específica de comunicação, venda pessoal e atmosfera de loja.

2.3.2 Segmentação, Priorização e Posicionamento no Varejo

Antes de tomar as decisões relativas ao gerenciamento das variáveis do marketing *mix* de varejo, o executivo varejista deve, em primeiro lugar, definir os segmentos de mercado que

pretende atender e o posicionamento de mercado desejado, a fim de oferecer um composto de varejo similar criado para satisfazer às necessidades de um segmento específico de clientes. O consumidor é, portanto, o foco de atenção de toda a estratégia de marketing da empresa. (PROENÇA, 2004).

Empresas varejistas que não definem com clareza os segmentos de mercado que pretendem atender correm o risco de tornar sua estratégia confusa e sem foco. Exemplo são as lojas de departamento que, com o tempo, passaram a oferecer uma variedade de produtos tão ampla a um público tão heterogêneo que perderam eficiência e eficácia nas suas políticas gerenciais, sejam elas relativas à cadeia de fornecimento, por intermédio de um elevado poder de barganha e proximidade do fornecedor, sejam elas relativas à estratégia de comunicação dirigida ao público-alvo de interesse.

Nesse sentido, as empresas que pretendem atender a todo e qualquer tipo de consumidor, perdem espaço no cenário atual. Em um mundo com consumidores cada vez mais exigentes e disputados, tendem a vencer aquelas que personalizam e customizam suas ofertas, da maneira mais individualizada possível.

Muitas empresas varejistas apresentam mais de uma marca para atender diferentes segmentos de mercado, tendo como objetivos a criação e a manutenção de uma identidade específica para cada uma delas, como o Grupo Pão de Açúcar, que trabalha de forma diferenciada com as bandeiras:

Quadro 9 - Bandeiras do Grupo Pão de Açúcar

Pão de Açúcar	Supermercado de vizinhança, bastante forte em serviços e com um alto padrão de modernidade. Foca as classes A e B.
Extra	Hipermercado com grande variedade de produtos. Trabalha com marketing de massa.
Compre Bem	Loja de desconto, com um ambiente simples e com grande ênfase em produtos de marca própria. Foco nas classes C e D.

FONTE: JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO, 2003.

Outros varejistas optam por manter a mesma marca para quaisquer segmentos, a fim de otimizar seus esforços de marketing. Assim, o McDonald's trabalha com a mesma marca no Shopping Iguatemi (predominantemente público A) e na Av. Aricanduva (predominantemente público C).

Definidos os segmentos de mercado que se pretende atender, é preciso estabelecer o posicionamento desejado pela empresa. Basicamente, o posicionamento vai dizer como a empresa varejista pretende ser lembrada pelo consumidor: a mais barata, a mais agradável, a que oferece melhor atendimento, a mais próxima e conveniente.

Da mesma maneira que uma empresa não deve querer atender a todos os consumidores, ela não deve também querer ser a melhor em todos os atributos esperados pelo público em geral. É no mínimo improvável que uma loja seja a mais barateira e ofereça o melhor atendimento.

Para definir o posicionamento adequado para a empresa, o ideal é que se descubra qual o benefício mais importante para o consumidor-alvo para aquele determinado processo de compra (remetendo aos conceitos de valor de Kotler e McGoldrick revisados no tópico 2.1). Por exemplo, uma loja de conveniência tem a grande vantagem de oferecer conveniência, ou seja, estar localizada em pontos seguros, de fácil acesso e estacionamento e um flexível horário de atendimento. Porém, não se pode esperar que ela tenha preços baixos, em função inclusive de suas características e conseqüentes custos operacionais.

Para auxiliar nessa tomada de decisão, o varejista pode-se valer de uma análise bidimensional de variáveis e atributos que sejam importantes para o seu público-alvo. Por exemplo, pode-se optar entre um alto nível de serviços e preços superiores à média de mercado, ou focar sua estratégia na redução de preços, porém à custa do nível de serviço, como apresentado na figura a seguir:

Figura 31 - Matriz de Posicionamento

FONTE: PARENTE, J, 2000, p. 78.

Um varejista na área de alimentos, por exemplo, pode oferecer um empório com produtos sofisticados e importados, com alto nível de serviços e preços acima de mercado (quadrante 2) ou pode optar por oferecer um mercado com produtos de necessidade básica, com o mínimo necessário de serviços, e situar-se no quadrante 3. Estratégias com pouca probabilidade de sucesso são as localizadas no quadrante 1, com alto nível de serviços e preços baixos, comprometendo a rentabilidade do negócio, ou aquelas inseridas no quadrante 4, em que mesmo com um baixo nível de serviços cobra-se um preço elevado.

McGoldrick (2002) resume essa proposta no seguinte modelo semelhante ao dos demais autores considerando algumas especificidades do varejo:

Diagrama 1 - Segmentação, Priorização e Posicionamento no Varejo

FONTE: MCGOLDRICK, 2002, p. 267.

2.3.3 Atividades para Construção de Valor da Marca no Varejo

Assim como um produto, um negócio varejista deve desenvolver toda uma estratégia de marketing para a construção de sua marca. A marca organizacional de Aaker torna-se o foco nessa estratégia. Antes do foco na construção de marca propriamente dita, o varejo historicamente apresenta uma forte preocupação com a imagem da loja. Cunha (2001) apresenta algumas definições de imagem utilizadas ao longo do tempo, que demonstram a complexidade do conceito:

Quadro 10 - Definições de Imagem

Ano	Autor	Definição
1958	Martineau	É a maneira pela qual a loja está definida na mente do consumidor, em parte por suas qualidades funcionais, em parte por uma aura de atributos psicológicos.
1961	Arons	É um complexo de significados e relacionamentos que caracterizam a loja para a pessoa.
1969	Kunkel e Berry	São estímulos discriminativos que reforçam uma ação esperada.
1990	Olins	Conjunto de valores e impressões que comprovem a eficiência e eficácia das operações da empresa. Sua percepção varia de acordo com segmentos e grupos.
1991	Kotler	Soma de crenças, atitudes e impressões (verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias) que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto (companhia, lugar, marca, produto ou pessoa).

FONTE: CUNHA, 2001, p. 19.

Um elemento acerca da imagem das lojas sobre o qual todos os autores concordam é a sua complexidade, em função do número de variáveis envolvidas. Muitas definições para imagem de loja também podem ser criticadas por pressupor uma estabilidade na imagem da loja que não existe. As imagens podem ser alteradas por observações ou ocorrências pequenas que se tornam relevantes para alguns compradores em particular.

“Imagem é tradicionalmente mais importante para a indústria, em função da distância do consumidor”. McGoldrick (2002, p. 123) cita e contesta essa afirmação, já que a auto-imagem geralmente é diferente da imagem que o público tem, além do que é importante considerar que a imagem na mente do consumidor é multiatributos e é instável.

Em geral, procura-se averiguar se o sucesso ou fracasso de uma loja pode ser atribuído à sua imagem. (MARTINEAU, 1958). Ailawadi e Keller (2004) revisaram uma multiplicidade de atributos varejistas que influenciam a imagem, como variedade e qualidade dos produtos, serviços e marcas vendidas, a aparência física da loja, comportamento e qualidade do atendimento dos funcionários, os níveis de preço, profundidade e frequência das promoções, e assim por diante e propõem cinco dimensões para a classificação desses atributos:

- a) **acesso:** muito embora a localização não explique mais uma grande parte da variação da escolha das lojas pelos consumidores, é um componente fundamental na sua avaliação do custo total de compra e ainda é importante para varejistas que desejem ter uma significativa participação no orçamento do consumidor em suas compras de abastecimento.

- b) **atmosfera da loja:** uma atmosfera de loja agradável proporciona uma utilidade hedônica para os consumidores e os encoraja a tornar as visitas mais frequentes, permanecerem mais tempo e comprar mais.
- c) **preço e promoção:** o preço representa o gasto monetário que o consumidor precisa ter para fazer uma compra e os autores identificaram três áreas que apresentam relevância direta à escolha do consumidor: percepção de preço da loja, formato de preço (preços baixos todos os dias ou preço alto-baixo) e o impacto das promoções de preço na escolha da loja pelo consumidor.
- d) **variedade de produtos e serviços entre as categorias:** embora a variedade de produtos possa criar valor para o consumidor a partir da conveniência e da facilidade de compra, é perigoso aumentá-la demasiadamente e também permanecer muito delimitado.
- e) **variedade de produtos dentro da categoria:** um aumento do número de opções de categoria influencia na imagem da loja, mas não necessariamente resulta em melhores percepções.

Ailawadi e Keller (2004) concluem que, ao influenciar as preferências dos consumidores e o seu comportamento de consumo, a imagem do varejista torna-se uma importante base para o seu “*valor de marca*”.

A convergência dos conceitos de imagem e marca tornaram-se mais evidentes à medida que deixou de ser vista como um *input* para ser vista como um *output*, em termos de imagem que o consumidor tem da empresa ou do produto. (MCGOLDRICK, 2002).

Assim, embora muitos princípios importantes de construção de marca se apliquem ao varejo, marcas corporativas dos varejistas (por exemplo, Hipermercados Extra, McDonald’s, Casas Bahia) são suficientemente diferentes de marcas de produtos fazendo com que os princípios habitualmente aplicados apresentem variáveis diferenciadas no varejo. As marcas varejistas são tipicamente muito mais multi-sensoriais em natureza do que as marcas de produtos e têm sustentação em experiências com o consumidor que podem impactar no seu valor (a atmosfera de loja citada por AILAWADI e KELLER).

Keller e Machado (2006) complementam os atributos elencados por Ailawadi e Keller com a importância das marcas vendidas por varejistas ou outros membros do canal que distribuem produtos, cumprindo diversas funções: marcas podem gerar interesse, preferência e fidelidade

a uma loja, e os consumidores criam expectativas quanto à oferta de marcas e produtos da loja. Até onde é possível dizer que “você é o que você vende”, marcas ajudam a criar uma imagem e a estabelecer um posicionamento para a loja. Por fim, o apelo e a atratividade das marcas podem permitir margens de preço mais altas, maiores volumes de vendas e maiores lucros.

Torella (2004) apresenta algumas considerações importantes para a construção da marca do varejista. A sua proposta da Gestão Integrada de *Branding* abrange a comunicação total, tanto internamente quanto externamente e examina todos os pontos de contato entre a marca e seus clientes. O processo identifica a ligação entre todas as partes, da menor ação de funcionários (por exemplo, como eles falam ao telefone ou cumprimentam um cliente) à comunicação externa de propaganda, *website* ou marketing (que acabam criando a imagem na mente do cliente). Para alcançar o potencial total, eles devem estar unidos por um vínculo comum de compreensão e identidade da marca.

O autor propõe que o processo de *Branding* deve percorrer oito passos:

- a) começar com os fatos, o histórico da marca;
- b) estabelecer as necessidades da marca, as prioridades;
- c) segmentar, diferenciar e posicionar;
- d) *brandstorming*, projetar do futuro da marca
- e) identificar o valor agregado da marca;
- f) dimensionar a marca (personalidade e caráter);
- g) definir a essência da marca;
- h) construir a pirâmide da marca, que reflete a sua identidade.

A figura 32 deve demonstrar uma posição coletiva claramente definida para a marca, apresentada, a seguir, com o exemplo da rede de cafés Starbucks.

Figura 32 - Pirâmide da Marca

FONTE: TORELLA, 2004, p. 84.

O autor propõe, ainda, que, em vez das barreiras tradicionais de programas táticos e reativos voltados a resultados financeiros de curto prazo, o modelo de Gestão Integrada de *Branding* é uma mistura visionária de necessidades imediatas para sustentar os negócios, mesclada à necessidade de crescimento da marca no longo prazo. Nesse novo modelo, segundo o autor, o primeiro público são os grupos de interesse. O time de estrategistas tem de se dirigir a uma ampla variedade de veículos de comunicação: da propaganda ao marketing direto, de publicações de massa a *websites*, de eventos especiais não tradicionais a um *design* de loja inovador. Além disso, a menos que a nova equipe de gestores possa se comunicar com o público e inspirá-lo tanto dentro quanto fora da empresa, não conseguirá aumentar e sustentar valor.

Apesar do modelo de construção de marca um tanto quanto abrangente, uma contribuição de Torella foi reforçar a importância de todos os pontos de contato da marca com todos os públicos de interesse da empresa. Em resumo, as empresas varejistas tradicionalmente preocupam-se pouco com a construção de marca, muitas sequer trabalham as suas fachadas. E

atividades tão importantes quanto as ligadas ao consumidor final, relacionadas aos demais públicos de interesse, são deixadas de lado.

Na mesma linha de análise, o artigo *If Nike Can Just Do It Why Can't We?* (MCKINSEY, 1997) defende que as experiências no varejo são as principais fontes de construção de marca e, portanto, um de seus maiores desafios é a padronização de suas operações. A experiência na loja mais padronizada cria consistência entre as unidades e ocasiões de compra ou serviço. Uma vez obtido isso, as empresas devem criar uma plataforma para dar suporte à comunicação que atrai e retém os consumidores, que deve ocorrer de forma institucional e de forma local, de maneira sinérgica. Para a McKinsey, portanto, os dois elementos-chave para a construção da marca varejista são a integração do negócio e das competências para assegurar entrega consistente de valor e a construção de capacidade para suportar comunicação regional ou nacional.

A falta de consistência, por outro lado, dificulta a construção da marca varejista. Martins (2000) reforça a importância da consistência citando o exemplo do Mappin. Em sua estratégia de comunicação, a empresa trabalhava anúncios de ofertas mais diretos, realizou uma memorável campanha sobre locais históricos de SP, convocou garotos propaganda com diferentes perfis, mudou a marca, desenvolveu franquias, fez saldão no Anhembi, abriu loja de telefonia e imobiliárias, mudou as marcas próprias dentro da loja, lançou cafeterias... Essas ações aparentemente desconexas prejudicaram a consistência da imagem da marca como um todo, emitindo mensagens confusas ao público em geral.

Parte da relutância em referir-se à imagem de marca do varejista vem da ambigüidade de terminologia. Marcas de varejistas geralmente são citadas para referência às marcas próprias. Entretanto, marcas como Tesco, Wal-Mart e Harrods devem ser tratadas como marcas em si, assim como McDonald's e Hertz são marcas poderosas em seus setores. Os conceitos de valor da marca podem ajudar a evoluir o entendimento do papel da imagem para os varejistas. Em comum com o desenvolvimento do conceito de imagem, várias definições acrescentaram significados ao conceito de valor da marca, a maioria aplicável primeiramente a produtos, mas são também aplicáveis na avaliação da marca de um varejista. (MCGOLDRICK, 2002). A figura 33 de Aaker foi adaptada por McGoldrick. O valor de uma marca varejista ilustra como o valor da marca acumulada pelos varejistas pode gerar valor de diversas maneiras,

proporcionando maior lealdade, conhecimento, imagem, associações e outros ativos. Juntos, esses benefícios agregam valor, tanto para o consumidor quanto para o varejista.

Figura 33 - Pilares de Construção de Marca do Aaker Aplicados ao Varejo

FONTE: MCGOLDRICK, 2002, p. 186.

Uma loja com forte valor da marca oferece valores claros aos consumidores, o que pode estar relacionado a preços, qualidade, conveniência, etc. Cresce a confiança na decisão de compra, tanto no nível da loja quanto no de produto, e a experiência também deve ser promovida. O varejista, do seu lado, deve ter maior lealdade dos consumidores, os programas de marketing serão mais efetivos e as margens melhores. Também pode usufruir um maior poder de barganha junto aos fornecedores, e ser mais fácil estender para novos formatos ou categorias de produtos. De um modo geral, um forte valor da marca pode contribuir para a conquista da vantagem competitiva.

Para McGoldrick, muito embora a preocupação com a construção da marca varejista esteja apenas começando, o valor da marca dos maiores varejistas pode vir a superar a dos fornecedores líderes. Marcas como Coca-Cola são poderosas mas restritas a uma categoria. A marca Tesco, maior varejista da Inglaterra, por outro lado, é reforçada por suas lojas, equipe,

programas de lealdade, e progrediram de ser apenas intermediários para serem gerentes de marcas varejistas.

2.3.4 Comportamento do Consumidor

“Minha conclusão é clara: você só conseguirá entender os consumidores se encontrá-los regularmente, treinar a sua empatia e refletir sobre suas observações”. (GUMMESSON, 2005, p.94).

A frase de Gummesson ilustra a importância de um relacionamento próximo ao consumidor. Para o autor,

é essencial diferenciar entre entendimento na primeira tentativa, por experiência pessoal e envolvimento, e entendimento na segunda tentativa, pelos intermediários. Experimentar o consumidor - por meio de discussões, observação, participação no trabalho na linha de frente e reflexão contínua – retribui com um entendimento mais profundo do que o disponível por meio de pesquisas feitas, relatadas e interpretadas por outros. Apesar de as técnicas de pesquisa de mercado estarem se tornando mais sofisticadas, por exemplo, na busca por características múltiplas de estilos de vida, é difícil apresentar estudos válidos e proveitosos sobre o consumidor e a causa e o efeito do comportamento. A proximidade, a vibração, a riqueza da variação – estão todas degradadas por padronizar declarações e conclusões simplistas. O cliente se torna uma média, um número, uma porcentagem e às vezes até alguns decimais. O relacionamento pessoal se tornou um relacionamento estatístico. A proximidade ao cliente começa a se deteriorar quando a companhia cresce e acaba tendo milhares ou milhões de clientes.

Nessa análise, Gummesson deixa claras algumas das vantagens dos pequenos e médios varejistas, que mantêm proximidade aos seus consumidores. Muito embora desprovidos de números de pesquisas de mercado, eles têm ricas informações sobre o comportamento de seu consumidor, seus hábitos, preferências e formas de comprar.

2.3.4.1 Como o Mercado Compra

As preferências do consumidor refletidas no comportamento de compra indicam como o mercado compra. (ROSEMBLOOM, 2002). Frequentemente, cada um dos oito comportamentos mostrados no quadro 11 varia com o tempo nos diferentes segmentos de mercado para determinada categoria de produtos. Por exemplo, com respeito à aquisição de alimentos, os consumidores de classe média que compram, principalmente, em supermercados adquirem em maiores quantidades do que os de baixa renda, que optam por lojas de vizinhança. Provavelmente, os consumidores mais ricos exigem mais assistência dos vendedores do que os menos ricos, que estão mais habituados ao auto-serviço em muitas

categorias de produtos. Para quase todos os segmentos de mercado, vários desses padrões vêm mudando, como a compra em um único local, maior utilização do crédito e crescente uso do auto-serviço. Mudanças significativas também estão ocorrendo em segmentos específicos de mercado.

Quadro 11- Comportamentos Contrastantes Relacionados à Maneira como os Consumidores Compram nas Lojas de Varejo

a)	grandes quantidades <i>versus</i> pequenas quantidades compradas em cada transação
b)	auto-serviço <i>versus</i> assistência de vendedores
c)	compra em um local <i>versus</i> compra em diversas lojas
d)	compra de impulso <i>versus</i> avaliação da decisão antes de comprar
e)	compra a vista <i>versus</i> compra a crédito
f)	compra em casa <i>versus</i> compra em lojas
g)	esforço substancial para a compra comparada <i>versus</i> pequeno esforço
h)	demanda de muito serviço <i>versus</i> pouco serviço.

FONTE: ROSEMBLOOM, 2002, p. 225.

A natureza potencial da mudança na maneira como os clientes compram significa que o gerente de canal deve estar fortemente relacionado às prováveis alterações que ocorrerão. Ele ainda enfrenta um problema mais difícil – determinar se tais mudanças são temporárias ou no longo prazo. Em razão dos relacionamentos, geralmente no longo prazo, entre os membros do canal, o gerente não deseja fazer mudanças na estrutura do canal para responder às exigências passageiras no comportamento do consumidor. Fazer isso, não apenas custa muito dinheiro, mas pode também originar uma série de conflitos, que por sua vez podem ter efeitos adversos sobre o desempenho e a viabilidade do canal. Todavia, se as mudanças na maneira como os clientes compram representarem padrões fundamentais no longo prazo, a pronta ação na tomada de decisões de projeto de canal para atendê-las poderá resultar em importante vantagem diferencial para a empresa, principalmente se o gerente de canal for capaz de surpreender os concorrentes.

Para Gade (1980), o conhecimento de variáveis comportamentais e psicológicas permite ao profissional de marketing o desenvolvimento adequado, tanto do produto como da sua propaganda. O consumidor vai atribuir ao produto um valor representado pelo que ele oferece em relação ao seu preço. Assim, cabe ao consumidor aprender a hierarquizar os seus desejos, analisar se são reais ou criados, se necessários ou supérfluos. Cada indivíduo tem uma atitude, uma predisposição interna para avaliar determinado objeto, ou aspecto, de maneira favorável

ou desfavorável, o que poderá ser uma das variáveis a decidir o consumo. Para que se mude a atitude de um indivíduo, é necessário observar alguns itens:

- Quais os atributos relevantes para o indivíduo em relação ao produto?
- Os atributos da marca são percebidos de forma favorável, condizente com os aspectos relevantes enumerados?
- Caso não haja percepção favorável, deve-se buscar salientar os atributos positivos.

No modelo estímulo-resposta do comportamento de compra, citado por diversos autores e adaptado por Brezke (2003), as decisões dos profissionais de marketing referentes ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) são estímulos que, somados aos do meio ambiente, provocam impacto no cliente, o qual irá prestar atenção, reter e reagir às informações de acordo com suas características pessoais, percorrendo um processo de decisão que levará a uma resposta. As pessoas percebem os estímulos de forma diferente, dependendo não só de suas características pessoais, mas também das características e da natureza do estímulo e do contexto social, cultural e organizacional no qual o estímulo ocorre.

Churchill e Petter (2003) centram a sua análise no processo decisório do consumidor. Especial atenção deve ser dispensada aos processos pós-compra, quando pode ocorrer a dissonância pós-decisória, na qual surgem dúvidas sobre a validade da aquisição, que serão resolvidas pela desvalorização dos artigos desprezados.

Figura 34 - Modelo de Processo de Compra do Consumidor

FONTE: CHURCHILL; PETER, 2003, p. 146-151.

Em resumo, os consumidores reconhecem uma necessidade a partir de uma sensação interna (como fome ou cansaço) ou de um estímulo externo (por exemplo, um convite para ir a um casamento). Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. Então, saem em busca de informações sobre como satisfazê-la, através de fontes internas (como experiências próprias), fontes de grupos (amigos, familiares, profissionais especializados), fontes de marketing (informações disponibilizadas em embalagens, folhetos, etc), fontes públicas (artigos na mídia) e fontes de experimentação. O próximo passo é avaliar alternativas com base nas informações coletadas e na percepção da compra que trará o maior valor. A experimentação pode ser uma forma de avaliação, mas em geral exige o deslocamento até o ponto de venda. A decisão de compra ocorre quando os consumidores efetivamente fecham a compra, o que pode ser complementado com um reforço positivo como um fechamento do vendedor com o resumo dos benefícios que o produto ou serviço oferecerá. Por fim, a compra é avaliada, considerando se ficaram satisfeitos com a experiência de compra e com o bem ou serviço que adquiriram. A dissonância cognitiva ocorre quando há dúvidas após a decisão quanto a ter escolhido ou não a alternativa correta. (CHURCHILL, 2003).

O modelo torna-se útil na análise específica de determinadas situações de compra, sendo válido ressaltar dois pontos:

- a) há diferentes tipos de tomada de decisão dos consumidores, um processo mais formal e demorado ocorre quando a compra é importante, o preço é alto, o produto tem características complexas ou novas e / ou há muitas opções de marcas. A classificação mais comum dos bens e serviços para os tipos de tomada de decisões é:
 - 1) Rotineira, que envolve pouca atividade de pesquisa e compra (geralmente bens de conveniência);
 - 2) Limitada, que envolve um nível moderado de atividade de pesquisa e compra (geralmente bens de compra comparada);
 - 3) Tomada de decisão extensiva, que envolve considerável atividade de pesquisa e de compra (geralmente bens de especialidade). Portanto, o tempo e a complexidade do processo dependerá do tipo de produto ou serviço comprado;
- b) na busca por informações, uma das principais interferências em processos de compra é a de profissionais ou especialistas. Assim, um pintor pode ser o maior influenciador na compra da tinta, o cabeleireiro do shampoo, o mecânico do pneu e assim por diante.

Alguns varejistas especializam-se em atender especificamente o público de profissionais. Tome-se, como exemplo, a Leo Madeiras que tem o público-alvo composto por profissionais transformadores e prestadores de serviço (por exemplo, marceneiros) para quem a variável ‘preço’ é determinante para a execução e a busca de novos clientes. (PROENÇA; MELLO JÚNIOR, 2004). Não obstante o fator preço adquirir um caráter importante na comercialização, a gama de produtos e sua qualidade também são determinantes para a escolha de uma loja especializada. Portanto, nesse caso, a Leo Madeiras procura compatibilizar uma oferta de preços adequada a uma média de mercado, porém uma oferta de variedade de produtos e qualidade bem acima da média do mercado porque se trata da principal matéria-prima da prestação de serviço feita pelos marceneiros, além disso propicia aos profissionais linhas de financiamento próprias — essas são também importantíssimas na composição do custo do serviço. A empresa busca, portanto, diferenciar-se em outros quesitos que não preço, considerando principalmente: condições de pagamento; variedade; pronta entrega; serviços; comodidade; atendimento personalizado.

Existem casos ainda em que, para o consumidor, nem sempre é obvio quem é o fornecedor.

Gummesson (2005, p. 93) narra a seguinte situação:

Um cliente precisava de um vaso sanitário novo. Um encanador foi chamado para entregá-lo e instalá-lo. Ele comprou o equipamento de um fabricante conhecido. O vaso não funcionou depois da instalação: apresentava um vazamento de água quando a descarga era acionada e a tampa mal podia ser levantada. Quando o cliente telefonou para o encanador, este informou que o fabricante era o responsável pela garantia, mas o consumidor até esse ponto não havia tido contato algum com o fabricante. Quando contactou o fabricante o cliente foi informado de que deveria esperar duas semanas. O consumidor ligou para um membro de seu clube local, constituído por uma rede de sócios com profissões diferentes, que era presidente de uma grande firma de encanamento e pediu um conselho. Ligue para o chefe da divisão e mencione o meu nome, disse, somos um de seus maiores clientes. Depois de várias ligações – o gerente da divisão não era muito fã de contatos com os consumidores – ele finalmente atendeu. De maneira desinteressada, tentou se eximir do problema mas, com medo de atrapalhar a sua relação com o amigo do consumidor do clube, prometeu que resolveria o problema. Mesmo assim, demorou dois dias. O consumidor sentiu que era cliente do encanador, que por sua vez se sentia apenas como um intermediário sem responsabilidade e sem clientes. O fabricante não estava preparado para lidar com o relacionamento com o consumidor. Obviamente, não é preciso dizer que os dois perderam um cliente para sempre.

Para o autor, é fácil perder de vista o relacionamento com o cliente do cliente, nem se quer fazer um esforço para enxergar além. A relação existe, mesmo que reconhecida ou não. Como os clientes sobrevivem de seus clientes, é uma estratégia de marketing inteligente ajudá-los a ajudar a satisfazer os seus clientes.

2.3.4.2 Razões de Escolha da Loja e Fidelidade

Vários estudos procuram entender como o consumidor escolhe entre lojas. Há evidências de que a importância dos atributos é altamente dependente da situação de compra. Na compreensão do consumidor, McGoldrick (2002) ressalta que a importância dos atributos sofrerá variação de acordo com a tarefa, conforme exemplo descrito para lojas de bricolagem ou *do it yourself*, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 - Atributos da Loja *Do It Yourself*

Atributos Loja <i>Do It Yourself</i>	Ranking de Importância por Tarefa				
	Compra de Urgência	Grandes Quantidades	Tarefa Difícil	Compra Regular	Ter Idéias
Tem amplo estoque do que preciso	1	1	5	4	7
É perto	2	7	6	5	9
É rápido	3	6	6	7	8
Tenho certeza que tem	4	3	4	1	3
Tem produtos de boa qualidade	5	4	2	3	4
Oferece serviços pós vendas	6	5	1	6	5
Posso escolher entre diferentes modelos	7	8	3	8	1
Tem preços baixos	8	2	9	2	10
Tem últimas novidades	9	9	8	9	2
É aconchegante e elegante	10	10	10	10	6

FONTE: MCGOLDRICK, 2002, p. 95.

Desta forma, além de conhecer as interferências propostas no Modelo Estímulo Resposta e no Processo Decisório, deve-se entender a importância da tarefa para aquele consumidor. Com esse tipo de análise, torna-se mais fácil o difícil objetivo de fazer com que um consumidor seja mais fiel. Para McGoldrick (2002), alguns motivos pelos quais os consumidores se tornam leais são:

- **preguiça:** não se preocupa em visitar mais de uma loja: economia de dinheiro não é a maior preocupação em visitar mais de uma loja: gastar menos não é a sua preocupação;
- **hábito:** hábito de visitar a mesma loja toda semana e não sente vontade de mudar tal hábito;
- **economia de tempo:** ocupado com outras coisas para visitar mais lojas do que o necessário;
- **custo de mudança:** visitar outras lojas requer tempo e deslocamento para familiarização com produtos, *layout*, acordos, sistemas, etc;
- **aversão ao risco:** usar lojas menos familiares pode expor o comprador ao risco do desempenho do produto ou ao risco econômico (preço);
- **conveniência:** a loja é a mais próxima ou fica aberta mais tempo;
- **satisfação completa:** o valor total oferecido é maior do que o dos concorrentes;
- **sem opção de escolha:** em um local distante ou única loja especializada em determinada categoria.

Há várias razões apontadas, também, para que os compradores sejam “promíscuos” em seu comportamento de compra:

- **economia de dinheiro:** a procura é o caminho para encontrar os melhores preços e ofertas.
- **esperteza:** sente-se um comprador esperto por achar melhores preços, ou melhor qualidade pelo mesmo preço.
- **dedicação:** considera seu trabalho buscar a melhor oferta.
- **variedade de compra:** gosta de visitar mais de um formato e ter mais experiências de compra.
- **curiosidade:** gosta de adquirir conhecimento sobre diferentes produtos, marcas, modas e formatos.
- **disponibilidade de tempo:** tendo muito tempo disponível, é uma pena não tirar proveito das diferentes lojas e preencher o tempo livre.
- **distância:** a loja preferida é muito longe para visitar para compras urgentes.

2.3.4.3 Particularidades do Consumidor da Base da Pirâmide

Um segmento de mercado que vem sendo muito estudado em função do seu potencial de crescimento é o chamado de base da pirâmide. Prahalad (2005) conceitua a base da pirâmide como aqueles que vivem com menos de dois dólares por dia. No Brasil, a base da pirâmide vem sendo tratada como famílias de classe C, D e E.

Tese de Giovinazzo (2003), pesquisadora do Programa de Estudos do Futuro, da Fundação Instituto de Administração da USP, identificou o forte potencial de crescimento desses segmentos no Brasil. Ela pesquisou 75 empresas de todos os portes, localizadas em cinco regiões do país, entre 1997 e 2001, de setores como alimentação, bebidas, eletrodomésticos, varejo, vestuário, fumo, higiene e limpeza.

O objetivo do estudo era checar quem mais cresceu: as empresas que atendem as classes C, D e E ou as focadas no público A e B. O resultado aferiu que aquelas que vendiam para o mercado popular tiveram um crescimento médio anual de 25%, enquanto as voltadas para as classes de maior poder aquisitivo acusaram uma redução média, por ano, de 0,7%. O estudo concluiu, segundo a autora, que o mercado de bens populares é mais que uma promessa, é lucro certo para as empresas que investirem nele.

O potencial é confirmado por artigo publicado na revista Exame, que mostra a evolução do crescimento de consumo entre 1995 e 2002, bem como as formas de gastos dessas famílias:

Figura 35 - Rumo ao Pote de Ouro: A Divisão do Bolo

FONTE: TARGET, B. A. H, 2003.

Para Godoy e Nardi (2006) o crescimento do consumo nas classes de baixa renda veio junto com a estabilidade econômica e o acesso ao crediário, após o plano de estabilização de 1994. Esse acréscimo de renda real fez com que a bolha de consumo reprimida estourasse e aqueceu o mercado de produtos e serviços.

Ainda com relação ao mercado nacional, pesquisa do Instituto Braudel (GUEDES; VIEIRA, 2006) junto a mil e noventa e duas famílias da periferia de São Paulo identificou três pontos principais de comportamento:

- As famílias de baixa renda conseguem cada vez mais aspirar e possuir bens e serviços antes restritos às classes média e alta. Essas comunidades se consolidaram, estimulando novas aspirações e sistemas de distribuição por meio do comércio local;
- A democratização do consumo tem sido em parte viabilizada pela expansão do crédito ao consumo que, devido a taxas de juro proibitivas, provoca um preocupante aumento do endividamento das famílias;
- O baixo investimento em educação ameaça as conquistas e o futuro desenvolvimento dessas comunidades. Mas os moradores da periferia estão se tornando consumidores

cada vez mais exigentes e frustrados com a qualidade dos serviços públicos, como a escola de seus filhos.

Os consumidores da base da pirâmide têm muita consciência de marca e são extremamente conscientes com relação a valor por necessidade. Essa consciência é universal. A aspiração por uma nova e melhor qualidade de vida é o sonho de todos, inclusive aqueles da base da pirâmide. Por isso, marcas aspiracionais são críticas para esse mercado. Entretanto, eles compram valor, ou seja, esperam alta qualidade por preços que possam pagar. O desafio para as grandes empresas é tornar os produtos aspiracionais acessíveis ao mercado da base da pirâmide. Para criar capacidade de consumo na base, Prahalad (2005) relaciona 3 princípios básicos que chama de 3 As:

- a) *Affordability* (Capacidade Financeira): poder pagar sem sacrificar qualidade nem eficácia (venda em porções menores, por exemplo);
- b) *Acess* (Acesso): o padrão de distribuição para produtos e serviços precisa considerar onde moram os pobres e também o seu padrão de consumo (intensidade da distribuição);
- c) *Availability* (Disponibilidade): como a decisão de compra depende do dinheiro disponível naquele momento, eles não podem retardar uma decisão de compra e, portanto, a eficiência da distribuição também é fundamental.

Tomando por base o comportamento desse consumidor em seus estudos, Prahalad (2005) relaciona doze princípios da inovação para mercados na base da pirâmide:

- a) Focar no desempenho de preço dos produtos e serviços;
- b) Inovação requer soluções híbridas;
- c) Como os mercados da base são grandes e dependem de volume, as soluções desenvolvidas devem ter escala e poder ser transportadas entre países, culturas e línguas;
- d) Os mercados desenvolvidos estão acostumados ao desperdício de recursos. Ao contrário, as inovações devem focar na conservação de recursos: eliminar, reduzir ou reciclar;
- e) O desenvolvimento de produtos deve começar por uma compreensão profunda da funcionalidade, não apenas da forma. Lavar roupas em um rio é muito diferente de lavar roupas em uma máquina de lavar que pode se ajustar ao nível de sujeira, por exemplo;
- f) A inovação de processos no mercado a base é tão crítica quanto a inovação de produto;

- g) Tornar o trabalho menos capacitado também é fundamental, pois a maior parte do mercado da base é pobre em competências;
- h) A educação dos consumidores no uso do produto é fundamental;
- i) Os produtos devem funcionar em ambientes hostis, ou seja, onde a eletricidade pode ter grandes oscilações de voltagem ou a água pode ser poluída;
- j) Pesquisas de interface são fundamentais dada a natureza da população consumidora em função da heterogeneidade da base de consumidores em termos de língua, cultura, conhecimento. A maior parte desses consumidores é usuária pela primeira vez dos produtos e serviços e a curva de aprendizado não deve ser árdua e longa;
- k) As inovações precisam chegar até o consumidor. Tanto o mercado rural, muito disperso, e o denso mercado urbano da base representam uma oportunidade para inovar na forma de distribuição. Desenhar formas de chegar ao pobre com baixo custo é crítico;
- l) Paradoxalmente, a evolução das funções e das características no mercado da base pode ser muito rápida.

De acordo com o autor, esses princípios podem orientar empresas a desenvolverem produtos e serviços para esse público alvo.

2.3.4.4 Avaliação da Satisfação do Consumidor Final

A cada encontro de serviços ocorre uma interação com a loja em que o consumidor avaliará a sua satisfação. Nesses momentos da verdade, podem ocorrer incidentes críticos que deixem o consumidor insatisfeito e minimizem as chances de retorno.

Uma experiência de compra negativa pode ter um efeito proporcionalmente maior sobre as intenções de retorno do que a positiva, conforme a teoria da assimetria na qual a insatisfação tem um efeito negativo muito maior do que o efeito positivo da satisfação. (SWINYARD; WHITLARK, 1994).

Figura 36 - Satisfação e Intenção de Retorno
 FONTE: SWINYARD; WHITLARK, 1994, p. 329-344.

O conceito de *gaps* de qualidade foi explorado e desenvolvido na Servqual por Parasuraman *et al* (1988), conforme descrito e ilustrado na figura 37:

Figura 37 - O Conceito de Gaps de Qualidade Servqual
 FONTE: PARASURAMAN *et al*, 1988, p. 12-40.

Gap 1: gerentes do varejo não conhecem o que é esperado dos estrategistas do negócio, o que pode ser melhorado por pesquisas de mercado e comunicação interna entre a linha de frente e os estrategistas.

Gap 2: mesmo que as expectativas sejam compreendidas, podem não ser corretamente traduzidas nas especificações dos serviços, devido à falta de recursos, liderança ou cultura de serviço.

Gap 3: se os funcionários não estiverem dispostos ou capazes de desempenhar o nível especificado, ou se os sistemas foram inadequados, então, o nível de serviço entregue não atenderá ao especificado pela gerência.

Gap 4: anúncios do serviço e outras comunicações externas criarão expectativas mas podem não atender aos níveis de serviço entregues.

Gap 5: diferenças entre o que é entregue e o que é percebido, o foco da escala SERVQUAL.

Gap 6: a forma como o varejo interfere na percepção do cliente. Uma espera de 5 minutos pode ser muito longa ou até mesmo agradável, dependendo das condições da situação.

SERVQUAL oferece um instrumento com vinte e dois ítems, para os quais as expectativas são medidas antes, seguidas das percepções dos mesmos vinte e dois atributos, que podem ser divididos em 5 dimensões maiores:

1. **Tangíveis:** instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal.
2. **Confiabilidade:** habilidade em desempenhar o serviço prometido.
3. **Prestabilidade:** intenção de ajudar o cliente e oferecer pronto serviço.
4. **Garantia:** conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua habilidade de inspirar confiança.
5. **Empatia:** atenção personalizada aos clientes.

Apesar de várias críticas ao SERVQUAL, o modelo vem sendo amplamente utilizado e adequado a diversas situações. No contexto varejista, vale observar que a aplicação da escala

foi em situações de puro serviço, como bancos e cartões de crédito. Em função disto, Dabholkar *et al* (1996) fizeram modificações e criaram uma escala de vinte e oito itens intitulada Qualidade de Serviço no Varejo, que contém onze itens não apresentados na SERVQUAL e exclui 5 itens da mesma, conforme quadro a seguir. Esta escala tem sido considerada por negócios com mais produtos do que serviços, como, por exemplo, um supermercado:

Quadro 12 - Escala de Qualidade de Serviços no Varejo

Dimensão de Qualidade de Serviço no Varejo	Subdimensão	Item da Escala
Aspectos Físicos	Aparência	Equipamentos modernos Apelo visual da loja Apelo visual dos materiais (ex.: sacola de compras)
	Conveniência	Limpeza, atratividade e conveniência * Layout proporciona facilidade para encontrar * Layout de fácil locomoção*
Confiabilidade	Promessas	Atende promessas em tempo Oferece serviços no tempo prometido
	Entrega	Desempenha serviço correto na primeira vez Produto disponível quando preciso * Insiste em transações com erro zero
Interação Pessoal	Inspira Confiança	Equipe responde perguntas Comportamento inspira confiança Sente-se seguro com transações na loja
	Atenção	Presta serviço prontamente Diz exatamente quando serviços serão entregues Disponibilidade para atender Atenção individual Sempre corteses com clientes Cortesies ao telefone *
Solução de Problemas		Trata bem trocas e devoluções * Demonstra verdadeiro interesse em solucionar problemas Equipe pode solucionar problemas direta e imediatamente *
Política		Produtos de alta qualidade * Estacionamento conveniente * Horário conveniente Aceita maior parte dos cartões de crédito * Oferece cartão da loja *

Nota: * indica itens não inclusos na SERVQUAL

FONTE: MCGOLDRICK, 2002, p. 532.

As escalas não são a única forma de medir as percepções de qualidade dos clientes. Há várias outras, como compradores fantasma que são amplamente utilizados. Embora possa custar significativamente mais do que pesquisas com o consumidor, Finn e Kayandé (1999) afirmam que oferece melhor valor. Os compradores misteriosos são treinados com técnicas de observação e avaliação, e podem julgar de acordo com os mesmos padrões entre várias lojas. Suas avaliações podem estar mais próximas aos objetivos de mensuração dos atributos, por

exemplo, o tempo real de atendimento ao invés do percebido. Aqui a crítica é que não são os seus verdadeiros clientes.

Muito provavelmente, o ideal é que se utilize uma série de ferramentas para retratar da forma mais precisa possível o melhor nível de serviços ao cliente.

2.3.5 Composto de Marketing no Varejo

Na revisão da literatura, percebe-se que o varejo é tratado como uma atividade multidisciplinar e também como parte de um serviço. Nessa seção, a estratégia de marketing de varejo será revista de acordo com as particularidades do marketing no varejo, tomando por base elementos do marketing de serviços.

A maioria das empresas de manufatura e de serviços oferece a seus clientes um pacote de benefícios que envolvem a entrega não somente do produto principal mas também de uma variedade de atividades relacionadas com o serviço, os serviços suplementares. São esses últimos que, cada vez mais, proporcionam a diferenciação que separa empresas bem-sucedidas de empresas “que executam sempre o mesmo serviço”. Seja um bem, seja um serviço, o produto principal tende a se tornar uma mercadoria comum (uma *commodity*) à medida que a concorrência aumenta e o setor amadurece. Embora se possa considerar continuamente oportunidades para melhorar o produto principal, a busca da vantagem competitiva em um setor maduro muitas vezes dá ênfase ao desempenho nos serviços suplementares que estão conjugados com o produto principal.

Também como um processo, o serviço pode compreender vários encontros e envolvem os seguintes conceitos. (LOVELOCK; WRIGHT, 2003):

- **Encontro de Serviços:** quando os clientes interagem diretamente com um serviço;
- **Momento da verdade:** quando o resultado de uma interação com o pessoal ou equipamento afeta as percepções da qualidade;
- **Incidentes críticos:** encontros que são particularmente satisfatórios ou insatisfatórios para os clientes ou funcionários.

Os encontros tornam o serviço em um mecanismo semelhante a um sistema, conforme figura 38 (LOVELOCK; WRIGHT, 2003):

Figura 38 - A Atividade de Atendimento Como um Sistema
 FONTE: LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 56.

Partes desse sistema são visíveis ao cliente, outras são ocultas e, às vezes, o cliente nem sabe que existem. A figura 38 ilustra 3 subsistemas superpostos no sistema de serviços:

Operações de Serviço (frente do palco e bastidores)

- Onde os insumos são processados e criados os elementos do serviço;
- Abrange instalações, equipamento e pessoal.

Entrega de Serviço (frente do palco)

- Onde a "montagem final" dos elementos do serviço ocorre e o serviço é entregue aos clientes;
- Abrange as interações dos clientes com as operações e com outros clientes.

Marketing de Serviço (frente do palco)

- Abrange a entrega do serviço (como acima) e todos os outros contatos entre a empresa de serviço e os clientes.

Para McGoldrick (2002), enquanto o elemento humano na entrega do serviço é normalmente associado à equipe da loja, o papel de outros clientes não deve ser subestimado. Especialmente em ambientes de auto-atendimento, os clientes trocam idéias entre si sobre o produto e a sua adequação. Mesmo os varejistas não podendo controlar as interações pessoais

entre consumidores, aqueles com os quais uma boa relação é formada provavelmente serão advogados positivos para a loja.

Para Gummesson (2005), nesse sistema, o marketing envolve não somente o contato do consumidor com a equipe de vendas, mas todos os tipos de contatos com os funcionários do prestador dos serviços e equipamento durante a produção e a entrega do serviço. O prestador e o consumidor juntos criam valor. O marketing que acontece durante a interação geralmente é o mais importante, às vezes o único marketing que o prestador de serviços faz. A interação entre consumidor e prestador é chamada de encontro de serviço, ou momento da verdade, examinado pelo autor do ponto de vista do consumidor, conforme figura 39, bastante semelhante ao modelo de Lovelock mas com os papéis complementares de outros grupos de interesse:

Figura 39 - Produção de Serviços e Marketing Interativo na Perspectiva do Consumidor
 FONTE: GUMMESSON, 2005, p. 80.

Assim, para o autor há quatro tipos de interação:

- **Interação entre o pessoal de contato do prestador (a linha de frente) e o consumidor:** somente se o cliente cooperar durante a prestação do serviço será assegurada a qualidade da produção e da entrega.

- **Interação consumidor-para-consumidor:** os clientes que esperam em filas ou vão a um show interagem e interferem na prestação do serviço.
- **Interação com produtos e ambiente físico:** um exemplo é um supermercado, onde a localização dos produtos, o modo como estão expostos, o leiaute da loja e a conveniência do estacionamento afetam o comportamento do consumidor e seu relacionamento com a loja.
- **Interação entre o cliente e o sistema de serviço do prestador:** a interação entre seres humanos e sistemas é tão importante quanto entre pessoas, como, por exemplo, entre pessoas e sistemas de banco.

Durante a produção e a entrega do serviço, o processo de interação oferece oportunidades de marketing e vendas. Bons encontros de serviço encorajam os consumidores a falar bem do prestador. É importante estabelecer os pontos que causam um impacto na relação do consumidor com a companhia e decidir o melhor modo de lidar com elas para consolidar a relação e aumentar a fixação. Se a interação funcionar bem, a qualidade percebida pelo consumidor aumentará.

2.3.5.1 Produtos e Serviços

Para autores como Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Las Casas (2006), a definição do mix de produtos de um estabelecimento varejista é fundamental na formação do posicionamento desejado. A amplitude, ou número de categorias com a qual a loja trabalha, vai determinar a sua variedade, ou seja, em um hipermercado o consumidor pode encontrar itens tão díspares quanto escova de dente e pneu. A profundidade vai oferecer uma grande variedade de itens de uma determinada categoria, o que torna a loja, para o consumidor, uma especialista para aqueles produtos. Assim, enquanto alguns varejistas adotam a estratégia da diversificação de categorias, outros preferem focar, e ocupar o espaço na mente do consumidor.

Há que se considerar, porém, que o sistema de distribuição para o consumo varejista é uma rede de serviços. Sua principal missão é fazer com que os bens estejam convenientemente disponíveis. O sistema é amparado não somente por serviços como a distribuição de bens, mas também pela localização e pela disponibilidade de estacionamento. (GUMMESSON, 2005). Em resumo, o produto básico oferecido pelo fornecedor pode tornar-se um serviço agregado importante na sua experimentação pelo cliente, e a seleção dos produtos e serem vendidos torna-se tão importante quanto os serviços a serem oferecidos na sua venda.

Para Lovelock e Wright (2003), a definição da estratégia de serviço deve contemplar as seguintes etapas:

- a) Determinar os atributos mais importantes para atender e superar as expectativas dos clientes;
- b) Determinar os atributos importantes do serviço nos quais os concorrentes são mais vulneráveis;
- c) Determinar as capacidades existentes / potenciais da empresa;
- d) Avaliar forças e fraquezas, reputação, valores, posicionamento;
- e) Desenvolver estratégia de serviços que:
 - 1) Dirija-se às necessidades dos clientes;
 - 2) Explore as fraquezas dos competidores;
 - 3) Ajuste-se às nossas capacidades e potencial.

McGoldrick (2002) complementa a estratégia de serviços com fatores como tamanho da loja (possibilidade de serviços que demandem espaço); localização (quais outros serviços são oferecidos na proximidade) e tipos de produto (se são pesados, se oferecem qualquer tipo de risco). O autor cita, ainda, os serviços financeiros como um dos principais oferecidos pelos varejistas, entre eles a aceitação de diversas formas de pagamento (cartão, cheque, cartão da loja, etc) e opções para local de pagamento (auto-atendimento).

Segundo Lovelock e Wright (2003), muitos fabricantes recorrem aos serviços de distribuidores ou varejistas para estocarem e venderem seus produtos para os usuários finais, embora também assumam a responsabilidade por serviços suplementares, como informações, conselhos, tomada de pedido, entrega, instalação, emissão de faturas e pagamento, além de certo tipo de solução de problemas; em alguns casos também podem lidar com certos tipos de reparos e atualizações. A figura 40 utiliza o referencial da flor do serviço para ilustrar como a empresa responsável por um determinado conceito de serviço pode funcionar em parceria com um ou mais intermediários para entregar um pacote completo de serviço para seus clientes, ou seja, oferecer o produto ampliado.

Figura 40 - Divisão de Responsabilidades para os Elementos Suplementares ao Serviço
 FONTE: LOVELOCK, C; WRIGHT, L, 2003.

Assim, para os autores, lojas que vendem produtos multimarcas não apresentam diferenciais com relação à concorrência se não oferecerem serviços suplementares diferenciados, que tornem o produto superior ao oferecido por outras lojas. Esses serviços podem ser concebidos pelo próprio varejista ou desenvolvidos em conjunto com o fornecedor, que visualiza a loja como uma das formas de agregar valor ao produto final.

Alguns dos serviços mais básicos, como estacionamento grátis, tornam-se esperados e não podem ser facilmente descartados pelos varejistas. Outros serviços suplementares parecem seguir uma espécie de ciclo de vida, uma apreciação que pode ajudar a decidir se manter ou abrir mão do serviço:

- a) Introdução: o serviço é introduzido e oferece uma vantagem competitiva ao varejista;
- b) Duplicação: se o serviço for bem aceito e viável, será copiado e anulará a vantagem competitiva;
- c) Impasse: todos os varejistas do setor oferecem o serviço, então, torna-se apenas mais um custo; a eliminação do serviço por apenas um varejista, porém, criaria uma desvantagem competitiva;
- d) Institucionalização: ao longo do tempo, o serviço é tido como certo pelos clientes e torna-se parte do *mix* oferecido pelo varejista;
- e) Reposição: alguns serviços nunca desaparecem enquanto outros podem diminuir em importância em função de mudanças no comportamento do consumidor ou no segmento

focado, o que pode sinalizar a necessidade de deletar, reposicionar ou introduzir cobranças por um serviço atualmente oferecido.

Para Silveira (1999), de posse de uma relação de serviços adequada à região em que vai ser instalada a loja e ao público que ela pretende servir, a empresa pode optar por um nível de serviços reduzido, com correspondente preço baixo, serviços básicos considerados indispensáveis pelos consumidores ou um elevado nível de serviços. Em quaisquer um dos casos, deve-se classificar todos os serviços passíveis de serem oferecidos ao cliente em uma matriz como a exibida na figura abaixo:

Quadro 13 - Valor do Serviço para o Cliente

CUSTO PARA A EMPRESA	ALTO		BAIXO
	ALTO	Consultores pessoais para auxiliar nas compras.	Manobristas quando não são absolutamente necessários.
	BAIXO	Cumprimentar, por carta ou telefone, o cliente pelo aniversário.	Estacionamento sem manobrista em um supermercado.

FONTE: SILVEIRA, 1999, p. 92.

Geralmente, os serviços básicos incluem-se na célula de baixo valor para o cliente e baixo custo para a empresa. À medida que a empresa queira adicionar outros serviços aos básicos, deverá fazê-lo pelos de maior índice na escala de valor para o cliente dividido pelo custo para a empresa. Isso significa dar prioridade aos serviços que, simultaneamente, são mais valorizados pelo cliente e menos custosos para a empresa.

2.3.5.2 Imagem de Preço

O varejo trabalha com um *mix* de produtos e serviços, portanto a definição de preço não define apenas o preço de um produto mas qual é a imagem de preço desejada, fator que interfere diretamente na tomada de decisão na escolha de uma loja. Independentemente do posicionamento de mercado da empresa, o varejo brasileiro historicamente enfatiza o aspecto preço como fator fundamental para a busca de um diferencial competitivo e conquista de clientes. O ambiente macroeconômico nas últimas décadas, após sucessivas mudanças na economia, propiciou a chegada de novos competidores e novas tecnologias, fomentando de forma mais intensiva a disputa de mercado e motivando o setor industrial e o próprio varejo a

investir e a procurar entender e se ajustar melhor às necessidades, desejos e expectativas dos consumidores. (TOLEDO; PROENÇA; MELLO JÚNIOR, 2006).

Nesse contexto, o estudo da política de preços no varejo assume um caráter estratégico fundamental, voltando-se diretamente para a relação ‘resultado *versus* satisfação’ sob uma perspectiva ‘empresa *versus* consumidor’. As empresas buscam o equilíbrio de suas margens de lucro, e os consumidores escolhem os varejistas que lhes oferecem o melhor negócio, com base nos seus conceitos de valor.

Os consumidores, mesmo querendo ser economicamente racionais em seus processos de compra, não conseguem em função de falta de informação e / ou limitações cognitivas (MCGOLDRICK, 2002). Eles generalizam a imagem do nível de preço do varejista que é formado em relação a um número limitado (ou talvez apenas uma) discriminação de preço. O processo também pode ocorrer em uma ordem diferente: a imagem de preço atual que se tem da loja pode influenciar a avaliação do consumidor em uma oferta de preço específica.

O autor cita o exemplo de um consumidor que vai a uma loja de desconto e pode ser facilmente convencido, por causa da imagem da loja, que o sofá com o preço de \$ 399 seja um bom negócio. Se, por outro lado, depois observa que o sofá está sendo vendido por \$ 450 em outro lugar, essa imagem de preço será reforçada. Se o sofá estiver em liquidação por \$ 349 em outra loja, essa única discriminação pode ser generalizada para mudar consideravelmente a imagem atual, especialmente se o item foi efetivamente comprado a \$ 399. A figura 41 ilustra o processo de generalização e discriminação.

Figura 41 - Generalização e Discriminação de Preços

FONTE: MCGOLDRICK, 2002, p. 395.

Esse conceito de generalização em função de discriminações limitadas é claramente válido em relação às imagens de preço de longo prazo das imagens de varejistas com grande variedade de produtos, como lojas de variedades e mercados e interferirá diretamente na escolha da loja no processo de avaliação pós-compra do consumidor.

Proença e Bandeira (2004) citam, ainda, dentre as principais táticas para a formação da imagem de preço, a isca, popularmente chamada de ‘boi de piranha’, que tem por finalidade aumentar o fluxo de clientes na loja (trazendo maior visibilidade a ela e aumentando por conseguinte a venda por impulso e a complementar), por meio de anúncios, veiculados nas diferentes formas de mídia, com o atrativo do preço baixo. Realmente os produtos em destaque têm seus preços drasticamente reduzidos, comprometendo muitas vezes a própria margem, pois o objetivo é trazer o cliente para a loja e praticar a venda correlata ou complementar. Desse modo, quando se anuncia um piso com um preço muito abaixo do mercado, o que interessa ao varejista é vender a argamassa, o rejunte, a areia, pedra, enfim toda a gama de produtos necessários à instalação daquele piso e que irão completar o pedido do cliente e recompor a margem do produto em destaque.

2.3.5.3 Promoção

Para Lovelock e Wright (2003) a marca é especialmente importante na prestação de serviços porque é difícil oferecer garantia de um serviço. Uma marca reconhecida é uma chancela para a compra do produto ou serviço. Para eles, o composto de comunicação de marketing para os serviços é estruturado de forma um pouco diferente, enfatizando alguns elementos que ficam em maior evidência no varejo:

Quadro 14 - Composto de Comunicação de Marketing para os Serviços

Comunicações Pessoais	Venda Pessoal	Comunicações bilaterais entre os funcionários e os clientes destinadas e influenciar diretamente o processo de compra.
	Atendimento ao Cliente	Fornecimento de elementos suplementares ao serviço por funcionários que não estão especificamente envolvidos em atividades de vendas.
	Boca a boca	Comentários positivos ou negativos sobre o serviço feitos por um indivíduo (normalmente um cliente atual ou anterior) para outro.
Propaganda Qualquer forma de comunicação não pessoal utilizada por um profissional de marketing para informar, educar ou persuadir os membros do público alvo.	Marketing Direto	Comunicações de mão única de uma empresa para uma lista de clientes-alvo por meio de correio, fax ou email.
	Displays de Varejo	Apresentações, em vitrines de lojas e outros locais, de mercadorias, experiências de serviço e benefícios.
Relações públicas	Esforços para estimular interesse positivo em uma empresa e seus produtos por meio de comunicados à imprensa, realização de entrevistas coletivas, organização de eventos especiais e patrocínio de atividades de interesse jornalístico promovidas por terceiros.	
Promoção de vendas Incentivos de curto prazo oferecido a clientes e intermediários para estimular compras de produtos.	Amostras	Método que permite aos clientes utilizarem um produto em uma quantidade limitada e livre de ônus.
	Cupons	Ofertas documentadas para o uso ou compra gratuitos do produto.
	Descontos de curto prazo	Ofertas especiais de descontos para compras durante um período de tempo definido.
	Abatimento em taxas de adesão	Ofertas de redução ou isenção de taxas que permitem a compra de um serviço.
	Brindes	Recompensas pela compra de um produto em condições definidas, normalmente em um tempo ou lugar específicos.
	Promoções de prêmios	Ofertas para que um cliente dê seu nome em concursos ou outra competição, oferecendo a oportunidade de ganhar um prêmio
Materiais Instrutivos	Não há muito sentido em se promover um novo serviço, uma característica do serviço ou um processo mais produtivo, se as pessoas tiverem dúvidas sobre os benefícios ou não souberem como proceder. Embora o pessoal de serviços muitas vezes seja chamado a desempenhar papéis pedagógicos nem sempre estão disponíveis para ajudar quando os clientes necessitam.	

FONTE: LOVELOCK, WRIGHT, 2003, p. 303.

O interessante dessa classificação dos autores é a ênfase em alguns elementos essenciais à natureza da prestação de serviços. Em primeiro lugar, o que chamam de comunicações pessoais. Os itens relativos ao contato entre funcionários e clientes serão tratados na dimensão “pessoas” do marketing de varejo. O boca a boca, porém, é fundamental, já que o serviço é mais difícil de avaliar, o consumidor opta pelas referências pessoais no seu processo de decisão.

Na propaganda, nota-se que o foco não é o meio de comunicação de massa – os autores dão destaque ao marketing direto, uma forma de comunicação da empresa específica para um cliente. Os displays no varejo podem ser considerados propaganda para o fabricante, pois estão aplicando parte de sua verba na comunicação de uma mensagem pela “mídia” loja. Para o varejista, esses recursos serão tratados na dimensão “ponto de venda” no marketing de varejo.

Relações públicas e promoções têm no varejo uma abordagem semelhante ao marketing tradicional, mas vale destacar que, quando uma promoção é realizada no “ponto de venda”, será tratada nessa dimensão do marketing de varejo. O mesmo vale para os materiais instrutivos, que servem como orientação no momento da compra

2.3.5.4 Pessoas

2.3.5.4.1 O Pessoal de Contato como Elemento de Construção de Marca

A venda pessoal acaba por representar a integração do marketing com as operações e a administração de recursos humanos (LOVELOCK; WRIGHT, 2003) já que nos serviços as pessoas são encaradas como parte do produto e quanto mais os clientes se envolvem no processo de entrega do serviço, mais eles encaram o pessoal de serviços. Em muitos serviços que processam pessoas, os clientes se encontram com muitos funcionários e frequentemente interagem com eles por longos períodos. É mais provável também que esses clientes se encontrem com outros clientes, já que muitas instalações de serviço atendem grandes números de clientes simultaneamente. O envolvimento direto na produção de serviço significa que os clientes avaliam a qualidade a partir da aparência e habilidades sociais dos funcionários bem

como suas habilidades técnicas; e uma vez que os clientes também fazem julgamentos sobre outros clientes, os gerentes se vêem na situação de tentar administrar também o comportamento do cliente.

Aos olhos dos clientes, o pessoal de atendimento também pode ser visto como evidência física da experiência com o serviço. A pessoa que atende pode desempenhar um papel tríplice: como especialista operacional, profissional de marketing e parte do próprio produto do serviço. Essa multiplicidade de papéis – conhecida como ampliação de limites – pode resultar em conflito de papéis entre os funcionários, particularmente quando eles se sentem tão próximos física e psicologicamente dos clientes como em relação aos gerentes e outros colegas de trabalho. (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

Mesmo em locais dominados pelo auto-atendimento, os serviços oferecidos pela equipe podem ter muita influência sobre a imagem do varejo e a escolha da loja: os funcionários de contato entregam as promessas da empresa, criam a imagem da empresa e vendem os serviços dela. Os mesmos funcionários são fundamentais para sustentar a lealdade do consumidor. Bateson (1985) encontrou níveis bastante diversos entre o serviço pessoal e o auto-atendimento. Muitos consumidores preferem a opção auto-serviço, mesmo que não seja em função da economia de tempo, esforço ou dinheiro. Tal comportamento pode ser atribuído a um maior nível de controle e menor dependência dos outros, quando usando a opção auto-atendimento. Controle e prazer também influenciam a propensão dos consumidores em optar por equipamentos de auto-atendimento, com telas *touchscreen*. Outros preferem o contato humano do atendimento pessoal e, em muitos casos, o menor risco. Isso enfatiza a necessidade de se identificarem corretamente os elementos de serviço que são realmente importantes para os consumidores-alvo, em contrário àqueles que são simplesmente a forma normal de entregar o serviço. Seja qual for o equilíbrio entre o atendimento pessoal e o auto-serviço, a atitude, comportamento e aparência dos funcionários são elementos críticos na formação da imagem da loja para os clientes.

Kotler e Keller (2006) comparam a equipe de pessoas da Barnes&Noble e da Borders, duas redes de livrarias dos Estados Unidos, concluindo que as duas usam funcionários como missionários para modelos diferentes de negócios. Embora a paixão seja o ingrediente mais importante nos funcionários para ambos varejistas, a Borders têm funcionários tatuados, diversos, aficionados por certos títulos e canções, fazendo com que os clientes confiem neles

para sugerirem livros e discos ao invés de simplesmente atender o pedido. A Barnes&Noble foca nos preços baixos e livros mais populares, com pessoas que gostem de lidar com o público e livros. Ora, supõe-se que a imagem que os consumidores têm de ambas sejam diversas.

Kapferer (2003) lembra que a mudança das pessoas prejudica a necessária continuidade da marca. É significativo que as marcas que tenham apresentado um discurso contínuo e homogêneo emanem de empresas nas quais os tomadores de decisão das marcas são estáveis. O autor cita o exemplo dos varejistas, cujos padrões pouco mudam e frequentemente fazem eles próprios a comunicação ou, em todo caso, têm a última palavra.

Dearlove e Crainer (2000) ressaltam dois casos de marcas varejistas que trabalharam significativamente os seus recursos humanos para criar um posicionamento diferenciado. O primeiro é a Starbucks, com início na década de 80, que adotou uma clássica estratégia de formação de marca: acrescentar valor a uma mercadoria comum, que costumava ser comprada em prateleiras de supermercado. Os atendentes de balcão mostram aos clientes os mais finos cafés do mundo, da mesma forma que nas adegas são mostrados vinhos finos. Segundo os autores, para Howard Schultz, o fundador da marca, o componente mais importante da Starbucks é o funcionário: “as pessoas têm criado a mágica.”

O segundo exemplo é o Wal-Mart, cuja história tem início em 1945. De acordo com a análise dos autores, Sam Walton venceu por várias razões:

- a) criou uma marca que tinha uma característica deliberadamente caseira agregada a ela. Ele era “o seu velho amigo, dirigindo a loja da esquina”;
- b) criou uma forte cultura corporativa, dando responsabilidades a seus funcionários;
- c) investiu fortemente em informação;
- d) multiplicou a fórmula básica com muito zelo, o primeiro Sams Club abriu apenas em 1988 e a primeira loja internacional em 1991.

Para Gobé (2001), no varejo é unânime a opinião de que é preciso ser apaixonado pelo que se faz. O senso de comércio é sobre relacionamento pessoal, começando pelo presidente de uma empresa. A base de tudo é a confiança e o comprometimento. Para Beisel (1993) o dinamismo do varejo é sempre desafiador, o que atrai pessoas jovens e motivadas.

Pesquisas de DaSilva (2004) tomam por hipótese que a visão que um funcionário de linha de frente tem da organização influencia a impressão que os consumidores tem da organização porque o contato entre consumidores e funcionários molda a imagem que os consumidores desenvolvem. Os clientes captam as emoções esboçadas pelos funcionários por um processo de contágio emocional, e isso afeta a imagem do serviço que recebem. Este fator provavelmente é mais importante em empresas que tenham um alto contato entre funcionários e clientes.

2.3.5.4.2 Preparando a Equipe para Construir a Marca Varejista

Por causa do papel crítico desempenhado pelos funcionários do serviço no aumento da satisfação e fidelidade do cliente, é importante que as empresas de serviço desenvolvam programas de incentivo ao funcionário para a promoção da qualidade do serviço. Em alguns casos, as empresas também precisam motivar e recompensar vendas eficazes. Entre as abordagens possíveis, encontram-se as gratificações em dinheiro, prêmios, jantares e programas de reconhecimento. A propaganda não deve apenas encorajar os clientes a comprarem o serviço, mas também visar os funcionários como um segundo público, motivando-os a prestarem serviços de alta qualidade – talvez mediante o uso de funcionários da mesma categoria em lugar de atores – para modelar o comportamento desejado em anúncios na imprensa escrita, no rádio e na televisão. (LOVELOCK, 2003).

A venda pessoal é ainda mais importante quando os produtos são relativamente complexos, caros e / ou pouco comprados. Mesmo em lojas predominantemente de auto-atendimento, uma equipe bem treinada com alto nível de conhecimento do produto é um grande ativo. Lojas de material de construção, por exemplo, contratam jardineiros, encanadores, eletricitas e decoradores para aconselharem os seus clientes. Para Gummesson (2005), técnicas como *up-selling* e *cross-selling*⁸ – que não são novas, mas continuam difíceis de implementar em grandes empresas – podem ser mais fáceis para o vendedor à moda antiga mesmo sem o apoio da tecnologia da informação, pela proximidade com o cliente.

⁸ *Up-selling* significa que os clientes optam por um tipo mais avançado de produto / serviço e *cross-selling* representa a venda cruzada de produtos ou serviços correlatos. (GUMMESSON, 2005, p. 56).

Em um processo de venda, McGoldrick (2002) sugere as diferentes etapas na abordagem ao cliente, fechando o ciclo do atendimento da necessidade do cliente com a monitoração da compra pós-venda:

Quadro 15 - Etapas na Abordagem ao Cliente

FONTE: Elaborado pela autora com base em MCGOLDRICK, p 504 a 508.

O contato pessoal com os consumidores é comum, especialmente na venda de produtos caros e complexos ou em pequenas lojas de varejo. Para Hoffman e Bateson (2003) o quadro de funcionários forma um público secundário para a campanha de propaganda de qualquer empresa. Evidentemente, as comunicações vistas pelos funcionários, se eles se identificarem com elas, podem ser altamente motivadoras. Entretanto, se as comunicações forem desenvolvidas sem claro entendimento dos problemas operacionais, podem implicar níveis de desempenho de serviço, técnica ou burocraticamente, impossíveis, isto é, podem estabelecer altos níveis de expectativa de modo irrealista. Isso tem efeito prejudicial duplo sobre pessoal, porque:

- 1) mostra que as pessoas que desenvolvem as comunicações não entenderam o negócio;

- 2) cria perspectivas de que os clientes realmente esperarão que o serviço seja feito daquela maneira e o pessoal terá de lhes dizer que a realidade é diferente do nível de serviço retratado nas comunicações da empresa. Em ambos os casos, o impacto será uma influência negativa na motivação do pessoal que, por sua vez, influenciará negativamente a satisfação do cliente. (HOFFMAN; BATESON, 2003). O resultado final é que, para as empresas de serviços terem sucesso, é preciso primeiro que vendam o trabalho de serviço para o funcionário antes que ele o venda para o cliente.

Na mesma linha, Fitzsimmons (2005) propõe que a satisfação do cliente estará diretamente ligada à satisfação dos funcionários de linha de frente, conforme figura abaixo:

Figura 42 - Espelho da Satisfação
 FONTE: FITZSIMMONS, 2005, p. 128.

Essa influência, segundo o autor, interfere diretamente nos resultados da empresa, conforme figura a seguir:

Figura 43 - Cadeia de Lucratividade do Serviço

FONTE: FITZSIMMONS, 2005, p. 128.

Em resumo, o serviço (principalmente enquanto parte de um produto) pode ter maior qualidade e menor custo a partir de um sistema de entrega de serviço que garanta a capacitação, satisfação e a lealdade do funcionário. Esse cuidado com a dimensão interna trará resultados na dimensão externa, já que os clientes receberão serviços desenhados para atender às suas necessidades específicas.

2.3.5.4.3 Preparando a Equipe para Construir a Marca do Fabricante

A venda pessoal no varejo é uma atividade essencial para o desempenho das organizações varejistas e dos fabricantes, pois os vendedores estão na última etapa do processo de comercialização e cabe a eles a tarefa de concretizar a venda, transformando em resultado todos os esforços de marketing. Levy e Weitz (2000) afirmam:

[...] a propaganda, a publicidade e as promoções de vendas criam uma consciência e uma imagem dos varejistas. As mensagens entregues por meio dessas mídias efetuam a pré-venda das mercadorias e dos serviços do varejista. Os vendedores fornecem mais informações detalhadas e efetuam a venda efetivamente.

Os autores dão ênfase ao fato de que os vendedores também podem medir as reações dos clientes e alterar a apresentação durante a interação. Essa flexibilidade torna os vendedores o veículo mais eficaz do varejista.

Em setores marcados por grande quantidade de fabricantes, marcas fortes e amplamente reconhecidas, baixa diferenciação de produtos, preços equiparados, grande concentração de canais de distribuição e carência dos consumidores sobre informações a respeito dos produtos comercializados, a dependência dos fabricantes em relação à atuação dos vendedores varejistas torna-se um fator crítico de sucesso. Ilustrando essa condição, Levy e Weitz (2000) mostram que os clientes de bens duráveis, como ferramentas, dizem que os vendedores são a fonte de informações mais útil, mais até do que informativos específicos sobre consumo, anúncios e amigos.

Portanto, os esforços dos fabricantes em atrair consumidores (o já citado efeito *pull*), por meio de altos investimentos em campanhas de comunicação de propaganda de massa, podem ter o seu efeito reduzido, caso a atitude dos vendedores no varejo não seja favorável ao produto. Por outro lado, quando o fabricante estabelece um processo de comunicação, envolvimento e motivação dos vendedores do canal em relação à venda dos seus produtos (efeito *push*), ele cria uma reação positiva também no sentido contrário. As ações podem potencializar os efeitos sobre o consumidor, pois não há conflito inerente entre as duas abordagens e, de fato, são freqüentemente usadas em conjunto com muito sucesso. (ROSENBLOOM, 2002).

Tese de Doutorado de Crescitelli (2003) identificou alguns pensamentos dos balconistas com relação aos fabricantes de eletroeletrônicos:

Alguns fabricantes são ausentes do ponto de venda.
Os fabricantes só se preocupam com o varejo quando tem problemas de vendas.
Fabricante investe muito em propaganda e pouco no ponto de venda.
Promoções funcionam desde que tenham objetivos plausíveis, processo simples, competição individual e prêmios imediatos.
Treinamento é sempre bem vindo e poderia ser mais freqüente.
Preferência por treinamento superficial.

A pesquisa revelou, ainda, que os balconistas admitem que incentivos mudam a sua postura de vendas e aderem às ações que oferecem benefícios mais atraentes; priorizam a venda de produtos que: têm mais qualidade, oferecem melhor margem de ganho e estão promocionados; têm consciência de seu poder de influência sobre o consumidor e giro dos produtos.

Compreender esses pensamentos e manter uma equipe de vendas motivada no varejo é um desafio. No entanto, é um desafio ainda maior para o fabricante, que não tem gerência direta sobre os vendedores, uma vez que o setor de vendas é parte da estrutura operacional de um revendedor independente. Dessa forma, a obtenção de uma equipe altamente motivada de membros de um canal é uma questão interorganizacional que requer programas cuidadosamente planejados. (ROSEMBLOOM, 2002). Existe, ainda, um fator agravante: o fato de a revenda comercializar, em geral, mais de uma marca de produto na mesma categoria, já que exclusividade de produtos é uma prática que inexistente nas principais redes de varejo.

Ainda para Crescitelli (2003), o bom desempenho da equipe de vendas significa não somente fechar uma venda (isso poderia ser considerado um bom resultado do ponto de vista da empresa de varejo), mas a venda específica de um determinado modelo ou marca. Isso sem considerar a predominante padronização de outros aspectos do marketing tais como: imagem de marca, atributos dos produtos, preço, garantias, propaganda, *merchandising* e promoções.

Nenhuma outra forma de comunicação é tão eficiente quanto o contato pessoal para explicar e valorizar os atributos do produto. Portanto, se o vendedor não souber explorar os diferenciais do produto é provável que o cliente não tome conhecimento deles e, assim, perde-se uma oportunidade única de influenciar a decisão de compra.

2.3.5.5 Ponto de Venda

2.3.5.5.1 Aspectos Relacionados à Atmosfera da Loja

Especialistas em varejo são unânimes ao afirmar que a atmosfera da loja gera impactos no consumidor. Mais especificamente, atmosfera é o esforço de desenhar ambientes de compra para produzir efeitos emocionais específicos no comprador que aumentem a sua probabilidade de compra. Martins (2000) apresenta fotos de estabelecimentos voltados para o comércio de madeira e que têm como principal cliente o marceneiro. Com base nas quatro atmosferas de serviço, ele descreve as principais percepções e sensações geradas no cliente:

Quadro 16 - Atmosfera de Loja e Sensações do Cliente

	Descrição	Sensação
TKR Madeiras	A revenda localiza-se dentro de um galpão, com um único balcão de madeira para atendimento. É vista pelo marceneiro como uma revenda simplória, com função de ter apenas madeira trabalhada e poucos itens como compensado, cola, fórmica.	Passa sentimentos de tranquilidade, aconchego, honestidade e simplicidade. Atendimento amigo e tradicional. Não tem preocupação estética. Usa cores que já estavam ou que normalmente se pinta um galpão. O marceneiro percebe como longe do ideal: mal organizado, desatualizado, antigo, modesto, artesanal.
TKR Tudo em Madeiras	Um visual muito poluído com a preocupação do dono de mostrar estoque, tendo a prática em detrimento da estética, o que acaba não ficando prático. A revenda tem um número razoável de itens, mas sem inovações; tem mais itens não para servir o marceneiro, mas para vender mais.	Um atendimento com simpatia, mas não preocupado com o trabalho do marceneiro está voltado exclusivamente para as atividades da loja. O marketing é baseado em visuais que chamem a atenção como amarelo na fachada com letreiros pretos, bandeirolas e cartazes abundantes, o que irrita o marceneiro.
TKR Madeiras, Ferragens, Ferramentas, Tintas e Vernizes	É organizada e moderna, mas a limpeza absoluta cria um visual frio e seco que distancia. Com atendimento rápido e computadorizado, lembra uma agência de banco. Tem boa variedade de itens e venda de máquinas, formas de crédito, estacionamento e limpeza. Preocupa-se racionalmente com o lançamento de novos produtos.	Vê o marceneiro como um número, se ele começa a fazer perguntas o vendedor fica irritado (hostil aos comentários dos marceneiros). Apesar da tentativa de atender bem, deixa o marceneiro com a sensação de que foi mal atendido, porque não valoriza a sua profissão e o seu trabalho.
TKR Tudo em Madeiras	A revenda tem uma arquitetura ampla e sólida, a frente da loja com grande largura, uma linha completa de produtos, preços competitivos, atendimento ficado na aplicação e máquinas de ponta, importadas.	O marceneiro sente na imagem segurança, solidez, bom atendimento, um vendedor com conhecimento. A empresa trabalha pela permanência e crescimento da indústria de marcenaria. Tem uma visão mais abrangente do negócio como um todo, cursos, treinamentos, e informações para a marcenaria como um negócio competitivo.

FONTE: Elaborado pela autora com base em MARTINS, 1999, p. 140-143.

Para o autor a atmosfera interfere diretamente na imagem que o cliente tem da loja e na sua decisão de compra, indo de encontro aos elementos relacionados no marketing de serviços, as evidências físicas.

Para McGoldrick (2002), o ambiente de varejo pode influenciar os comportamentos de compra no curto ou no longo prazo, conforme figura 44.

Figura 44 - Um Modelo da Influência dos Ambientes de Varejo nos Resultados de Compra

FONTE. MCGOLDRICK, 2002, p. 466.

A figura 44 ilustra que o ambiente de loja deve ser adequado, alinhado e consistente com o *mix* de marketing de serviços de acordo com as expectativas dos consumidores-alvo. O ambiente é capaz de interferir no estado emocional, na experiência de compra e na imagem formada. Essa interferência gera resultados imediatos e de longo prazo.

As respostas dos clientes e funcionários ao conjunto de estímulos ambientais são caracterizadas como comportamentos de aproximação ou afastamento e podem ser demonstrados de quatro maneiras:

- Desejo de ficar (aproximação) ou deixar (evitar) o estabelecimento de serviço;
- Desejo de explorar mais e interagir com o ambiente de serviço (aproximação) ou a tendência para ignorá-lo (afastamento);
- Desejo de se comunicar com outros (aproximação) ou de ignorar as tentativas dos prestadores de serviço de se comunicar com os clientes (afastamento);
- Sentimentos de satisfação (aproximação) ou desapontamento (afastamento) com a experiência de serviço.

Administrar, estrategicamente, a atmosfera da loja⁹ ajuda a estabelecer uma estratégia de posicionamento que diferencia a empresa das concorrentes e em última análise influencia o processo de decisão do cliente quando escolhe entre marcas concorrentes. (HOFFMAN; BATESON, 2003). A empresa deve desenvolver a atmosfera com seu mercado-alvo em mente. Clientes econômicos, que tomam decisões de compra com base no preço, evitam estabelecimentos que pareçam muito sofisticados ou luxuosos, com base na percepção de que esses estabelecimentos são provedores de preços altos. Clientes econômicos tendem a serem atraídos para ambientes simples, que no contato refletem qualidade, e para os que são limpos e modernos. Especialistas em troca de óleo usam esse tipo de ambiente. Em comparação, clientes personalizados desejam ser mimados e cuidados e são muito menos sensíveis ao preço quando escolhem provedores alternativos. Empresas que fornecem a compradores personalizados criam ambientes que refletem o *status* que seus clientes buscam, investindo mais em coisas que encorajam o cliente a comprar em um lugar calmo e sem pressa. De modo semelhante, empresas que prestam serviços a clientes apáticos, que buscam conveniência, e clientes éticos, que apóiam provedores de serviços menores ou locais, ao contrário dos grandes ou nacionais, devem criar seus ambientes de acordo com isso.

As respostas comportamentais ao ambiente são caracterizadas como comportamentos de aproximação ou afastamento. No varejo, o ambiente das lojas influencia comportamentos de aproximação, como os seguintes:

- Prazer de comprar;
- Visitas repetidas;
- Impressão favorável da loja;
- Dinheiro gasto;
- Tempo gasto comprando e
- Disposição dos clientes para ficar e explorar a loja.

Ao criar a atmosfera das instalações, a empresa de serviços deve considerar seu impacto físico e psicológico sobre os clientes, funcionários e as operações da empresa. (HOFFMAN; BATESON, 2003). Da mesma forma que a empresa não pode ser tudo para todos, a atmosfera

⁹ Os autores empregam o termo *servicescape* para referência à atmosfera de loja.

desenvolvida provavelmente não será atraente para todos os clientes. Portanto, as empresas devem criar instalações com um determinado mercado-alvo em mente. Antes de criar um plano de atmosfera, os autores sugerem responder às seguintes questões:

- Quem é o mercado-alvo da empresa?
- O que o mercado-alvo procura na experiência de serviço?
- Quais elementos da atmosfera podem reforçar as crenças e as respostas emocionais que os compradores buscam?
- Como esses mesmos elementos da atmosfera afetam a satisfação dos funcionários e as operações?
- O plano sugerido para a criação da atmosfera compete efetivamente com a atmosfera dos concorrentes?

Os tamanhos reais das instalações da empresa, sinais e departamentos transmitem significados diferentes a mercados diferentes. Quanto maior o tamanho da empresa e sua evidência física correspondente, mais os clientes a associam com importância, poder, sucesso, segurança e estabilidade. Para muitos clientes, quanto maior a empresa, menor o risco percebido associado à compra do serviço. Por outro lado, os clientes podem ver empresas grandes como impessoais e indiferentes e procurar as de nicho menor, que eles vêem como mais pessoais, íntimas e amigáveis. Assim, dependendo das necessidades do mercado-alvo da empresa, o tamanho atrai segmentos diferentes de maneira diferente.

A cor da evidência física da empresa, muitas vezes, causa a primeira impressão, seja vista no folheto, nos cartões de visita do seu pessoal ou no exterior ou interior do próprio estabelecimento. Cores quentes como o vermelho, tendem a evocar no cliente sentimentos de conforto e informalidade, enquanto as cores frias são percebidas como indiferentes, frígidas e formais.

Hoffman e Bateson (2003) destacam, ainda, a importância dos seguintes elementos na construção da atmosfera: localização, visibilidade e acesso da empresa; fachada; entrada da loja (a forma como interfere na percepção dos clientes sobre as atividades da empresa); iluminação; incentivos sonoros (estímulos como música, cujo ritmo interfere na rapidez das

transações do cliente) ou anúncios (que, por vezes, podem até irritar o cliente); incentivos aromáticos e de toque e experimentação do produto ou serviço.

2.3.5.5.2 Ponto de Venda e Técnicas de Merchandising

Blessa (2003) define *merchandising* como “qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas e serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores”. Segundo a autora (2003, p. 21):

[...] o merchandising muitas vezes é confundido com o merchandising tie-in, aparições sutis de um refrigerante no bar da novela, da sandália que a mocinha da história sem querer quase esfrega na tela, na logomarca estampada virtualmente no meio da quadra de um evento esportivo, numa demonstração de produto dentro de um programa de auditório, etc.

Para Lovelock e Wright (2003), o cliente avalia o produto ampliado, ou seja, o produto básico (bem ou serviço) mais todos os elementos que acrescentam valor. No varejo, a apresentação da loja e a exposição de mercadorias constituem elementos que acrescentam valor. Hoje, o varejo compete pelo tempo de lazer do consumidor. Cada vez mais as compras fazem parte do programa das famílias. Daí a necessidade de muitas lojas oferecerem monitores e espaços exclusivos para crianças.

De acordo com Levy e Weitz (2000), muitos varejistas descobriram os benefícios sutis do desenvolvimento da atmosfera da loja, a qual complementa outros aspectos do seu *design* e da mercadoria. A atmosfera e o ambiente do ponto-de-venda influenciam na eficiência de uma promoção. Conforme observa Parente (2000), a atmosfera deve ser entendida como o sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando ele visita a loja.

Pesquisa publicada por anunciantes norte-americanos sobre o que eles julgam ser as principais funções do *merchandising* revelou os três mais citados. (BLESSA, 2003):

- aumentar a venda por impulso.
- criar um elo de ligação entre a propaganda e o produto no ponto-de-venda, ao chegar no ponto-de-venda, o consumidor vai facilmente relacionar o que viu na comunicação da empresa com o produto ou a promoção em destaque na loja.

– atrair a atenção do consumidor. Esse seria o caso do display convenientemente deixado no meio do corredor, praticamente impossível de não ser visto.

Apesar de não ser comumente citado, um dos principais objetivos do *merchandising* é auxiliar os funcionários do varejo, principalmente em lojas de auto-serviço. O *visual merchandising*, conhecido como o vendedor invisível e silencioso, que prestará o atendimento ao cliente, contribui significativamente para o faturamento da loja. Um excelente exemplo de varejista que utiliza magistralmente essa estratégia é a rede sueca de lojas de móveis IKEA. O consumidor pode andar pela loja inteira, de 15.000 m², sem conversar nem por um instante com um vendedor e sair satisfeito: foi muito bem atendido. Ao lado de cada móvel existem displays contendo folhetos com especificações e mais informações sobre os produtos. As etiquetas de preço fornecem informações como o preço, nome do produto, fatos (cores, tamanhos, etc), pequenos detalhes que o consumidor deve conhecer, cuidados com o produto e como comprá-lo. Ao lado de cada ambiente decorado, uma frase ou imagem com apelo emocional, criando um forte vínculo com o consumidor e tornando a experiência de compra mais agradável. (PROENÇA; TOLEDO, 2004).

No varejo de auto-serviço, “produto não visto é produto não comprado”. Essa é a razão de tanta briga pela exposição privilegiada de produtos no ponto-de-venda. No supermercado, por exemplo, muitos consumidores não costumam levar lista de compra, confiam apenas na sua memória. Porém, se não vêem o produto que precisam, muito provavelmente esquecerão de levá-lo.

As principais técnicas de merchandising são (BLESSA, 2003):

Atmosfera de compra:

Decoração, visibilidade, conforto, facilidades, simpatia e disposição dos funcionários, localização, qualidade e preços dos produtos e impressão que o consumidor vai levar da loja (já citada no tópico 2.3.5.5.1).

Layout da loja:

Consiste em uma planta baixa com a localização dos equipamentos (gôndolas, *checkouts*, seções, etc) necessários para o planejamento de seu bom funcionamento e de circulação de público. Para projetar um *layout* eficiente é preciso equilibrar dois objetivos:

- incentivar os consumidores a moverem-se por ele para que comprem mais do que haviam planejado, num fluxo estimulante entre corredores e espaços;
- criar esses espaços, valorizando os outros mais preciosos, onde ficam as mercadorias expostas, criando um clima agradável às compras.

Comunicação visual:

Letreiros indicativos, placas decorativas, *banners* com fotos de produtos, pôsteres com fotos de pessoas, decorações sazonais, identidade visual da loja, entre outros. Como o propósito principal de uma sinalização é chamar a atenção e informar, ela deve ser fácil e rápida de compreender, ter poucas palavras, letras simples e grandes, do contrário não serão lidas.

Disposição do produto:

Deve atender os seguintes objetivos:

- Separação por categorias, conforme o consumidor os procura: sexo, tamanho, cor, preço, estilo;
- Visibilidade: produtos mal expostos com visibilidade prejudicada não vendem;
- Acessibilidade: produtos em locais de difícil acesso também não vendem;
- Disponibilidade: falta de produtos expostos ou disponibilidade de só alguns tamanhos frustra o consumidor profundamente.

Precificação:

É importante que o item preço seja adequadamente informado ao consumidor, pois é ele que pode decidir a compra. Segundo pesquisas, o maior fator estimulador de compras por impulso é a oferta de preço.

Ambientação de linhas:

Servem para informar, seduzir e aclimatar o consumidor que já está predisposto a comprar dentro da loja. Exemplo: decoração de verão, Papai Noel, Copa do Mundo, etc.

Além desses, os pontos principais a serem observados em uma exposição são:

- Localização: melhores locais de tráfego;

- Agrupamento: separação por categoria de produto;
- Posicionamento: altura para olhar, alcance para pegar;
- Comunicação: sinalização com preço, oferta, etc;
- Volume: quantidade suficiente de mercadoria.

Blessa (2003) descreve algumas técnicas a serem observadas especificamente na exposição de produtos:

Ponto normal: local onde o produto é colocado de forma permanente e onde o consumidor está acostumado a encontrá-lo;

Ponto promocional: local onde o produto está exposto por tempo limitado e que tem por objetivo destacá-lo de sua posição normal;

Localização junto ou longe da categoria: técnica que remete ao *cross merchandising*, com exposição do carvão junto a espetos e farofa; os molhos, os aventais, o alumínio e o álcool próximos ao balcão do açougue;

Associação: os corredores e gôndolas têm seu *layout* composto por produtos correlatos que têm usos concomitantes ou relacionados (calças perto dos cintos, xampu perto dos sabonetes, etc...);

Impulsores: produtos líderes de mercado impulsionam a venda dos menos importantes;

Arrumação em gôndola: exposição de todos os produtos, de qualquer tamanho, preenchendo os espaços da prateleira até em cima.

Para os produtos de consumo, além da localização no ponto-de-venda, a embalagem torna-se um quesito indispensável para a escolha do consumidor. Uma embalagem atraente e diferenciada dentro da categoria pode ser a diferença nos rápidos momentos que antecedem a decisão de compra.

2.3.5.6 Praça

Para Proença (2004), o varejo está tradicionalmente associado ao formato de loja. Na década de 90, costumava-se dizer que a localização era o fator mais importante para o sucesso de um negócio no varejo, o que pode continuar valendo quando se fala do varejo com lojas. Porém, o

varejo está trabalhando outras formas de chegar ao consumidor, sendo que a mais freqüentemente comentada é o *e-commerce* via Internet.

Quando o comércio eletrônico surgiu, muitos varejistas, principalmente nos Estados Unidos, onde o consumidor é mais propenso a comprar a distância, ficaram receosos com relação ao futuro de suas lojas e houve uma corrida para o desenvolvimento de *sites* na Internet e para a viabilização da venda através deles. A partir do segundo semestre de 2000, começou a se delinear o modelo de varejo multicanal (já citado no item 2.2.3.1) como tendência para um futuro no qual não prevalecerá a Internet, a loja ou o catálogo, mas as empresas que forem capazes de estabelecer relacionamento com seus clientes e atendê-los onde, quando e como quiserem comprar. Tal tendência já começa a ser tornar realidade.

O segredo parece ser, portanto, oferecer opções ao consumidor para que ele seja atendido da forma que ele quer, no momento que ele quer, no meio que ele preferir. O varejo multicanal é, portanto, o caminho para o sucesso das operações varejistas, tendo como principal desafio compreender as diferentes motivações e momentos de compra do cliente, para proporcionar experiências de compras positivas em todos os canais.

A identidade e integração entre os canais são fundamentais, assim como a compreensão das diferentes linguagens e níveis de serviço únicos que cada canal pode proporcionar. A combinação adequada de canais dependerá das características de cada segmento de mercado e, principalmente, da cultura, capacidade, recursos e estratégia de cada empresa.

Segundo Masano (1985), a importância do fator localização nas atividades comerciais tem sido destacada, de forma crescente, pelo caráter que assume na vida de uma loja, dada a irreversibilidade de que pode ser revestida essa tomada de decisão em determinadas situações e tipos de negócios. Atualmente, o desenvolvimento de recursos computacionais tem contribuído para melhores resultados nos estudos de localização de varejo, incluindo variáveis como imagem da loja e comportamento do consumidor. O autor não descarta a importância do *feeling* do operador varejista.

Dentro de uma abordagem planejada, para Masano (2003), é imprescindível que, além de uma avaliação das forças e fraquezas da empresa, faça-se uma cuidadosa averiguação do meio ambiente, em que consumidores e concorrentes são elementos de destaque. Somente a partir

desse ponto será possível a tomada de decisão com menor grau de risco. Essa averiguação tem como um dos pontos centrais a determinação da área de influência comercial, definida pelo autor como uma região geograficamente delineada na qual a probabilidade de os consumidores potenciais comprarem um dado bem ou serviço oferecido por um centro de compras é maior que zero e menor ou igual a um. O conceito remete à distância ou tempo que o consumidor está disposto a percorrer para comprar na loja específica. A identificação dos concorrentes torna-se fundamental, uma vez que consumidores de determinada região podem ser interceptados por uma loja que se encontre mais próxima do seu local de origem.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Essa seção destina-se a apresentar os aspectos da pesquisa de campo, considerando a metodologia, a coleta de dados, a análise de dados e o relatório de pesquisa.

3.1 Considerações Metodológicas sobre a Pesquisa Empírica

Preliminarmente, deve-se salientar que a revisão da literatura assume papel importante no desenvolvimento de proposições mais profundas e pertinentes ao tema de pesquisa. Para a maioria das questões científicas, o método de pesquisa pressupõe uma revisão teórica. Dependendo da amplitude da investigação, a revisão da literatura pode ser suficiente para atingir os objetivos da pesquisa. Porém, quando se trata de um tema complexo e pouco explorado, como é o caso do estudo da gestão da marca do fabricante ao longo da cadeia varejista, é oportuno realizar uma pesquisa empírica, com a finalidade de compreender a realidade prática dos conceitos levantados e preencher, ainda que particularmente, uma lacuna da literatura. A importância da pesquisa empírica é corroborada por Kaplan (*apud* CASTRO, 1977) quando diz que é somente pela experiência que se colhem informações a respeito do mundo.

O presente estudo foi conduzido pela realização de uma pesquisa empírica de caráter exploratório, utilizando-se do método estudo de caso único com mais de uma unidade de análise (incorporado). A organização escolhida para o estudo de caso foi a *Votorantim Cimentos* e o produto e a marca em análise são argamassa colante *Votomassa*. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas focalizadas, do tipo semi-estruturadas e não disfarçadas, e complementarmente utilizou-se um questionário versando os assuntos que abordam o problema da pesquisa. A análise de dados é baseada no modelo de correspondência (*pattern-matching*), e o relatório de pesquisa tem a estrutura analítico-linear.

3.1.1 Método da Pesquisa Empírica

Para Campomar (1991) e Yin (2005), é necessário, em primeiro lugar, definir claramente o problema a ser pesquisado para, depois, encontrar a melhor forma de resolvê-lo. A presente

pesquisa pretende entender como ocorre a gestão da marca do fabricante pelo canal varejista, identificando os aspectos que interferem na construção dessa marca ao longo dos elos da cadeia.

Dado o problema em questão, os objetivos de pesquisa podem ser classificados em 4 grandes agrupamentos (SELLTIZ *et al*, 1975):

- a) Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou formular novas hipóteses.
- b) Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);
- c) Verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica);
- d) Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Nos estudos que têm o primeiro objetivo acima indicado – geralmente denominados estudos formuladores ou exploratórios – a principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições. Por isso, o planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. Nos estudos que têm o segundo e terceiro objetivos acima enumerados, uma consideração fundamental é a exatidão. Por isso, é necessário um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão da prova obtida. Como os estudos com o segundo e terceiro objetivos apresentam exigências semelhantes para o planejamento da pesquisa, podem ser tratados em conjunto, são denominados estudos descritivos. Os estudos que verificam hipóteses causais exigem processos que não apenas reduzam o viés e aumentem a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade.

Posto que a pesquisa em tela enquadra-se no primeiro objetivo apontado, ou seja, a familiarização com um fenômeno, esse ainda pouco estudado - principalmente considerando o setor escolhido (material de construção) e o foco no pequeno varejista - e analisar uma dada situação a fim de verificar e esclarecer conceitos, a mesma caracteriza-se como um estudo exploratório.

Nas pesquisas exploratórias não são formuladas hipóteses, pois o pesquisador está “explorando” o assunto para conhecê-lo melhor. (ACEVEDO; NOHARA, 2004). As hipóteses vão surgindo e tornam-se mais claras à medida que o pesquisador se aprofunda na investigação. Sendo assim, segundo as autoras, no trabalho exploratório geram-se hipóteses, mas elas nunca são testadas. Nesse caso, o pesquisador levanta hipóteses no final do relatório e propõe que sejam investigadas em trabalhos subsequentes.

A pesquisa qualitativa, segundo Creswell (1994), implica na ênfase no processo, significado e entendimento de determinada situação. Enquanto a análise qualitativa identifica a presença ou ausência de alguma coisa, a quantitativa identifica o grau em que isso está presente (SZAFIR, 2004).

A pesquisa empírica integrante deste trabalho adota uma abordagem exploratória a fim de gerar um maior conhecimento sobre a gestão da marca ao longo da cadeia de valor, uma área em que os estudos são escassos. O procedimento utilizado é qualitativo, que permite ao pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profundamente. (PATTON, 1990).

3.1.2 Estratégias do Método de Pesquisa: O Estudo de Caso

Definido o método de pesquisa é necessário estabelecer qual a melhor estratégia de pesquisa a utilizar. O estudo de caso é uma estratégia definida por Yin (2005, p.32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (...).

O autor complementa a definição técnica da seguinte forma (2005, p. 33):

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

Para o mesmo autor, a estratégia de pesquisa pode ser determinada por três elementos: a forma da pergunta de pesquisa, a extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos e o grau de focalização sobre os eventos atuais em oposição aos históricos. Conseqüentemente, a natureza das perguntas - como, por quê - conduz ao uso do estudo de caso ou do experimento, porque tais questões lidam com situações operacionais que precisam ser rastreadas ao longo do tempo, ao invés da mera quantificação de frequência ou incidência de observações de um determinado fenômeno.

O estudo de caso possui as seguintes características (MATTAR, 1999):

- Os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, assim como apontar semelhanças e diferenças quando comparado a outros casos estudados;
- A atitude receptiva do pesquisador deve ser caracterizada pela busca de informações e geração de hipóteses e não por conclusões e verificações;
- O pesquisador deve ter a capacidade de reunir, em uma interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Yin (2005) sugere que uma pesquisa que utilize o método de estudo de caso deve considerar duas dimensões: o número de casos que compõem o estudo (caso único ou casos múltiplos) e o foco de análise (uma ou várias unidades de análise). O autor classifica em duas dimensões a pesquisa empreendida com o recurso do método de estudo de casos: o número de casos que compõe o estudo e o foco que será dado à unidade de análise. O pesquisador deve optar por um caso único em situações que representam:

- a) todos os aspectos de uma teoria bem formulada,
- b) um caso raro, extremo ou único,
- c) uma oportunidade única para o pesquisador.

O quadro 17 apresenta os tipos básicos de projetos para estudos de caso:

Quadro 17 - Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso

	Projeto de caso único	Projeto de casos múltiplos
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporado (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

FONTE: YIN, R K, 2005.

Este estudo é de caso único, sendo o objeto central a marca e o produto Votomassa da Votorantim Cimentos. O foco da análise, porém, apresenta múltiplas unidades de análise, os vários papéis da cadeia de valor, quais sejam: fabricante, varejista e balconista (os dois últimos integrantes do elo varejista) e consumidor final, além dos aspectos físicos da loja (sua atmosfera e uso de técnicas de merchandising, também integrantes do elo varejista). Para cada unidade de análise foram aplicadas diferentes abordagens de entrevistas pessoais e de coleta de dados por observação.

Importante aspecto dos estudos de caso é que eles se caracterizam pela análise, em profundidade, de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações. O pressuposto desse estudo é que, ao se conhecer bem como ocorre o fenômeno, pelo exame de um ou poucos indivíduos, empresas ou situações, podem-se levantar hipóteses sobre como o fenômeno ocorre em termos gerais. Por esse fato, o estudo de caso é bastante apropriado em pesquisas exploratórias, mas não adequado plenamente a estudos explicativos, já que não se podem generalizar os resultados encontrados, pelo emprego desse método. (GIL, 1996).

A combinação entre natureza do fenômeno (além do foco em eventos contemporâneos, não requer do pesquisador o controle sobre os eventos comportamentais) e objetivo da pesquisa (como e por que), de acordo com os critérios de seleção apontados por Selltiz (1965), Yin (1994) e igualmente defendidos por outros autores (CAMPOMAR, 1991; DONAIRE, 1997; BOYD; WESTFALL, 1987) justificam a escolha do método de estudo de caso único como a alternativa mais apropriada para a elaboração da pesquisa empírica integrante desta tese.

Portanto, o presente estudo será um caso único, tipo 2 “Projeto de Caso Único Incorporado” cuja questão principal é a de entender a interferência dos atores na gestão da marca ao longo

da cadeia de valor e cujas unidades de análise são os grupos que representam os atores da cadeia participantes.

Para Toledo (2006), nos estudos de caso, em particular, a seleção do caso (ou casos) e dos possíveis respondentes estará sempre sujeita ao descortino e julgamento do pesquisador. Além disso, uma das características típicas do estudo de caso é analisar, em profundidade e exaustivamente, um determinado fenômeno, sem que haja intenção e interesse de se generalizarem os resultados obtidos para outros indivíduos que não os que constituem o grupo selecionado. Sendo assim, a rigor, não se pode falar em amostra, quando se realiza um estudo de caso, uma vez que o próprio caso (ou casos) selecionado constitui a população, da qual as características podem ser obtidas diretamente. Portanto, a análise dos resultados refere-se exclusivamente aos dados coletados do caso, que é a própria população, sem possibilidade de sua inferência estatística (generalização).

3.1.3 Protocolo de Pesquisa

Martins (1999) considera que o estudo de caso só é validado pelo rigor do protocolo estabelecido. Yin (2005, p. 92) comenta sobre o protocolo:

O protocolo do estudo de caso é mais que um instrumento. O protocolo contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

Segundo o autor, o protocolo deve conter as seguintes seções:

- a) Visão geral do projeto, incluindo objetivos, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o caso em análise;
- b) Procedimentos de campo, considerando fontes gerais de informação sobre o caso e procedimentos previstos de coleta de dados;
- c) Questões do estudo de caso, abordando as questões específicas apresentadas no instrumento de coleta de dados, tabelas para arranjo de dados e fontes potenciais de informação para a resposta de cada questão.

Quanto aos procedimentos de campo do protocolo, enfatizam-se:

- a) Obter acesso à organização ou a entrevistados-chave;
- b) Prever e levar todo o material que possa ser necessário dentro do previsto no protocolo;
- c) Estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados;
- d) Preparar-se para acontecimentos inesperados, como impossibilidade de o entrevistado atender o pesquisador, demora em assunto sem maior importância, etc.

É importante que as linhas gerais de apresentação do relatório façam parte do protocolo, facilitando a coleta de dados relevantes, em formato apropriado, mas não se deve transformar esse guia em uma camisa de força, já que o mérito do estudo de caso é a flexibilidade que o pesquisador tem para considerar novos aspectos e *insights* a partir da coleta inicial de dados.

Com base nisso, elaborou-se um protocolo (anexo 1) dessa tese, do qual faz parte o instrumento de coleta de dados (anexos 2, 3, 4 e 5). A validação do instrumento de coleta de dados deve ser assegurada durante sua elaboração, verificando a compatibilidade dos objetivos específicos de pesquisa com os termos ou variáveis e os itens constantes nos instrumentos de coleta de dados. Para tanto, Silveira (2004) sugere que seja elaborado um constructo para a validação e compatibilização do instrumento de coleta de dados com as questões específicas de pesquisa, conforme quadro 18, constructo da pesquisa.

Quadro 18 - Constructo da Pesquisa Empírica

Questões básicas a serem formuladas	Grupo / Questões	Finalidade	Principais Autores para a Formulação da Proposição Teórica
Qual é a estratégia de marca e de marketing da Votorantim para a Votomassa? Qual é a estratégia de gestão de canais para o produto?	Fabricante (Anexo 2) Questões 1-6 Questões 7-26 e 33-41 Questões 27-32	- Dados do entrevistado. - Identificação da existência de uma estratégia de gestão de marca. - Entender a compatibilização da estratégia de gestão de canais à de gestão da marca.	Aaker (1996; 2000); Ailwadi e Keller (2004); Hax e Majluf (1991); Keller e Machado (2006); Khauaja (2005); Kotler (2000); Porter (1999); Rust, Zeithaml e Lemon (2003); Telles (2004); Toledo (1992; 1994); Turatti (2005); Szafir (2000; 2004); Gumesson (2005); Monteiro Neto (2006); Rosembloom (2002)
Qual é a estratégia de marketing dos pequenos varejistas selecionados, no que se refere ao gerenciamento do composto de marketing e de acordo com o público alvo? Quais são os fatores críticos de seleção de fornecedores, no que se refere ao produto argamassa? Como os públicos percebem a Votomassa?	Varejista (Anexo 3) Questões 1-9 Questões 10-22 e 31-40 Questões 23-30 e 41-45 (Questões 7, 8 e 26-29 Anexo 4, Balconista). Questões 46-49 (Questões: 30-34 Anexo 4, Balconista , e 28-32 do Anexo 5, Clientes) Questões 50-58	- Dados entrevistado e loja. - Identificação do composto de marketing varejista e do processo de compra do público alvo. - Compreender o processo de seleção e escolha de fornecedores e de marcas. - Compreender a percepção de marca pelos papéis. - Observar e registrar os aspectos físicos da loja, exposição produto e marca.	Beisel (1993) Blessa (2003) Levy e Weitz (2000) Lovelock e Wright (2003) Mason et al (1993) McGoldrick (2002) Parente (2000) Proença (2004)
Como o balconista vende o produto argamassa: marcas indicadas, atributos valorizados e razões?	Balconista (Anexo 4) Questões 1-6 Questões 9-25	- Dados do Entrevistado. - Compreender como ocorre o processo de venda de argamassa pelo balconista e as razões de venda da marca.	Crescitelli e Costa (2003) Hoffman e Bateson (2003) Lovelock e Wright (2003)
Como o consumidor compra, como ele escolhe a loja, o produto e a marca de argamassa a ser comprada?	Cliente (Anexo 5) Questões 1-9 Questões 10-14 e 26-27 Questões 15-25	- Dados do Entrevistado. - Compreender o processo de escolha da loja. - Entender o processo de compra e escolha de marca.	Bretzke (2003); Churchill e Peter (2003); Gade (1980); Gumesson (2005); McGoldrick (2002); Parasuraman <i>et al</i> (1988); Prahalad (2005)

FONTE: Elaborado pela autora.

O protocolo contém, ainda, uma visão geral do projeto do estudo de caso com objetivos, procedimentos de campo, questões e guia para o relatório final. Os roteiros das entrevistas foram pré-testados em varejistas, balconistas e clientes também suscetíveis de participar do estudo. Com base nesses pré-testes, ajustou-se o roteiro para melhor adequação aos objetivos do estudo. A fase seguinte foi contatar as empresas, selecionar os lojistas e agendar as entrevistas. Depois da realização das entrevistas, foram elaborados os relatórios com a descrição e a análise de cada um dos casos. Esses relatórios também fazem parte do banco de dados, e a parte conclusiva do trabalho constitui-se do cruzamento dos casos, do confronto com a teoria e da redação final da tese.

3.2 Estratégia de Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados em estudos de casos é considerada, por grande parte dos autores, como uma das etapas mais importantes na elaboração da pesquisa. Mattar (1999) e Yin (2005) afirmam que o estudo de casos permite a utilização de seis fontes principais: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação-participante, artefatos físicos.

A presente pesquisa utilizou como fonte principal a entrevista pessoal, a qual é considerada uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de casos. (YIN, 2005).

As entrevistas para a coleta de dados contemplaram quatro tipos de públicos ou papéis (fabricante, varejista, balconista e cliente final) a fim de possibilitar uma visão mais abrangente do processo de migração da marca ao longo de toda a cadeia. A finalidade da pesquisa é obter uma visão mais apurada do problema, abordando temas que permitam verificar a forma como que a estratégia de marca inicialmente desenhada pelo fabricante se desenrola de acordo com as interferências do varejista e do balconista e finalmente chegando ao consumidor final.

Aaker e Day (1990), e posteriormente Gil (1996) classificam as entrevistas individuais, como uma modalidade de método de coleta da pesquisa qualitativa, como:

- **Não diretivas, abertas, ou espontâneas** com liberdade de resposta do entrevistado. Seu sucesso depende da habilidade do entrevistador de evitar digressões e desvios do tema, e

da habilidade do entrevistado de produzir respostas claras e não tendenciosas. As formas mais comuns são as entrevistas com questões abertas, nas quais o investigador procura perguntar a respeito de fatos importantes e levantar opiniões sobre eventos. O entrevistado não apenas é um respondente, mas um informante-chave, que fornece percepções, sugere fontes de evidência e até, algumas vezes, acessa tais fontes. Caracteriza-se, segundo Yin (2005), por entrevistas mais longas, de profundidade e de forma espontâneas.

– **Focalizadas ou semi-estruturadas**, em que o entrevistador tenta cobrir uma lista de assuntos, mas com liberdade para definir o momento, a formulação e o tempo alocado para cada pergunta/resposta. O instrumento a ser utilizado pode ser elaborado com perguntas abertas; nesse caso, o investigador usualmente segue certo conjunto de questões prévias, derivadas do protocolo do estudo de caso.

– **Estruturadas**, nas quais a linha de condução das questões está muito próxima do levantamento formal. Implicam questões e respostas mais estruturadas. A linha de condução das questões está muito próxima do levantamento formal, diferindo das demais fontes de evidência pelo fato de os resultados da entrevista não objetivarem medir, mas somente compor uma parte do conjunto de evidências. Segundo o Gil (1996), a entrevista estruturada é assim denominada porque é formada por perguntas fixas, com redação padronizada para todos os entrevistados. Nesse caso, as alternativas para as respostas já são fornecidas, e o entrevistado limita-se a escolher uma ou mais dentre o conjunto fornecido; por isso, geralmente é aplicada a um grande número de entrevistados, e seus dados podem ser analisados de forma quantitativa.

As entrevistas foram focalizadas, pessoais e individuais, com os representantes dos papéis envolvidos, semi-estruturadas e não disfarçadas.

O foco do estudo foi o pequeno varejo de material de construção, ou seja, empresas com apenas uma loja, até 5 funcionários, venda de até 2.000 itens. São varejistas considerados independentes, conforme classificação apresentada na literatura, que geralmente participam da operação da loja. Foram entrevistados quatro varejistas.

Em termos de gestão de marca do fabricante, há dois fatores que distinguem fundamentalmente os perfis desses pequenos varejistas: a localização e a participação do fabricante nas vendas dos varejistas relativas aos seus produtos.

Com relação à localização, foram identificados, no município de São Paulo, dois tipos principais de ponto comercial: o de bairros mais centrais e o de bairros de periferia, ou seja, lojas em bairros mais centrais têm, de forma geral, um perfil de loja e de público-alvo diferentes das lojas de periferia.

Com relação à participação do fabricante nas vendas dos varejistas relativas aos seus produtos, foi um item considerado importante porque quanto maior e mais exclusiva essa participação, maior a possibilidade de cooperação entre os elos da cadeia e de construção da marca. Foram identificadas quatro possibilidades para os produtos cimento e argamassa:

- a) Não cliente (não compra nenhum dos dois produtos e é especializada em pisos);
- b) Exclusivo cimento (compra cimento exclusivamente da Votorantim, pode comprar ou não argamassa da Votorantim ou de outros fornecedores);
- c) Exclusivo cimento e argamassa (compra cimento e argamassa da Votorantim);
- d) Cliente não exclusivo (compra cimento e argamassa da Votorantim e de outros fornecedores).

A fim de isolar apenas esse segundo critério, ou seja, a participação do fabricante nas vendas do varejista, foram selecionadas de uma relação de lojas fornecida pela empresa quatro lojas de periferia, cada uma enquadrando-se em uma das quatro possibilidades acima, que serão tratadas no estudo de caso como A, B, C e D.

Vale observar que, na prática, em ambas as lojas tratadas como exclusivas foram encontrados produtos de outros fornecedores, mesmo que em proporções bastante reduzidas.

Foram entrevistados quatro balconistas, sendo dois do varejo A (denominados Varejo A 1 e Varejo A 2), que era o único que contava com três funcionários, um do B e um do D, ambos contando apenas com um funcionário. O varejista C contava com um ajudante muito recente que não atendia diretamente o cliente, apenas executando orientações do varejista, não interferindo diretamente no processo de venda.

Quadro 19 - Tempo Dedicado à Atividade pelos Balconistas Entrevistados

Tempo em Anos	Varejo A 1	Varejo A 2	Varejo B	Varejo D
Como balconista no varejo de material de construção	10	9	26	25
Na loja	10	6	3	6

FONTE: Elaborado pela autora.

Foram entrevistadas duas pessoas do sexo feminino na loja de pisos (sendo que a terceira balconista da loja também era mulher) e dois do masculino nos demais varejistas. Na seleção dos balconistas, considera-se que não há variações significativas entre os funcionários de uma mesma loja, pois cada uma delas apresenta padrão uniforme em termos de ambiente, processos, *mix* de produtos, tipo de cliente, ...

Já os clientes foram escolhidos aleatoriamente no momento de aplicação da pesquisa. Os clientes foram selecionados no momento da visita aos varejistas, após a entrevista com o proprietário da loja. O principal critério de seleção foi que o entrevistado tivesse comprado argamassa nos últimos seis meses, de preferência na própria loja da entrevista. Em algumas lojas, o baixo movimento e / ou a dificuldade de selecionar pessoas que se enquadrassem nessas condições fez com que houvesse apenas duas entrevistas.

Além da entrevista individual, esta pesquisa também utilizou como fonte a documentação para os dados secundários, isto é: recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia e documentos administrativos, como relatórios de pesquisa de mercado relativos aos produtos e marcas em estudo; registros em arquivo, ou seja, registros organizacionais, como o acompanhamento da evolução das vendas e da participação de mercado, e de entidades envolvidas no setor (Associação Brasileira de Argamassas Industrializadas e Associação Nacional das Revendas de Material de Construção).

Ainda para os dados primários, a pesquisa utilizou como fonte a observação direta, com a realização das entrevistas nas lojas em questão, a fim de assimilar informações como ambiente e atmosfera de loja, localização e estilo, associando essas questões à construção da marca do fabricante e do varejista. Essa observação tem, porém, um papel secundário, pois o meio principal para a obtenção dos dados foi a comunicação.

A figura 45 resume os aspectos metodológicos da pesquisa empírica.

Figura 45 –Resumo dos Aspectos Metodológicos da Pesquisa Empírica

3.3 Procedimentos Analíticos

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não tem sido muito bem definidas. (YIN, 2005, p. 136).

O autor propõe duas formas genéricas de análise dos dados, a saber:

- a) Início com base nas proposições teóricas, que refletem o conjunto das questões de pesquisa, revisão da literatura e novos *insights* de pesquisa. Essas proposições orientam a coleta e a análise dos dados, contribuem para o entendimento da realidade e, ao mesmo tempo, são aperfeiçoadas a partir dessa mesma realidade. Segundo Yin, esta é a riqueza maior do estudo de caso ao permitir a análise da realidade a partir de um referencial teórico estabelecido.
- b) Compõe-se da elaboração de um arcabouço descritivo voltado à organização do estudo. É usada apenas quando o objetivo do pesquisador é meramente descrever a realidade ou quando inexiste alguma proposição teórica relevante.

Para o estudo de caso, a análise teve origem nas proposições teóricas, as quais foram obtidas tendo por fundamento a pesquisa bibliográfica, e que estão relatadas na seção intitulada

Fundamentação Teórica. O critério de análise foi o *pattern-matching*, com o objetivo de comparar o padrão conceitual descrito na literatura com a realidade das empresas estudadas no caso. Assim, procedeu-se à análise dos dados de cada unidade de análise, adequando-se às proposições teóricas originadas na pesquisa bibliográfica, podendo-se construir a explanação do caso final.

Uma vez analisado cada papel, ou seja, cada unidade incorporada de análise, pôde-se concluir sobre toda a cadeia de valor em referência, sendo as conclusões válidas exclusivamente para a organização e o produto em questão. Na análise conclusiva, aplicou-se a estratégia de construção da explanação, na qual a explanação final pode não ter sido inteiramente estipulada no começo do estudo, permitindo novas ilações baseadas nas evidências sob uma nova perspectiva, assemelhando-se ao processo de aprimoramento de um conjunto de idéias. (YIN, 2005).

Cabe observar que se optou pelo anonimato quanto às empresas varejistas participantes do estudo, procedimento previsto por Yin (2005) conforme opção prévia apresentada aos candidatos a entrevistados.

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 Características do Ramo de Atividade: O Varejo de Materiais de Construção

A cadeia produtiva da construção civil comporta quatro grandes grupos de atividades interconectados, tendo em seu núcleo a indústria da construção, conforme figura 46:

Figura 46 - Grandes Números da Cadeia
FONTE: UNIÃO NACIONAL DA CONSTRUÇÃO, 2006, p 28-30.

O estudo apresenta valores agregados por cada grupo de atividades.

A idéia de cadeia produtiva não é fechada em si mesma, pois cada material de construção empregado na obra tem sua própria cadeia produtiva. Assim, a chapa compensada utilizada na edificação, por exemplo, pertence à cadeia produtiva da madeira. Essa cadeia inicia-se na extração vegetal, passa pelo comércio de produtos *in natura*, e chega às serrarias onde é transformada em chapas. Assim, além das construtoras, os demais elos que compõem a cadeia produtiva da construção civil incluem

- os vários segmentos da indústria, aqueles que produzem materiais de construção;
- segmentos do comércio atacadista e varejista;

c) várias atividades de prestação de serviços, tais como serviços técnico-profissionais, financeiros, comercialização e locação de imóveis e seguros. No que diz respeito à indústria de materiais de construção, podem-se distinguir oito cadeias de produção:

- 1) madeira;
- 2) argilas e silicatos;
- 3) calcários;
- 4) materiais químicos e petroquímicos;
- 5) siderurgia;
- 6) metalurgia de não ferrosos;
- 7) materiais elétricos;
- 8) máquinas e equipamentos.

De acordo com Conz *et al* (2006), o setor de construção civil é de alto interesse e pode ser negligenciado pelas políticas oficiais, principalmente quando se verifica o brutal déficit habitacional no país, de 5,5 milhões de moradias. As perspectivas do setor de construção civil são bastante favoráveis em função de algumas de suas características:

- Importante participação no PIB;
- Altos efeitos multiplicadores setoriais;
- Capacidade de realização de investimentos;
- Gerador de emprego / renda / bem-estar social;
- Acompanha o crescimento vegetativo da população brasileira;
- É diretamente beneficiado com os projetos de infra-estrutura de grande envergadura, hora em curso (anel viário, duplicação de rodovias etc...).

Por outro lado, o setor tem como característica uma indústria atrasada, baixo grau de modernização, mão-de-obra desqualificada, alto grau de insatisfação dos clientes, alto índice de desperdício e perdas, e produto final caro e inacessível ao poder aquisitivo da maioria da população. Mudanças vêm acontecendo no país, apontando para um consumidor mais exigente e para um mercado cada vez mais competitivo, demandando estratégias empresariais que considerem a qualidade dos produtos, dos processos e das organizações.

A partir do Código de Defesa do Consumidor, em 1991, que estabelece uma série de regras para a relação produtor – consumidor, pesadas sanções são impostas aos projetistas, fabricantes e construtores, no caso de ocorrerem falhas no produto em uso ou vícios de construção. O código também veta a colocação no mercado de produtos e serviços em desacordo com as normas técnicas brasileiras, elaboradas pela ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. Passou a haver uma maior preocupação com a qualidade de produtos e serviços ao consumidor, a preocupação com prazos, garantias de produtos e treinamento dos funcionários para atender às exigências que asseguram a satisfação dos clientes.

O chamado “consumo formiga” de materiais de construção para fazer um cômodo a mais na casa, erguer uma laje e até construir a própria moradia, sem a intermediação de construtoras tem sido estimulado pela queda de preço, redução de impostos sobre os materiais básicos e linhas de financiamento com prazos longos. Uma parte da demanda por estes produtos industriais é atendida diretamente pelas próprias indústrias, mas a maior parte é comercializada por empresas atacadistas e varejistas de materiais de construção.

Na verdade, existe uma certa especialização destes estabelecimentos comerciais. O comércio de materiais de construção, principalmente o segmento varejista, é constituído de micro e pequenas empresas e é bastante pulverizado regionalmente. Esse segmento possui um elevado grau de informalidade que está bastante relacionada à informalidade do próprio núcleo da cadeia, uma vez que ele atende principalmente os segmentos informais da construção de obras de reparos e manutenção e autoconstrução. São pequenos depósitos de bairro, alguns localizados em favelas, ou de áreas rurais mais afastadas.

Pesquisa conjunta da Anamaco, Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção com o Ibope Solution, realizada em 2006, e disponibilizada no *site* da Associação traça o seguinte perfil do varejo de materiais de construção no Brasil, que conta com cerca de cento e cinco mil lojas:

Gráfico 1- Perfil do Setor
 FONTE: PESQUISA ANAMACO/IBOPE, 2006.

Gráfico 2- Perfil das Lojas – Número de Lojas
 FONTE: PESQUISA ANAMACO/IBOPE, 2006.

Gráfico 3- Perfil das Lojas – Número de Funcionários
FONTE: PESQUISA ANAMACO IBOPE, 2006.

Em resumo, do total de lojas, estima-se que: 52% estejam na região Sudeste; 80% têm até 1.000 m² de área, portanto, sejam de pequeno porte; 77% das empresas têm apenas uma loja; 68% comercializam até 5.000 itens e 59% têm, no máximo, dez funcionários. A pesquisa revela ainda uma tendência de estagnação de faturamento nos últimos três anos, após uma década de forte crescimento:

Gráfico 4- Faturamento do Setor
FONTE: PESQUISA ANAMACO IBOPE SOLUTION 2006.

Embora nos últimos anos o faturamento do setor tenha mostrado certa estagnação, grandes *players* mundiais do varejo da construção civil se instalaram no Brasil desde 1995

(MORICONI *et al*, 2006, p. 69-70). Os autores traçam um perfil do cenário competitivo atual no varejo de materiais de construção:

- 43% das lojas de material de construção têm como principal categoria de produtos vendidos os materiais básicos (conforme ilustrado no gráfico a seguir)

Gráfico 5- Perfis das Lojas - Tipos de Lojas
 FONTE: PESQUISA ANAMACO IBOPE SOLUTION 2006.

- A entrada no mercado dos grupos franceses Leroy Merlin e Castorama¹⁰ acelerou o processo de reestruturação do varejo da construção civil, com um movimento de fusões e aquisições. Há também a promessa de chegada ao País da norte-americana *Home Depot* (a maior do mundo) e da chilena *Sodimac* (uma das maiores do mundo). Fora das regiões urbanas, o mercado continua sendo dominado pelas pequenas lojas;
- Para sobreviverem à acirrada concorrência, as lojas e redes de pequeno e médio porte nos centros urbanos estão se organizando em redes associativas (exemplos: Rede Okinawa e Rede Construir) que tem como objetivo aumentar o poder de negociação com os fornecedores, por meio de compras em conjunto, além de ratear as despesas com treinamento e publicidade;
- Altos níveis de estoque, rupturas nas gôndolas, mix de produtos inadequados ao perfil dos consumidores são problemas crônicos que atingem todo o varejo de material de construção, um dos setores mais prejudicados pela ineficiência que atinge a cadeia de abastecimento;

¹⁰ A operação da Castorama foi vendida para a C&C no ano de 2003.

- 70% das vendas no mercado de materiais de construção são feitas com algum tipo de financiamento (crediário ou cartão).

Em função do aumento da concorrência, o setor varejista de materiais de construção tem-se aprimorado no decorrer dos últimos anos, visando sempre à melhoria do relacionamento com o cliente final, por meio da identificação de suas necessidades no mercado atual.

Uma das formas de aprimoramento é a oferta de vários serviços que podem ser agregados a vendas dos mais variados produtos, por exemplo, tintas e esquadrias. A esses produtos, podem ser agregados os serviços correspondentes de pintura da casa e colocação de esquadria, serviços que dependem exclusivamente de mão-de-obra qualificada e bem treinada. A capacitação profissional no setor começa a tomar um novo rumo, pela percepção da necessidade de engajar todos os participantes em treinamentos.

Reforçando a importância do treinamento e corroborando a tendência de interferência do ponto de venda na decisão de compra do consumidor, pesquisa da Revista Anamaco (2004) revelou que a maioria das pessoas busca informações sobre os produtos (de modo geral) na própria loja, antes mesmo da figura do profissional especialista.

Gráfico 6 - Onde o Consumidor Busca Informação sobre os Produtos

FONTE: ENQUETE REVISTA ANAMACO, 2004.

4.2 Grupo Votorantim

O Grupo Votorantim é um dos maiores grupos familiares da América Latina. Com faturamento bruto de R\$ 22,2 bilhões em 2005 (sendo US\$ 1,6 bilhões provenientes de exportações), mais de 30.000 funcionários, ativos produtivos no Brasil, Canadá, Estados Unidos, Peru e Austrália, o Grupo está estruturado em oito unidades de negócios, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 7- Composição da Receita Líquida por Negócio (Em %)
FONTE: VOTORANTIM CIMENTOS.

Embora tenha controle acionário familiar, o Grupo estruturou-se para profissionalizar a sua administração, com foco no crescimento e na perenidade de negócios, tendo o seu organograma apresentado a seguir:

Organograma 1 - Organograma do Grupo
 FONTE: VOTORANTIM CIMENTOS.

A declaração de visão do grupo é:

Assegurar crescimento e perenidade como um grupo familiar de grande porte, respeitado e reconhecido na comunidade onde atua, com foco na criação de valor econômico, ambiental e social através de valores éticos que orientam uma conduta empresarial responsável; negócios altamente competitivos; busca de soluções criativas e inovadoras para seu portfólio e pessoas motivadas para o alto desempenho.

O grupo tem como aspiração: “Triplicar o valor dos negócios em 10 anos, através da consolidação dos principais negócios e da busca de oportunidades em novos e / ou negócios tradicionais e atingir padrões de classe mundial de operação e gestão, comparáveis às melhores empresas globais.”

O Grupo tem papel de destaque na mídia, em função de fortes investimentos em projetos sociais, investimento em capacidade produtiva e expansão, tanto no Brasil quanto no exterior, inovação e profissionalismo. Alguns exemplos recentes são apresentados a seguir:

José Ermírio de Moraes Neto anuncia, terça feira, em São Paulo, a nova política cultural do Grupo Votorantim. De caráter nacional, ela será baseada no conceito de democratização e acessibilidade à cultura. O primeiro edital para inscrição de projetos, que será lançado também na terça feira, prevê a destinação de R\$ 4 milhões. No total, o Grupo Votorantim investe anualmente em projetos sociais, culturais e ambientais R\$ 45 milhões. Especificamente para a cultura, estará destinando R\$ 15 milhões por ano. (RACY; Sônia, 2006).

Votorantim fecha negócio bilionário: foi anunciado um acordo com o maior produtor mundial de papel e celulose, a International Paper, para trocar incentivos e fazer investimentos no Brasil. Pelo acordo, não haverá pagamento em dinheiro de uma empresa para outra, mas cada uma delas cederá bens avaliados em mais de US\$ 1 bilhão (uma área de florestas de 100 mil hectares por parte da International Paper e uma fábrica de papéis não revestidos e de embalagens por parte da Votorantim). Para os especialistas, o negócio traz duas indicações: A primeira delas é a confirmação da vocação brasileira como base de produção e exportação de celulose. Com a operação, deverá ser construída uma nova fábrica com capacidade de produzir 1,1 milhão de toneladas de celulose por ano. A segunda indicação é a disposição da Votorantim em investir na produção de celulose. Com o acordo, o grupo quer triplicar sua produção de celulose para 3 milhões de toneladas por ano até 2012. O anúncio do acordo fez com que as ações preferenciais da VCP, Votorantim Celulose e Papel subisse 9,28%, enquanto a bolsa de valores caiu 1,64%. (JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO, 2006 a).

Empresas que duram muito não são boazinhas: A receita para ter sucesso, segundo a Dom Cabral, depende de metas ambiciosas e inquietação permanente. A Fundação realizou uma pesquisa sobre a longevidade das empresas no Brasil e segundo o Sr. Emerson de Almeida, que lançou o livro “Fundamentos de uma Empresa Relevante”, a longevidade da Votorantim é resultado de sua visão de longo prazo e de planejamento, inclusive da sucessão, a qual vem preparando há algum tempo, além de uma postura humilde que faz com que a empresa dure. (JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO, 2006 b).

Empresas brasileiras crescem no mercado global: Companhias nacionais descobrem que para resistir à concorrência externa não basta ser forte dentro de casa. É preciso competir e conquistar espaço no mercado global. A internacionalização veio para ficar. No artigo, reportagem sobre a Votorantim: À sua Imagem e Semelhança: Em tempo recorde, a Votorantim replica no exterior um modelo de negócio que faz sucesso no Brasil. Poucas empresas brasileiras construíram uma liderança tão sólida no mercado nacional quanto a Votorantim. Dona de uma fatia de 40% do setor de cimentos, a empresa descobriu no início desta década que não tinha mais por onde crescer no País, em vista da estagnação da construção civil. Para uma companhia do seu porte, não havia alternativa: ou expandia seus negócios ou corria o risco de parar no tempo. Venceu a segunda opção. (JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO. Brazil com z. Caderno H, 5 out 2006 c).

Em 2005, a empresa foi vencedora da décima edição do Prêmio Internacional de Melhor Empresa Familiar do Mundo pelo Instituto Suíço IMD Business School, tendo sido a primeira empresa da América Latina a conquistar o título. Os critérios de premiação envolvem controle familiar há pelo menos três gerações com sólido desempenho, liderança de mercados e atuação internacional, história de sucesso que incorpora inovação e tradição, sistema eficaz de governança corporativa e ações de responsabilidade social.

São manifestações como essas por parte da imprensa, além das campanhas diversas em diferentes mídias, que constroem a imagem da empresa para os vários *stakedolders* (públicos de interesse): governo, fornecedores, consumidores, clientes, entre outros.

4.2.1 Votorantim Cimentos

A Votorantim Cimentos atua no mercado de construção civil com os produtos cimento, concreto, argamassas, agregados, cal e insumos agrícolas e é uma das dez maiores empresas de cimento do mundo.

A empresa conta com mais de 8.000 funcionários, vinte unidades de produção no Brasil e cinquenta e seis centros de distribuição, além de doze terminais de cimento na região dos Grandes Lagos, 7 unidades de produção de cimento e cinquenta e oito centrais de concreto nos Estados Unidos e Canadá. Os dados de faturamento, lucro e investimento dos últimos três anos são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 8 - Dados Financeiros Votorantim Cimentos
 FONTE: VOTORANTIM CIMENTOS.

A Votorantim Cimentos é líder no mercado brasileiro de cimento, cal e argamassa básica para construção civil (detém cerca de 40% do mercado), vice-líder no segmento de argamassa colante (detém cerca de 20% do mercado) e líder também em concreto, com a Engemix. É a primeira empresa 100% brasileira a chegar entre as dez maiores produtoras de cimento do mundo.

No mercado de cimentos, opera com as marcas Votoran (Sul e Sudeste), Poty (Nordeste), Aratu (Bahia), Itau (Centro Oeste e parte do Sudeste) e Tocantins (Centro Oeste e Norte).

Com relação ao desempenho do setor e da empresa, de acordo com a Revista Anamaco (Junho 2006), desde 1999, o mercado de materiais de construção, mais especificamente dos materiais básicos, apresentou comportamento de queda. A expectativa de crescimento se eleva, mas os resultados não permitem alcançar as metas determinadas. O ano de 2005 não foi bom devido à queda dos preços e o mercado não cresceu tanto quanto a oferta do produto, o que elevou muito a disputa.

Embora a baixa cotação do dólar estimule a importação desses itens e reduza a rentabilidade das exportações, o grande impedimento é a falta de expansão do mercado interno. As indústrias prepararam-se para uma demanda que não ocorreu. Desde novembro de 2005, entretanto, um pequeno aquecimento do mercado têm sido notado, mas não foi o suficiente para afetar os resultados do ano positivamente. Ainda assim, a Votorantim Cimentos registrou um incremento de 3% em volume de vendas de cimentos, um bom resultado ante o desempenho de mercado, mas fraco diante da estimativa que era de 5%.

O segmento de cales, em compensação, apresentou um ano muito bom para a Votorantim Cimentos, que trabalhou em plena capacidade, com produtos de qualidade e bom posicionamento de mercado. De acordo com Marcelo Chamma, Diretor Comercial, a empresa cresceu em resultados, mas acompanhou as tendências já que a cal é um mercado maduro que tende a ter crescimento apenas vegetativo, e no longo prazo tende a ser substituído pela argamassa industrializada.

Ainda de acordo com a Revista e depoimento do Diretor, no segmento de argamassas, vendas excepcionais foram registradas, com evolução de 15% ao ano nos últimos dois anos. A percepção de valor de mercado também aumentou, em função dos produtos mais elaborados, que devem se tornar uma tendência no setor. Tal constatação baseia-se em três fatores: a taxa de fidelização de clientes, que têm recebido o produto muito bem; o aumento das vendas e ainda o valor da marca, avaliada nos preços de balcão e de venda, valor que espelha o reconhecimento do cliente e do consumidor pelo produto Votorantim.

A empresa, em um esforço para atender às necessidades de seus clientes varejistas, somou investimentos em tecnologia e em distribuição e lançou um novo produto no segmento de argamassas – a Votomassa Maxi Cola quatro em um – que contribuiu para o incremento de 40% no número de pontos de venda. Este produto foi um marco importante para a Votorantim

Cimentos, que inovou com relação à líder de mercado Quartzolit Weber com um produto diferenciado e focado no pequeno e médio varejos.

A Votomassa Maxi Cola possui características de adesividade, flexibilidade, leveza e fácil preenchimento que permitem assentar porcelanatos, ardósias e granitos em áreas internas e externas. Ela também é recomendada em reformas para assentamento de peças cerâmicas sobre pisos ou paredes revestidos por peças cerâmicas, em áreas internas e externas. Em resumo, o seu diferencial é que apenas um produto atende a várias necessidades, reduzindo o número de itens necessários no estoque da loja. Por outro lado, custa cerca de três vezes mais do que a argamassa colante interior.

Para 2006, o diretor acredita que há a tendência de aumento do consumo, com maior disponibilidade de crédito para a construção civil. O segmento está represado há cerca de quatro anos o que indica que deva se recuperar gradativamente. Segundo ele, em 1999 o Brasil comercializou em torno de 40 milhões de toneladas de cimento, volume que, em 2005 ficou abaixo de 37 milhões. Além disso, a redução do IPI, Imposto sobre Produtos Industrializados para alguns itens da construção civil deve estimular o setor como um todo, mesmo deixando o cimento de fora.

Por outro lado, os preços ainda não estão em recuperação. Ainda assim, a expectativa para 2006 é de crescimento de 5,5% em volume de vendas. Para Chamma

O Brasil é um país de muitas intervenções e nem sempre dá para prever como será, esperamos que este ritmo continue. Temos visto um aumento da auto-confiança do consumidor, que só constrói quando se sente seguro, espero que não seja uma bolha, pois há condições de manter o crescimento.

Esse cenário torna-se ainda mais complicado com a proliferação de pequenos fabricantes, com a competição com produtos fora de norma e com empresas que atuam na informalidade fiscal.

Como perspectivas futuras, a Votorantim Cimentos pretende manter a posição de líder para o cimento de forma sustentável, em mercados selecionados, com a geração de valor para clientes e consumidores, obtendo aumento do valor de sua linha de marcas e produtos, expresso em um preço prêmio. Para isso, a estratégia da empresa é ser superior aos concorrentes regionais em termos de produto, atendimento e serviço.

4.2.2 Votorantim Cimentos e o Produto Argamassa

Em 1994, foi levantada uma questão estratégica no Grupo Votorantim. Cimento não é produto final, é matéria-prima: sempre é misturado para formar duas grandes famílias, concreto e argamassa. Mundialmente, as grandes cimenteiras também vendem argamassa e concreto. É uma forma de agregar valor ao produto, evoluindo do simples cimento.

A Votorantim decidiu, então, investir nos dois mercados: no de concreto, optou pela associação a Engemix, que posteriormente teve seu controle comprado pela Votorantim Cimentos. No mercado de argamassa, a decisão foi criar uma empresa.

Cabe observar que existem duas grandes categorias de argamassas: as básicas e as colantes. No Brasil, nessa época, existia a argamassa básica produzida na própria obra, pelas construtoras, ou seja, a comercialização do produto industrializado era incipiente. Já as argamassas colantes eram produzidas e vendidas principalmente no varejo, e a marca mais difundida a Quartzolit.

Observando o mercado mundial, 90% das vendas de argamassas básicas ocorriam a granel, para construtoras, e apenas 10% ao consumidor final, via varejo. Na concepção do negócio, a decisão da Votorantim foi iniciar o mercado de argamassas básicas e seguir a tendência mundial de produção a granel para venda à construtora.

Em 1995, foram iniciadas as atividades no segmento de argamassas básicas, com a implantação da produção na unidade de Barueri (SP) e em Curitiba (PR), mercados propícios para a comercialização de argamassa a granel, que tiveram como alvo principal construtoras da Grande SP e Curitiba, identificados como estratégicos em um estudo de geomarketing contratado pelo Grupo.

Com o objetivo de implementar no Brasil o estado da arte na produção de argamassas básicas, foi identificada uma empresa alemã considerada detentora da mais alta tecnologia, que produzia tanto o equipamento (M-TEC) quanto a argamassa (Maxit), dominando parte da cadeia. A empresa européia com forte atuação na Alemanha, Suíça e França pertencia a um grupo familiar e forneceu projetos e equipamentos para a montagem da primeira fábrica de argamassa do grupo, em Barueri.

4.2.3 Argamassa Básica: Sistema Matrix

A tecnologia de ponta alemã, importada pela Votorantim, utiliza ainda hoje equipamentos de última geração no fornecimento de argamassa básica, gerando racionalização do canteiro de obras, redução no desperdício de material e aumento na produtividade da mão-de-obra. Ao contrário do produto desenvolvido na obra, durante o processo de fabricação da argamassa Maxit são realizados testes de conformidade, de modo a avaliar o desempenho da argamassa. As vantagens do sistema, comparativamente às argamassas produzidas nas obras pelas próprias construtoras, eram, e ainda são, em linhas gerais, as seguintes:

- Eliminação das atividades de recebimento, estocagem, preparo e transporte da argamassa;
- Otimização da mão-de-obra;
- Redução das perdas do produto;
- Aumento na produção da mão de obra;
- Aumento do rendimento do produto aplicado;
- Racionalização do canteiro de obras;
- Segurança na qualidade e homogeneidade do produto;
- Formulação específica para cada tipo de aplicação;
- Garantia técnica do produto fornecido;
- Assistência técnica.

O produto vendido vai, portanto, além da simples argamassa, sendo composto por um silo de estocagem, misturador e acessórios que são instalados na obra. O sistema envolve grandes volumes para grandes construções, em geral edifícios, junto com o equipamento que leva a argamassa até o andar em construção e pode também projetar o produto na parede.

Em 1995, quando a fábrica de argamassa básica entrou em operação, foi contratada uma agência para criar a marca e a estratégia de comunicação. As diretrizes do Grupo foram:

- Desvincular a marca do Grupo Votorantim;
- Criar um nome curto, fácil de falar e de lembrar.

O uso da marca Maxit foi rejeitado pelo Grupo em função da vinculação com o Grupo europeu, o que exigiria uma licença de uso de marca. Foi sugerido o nome Matrix, que apresentava algumas vantagens:

- Vários nomes de concreteiras acabam com “x”, o que facilitaria a identificação do próprio negócio em função da sonoridade do “x”.
- A agência havia apresentado uma logomarca que tinha o silo, que se encaixava no M, para o uso do nome Maxit, que o Grupo havia gostado. A mesma logomarca poderia ser trabalhada com o nome Matrix (lembrando que o nome ainda não era utilizado como nos dias atuais, inclusive como título de filmes famosos e jogos).

De posse de nome, logomarca, fôlder e catálogo do sistema, foram prospectadas construtoras e surgiram os primeiros desafios:

- a) Até então, construtoras eram clientes do Grupo em minoria - o cimento era vendido para distribuidores e não para construtoras. Era importante compreender as necessidades desse novo cliente e estabelecer relacionamento;
- b) O Grupo tinha um gerente e um grupo de vendedores para argamassa, e outro gerente, com um grupo de vendedores diferente, para cal e cimento. Essa foi uma excelente estratégia para desbravar o mercado, já que o produto era novo e exigia pessoas especializadas. Mas, com o passar do tempo, passou a criar certa confusão, já que cada vendedor vendia apenas o seu produto. O cliente não compreendia porque o vendedor do mesmo grupo não vendia todos os produtos;
- c) Era necessário educar o cliente com relação ao produto. As construtoras não entendiam a necessidade de comprar uma argamassa básica industrializada que era feita por elas na própria obra. Era preciso convencê-las com relação:
 - ao desempenho: Há vários tipos de argamassas para várias aplicações. Empiricamente, as construtoras sabiam que o traço (quantidade de cimento, areia e cal da mistura) poderia variar de acordo com a aplicação da argamassa (assentamento ou revestimento, por exemplo) mas não julgavam ser necessário um produto diferente para cada fim. Era preciso compreender que argamassa tem tecnologia;

- preço: a princípio, as construtoras julgavam o produto mais caro do que o feito na obra. Era difícil convencê-las de que as suas planilhas de custo deveriam contabilizar perdas de materiais e mão-de-obra para levar o produto até o andar da obra e para misturar, por exemplo;
- consumo do produto na obra: o Matrix é um sistema fechado, ou seja, o cliente solicita a quantidade necessária de argamassa, o caminhão graneleiro é abastecido na fábrica e o produto é entregue diretamente na obra. Porém, muitas vezes, o consumo de argamassa é muito maior do que o inicialmente estimado, pois acontecem perdas, irregularidades da superfície de aplicação e desvio do prumo do prédio que podem aumentar o consumo. Então, uma estimativa de consumo de 20 toneladas pode chegar a 30, por exemplo. Mas como o cliente não tinha como checar o peso, já que o sistema era fechado, muitas vezes ficava desconfiado com relação à quantidade fornecida. Então, a Votorantim implementou um sistema de pesagem do caminhão para que o consumo pudesse ser aferido. O caminhão graneleiro passou a ser pesado com emissão automática do *ticket* de pesagem para entrega da argamassa e reabastecimento do silo na obra.

Com base na experiência inicial de um ano, o Grupo repensou o negócio e percebeu duas grandes falhas na estratégia inicial:

- a) O Sistema Matrix era europeu, alemão, avançado. Seria necessária uma mudança de cultura para desenvolver esse mercado, mostrar que argamassa básica não era rudimentar, mostrar que o produto industrializado tem seus diferenciais além de preço competitivo devido à racionalização do processo. Porém o acultramento necessário seria em várias frentes e no longo prazo;
- b) Já existia um mercado de argamassa colante, lucrativo, que poderia ser explorado com apenas algumas adaptações nas fábricas (que originalmente produziam as argamassas básicas).

Muito embora o mercado de básicas parecesse muito mais atraente em termos de volume, a argamassa colante já tinha uma cultura criada para a compra do produto industrializado, enquanto se estimava que 98% das básicas fossem feitas em obra, sendo os maiores concorrentes o próprio cimento e a cal.

Nessa época, um fator importante foi a venda da Argamassa Quartzolit para o grupo francês Saint.Gobain, quando a empresa passou a ser denominada Quartzolit Weber por estar entre as empresas Weber Building Solutions, uma das maiores fabricantes de argamassa da Europa. Esse foi um fator que reforçou a percepção do mercado sobre o potencial de rentabilidade do produto, já que a venda foi um excelente negócio para os antigos sócios, que detinham cerca de 80% do mercado.

Todos esses fatores fizeram com que o grupo repensasse a sua estratégia inicial e direcionasse o seu negócio também para o mercado de colantes em 1996. O Plano de Negócio para a argamassa tinha como principais diretrizes:

- Nível Brasil: para o Sistema Matrix, o mercado era apenas São Paulo. Agora o negócio deveria cobrir o território nacional e atender varejo e construtora;
- Construção de novas fábricas: foram construídas mais quatro fábricas, sempre integradas com o cimento, Rio Branco, no Paraná, em 1996, Itaú de Minas em 1998, outra em Sobradinho, Distrito Federal, em 1999, e outra em Caaporã, na Paraíba, em 2002;
- Trabalhar uma marca única em todo o Brasil: justamente nesta época, ocorreu a unificação da Votorantim Cimentos, que trabalhava com divisões totalmente independentes. O grupo tem cinco marcas de cimento, muito fortes regionalmente e, na época, com identidades totalmente diferentes. Seria muito complicado trabalhar outras cinco marcas de argamassa, com cinco estratégias de comunicação diferentes. Portanto, deveria ser criada uma única marca que seria trabalhada em todo o Brasil.

Para essa nova marca, não fazia sentido o nome Matrix. Por outro lado, as marcas de cimento são muito fortes regionalmente e a marca do produto era muito mais forte do que a da empresa, a corporativa, Votorantim. Enquanto Poty e Itaú eram absolutas em suas regiões de atuação, a marca do Grupo Votorantim não sobressaía e não era associada a elas.

Optou-se, então, por uma marca que associasse o cimento à argamassa, usando o “valor da marca”. Como já existia uma líder, a Quartzolit, lançaram o produto com um preço um pouco abaixo, na época com uma diferença maior do que a atual.

Nesse momento, do lançamento do produto, criaram a argamassa colante Votoran (Sul e Sudeste) e Itaú (Sudeste e Centro Oeste) para mercados geograficamente distintos em saco

plástico, pois o usual do mercado de argamassa era saco plástico. Em poucos meses, estavam com a capacidade total absorvida. Mas ainda não haviam definido a marca.

Várias idéias de nome foram sugeridas, sem vínculo com o grupo, e reprovadas pelos acionistas. Até que a agência propôs *Votomassa*, que remete ao *Voto* da *Votorantim*. Afinal, mudou a estratégia: não poderia mais ser vendida a fábrica de argamassa, pois ela está junto com a de cimento.

Além da marca, a embalagem foi mais um ponto de inovação para esse produto. Como as ensacadeiras precisavam lidar com grandes quantidades, o saco tinha que ser de papel *kraft*, enquanto as argamassas disponíveis até então no mercado eram comercializadas em sacos plásticos. O plástico tem o ponto positivo de proporcionar maior vida útil ao produto (6 meses contra 3 meses do papel *kraft*) pois a umidade estraga o produto e o plástico proporciona melhor isolamento. Por outro lado, o plástico não proporciona alta capacidade de produção e escorrega quando empilhado.

Para resolver o problema da validade, foi criada a *tripla proteção*: uma exclusiva embalagem com duas folhas de papel e uma de plástico aderida, que proporciona um melhor acondicionamento do produto. O mercado aprovou e migrou para o papel – segundo a Votorantim, mundialmente trabalha-se com papel. Vale ressaltar que, como o produto é de alta rotatividade, dificilmente fica estocado mais de seis meses.

O Sistema Matrix também passou a se chamar Votomassa: sistema Matrix, incorporando a marca Votomassa, conforme figura abaixo:

Figura 47 - Sistema Matrix com a Aplicação do Nome Votomassa
 FONTE: VOTORANTIM CIMENTOS

Ilustração 1 - Logomarca Votomassa Sistema Matrix
 FONTE: VOTORANTIM CIMENTOS

O grande benefício esperado em estender a marca era ter apenas uma marca para trabalhar em todo o Brasil e ganhar força de comunicação, além de associar o produto ao grupo Votorantim.

Nas regiões onde a marca de cimento é Votoran, a associação com Votomassa pode ficar mais fácil. Mas nas regiões onde os cimentos têm outras marcas, como Poty, por exemplo, a associação com o cimento fica muito mais distante e foi até prejudicada. Para reforçá-la, foi alterada toda a sacaria dos produtos, que passou a elementos de identidade visual e assinatura da marca endossante Votorantim, conforme ilustrado a seguir:

Figura 48 - Sacaria do Cimento
 FONTE: VOTORANTIM CIMENTOS.

Figura 49 - Sacaria da Argamassa
 FONTE: VOTORANTIM CIMENTOS.

No atual mix de produtos da família de argamassas, há aqueles que não são vendidos no varejo (assentamento, revestimento, massa de projeção, contrapiso e chapisco), tendo foco

maior em construtoras. Entre as colantes, o produto mais barato é a argamassa colante interna denominada *ACI* vendida em sacos de 20kg por cerca de R\$ 5,00 ao varejo e ao consumidor final a cerca de R\$ 6,50. A Votomassa Maxi Cola, conforme já exposto, custa cerca de três vezes mais.

4.3 Argamassas Colantes

4.3.1 Panorama do Mercado - Presença nas Lojas

Pesquisa da Revista Anamaco (2006, p. 120) revelou que a presença nas lojas para argamassas colantes – o percentual de penetração do segmento dentro das lojas de material de construção, ou seja, indica quantos lojistas revendem cada tipo de produto pesquisado em suas lojas – é de 84% das lojas, o que representa um crescimento de 20% com relação a 2005.

A liderança é da Quartzolit Weber que repete desempenho do ano passado: 62% das lojas pequenas e médias e 75% das grandes oferecem o produto da Quartzolit. A Votorantim tem a segunda melhor presença no ponto de venda: 30% das pequenas e médias. Outros concorrentes como Minercal, Imar¹¹ e Fortaleza estão presentes em 6%, ou menos, dos pontos de venda, cada uma.

¹¹ A Imar não foi citada como concorrente pela Votorantim, por estar fora do escopo de análise da pesquisa. A empresa foi fundada em 1982, fabrica argamassas e rejuntas, tem unidade produtiva em Contagem, MG, é líder de mercado em Minas Gerais e atua também em outros Estados, principalmente na Bahia. Disponível em: <<http://www.imar.com.br/index.php?secao=historia>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2006.

Quadro 20 - Argamassas Colantes Pequeno e Médio Varejos

ARGAMASSAS COLANTES – Entrevistas com Lojas de Pequeno e Médio Portes			
As Melhores Empresas		Presença nas Lojas (%)	Avaliação Geral (1 a 10)¹²
1º	Quartzolit Weber	62%	8,22
2º	Votorantim	30%	8,03
3º	Minercal	7%	8,00

FONTE: REVISTA ANAMACO, 2006, p. 120.

De acordo com os dados da pesquisa, além de maior presença nos pequenos e médios varejistas a Quartzolit tem também melhor avaliação.

4.3.2 Principais Fabricantes

A seguir, a apresentação de um breve panorama dos principais fabricantes de argamassa constantes da pesquisa da Revista Anamaco (junho / 2006), dos *sites* dos fabricantes (vide anexo 1, protocolo de estudo de caso) e citados pela Votorantim:

4.3.2.1 Quartzolit Weber

A Quartzolit foi fundada em 1937, após a compra de uma moagem de minérios – a Trituradora de Minérios Helvétia – no bairro da Lapa, na capital de São Paulo. Um dos primeiros trabalhos foi o fornecimento de quartzo moído para a restauração do Viaduto do Chá.

O objetivo da Quartzolit, desde a década de 40, foi racionalizar os procedimentos nos canteiros de obras, construções e reformas, com produtos inovadores. Na primeira metade do

¹² O revendedor avaliou todos os critérios da pesquisa e os atributos que julgou serem mais importantes, dentro da parceria indústria e comércio de modo geral. Os critérios pesquisados foram:

- qualidade: qualidade dos produtos e serviços prestados pela indústria, o fato de não registrarem devoluções ou reclamações e analisaram se os fornecedores representam boa opção de compra tanto para o lojista quanto para o consumidor;
- preço: preço competitivo e boa rentabilidade;
- força de vendas: avaliação dos conhecimentos técnicos das equipes de vendas, ou seja, dos vendedores e representantes das indústrias;
- atendimento ao ponto de venda: qualidade do atendimento prestado pelo Departamento Comercial, desde a gerência até vendedores, representantes ou distribuidores na venda e pós-venda. Apoio para a exposição de produtos e propaganda;
- orientação técnica: orientação prestada ao lojista e realização de treinamento com os vendedores da loja. Na avaliação geral, foram levados em consideração todos os critérios acima, mais os que o entrevistado julgou importantes para definição do desempenho de seus fornecedores.

século 20, foi a primeira fornecedora de argamassas para revestimento de acabamento fino e raspado, pré-dosadas e ensacadas.

Em 1972, lançou sua linha de maior sucesso, o Cimentcola Quartzolit, argamassa colante para assentamento de placas cerâmicas, e que gerou uma inovação para o mercado da época. Vários outros lançamentos sucederam-se direcionados a diversas aplicações em construções novas, reformas e para o mercado da bricolagem, sempre dentro do conceito de trabalho mais rápido e mais prático. Entre esses mais recentes lançamentos, em março de 2001 lançou o Weber.Pral (à época, Topral Monocapa) um produto que pode ser aplicado diretamente na alvenaria, eliminando a fase de argamassa de emboço, reboco, textura e pintura.

Até 1997 era chamada Argamassas Quartzolit, porém, como já foi citado, quando incorporada ao grupo Francês Saint-Gobain passou a ser denominada Quartzolit Weber por estar entre as empresas Weber Building Solutions, uma das maiores fabricantes de argamassa da Europa. Todo o *know-how* e a tecnologia dessas empresas também foram somados à experiência acumulada, consolidando a posição de líder brasileira na produção de argamassas.

Em entrevista à Revista Anamaco (2006), o Diretor Geral, Carlos Alberto Orlando, explicou que a Quartzolit Weber passou por um ano e meio de ajustes até o ano passado e unificou a comunicação visual das embalagens de todos os itens da linha. Apesar da tecnologia ser a mesma em todo o mundo, os produtos são adaptados para as realidades climáticas e de consumo de cada país. Há o lançamento de 4 ou 5 novos produtos por ano.

Apesar de não ter havido aumento de preços nos produtos convencionais do grupo, o incremento do faturamento foi possível porque os novos itens desenvolvidos são mais sofisticados e os preços, maiores. Segundo o Diretor, a previsão de vendas era melhor, mas a queda no preço do cimento acabou provocando uma retração no preço da argamassa também, o que fez com que não fosse atingido o patamar definido como meta, sendo que o objetivo da empresa é sempre crescer, no mínimo, 10%.

De acordo com dados internos da Votorantim Cimentos, até 1998, a Quartzolit tinha apenas uma fábrica, o atendimento aos clientes era realizado por distribuidores e representantes e a participação de mercado estimada era de 80%. Em 2005, a empresa teve a capacidade de

produção ampliada com a abertura de quatro novas fábricas e de quatro parcerias com terceiros, pulverizou as vendas com a abertura de cinco centros de distribuição.

4.3.2.2 PortoKoll

A marca PortoKoll é produzida e comercializada pelo Grupo Parex, que também detém as marcas Qualimassa e Ligafix, importante produtor de Santa Catarina adquirido no ano de 2006. A empresa, no Brasil, é resultante de empresas que se originaram nos grupos Lafarge (que se intitula líder mundial na fabricação de materiais para a indústria da construção) e Grupo Portobello, porém hoje não possuem ligação com essas empresas.

A Lafarge iniciou suas operações de cimento no Brasil em 1960 com as marcas Mauá, Campeão, Ponte Alta e Montes Claros. A divisão Lafarge Argamassas iniciou no segmento de argamassas para assentamento de alvenarias e revestimento com os produtos Qualimassa lançados em 1984. O Grupo Portobello lançou a PortoKoll, em 1994, para atender ao mercado brasileiro com argamassas especiais e produtos auxiliares para o assentamento de revestimentos cerâmicos.

Em 2000, as operações de argamassas do Grupo Lafarge foram vendidas para o Grupo Parex, com a finalidade de dar maior foco ao negócio e permitir a expansão global. O Grupo Parex atua com marcas líderes em mais de trinta países. A partir de 2004, com a incorporação da PortoKoll, o Grupo Parex tornou-se a segunda maior empresa de argamassas básicas e a terceira de argamassas colantes, atuando em todo o país.

De acordo com dados internos da Votorantim Cimentos, até 1998 o Grupo Parex tinha apenas uma fábrica com foco em argamassa básica. Em 2005, a empresa teve a capacidade de produção ampliada com a abertura de três novas fábricas e de duas parcerias com terceiros e diversificou o mix de produtos, com maior atuação em argamassas colantes e especialidades.

4.3.2.3 Fortaleza

A Usina Fortaleza foi fundada em 1969, com o objetivo de oferecer ao consumidor a melhor solução em argamassas para assentamento, revestimento, rejuntamento, decoração, sobreposição e ancoragem.

Recentemente, lançou uma linha de bricolagem “zapt”. Os produtos são apresentados em práticas embalagens, sendo que o próprio usuário pode fazer a aplicação dos produtos sem a necessidade de acessórios extras para a tarefa: tudo o que é necessário é fornecido com o produto.

A linha “zapt” possui produtos limpos e práticos, destinados a trocar o rejuntamento instantaneamente, recuperar ou alterar sua cor, limpar a gordura e a sujeira antiga, proteger, além de mais itens que ainda serão lançados.

4.3.2.4 Minercola

Fundado em outubro de 1963 pelos seus sócios majoritários (Dr. Benedicto Pagliato, Sr. Luiz Pagliato e Sr. Vitalino Pagliato (já falecido)), o Grupo Pagliato, que tem na Minercal seu negócio principal, passou por um processo de crescimento e diversificação de negócios. A Minercal possui atualmente 5 unidades dentro do Estado de São Paulo, sendo 4 unidades operativas (áreas de industrialização e comercialização) e um escritório central em Sorocaba. Tem uma unidade industrial em Guapiara no Vale do Ribeira, fonte principal da produção e extração de cal virgem e agrícola; a unidade de Votorantim, na região de Sorocaba, fonte principal de beneficiamento da cal virgem; a unidade de Salto de Pirapora, também na região de Sorocaba, constituída por pedreiras e a unidade de Arujá, constituída por pedreiras.

A Minercal atua nos segmentos da construção civil e agrícola, sendo o mercado de construção civil o negócio principal da empresa, com três famílias de produtos: pedras, cal hidratada e argamassas, com a marca Minercola. De acordo com a empresa, a tendência do mercado de construção civil, especialmente nos grandes centros urbanos, é fortalecer o segmento de massas prontas, massas colantes e outros produtos de maior valor agregado, razão pela qual a Minercal vem investindo nesse segmento e procurando fortalecer sua marca entre os produtos de pronta aplicação.

Quadro 21 - Resumo das Marcas Concorrentes Citadas pela Votorantim

	Quartzolit Weber	Portokoll	Fortaleza	Minercola
Fundação (uso da marca desde)	1937	1994 (Grupo Portobello)	1969	1963
Participação de Mercado Estimada (Região Metropolitana São Paulo)*	53,5%	Menos de 1% (Portokoll, Ligafix e Qualicola)	2,7%	9,5%
Diferencial	Sinônimo de categoria e associação ao Grupo Saint Gobain e Weber	Parte do Grupo Parex	Relativo conhecimento da marca	Forte atuação em São Paulo

* FONTE: VOTORANTIM, 2006.

Todos os concorrentes apresentam em comum uma vantagem com relação à Votomassa: o foco de atuação bem delimitado ao produto argamassa e seus correlatos.

4.4 Estratégia de Marketing da Votorantim Cimentos

A seguir é apresentado um quadro resumo da estratégia de marketing da Votorantim Cimentos para o seu principal produto, o cimento, e para a argamassa, elaborado com base nos dados das entrevistas com os executivos das áreas comercial e de marketing da empresa.

Quadro 22 - Estratégia de Marketing: Cimento Votoran X Argamassa

	CIMENTO VOTORAN	VOTOMASSA
Público-alvo	a. Profissional que mais se relaciona com a categoria e formador de opinião: Pedreiros, Mestres de obra b. Consumidores Finais (reforma e início construção): foco em homens de 18 a 35 anos, classe C. c. Profissionais que também se relacionam com a categoria: Arquitetos, decoradores e engenheiros.	a. Profissionais que mais se relacionam com a categoria: Azulejistas, Pedreiros, Mestres de obra b. Consumidores Finais (reforma e acabamento construção), tanto mulheres quanto homens de todas as classes. c. Profissionais que também se relacionam com a categoria: Arquitetos, Decoradores e Engenheiros.
Concorrentes	A Votorantim é líder absoluta mas outras marcas encontradas no mercado são: Grandes regionais (João Santos no NE) São Paulo: Cauê, Liz, Ribeirão, Nassau, Bonfim, Barroso, Campeão.	A Quartzolit Weber é a principal concorrente. Há também outras marcas como Fortaleza, Minercola, Portokoll.
Diferenciais	Líder em cimentos, conhecida e reconhecida como a melhor marca, tradição.	Know-how e sinergia com o negócio cimento.
Associações	Qualidade, segurança, tradição.	Argamassa da Votorantim.
Estratégia Posicionamento	Insustituível: Tem coisas que não dá para substituir.	A argamassa da Votorantim: força da marca, price premium, mesmas associações do cimento (segurança, confiabilidade) O melhor cimento (Votoran) faz a melhor argamassa, uma vez que o cimento é um dos insumos da argamassa. Mix inteligente: simplificação do mix de argamassas mantendo a qualidade, adequado ao varejo e ao consumidor.
Consciência (lembrança da marca)	A lembrança da marca é mais forte entre os profissionais que trabalham no setor, tanto para o cimento quanto para a argamassa. É a principal marca: mais conhecida, mais lembrada, preferida.	Os azulejistas em geral conhecem e citam espontaneamente a Votomassa. Os demais públicos associam a marca a Votorantim. Mas a mais lembrada da categoria é a Quartzolit.
Processo de compra no varejo	Em geral o pedreiro compra, de preferência perto do local da obra, pois não tem onde estocar e também fica mais fácil de reclamar e trocar o produto.	Existe um mercado muito grande dos homecenters, ou em lojas especializadas. Já é mais comum que o próprio consumidor compre o produto, apesar de o pedreiro ainda ser o principal influenciador.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A seguir, algumas considerações sobre o marketing da Votorantim do ponto de vista dos executivos da empresa:

Sobreposição de Marcas:

Entre cimento e argamassa colante industrializada há pouca sobreposição de marcas já que os dois produtos têm aplicações claramente distintas. Lógico que, se considerarmos que a argamassa

básica é feita na obra, com o uso do próprio cimento, então a sobreposição é total. Porém, entre os diferentes tipos de argamassa pode haver certa sobreposição, uma vez que o mercado ainda não é trabalhado o suficiente para identificar as diferenças.

Na verdade, há grande confusão sobre o produto, pois argamassa é tudo o que mistura cimento com areia. No início, havia apenas uma família de argamassa industrializada colante. Hoje, temos várias famílias. Tem argamassa colante específica para aderir o azulejo da cozinha, preencher o vão entre o azulejo, assentar cerâmica, colar porcelanato e daí por diante...

Antes o pedreiro comprava produtos e fazia a mistura, diferente para cada uso (o que se chama de traço, ou seja, a quantidade de cimento, cal e areia que compõe cada argamassa). Fazia misturas diferentes para os diferentes usos. “O Joãozinho aprendia com o pai João que tinha aprendido com o avô Joãozão. E reza para Santa Argamassa para fixar.” Ou seja, o processo acontecia por tentativa e erro. Hoje a família de argamassas colantes tem produtos específicos para colar azulejo, parede e piso. E a tendência é que haja aumento do mix: na Europa o catálogo de argamassa é muito extenso, em função da variedade e especificidade de seus produtos.

As marcas acabam por maximizar a cobertura de mercado pois percebemos uma procura cada vez maior por nichos específicos que atendem necessidades específicas do consumidor.

Efeitos da Extensão sobre a Marca Original:

O principal efeito da extensão foi a nossa aproximação do mundo varejista. Foi a partir da argamassa que começamos a trabalhar os home centers, por exemplo, que hoje influenciam fortemente a percepção que os consumidores têm da marca.

Para o varejo, também é interessante que possa adquirir um mix mais diverso de produtos de um mesmo fornecedor, com quem já tem um relacionamento estabelecido. A argamassa contribuiu muito para que melhorássemos a prestação de serviços ao varejo. Começamos a parcelar as nossas entregas, por exemplo, em função deste produto.

Um outro possível impacto positivo é que a marca Votoran, quando associada a Votomassa, seja percebida como especialista em cimento e tudo que dele deriva, estando presente em um maior número de momentos do processo de construção.

Outras Estratégias de Construção das Marcas

Para o cimento, estamos presentes em eventos do setor, promovemos eventos para profissionais e balconistas. Achamos muito importante também aproximação com a Anamac, Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção e com as Acomacs, Associação dos Comerciantes de Material de Construção. Para a argamassa, além destes, desenvolvemos um forte trabalho nos home centers, realizamos muitas palestras e treinamentos e promoções pontuais.

Ações relacionadas ao marketing corporativo:

Na verdade, o nosso marketing corporativo é reflexo dos nossos valores organizacionais: ética, solidez, empreendedorismo, respeito e união. Com base neles, conquistamos a posição de um dos maiores conglomerados industriais privados da América Latina, contribuímos expressivamente para as exportações brasileiras, buscamos novos negócios com capacidade de geração de valor no longo prazo e temos elevada consciência social e ambiental, através de investimentos na melhoria de vida das comunidades onde estamos presentes. O Marketing busca ferramentas para ter um profundo entendimento do mercado:

- monitoramento do mercado: participação regional, presença no ponto de venda, preços;
- pesquisa de satisfação com os clientes;
- direto da fonte: trazer os fatos do mercado para o alto comando da empresa;
- pesquisas com os consumidores;
- SAC, serviço de atendimento ao cliente.

Objetivos de comunicação das marcas Votorantim:

Garantir que no médio e longo prazo as marcas da Votorantim continuem a ser o principal fator no processo de decisão de compra.

Desenvolver comunicação eficaz no ponto de venda.

Tornar a marca mais presente, diferenciada e relevante na vida das pessoas. Hoje a Votorantim é vice-líder no *top of mind* da categoria de materiais de construção com 19% das citações, atrás apenas da Tigre (31%) e líder absoluta em cimentos, com 57% das citações – em segundo lugar está a Mauá, com 8% das citações.

Atividades de comunicação e promoção do cimento:

Realizamos uma campanha institucional veiculada em rádio e tv de setembro a dezembro de 2005 durante cerca de 25 jogos de futebol e, antes disto, trabalhamos merchandising na novela Senhora do Destino.

Temos também o Jornal do Pedreiro, com temas de interesse do profissional. A idéia é ter um veículo interativo, onde ele nos fale sobre o que ele quer que a empresa fale. É uma publicação que identifica a Votorantim Cimentos com o desenvolvimento do mercado e a valorização do profissional, estimulando a lealdade dos parceiros. São 27 mil exemplares entregues diretamente na casa dos pedreiros e outros 5 mil através das revendas. O Jornal do Pedreiro acaba de ganhar o Prêmio Aberje, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Brasil 2006, na categoria Jornal Externo, que premia, anualmente, os melhores trabalhos de comunicação empresarial em 23 categorias.

Fazemos ainda anúncios em revistas técnicas e do ramo, ações de merchandising e materiais específicos para o ponto de venda, como faixas, banners, folders... O apelo promocional do preço também é muito forte para o cimento no varejo.”

Atividades de comunicação e promoção da argamassa:

Quando lançamos a Votomassa, investimos cerca de cinco milhões de reais em campanhas de divulgação. Era muito mais do que investíamos em cimento!

Para desenvolver a campanha, foi pesquisado o que o pedreiro gostava e descobrimos que os temas de interesse seriam cerveja, mulher e futebol. Decidimos, por exclusão, trabalhar o futebol. A agência criou filmes com Rivelino, Viola e Felipão exibidos na TV, Jornal Nacional... Para reforçar, o material enviado para o lojista tinha o gramado e a marca.¹³ Enquanto o foco da concorrência era o consumidor, o foco da Votomassa era o pedreiro.

O Zagalo voltou em 2003 para divulgar o múltiplo uso: a abordagem do técnico, que avalia os papéis, escala os times... Oscar e Falabela entraram na 2ª rodada de comerciais.

¹³ Segundo os executivos, outras marcas optaram por explorar outros apelos. A Cimpor desenvolveu uma campanha com a atriz Letícia Spiller, na época um grande sucesso em novela global, explorando o slogan “A Gostosa das Massas”. O sucesso da campanha foi tanto que o ganho acabou sendo do concorrente, que tinha uma presença maior no varejo do que a Cimpor.

No lançamento da linha Votomassa foi realizada uma convenção interna com fim de semana em hotel em Atibaia e palestra de entrada do técnico Felipão, materiais promocionais como uniforme, traveseiro. Vários eventos de lançamento do produto foram realizados em estádios de diversas cidades para os clientes varejistas com shows de escolas de samba.

Depois destas campanhas para a argamassa, não houve outra campanha de massa específica para o produto, porém algumas em conjunto com o cimento, no papel de coadjuvante, como a novela Senhora do Destino em 2005.

Um fato interessante é que a Quartzolit sempre investiu fortemente em comunicação. No ano de 95, quando estávamos lançando a fábrica do sistema Matrix, eles investiram mais do que já haviam investido. Mas o nosso mercado na época não tinha nada a ver com o deles. Quando mudamos o foco para a colante, chegamos de surpresa e eles não se prepararam tanto.

Além da TV, temos várias outras ações, em algumas das quais conseguimos sinergia com o cimento, como por exemplo no Jornal do Pedreiro, onde várias matérias tratam da argamassa, a pedido do nosso público!

Trabalhamos também fortemente o lançamento de novos produtos, em geral um por semestre, com materiais de ponto de venda, folders, banners. Mudamos também a sacaria para remeter mais facilmente ao cimento. Trabalhamos algumas revistas mais específicas deste público, como Arquitetura e Construção e Revistas Técnicas da PINI.

Atividades mais importantes para a construção e manutenção da marca Votomassa

Para o consumidor final, as campanhas de TV foram e são importantes, assim como o trabalho no ponto de venda.

Para os profissionais do setor, todos os eventos de treinamento e capacitação, em que procuramos cada vez mais incorporar questões que possam complementar o conhecimento em questões mais amplas inclusive relacionadas à gerência de suas atividades. O Jornal do Pedreiro, como forma de comunicação, é sensacional.

Para os lojistas, o VCim é um programa que estamos aperfeiçoando e ampliando, sendo o embrião de um grande programa de relacionamento com estes nossos clientes.

Papel do preço no posicionamento da marca:

No cimento, o preço reforça o nosso posicionamento de líderes de mercado. Na argamassa, trabalhamos com um preço inferior ao líder, oferecendo descontos aos clientes. Afinal, cimentcola é sinônimo de categoria. Porém, a nossa estratégia é aumentar cada vez mais a percepção de valor da marca, a fim de termos paridade em preço com o líder.

Considerações Finais sobre a Estratégia de Marketing da Votorantim Cimentos:

Os elementos-chave da estratégia de marketing da Votorantim Cimentos, com base nas declarações dos executivos, são:

- subordinação da estratégia de marketing da argamassa em relação ao cimento;

- foco da estratégia de marketing no pedreiro.

4.5 Estratégia de Gestão de Canais da Votorantim Cimentos

Considerando o mercado de argamassas em São Paulo, os *homecenters* são hoje o maior canal de vendas de argamassa no varejo (não da Votorantim Cimentos). Estima-se que 40% do seu faturamento seja originário dos pisos, cerâmicas e acabamentos. Porém, observa-se que o volume de vendas de argamassa proporcionalmente a esses produtos é pequeno, levando-se em conta a necessidade de argamassa por m² de piso, ou seja, a venda está acontecendo por outros canais. Ainda assim, a Votomassa está presente na Leroy Merlin, Center Líder, Center Castilho, Joli e Dicico, entre outros. Sobre esse canal:

Os *home centers* são muito representativos na venda de argamassas, assim como as lojas especializadas ou de acabamento. Tivemos que desenvolver estes novos clientes, que compram muito pouco ou nada de cimento, e conhecer mais sobre o mercado de cerâmica, sobre a sua evolução. Antigamente não existia argamassas para porcelanatos, que hoje são obrigatórias em função do crescimento deste tipo de piso. A argamassa colante é diretamente associada ao mercado da cerâmica, que se encontra estável há dez anos, consumindo cerca de dois milhões de toneladas do produto por ano.

O segundo canal é o varejo, que engloba grandes lojas e aquelas de bairro, com um amplo mix de produto. Muitas dessas lojas já são clientes da Votorantim para cimento. O pequeno varejista, quando localizado na periferia, compra basicamente a argamassa interna, chamada de AC1 (argamassa colante interior). Já em um bairro de classe média – alta, vende-se também Votomassa AC2 (para uso exterior), Votomassa Maxi Cola (um produto quatro em um, indicado para assentar porcelanatos, ardósias, granito e pisos sobre piso em ambientes internos e externos) e argamassas especiais.

O terceiro canal, e menos explorado pela Votorantim Cimentos, é a loja de acabamento, que praticamente não vende cimento. “Estimamos que, do total de argamassa vendido pelo mercado, um terço seja proveniente de cada um destes canais.”

Vale citar a pesquisa da Revista Mundo Cerâmico (2006, p. 16) que revelou que entre as causas apontadas para a preferência pelos *homecenters* estão a comodidade, definida como possibilidade de comprar todos os materiais em um único lugar, promoções e facilidade de pagamento. As lojas de bairro foram citadas principalmente pela localização, proximidade da

residência (18%), seguido pela confiança. Outros 7% dos entrevistados declaram indiferença ao tipo de loja e preferem pesquisar preços. Lojas monomarca não foram citadas.

Sobre a percepção do varejo em relação às marcas Cimento Votoran, Votomassa e Votorantim: “O lojista identifica a diferença entre elas, e reconhece que são originárias de um mesmo fornecedor. Porém, talvez os seus clientes ainda não conheçam tão bem a Votomassa.”

4.5.1 Critérios de Segmentação e Seleção dos Varejistas

Basicamente, as lojas são divididas em depósitos, centrais de compras, grandes redes, homecenters, varejo de grande, médio e pequeno portes. Os portes são definidos em função de características como: quantidade de cimento comprada, participação do material básico no total do faturamento, espaço para estoque de sacaria, número de itens vendidos, público alvo do varejista e metragem da loja. Além disso, considera-se o nível de relacionamento com o varejista, a partir da exclusividade no *mix* de produtos que a Votorantim oferece.

Com relação ao processo de seleção, verifica-se a linha de produtos com a qual a loja trabalha, a cobertura de mercados, o desempenho de vendas e o histórico de crédito do cliente com a Votorantim.

Ações de comunicação, relacionamento e incentivo junto a esses varejistas:

Em primeiro lugar, temos uma ampla pesquisa de satisfação que investiga o nosso relacionamento com os lojistas. A pesquisa é dividida em questões de produto, logística, crédito, atendimento, marketing. Sabemos, por exemplo, que os nossos clientes varejo de médio porte valorizam a qualidade do produto, a preferência do cliente, marca e tradição, e só então o preço.

Das idéias escutadas, já foram criados vários projetos. Temos o Programa de Fidelidade VCim, pelo qual os lojistas podem acumular milhagens a serem trocadas por produtos e serviços. Cerca de 19.500 pontos de venda em todo o país já participaram. Funciona desde setembro de 2005 quando foi lançado com malas diretas (até então o modelo era diferente, oferecíamos apenas brindes. Hoje funciona melhor, os prêmios são mais solicitados e melhores, sorteamos TVs e privilegiamos o ponto de venda. Além disto, fechamos uma parceria com a Americanas que vai melhorar ainda mais a variedade dos prêmios).

Temos o Credlev, um programa de CDC, crédito direto ao consumidor financiando cimento. Poucos varejistas financiam cimento porque não é interessante. Com o Banco Votorantim, o varejista financia o cliente e ganha um bônus em produto. O Banco paga o bônus a VOTORANTIM CIMENTOS e o varejista ganha produto em bônus: já houve casos de ganhos de caminhões. Este serviço tem foco no pequeno e médio varejos. Iniciado em agosto de 2005 com 40 lojas, o programa tem como meta chegar a 8 mil revendedores até o final de 2006, quando incluirá os estados da região Nordeste. Em seis meses, R\$ 23 milhões foram financiados pelo Credlev.

Temos o Conselho de Clientes, que tem como missão criar um canal para o desenvolvimento em conjunto para novos produtos e serviços a partir do levantamento de fatores de satisfação e insatisfação do cliente; do levantamento de sugestões geradoras de projetos para alcance de fatores de satisfação, proporcionando a melhoria do relacionamento entre empresa e cliente.

O Conselho de Clientes é uma metodologia de captação de informações dos clientes através de reuniões que ocorrem a cada 4 meses, que permite à Votorantim Cimentos atuar de forma estruturada no processo de entendimento e priorização de projetos com vistas à satisfação dos clientes. São convidados 20 clientes da região onde está ocorrendo a reunião, além de contar com a presença de colaboradores de diversas áreas da Votorantim Cimentos. Durante as reuniões são discutidos temas sugeridos pela empresa e priorizados pelos clientes, focando nos itens considerados de maior importância para eles. Os clientes têm, nestes encontros, a total liberdade para criticar, sugerir, elogiar qualquer área, colaborador, serviço ou produto da empresa. Temos clientes de diferentes portes participando do Conselho.

O sucesso do Programa tem sido tão grande que estamos criando também o Conselho do Pedreiro, público que já conta com o Jornal do Pedreiro e várias outras iniciativas de treinamento e capacitação.

Foi criado também o Manual do Merchandising, a fim de tornar o trabalho no ponto de venda mais efetivo para a Votorantim e para o lojista, com um kit básico de materiais de acordo com a média de tamanho da loja. Este Manual também é uma importante fonte de treinamento e suporte da nossa força de vendas.

Procuramos incentivar a nossa equipe de vendas a criar um vínculo pessoal com o varejista, conhecendo as necessidades específicas da loja. Temos vários outros exemplos de iniciativas interessantes.

Além disto, temos programas de formação dos profissionais através de palestras e eventos e de treinamento dos balconistas.

Estes são apenas alguns exemplos. Ainda queremos desenvolver outras ações para o pequeno e médio varejo, assim como aquelas que já temos voltado para os homecenters. Estes clientes hoje contam com ações como promotores nas lojas, verbas de marketing (sobre a venda de argamassa ou com base em um contrato anual), rapel (metas de faturamento que, quando ultrapassadas, proporcionam descontos aos clientes). A nossa intenção é entender o tipo de necessidade do pequeno e médio varejo e desenvolver pacotes específicos para estes clientes.

Afinal, o pequeno varejo vem crescendo pela proximidade, conveniência, comodidade e atendimento. O balconista e o dono da loja orientam o consumidor ou o cliente que vai comprar. O produto só será reforçado e comprado se for aprovado pelo varejista. Além disto, o pequeno varejista está cada vez mais sendo atendido diretamente por nós, proporcionando uma maior agilidade à cadeia. Saltamos de 18.000 para 23.000 clientes de pequeno e médio varejo, no ano de 2005, sendo cerca de dez por cento deles em São Paulo.

4.6 Entrevistas com os Varejistas

1) Histórico

Dentre os entrevistados, todos optaram pelo varejo de material de construção por estarem desempregados, conforme algumas citações a seguir:

Varejo A: “O ponto já tinha uma loja de pisos que fechou. Em 2001, meu filho, com mais um amigo sócio, reabriram a loja.”

Varejo B: “Meus filhos estavam desempregados, moro na região e como não tinha depósito de material de construção, abri um.”

Varejo C: “Entrei no ramo porque estava desempregado e havia carência de lojas do ramo na região, que conhecia quando vinha visitar minha tia”.

Varejo D: “Antes tinha um depósito de produto alimentício, mercearia. Entrou o real, a urv, resolvi vender o caminhão velho, pegar o dinheiro e montar outra loja para mim. Porque se o plano vingar, nós vamos morrer de fome (eu e meu exsócio) os dois aqui com o fim da inflação. O lucro era no ganho financeiro, na especulação.”

2) Equipe

As equipes de funcionários são preponderantemente familiares ou muito enxutas. Os donos das lojas costumam passar o dia inteiro nelas, atendendo os clientes.

Varejo B: O pai atende balcão e clientes; o filho mais velho dirige o caminhão, faz entrega, busca material; o filho mais moço, fica no pátio, para liberar o produto que foi comprado na loja, e no balcão, atendendo clientes.

Varejo D: “A minha mulher ajuda na loja, tem mais três funcionários que ficam entre a loja e os dois caminhões, para buscar cimento, os produtos, tal.”

3) Sobre o Mercado e a Loja

Há uma percepção do aumento de participação das mulheres enquanto compradoras dessas lojas, mas ainda há predominância dos homens principalmente na compra do material básico (cimento, pedra, areia, cal). As mulheres compram principalmente produtos como tinta e piso. Na periferia, o número de mulheres que compram materiais básicos pode ser maior em função do trabalho do marido. Também, há um número maior de mulheres no final de semana:

Varejo C: “Fim de semana aumenta o número de mulheres e também de crianças. Interessante que consomem bem. A mulher antes era ignorante neste ramo, hoje conhece.”

Foram identificadas quatro situações de compra de argamassa, sendo a segunda e a terceira as mais comuns:

- O consumidor compra e aplica o produto;
- O consumidor compra orientado e / ou acompanhado pelo profissional que aplicará o produto;
- O profissional que aplicará o produto faz a compra;
- O consumidor compra sem orientação do profissional.

Em bairros mais antigos, a principal aplicação da argamassa é a reforma, em bairros mais novos e na periferia a construção. Vale observar que dentro da categoria “construção” está a expansão dos imóveis que ocorre, algumas vezes, de forma planejada.

Varejo D:

A maioria é aumento. Se você freqüentar vai ficar admirada. Vamos imaginar... este espaço tem 3x6 m2. Eles conseguem fazer de um terreno de 2x2 uma mansão para eles. Aproveitam todo espaço que eles tem. Estes dias eu fui fazer uma entrega, eu peguei uma escadaria, e eu estava com uma lata de tinta nas costas, ta louco... Eles compram no limite. Quando eu fui fazer a entrega perguntei: mas onde vocês estão construindo? Em cima! Onde??? Você não acredita. A casa dele, um espaço de 2x2. Fez um corredor, uma escada. Um negócio direitinho. E sempre que ele recebe vem aqui e paga a prestação.¹⁴

Varejo D: “Aqui quase não tem puxadinho. Devido às características da região aqui há uma série de sobradinhos. Mas são planejados: vou fazer o 1º andar, depois faço um segundo, ...”

Os freqüentadores costumam vir de regiões bastante próximas à loja, inclusive a pé ou de bicicleta. Exceção para a loja de pisos, que tem um forte apelo de preço, e que atrai um público de regiões mais distantes.

As lojas consideradas concorrentes são as bem próximas, que teriam também o apelo da conveniência. Para a loja de pisos, o principal concorrente é o *homecenter*.

¹⁴ As citações dos entrevistados, sempre entre aspas, foram transcritas tais quais foram citadas, a fim de se manterem fiéis às suas intenções de expressão.

Com relação às razões de escolha da loja, a loja de piso destaca o apelo promocional e a tradição do ponto comercial:

Varejo A:

As pessoas vêm atrás de promoção, temos muita promoção. Mesmo sendo uma loja nova, o ponto já tinha tradição, é muito conhecido. Tem o cliente que já viu o piso em outro lugar e vem aqui ver o preço, tem muito cliente que já é da loja, que vem direto. Proximidade influi, mas muito cliente vem de longe. O atendimento é importante, mas... não é o fator principal.

As demais lojas ressaltam a proximidade, o atendimento, o crédito:

Varejo B: “Cliente vem aqui pela qualidade do material. O pedreiro gosta! Qualidade é preço, não tem jeito. Tudo que é vagabundo é mais barato. Aqui eu só tenho o melhor. Tem areia mais barata mas a minha não enferruja. Tem tijolo que derrete, o nosso não, é cerâmica moderna.”

Varejo C:

Cliente vem aqui porque é mais perto, o atendimento é bom - não sou uma hiena, mas atendo bem - o preço é competitivo - tem coisas que eu ganho do concorrente. A minha loja é de conveniência, não tenho a pretensão de homecenter. Também combino com o dono da obra para o pedreiro buscar o material e ele pagar no fim do mês.

Varejo D:

Escolhe aqui por causa da amizade, simpatia, saber que mesmo sem dinheiro eu vendo para ele, ... Tem casos assim, já compra a muitos anos aqui, pode levar sem ter dinheiro. A maioria dos clientes simples pensa assim: vou voltar lá no japonês porque eu compro com dinheiro ou sem dinheiro.

Além do varejo B, o C e o D também reforçam sobre a qualidade dos produtos:

Varejo C: “Tenho um público exigente com relação à qualidade tanto os pedreiros com as suas ferramentas quanto os proprietários. Solicitam produtos de marcas conhecidas. Tenho a linha popular, mas não é o forte.”

Varejo D:

Quando o cliente me pergunta: o Sr tem cano? Eu pergunto de volta: quer de primeira ou de segunda? Porque eu digo que o de primeira não dá problema. O de segunda pode dar. Ai se leva o de segunda, não volta para reclamar porque sabia que estava comprando uma coisa de segunda! Que nem tinta: quer de primeira ou de segunda? Porque tem o tipo de tinta que é de segunda mesmo, não tem resistência não tem nada. Até tem tinta de segunda que cobre bem, só que não tem resistência, aí eu aviso, não tenta lavar que não vai agüentar. Se o cara lavar e vir reclamar eu brigo mesmo. Se o vendedor do fabricante mente na hora de vender, eu não confio mais nele. Ele tem que aprender a falar a verdade, eu falo a verdade aqui: este é bom e este outro é barato. Não existe bom e barato. Se vier reclamar, eu vou te xingar. Pagou o preço de segunda se vira: põe na sopa, come, eu avisei. Eu tenho que ter autoridade com os clientes porque se não todo mundo quer pagar de segunda e levar de primeira, sabe? Outro exemplo: registro Deca vende. A maioria das metalúrgicas fornece a torneira e não fornece o reparo. Ai se quebra tem que trocar tudo. Eu aviso: esta custa R\$ 27,60, se estragar joga fora. A outra custa R\$ 36,00, mas se quebrar, tem reparo.

A proximidade também inclui conveniência:

Varejo C: “Eu dou dicas, o que eu puder fazer pelo cliente, até indicar o concorrente que a pessoa vá com certeza, se não tenho nada mais elegante do que indicar quem tem, não é o meu cliente que tem que pagar pela minha falta. Vira referência para a pessoa. Isto faz parte da conveniência.”

Os varejistas afirmaram que, de modo geral, o cliente chega à loja sem saber o que quer.

Varejo B: ““Quero 3m de cano $\frac{3}{4}$ ”: é assim que o pessoal chega... Será que é isto mesmo que ele quer?”

Varejo C: “Às vezes o cliente não sabe o que quer. Tem gente que se abre, têm outros que acham que é intromissão.”

Varejo D: “Não tem como saber, eu vou comprando o que eles pedem. Anoto no rascunho e na sexta-feira pego lá no atacadista, ou espero o vendedor, ou ligo para o vizinho. Faço o possível.”

A orientação é necessária porque, quando o cliente chega à loja, muitas vezes, não sabe o que quer. O diferencial é justamente a orientação dada ao cliente:

Varejo A: “O cliente vem com uma coisa para comprar e muda totalmente. Quando vê outros modelos muda tudo. Ele muda porque vê a variedade que é oferecida e acaba optando pelo que não tinha visto.”

Varejo C: “A gente vai perguntando para ele. Perguntando por que. Por exemplo, não adianta passar massa em cima de um vazamento se não tirar a água. Passa confiança.”

A percepção de satisfação do cliente vem com o sorriso, o agradecimento e o retorno.

Varejo B: “Se ele está satisfeito volta, não reclama.”

Varejo C: “Se ele está satisfeito é cordial. Se não, ele te xinga.”

Varejo D:

Se ele está feliz ele volta, fala bem: Vou comprar sempre no japonês, graças a você consegui construir minha casa. Matilde tinha que construir em cima da casa dela. Não tinha dinheiro. Ela deu demonstração que quando tem, paga certinho, mesmo sem emprego. Gastou quase cinco mil reais comigo. Ela deve ganhar quanto? Setecentos reais? Eu não trabalho em cima da gratidão, um pouco por gostar, um pouco para ganhar dinheiro. Outra coisa importante no atendimento é o rapaz que me ajuda. Ele conhece todo mundo aqui. Conhece mais gente na favela do que eu. E o pessoal gosta dele.

Os clientes, de modo geral, não são cadastrados, às vezes nem aqueles que compram fiado, o que gera um problema ainda maior de cobrança e inadimplência.

Varejo B: “Tem cliente que é bom, aquele que paga. Tem cliente ruim, aquele que dá calote. Tem uns que pagam toda a obra à vista (quatro, cinco mil reais) direitinho, e na próxima compra dão calote. O cheque frio vem nos acabamentos, depois de conquistar a confiança do varejista.”

A divulgação das lojas fora do ponto de venda é feita principalmente nos primeiros anos de funcionamento. Ao recordar a campanha na rádio ABC que veiculou anos atrás, o cliente de uma das lojas lembrou exatamente dos dizeres da propaganda:

Varejo B: “Alô pessoal da Zona Leste, Depósito de Materiais para Construção do S. Varejo B, se você quiser cano, cimento, pedra, areia, chuveiro, lâmpada, tudo o que você pensar lá você encontra.”

A declaração, a seguir, é do varejista que tem dois anos e meio de atuação no ponto e cujo concorrente mais próximo está a dois quilômetros:

Varejo C:

Panfletagem para o meu público vale a pena, são pessoas muito simples, não são esclarecidas. No panfleto, coloco o nome da loja, os principais produtos (cimento e cal Votoran, elétrica, hidráulica, ferramentas e tintas), os cartões que aceitamos, o endereço e telefone da loja. Uma linguagem bem direta e objetiva. Outra coisa que dá um retorno interessante é colocar dentro da sacola um panfleto quando o cliente compra. Fiz isto com um fornecedor de tinta em pó, a Direcional. As pessoas voltaram em função do panfleto. A técnica da sacola funciona, eles saem da loja com a mentalidade de material de construção, está fresco na cabeça deles. Leva para casa, alguém vê.. Funcionava no Kumon. Dava sacola com a propaganda, funciona!

Um outro lojista tem opinião diversa:

Varejo D: “Há cinco anos fiz panfletagem e não valeu a pena. Mandeí distribuir nas casas. Também anunciei na rádio pirata da região que faz sucesso porque toca as músicas que eles gostam de ouvir. Mas não deu retorno. O que dá retorno é o que eu faço aqui.”

Depois de alguns anos de operação, o boca a boca e o trabalho na própria loja acabam sendo mais fortes. A loja de pisos, cujo ponto comercial já possui forte tradição na venda daquele produto, prefere a comunicação na fachada da loja:

Varejo A:

Na fachada da loja¹⁵ são colocadas faixas das promoções, trocamos as faixas de 4 em 4 meses. Sempre colocamos uma faixa para cada categoria ou linha: uma para piso, outra para argamassa, outra para gabinete e pia, outra para porta para a sala de alumínio. São 4 faixas diversificadas. As promoções dentro da loja são trocadas a cada oito dias. Assim toda a semana tem novidade e o que mais atrai o cliente é a promoção.

Enquanto a loja de pisos trabalha as promoções de preço, entre os demais varejistas apenas um acredita nessas promoções:

Varejo C:

Faço promoção sim, mas precisa ter uma linguagem bem acessível, às vezes algumas promoções têm que tomar cuidado com o que eu digo. Com outro tipo de público, as pessoas entendem a

¹⁵ A loja foi visitada pouco antes da aprovação da lei municipal que proíbe veiculação de propagandas externas.

promoção, percebem a vantagem. O meu público não. Uma vez eu fiz uma promoção em que as pessoas levariam dois itens que geralmente são comprados juntos – um maço de pregos e uma serra – e ao invés de pagar R\$ 9,10, a soma dos dois preços, o cliente pagaria R\$ 8. Foi um fiasco. As pessoas não entendiam: R\$ 8 por um maço de pregos? Ou R\$ 8 uma serra?

Os demais se declararam contra:

Varejo B:

Não faço promoção. Isto não existe. É propaganda enganosa. Por exemplo, tem gente que faz promoção de cimento, o consumidor ganha R\$ 0,30 mas puxa a margem no outro produto. Tem que ter o preço certo, justo. Cimento, areia, só dá para colocar 20%. Nas miudezas dá para trabalhar com 40%.”

Varejo D:

Eu não faço promoção. Reservo dinheiro para dar uma determinada vantagem para uma pessoa escolhida por mim. Esta pessoa já gastou tanto que eu falo caramba, então esta compra de 500 reais eu vou dividir em cinco vezes sem acréscimo. Nunca dei brinde, prêmio, nada. De vez em quando tem alguns pedreiros que vem – tem uns que são fidelíssimos, né? – trazem todos os clientes para mim. Aí eu dou uma furadeira, uma caixa de ferramenta, escolhido por mim na hora assim... Não existe uma verba, mas tudo é centralizado por mim, definido por mim, talvez seja ruim...

4) Sobre o *Mix* de Produtos e Serviços na Loja

Nenhum dos varejistas entrevistados tem noção do número de itens com os quais a loja trabalha, mesmo porque aqueles que estão inseridos em um bairro mais populoso mandam buscar aquilo que o cliente quer (no atacadista ou contam com um intermediário que desempenha esse papel por uma comissão).

Varejo D:

Não sei com quantos itens eu trabalho, e tem coisas que eu não trabalho mas mando buscar. Tenho do básico até o acabamento. Não tenho coisa de luxo, mas de primeira necessidade em acabamento eu tenho: azulejo de banheiro, pia de cozinha, torneira, lavatório... Se você for construir uma casa simples eu tenho tudo aqui e na loja estoque na frente. O resto eu faço venda casada, busco no fornecedor.

Para todas as lojas, menos a de piso, a categoria mais importante do *mix* é a de materiais básicos e o item, o cimento.

Varejo B: “Sem o cimento não vendo, é essencial. Toda obra, reforma, precisa de cimento. Por isso que alguns lojistas fazem promoção com cimento.”

Varejo C: “O que mais tem peso aqui é o cimento. Se eu não tenho cimento é quase a mesma coisa de não ter nada. Quando falta é estressante.”

Varejo D: “Cimento é o carro chefe.”

Já a argamassa é um item complementar mas fundamental para a loja de piso, que afirma vender automaticamente argamassa e rejunte na venda do piso. Para as demais lojas, a argamassa, assim como o rejunte, é importante mas tem um papel secundário.

Varejo A: “Argamassa é importante porque complementa o assento do piso e do revestimento.”

Varejo B: “Argamassa é importante só para terminar a obra.”

Varejo C: “A argamassa tem participação interessante. Das sacarias é a terceira: primeiro o cimento, a cal e a argamassa. Quando tem alguém colocando piso sai bem.”

Varejo D: “Argamassa vendo uns 200 a 300 sacos por mês. Não é tanto quanto o cimento. Eu trabalho com piso mas só em venda casada com a Carbus então eu busco aqui perto.”

Quanto aos serviços oferecidos pelas lojas, o item que merece destaque é a forma de pagamento. Todos oferecem todas as formas de pagamento, inclusive financiamento com financeira ou financiamento próprio:

Varejo D:

A financeira não aceitou o crédito então eu mesmo vou financiar. Não vou perder a venda de R\$ 840,00 em materiais. A cliente queria pagar em seis vezes, vou bancar isto aí. Esta senhora por exemplo (mostra controle de faturamento) tudo o que ela ganha é para material de construção. Ela está construindo. Favela é assim, minha filha, constrói o primeiro cômodo, se acomoda ali, paga a dívida, compra mais material e vai subindo. Se você conviver com eles, vai ter outra opinião sobre o ser humano. Porque o favelado, a maioria (tem uma minoria ruim, mas...), para viver com o que ganha tem que ter muita criatividade, coragem, construir, vestir o filho, ...Tomo pouco calote. Em relação a venda que eu faço é muito pouco. Aliás a maioria destes calotes não é dos favelados. É

desta classe média baixa, que ganha cerca de R\$ 1.200,00 tem dois cartões de crédito, põe gasolina com cheque pré-datado... As pessoas que vem procurar crédito da favela 90% são ficha limpa. Os que dão calote não fazem porque querem. Eles já vivem no limite. Se acontecer alguma coisa... Olha quanto fiado (mostra as fichas espalhadas sobre o balcão de atendimento).

A entrega foi identificada como essencial para três dos varejistas. A única loja que não presta esse serviço faz pequenas entregas pelo ajudante Gilvan, com um carrinho de pedreiro. A indicação de profissionais é uma prestação de serviço eventualmente solicitada pelos clientes, mas que tem restrições dos varejistas:

Varejo A: “Indico profissionais – se o cliente pede, indicamos uma pessoa da lista, não é comum eles pedirem pois já tem o profissional – não conheço e não garanto o serviço, são apenas conhecidos daqui. Às vezes conversando a pessoa é excelente, depois não tem responsabilidades.”

Varejo B: “Indico eletricista, pedreiro, pintor, todos de confiança. Os clientes pedem bastante.”

Varejo C: “Tomo muito cuidado com a indicação de profissionais, só indico se eu já conheço bem, se você fizer uma indicação errada o lado negativo fica diretamente ligado a você.”

Varejo D: “Indico profissional com toda a restrição que a pessoa tem, por exemplo ele é rápido mas é porco. Eu tenho um pedreiro de confiança. Eles pedem pouca indicação. Geralmente o próprio cliente põe a mão na massa.”

Nenhuma das empresas visitadas possui *site* na Internet nem efetua vendas *online*. Não há outros serviços prestados aos clientes a destacar.

Com relação à definição do preço de venda percebeu-se a influência de três variáveis: *mix* de margens de acordo com os itens mais visados, *mix* de marcas para oferecer opções para o consumidor e posicionamento do varejista como, por exemplo, “só forneço o melhor”. Nesses casos, não ficam comparando o preço com a concorrência. Dois deles disseram ter definido os preços há muito tempo e mantêm os preços na cabeça. Os outros dois determinam preços mais em função da promoção dos fornecedores ou da concorrência.

5) Sobre Fornecedores e Marcas de Argamassa

Em resposta à pergunta “quais os tipos de argamassas vendidos na loja”, à exceção do Varejo A, os demais responderam citando as marcas que comercializam. Quando explicada a questão do tipo (interno, externo, piso sobre piso...) pode-se perceber o pouco ou nenhum conhecimento sobre ele, sendo que a preponderância é da comercialização da AC1, ou seja, uso interno. Ao falar sobre variedade de tipos:

Varejo A:

Tenho interna AC1, externa AC2, piso sobre piso, AC3, como não temos ardósia, granito, etc. não temos as outras para outros usos. Acho a variedade necessária, para o uso interno massa é mais fraca, uso externo mais forte com mais resistência, piso sobre piso mais forte para colar, são diferentes.

Varejo B:

Só tenho a AC1. Aqui não tem procura das demais. 90% das vendas são AC1 para uso interno, mas vendo Quartzolit e piso sobre piso também. Eu não sei explicar a diferença entre interna e externa. Pessoal aqui usa interna para fora, misturando um pouquinho mais de cimento porque a outra é quatro vezes mais cara.

Varejo C: “Acho interessante a variedade. Há mercado para os vários nichos. Algumas marcas exageram como a Quartzolit tem um monte de argamassa para colocar. O varejista se perde. Mas a variedade do ramo é o nosso charme.”

Varejo D:

Tenho a AC1 e a piso sobre piso, mas desta eu vendo pouco. Num bairro que pode pagar tudo bem, mas para mim não funciona. Até a Argamassa Maxi Cola é difícil vender por causa disto, o preço. A Quartzolit custa R\$ 28. A Maxi sai por R\$ 18,50, mesmo assim é difícil vender. É que a Quartzolit eles já pedem direto. Mas mesmo assim, o pessoal prefere picotar o azulejo para pôr o AC1 normal. Se fosse mais barato venderia melhor. Eu nunca vendi AC2, não acho que seja necessário. Quanto custa? É muito caro! Não dá para usar AC1 mesmo e picotar?

Com relação aos fornecedores de argamassa e a razão de sua escolha, interessante verificar que os varejistas acreditam no seu poder de persuasão ao cliente. Eles dividem seus clientes entre aqueles que conhecem e aqueles que não conhecem o produto. Se o cliente conhece (geralmente o profissional ou orientado por ele), é difícil argumentar e a marca pedida é Quartzolit. Se não conhece (geralmente o consumidor final), o varejo e o balconista acabam por definir a escolha.

Varejo A:

Quartzolit, Minercola e Rejuntcola. Tentei trabalhar apenas outras marcas, sem Quartzolit. Mas não consegui. O cliente vai embora se não tiver Quartzolit. Dos que pedem Quartzolit, 50% vão embora sem comprar. Não tem necessidade de trabalhar com mais marcas do que isso. A loja não é tão grande, está bom e são as marcas que são mais procuradas.

Varejo B:

Quartzolit. Trabalho com forte foco em qualidade e só trabalho com Quartzolit As outras marcas não vendem mesmo sendo mais baratas. O consumidor pede. O pedreiro fala que cola mais, rende mais. Eu não sou pedreiro, né? Mas é o que eles falam. Não vale a pena ter uma outra argamassa com diferença pequena de preço. Que nem cimento Votoran: consumidor pede. Cano Tigre. Ou Lukscolor e Suvinil: as duas são top de linha.

Varejo C:

Votomassa e Direcional. Por que Votomassa? Já tenho relacionamento com a Votoran, crédito, conheço. Além de ser um produto bom. Não teve boa fama no passado (não era macia, o segredo de uma boa argamassa é a maciez, rende mais) mas hoje mudou o produto, declarado por eles mesmos. Tem que dar um convencimento, né? Que é a Votomassa, agrega o nome Votoran que é conhecido. Direcional é uma outra opção, mais em conta, mais popular, vem numa embalagem menor também, o que é bom, e é um produto de boa qualidade, isto comprovado pelo próprio cliente que volta, compra mais da mesma marca, nunca tive reclamação. Na realidade o preço é bem proporcional, para falar a verdade é até bem ilusório. Não é que ele é mais barato, mas tem a diferença de quantidade. A Votomassa custa R\$ 6,50 mas tem 20kg e a Direcional custa R\$ 5,70 mas tem 15 kg. E a margem da Direcional é bem maior. Ainda assim a Votoran fornece cerca de 70% das minhas vendas.

Varejo D:

Votomassa, mas sempre tenho uns dez sacos de Quartzolit porque tem gente que quer. A Votomassa tem preço bom e é fácil, eu vou pegar cimento e já pego a argamassa. Nunca tive reclamação de argamassa e se tiver ele paro de trabalhar porque não quero que o boca a boca negativo se espalhe das coisas que estou vendendo – aí as pessoas não confiam mais, não voltam mais. Teve um produto que eu tive umas três reclamações e parei de vender.

Os argumentos usados para que os clientes mudem de marca são os mesmos para qualquer marca. Por exemplo, se uma argamassa de qualidade deve ser macia, então este será o argumento para a venda do produto, independentemente da marca vendida. Também, para o cliente que pede Quartzolit, a argumentação do varejista para a mudança de marca fica mais fácil para a Votomassa, se o varejista tiver a disposição de argumentar e explicar. O varejista muitas vezes prefere ter a marca que o trabalho de convencer o cliente. Vale complementar

com um comentário de um dos vendedores da Votorantim em uma das visitas ao Centro de Distribuição da empresa:

O pequeno cliente não vende piso, é um cliente de 300 sacos de cimento mês, 15 toneladas. Vende 100 sacos mês de argamassa AC1. Não tem tempo para trabalhar a marca, ou seja, tentar vender Votomassa, explicar o que é, tal. Diferença de R\$ 0,50 entre as marcas, é pequena, não justifica. Se tiver segunda marca vai optar pela diferença maior de preço.

Argumento quando não tem a marca: é tudo igual ou nunca tive reclamação. Mesmo porque eles não possuem conhecimento técnico sobre o produto, nem o varejo especializado em pisos:

Varejo A: “Nunca apliquei.”

Varejo B: “Não sou o rei da bricolagem.”

Varejo C: “Eu não tenho condição técnica para falar se uma é melhor do que a outra.”

Varejo D: “Nunca tive treinamento.”

Afirmam, ainda, que os balconistas também não possuem conhecimento técnico sobre os produtos. Se eles têm dúvidas, olham na embalagem em que está tudo explicado. Consideram o Guia Weber da Quartzolit muito complicado.

Em declaração sobre o relacionamento com os principais fornecedores de argamassa, os varejistas colocam que:

Varejo A sobre a Minercola:

O relacionamento comercial é bom, nos entendemos bem, nunca tivemos problema. Vende mais porque é mais barata (R\$ 5,40 x R\$ 5,99 Quartzolit e R\$ 4,99 Revestcola). Minercola não oferece nada de especial, eles precisam vender. Todos fornecedores são iguais. Preços é que são melhores. Suporte técnico nunca tive necessidade, mas se for preciso eles dão assistência técnica (todos eles).

Varejo B sobre a Quartzolit:

O meu relacionamento com eles é bom. Não oferecem serviços diferenciados. Faço tudo através do vendedor e é super tranquilo. O atendimento é bom, o prazo de pagamento é bom (vinte, trinta,

quarenta 40 dias), entregam rápido (3 dias ou menos). Compro seiscentos sacos de argamassa por mês. Talvez eles façam um preço melhor para a Center Líder, que compra muito mais. Nunca tive reclamação do produto, nunca precisei de suporte técnico. Tenho o Guia Weber (mas não é fácil, né?), baner do Rolando Boldrim (acho que não tem muito tempo, mais ou menos um ano, quando eles trocaram a embalagem). O vendedor acaba de mudar, não sei porque, mas visitava a cada quinze dias e sempre telefonava. Tenho promessa de promoções com o novo vendedor.

Varejo C sobre a Votomassa:

O relacionamento é difícil. A logística da Votoran é muito fraquinha, o atendimento. O relacionamento comercial, condição financeira, é perfeito. Tenho crédito, pago as minhas faturas em dia, mas não há agilidade no atendimento. Esta empresa não é fácil de trabalhar, é muito complicado. Apesar de ser meu carro chefe, eu tenho muita dor de cabeça - eu ligava para cobrar o material que não tinha chegado, houve um problema no processamento, o sistema bloqueou todas as entregas por falta de pagamento, boleto de uma semana atrás, que eu tinha pago há duas - eu sempre pago antes e aí isto atrasou a entrega. Os entregadores não são bons! Às vezes trazem saco de cimento rasgado. Semana passada passei o maior constrangimento, o saco vazava, sujou a calçada inteira, foi péssimo.

Varejo D sobre a Votomassa: Ótimo. Não tenho o que falar. A única coisa que eu posso falar é aquele estacionamento podia sujar menos o caminhão. Agora eles não estão mais exigindo lona não. Dizem que vai chegar uma para mim mas nunca chega.”

E ainda, sobre os serviços prestados:

Varejo C:

A Votomassa fornece um material de merchandising que eu gosto. O sistema de pontuação para o proprietário da loja, que recolhe prêmios com a compra, já tirei um aparelho de DVD, são prêmios legais. Acompanho a pontuação pela Internet. A pontuação já começou há algum tempo, mas os prêmios estão saindo agora. Pagamento, política de preço, avisam aumento, etc... ok. O atendimento do call center, do vendedor são ok. Mas falta comunicação do pessoal do staff. Não são todos os entregadores que são ruins - os últimos foram ótimos. Também não gosto de muita conversa. Mas a Direcional presta assistência técnica. Nunca usei, mas eles ofereceram. Teve um cliente que comprou um látex. Ele acabou perdendo a razão, misturou a tinta de outra marca com a dele, o cliente mesmo já desistiu de reclamar. Quando um cliente não consegue aplicar o produto, por mais que ele que não saiba aplicar, ele volta com as pedras. Ninguém vai voltar e dizer que errou, não soube aplicar. Quando você tem um problema com alguma coisa, já cria uma antipatia. Por mais que você resolva. A Votoran nunca ofereceu assistência.

Varejo D: “O vendedor da Votoran sempre passa aqui, pergunta como está... Este tipo de assistência. Não tenho queixa da Votoran. Se precisar eles mandam aqueles materiais para a loja mas não tenho onde colocar aqui.”

Não há metas ou incentivos para a venda de determinada marca, o único que teve forte incentivo foi o varejista C, com o seu fornecedor Direcional.

Varejo C: “A Direcional oferece descontos progressivos e realiza promoções interessantes associadas a outros produtos.”

Os demais afirmaram receber no máximo um brinde ou um “agrado”.

O preço de venda é determinado mais em função do histórico da loja e da sensibilidade com relação ao comportamento do público do que com base na concorrência. De modo geral, são tabelas antigas, não há uma formação de preço de venda. Se o fornecedor altera o preço ou há mais resistência dos consumidores com relação ao preço, então ajustam as margens. Apenas o varejista C afirmou ficar mais atento aos preços dos produtos que chamou de mais visados, como o cimento:

A: “Já tem um preço fixo há muito tempo, como não subiu, mantenho o preço. Compro a argamassa da Minercola por R\$ 4,00 e Quartzolit por R\$ 5,00, coloco cerca de 30% em cima se não vendo.”

B: “O preço eu sei de cabeça. Não tenho computador. Não peguei a época da inflação se não daria.... Meu filho mais velho não podia trabalhar aqui, não saberia os preços. A definição de preço depende do produto, coloco 30, 40% em cima da argamassa.”

C: “Tem produto com margem excelente. Vejo a concorrência principalmente nestes produtos visados, como é o caso do cimento que tem uma margem pequena mas compensa porque traz cliente, entrega valor.”

D: “Eu não vejo a concorrência. Coloco a minha porcentagem, estipulada por mim. Se o concorrente consegue fazer mais barato, sorte dele. Eu não posso, não faço milagre. A margem varia de produto para produto, e foi definida por mim há 14 anos.”

6) Sobre o Processo de Compra de Argamassa

Conforme relatado anteriormente, o consumidor final às vezes é orientado pelo pedreiro e pede determinada marca. Se é o pedreiro a comprar, também define a marca. Mas se o

consumidor não tiver a marca previamente definida, leva a indicada pelo varejista ou balconista.

Varejo A: “Normalmente o cliente escolhe a marca. Quando não encontra vai embora. Alguns convencemos, mas outros querem Quartzolit e vão embora (50% dos que sabem a marca).”

Varejo B: “Vendo Quartzolit e outra marca não sai mesmo que mais barata. O pessoal quer coisa boa. Tem gente que vai embora quando não encontra a marca, mas no caso só se ele quiser a bem vagabunda, de 5, 6 reais. Mas muito poucos vão embora por causa disso. Eu convengo o consumidor: é mais cara mas pode pagar depois!”

Varejo C:

Marca depende muito do nosso convencimento. Eu vendo bastante da Direcional também eu convengo as pessoas. Perguntam: esta é boa também? Sim, trabalha na mais simples, a pessoa leva e volta para comprar mais. Depende muito do perfil do cliente. Mas se o seu cliente é o pedreiro...Mas quem vem comprar esta parte é o proprietário. O pedreiro pode até vir buscar. Não sei dizer quantos já vem com a marca na cabeça. Mas quando vem é a Quartzolit. Eu já tentei me relacionar com eles mas não fui atendido, tem interesse em lojas maiores. Como há outras opções de marca, por mim tudo bem. Digo a elas da maciez, que corresponde à proposta dela, a pessoa acaba se convencendo, as pessoas ouvem muito. Quando eu vendo a argamassa da Votomassa, você pega pelo papo do cliente, se a pessoa insiste muito em Quartzolit, você já joga a Votomassa, a associação da marca de qualidade. Aí eu trabalho na marca Votoran.

Varejo D:

Argamassa é o seguinte: pessoal vem aqui para comprar piso e compra a argamassa. A venda maior já está atrelada ao piso. Peço o piso e argamassa já tenho. Maioria leva o que eu ofereço, a Votomassa. E perguntam: É boa? Opa! Se a pessoa insiste que quer Quartzolit, pergunto se posso entregar no dia seguinte e mando buscar. Mas a maioria define na loja. De dez clientes, dois pedem Quartzolit. Se não tiver Quartzolit e não puder esperar, ele não leva. Maioria que quer marca foi influenciado pelo pedreiro. Pedreiro indicou mas nem sabe explicar qual é a diferença, ele mesmo não sabe. Eles trabalham com isto há 20 anos e acham que são doutores. Não tem conhecimento nenhum, explicação técnica para a preferência. É porque eu gosto. Vai pela ignorância da pessoa.

Sobre o que o cliente procura na argamassa, a opinião foi unânime no sentido de que o pedreiro que indica – ou acompanha. O comprador em geral não entende o produto. O pedreiro busca mais maciez, produtividade e o consumidor durabilidade.

Varejo A:

Tem pedreiro que exige Quartzolit e o cliente só compra ela. Já o piso e o revestimento não, o cliente que manda na escolha. Quando não tenho Quartzolit vou dizer que o material é todo similar. A fabricação é uma só, se uma é mais sofisticada que a outra eu não tenho condição técnica para falar que uma é melhor que a outra. A gente fala que não tem reclamação, a maioria, ou uma parte acaba levando. Outros esperam a Quartzolit.

Varejo C: “O pedreiro quer maciez. Proprietário quer durabilidade, não quer que o azulejo solte.”

Varejo D:

Cliente não percebe qualidade. Se não for pedreiro leva Votomassa. Eu falo que a Votoran não coloca porcaria na praça. A maioria acredita em mim (90%). Tem uma minoria que fala: não eu quero Quartzolit. Ah, então... Na verdade, eles perguntam para mim. Nem sabem que os produtos (cimento Votoran, Votomassa) são da mesma empresa.

Varejistas nunca tiveram reclamação de argamassa. Para eles, argamassa de qualidade é:

Varejo C:

O que determina o preço da argamassa é o secante, aprendi com o tempo com a Direcional, o vendedor deles é super esclarecido e bacana, e ele explica o porque desta diferença de preço – o secante da argamassa encarece o produto, por isso a dele é mais barata. Quando a pessoa faz uma carreira de argamassa, seca mais rápido e o serviço não rende tanto quanto a Quartzolit. Os produtos são feitos com responsabilidade, baseado em testes, existe marcas que não passam e que eu não trabalho. Este ramo não permite coisas muito baratinhas. O cliente volta para reclamar com a gente e eu tiro de linha. Nunca tive uma reclamação para argamassa. Quem leva uma vez volta para comprar.

7) Sobre o Relacionamento com Fornecedores, Bons Exemplos

Varejo A:

Todas as fábricas de piso dão assistência. Cliente reclama e nós chamamos a fábrica, eles dão toda a assistência. Os pisos têm classificação A, B e C. O “A” e o “B” tem garantia. O “C” geralmente não. Eu trabalho com os 3. Não de todas as marcas, tem algumas que não tem o “C”. Os problemas que acontecem com piso são de medida, tonalidade (diferença entre as remessas), mas não dá muito problema. O atendimento é bom de todos os fornecedores.

E ainda sobre o relacionamento:

“Tudo é vendedor da fábrica, representante, o negócio deles é vender, às vezes trazem uma caneta, uma calculadora, ou algo de brinde para os funcionários. Um bombom, um chocolate.”

Varejo B: “Nenhum dos fornecedores sobressai, ninguém faz nada pela loja. Talvez os pequenos fornecedores, mas não lembro de exemplos. Talvez os distribuidores sejam bons, por exemplo a Universo que faz pintura das lojas, fornece alguma coisa de gráfica...A Lukscolor dá atenção, o vendedor é muito bom. A Suvinil só atende através de distribuidora... A Coral nos proibiu de comprar por distribuidores porque tem vendedor que atende a região, o que é um absurdo! Esta camiseta foi feita e paga por nós mesmos.”

Exemplo de como um fornecedor pode construir relacionamento e marcas é o varejo C:

Gosto da Direcional. Sempre dá bom negócio, tem boa margem, suporte bom. Eu já precisei esclarecimentos deles, ligo lá, o vendedor me dá todas as explicações. O vendedor me visita e tem atendimento telefônico também. Tinta não é um item muito importante para mim por dois motivos: esta é uma região de construção de certa forma bruta, ainda, não tem acabamento tão forte e pelo fato da minha loja não ser associada com uma marca forte como a Suvinil, que todo mundo procura. Ainda não consegui que eles fornecessem. Por isso a tinta em pó é um trunfo para mim (segundo ele, a evolução da cal de pintura). Só eu tenho aqui na região. É da Direcional, porque eu tenho uma parceria boa e eles têm uma boa qualidade. Esta tinta em pó é uma cal de pintura caprichada. Tem o corante, fixador, ela fixa bem na parede, nem parece cal. Muita gente compra para usar de fundo, aparador, ou mesmo para pintar a casa. Por R\$ 6 vale a pena! Preço e qualidade agregada são bons. Poderia custar até mais [...]

Falando sobre o vendedor:

[...] Nem sempre que ele me visita eu tenho pedido. Mas ele não é um mero tirador de pedido. Ele me dá assistência, me dá material de merchandising, me explica, ele me fala do mercado, ele me fala dos meus concorrentes, é interessante, é uma pessoa bem informada, bem colocada. Ser vendedor não é só tirar pedido. “Pô leva aí, faz um pedidinho aí...” Você quer deixar de ser meu fornecedor é só falar assim. “Dá uma ajudinha para a gente, dá uma chance, ajuda aí meu”. Este vendedor da Direcional me acompanha desde a lojinha pequena. Ele vinha me namorando há muito tempo. “Oi tudo bem, sou da Direcional”, me deixou catálogos lindos... aí um dia eu resolvi abrir espaço. “Ta bom, manda um saquinho de tinta em pó, doze pacotes”. Hoje faço pedidos de cem pacotes. Ele teve paciência e essa paciência me deu paciência com ele e hoje temos um relacionamento super bacana. Ele vem, explica, conversa, ele tem que oferecer algo também. Ele explica até a deficiência do produto. A tinta em pó eu vendo porque ele vem, tem toda a paciência de me explicar, pode fazer isto, não aquilo, etc. Eu sempre achei uma opção interessante e o que você acha interessante você consegue vender. E o vendedor conseguiu me vender a idéia de que era interessante. E é uma tinta boa. Claro que você não vai comparar com um “látex quality premio seda”. Tem uma boa fixação, aparência, é super econômica, tem cores legais, uma pessoa simples deixa a casa bonita. É um produto com crédito aqui na loja [...]

Falando sobre a entrega:

[...] O atendimento da Direcional é ótimo. O entregador pergunta onde deve colocar o produto, eles mesmos fazem as pilhas, são silenciosos, não ficam gritando. Não é porque você atende pessoas mais simples, que você não vai dar treinamento. Já foi o tempo em que material de construção era uma coisa truculenta, o dono era um brucutu, pode haver uma educação, polidez. Hoje tem mulheres dentro da loja.

Uma outra questão que diferencia o fornecedor Direcional para este varejo é a exclusividade: só ele tem a tinta em pó naquela região.

“Os outros fornecedores são mais atacadistas, a distância é maior, não dão assistência no produto, ...Nem gosto que eles venham.”

E falando da Votorantim, espontaneamente:

“A Votoran apesar de tudo, é uma empresa que me deu espaço, a oportunidade de trabalhar com uma marca bacana. O meu panfleto da loja tem a marca Votoran. Procurei agregar a marca da minha loja com a da Votoran, que é uma marca forte.”

Varejo D:

Nenhum fornecedor sobressai, mas não tenho queixa. São poucos fornecedores. Cimento na Votoran, porta numa montadora que tem lá na Tucuruçá. Piso é venda casada, madeira também. Compro a maioria dos atacadistas. Nunca pensei em alguma coisa que o fornecedor pudesse fazer por mim. Ah... Teve uma promoção da Lukscolor, mas a minha mulher ficou doente e não consegui mandar os cupons. Era de pontuação que nem a da Votorantim. Eles deram este relógio de parede que funcionou dois dias e parou (e está até hoje pendurado). Vendo bem Lukscolor. A Suvinil não faz venda direta, só na base de distribuidora, é venda programada para ter preço bom, vendendo ou não eles descarregam aquele “x” por mês, é só para cara grande mesmo.

As ações de incentivo junto a funcionários seriam permitidas por todos os varejistas, mas poucos ou nenhum fabricante desenvolve tais ações. O único exemplo foi da Direcional junto ao varejista C:

Na Copa rolou até uma brincadeira entre nós, tinha um incentivo para a venda da tinta em pó o comprador oculto da Direcional, se viesse procurando uma tinta alternativa e a gente oferecesse Direcional a loja ganhava um prêmio, o vendedor ganhava outro, a gente brincou o mês inteiro, colocamos cartazes na loja, a tinta logo na entrada, e se alguém dissesse “eu quero tinta” a gente dizia – tem que ser em pó. Fizemos tudo para ganhar, não ganhamos, mas vendemos tinta pó para caramba.

9) Associações

Para os varejistas, as associações referentes à Votomassa são mais ligadas ao vínculo com a marca Votoran (do cimento). Não há referências diretas às qualidades ou atributos do produto.

Figura 50 - Associações de Marca: Varejista – Votomassa

FONTE: Elaborada pela autora.

A marca Votorantim tem associação mais direta com a indústria e com o principal produto por ela fornecido:

Figura 51 - Associações de Marca: Varejista – Votorantim

FONTE: Elaborada pela autora.

O cimento Votoran traz uma série de adjetivos fortes, carregados de confiança no produto:

Figura 52 - Associações de Marca: Varejista – Votoran

FONTE: Elaborada pela autora.

Sobre as relações entre as marcas, os varejistas afirmaram:

Varejo A: “É tudo uma companhia só. Para a maioria dos clientes isto é claro. Ou pelo menos para o pedreiro sim.”

Varejo B: “É uma grande empresa, uma só.”

Varejo C: “O cliente sabe que Votomassa é da Votorantim. E quando não sabe a gente explica.”

Varejo D: “Produto de 1ª, com autoridade, com convicção. Eu já usei Votomassa em casa e é de 1ª. Colocaria de novo na minha.”

4.7 Entrevistas com os Balconistas

- 1) Sobre o mercado e a loja

Na loja de piso, a percepção é que a maior parte das compras é feita pela própria mulher, sendo que a pessoa que vai a loja é quem vai contratar para colocar – no máximo leva o pedreiro para ajudar a escolher – e destina o produto tanto à reforma quanto à construção. Os principais concorrentes são C&C e Center Líder. O cliente escolhe a loja porque já é cliente, já está acostumado a comprar lá, já conhece a equipe:

Tem cliente que vai a loja grande para comprar pouca coisa e o vendedor não quer nem saber. Nossos preços são bons. Tem material que aqui está a R\$ 9,00 lá está a R\$ 10,00 R\$ 12,00... aí eles põem a promoção em dez vezes sem juros, não existe isto! Tem cliente que não pensa nisto. A gente financia em até seis vezes sem juros, mais que isto não dá, porque o nosso preço é bom!

Para os balconistas dos varejos B e D, a predominância de seus clientes é masculina, oriunda das imediações, compram tanto para reforma quanto para construção, têm concorrentes também próximos, e escolhem a loja em função do atendimento, e acabam sempre voltando. Consideram o preço e a proximidade como dois pré-requisitos e o atendimento o diferencial.

“Conforme vai explicando o que precisa, a gente vai orientando.”

2) Sobre o processo de compra de argamassa e fornecedores

Para a loja de pisos, a venda de argamassa acaba sendo complementar. O depoimento, a seguir, das balconistas da loja de pisos traduz bem o processo de compra de argamassa nesse tipo de varejo:

Dos clientes que compram piso, para dez a gente vende cimento e cola¹⁶ e rejunte. Se comprar o piso ele compra cimento e cola. Acontece de comprar só cimento e cola, por exemplo compra o piso em outro lugar. Como a cimento e cola é mais barata aqui, ele vem aqui comprar. Se eu vendo a argamassa, vendo também o rejunte. Se eu vendo o piso, vendo a argamassa e o rejunte. Automaticamente a gente oferece. Ai o cliente fala que não sabe a quantidade. Aí a gente fala que a gente calcula. O cliente fala – ah é, o pedreiro falou que o balconista sabia”. (Mas o cliente volta sempre aqui? Não faz a reforma e pronto?) Não. Sempre tem mais uma coisa para reformar: reforma a cozinha, o banheiro, o quintal, tem um cliente comigo desde a outra loja, ele fala Maria você vai aposentar aqui, né?

Porém, em função do apelo “preço” declarado pelo varejista A, muitas vezes a argamassa acaba tendo o papel de destino:

¹⁶ A vendedora usa o termos cimento e cola para se referir ao produto argamassa. Na fachada dessa loja, havia uma faixa com os dizeres “cimento e cola Minercola por...”.

“Vem bastante cliente que procura especificamente argamassa, vê o preço bom, e compra 40 sacos.”

Nas demais lojas, o cliente só compra argamassa quando precisa. Talvez não chegue nem a um em cada dez clientes que compre argamassa.

Com relação aos tipos, as balconistas da loja de pisos explicaram perfeitamente os tipos de argamassas vendidas: interna, externa e piso sobre piso. Como não tem porcelanato a loja não vende argamassa para porcelanato. Quando indagadas se são necessários os três tipos de argamassa, responderam que sim afirmando que:

Antigamente não tinha. Era um tipo só, era o interno que era a CP1¹⁷, era só ela. Só que aí é aquilo né, a fábrica vai evoluindo, vai colocando, e termina tendo uma procura muito grande. É necessário porque se é quintal, tem que colocar o externo. Se usar o interno e acontecer alguma coisa, ele vai dizer que o balconista não falou para ele: é uso externo [...] Você não falou, vendeu e não falou!”. Então a gente avisa, tem o externo, que custa quatorze reais, você vai querer?” Não, vou levar o outro mesmo!. Então tudo bem, o problema é dele. Às vezes o pedreiro fala: leva o outro mesmo e eu misturo com cimento”. Então a gente oferece e ele decide. Por exemplo, eu vou reformar esta loja, não quero tirar este piso, o que acontece com muitos clientes, eu uso a piso sobre piso. A de uso externo o pedreiro pede para colocar no piso externo, quintal, garagem, lavanderia que vai molhar bastante. Então tem três tipos.

Com relação aos demais tipos de argamassa não comercializados na loja:

Aparece cliente que pede, mas a gente não tem o piso então não tem a argamassa nem o rejunte para porcelanato, por exemplo, só material que a gente trabalha. Não adianta colocar um cimento e cola porcelanato porque é caro, custa vinte e poucos reais. E onde o cliente for comprar o porcelanato, o balconista já vai oferecer o cimento e cola.

Já nas demais lojas, não souberam responder quais os tipos de argamassas, citando diretamente as marcas dos produtos com os quais trabalham. Porém, quando explicada a pergunta, afirmaram não saber avaliar, pois não têm conhecimento.

Não posso me meter. Antigamente se colocava cal na parede e o azulejo não caia. Agora tem argamassa e um tipo para cada uso. Algumas coisas têm fundamento: argamassa branca para piso branco faz sentido. Eu não sei, mas deve ter um fundamento com relação à resistência.

Com relação à escolha das marcas as balconistas da loja de pisos deixaram claro que o importante é oferecer alternativas aos consumidores:

¹⁷ A vendedora referia-se a AC1, tipo de argamassa para uso interno, mas confundiu a terminologia com CP1, usada para a classificação de cimento.

Varejo A1 :

Trabalhamos com a Quartzolit, a Rejuntcola e a Minercola. A gente estava com a Votoran mas agora no lugar da Votoran entrou a Quartzolit. É a concorrência, o fornecedor liga para o patrão e fala que faz um preço melhor. Cada mês tem um fabricante diferente. É a concorrência. Rejunt, a gente trabalhava só com o rejunte deles, eles não tinham cimento e cola. Agora eles colocaram e a gente está trabalhando. Marca muito boa também, a gente trabalha e os pedreiros gostam. Já trabalhei com várias: Quartzolit, Votoran, Fortaleza, Junta Líder[...] Tudo a gente já trabalhou mas no momento eu tenho só estas 3 por causa de diferença de preço. Começa de baixo e vai subindo, que nem o piso. Uma custa R\$ 5,00 (na verdade é R\$ 4,99 mas é R\$ 5,00, né? A gente fala R\$ 5,00), outra R\$ 5,40 e outra R\$ 5,99. O cliente compra conforme as condições e pergunta “é boa?”, a gente fala que sim. Tem garantia da fábrica? Sim, se soltou o piso e for problema do cimento e cola, a gente dá assistência técnica. Só que aí eles vão fazer a perícia para ver se realmente foi isto.

Varejo A2:

O pessoal fala que a Quartzolit é melhor, mas tem nome. A Minercola é boa também. Falam que tem boa aderência, que demora mais para secar... Quando demora o piso fica mais fixo. Se eu tivesse que recomendar, recomendaria a Quartzolit porque é boa. A Rejuntcola está nova no mercado. Tem pedreiro que recusa. Mas soltar piso, estas coisas não solta não. A Quartzolit é mais exclusiva. É tipo aquele piso Giotoku, se eu falar Anhanguera as pessoas não conhecem. Giotoku, conhecem. Só que não é mais como era antigamente. Você pode pegar uma peça de cinco, dez anos atrás e de agora. A espessura do piso e até a base mudou. Eu digo isto porque eu tenho na minha casa e sei que tem diferença. Mas pelo nome eles vendem.”...

[...] Se me pedem cimento e cola falo: tenho 3 marcas: uma de R\$ 5,00, outra de R\$ 5,40, e outra de R\$ 5,99. Se você perguntar qual é a melhor? Eu vou falar Quartzolit, não por eu ganhar comissão e ela ser mais cara, mas porque é a melhor. Em termos de marca, eu vou na Quartzolit. Minercola sai muito por causa de preço e da faixa lá fora. Mas quando o cliente entra e fala que quer a lá de fora, que é a mais barata, aí a gente já fala automaticamente: olha tenho uma que é R\$ 4,99. Ele pergunta se é boa, dizemos que sim e ele leva.

Fica clara, também, a estratégia da loja à época da entrevista: Quartzolit é preciso ter porque os consumidores pedem e alguns deixam a loja quando não tem; Minercola tem preço mais baixo que a Quartzolit e é uma marca conhecida, com algum tempo de mercado; Rejuntcola é a opção mais barata, para os sensíveis a preço e que confiam na loja, já que é uma marca nova no mercado.

Para os demais varejos, se não houver diferença de preço que justifique, recomendam a compra da Quartzolit. Mas o mais importante é atuar de acordo com a política adotada pela loja: “Vou de acordo com a política da loja. Se a Fortaleza tem condições melhores para a loja, vou vender Fortaleza.”

Sobre os fatores mais importantes para a venda da argamassa, todos concordaram que o mais importante é a garantia e a assistência técnica prestada pelo fornecedor.

Varejo A2:

Tem muitos clientes que acham mais importante o preço, outros a qualidade. Tem uns que dizem que vai colar do mesmo jeito. Para que eu recomende, o mais importante é a qualidade, porque não vou ter reclamação. A garantia é o mais importante. Se a argamassa que eu recomendar soltar o piso, o fornecedor diz que vai lá e repõe e dá assistência que o cliente precisa.”

Varejo B:

O mais importante é o suporte técnico. É muito importante, se acontecer problemas maiores. Já ouvi falar de problemas mas o cliente nunca veio na loja. Para todo o tipo de serviço, o profissional fazendo uso adequado do produto não tem problema. Por exemplo, ácido queima o piso! A limpeza é muito importante. A pontualidade e a rapidez do vendedor também são fundamentais. A Quartzolit é muito organizada. Se eu passo o pedido agora (quase 18h) amanhã de manhã já está na loja.

Sobre a definição de marca e sobre como o cliente se comporta quando não encontra a marca:

Varejo A1:

A Quartzolit é mais vendida pela procura do pedreiro, ele só quer trabalhar com Quartzolit porque é marca, né? É muito antiga no mercado. Tem muito de marca. Se não encontra o que o pedreiro quer ele não compra. Eu vou vender o piso, o rejunte mas não leva o cimento e cola porque não tem o que o pedreiro pediu. Eu falo que é tudo igual mas o cliente fala que o pedreiro é chato. Tem pedreiro que é assim mesmo. O cliente compra o piso, rejunte, as outras coisas que ele precisa e deixa o cimento e cola. Por isso a gente colocou a Quartzolit. Porque de dez pessoas, tinha duas que não levavam, entendeu? Ai a gente colocou porque a gente não perde nada. Para cada cliente vai ter o que ele pediu, então vendemos para todos. Às vezes o cliente pede Fortaleza, a gente não tem mas tem Quartzolit, ele leva, porque o pedreiro falou que é boa também.[....]

...Quando ele muda de marca o argumento mais forte é a garantia que você dá para o cliente do produto que ele está levando. A garantia é do fornecedor, eu estou passando o que ele me passa. Se eu vender para o cliente, der problema, tem a perícia, você dá garantia? Se ele der, repasso a garantia que a fábrica passa. Se ela não passar garantia, vou falar para o cliente que ela não dá garantia...

Varejo A2:

Os clientes já sabem a marca: Quartzolit. A gente nem argumenta para levar outra porque o cliente acaba comprando mais é nada, porque ele já fica nervoso. E o pedreiro também não gosta, principalmente se estiver do lado. Sabe o que ele fala? “Quem é o pedreiro sou eu, não é você”. Ele que sabe. Eu quero é esta e acabou. A gente procura não contrariar. Já vê no cliente o jeito do cliente, ele não aceita a sua opinião. A gente concorda com ele.

Novamente, o balconista tem opções e vai agir de acordo com o perfil do cliente.

Varejo B: “Cerca de 60% dos clientes já sabem qual marca querem: Quartzolit. Quem conhece quer qualidade e rendimento. Quem não conhece quer a marca Quartzolit.”

Sob esse aspecto, caso a venda de argamassa seja exclusivamente da Quartzolit, os varejistas e os funcionários tornam-se advogados da marca.

Varejo D:

As pessoas pedem Quartzolit porque tem forte publicidade na TV, e o produto corresponde... É também um chamariz na loja grande: argamassa por R\$ 4,99, compre o piso e ganhe a argamassa... Na periferia tem todo o tipo de argamassa mas tem que ter Quartzolit porque o preço não tem tanta diferença. Quando alguém pede Suvini, é difícil converter. Só convence a mudar quando é alguém conhecido: sabe, é um Votoran... Se foi o cabecinha de pano (pedreiro) que só enxerga pequeninho que falou, o cliente vai devolver a argamassa se levar outra. Isto é lama, não é argamassa. Tinha que comprar o bichinho da Quartzolit. Acho que de cada dez, seis pedem Quartzolit e o resto não pede marca. Então ofereço Votomassa....

... “O mais importante para os clientes é a marca e o preço. Agora, tem o cliente, por exemplo empreiteira, que parte para a economia. Quem compra piso como a empreiteira compra o mais barato.”

E o principal argumento para a mudança é rendimento e secagem.

Se tiver problema traz aqui que eu troco para você:

Imagina se ele vai trocar. Depois que já colocou na parede! Dos seis que pediram Quartzolit, pelo menos dois eu consigo converter. Tem a ver com o relacionamento, já conhece, confia. Ajuda muito quando tem um brinde. Levou a marca mas ganhou um boné, uma camiseta, o cliente sai todo contente.

Varejo D: “Cimento e cola e argamassa são a mesma coisa, são sinônimos. Teve um cliente que pediu argamassa. Carreguei o carro de Votoran. No dia seguinte ele volta: pedi Quartzolit!”

Portanto, nas lojas que vendem mais de uma marca, o balconista parece não perceber as diferenças entre elas, apenas o que ouvem profissionais, fornecedores e clientes falarem. Nesses casos, em função da margem ser menor, os balconistas até têm certa antipatia pela marca Quartzolit.

Sobre uma argamassa de qualidade:

Varejo A1:

Não tem nenhuma diferença, são iguaizinhas. Nestes dez anos como balconista, nunca vi acontecer uma perícia. Todas as marcas que eu trabalho eu passo esta segurança para os meus clientes e nunca tive problema, nem nenhuma perícia. Nunca o piso saiu. Quando o cliente vem dizer que o cimento e cola deu problema, você vê que o piso está limpinho. O pedreiro não usou cimento e cola como devia. O certo é um saco de cimento e cola para cada quatro metros quadrados. Se o piso estiver meio ondulado, é um a cada três metros. O pedreiro quer usar um para cada seis? É claro que vai soltar! Ou então tem pedreiro que puxa aquele montão de cimento e cola para depois colocar o piso. Aí ela vai secar. Porque a Quartzolit tem secagem muito rápida. Até ele terminar, já não está mais grudando o piso como deveria. Pode acontecer isto mas é raro. A Minercola é uma argamassa de qualidade. Tem muitos anos de mercado, a gente nunca teve uma reclamação, tem a cal que é da Minercal que é muito bom. Então a marca é muito boa, entendeu? A Rejuntcola que é uma marca nova, mas eles me deram qualidade, os pedreiros usam e repetem o uso, falam que já trabalharam com ela e é boa!

Varejo B: “Argamassa de qualidade é aquela que não solta o piso e ela tem que ser 100%.”

Varejo D: “Ouvi falar que a Quartzolit estica melhor, é mais flexível. Mas eu não sei, eu mesmo nunca testei.”

Sobre treinamento, as balconistas afirmaram nunca ter tido nada específico sobre argamassa. Ao responder esta questão a balconista da loja de pisos fez uma interessante comparação com os vendedores de *homecenters*, e que traduz bem o vínculo mais forte entre as pessoas no pequeno varejo, tanto varejista – funcionário quanto funcionário - cliente:

Varejo A 2:

Nunca tive treinamento. Ia ter numa outra loja da Quartzolit. Mas acabou que não deram. Quando a gente trabalha em loja pequena não tem treinamento. Mas veja bem, um vendedor da C&C, Telha Norte, estas lojas grandes, muitos não fazem o que a gente faz. Porque ele só quer vender. Começando pelo orçamento. Tirou o pedido, já te manda direto para o caixa, lá faz o pagamento. Nós aqui fazemos tudo. Contatamos a financeira, passamos o cartão, a gente cobra e a gente faz de tudo. Se a gente entra numa loja destas grandes a gente faz de tudo. Se eles entram numa pequena eles ficam perdidos, não entendem nada. Nas lojas grandes eles não perdem tempo com o cliente. Mesmo a gente, chega numa loja, vê o azulejo e vai precisar de 10 metros, eles disfarçam e quando você olha não estão mais do seu lado. Sabe porque? Eles pensam: vou gastar o meu tempo com 10 metros de piso? Eu vou atrás de outro. Aqui a gente não pode fazer isto. É uma loja pequena, se a gente faz isto, o cliente entra em contato com o patrão. Numa loja grande, onde está o dono? Morre o assunto.

Apenas as balconistas das lojas de pisos já tiveram incentivos de fornecedores de argamassa, mas percebe-se que foram passageiros, que não foram capazes de criar um vínculo maior entre empresa e balconista.

Varejo A 1:

Não tem vantagem em vender as diferentes marcas. Não tem comissão. Já ganhei comissão na venda da faixinha de piso. Se a gente vender a faixa ganha R\$ 0,10 por peça vendida. Foi um incentivo que cada marca colocou para poder vender o produto. Cimento e cola da Rejunt deu este incentivo também durante três meses quando colocou o produto na loja. Se você vendesse, ele pagava R\$ 0,10 por saco, sempre em dinheiro. Colocou o incentivo e parou. Aí a Minercola veio e colocou o incentivo também, a mesma coisa! Tipo assim, briga de fabricante, né? Ai também parou. Mas eu não sou uma pessoa assim de trabalhar por incentivo. Eu trabalho com venda por que gosto, no ramo porque gosto, se ele pede Quartzolit eu vendo Quartzolit. Se ele pede Minercola eu vou querer vender Rejuntcola porque me dá R\$ 0,10? Não, eu vendo o que o cliente quer. O que interessa é o volume de venda. A comissão total.

Varejo A 2:

Já tive incentivo para a venda de argamassa. A Minercola deu um incentivo para a gente, uma vez, deixava uma comissãozinha para a gente, aí o preço já é bom, e a Minercola já é conhecida, você vê que nas pesquisas ela foi segundo lugar com a Quartzolit¹⁸. Depois que vem as outras. A gente já fala isto aí para o cliente e ele já leva. A pesquisa é um argumento bom.

Já o balconista do varejo D deu a seguinte opinião:

Varejo D:

Deveria ter mais incentivo para o consumidor levar o produto. Ele fica contente com um boné, uma camiseta, uma caneta. Não para aquele que compra um saco, mas para quem leva 4, 5, 10 quilos de argamassa. E ainda vai andar com a marca na frente. Domingo na feira todo mundo tá com a camiseta da Fortaleza.

Nenhum deles tem meta de venda por marca. Dos brindes recebidos nenhum se sobressaiu, e como material auxiliar o Guia Weber foi citado, mas com demonstrações de certa impaciência por parte dos balconistas em buscar a informação no guia.

Varejo A 1:

Prêmio, brinde? Eles dão brinde, caneta, chaveirinho, camiseta com a propaganda deles (eu não vou usar, né?) Eu pego, tudo que a gente ganha está valendo, né? Um brinde legal seria relógio de

¹⁸ Não soube especificar quais pesquisas.

parede, se você vender mais, ganha o brinde, é mais legal que o dinheiro. Material auxiliar não precisa.

Varejo A 2: “Catálogo, ... só o Guia Weber. Mas não consulto. Às vezes você vai ler isto aí e acaba não entendendo nada. Em vez de aprender na teoria já vai para a prática.”

Sobre relacionamento com o fornecedor de argamassa, foram obtidas as seguintes declarações, em que transparece a diferença de vender um produto de quem se conhece e se tem relacionamento pessoal:

Varejo A 1:

Só não tenho relacionamento com a Quartzolit. Com os outros é muito legal! O fornecedor da Minercola é legal, da Rejunt nem se fala, o proprietário quando eu comecei a trabalhar aqui, ele já vendia rejunte aqui, então conheço, pessoa super gente fina, eu ligo para ele e encomendo cimento e cola ele entrega[...]

Varejo A 2:

O que vem bastante aqui é o da Rejuntcola, que a gente tem bastante amizade, tem o da Minercola, que é o vendedor. Da Rejunt vem o dono mesmo. Mas da Quartzolit eu nunca vi. Ele vai direto falar com quem compra. Ele não fala com a gente. Agora, o da Rejuntcola não, chega, conversa, entendeu? Isto faz muita diferença, a atenção deles. A gente vai vender mais o material deles. Eles chegam e falam me ajuda, eu ajudo vocês, tal, que nem o da Minercola. Eles falam você leva, pode falar para o cliente que se der problema tem garantia. Porque vai da gente. Porque tem a Quartzolit mas vai da gente. A Quartzolit vende porque os clientes já pedem, mas para quem não sabe o que é argamassa, leva o que você indica. Ainda mais se eu falar: leva que eu te garanto. É a sua palavra.

Varejo B: “Sem relacionamento pessoal com a Quartzolit.”

Varejo D: “Bom relacionamento com a Votorantim, mas porque já sou cliente de cimento.”

3) Sobre Bons Exemplos de Fornecedores

Em resposta ao questionamento sobre bons exemplos sobre fornecedores, foram citados também maus exemplos pela balconista da loja de pisos:

Varejo A1:

Só tem um que eu não gosto que é deste piso que está em promoção. Dele eu não gosto. Quando o piso dá problema o cliente liga para a loja, não para o fabricante. Ai a gente liga para ele, diz que deu problema, diferença de tamanho, de tonalidade, como já aconteceu, e o fabricante diz para ele trocar na loja, escolher outro piso e a gente acerta. O cliente veio ontem aqui, já faz dois meses que ele reclamou e até agora a assistência técnica não foi lá nem ver o piso ainda... O cliente disse que não quer mais este piso, uma peça está cinza escura, outra cinza clara... Os nossos fornecedores em geral se dispõem a ajudar. Ele não, a gente liga, liga na fábrica ele nem atende. Tem que ajudar o cliente, ele comprou 100m. Mas ele não está nem ai. Pelo menos os outros fornecedores que eu trabalho são assim: “passa o telefone e o endereço dele que eu mesmo vou lá ver o que aconteceu”. O vendedor vai até lá e resolve. Deste jeito, você pode perder o cliente para o resto da vida!

Já os balconistas dos varejos B e D disseram:

Varejo B:

A Deca deu um churrasco no Pacaembu para a família em um domingo com jogos, desfile, etc. Docol deu um jantar para falar como funciona a válvula copa. Foi pela Projel. A Eluma (tubos e conexões de cobre) enviou um comprador secreto que perguntou qual produto eu recomendava e eu ganhei máquina fotográfica por ter recomendado o produto deles. Eu indiquei Eluma porque percebi a cara da pessoa.

Varejo D: “O mais importante é quando o fornecedor dá orientação. E também não faz sentido quando a gente faz o pedido e o vendedor demora quatro ou cinco dias para atender.”

4) Sobre as Marcas da Votorantim Cimentos

As associações a Votomassa demonstram o conhecimento muito maior sobre o produto e a marca por parte das balconistas das lojas de piso, enquanto o balconista do varejo B não conhece tanto – mesmo porque trabalha apenas com Quartzolit – e o balconista do varejo D associa a Votoran, que é cimento:

Figura 53 - Associações de Marca: Balconista – Votomassa

FONTE: Elaborada pela autora.

A marca Votorantim já foi abordada pelas balconistas de piso ao falarem da Votomassa, enquanto os balconistas associaram a cimento:

Figura 54 - Associações de Marca: Balconista – Votorantim

FONTE: Elaborada pela autora.

Enfim, com relação ao Cimento Votoran, novamente as associações são fortemente relacionadas aos atributos do produto, sua confiabilidade e tradição:

Figura 55- Associações de Marca: Balconista – Votoran
 FONTE: Elaborada pela autora.

Para os balconistas dos varejos B e D, está claro que há relações entre as marcas, inclusive para os clientes. As balconistas da loja A deram as seguintes declarações:

Varejo A 1:

É uma marca muito boa, que nunca deu problema,...Votomassa não faz falta para mim. Não é tão importante quanto o cimento. Trabalhamos com Votomassa porque estava num preço bom, trabalhou com a Votomassa Maxi Cola que é piso sobre piso, só que aí é assim: neste mês eles fazem uma oferta e a gente pega, no mês que vem volta ao normal. Outro faz outra oferta e a gente muda de novo... O cimento é mais procurado que a argamassa, as pessoas procuram muito preço, tem muitas marcas, e tem a mesma garantia. Por exemplo aquele Nassau, colocou cimento e cola no mercado tem que dar a mesma garantia se não não vai vender. Então é um produto é mais barato.

Varejo A 2:

É uma só firma que fabrica o cimento cola, o rejunte, argamassa, e outras matérias primas. Cliente percebe pela letra V. Tem cliente que não percebe. Mas aí a gente fala: você vê, Votoran de cimento é o melhor, aí não tem para ninguém, é o mais forte em nome e qualidade também. Rejunte da Votoran eu nunca tive contato, o patrão nunca comprou. Trabalho mais com a Rejuntcola. Junta Líder também. Minercola não tem rejunte. Dos fornecedores a Quartzolit e a

Rejuntcola tem argamassa também. Rejunte só trabalho com a Rejuntcola, porque o dono da firma é muito amigo do patrão. A gente dá preferência para ele. Se a gente coloca um outro fabricante aqui, tipo Quartzolit, automaticamente as vendas dele vão cair. A gente ajuda ele, ele começou de baixo, a gente também já teve dificuldade no comércio, não tinha crédito no mercado, e ele falou não tem problema, eu te mando, você paga mais para frente. Então a gente tem que ver o que veio de trás, aquela pessoa já te ajudou.

Duas sugestões foram dadas pelo balconista do varejo D:

Treinamento com pizza, comes e bebes. Tintas Real fez uma palestra na loja e depois churrasco, num sábado: passamos a tarde tranquilos, todo mundo junto. No dia a dia tem clima de tensão, com o patrão, os colegas, foi muito gostoso.” e “A Votoran tem leque grande de cimento. Deveria ter argamassa mais diferenciada.

4.8 Entrevistas com os Clientes

1) Dados dos Entrevistados

Todos os entrevistados eram homens, três profissionais do ramo (dois pedreiros e um mestre de obras) e um marceneiro. Os 4 afirmaram que iriam “colocar a mão na massa”.

No varejo A, a Loja de Pisos, foi fácil obter os entrevistados, conforme esperado em função das declarações de que os clientes costumam fazer compra conjunta de argamassa. Foram entrevistados três clientes, sendo dois comerciantes (A 1, A 2) e um marceneiro (A 3). Os dois primeiros compraram na própria loja no próprio dia e um na semana anterior na loja da Dico da Marginal, pois comprou o piso e também a argamassa.

No Varejo B, foram entrevistados dois clientes, sendo um pedreiro (B 1) e um encarregado de segurança (B 2). Os dois compraram na própria loja, sendo o primeiro há um mês e o segundo no próprio dia.

No varejo C, foram entrevistados dois clientes, sendo um pedreiro (C 1) e o outro “uma espécie de mestre de obras” (C 2). Os dois compraram na própria loja, sendo que o primeiro compra sempre e o segundo comprou nos últimos seis meses.

No varejo D, também foram entrevistados dois clientes, sendo um o proprietário do bar em frente à loja (D 1) e o outro operador de máquina de cortar ferro (D 2). Os dois compraram na própria loja, os dois nos últimos seis meses.

2) Situações e Objetivos de Compra do Produto

A 1:

Vou trocar o piso da sala. A minha mulher começou a reclamar que o piso é de madeira, a sala é um piso e o quarto outro piso, aí eu tive que tirar o piso da sala para colocar o piso que ela quer. Depois do piso eu vou dar uma parada porque vou reformar a minha padaria no Tatuapé, ganhar dinheiro para reformar a casa, a maior parte das coisas eu vou ter que comprar aqui mesmo, piso, argamassa. Vim da Penha (que é próximo), de casa. Escolhi a loja na primeira vez há 2 anos por indicação de um amigo, disse que aqui era mais barato. Eu gosto de comprar aqui, desde a 1ª vez acostumei, pelo atendimento, bate papo. O preço é bom também. Tem uma balconista que é do Maranhão, e a minha mulher é do Maranhão também, aí ...Sempre compro aqui. O piso comprei aqui. Terminei uma reforma e começo outra. Gosto de pagar a vista, não vendo nem compro fiado.

A 2:

Vou fazer uma reforma. Pedi um cimento e cola externa para assentar piso fora casa, no corredor externo. Ofereceram Rejuntcola e comprei, não sabia a marca e é a segunda vez que eu compro. Só pretendo comprar o que for necessário para concluir a obra. Comprei tudo da reforma aqui e em algumas outras lojas (piso, tal) por causa de horário. Vim de Guarulhos – percorri 5 minutos do serviço. Este material eu só acho aqui. Vira e mexe compro alguma coisa aqui. Escolho aqui por causa do preço.

A 3: “Usei argamassa para assentar piso da casa de uma amiga que está reformando e eu estou dando uma força. Percorri quarenta minutos para ver se eu acho um piso que faltou. Já fui em outras lojas não encontrei, nem aqui.”

B1: “Eu comprei argamassa para assentar o piso na construção, aqui do lado da loja. Venho aqui por falta de opção, até para comprar borrachinha de torneira. Já comprei só argamassa também. O que eu preciso dou um pulinho aqui e compro.”

B 2: “Comprei argamassa para colocar o piso na lavanderia. Estou fazendo uma mini reforma na minha casa, moro a doze anos, 2 minutos daqui. Compro aqui por que é mais fácil, mais próximo.”

C 1: “Vim da obra, a 100m. Trabalho só na área. Venho aqui pelo atendimento e facilidade.”

C 2:

Vim da obra próxima buscar material. Vou usar argamassa para colar piso, azulejo. Vou ao Depósito Zona Sul para comprar material mais pesado como tijolo, areia, cimento, pedra. Compro aqui porque tem boa condição de pagamento, o engenheiro compra nesta loja faturado. Compra grandes quantidades e fazem entrega. Eu só venho na loja para buscar coisas pequenas, de acabamento, argamassa, tinta...”

D 1:

Comprei argamassa para colocar o piso no banheiro do bar aí em frente, só atravesssei a rua. Vou ter que comprar telhas, mais piso para a cozinha, minha mãe vai trocar também. Vou comprar tudo aqui no Depósito. Minha mãe financiou a casa todinha do meu irmão com esta loja, pela Caixa. Nem faço pesquisa, a gente compra aqui desde o início, toda a minha família. Comprei o piso e a argamassa. É mais barato, perto de casa. Apesar dos concorrentes aqui é mais próximo ainda e mais barato.

D 2: “Estou fazendo uma expansão, há 20 anos moro aqui, a 3 minutos da loja. Compro aqui porque já sou de casa. Às vezes eu compro aqui e o que eu compro chega antes que eu lá em casa.”

Todos os clientes afirmaram que voltariam à loja onde realizaram a compra.

3) Processo de Compra de Argamassa

Para a pergunta sobre que tipo de argamassa iriam comprar, os entrevistados responderam citando diretamente a marca comprada (Quartzolit, Votoran, Votomassa), e afirmaram não saber o que se queria dizer com tipo.

B 2: “Não sei o tipo, eu falo para o S Miguel o que eu vou fazer e ele me dá. Vou mais pela marca, pela indicação de pedreiro, como esta reforma é pouca coisa eu mesmo to fazendo, o S Miguel indica...”

D 1: “Não sei o tipo não... Era para colocar no contra piso, né? Porque o pedreiro tinha pedido Votomassa.”

D 2: Tipo: “Não lembro. Comprei uma para colar o piso, eu coloquei o outro piso em cima. Seria piso sobre piso?”

Os dois que responderam foram profissionais:

C 1: “Prefiro a AC2 que tem mais resistência e garantia, né? A AC1 uso para algum complementinho bem fraco, estas coisas. AC2 eu compro em outro lugar. Que nem cimento tem que ser CP2, porque o CP3 é mais lenta a secagem.”

C 2: “Interno, externo. Aliás isto é papo furado. Sempre funcionou bem com um tipo só, estão fazendo isto para vender mais.”

Já com relação à marca, no varejo A, dois clientes não sabiam a marca que haviam comprado, mas verificou-se que ambas eram Rejuntcola, indicada pelo varejista. Apenas o que havia comprado em *homecenter* comprou Quartzolit, por indicação da balconista:

A 1: “Escolhi a marca mais vendável, paguei R\$ 4 e pouco.”

A 2: “Escolhi esta marca porque só tem esta! Cheguei aqui e pedi argamassa externa e me deram esta.”

A 3: “A vendedora da Dicico apresentou para a cliente, quando foram juntos à loja, disse que tinha qualidade. Eu conheço algumas argamassas, não fazia questão de nenhuma específica. Tinha várias opções até mais em conta mas ela optou por esta que é de boa qualidade. E teve orientação da vendedora.”

Nas demais lojas, os depoimentos com relação à marca foram variados:

B 1: “Cheguei aqui e pedi Cimento e cola, ou argamassa da Quartzolit.”

B 2: “Eu sempre compro da Votoran, né? Mas já usei Fortaleza também, é bom.”

C 1:

Peço a Votoran, Quartzolit,... (falando com o varejista) Você não tem Quartzolit, né Moises? É que não depende só da gente profissional, depende do cliente, que às vezes reclama do preço... eu

peço material de qualidade, fica a critério do cliente. Não pode discutir com o cliente. Alta precisão, preciso de alta precisão.

C 2:

Decidido pela Quartzolit. Vou sempre no que estou acostumado. Eu costumava comprar outra marca também... Não lembro o nome. É muito boa, foi a primeira, não inventaram esta coisa de interno e externo,... (Falei PAM)... é esta mesmo! O rejunte desta marca é o melhor que tem. Fica liso e não tem que esfregar. Quartzolit também é bom mas dá mais trabalho. Se dependesse de mim, compraria só PAM. É mais barata porque não tem esta coisa de interna e externa. A Quartzolit interna o preço é normal, mais ou menos R\$ 6. Na externa cobram R\$ 35. É um absurdo! Pode até ter mais pega, etc, mas a diferença de preço é muito grande!

D 1: “Por que Votomassa? Acho que pela qualidade, o pedreiro trabalha há 20 anos na profissão, conhece. E o S Antônio também disse que era bom, né?”

D 2: “É, não lembro a marca, S. Antônio indicou.”

Aqueles que tinham definido a marca previamente, reagiriam das seguintes formas caso não encontrassem:

C 1: “Se a explicação convencer, posso até mudar (mas não lembrava de exemplo recente). Geralmente a gente já está acostumado. Eu trabalho muito com porcelanato ele é diferente, precisa de material de alta precisão e não quero mudar.”

E continuando sobre a importância da segurança:

... Tem gente que fala que construir é fácil. Não é! Responsabilidade total, técnica, colocar o piso, se soltar, tem cola que segura e tem a que não segura, depende da qualidade do piso,.. É difícil explicar para o cliente o que é bom, ele não tem conhecimento técnico. Domingo vou fazer um serviço em Guarulhos, a laje cedeu tanto a ponto de cair, estou escorando ela e fazendo uma viga de contensão no meio para dar alta resistência na laje. O pedreiro que fez não soube fazer. O cotovelo foi feito por um especialista. A mesma coisa para mim: vou respeitar as normas de engenharia... Agora tem uns que... infelizmente, né... Vou socorrer porque é amigo.

... Aconteceu há uns 10 anos, não lembro a marca, que não era boa, era semelhante. A massa secou e não aderiu certo e o tijolo ficou soltando. Teve que refazer, comprovou o que eu disse. E se tivesse caído? Sobraria para mim, nunca mais pegaria serviço. Eu sai da rede Globo em 99, estou até hoje aqui na região, sempre na área, o meu nome ta em jogo, a minha profissão. Marcenaria é mais acabamento. Construção é estrutura, peso, tudo isto, e é gente que está morando embaixo. Tem que ter respeito....

B 1: “Só tem uma outra marca que a gente sempre usa, que é a Fortaleza.”

D 1: (o pedreiro do cliente chegou e concedeu a entrevista em conjunto)

Porque Votomassa? Porque é boa. (Mas é a melhor que tem?) Não, a melhor não, mas é boa, né? A melhor é a Quartzolit. Mas Votomassa é boa. (Mas por que Quartzolit é melhor?) Porque umas demoram a secar.... (Mas quando demora a secar é bom ou ruim?) Quando demora a secar é ruim porque eu quero entregar logo o piso, né?

Mesmo em se tratando de profissionais percebe-se a divergência com relação à avaliação do produto e dos atributos importantes.

Quando indagados sobre o que é importante na argamassa e o que é uma argamassa de qualidade:

A1: “Mais importante é qualidade, não tem que usar cimento, é uma vez só. Ou seja, uma massa que não precisa de cimento nem areia para utilizar o piso. Você coloca, põe o piso e resolve o problema.”

A 2: “Não sei, já comprei a marca aqui e deu certo, não deu problema.”

A 3:

É importante a qualidade e o preço. Acho que vai muito pela marca, porque tem tal marca acha que é boa. Tem bom tempo no mercado sabe que é de qualidade. Mas eu mesmo estou fazendo uma reforma no escritório e comprei uma argamassa mais em conta, que é boa. Não sei a marca. Não sei se compraria novamente, como está recente, não sei a durabilidade dela se vai suportar, né? Só com o tempo para saber...

B 1: “Resistente e melhor de trabalhar (macia, tem umas que vira areia, embola). Tem que ter a substância que cola. Eu compraria de novo Fortaleza ou Quartzolit. Para uso próprio eu também compraria uma dessas duas.”

B 2: “Qualidade é que coloque e fique por muito tempo sem soltar.”

C 1:

A secagem não pode ser rápida, se não vai soltar o piso. Depois de colocado o piso precisa ter uma tolerância de no mínimo 2h. Tem argamassa que seca em 10 minutos, principalmente no vento. Ela solta. Não adianta jogar água que vai estar solta. Argamassa eu recomendo de marca, vai me isentar de dar problema. Já deu problema, por isso eu aprendi. Se você comprar este material eu

vou te garantir, se você comprar este outro vai ficar sob sua responsabilidade. Se eu fosse comprar para mim, comprava Quartzolit.

C 2:

Preço é importante, mas depende da quantidade que vai comprar. Hoje os grandes varejistas dão a argamassa de graça quando a gente compra o piso. Uma diferença de R\$ 6 para uma grande quantidade vale a pena ir comprar mais longe. Tem coisa que a gente já sabe o preço, por exemplo, tinta Suvnil. Já conhece a marca, segurança também é importante. A argamassa de qualidade dá mais produtividade, também é importante, mas tem recursos que ajudam se der problema. Por exemplo, usar o “Vedacit rapidíssimo Bianco”. Argamassa de qualidade é fácil de trabalhar. Não tem problema de soltar é a garantia do serviço. Quartzolit nunca deu problema. Se eu sempre usei e nunca tive problema, por que mudar? Já vi azulejo soltar.

D 1:

Pedreiro: “Argamassa de qualidade eu acho que é mais a propaganda, né?”

Cliente: “Eu acho que é quando o piso não solta. Eu compraria a Votomassa.”

Pedreiro: “A massa Fortaleza é boa também, mas... eu até falei para o cliente: não vem me encher depois não. Passa a mão assim... e é areia pura! Eu compraria de novo a Quartzolit.”

D 2: “Não sei não, o que eu acho importante na argamassa, o S Antonio só vende coisa boa, né? Não sei o que a argamassa precisa para ser boa. O pedreiro que fez.”

Entre os clientes, não houve uma lembrança forte de propaganda de marca de argamassa. Os clientes A 2, A 3, B 1 e D 2 não recordavam de anúncios de argamassa. B 2 disse recordar de propaganda da Votomassa, mas não soube dizer qual.

A 1: “Aquele cara, não sei o nome... Ele fazia Globo Rural... Fazia a propaganda. Ah é o Rolando Boldrim. (Qual a marca?) Argamassa. (Mas e a marca?) Ah, era esta Cimento e Cola. Só esta que eu lembro. Não tem outra.”

C 1:

Não lembro. Tenho o guia da Quartzolit em casa, mas não vejo muita diferença. Achei interessante uma massa nova que saiu agora para impermeabilização, da Quartzolit. Mas não trabalhei com ela ainda, é difícil pegar, piscina é difícil de fazer, a última que fiz foi em 1979 no interior de São Paulo.

C 2:

Tudo o que passa na TV vale a pena. A gente está vendo um filme e é obrigado a assistir. Legal quando usa humor, entretém! Lembro de uma propaganda da Quartzolit que o cara estava passando a massa e colando azulejo. Faz tempo, mais ou menos dois anos. Tem muita campanha de tinta também. Propaganda é importante porque faz a gente experimentar. Adoro ir a loja de material de construção e ver as novidades. Sempre inventam coisas novas. Ah! Também tem aquela da Amanco (tubo para água quente) Juvenal soldando tudo enquanto o outro que usou Amanco está jogando dominó. Dá a idéia de trabalho dobrado. Mas não sei se eu compraria, ainda não sei como é. Até quero fazer um cursinho para conhecer. Já tinha um no mercado que os engenheiros não gostam não. Agora este parece que funciona. Se a marca era Tigre eu não sei, era um sistema que fundia uma peça na outra. Com coisa que fica dentro da parede ninguém quer ficar na dúvida. Usa o de cobre que sabe que funciona.

D 1: “Propaganda tem na TV, da QUARTZOLIT e da Votomassa. Já vi, faz tempo, mas não lembro mais qual a propaganda. Porque a Votorantim ta sempre fazendo propaganda né? De cimento, tal.”

4) Sobre Propagandas de Lojas

A 1:

Telha Norte. Já comprei lá, quando reformei minha casa comprei muita coisa lá. Escolhi por causa de propaganda, precisava de um monte de coisas e eles entregaram direitinho para mim, sem problema nenhum. Paguei com cheque para trinta dias e foi ótimo. Voltaria lá. Se eu vou num lugar comprar e sou bem atendido e tem preço – às vezes não é tanto o preço. A maneira como o menino te atende, ... Eu tenho vinte e dois funcionários, eu não preciso de balconista, preciso de vendedor. Cliente pôs o pé na porta precisa dar atenção. “Se você não vender não tenho como te pagar no fim do mês. Se você der um sorriso mesmo que não o cliente não queira comprar ele vai comprar”. A Dicico também tem propaganda, aquela mulher que fez a novela como é o nome... Suzana Vieira? Também vende barato, não comprei mas fui lá para ver.

A 2: “Sempre tem nestes outdoors aí alguma coisa, né, ou panfleto na rua. Ah, sempre tem com promoção, compre aqui em até dez vezes...Se eu não me engano do Center Líder. Não lembro o produto, lembro a promoção de pagamento.”

A 3:

Lembro da Dicico, “não seja enganado”. Tem um cara com o nariz vermelho (palhaço). Ah, é marketing, né? Para piso, loja que vem à cabeça é C&C, Dicico, várias casas, né? Acho que é melhor comprar piso em homecenter porque a variedade de pisos é maior e fica mais fácil comprar. Geralmente eu vou comprar o piso e aí compro a argamassa porque já estou na loja. Estou indo no Lar Center ver se encontro o piso e vou precisar da textura também.

B 1: “Tem várias promoções. As lojas fazem por causa da data de vencimento do material. Várias... Telha Norte, .. Vi na loja... não na TV.”

B 2: “Propaganda só das grandes, Center Líder, Leroy Merlin, mas não fui, só lembro de ter visto.”

C 1:

Eu não vejo televisão, não tenho tempo. Chego em casa encachado depois do serviço... Trabalho o dia todo, em cima de uns telhados que eles vêem... chega no final da tarde está estressado chega em casa e vai dormir. Domingo assisto esporte. Difícil ver propaganda.

C 2: “Aproveito sempre que posso. A Telha Norte e a C&C fazem promoção de comprar piso e ganhar a argamassa.”

D 1: Pedreiro: “Propaganda? Só compro no japonês. Só que tem a Dicico, a Center Castilho eu vejo mas não vou lá comprar porque compro aqui.”

Cliente: “Hoje meu colega estava descendo, ia comprar uma tinta lá na Leo que é mais barato. Precisa comprar muita quantidade para compensar. Se for R\$ 10 de diferença, ai vale a pena. Mas menos que isso não, R\$ 1 Só o tempo... Não perco tempo.”

D2: “Não lembro.”

5) Associações com as marcas da Cimento Votoran

Dos nove clientes, dois não tinham noção do que se trata Votomassa (B1 e D2), dois associaram ao produto argamassa mas não à marca Votorantim (A3 e C2), um nunca tinha ouvido falar mas, pensando no nome, considerou que poderia ser uma massa e que poderia ser da Votorantim (A2), dois conheciam o produto e associaram a qualidades fortes e positivas (A1 e B2), um conhecia o produto e referiu-se a ele como um produto mediano (C1) e um associou à empresa Votorantim em função de o seu pai ter trabalhado lá.

Figura 56 - Associações de Marca: Cliente – Votomassa

FONTE: Elaborada pela autora.

A marca Votorantim remete mais diretamente a cimento (A1, A3 e C2), a uma empresa (A2), a uma empresa muito respeitável (B2 e C1), a uma marca conhecida (A2, B1, D2).

Figura 57 - Associações de Marca: Cliente – Votorantim

FONTE: Elaborada pela autora.

Novamente, o cimento traz as associações mais diretas, objetivas e positivas: o melhor cimento (A2, C1, C2, D1), Qualidade, Resistência (A1 e B2), uma marca famosa, conhecida (A3 e B1), um produto conhecido (D2).

Figura 58 - Associações de Marca: Cliente – Votoran
 FONTE: Elaborada pela autora.

A relação entre essas marcas, para os entrevistados:

A 1: “Está tudo ali, né? Brigando entre eles. Concorrentes fortes.”

A 2: “Ah, Votorantim falei errado, deve ser Votoran, né? O sobrenome da pessoa. Então, acho que é isto... Que nem a Casa Lourenço que tem aqui pertinho, o sobrenome é dele.”

A 3: “Todas da mesma empresa, não seria isto? (Mas quando eu falei Votomassa você lembrou da Votorantim?) Quando você falou Voto... eu já pensei nela. (Já tinha feito a ligação?) Sim.”

B 1: “Não sei, nunca ouvi falar na Votomassa.”

C 1: “Muita gente não conhece que Votomassa é da Votorantim. Eu tento explicar mas às vezes ele não entende que tudo é a mesma coisa. Eu prefiro trabalhar só com o Votoran, não tem como mudar o traço.”

C 2: “Não sei da relação entre as marcas. Pode até ter alguma coisa a ver, né? É que nem as marcas de sabão, tudo é Lever. São várias classes de sabão, com qualidades diferenciadas.”

D 1: “Votomassa é igual a Votorantim.”

D 2: “Eu não ligaria uma a outra. Se tivesse Votoran eu compraria. Mas Votomassa não tem nada a ver com Votoran.”

6) Sugestões e Comentários

C 1 sobre a Votomassa:

Tem que melhorar a granula dela, que é muito grossa, ela é muito arenosa, tinham que afinar o produto e colocar mais produto de liga, não sei se é cola pó, a areia dela é muito grossa. Só esta é a diferença. A colagem dela é muito boa, a secagem dela demora um pouco. Na hora de preparar demora muito. Não é ruim. Dá muito trabalho para fazer. Na embalagem fala 2, 3 litros de água mas gasta muito mais do que isto, ela é muito seca. A Quartzolit gasta menos água para preparar. A diferença é esta. O rendimento também não é muito bom. É 20kg deveria render mais.

C 2: “Deveriam trabalhar melhor as lojas. Gosto de ver as novidades. Tudo chama a atenção. Quando tem um problema na obra, os caras sempre inovam.”

Vale ainda citar as visitas de dois clientes ao varejo D:

Chegou um Senhor e perguntou por um saco de Quartzolit. Custava R\$ 7,50.

Porque o Sr pediu Quartzolit?

- Para assentar azulejo.

Por que Quartzolit?

- Porque é a melhor, né?

Depois, conversando com o varejista:

- É que este senhor ficou besta. Ele era favelado. Era camelô. Agora comprou um terreno numa área nobre Vila Robertina e fica esnobando. Está cheio de pose... Quando ele morava aqui não era assim.

Marinalva já comprou argamassa mas não sabia qual era. Levou a que o S Antonio tinha. Podia ser qualquer marca. Se fosse a marca “Pirlimpinpim” ela levava também. “Conversa com o pedreiro porque ele que recomenda, a gente vai atrás da marca que ele fala. Se não o S. Antonio que indica e se for ruim eu volto para reclamar.”

4.9 Aspectos Relacionados à Atmosfera da Loja e Merchandising

4.9.1 Varejo A

Localizado Bairro da Penha, Zona Leste, rua movimentada, pouco fluxo a pé. Fachada grande, com o nome da loja visível, quatro faixas com as promoções:

Porta de Sala Alumínio R\$ 279,00 à vista
Gabinete + pia 1,2 m Cozinha R\$ 179 à vista
Piso 33x33 C R\$ 4,99 m ² à vista
Cimento cola 20kg Minercola R\$ 5,40 à vista

Figura 59 - Faixas

FONTE: Elaborada pela autora.

Argamassa Minercola exposta na frente da loja tem destaque na fachada.

O interior da loja é bastante simples, um pouco escura, os funcionários usam aventais com o nome da loja impresso atrás, bandeiras do Brasil remetendo à Copa (já no mês de setembro), produtos com forte apelo de preço, deixando claro que o foco não é diferenciação. As paredes necessitavam de pintura.

O *layout* da loja é confuso. A exposição de pisos em corredores é a parte mais organizada. O piso em promoção fica exposto bem no meio da loja com o estoque aparente, em caixas. Em várias partes da loja há estoque de produtos. Logo depois vêm as louças e depois os gabinetes, que não são valorizados. À direita de quem entra fica exposta argamassa, uma área que fica suja. As colunas da loja atrapalham a visualização e a circulação.

Muito embora a loja não trabalhe atualmente com a Votomassa, há uma presença forte do Banco Votorantim com bandeirolas por toda a loja. Não há unidade de comunicação: o preço do rejunte escrito à mão, de forma amadora. Pouco apelo à emoção. Transmite a impressão de uma loja largada. O preço dos pisos fica bem sinalizado, em amarelo e vermelho nos próprios pisos. Nos demais produtos, não é tão fácil visualizar o preço, que fica no produto ou no *display*. A ambientação das linhas é muito fraca. Pouco trabalho da compra casada, como o assento para o vaso sanitário, por exemplo. O Guia Weber e o seu expositor solto no meio da loja, em cima dos gabinetes... O uso de *displays* dos próprios fornecedores, torna menos padronizada a loja – um *display* fica do lado do outro e assim por diante.

4.9.2 Varejo B

Localizado no bairro do Iguatemi, extremamente populoso. Rua não é fluxo de carros nem de pedestres, muito embora seja passagem de ônibus, porém não é avenida. Fachada pouco trabalhada, não é atrativa, embora tenha os desenhos que o público gosta, como a barriga sobre o carrinho de pedreiro.

A atmosfera da loja é caseira, com um grande balcão onde o proprietário e seu filho recebem os clientes e um espaço com materiais expostos e o que mais chama atenção são os canos. Materiais de ponto de venda expostos sem coordenação ou preocupação com a validade. Havia um calendário na parede mais privilegiada da loja (atrás do balcão onde o proprietário atende) com os dizeres: “Marinho: distribuidor de cimento, cal e quartzolit, tel xxxx-xxxx”. Limpeza não é o forte da loja, até mesmo em função dos materiais brutos, mas aceitável.

O proprietário e o filho estão sempre presentes para atender os clientes. São sérios, fechados mas transmitem confiança, conhecimento dos produtos e são da região. O metro (para medir) já fica “no jeito” no balcão. Os preços estão apenas na cabeça do proprietário que usa uma

caneta que passa na nota de dinheiro para saber se é fria. A argamassa fica exposta no pátio ao lado.

4.9.3 Varejo C

Localizado no Tremembé, na avenida principal, no local considerado o centrinho do bairro. Antes não havia loja de material de construção (apenas uma que fechou). O concorrente mais próximo está a 2km. A visibilidade do ponto é muito boa para quem vai sentido bairro, e nem tanto para quem volta sentido Fernão Dias. A fachada evidencia o fato de ser uma loja de material de construção, com o carrinho de pedreiro exposto na frente e um *banner* do cimento Votoran, argamassa da Direcional látex e da Coral entre outros. Porém, não há fachada identificando o nome do varejista, nem projeto de identidade / comunicação visual. A antiga fachada está dentro da loja e deve ser substituída. Na frente da loja, o apelo é bastante promocional, com o preço do cimento Votoran como grande chamariz, uma placa pequena logo abaixo com preço da argamassa R\$ 5,70, 15kg, sem a marca e placas Visa e Mastercard realçando as formas de pagamento à esquerda. Placas semelhantes à central na lateral direita com a cal Votoran 20 kg a R\$ 4,90 e massa corrida a R\$ 28,00.

O interior da loja é simples, como se fosse uma garagem com cerca de 20 m², limpa e clara. A marca Votoran destaca-se com bandeirinhas por toda a loja, além de *banners*, cartazes e a própria sacaria exposta. O estacionamento fica bem em frente à loja. O dono permanece na loja o dia inteiro com o seu ajudante, dispensando total atenção à clientela. Não há formas de teste ou uso de produtos. Os *displays* de fornecedores como Carbus e Direcional estavam expostos no corredor central sem harmonia, integração, planejamento.

O *layout* da loja é em U com uma gôndola central e as laterais exploradas para o estoque de sacarias (esquerda de quem entra na loja) e produtos variados (tampos de pia, botinas, lâmpadas fluorescentes, ...) e o centro com pisos Carbus, rejuntamentos, ... No fundo e no balcão do caixa ficam miudezas, corantes e *displays* verticais. Muito espaço ocupado pelo estoque dos produtos sacaria. Não há uma identidade visual própria. Basicamente trabalha com *displays* e materiais de ponto de venda dos fornecedores. Como o dono está sempre presente e o atendimento é pessoal, não há identificação dos produtos. Não há fotos atrativas ou decorações sazonais. Os preços são sinalizados por etiquetas nos produtos ou em cartazes promocionais quando em promoção.

A loja não é sedutora por si só, as linhas não são ambientadas até mesmo pela falta de espaço e grande variedade de produtos. Falta informação ao consumidor, que pode desconhecer alguns dos produtos. Sacos rasgados e pouco atraentes na sacaria.

Com relação à exposição específica de argamassa e cimento, a linha da Votoran, cimento e argamassa ficam expostos juntos, à esquerda da loja e a argamassa AC1 no fundo. A argamassa da Direcional fica logo na entrada da loja, no centro, em destaque, ao lado do látex também da Direcional. O rejunte da Direcional fica próximo aos pisos Carbus na gôndola central. A Direcional tem visibilidade em quase todos os ângulos da loja, seja na exposição de produtos, *displays* ou *banners* da tinta em pó “a evolução do cal de pintura”.

4.9.4 Varejo D

Localizado no bairro de Ermelino Matarazzo, hiper populoso, vizinho à favela. A fachada não tem o nome do varejista. Só se vêem faixas: “Financiamos material pela Caixa”. “Aceitamos cartão Construcard”. A grande mistura de produtos na entrada da loja dificulta a sua identificação.

A loja é muito poluída, escura, apertada, bagunçada, suja. Em um pequeno balcão ficam o proprietário – agitado, extrovertido, gozador, bravo - e a esposa - prestativa mas quietíssima - sempre lá. O outro balconista, que conhece a todos do bairro e é muito prestativo – estava realizando entregas no momento da entrevista. O dono e a esposa almoçaram uma marmita na própria loja.

Não há um *layout* porque quase não é possível circular na loja. Há um *display* com pisos na entrada, quase fora da loja (mesmo porque não há espaço para colocar dentro). Quando um cliente pede um produto, o proprietário, de tras do balcão, avisa: “está aí atrás de você” ou “estica o braço e pega”. O uso de materiais de ponto de venda é absolutamente inadequado: um relógio de parede da Lukscolor que não funciona, *displays* com produtos de vários fornecedores e vários tipos de produto. Os produtos ficam soltos e jogados pela loja, havia sacos de argamassa no chão. Mas o proprietário sabe onde está cada parafuso. O preço é escrito no produto, próximo a ele ou no caderno de preços. Não há ambientação de linhas nem promoções. O estoque de produtos maiores fica na loja em frente. A Votomassa fica atrás da

loja junto com o resto da sacaria (por questão de espaço e porque fazem muita sujeira) e a Direcional (não tem catálogo) fica bem à frente. “Tento minimizar o espaço de sacaria, se não fico sem loja. À esquerda acho que é mais favorável”, diz o proprietário.

4.10 Conclusões da Pesquisa Empírica

Para atender os objetivos propostos nesta tese, expostos na seção 1, foram identificados, ao longo da pesquisa empírica, os papéis que contribuem no processo, ilustrados na figura a seguir.

Figura 60 - Papéis da Cadeia Estudada

FONTE: Elaborada pela autora.

O foco da pesquisa foi a gestão da marca ao longo do canal pequeno varejo, razão pela qual foram identificadas as linhas estratégicas de marketing e de gestão de canal da Votorantim Cimentos e aprofundada a pesquisa do papel desempenhado pelo varejo, dividindo a análise em diferentes possíveis interferências varejistas na gestão da marca do fabricante: o varejista, o balconista e a atmosfera de loja. Portanto, o fabricante foi avaliado enquanto um único papel, muito embora tenha diferentes pontos de contato com o cliente varejista, entre outros o vendedor, o coordenador comercial, o serviço de atendimento aos clientes.

Com base na revisão bibliográfica, em um primeiro momento são analisados os pontos relevantes sobre cada um dos papéis para a gestão da marca do fabricante. Esses pontos são resultado dos dados levantados na entrevista com os representantes daquele papel e das eventuais declarações dos demais papéis a respeito dele.

Num segundo momento, analisam-se os elos da cadeia, ou seja, com base nos casos estudados e na análise dos papéis, como se dá a migração da marca do fabricante ao longo da cadeia nas interações dos vários elos que a compõem.

4.10.1 Análise dos Papéis da Cadeia

a) Votorantim Cimentos

A análise do papel da Votorantim Cimentos responde parte da primeira questão de pesquisa, apresentada no constructo, ao possibilitar a compreensão da estratégia de marca, de marketing e de gestão de canais do fabricante.

Proposta de Valor:

A estratégia de valor da Votorantim é focada na diferenciação, com produtos e serviços de qualidade ofertados com preço prêmio. Essa é a vocação da empresa, sua linha natural de atuação. De modo geral, o valor da marca é trabalhado a partir da associação com os valores da empresa; o valor do valor tende a ser evidenciado pela alta qualidade dos produtos e o valor do relacionamento com o cliente encontra-se em um estágio inicial de desenvolvimento, principalmente no que diz respeito ao do relacionamento com o cliente pequeno lojista. Iniciativas recentemente implementadas, como o programa VCim, mostram a intenção da empresa em aprimorar a ligação com o varejo.

A diversidade de perfis dos varejistas dificulta uma análise mais customizada do valor do cliente. Assim, a idéia de sistema de valor, que engloba a importância de compreender a cadeia de valor do cliente no pequeno varejo - o que ele valoriza, como oferecer mais valor a esse cliente, quem é o cliente desse cliente – não fica clara para o fabricante, resultando em

um distanciamento do relacionamento, traduzido em percepções como “nunca ninguém me deu nada” por parte do varejista.

Por outro lado, quando o pedreiro é encarado como principal cliente final da empresa, iniciativas de relacionamento já são adotadas e trazem resultados efetivos, como o Jornal do Pedreiro que aborda temas de interesse desse público. Porém, este trabalho está mais avançado para o produto cimento.

Planejamento Estratégico e Crescimento:

Alinhada com a visão e com as aspirações do Grupo, a estratégia de crescimento denota abertura para a diversificação dos negócios, explorando as oportunidades de mercado, independentemente da área de atuação: cimentos, metais, celulose e papel, energia, agroindústria, química ou financeira.

Considerando especificamente a unidade de negócios Votorantim Cimentos, identifica-se uma busca de oportunidades com produtos correlatos ao cimento, como a cal, a argamassa, o rejuntamento. A argamassa é tratada como desenvolvimento de produto e não como desenvolvimento de mercado, ou seja, como um produto complementar mas que atende o mesmo mercado do cimento, tendo estratégia de marketing subordinada ele. São dois produtos na mesma unidade de negócios mas com escopo competitivo diferenciado; apesar de atuarem no mesmo setor, a argamassa possui concorrentes e potenciais clientes diferentes dos de cimento.

Reforçando esse ponto, quando indagados sobre os principais concorrentes para esse produto, os executivos da Votorantim citaram apenas os concorrentes vinculados a grandes empresas, por vezes também fabricantes de cimento, deixando em segundo plano concorrentes locais ou menores, que podem ser fortes em algumas regiões, como Rejuntcola e Direcional em São Paulo, ou seja, muito embora o domínio competitivo da argamassa seja distinto do cimento, não recebe um tratamento diferenciado.

Decisões de Marca:

Com base no levantamento da revisão bibliográfica, para construir uma marca, é preciso que ela esteja presente na consciência do público-alvo, tenha associações fortes, tenha percepção de qualidade positiva e gere comportamento de lealdade, o que para o fabricante significa

intenção de recompra. O Cimento Votoran é uma marca forte com esses pilares bastante sólidos. Portanto, ao lançar um produto com forte sinergia com o cimento, seria natural que a empresa buscasse alavancar a força da marca em uma espécie de extensão de marca: associação do “Voto” de Votoran e Votorantim com “massa” de argamassa, objetivando a transferência de associações que o produto cimento e a empresa evocam.

A Votorantim Cimentos optou pela seguinte estrutura de marcas para o varejo no Município de São Paulo:

Figura 61 - Hierarquia e Papéis das Marcas Votorantim Cimentos

FONTE: Elaborada pela autora.

A radiografia da hierarquia e dos papéis das marcas da Votorantim Cimentos, juntamente com as associações evocadas e já registradas, permite as seguintes análises:

- O nome Votorantim surge como principal endossante de todos os produtos;
- As associações positivas da Votorantim contribuem para que ela seja endossante: solidez, conglomerado, uma das maiores empresas privadas; além da orientação voltada para a sociedade; uma longa história de negócios (segundo AAKER, é mais confortável lidar com essa empresa); atuação global, está entre empresas que vêm crescendo internacionalmente;

- As associações organizacionais da Votorantim são, de modo geral, positivas mas podem ser melhoradas entre os pequenos varejistas, pela demonstração de preocupação com os clientes, da construção de relacionamento, da fuga do estigma de líder. O nome está fortemente associado a cimento;
- Há uma clara relação entre as famílias cimento e cal, ambos Votoran;
- Não existe associação direta entre Votomassa e Votoran. Essa não associação é em parte resultado da indefinição inicial da empresa com relação à estratégia de desenvolvimento da marca. Por um lado, usou o *Voto* para remeter a Votorantim, o que nem sempre é percebido pelo mercado; por outro desenvolveu, em um primeiro momento, embalagens diferenciadas para a família de cimentos e de argamassas, enfraquecendo a associação;
- As marcas das linhas e das submarcas são absolutamente técnicas, mais voltadas para o público profissional – CPB32, CPIIE32, AC1 - o que pode fazer sentido em certos aspectos, porém os profissionais entrevistados não demonstraram conhecimento das diferenças entre os produtos, especificamente argamassas, o que pode justificar um trabalho de informação e educação sobre os produtos;
- O Cimento Votoran, além de ser uma marca *driver*, por representar a proposição de valor central da decisão de compra e experiência de uso, é também a marca estratégica, ou seja, a marca fundamental para o futuro da organização. É uma marca conhecida, associada à qualidade e segurança, com excelente percepção de qualidade e forte comportamento de fidelização, em função de o pedreiro buscar tradição e confiar naquele produto que sempre usou.
- As marcas VCim e Credlev atuam como *silver bullets* por representarem benefícios com marca e suportam a imagem da marca mãe, Votorantim Cimentos no caso do VCim e Votorantim no caso do Credlev.

Votomassa e Extensão da Marca:

Nos casos estudados, a Votomassa nem sempre é associada a Votoran ou a Votorantim / sendo a associação mais difícil quanto mais longe o papel estudado do papel do fabricante. E quando a associação ocorre, o produto não carrega diretamente as associações do cimento porque já existe outra marca que ocupa uma posição de liderança com fortes associações. Para a argamassa, Quartzolit surge como sinônimo da categoria. A assinatura “cimentcola” é usada como sinônimo de argamassa por balconistas, profissionais e clientes finais, bem como pelos

próprios varejistas que expõem faixas de comunicação em suas fachadas com dizeres “cimento e cola marca X – R\$...”.

Inicialmente, enquanto argamassa básica, a marca adotada pela Votorantim foi Matrix, com uma identidade própria. A posterior lógica de uma associação mais forte com a empresa e o cimento Votoran justifica-se em função de expectativas de benefícios como redução do risco percebido pelo consumidor e profissional e pelo aumento da probabilidade de alcançar distribuição. Entretanto, a empresa não evitou custos de desenvolvimento da nova marca e não potencializou embalagens. A extensão não criou associações negativas mas tem uma marca que domina os pontos de diferença na nova categoria.

A indicação da revisão bibliográfica de que a transferência de qualidade percebida é maior quando as duas classes de produto de algum modo têm uma adequação é válida neste estudo. A Votorantim Cimentos buscou a transferência da habilidade percebida da empresa que opera em uma classe de produto operar em outra diferente. O consumidor ou cliente avalia se a empresa tem capacidade de transferir seu conhecimento, pessoas, instalações e métodos para desenhar e produzir a extensão, ou seja, na relação entre alcance das extensões a Votorantim Cimentos trabalhou a argamassa como um complemento na categoria e agiu com posicionamento de *know-how*.

Porém, com o posicionamento de interesse, poderia dar vida própria à argamassa, sendo as marcas endossante e organizacional são suficientemente fortes para atuar em categorias dissimilares (assim como trabalha o Banco Votorantim) no posicionamento filosofia. Além disso, os produtos cimento e argamassa são diferentes. A relação “quem faz o melhor cimento faz a melhor argamassa” pode não ser tão direta e deve ser reforçada. Enquanto o cimento deve oferecer “segurança” e “robustez”, a argamassa deve oferecer “maciez”. A análise da marca enquanto produto elucida diferenças entre o cimento e a argamassa nas relações com as suas respectivas marcas.

Quadro 23 - Marca Enquanto Produto: Cimento Votoran e Votomassa

Votoran	Votomassa	
Escopo	Cimento	Não facilmente associada a argamassa
Atributos	Trabalhabilidade, Indispensável	Trabalhável (com endosso Votorantim)
Qualidade / Valor	A Melhor	Aceitável (com endosso Votorantim)
Ocasões de Uso	Todas as obras e reformas	Acabamento
Usuários	Pedreiro	Pedreiro, Azulejista, Consumidor
Região	Sul e Sudeste	Brasil

FONTE: Elaborado pela autora.

O produto é suficientemente diferente para merecer um novo nome, também, em função dos clientes diferenciados atendidos. Mas a marca endossante torna-se fundamental em função das associações positivas já expostas. Para que se tenha o posicionamento *premium* como se tem no cimento, a nova marca precisa de investimento e de encontrar um espaço próprio que a diferencie da marca líder, cujas associações já são muito fortes.

Esse aspecto é reforçado por uma pesquisa da Revista Mundo Cerâmico sobre as marcas de argamassa associadas à qualidade, que mostrou a Quartzolit com 46% das citações e a Votorantim em segundo lugar com 10%, sendo que as marcas Quartzolit e Votorantim foram as únicas citadas em todas as cidades pesquisadas:

Gráfico 9 - Marcas de Argamassa Associadas à Qualidade

FONTE: REVISTA MUNDO CERÂMICO, 2006.

Muito embora a pesquisa tenha abordagem nacional, revela aspectos interessantes:

- a marca Votorantim (endossante) é mais citada do que a Votomassa, confirmando o papel-chave da marca corporativa. Considerando-se que a Quartzolit existe desde 1937, a Quartzolit Cimentcola desde 1972 e a Votomassa desde 1996, além do fato de a marca Votorantim aparecer antes da Votomassa enquanto “marca de argamassa de qualidade”, é realçada a força carregada pela marca endossante Votorantim.
- as marcas regionais de cimentos da Votorantim também são mais citadas do que a Votomassa (Poty, Aratu e Itau), o que pode ser um indício de que os entrevistados enxergam o produto argamassa em uma categoria muito semelhante à do cimento, ou, ainda mais provável, as marcas locais da Votorantim são tão fortes que endossam o produto argamassa (**a argamassa da Votoran, da Poty, da Aratu, da Itau**);
- a soma das marcas referentes à Quartzolit Weber é de 51% (Quartzolit Weber, 46% e Cimentcola, 5%) enquanto a soma das marcas da Votorantim (inclusive Votoran e Votomassa) é 35%, diferença relativamente pequena ainda mais se consideradas as participações de mercado estimadas de 38% e 20%, respectivamente, em nível nacional. Se, por um lado, os números podem revelar a grande força das marcas Votorantim, por outro apontam para uma perda de sinergia entre elas, fazendo com que o todo tenha uma soma inferior à importância de cada uma.

Composto de Marketing:

Apesar das diferenças entre os produtos já expostas, a estratégia de marketing da argamassa é subordinada à do cimento, com exceção do preço que não é prêmio – fica logo abaixo da líder Quartzolit. A seguir são apresentadas as principais considerações sobre a estratégia de marketing da empresa para os dois produtos.

- Produto, Ciclo de Vida e Praça

Conforme exposto na Fundamentação Teórica, o ciclo de vida do produto interfere diretamente na forma mais adequada de distribuição. (KOTLER, 2000). O cimento, marca *driver* da empresa, está na fase de maturidade (ainda que muitas informações preciosas sobre o produto ainda possam ser trabalhadas em treinamento para profissionais e varejistas) e teve uma forte queda de preço em 2005, resultado inclusive de seu estágio de vida, embora não

tenha havido uma queda da percepção de qualidade da marca Votoran, que continua a ter preço prêmio.

A argamassa ainda tem relativo baixo conhecimento técnico por parte dos profissionais e do varejo – está em um estágio de crescimento chegando ao início da maturidade - o que dificulta a venda das extensões de linha (argamassas mais caras específicas para as diversas situações). Como o varejo de vizinhança atende a conveniência, prefere trabalhar com o mínimo de marcas e itens. Já uma loja de pisos ou acabamentos comporta uma variedade maior, além de posicionar o produto para os clientes: são especialistas que vendem a marca do fabricante. Portanto, apesar de otimizar a estrutura logística do cimento, a argamassa poderia ser trabalhada em diferentes canais de marketing. Para construir a marca, a argamassa necessita um posicionamento forte no canal especialista e formador de opinião. O mesmo vale para o *homecenter*, forte canal para as argamassas, que já vem sendo trabalhado de maneira diferenciada. Assim como os casos da *Perrier* ou do *Dustbuster* descritos na revisão da literatura, a argamassa deveria ter vida própria e posicionamento claro nos canais mais fundamentais a ela. (ROSEMBLOOM, 2002).

Conseqüentemente, com relação à praça, a argamassa atende principalmente os clientes da empresa, o que deixa em um segundo plano lojas de piso e de materiais de acabamento. Essa estratégia tem como ponto positivo otimizar a distribuição, além de ser benéfica ao pequeno varejo já cliente que trabalha com mais um produto da Votorantim. Porém, como a categoria argamassa tem forte efeito de *pull*, os varejistas sentem-se obrigados a oferecer a marca líder concorrente. E preferem, no seu *mix* de marcas para a categoria, ter a opção mais pedida e mais cara (Quartzolit), e uma outra barata, para os clientes sensíveis a preço.

- **Promoção**

Na Votorantim Cimentos, o foco de toda a estratégia de promoção é o cimento e a argamassa figura como coadjuvante no processo. Com relação a esse ponto, vale lembrar que a linguagem para o público-alvo estudado deve ser bastante clara e objetiva (PRAHALAD, 2006). Alguns varejistas citaram o fato de a última campanha do cimento Votoran criar uma certa dificuldade de compreensão por parte dos clientes. O slogan *Tem Coisas que não dá para Substituir*, que teve anúncios em TV e material de ponto de venda com uma foto de um goleiro vestido de mergulhador na frente do gol não é facilmente compreendido pelo público-

alvo. Muito embora o pequeno varejista de modo geral compreenda a campanha, o objetivo de marketing não é plenamente atingido, pois ao chegar na loja, o consumidor não consegue estabelecer o vínculo entre os apelos de comunicação.

A argamassa, também, tem o seu material de ponto de venda, cuidados com *design* e embalagem, participação no programa de fidelidade VCim, entre outros. Porém, para que a marca seja efetivamente construída, precisa ter associações fortes e exclusivas, diferentes das do cimento e das exploradas pelo principal concorrente.

- **Preço**

O preço aparece como fundamental para posicionar o produto, o que ficou claro em declarações como: “*este ramo (materiais de construção) não permite coisas muito baratinhas*”, “*não existe bom e barato*”. Como é difícil avaliar a qualidade do produto antes da experiência de uso, o preço torna-se um importante balizador. Nesse sentido e em função das associações positivas carregadas pelo fabricante, o preço prêmio é consistente para ambos os produtos, desde que melhor trabalhado o posicionamento da argamassa.

Gestão de Canais:

- **Distribuição Intensiva e Seletiva - Seleção de Canais**

Como observado anteriormente com relação à praça, a estratégia de distribuição da argamassa é vinculada à do cimento. Como líder nacional para esse produto, que é considerado por muitos uma *commodity*, a Votorantim emprega a estratégia de distribuição intensiva, com mais de vinte mil pequenos e médios clientes no Brasil, com o objetivo de alcançar o maior número de pontos de venda e disponibilizar o produto, chegando ao pequeno varejo de vizinhança. Nesse pequeno varejo, de modo geral, é fundamental oferecer cimento no *mix* e, na Cidade de São Paulo, de preferência Votoran.

Entretanto, com a profissionalização do mercado de varejo de material de construção, a entrada de novos concorrentes e o lançamento de novos produtos, como a argamassa, a empresa vem desenvolvendo uma estratégia de relacionamento com o canal, de forma mais seletiva, identificando clientes com maior abertura para uma maior proximidade e aqueles que

têm maior participação dos produtos da Votorantim no seu mix de marcas. Assim como explicitado por Rosembloom (2002), entre a distribuição intensiva e a exclusiva, há grande variedade de situações nas quais a estratégia de seleção dos membros do canal é menos óbvia. Esta aproximação torna-se fundamental quando a empresa possui concorrentes locais menores, que estabelecem um relacionamento próximo e pessoal com os pequenos varejistas, ganhando espaço no ponto de venda.

- **Posicionamento Atual**

O posicionamento nos atuais canais, portanto, é decorrente do relacionamento com os clientes prioritariamente em função do cimento: uma empresa séria, com postura de líder, até certo ponto arrogante. A percepção de arrogância da marca líder por parte do pequeno varejo de construção é explicada pela relação de dependência e poder com o fabricante (MCGOLDRICK, 2002). Assim, acontece no cimento com a Votoran, na tinta com a Suvinil, na argamassa com Quartzolit e assim por diante, ou seja, quanto maior o domínio da empresa no efeito *pull* menor a simpatia da loja pelo líder. Esse domínio é evidenciado quando um consumidor deixa de comprar na loja porque não encontrou a marca desejada.

- **Razões do Posicionamento Atual**

A relativa imagem de arrogância por parte dos varejistas com relação a Votorantim deve-se a fatos citados na literatura como:

- Poucas marcas representam muito para as vendas dos varejistas;
- Lançamentos ou ofertas especiais por vezes privilegiam outros membros do canal, os clientes maiores;
- Os profissionais gostam e compram sistematicamente uma marca líder em cimentos. Eles são relutantes em trocar de marca e exigem a presença dela nas gôndolas;
- O cimento é fortemente dotado de diferenciais mercadológicos (tradição, segurança, solidez) fazendo com que não tenha substitutos.

Para a argamassa, todos e os mesmos itens são válidos, só que para o concorrente Quartzolit.

- Diretrizes para Posicionamento do Fabricante no Pequeno Varejo

Um primeiro passo para posicionar a empresa para o pequeno varejo é a revisão da forma atual de segmentação. Na revisão da literatura, foram apresentadas contribuições de diversos autores (RANGAN, 1992; KOTLER, 2000; MCGOLDRICK, 2002; LAS CASAS, 2006) que incorporam, além de variáveis mensuráveis, como as demográficas, outras que identificam o perfil do negócio, o tipo de serviços prestados, fatores situacionais, características pessoais, estrutura de poder, entre outros critérios. Notadamente, pelo que foi examinado na pesquisa empírica, algumas questões poderiam auxiliar no desenho adequado da estratégia de segmentação e posterior posicionamento de canal, identificando se a loja segue o posicionamento prêmio buscado pela Votorantim e se estaria disposta a estabelecer um relacionamento mais próximo, respondendo a questões como as seguintes (tanto para a argamassa quanto para o cimento, mas de forma independente):

- Qual o posicionamento da loja? (público e diferencial)
- O produto é importante para a loja?
- Qual o nível de descontos exigido do fabricante?
- Qual o nível de serviços exigido do fabricante?
- Com quantas marcas está disposto a trabalhar? Costuma comprar do concorrente?
- Vale evoluir de uma venda transacional para a construção de um relacionamento?

Além disto, identificou-se que o tipo de negócio varejista – loja de materiais básicos, *homecenters*, pisos, acabamento, conveniência, entre outros – é uma questão importante a ser definida, principalmente no que se refere a uma estratégia específica para a argamassa.

- Estratégias de *Push* e *Pull*

O crescimento do pequeno varejo evoca a necessidade de estreitar relacionamento com esse canal. Por ser um mercado bastante pulverizado, a dúvida é se é possível evoluir da simples transação para as alianças estratégicas com esse cliente. Afinal, o volume de compras do varejista representa pouco nas vendas do fornecedor e as pequenas encomendas aos fornecedores restringem a prática de descontos, inviabilizando a economia de escala. A resposta para o impasse está no emprego de estratégias *push*, encarando o grupo de pequenos

varejistas como um cliente, com dois dos objetivos citados por Lambin (2000): aumento dos esforços da equipe de vendas e melhora de serviços aos clientes.

Como a estrutura de canal estudada é de nível 3 (fabricante – loja – consumidor) o vendedor adquire um papel estratégico fundamental. Ele representa a empresa para o varejista. Essa é mais uma razão pela qual os pequenos varejistas preferem trabalhar mais intensamente com os pequenos fornecedores, muitas vezes são atendidos pelo próprio dono e acabam tendo maior equilíbrio na relação de poder. Nesse relacionamento entre empresas, o fator que tem maior potencial de desenvolvimento por parte da Votorantim é o vínculo de atores que é criado por pessoas que interagem e exercem influência e formam opiniões umas sobre as outras. Muito embora a equipe de vendas não tenha sido diretamente criticada, também não foi elogiada, enquanto outras empresas apareceram como bons exemplos em diferentes situações.

Na melhora dos serviços aos clientes, dois pontos podem ser focados pelo fabricante de modo a desenvolver as atividades *push*: ações de marketing estruturadas a pequenos varejistas e laços de compartilhamento de conhecimento, já que o pequeno varejo é carente de informações.

É questionável, porém, se os pequenos varejistas prefeririam focar o seu pequeno poder de compra em um pequeno número de relacionamentos de longo prazo com grandes empresas. Para esses lojistas, a resposta mais provável seria que as marcas de alguns fabricantes são essenciais para o *mix*, pois seus clientes as solicitam. A segunda possibilidade seria o desenvolvimento da confiança na relação fornecedor – varejista gerando eficiência de custos e lucratividade mais alta. Portanto, a combinação de estratégias *push* e *pull* parece a forma mais adequada de atuação.

- Mix de Canais Argamassa: Atuais Clientes, Grandes Redes, Varejo de Lojas Especializadas, de Acabamento e de Piso

Conforme explicitado pelos profissionais da Votorantim, as grandes redes propiciam visibilidade às marcas dos fabricantes e cobertura de mercado, mas o pequeno varejo também tem um papel importante na entrega dessas promessas. Além disso, o pequeno varejo pode ser um grande aliado ao fornecer informações sobre a demanda e sobre o comportamento do consumidor.

Com relação à seleção dos membros de canal, especificamente para o produto argamassa, as lojas de piso são estratégicas na construção da marca. Como já citado, são formadoras de opinião e vendem automaticamente o produto ao vender o piso. Pesquisa da Revista Mundo Cerâmico (2006) ouviu consumidores residentes em 14 cidades, com o objetivo de observar a tendência de uso de materiais para revestimentos no Brasil, identificou os fatores motivadores da escolha e as causas de rejeição. A pesquisa revelou que o consumidor prefere comprar pisos em lojas especializadas em função do atendimento, ou seja, o conhecimento do produto pelos vendedores (45%) seguido pela variedade e qualidade.

Hoje, porém, o posicionamento da Votorantim nesse canal é inexpressivo, ou seja, o varejo não precisa da marca e não tem vantagens em acrescentar um fornecedor no seu *portfolio* por uma marca que não é exigida pelo consumidor final. Nesse caso específico, novamente seria preciso combinar as estratégias *push* e *pull*, com o consumidor ou cliente solicitando a marca, evidenciando a necessidade de mantê-la no *mix*. Vale ressaltar, que nesse caso, o porte da loja pode ser prioritariamente o maior para o menor, já que a variedade de pisos é tida como um atributo positivo para o comprador, e o vendedor recomendando a mesma.

- **Relacionamento Fabricante – Pequeno Varejo**

Com o objetivo de nortear a avaliação custo-benefício em estabelecer um relacionamento do fabricante com o pequeno varejo, os “Fatores Determinantes da Relação Comercial entre o Grande Fabricante e o Grande Varejista” identificados na literatura (MONTEIRO NETO, 2006) foram analisados com base nas declarações dos entrevistados e classificados na tabela, a seguir, de acordo com os critérios:

- a) fatores não citados na tese e verificados no pequeno varejo;
- b) fatores citados na tese e não verificados;
- c) fatores citados na tese e igualmente importantes;
- d) fatores citados na tese e muito importantes para o pequeno varejista.

Quadro 24 - Fatores do Relacionamento no Pequeno Varejo

Pontos de Envolvimento	a) Fatores não citados na tese e verificados	b) Fatores citados na tese e não verificados	c) Fatores citados na tese e igualmente importantes	d) Fatores citados na tese e muito importantes
Política Comercial	-Oferecer garantia do produto e assistência técnica	- Descontos e bonificações competitivos	- Aceite trocas e devoluções	- Política comercial adequada, sistema transparente de custos, prazo de pagamento competitivo - Fornecedor que propicie giro rápido dos estoques
Marketing	- Orientação e treinamento sobre as variáveis de marketing.	- Esforço de marketing do fornecedor em conjunto com o esforço de marketing do varejista.	-Produtos com forte imagem de marca e participação de mercado. - Consistente esforço de marketing do fornecedor na comercialização das marcas.	
Logística		- Sistema de pedidos	-Localização dos depósitos do fornecedor que não afete o valor do frete nem o tempo de entrega. - Aumentar o % de participação da loja nas vendas do fornecedor.	- Rápida colocação de pedidos em quantidades adequadas de forma a garantir presença na gôndola
Estratégia		- Planejamento conjunto com foco no futuro da relação de forma a identificar oportunidades de crescimento para o negócio.	- Aumentar o % de participação do fornecedor nas vendas das categorias.	
Relacionamento	- Vínculo pessoal fornecedor – varejista - balconista		- Atividades conjuntas inovadoras garantindo grande cooperação. - Fornecedor preparado para investir na relação e com boa reputação - Comunicação ágil e eficiente entre as partes.	- Reconhecimento da importância do outro e limite do poder de barganha. - Predisposição para a cooperação. - Confiança em todos os níveis da relação.

FONTE: Elaborado pela autora.

Na gerência de canais, o fabricante pode avaliar, com base nessa escala, os custos de investir no relacionamento com grandes canais *versus* os pequenos, de acordo com as suas competências e vocações. Para o pequeno varejo, além do pré-requisito básico da política comercial transparente para produtos de giro e entrega rápidos, ganha destaque a dimensão do relacionamento, com fatores verificados na tese e que são muito relevantes para esse canal.

Por outro lado, o pequeno varejo não foca as negociações em descontos, bonificações, verbas para marketing cooperado, sistema de pedidos informatizado, compromissos em planejamentos futuros. Vale mais a garantia do produto e a assistência técnica, o treinamento da equipe e possíveis orientações com relação ao marketing e, mais do que tudo, um forte vínculo pessoal entre o fabricante e o varejista, com clara predisposição para a cooperação e confiança.

b) Varejista

A análise do papel do Varejista responde parte da segunda questão de pesquisa, ao possibilitar a compreensão da estratégia de marketing do pequeno varejo estudado e o processo de seleção de fornecedores.

- Proposta de Valor

O pequeno varejo de materiais de construção de periferia oferece basicamente conveniência, atendimento e crédito. Apesar de o preço ter de ser competitivo, não é o atributo fundamental de escolha da loja.

A equação de valor tal qual proposta por McGoldrick é apresentada sob a ótica dos clientes dos pequenos varejistas, elucidando as razões pelas quais um cliente opta por essas lojas e o seu pensamento:

Figura 62 - A Equação de Valor do Pequeno Varejo

FONTE: Elaborada pela autora.

A forma como cada uma das lojas analisadas desenvolve a sua proposta específica de valor será abordada nas seções a seguir.

- Segmentação, Priorização e Posicionamento

Para o pequeno varejista, cliente é aquele que entra na loja. Apesar de saber atendê-lo e entendê-lo, tem dificuldade em elaborar os perfis de clientes da sua loja, a importância e a participação de cada um, e priorizar os segmentos a serem atendidos. O *mix* de produtos e serviços é definido pelas solicitações de clientes. Quando o varejista percebe que um item está sendo muito solicitado, passa a oferecê-lo. A priorização é feita de acordo com as solicitações que o varejista tem capacidade de atender.

A dificuldade de locomoção e de pesquisa faz com que o preço perca a importância relativa e o crédito seja valorizado.

As declarações dadas pelos varejistas para responder aos motivos pelos quais os clientes escolhem a sua loja podem ser bem traduzidas em declarações de posicionamento da loja. De

acordo com o posicionamento, é identificada uma forma mais adequada à estratégia de marketing do fornecedor (*push* ou *pull*):

Varejo A:

Posicionamento: Variedade de pisos com forte apelo de preço.

Frase que Reflete o Posicionamento: “As pessoas vem atrás da promoção, temos muita promoção”.

Estratégia: *PUSH*.

Varejo B:

Posicionamento: Conveniência e qualidade em material de construção para os moradores da região. Trabalha com materiais de primeira. Amplitude de marcas estreita: só o melhor.

Frase que Reflete o Posicionamento: “Tem gente que vai embora se não encontra a marca mas no caso só se ele quiser a argamassa bem vagabunda, de R\$ 5, R\$ 6...”

Estratégia: *PULL*.

Varejo C:

Posicionamento: Conveniência em material de construção para os moradores da região com foco em materiais básicos.

Frase que Reflete o Posicionamento: “Até indico o concorrente se eu não tenho um produto, nada mais elegante do que indicar quem tem, isto faz parte da conveniência.”

Combinação das estratégias *PUSH* e *PULL* (ênfase no *push*)

Varejo D:

Posicionamento: Conveniência e crédito em material de construção. Amplitude de marcas grande.

Frase que Reflete o Posicionamento: “O cliente escolhe aqui porque mesmo sem dinheiro eu vendo para ele”.

Combinação das estratégias *PULL* e *PUSH* (ênfase no *pull*).

- Atividades para Construção de Valor da Marca Varejista

Nesse pequeno varejo pesquisado, basicamente não existe trabalho formal de marca como revisado na literatura. Em 3 das 4 lojas visitadas, não havia a marca da loja na fachada e os

nomes dos donos, a razão social e o nome fantasia da loja eram utilizados indiscriminadamente pelos diferentes públicos (fornecedores, funcionários, clientes).

O dono confunde-se com a marca da loja, sua identidade e sua imagem. Seu estilo e personalidade acabam sendo o estilo e a personalidade da loja. Seus funcionários têm uma relação tão próxima que são moldados pelo proprietário.

A definição das marcas a trabalhar (KELLER; MACHADO, 2006) é um ponto importante da construção da marca varejista e vai de encontro ao posicionamento da loja. Se a loja tem um posicionamento diferenciado, perde vendas mas trabalha apenas com a líder de mercado e *top* de linha. Entretanto, outros varejistas preferem atender os diferentes perfis de clientes, basicamente em dois extremos: aquele que exige qualidade (marca líder e *top* de linha) e aquele que tem o orçamento limitado (marca mais barata). Em ambos os casos, percebe-se também a impossibilidade de estocar ampla variedade de marcas.

Dentre os atributos varejistas que influenciam a imagem da loja, citados por Ailawadi e Keller (2004), destacaram-se o acesso, o preço mais diretamente relacionado ao crédito, a variedade de produtos e serviços entre as categorias (“sou um C&Czinho”; “não tenho a pretensão de ser um homecenter”).

Assim, analisando o esquema proposto por McGoldrick baseado em Aaker, pode-se identificar os elementos mais importantes para esses lojistas referentes a cada pilar de construção de marca:

Diagrama 2 - Construção de Marca no Pequeno Varejo

FONTE: Elaborado pela autora.

Para construir a marca, as contribuições que a loja faz para a comunidade têm peso expressivo, seja fornecendo materiais para trabalhos escolares, seja possibilitando a construção e expansão de casas com o oferecimento de crédito.

Em resumo, o principal pilar de construção da marca varejista é o próprio dono do negócio, que gera valor para os consumidores e clientes ao oferecer confiança na decisão de compra e orgulho e satisfação por usar a loja, que faz parte da comunidade, que viabiliza sonhos e que acolhe.

Composto de Marketing:

- Mix de Produtos e Serviços

Na loja de pisos, o principal gerador de tráfego é o piso, que leva à venda complementar da argamassa e do rejunte. Os tipos de argamassa oferecidos são adequados aos tipos de piso vendidos. Como a loja visitada não trabalha com porcelanato, por exemplo, então, não vende argamassa específica para tal (que também é um produto mais caro, cerca de três vezes o preço da argamassa interna). Exceções eventualmente acontecem e os clientes vêm à loja para a compra apenas de argamassa, trazidos pelo preço. Portanto, a loja tem a opção para o

consumidor que procura marca (Quartzolit), preço (Rejuntcola) e uma terceira opção intermediária (Minercola), o que já considera excessivo.

Os demais varejistas têm um *mix* completo para reformas e construções. A argamassa funciona como um produto que deve fazer parte do *mix* para atender o papel de conveniência, mas não é um item importante isoladamente. Dependendo do posicionamento da loja, o varejo escolherá uma, duas ou até três marcas de argamassa para trabalhar. Há, ainda, aqueles que não mantêm a marca em estoque, mas disponibilizam o produto para clientes que se dispuserem a esperar.

Esses varejistas não conhecem o produto e não sabem diferenciar os tipos de argamassa. Também não percebem muita distinção entre as marcas, mas sabem aquelas que são solicitadas pelos seus clientes. Se, por um lado, apreciam o serviço de garantia e assistência técnica prestados pelo fornecedor, não souberam relatar nenhum caso de problemas com a qualidade do produto, o que os faz acreditar que todas as argamassas são iguais.

Com exceção da loja de pisos, todas as lojas se enquadrariam no varejo orientado para serviços, conforme equação de valor representada acima. O destaque fica no atendimento e na forma de pagamento.

- Promoção

Corstjens e Corstjens (1995) enumeraram 3 vantagens dos varejistas em relação aos fabricantes na formulação de suas estratégias: o contato direto, o controle das variáveis de marketing e os dados sobre o comportamento de compra. Apenas a primeira é uma vantagem competitiva forte no pequeno varejo, pois possibilita o estabelecimento de um vínculo de confiança e torna os clientes fiéis. As variáveis de marketing são trabalhadas, mas de forma empírica, sem uso de técnicas promocionais, ou de merchandising – vale o exemplo do varejista que decide oferecer “algo a mais” para um cliente porque ele sempre compra lá.

O varejista até identifica o comportamento de compra, mas essa vantagem só tem reflexo no contato direto, pois não gera ações em função desse conhecimento, apenas reações no momento de contato. Na verdade, apesar de conhecerem os seus clientes, as lojas deixam de otimizar as oportunidades resultantes dessa vantagem competitiva.

Atividades promocionais e de divulgação da loja também não são o foco do pequeno varejista. A forma de promoção mais utilizada é o desconto de curto prazo. Os principais instrumentos de divulgação são o boca a boca, a indicação de pessoas das proximidades, a participação na comunidade. É o caso da professora da escola próxima que manda os alunos a uma das lojas visitadas para que forneça materiais para a aula de artes: meio vidro de areia, fitas, canos. São essas atividades e o bom atendimento que constroem a marca do varejista.

Portanto, ao pequeno não interessa “só vender” (BLESSA, 2003) pois, se vende algo que não funciona, sofrerá retaliações por parte dos consumidores, que não voltarão à loja e farão propaganda negativa.

Assim como a figura do próprio varejista, a venda pessoal de toda a equipe também é fundamental. As relações públicas, muito embora aconteçam informalmente, são ferramentas fortes para esses varejistas.

Materiais instrutivos e educativos são subutilizados em função da interceptação (abordagem ao cliente pelo lojista) regular do dono da loja e da sua equipe no processo de venda – e talvez do pouco preparo dos fabricantes em geral para desenvolver materiais que estabeleçam comunicação efetiva com esse público-alvo.

- Praça

A facilidade de acesso e a proximidade são fatores decisivos para a escolha da loja, principalmente para a população de baixa renda que tem dificuldade de transporte e locomoção. A escolha do ponto, porém, acontece em função da não existência de concorrentes.

É fundamental que as lojas ofereçam serviço de entrega – apenas uma delas não possuía um caminhão – já que os produtos comercializados são de difícil transporte.

A proximidade do centro de distribuição do fornecedor pode ser uma vantagem para as lojas que se encontram próximas e pode afetar a escolha da marca, já que a rapidez de entrega e a disponibilidade do produto são fundamentais à proposta de conveniência desse varejo.

Existe um papel identificado no pequeno varejo de um intermediário, aquele que busca o material nos atacadistas e traz para o varejista, oferecendo várias vantagens: o varejista não precisa ter o produto em estoque, não precisa ter equipe própria para buscar materiais, atende quaisquer solicitações dos clientes, desde que aceitem esperar.

- **Preço**

O preço deve ser competitivo mas perde em importância para a forma de pagamento. Os clientes percebem valor nos serviços oferecidos e aceitam pagar mais. Ainda assim, da mesma forma que no grande varejo, as lojas gerenciam mais frequentemente os preços de produtos mais visados, como o cimento, enquanto os demais itens são administrados com menos rigor. Os consumidores das regiões periféricas também tendem a ter mais dificuldade de realizar pesquisas e comparar preços. Mas as lojas pesquisadas não parecem ter imagem de preços baixos. Em função do perfil de conveniência, o processo de formação de imagem de preços está mais próximo ao de imagem de preço dominante (e não especificamente de um item).

As dimensões estratégicas do composto de marketing varejista “pessoas” e “ponto de venda” serão abordados nos papéis do balconista e da atmosfera da loja.

- **Construção de Marca pelo Varejista, Equipe e Aspectos Físicos da Loja**

Ficou evidente que o varejista interfere diretamente na construção da marca no caso da tinta em pó e demais produtos da Direcional no Varejo C. A exposição da marca e do material de ponto de venda são valorizados na loja, o produto é conhecido nos seus detalhes, as promoções junto ao varejo são bem aceitas. Pelo aumento das vendas dos produtos há indícios de que no mínimo o conhecimento de marca, um dos pilares de sua construção, tenha sido trabalhado pelo varejo.

Já a Rejuntcola, vendida na loja de pisos, tem as suas vendas alavancadas em função do relacionamento varejista - fornecedor, porém o trabalho de marca não é forte, o que é evidenciado pelo fato de os clientes desconhecerem a marca comprada. O material de ponto de venda não realça a marca e a precificação dos produtos é feita à mão, de maneira

desleixada, ou seja, o fornecedor está perdendo grande oportunidade de alavancar a sua marca a partir de um trabalho com o varejista em sua loja.

c) **Balconista**

A análise desse papel responde à terceira questão da pesquisa, identificando como o balconista vende a argamassa nas lojas estudadas. Os papéis do balconista e do varejista se confundem nesse pequeno varejo, porque o proprietário também faz o papel de balconista, atendendo o consumidor.

Para Crescitelli (2003), manter uma equipe de vendas motivada e bem preparada não é tarefa fácil, mas configura-se como fundamental, pois a atuação dos balconistas, especialmente no varejo de material de construção, tem grande influência no processo de decisão dos clientes. Os resultados de uma eficiente interceptação foram demonstrados por pesquisa do PROVAR (1998 a), que constatou que o valor do *ticket* médio nas situações em que os clientes receberam atendimento do vendedor foi superior ao dobro do valor do *ticket* médio gasto pelos clientes não atendidos.

- **Papel dos Balconistas e Interferência na Venda**

No pequeno varejo, os balconistas têm papel diferente dos vendedores de *homecenter*, conforme depoimento da balconista da loja de pisos. Além de incorporar várias funções, a equipe varejista apresenta um triplo papel: fechar a venda, construir a marca do fornecedor demonstrando conhecimento do produto e construir a marca do varejista oferecendo soluções às necessidades dos clientes.

Muito embora o pedreiro tenha peso maior, o varejista e a sua equipe são importantes na decisão de compra de argamassa. A interferência do lojista na loja especializada é ainda maior porque ele é especialista e a argamassa é comprada como um complemento.

Porém, considerando a venda de argamassa, o balconista não é especialista, não conhece o produto, não sabe argumentar e por fim não faz *up-selling*, conforme esquema a seguir:

Diagrama 3 - O Balconista do Pequeno Varejo e a Venda de Argamassa

FONTE: Elaborado pela autora com base em AAKER, 1996; MCGOLDRICK, 2002.

Esse perfil de atendimento pode ser uma forte barreira para que a indústria desenvolva produtos de valor agregado cada vez maior. No processo de venda de argamassa, as etapas propostas por McGoldrick (2002) acontecem da seguinte forma:

Não há preparação: o consumidor inicia o diálogo, muitas vezes citando o seu problema ou necessidade. Nesse momento, o balconista tem profunda dedicação para entender necessidades, muitas vezes até reduzindo a compra do cliente por solucionar o seu problema de forma mais simples. Apresenta soluções mais voltadas para “o que fazer” mas tem pouca consistência técnica (conhecimento do produto ou o que usar).

Não lida com objeções: se o cliente pede a marca, vende a marca solicitada; caso contrário oferece a que lhe for mais interessante comercialmente.

Fechamento da venda: fecha a venda do produto solicitado sem venda sugerida. Já na loja de pisos, a argamassa é oferecida automaticamente no momento do fechamento da venda.

Há grande oportunidade de melhoria do processo de venda por parte da indústria sendo a melhor forma de o fabricante criar vínculo com o balconista é criar vínculo anterior com o varejista e proporcionar maior nível de conhecimento dos produtos.

Quando se observa sob a ótica da cadeia de lucratividade do serviço de Hoffman e Bateson (2003), nestes pequenos varejos os relacionamentos varejista, balconista e consumidor são tão próximos que propiciam uma melhor engrenagem das peças. O varejista é aquele que proporciona as condições e as ferramentas para que a marca do fabricante seja bem trabalhada.

Uma das ferramentas disponíveis à indústria para estimular o efeito *push* e o balconista trabalhe a marca do fabricante é realizar promoções cujo público alvo seja a equipe de vendas. No estudo dos casos, indo de encontro às pesquisas de Crescitelli, tanto o varejista quanto o balconista preferem promoções simples, que não exijam muitas regras, formas de controle e prazos longos.

d) Profissional

A análise do papel do profissional contribui para a resposta da quarta questão de pesquisa, sobre como o consumidor (neste caso o profissional) escolhe a loja, o produto e a marca a ser comprada.

- Quem compra: Pedreiro, Azulejista, Consumidor

O profissional, principalmente o pedreiro, é o principal influenciador da compra de argamassa pelo consumidor do pequeno varejo de material de construção da periferia e, muitas vezes, ele é, também, o próprio cliente. Por se tratar de um produto que pode ter a aplicação feita por azulejistas, esse profissional poderia ter aparecido nos casos estudados como influenciador. Porém, na periferia quem aplica e usa o produto é o pedreiro, quando não o próprio consumidor.

- Como Compra

No diagrama a seguir, buscou-se representar o modelo de processo de compra do pedreiro e as principais interferências ao longo dele, sendo as influências apresentadas em ordem de importância:

Diagrama 4 - Modelo de Processo de Compra do Pedreiro

FONTE: Elaborado pela autora com base em CHURCHILL; PETER, 2003, p. 146-151.

As principais considerações sobre o modelo são:

- **Influências:**
 - As influências de marketing são as mais fortes, com foco no valor percebido da marca.
 - Esse valor é construído fortemente pelas experiências vividas com o produto, que ganha atributos funcionais e emocionais.
 - É fundamental, porém, que ele esteja disponível.
 - O preço tem importância menor em função dos atributos percebidos e, também, porque o cliente é quem paga.

- Nas influências sociais ganha espaço a opinião dos colegas e o que menos interfere no processo é o varejista e a sua loja, que tem pouco poder de mudar a opinião do profissional.
- O Processo de Decisão do Pedreiro
 - Em todas as situações estudadas, o pedreiro aparece comprando o que sempre usou, o que sempre funcionou, o tradicional, o que oferece segurança.
 - A percepção de qualidade é fortemente influenciada pela experiência própria e também por crenças fortemente trabalhadas pelo setor da construção. Tese de Doutorado de Szafir (2004), que estudou a cadeia de valor da indústria cerâmica, revelou que não há diferença entre as massas branca e vermelha utilizadas nos revestimentos cerâmicos, muito embora o mercado perceba a primeira como de qualidade superior. Na presente pesquisa, uma balconista do varejo de pisos afirmou, ao relatar o ocorrido com um cliente, que se o pedreiro estiver junto, ele escolhe a massa branca:

“O pedreiro quer uma base branca mesmo que a base vermelha é boa também ele fala não, quero a branca. Mesmo que o cliente não tenha condições o pedreiro não abre mão.”

Confirmando essa percepção, um pedreiro cliente do varejo C explicou, ao comentar a aplicação da argamassa:

O piso Carbus é um barro razoável. Porque tem um outro barro que é o barro vermelho, que se você usar ele com o tempo ele vai dar problema só de você pisar. O piso tem um certo padrão, que depende do tráfego. Pode passar até carro em cima que não tem problema, desde que seja colocado com a argamassa correta. Tudo tem a razão de ser.

- Essa passagem ilustra de forma representativa o pensamento do pedreiro na escolha de um produto para o seu trabalho. Muito embora alguns produtos possam apresentar uma diferença efetiva, há indícios de que muito da percepção de qualidade vem de crenças largamente aceitas pelo mercado, e tidas como verdades absolutas pelos profissionais. E, como tal, torna a mudança ou a experiência com novas marcas e novos produtos mais difícil de se concretizar, sendo um cliente com bom potencial de fidelização.
- A variedade de produtos comprados e a curiosidade podem ser fatores que gerem certa “promiscuidade” na escolha das marcas por parte dos profissionais. Inovações

podem ser atrativas para alguns deles, que valorizem a simplificação do trabalho conquistada pelos lançamentos da indústria, principalmente quando atrelados a uma marca já forte no setor.

- A decisão de compra é fortemente reforçada pelo fato de ser a marca sempre usada ou, em uma segunda hipótese, confiar no fabricante supondo que o produto seja bom. Dificilmente confia apenas no varejista para testar a marca.
- Na avaliação pós-compra, um resultado diferente do esperado na compra da marca que sempre usou gera questionamento com relação à qualidade do produto ou, se houve qualquer interferência do varejista, gera falta de confiança na relação.

e) Consumidor

A análise do papel do consumidor contribui para a resposta da quarta questão de pesquisa, sobre como o consumidor escolhe a loja, o produto e a marca a ser comprada.

- Quem Compra

De um modo geral, o consumidor final das lojas estudadas vive o sonho da casa própria e valoriza o lar, que merece a melhor marca e um produto de qualidade que ofereça durabilidade. Compra a argamassa em situações de expansão planejada da moradia e reformas.

Os consumidores de periferia, classificados basicamente como C, D e E, gastam a maior parte da renda na sua casa. Pesquisa do Instituto Fernando Braudel (GUEDES; VIEIRA, 2006), que ouviu 1.092 famílias de quatro bairros da periferia de São Paulo, mostra que a construção sobre a laje ou nos fundos de um terreno é a forma mais fácil para ampliar a própria moradia ou oferecer como imóvel extra para os filhos, parentes ou locatários. “Encher laje” é motivo de festa e esticar a moradia é uma forma de ampliar patrimônio. O uso de marcas fortes representa *status* e cuidado no tratamento com a família. São comunidades que se consolidaram por meio do comércio local, que possibilitou a expansão do crédito ao consumo e ajudou a gerar o aumento do endividamento das famílias.

Esse perfil de consumidor tende a ser muito fiel às lojas de vizinhança, principalmente em função: dos custos de mudança (familiarização com produtos, loja e principalmente pessoas);

da aversão ao risco (lojas menos familiares aumentam o risco de desempenho do produto ou preço); da conveniência (loja mais próxima); da falta de opção de escolha (na região é a única especializada na categoria).

De acordo com dados do *site* da Anamaco, estudos efetuados pela empresa americana de consultoria Booz Allen Hamilton para o setor demonstram que 77% das unidades habitacionais produzidas no Brasil são em regime de autogestão: como a maioria dos brasileiros não pode adquirir um imóvel financiado, os próprios consumidores adquirem os produtos aos poucos e, com a ajuda dos vizinhos ou terceirizando o serviço (contratando um pedreiro, alguém para instalar o piso, etc) faz-se mais um cômodo, a própria moradia ou reforma-se a antiga.

- Como compra

No diagrama a seguir, buscou-se representar o modelo de processo de compra do consumidor e as principais interferências ao longo dele, sendo as influências apresentadas em ordem de importância:

Diagrama 5 - Modelo de Processo de Compra do Consumidor

FONTE: Elaborado pela autora com base em CHURCHILL; PETER, 2003, p. 146-151.

As principais considerações sobre o modelo são:

– Influências:

– Com relação ao pedreiro, inverte-se o processo decisório: a principal influência é do pedreiro, seguida pelo varejista e, por último, o marketing. Pesquisa da Revista Mundo Cerâmico (2006) revelou que o serviço de assentamento é executado principalmente por pedreiros (71%) e assentadores (17%), o restante pelo próprio consumidor e parentes. Além disso, revelou que o consumidor não conhece o produto (2006) ao indagar sobre “os outros materiais que compõem o sistema de revestimento cerâmico”. Quase 30% do total de entrevistados não lembram ou não sabem. Como quem instala é o pedreiro e o consumidor não conhece o produto, a maior autoridade para referência é o pedreiro.

– O varejista é a segunda maior referência para o consumidor final, pois ele sabe que, se algo der errado, pode voltar para reclamar.

– Os esforços promocionais e de divulgação têm menor efeito sobre o consumidor, podendo gerar consciência de marca mas dificilmente cria associações funcionais fortes com o produto.

– O Processo de Compra do Consumidor

– Com relação ao reconhecimento da necessidade, em geral o consumidor de argamassa compra o piso e leva a argamassa. Seria uma compra não planejada mas não por impulso, e sim associada à compra do piso.

– Porém, nos varejos estudados, as situações mais comuns de compra são:

– complementar a compra de argamassa, portanto, são pequenas quantidades e com a assistência do balconista ou varejista. Nesse caso, é possível que o consumidor prefira a mesma marca já adquirida, para não ter diferença no resultado e também pela experiência com ela. Portanto, se o processo foi iniciado em loja de pisos, é importante que a marca esteja presente nesse momento, pois ela orientará a compra complementar.

– a expansão é realizada com pequenas compras na loja onde se tem crédito, então a influência do varejista pode ser maior e também maior a sua

responsabilidade, pois se o consumidor tiver problema com o produto indicado, não volta para comprar mais.

- Os consumidores irão avaliar as alternativas com base em seu poder de comparação ou experimentação, que são muito baixos no caso da argamassa. Portanto, compram a indicada e consideram a percepção qualidade / preço. Já na escolha entre diferentes lojas, como a compra de cimento e de argamassa nesses pequenos varejos tendem a ser de conveniência, sendo mais caracterizada como uma compra de urgência, o *ranking* de importância por tarefa descrito por McGoldrick (2002) parece bem pertinente:

Tem amplo estoque do que preciso
É perto
É rápido
Tenho certeza que tem
Tem produtos de boa qualidade
Oferece serviços pós vendas
Posso escolher entre diferentes modelos
Tem preços baixos
Tem últimas novidades
É aconchegante e elegante

- Com relação ao pós-compra e à satisfação, todos os varejistas entrevistados deixaram clara a necessidade de satisfazer os clientes. A relação é muito próxima e o cliente volta para reclamar ou faz um boca a boca negativo muito forte. A vantagem do varejista é que, muitas vezes, ele não tem concorrentes próximos que possam fazer frente às suas ações.

f) Outros Consumidores

A análise do papel dos “outros consumidores” contribui para a resposta da quarta questão de pesquisa, sobre como o consumidor escolhe a loja, o produto e a marca a ser comprada.

Conforme evidenciado no modelo de decisão de compra, devido à forte influência dos profissionais, seguidos pelos varejistas, “outros consumidores” são os que menos influenciam na escolha da argamassa, talvez com influência maior apenas com relação ao Marketing. Isso porque, em função da dificuldade em avaliar o produto e até mesmo de buscar informações

sobre ele, uma recomendação pessoal provavelmente seja mais forte do que outras formas de comunicação.

Por outro lado, os “outros consumidores” parecem interferir muito na escolha da loja, principalmente no pequeno varejo de periferia, onde todos conhecem o dono e o boca a boca é muito forte. Outro fator interessante é que os consumidores, de modo geral, não lembraram de propagandas de argamassas, mas todos lembraram de alguma estratégia de comunicação de lojas, em geral de grandes varejistas.

g) Aspectos Físicos da Loja

A análise dos aspectos físicos da loja contribui para a resposta da segunda questão de pesquisa, sobre o composto de marketing do varejista, do qual os aspectos físicos da loja fazem parte e podem interferir na construção da marca do fabricante sob 2 aspectos:

O posicionamento da loja é refletido na sua atmosfera e interfere na percepção da marca do fabricante pelo consumidor.

Para Hoffman e Bateson (2003), clientes econômicos, que tomam decisões de compra com limites orçamentários, evitam estabelecimentos que pareçam muito sofisticados ou luxuosos, com base na percepção de que esses estabelecimentos são provedores de preços altos. Clientes econômicos tendem a serem atraídos para ambientes simples, que no contato refletem qualidade, e para os que são limpos e modernos. Eles podem ver empresas grandes como impessoais e indiferentes e procurar as de nicho menor, que eles vêem como mais pessoais, íntimas e amigáveis.

Algumas das sensações transmitidas pelas atmosferas de loja visitadas foram:

Varejo A: Loja ampla, simplória, desorganizada, com apelo promocional forte. Barateira.

Varejo B: Ambiente amigo e caseiro. Honestidade.

Varejo C: Atmosfera fria, quase austera. Atendimento mais objetivo e direto. Conveniente.

Varejo D: Ambiente poluído, sujo, apertado. Simplicidade, desorganização e desleixo.

É interessante observar que, embora o varejo C seja menos acolhedor, é mais eficiente na comunicação com o seu público, com disposição organizada.

Todas as lojas transmitiram a sensação de simplicidade, com a prática em detrimento da estética. Exemplos disso são:

- Varejo A: É mais importante pensar em facilitar o carregamento e descarregamento das sacarias e deixá-las na frente da loja do que pensar em uma solução alternativa que resguarde a atmosfera de compra;
- Varejo B e D: Deixar o “metro” para mensuração de materiais grudado no balcão é mais fácil do que ter que buscá-lo a todo momento.

Em linha com as questões propostas por Hoffman e Bateson (2003) para desenho da atmosfera, as lojas estão de acordo com o mercado alvo da empresa que procura na experiência de serviço familiaridade reforçando o aspecto emocional da simplicidade, inclusive com pessoas (varejista e funcionários) que têm o mesmo perfil do público-alvo. Dois requisitos básicos, acesso e segurança (relativa) são atendidos satisfatoriamente.

O plano sugerido para a criação da atmosfera compete com a atmosfera dos concorrentes, mas poderia destacar-se, com ênfase para:

- Reforço da objetividade e simplicidade na comunicação com esse público: a simplicidade não é reforçada pela bagunça e desorganização. A falta de lógica e racionalidade reduz o estímulo à compra;
- Permitir e orientar o fluxo dos clientes com o uso produtivo do espaço: produtos expostos em mais de um local, misturados, sem sinalização e precificação, sem lógica de consumo e perspectiva de prover solução às necessidades do consumidor restringem a eficiência do *layout* da loja;
- O trabalho dos cinco sentidos: a prioridade de melhoria seria a visão, já que a quantidade de itens expostos impossibilita que o cliente absorva a enorme quantidade de informações visuais, dependendo quase que exclusivamente do atendimento pessoal da equipe. O sentido mais bem trabalhado é o tato, em função da proximidade que os clientes

têm com os produtos. O olfato, também, é ignorado, muitas vezes os lojistas almoçam na loja ou tem animais de estimação dentro delas.

Outros pontos de melhoria citados na literatura seriam: a flexibilidade para eventos sazonais e preferências locais, infra-estrutura (fiação para uso de tecnologia, iluminação, climatização, etc.) e a oferta de itens inovadores.

Muito embora todos gostem daquilo que é bonito e agradável visualmente, ao trabalhar com a “base da pirâmide”, ainda é preciso entender até que ponto essas características podem criar sentimentos de afastamento e não de aproximação. Não é apenas uma questão de custo, pois organizar a loja demanda apenas trabalho manual.

Por outro lado, a captação das sensações descritas nas visitas às lojas não interferiu diretamente nas percepções das marcas por parte dos entrevistados, ou seja, a Quartzolit foi percebida, de modo geral, como a marca de melhor qualidade independentemente da loja em que estava sendo vendida. Na verdade, como todos os ambientes visitados eram simples e familiares, não havia um reflexo direto do posicionamento na atmosfera da loja. Embora o Varejo B esteja evidentemente mais preocupado com a qualidade de seus produtos do que os Varejos A e D, esse fato não está refletido no ponto de venda. A interferência maior na percepção do produto se dará pela intervenção do balconista e do varejista, ou simplesmente pelo fato de a loja oferecer o produto (“o S. Fulano não trabalha com produto ruim”).

No caso da loja de pisos, o Varejo A, a atmosfera da loja remete ao apelo promocional. Nesse caso, a marca Quartzolit não parece sofrer interferências positivas nem negativas, mesmo porque a sua exposição é muito pouco privilegiada. A Rejuntcola, por outro lado, acaba não tendo o valor de marca trabalhado, e sim o valor do valor, no qual o consumidor prefere pagar menos sabendo que pode estar levando um produto de qualidade inferior. Em alguns casos, por interferência do varejista, o consumidor compra mas sequer sabe qual foi a marca.

- A apresentação do produto na loja e demais materiais de ponto de venda interferem na forma como o consumidor percebe o produto.

Nesse aspecto, a exposição do produto, a utilização de *displays* e materiais de ponto-de-venda dos varejistas e do fornecedor, de testeiras nas gôndolas, a exposição da marca em mais de

um local, os recursos de cartazamento podem interferir na construção da marca e do produto de algumas formas:

- mantendo-se presente, o que alavanca o conhecimento e a familiaridade: fabricantes de material de construção estão presentes de alguma forma no ponto de venda. Bom exemplo é a Tigre, que trabalha com produtos expostos em vários pontos da loja, sempre com o apoio de outros materiais informativos como *banners* e folhetos. A idéia é não deixar a propaganda perder efeito no ponto de venda, estabelecendo um elo de ligação entre a propaganda e o produto: ao chegar à loja, o consumidor vai facilmente relacionar o que viu na comunicação externa da empresa fabricante com o produto ou a promoção em destaque na loja.
- tornando-se relevante, ao conseguir estabelecer uma comunicação com o público, transmitindo atributos e benefícios: materiais como fôlders e cartazes que consigam trazer informações de forma direta, objetiva e interessante para o consumidor. Bom exemplo é o da Direcional. A partir do bom relacionamento com o varejista, a fabricante conseguiu evidenciar o seu produto no ponto de venda: logo na fachada, um anúncio do preço de sua argamassa, a argamassa e a tinta látex expostas na entrada da loja, a tinta em pó e o *banner* com os dizeres “*a evolução do cal de pintura*”.

A questão da exposição da argamassa é delicada porque, assim como o cimento mas em menor grau, ela é tratada como um produto bruto, básico, que faz sujeira, parte da sacaria, e que precisa estar em local fácil para carregar e descarregar e fica em um espaço à parte ou restrito na loja. Em alguns casos, porém, a argamassa é trabalhada junto com o piso ou mesmo o rejunte, que tem localizações melhoradas no ponto de venda em relação ao cimento. Se a loja trabalha com cimento Votoran e compra a Votomassa, a argamassa acaba ficando exposta junto do cimento, em local menos privilegiado. Por exemplo, o Varejo C que trabalha com cimento Votoran e Votomassa, expõe a Votomassa junto com o cimento, na lateral esquerda da loja, enquanto a argamassa da Direcional fica na entrada da loja, junto com a tinta látex e em pó. Se, por um lado, a exposição conjunta dos produtos pode ganhar força no ponto de venda (o cimento e a argamassa com embalagens com a mesma identidade visual podem reforçar a marca) sendo o cimento o produto mais forte da empresa, ele leva junto a argamassa para o ponto menos privilegiado.

Pode-se questionar a possibilidade de um trabalho forte de ponto de venda, tal como proposto por Shimp (2003) e Gobe (2002), com apelos emocionais, para produtos como cimento e argamassa. Mas a possibilidade é indicada pelo depoimento de varejistas como: “pessoal de material de construção não é um monte de brucutu” e “hoje temos mais mulheres na loja”.

O quadro resume os pontos relevantes sobre cada um dos papéis para a gestão da marca do fabricante.

Quadro 25 - Pontos Relevantes sobre cada um dos Papéis para A Gestão da Marca do Fabricante

Varejista	Balconista	Pedreiro	Consumidor	Aspectos Físicos
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente perceber e solicitar o produto - Proposta de Valor e Posicionamento da Loja - Capacidade da marca do Fabricante construir a imagem da sua loja: <p>Conhecimento: Trabalha com marcas conhecidas</p> <p>Qualidade percebida: Trabalha com marcas de qualidade</p> <p>Associações: Boca a boca positivo e confiança reforçada</p> <p>Lealdade: Não volta para reclamar, volta para comprar mais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto contribuir na estrutura de produtos (oferecer opção ao cliente, principalmente no que se refere a preço). - Exclusividade na venda da marca. - Participação em ações locais. - Ações de relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente perceber e solicitar os diferentes produtos. - Política definida pelo varejista. - Facilidade para compreender o produto. - Estratégias de promoção voltadas a este público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Força da marca refletida principalmente na experiência de uso e tradição (marcas já consolidadas). - Referência para colegas de profissão. - Força da marca refletida em esforços de marketing e estratégias de comunicação (novas marcas). <p>Disponibilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicação do Varejista ou Balconista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicação do profissional. - Marca já comprada em loja especializada. - Indicação do varejista. - Restrição orçamentária e percepção qualidade / preço. - Força da marca (conhecimento e associação com qualidade). <p>Outros consumidores (influenciados pela experiência anterior e propaganda).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer vínculo de comunicação com linguagem clara, simples e objetiva com apelos adequados ao público. - Presença da marca na loja nos materiais de ponto de venda, nos produtos bem expostos e em locais privilegiados.

FONTE: Elaborado pela autora.

4.10.2 Análise dos Elos

A compreensão de como se dá a interatividade entre os elos da cadeia norteará a análise da percepção do produto em estudo, a Votomassa, que, por ser uma extensão de marca, sofre a interferência das associações relativas às marcas Votorantim e cimento Votoran.

Os quadros 26 e 27 resumem as estratégias de marketing e de canais indicadas pela Votorantim com as identificadas na pesquisa. No segundo momento foram mapeados todos os

elos de ligação dos papéis da cadeia de valor e examinados os impactos de cada uma das interações.

Quadro 26 - Estratégia de Marketing Votorantim X Percepção pelos Demais Papéis

	Votomassa: perspectiva Votorantim	Votomassa: perspectiva dos casos estudados
Público-alvo	a. Profissionais que mais se relacionam com a categoria: Azulejistas, Pedreiros, Mestres de obra b. Consumidores Finais (reforma e acabamento construção), tanto mulheres quanto homens de todas as classes. c. Profissionais que também se relacionam com a categoria: Arquitetos, Decoradores e Engenheiros.	Na periferia, não aparecem os azulejistas. Os consumidores finais das lojas de pisos podem ser foco da estratégia de marketing da empresa. Arquitetos, decoradores e engenheiros podem ter papel secundário enquanto formadores de opinião.
Concorrentes	A Quartzolit Weber é a principal concorrente. Há também outras marcas como Fortaleza, Minercola, Portokoll.	A Quartzolit apareceu como a concorrente mais forte. Portokoll foi a única marca que não foi citada. Minercola apareceu mais forte do que Fortaleza, que foi apenas citada. Foram citadas também Direcional e Rejuntcola.
Diferenciais	Know-how e sinergia com o negócio cimento.	Os diferenciais só são evidenciados quando o varejista interfere esclarecendo ser produto Votorantim.
Associações	Argamassa da Votorantim.	Não há associação direta, a não ser por parte do varejista que é cliente.
Estratégia Posicionamento	A argamassa da Votorantim: força da marca, preço prêmio, mesmas associações do cimento (segurança, confiabilidade) O melhor cimento (Votoran) faz a melhor argamassa, uma vez que o cimento é um dos insumos da argamassa. Mix inteligente: simplificação do mix de argamassas mantendo a qualidade, adequado ao varejo e ao consumidor.	Quando explicitado por parte do varejista ou balconista “A argamassa da Votorantim” a argumentação mais forte é ser produto da empresa. Porém não tem força para garantir preço prêmio nem as mesmas associações do cimento. A percepção de mix inteligente não chegou a ser confirmada em função de a periferia trabalhar apenas com o tipo mais simples de argamassa.
Consciência (lembrança da marca)	Os azulejistas em geral conhecem e citam espontaneamente a Votomassa. Os demais públicos associam a marca a Votorantim. Mas a mais lembrada da categoria é a Quartzolit.	Dentre os entrevistados, de modo geral, não é uma marca citada e por vezes desconhecida.
Processo de compra no varejo	Existe um mercado muito grande dos homecenters, ou em lojas especializadas. Já é mais comum que o próprio consumidor compre o produto, apesar de o pedreiro ainda ser o principal influenciador.	Perspectiva confirmada.
Sobreposição de Marcas	Entre cimento e argamassa colante industrializada há pouca sobreposição de marcas. Há grande confusão sobre o produto, pois argamassa é tudo o que mistura cimento com areia	Há grande confusão sobre o produto e as utilidades dos diferentes tipos de argamassa, mas a marca Votomassa não contribui para explicá-la – nem as marcas das linhas de produto (Maxi Cola, Múltiplo Uso).
Impactos da extensão de marca no pequeno e médio varejo	Mix mais diverso de produtos de um mesmo fornecedor, com quem já tem um relacionamento estabelecido. Votoran, quando associada a Votomassa, seja percebida como especialista em cimento e tudo que dele deriva.	De fato, o mix mais diverso estimulou a compra de Votomassa por parte dos varejos C e D. Porém a Votorantim não aparece enquanto especialista e tudo o que deriva de cimento, mesmo porque não existe este conhecimento sobre o produto.
Outra Estratégia de Construção da Marca	Presença em eventos do setor, palestras, treinamentos e promoções pontuais para a argamassa.	Não foram citados.

Ações relacionadas ao marketing corporativo	Marketing corporativo é reflexo dos nossos valores organizacionais: ética, solidez, empreendedorismo, respeito e união	Associações à marca Votorantim foram confirmadas.
Objetivos de comunicação	Presença e relevância das marcas Votorantim Comunicação eficaz no ponto de venda Marca como principal fator no processo de decisão de compra	Com relação à argamassa: Não presença, não relevância Não há comunicação eficaz Votomassa não é o principal fator no processo de decisão de compra mas Votoran e Votorantim sim.
Atividades de comunicação e promoção da Votomassa	Campanha de lançamento Senhora do Destino Jornal do Pedreiro	Não foram citadas lembranças de esforços de comunicação da argamassa.
Hierarquia e papéis das marcas	Trabalho do portfolio completo de marcas Votorantim	Percebe o Grupo Votorantim como endossante (quando associado à Votomassa) Percebe Votoran como driver e estratégico Dificuldades na percepção das submarcas Não percebe as marcas <i>silver bullet</i> .

FONTE: Elaborado pela autora.

Quadro 27 - Estratégia de Gestão de Canais Votorantim X Percepção pelo Varejista

	VOTOMASSA: PERSPECTIVA VOTORANTIM	VOTOMASSA: PERSPECTIVA DOS CASOS ESTUDADOS
Conhecimento das marcas Votorantim pelo varejista	Conhece as marcas e suas relações	Conhece as marcas vagamente, conhece pouco a Votomassa e suas submarcas.
Critérios de segmentação e seleção de varejistas	Além do porte, relacionamento com o varejista, exclusividade no <i>mix</i>	Não funciona na prática: fraco relacionamento, falta de exclusividade.
Ações junto aos varejistas	Pesquisa de Satisfação VCim Credlev Conselho de Clientes Manual de Merchandising Vínculo Pessoal da equipe Formação de Profissionais	A Pesquisa de Satisfação, o Credlev, Conselho de Clientes, o Manual de Merchandising e a Formação de Profissionais são desconhecidos deste pequeno varejo. O VCim é conhecido mas não é efetivo (ainda não apresentou resultados junto a este público). O vendedor é conhecido mas tem imagem mais relacionada a “tirar pedido”.
Posicionamento Atual no Canal	Aproximação por meio de programas embrionários de relacionamento	Uma empresa séria, com postura de líder, até certo ponto arrogante.

FONTE: Elaborado pela autora.

Da análise dos quadros 26 e 27 evidencia-se que a gestão da marca ao longo desse pequeno varejo requer ações específicas, notadamente:

- Aproximação dos clientes formadores de opinião (lojas de piso e acabamento);

- Compreensão do escopo competitivo particular e regional;
- Construção da hierarquia da marca, evidenciando a marca endossante e esclarecendo os diferenciais e submarcas;
- Transmissão dos conceitos de produto e marca para varejistas e balconistas;
- Desenvolvimento de um programa específico de relacionamento com o pequeno varejo, de acordo com as necessidades levantadas, tendo em vista um novo posicionamento no canal;
- Aumento dos esforços de comunicação de marca.

A priorização de atividades pode ser orientada pela análise dos elos da cadeia de valor.

Foram mapeados onze elos conforme apresentado a seguir:

Figura 63 - Mapeamento dos Elos que Interferem na Gestão da Marca ao Longo da Cadeia de Valor

FONTE: Elaborada pela autora.

Elo 1: Fabricante – Consumidor

Elo 2: Fabricante – Varejista

Elo 3: Fabricante – Balconista

Elo 4: Fabricante – Profissional

Elo 5: Varejista – Balconista

Elo 6: Varejista – Consumidor

Elo 7: Varejista – Profissional

Elo 8: Balconista – Consumidor

Elo 9: Balconista – Profissional

Elo 10: Profissional – Consumidor

Elo 11: Consumidor – Consumidor

Dentre os objetivos de pesquisa propostos nesta tese está o de identificar convergências e divergências da percepção da marca do fabricante em função dos diferentes perfis de varejo pelos quais ela migra, na perspectiva dos diversos atores e da forma como podem implicar na gestão da marca.

Pode-se aferir que a percepção que o varejista tem da marca do fabricante é resultado de uma série de ações *push* e *pull*. No caso específico da argamassa e considerando o pedreiro como o principal cliente e / ou influenciador, a percepção que ele tem da marca vai ser mais forte na formação da percepção de marca do varejista do que o inverso. A principal interferência direta se dá, portanto, no Elo 4: o *pull* do pedreiro afeta fortemente a percepção do varejista, pois esse profissional:

- não muda de idéia;
- não troca de marca;
- baseia-se na experiência;
- não ouve argumentação;
- considera-se o especialista;
- não é sensível a preço (se for o cliente a pagar);
- exime-se de culpa se o cliente não leva a marca indicada.

O varejista sofre, ainda, a forte interferência do balconista e do consumidor. Porém, novamente o pedreiro é o principal papel pois as percepções do balconista e do consumidor são fortemente influenciadas pelo profissional que pensa da seguinte forma sobre o seu trabalho:

Tem gente que fala que construir é fácil. Não é! E se tivesse caído? Sobraria para mim, nunca mais pegaria serviço. Estou até hoje aqui na região desde 1999, sempre na área, o meu nome tá em jogo, a minha profissão. Marcenaria é mais acabamento. Construção é estrutura, peso, tudo isto, e é gente que está morando embaixo. Tem que ter respeito.

A interferência do pedreiro é, portanto, mais forte do que a interferência do varejista no processo de compra (o elo 4 é mais forte do que o elo 6, varejista – cliente), o que pode ser referendado por uma declaração de um cliente sobre a presente pesquisa: “Você devia conversar só com o pedreiro porque ele que recomenda e a gente vai atrás da marca que ele fala. Se não o S. Fulano (varejista) que indica. Levo a que ele indica porque se for ruim volto para reclamar.”

O elo 4 realimenta os elos 5 (varejista – balconista) e 9 (balconista - profissional). Os resultados da pesquisa Anamaco / Ibope citados neste trabalho, no qual a Quartzolit aparece como o fornecedor mais bem avaliado, podem ser resultado da força constituída por esse elo. Já que o varejo não conhece o produto, identifica como sendo o melhor o que mais atende às necessidades e solicitações de seus clientes, profissionais e consumidores.

A segunda maior interferência na percepção da marca pelo varejista é resultado das ações *push* do fornecedor, entre elas:

- importância do item mix de produtos: para todas as lojas, menos a de piso, a categoria mais importante do mix é a de materiais básicos e o item, o cimento. Votorantim é um fornecedor importante;
- política comercial clara, transparente;
- fornecimento de outros produtos: é interessante para o varejista poder adquirir um mix maior de um mesmo fornecedor;
- atendimento do vendedor: postura de consultoria, troca de informações;
- alinhamento da proposta de valor da marca e do posicionamento da marca varejista: diferenciação ou liderança em custos;
- parceria: sentimento de valorização por parte do outro;
- materiais de ponto de venda e outras ações de marketing.

Por outro lado, a marca do fornecedor constrói a marca do pequeno varejo. Marcas fortes, procuradas pelos consumidores e profissionais, valorizam a percepção da marca varejista. A ausência dessas marcas tem efeito contrário, penalizando a percepção que o cliente tem da loja. A marca do fornecedor também pode ser construída pelo varejista, principalmente no que

diz respeito ao conhecimento de marca (presença no ponto de venda) e nas associações de marca (materiais instrutivos e educativos que sejam relevantes).

A terceira maior interferência é, portanto, do balconista, que está em contato direto com o público e percebe as objeções nas vendas dos produtos.

A quarta maior interferência é do consumidor final, que pede determinada marca, percebendo a durabilidade como atributo funcional fundamental e a mais recomendada como importante atributo emocional. Dentre os clientes entrevistados, não houve indicação de lembrança de ações de propaganda, o que resulta de um fraco efeito *pull*. Por outro lado, como o consumidor não conhece o produto, não sabe qual é o tipo de argamassa, é mais fácil para o varejista interferir na compra. Houve casos em que o consumidor não sabia sequer a marca comprada.

Para a percepção de marca que o varejista tem do fabricante, o elo 4 é, portanto, mais forte do que o elo 1 (fabricante – consumidor).

Assim como o próprio varejista, que tem o seu papel confundido com o do balconista no pequeno varejo, o balconista estabelece uma percepção da marca do fabricante em função:

- Elo 5 e a proposta comercial do varejista: o balconista tem uma relação de convivência com as marcas preferidas e privilegiadas pelo dono da loja;
- Elo 9 e o pedreiro: o balconista não tem ferramentas para argumentar junto a esse profissional e prefere oferecer a marca solicitada. Caso não tenha a marca, vai pressionar o varejista a trabalhar com ela, pois está perdendo venda;
 - A Quartzolit é mais vendida pela procura do pedreiro, ele só quer trabalhar com Quartzolit porque é marca, né? É muito antiga no mercado. Tem muito de marca. Se não encontra o que o pedreiro quer ele não compra. Eu vou vender o piso, o rejunte mas não leva o cimento e cola porque não tem o que o pedreiro pediu. Eu falo que é tudo igual mas o cliente fala que o pedreiro é chato. Tem pedreiro que é assim mesmo. O cliente compra o piso, rejunte, as outras coisas que ele precisa e deixa o cimento e cola. Por isso a gente colocou a Quartzolit.
- Elo 3 e o fabricante: a influência do fabricante sobre o varejista vai ser representada principalmente pela figura do vendedor do fabricante, que deve estabelecer um vínculo pessoal de confiança e comprometimento;

– Elo 8 e o consumidor: o consumidor contribui com as percepções que o balconista tem da marca mas o oposto pode acontecer, caso o cliente não tenha sido orientado pelo profissional.

Junto ao balconista, o fabricante tem forte oportunidade de desenvolvimento de ações:

- Têm pouco conhecimento do produto argamassa;
- Os argumentos usados na venda são iguais para todas as marcas;
- Consideram que os produtos das diferentes marcas são iguais;
- Consideram mais fácil vender o que conhecem e de quem conhecem;
- Valorizam a assistência técnica, garantia, mesmo com raros exemplos de problemas relatados.

Nas lojas de pisos, esse elo ganha importância, já que o varejo é um especialista e a argamassa é um item complementar:

- “Se eu vendo o piso, vendo a argamassa e o rejunte. Automaticamente a gente oferece. Ai o cliente fala que não sabe a quantidade. Aí a gente fala que a gente calcula. O cliente fala – “ah é, o pedreiro falou que o balconista sabia”.”

– Se me pedem cimento e cola falo: tenho 3 marcas: uma de R\$ 5, outra de R\$ 5,40, e outra de R\$ 5,99. Se você perguntar qual é a melhor? Eu vou falar Quartzolit, não por eu ganhar comissão e ela ser mais cara, mas porque é a melhor. Em termos de marca, eu vou na Quartzolit. Minercola sai muito por causa de preço e da faixa lá fora. Mas quando o cliente entra e fala que quer a lá de fora, que é a mais barata, aí a gente já fala automaticamente: olha tenho uma que é R\$ 4,99. Ele pergunta se é boa, dizemos que sim e ele leva.

- Fica clara a estratégia da loja à época da entrevista: “Quartzolit é preciso ter porque os consumidores pedem e alguns deixam a loja quando não tem; Minercola tem preço mais baixo que a Quartzolit e é uma marca conhecida, com algum tempo de mercado; Rejuntcola é a opção mais barata, para os sensíveis a preço e que confiam na loja”.

No pequeno varejo da periferia, o papel também é importante porque o balconista cria vínculo maior com o consumidor que compra aos poucos e visita a loja várias vezes. Porém dificilmente o balconista venda algo diferente da marca solicitada (em geral Quartzolit) pois prefere não fazer esforço para vender outra marca e ainda deixar de receber uma comissão

maior (em geral é a mais cara). Ao mesmo tempo, o balconista segue a política comercial da loja sendo o elo 5 (varejista – balconista) mais forte do que o elo 3 (fabricante – balconista).

- Os clientes já sabem a marca: Quartzolit. A gente nem argumenta para levar outra porque o cliente acaba comprando mais é nada, porque ele já fica nervoso. E o pedreiro também não gosta, principalmente se estiver do lado. Sabe o que ele fala? Quem é o pedreiro sou eu, não é você”. Ele que sabe. Eu quero é esta e acabou. A gente procura não contrariar. Já vê no cliente o jeito do cliente, ele não aceita a sua opinião. A gente concorda com ele.

Mais do que os aspectos físicos da loja, o fator que parece mais interferir na construção da marca do fabricante é o posicionamento do varejista. Se a loja de pisos é especializada em pisos, deve vender as melhores marcas, as mais vendidas ou as mais baratas. Se a marca não está presente, é porque não domina nenhum desses três atributos. Por outro lado, se a loja é posicionada como uma loja que oferece produtos de qualidade, a força de construção da marca do fabricante é grande, gerando percepções como “se ele tem aqui é porque é bom.” O importante para o varejista é que o cliente volte sempre: “estou aqui há 12 anos e não tenho reclamação. Só trabalho com as melhores marcas.”

Porém, o fato de as grandes marcas construírem a marca do varejista é ainda mais evidente: ter Votoran, Tigre, Suvinil, Deca ou Quartzolit.

Para o posicionamento da loja, depois de alguns anos de operação, o boca a boca e o trabalho na própria loja acabam sendo mais fortes que qualquer tipo de propaganda.

Muito embora não tenha sido identificada uma interferência direta da loja e do posicionamento da loja na percepção específica da marca Votomassa, compreender quem é o cliente ajuda a desenhar a melhor estratégia para esse canal, respondendo questões como:

- Como o cliente da classe CDE compra argamassa?
- Como estabelecer formas mais simples de comunicação?
- Como reduzir o ticket médio do produto?
- Com relação ao cliente de piso, como ele compra argamassa e como avalia quesitos preço x qualidade?

Na literatura, fica mais evidente a construção de marcas prêmio em varejos que tenham também esse posicionamento e para produtos com distribuição mais seletiva. Porém, o desafio

no caso estudado é construir uma marca prêmio, com distribuição mais intensiva, para o público CDE.

A seguir, é apresentada de forma esquemática a importância de cada um dos elos na construção de valor da marca sob a ótica do fabricante. As ações que partem do fabricante podem ter como alvo

- 1) o consumidor
- 2) o varejista;
- 3) o balconista;
- 4) ou o pedreiro;

As setas mais fortes representam as ações que geram maior impacto.

Figura 64 - Mapeamento dos Elos que Interferem na Gestão da Marca ao Longo da Cadeia de Valor – Ponto de Vista do Fabricante
 FONTE: Elaborada pela autora.

O papel mais importante da cadeia é o pedreiro e as ações direcionadas a ele têm forte impacto no varejista, no balconista e no consumidor. A seguir, vêm as ações direcionadas ao varejista que têm forte impacto sobre o balconista (e por consequência sobre o consumidor) e podem impactar, com menor intensidade, no pedreiro e no consumidor. As ações diretas do fabricante sobre o balconista podem gerar impacto nos demais públicos de contato, porém não apareceram fortes nos casos estudados, principalmente em função da subordinação do balconista ao varejista e da efemeridade das ações citadas (“cada mês vem um fornecedor e

faz uma oferta melhor para o patrão”). As ações direcionadas ao consumidor têm um relativo efeito *pull* que se refletem no balconista e no varejista.

Especificamente com relação a Votomassa e às lojas estudadas, percebe-se que a estratégia de marketing da Votorantim foca fortemente em ações *push* em função do seu produto cimento que, por sua vez, gera forte comportamento *pull*. Como não há uma estratégia de comunicação forte da Votomassa, a marca não é facilmente associada ao produto e à empresa. Assim, o papel do varejista e do balconista na construção da marca é essencial, pois esses papéis são responsáveis pela associação das marcas Votomassa, Votorantim, Votoran.

Buscou-se identificar, nos casos estudados, convergências e divergências da imagem do fabricante em função dos diferentes perfis de varejo pelos quais ela migra. O quadro, a seguir, resume os pensamentos mais representativos de cada um dos papéis ao longo da cadeia:

Quadro 28 - A Marca ao Longo da Cadeia

Cliente/ Papel	A: não cliente	B: exclusivo cimento	C: exclusivo	D: não exclusivo
Votorantim	Não conheço. Não tenho relacionamento.	Compra cimento só de mim. Quero que compre argamassa também.	Compra cimento e argamassa só de mim. É parceiro.	Compra cimento e argamassa de mim e de outros. Quero que compre mais.
Varejista	Não preciso de Votorantim. Adoro Rejuntcola com posicionamento de preço igual ao meu. Quero ser visto como especialista e bom preço.	O Cimento Votoran é fundamental. A Votomassa não é a melhor: tenho só Quartzolit. Quero ser visto pelo meu cliente como referência de qualidade.	Preciso da Votorantim porque o cimento é o produto mais importante mas não acho fácil trabalhar com a empresa. Vendo argamassa de outra marca porque tenho relacionamento forte.	Cimento Votoran é fundamental. Para mim é prático comprar Votomassa, mas tenho que argumentar para convencer o cliente e tenho que ter Quartzolit.
Balconistas	Vendo o que for melhor para o patrão. Gosto da Rejuntcola. Não vejo diferença entre as argamassas, mas compraria Quartzolit para mim.	Confio na Quartzolit.	Não se aplica	Quartzolit é muito forte, muito pedida. Quando não pedem marca, tento vender a Votoran.
Cliente Profissional	Compro aqui por causa do preço Compro a argamassa mais barata mas não sei se vai durar porque é nova no mercado.	Compro aqui pela proximidade. Compro Quartzolit (pedi cimentcola). Não conheço Votomassa.	Compro aqui porque é perto da obra e às vezes pago fiado. Compraria Quartzolit se a loja tivesse. Prefiro trabalhar com o que já estou acostumado.	Prefiro a Quartzolit mas compro também a Votomassa.
Cliente Consumidor	Venho aqui por causa do preço. Não sei a marca de argamassa (compro Rejuntcola). Confio na loja.	Compro aqui porque é mais perto. Mas comprei Votoran em outro lugar e compraria novamente.	Compro aqui porque é mais perto. Não faço questão da Votomassa. Cimento Votoran fundamental.	Compro aqui porque tenho crédito, sou de casa.

FONTE: Elaborado pela autora.

Do ponto de vista do fabricante, evidenciou-se que o conhecimento do canal pequeno varejo enquanto cliente ainda é incipiente, o que gera uma sensação de distanciamento por parte dos varejistas. Apesar da intenção de intensificar o relacionamento, este desconhecimento dificulta ações direcionadas. No varejo especializado (pisos, acabamentos), integrante de um escopo competitivo diferenciado do de cimento, o relacionamento inexistente.

Da perspectiva do varejista, o histórico do relacionamento com o fabricante, principalmente no que se refere às relações comerciais, é fundamental para que envide esforços para a venda de uma nova marca de um novo produto. Assim, para o varejo A não existe razão de compra da Votomassa; para o varejo C, a intensificação de um relacionamento com o fornecedor do seu principal produto (o cimento) pode ser benéfica, o que justifica a compra da marca; para o varejo D a facilidade de já ser um cliente torna a opção Votomassa mais atraente, principalmente em termos logísticos.

O varejo B tem um posicionamento alinhado ao das marcas oferecidas pela Votorantim, considerando a relação qualidade-preço, e, portanto, é estratégica para a Votorantim: no processo de priorização dos pequenos varejistas, são mais importantes aqueles que oferecem produtos *top* de linha do que aqueles que têm um posicionamento fortemente voltado para preço. Porém, nesse varejista provavelmente as ações do tipo *push* terão pouco efeito, sendo mais efetiva a solicitação do produto – principalmente pelo profissional – em função de considerá-lo o melhor. Nesse sentido, está a habilidade de trabalhar a marca de forma eficiente nesse público formador de opinião.

A percepção do balconista, nesse pequeno varejo, está fortemente relacionada à percepção do varejista com relação à marca. Portanto, apesar de exercer um papel ativo no processo decisório do consumidor, a sua interferência é subordinada à conduta adotada pelo varejista. Esse pensamento pode ser reforçado pela postura “*vendo a que for melhor para o patrão mas para a minha casa compraria a Quartzolit.*”

Para os demais papéis estudados na cadeia, as divergências ou convergências de percepção da Votomassa em função do perfil da loja ficam menos evidentes. Assim, o papel dos profissionais foi marcado pela forte percepção de qualidade da Quartzolit, independente do local de compra. Já para o varejo A, é interessante observar que o principal apelo de compra, mesmo para a argamassa, foi o preço, tanto para o profissional – que comprou a marca mais barata sem saber se vai durar – quanto para o consumidor, que não sabia a marca comprada.

A análise da marca ao longo da cadeia permite relacionar questões para a formulação de uma estratégia adequada ao desenvolvimento da marca da argamassa, combinando ações *push* e *pull*, que devem ser respondidas sob a ótica do pequeno varejista:

- Por que construir a marca de argamassa da Votorantim (qual será a proposta de valor)?
- A marca é solicitada e recomendada pelo pedreiro (até que ponto será trabalhado o efeito *pull* desse papel)?
- Conheço a Votorantim, tenho relacionamento? É um bom relacionamento?
- Tenho benefícios ou vantagens no relacionamento que não tenho com os demais?
- O produto vai de encontro ao posicionamento da loja (qualidade / preço / variedade)?
- A marca é bem vista e aceita pelos balconistas, principalmente em função do *feedback* dos consumidores e dos pedreiros? Já houve reclamações? O fornecedor oferece garantia? Incorporar a marca facilita a argumentação (qualidade x preço)? O balconista tem benefícios em vender a marca?
- O consumidor pede a marca? Consigo convencê-lo a mudar ou ele deixa a loja? Ele vai voltar para comprar mais deste produto? O produto vai gerar reclamação? Tem garantia?

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Este trabalho propôs-se investigar a gestão de uma marca ao longo da cadeia de valor, sob a ótica do marketing, focando, basicamente, a perspectiva do fabricante e a forma como os canais selecionados para entregar o produto ao consumidor final podem interferir no processo, sendo a principal unidade de análise o pequeno varejo. Foram levantados na teoria e na prática os aspectos relevantes da gestão da marca do fabricante ao longo desse canal varejista.

No presente estudo, adotou-se a definição de Keller e Machado (2006) para quem a gestão de marcas compreende a elaboração e a implementação de programas e atividades para construir, mensurar e gerenciar o valor da marca. Portanto, o termo foi adotado no sentido mais amplo, em que a compreensão da marca tem início na definição de proposta de valor da empresa, e abrange uma série de intervenções estratégicas e operacionais. O alinhamento desses aspectos é chave para o sucesso do produto e da marca.

A cadeia de valor remete ao conceito proposto por Porter (1999) enquanto uma ferramenta estratégica para identificar meios de criar mais valor para o cliente, não apenas nas atividades executadas internamente, mas os outros membros da cadeia de valor, com a finalidade de melhorar o desempenho de entrega de valor para o cliente. Foi identificada especificamente uma cadeia de valor para análise, englobando fabricante, varejista (compreendendo os papéis proprietário e balconista), e consumidor final, inclusive o profissional pedreiro. A análise de outro perfil de varejista, por exemplo, grandes redes, resultaria em um sistema de valor diferenciado, com atividades e programas distintos dos identificados para os pequenos varejistas.

Como parte do estudo, realizou-se uma pesquisa empírica investigando uma situação em que uma empresa industrial (Votorantim Cimentos) já possui uma distribuição estruturada para um determinado produto (Cimento Votoran), e analisar a forma como lançou um novo produto (a argamassa Votomassa), mediante uma extensão de marca, objetivando, inicialmente, estender associações positivas do cimento e otimizar o uso da mesma estrutura de distribuição.

Tendo por base a investigação central desta tese, a gestão da marca do fabricante ao longo da cadeia de valor, o primeiro passo para o desenho de uma estratégia efetiva é o mapeamento dos papéis e de suas interações, que foram denominadas ao longo do trabalho “elos”. Somente a compreensão aprofundada desses elos permitirá a adoção de uma estratégia de marketing que combine adequadamente ações *push* e *pull*, ou seja, ações de marketing voltadas para a rede de distribuição e aquelas voltadas para o consumidor final.

O quadro 29, a seguir, resume os fatores que interferem na gestão da marca e as evidências do caso estudado:

Quadro 29 - Fatores que Interferem na Gestão da Marca e Evidências do Caso Estudado

VOTORANTIM / VOTOMASSA				
Proposta de Valor	Oferecer mais valor (produto, atendimento e serviço) por um preço prêmio.			
Planejamento	Forte orientação para o crescimento do negócio aplicando estratégias diferenciadas de acordo com a oportunidade: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e de produto e diversificação.			
Decisões de Marca	Intenção de associação das marcas ao Grupo Votorantim mas com hierarquia de marcas confusa, prejudicando a maximização do valor de marca do portfólio.			
Extensão de Marca	Indefinição das associações desejadas para a Votomassa. Subutilização do potencial de extensão.			
Composto de Marketing	Histórico de orientação para o produto em processo de uma reorientação para o mercado. Composto de marketing da Votomassa subordinado ao do cimento.			
Seleção de Canais	Foco nos antigos e grandes clientes, migrando para o pequeno e médio varejos. Não identificação dos diferentes perfis e tipos de negócio (critérios qualitativos).			
Posicionamento de Canal	Líder de mercado com relacionamento distante.			
Relacionamento Canal	Necessidade de aumentar os esforços da equipe de vendas e melhorar o serviço ao pequeno varejo com ações de marketing estruturadas e laços de compartilhamento de conhecimento. Evidenciar garantia e assistência técnica.			
PEQUENO VAREJO	A	B	C	D
Proposta de Valor	Preço (menos por menos)	Conveniência, Atendimento e Crédito (mais por mais)		
Segmentação	Clientes sensíveis a preço	Classes C, D, E moradores ou que trabalham na região da loja		
Posicionamento focado em	Especialista em pisos Promoção de preço	Qualidade	Conveniência	Crédito
Fatores Construção da Marca	Tradição de preço do ponto	Nome do varejista é o nome da loja; conquista de confiança, lealdade à loja.		
Produtos	Piso, argamassa e complementos com diferentes opções qualidade preço	Materiais construção em geral. Marcas <i>top</i> de linha.	Materiais construção em geral. Marcas mais convenientes para o varejista.	Materiais construção em geral. Opções extremas: top de linha x mais barata.
Promoção	Boca a Boca			
Praça	Área de influência zona Leste	Área de influência praticamente restrita ao bairro de atuação.		
Preço	Foco preço promocional.	Foco no crédito.		
BALCONISTA	A	B	C	D
Papel dos balconistas	Especialista, direciona a compra, venda complementar	Desconhecimento do produto. Quando possível recomenda a marca do fornecedor com quem tem relacionamento estabelecido. Percepção de marca subordinada à do varejista e do pedreiro.		
PEDREIRO	A	B	C	D
Como Compra	Importância da marca vinculada à experiência de uso, trabalhabilidade no aspecto funcional, disponibilidade.			
CONSUMIDOR	A	B	C	D
Como Compra	Marca recomendada na loja	Recomendação do pedreiro, do varejista e / ou marca já comprada na loja de piso.		

FONTE: Elaborado pela autora.

Identificou-se, na pesquisa empírica, que a gestão da marca está fortemente relacionada aos dois efeitos: *push* e *pull*.

O efeito *push* é impulsionado pelo relacionamento já estabelecido com a empresa fabricante. O pequeno lojista de material de construção necessariamente deve oferecer o cimento Votoran, sendo esse um produto pelo qual o consumidor prefere mudar de loja a mudar de marca. Com isso, a disponibilização no ponto de venda sempre foi o objetivo do fabricante e do varejista, independentemente de construção de relacionamento. Essa foi uma vantagem na distribuição da Votomassa, sendo que um lojista comprava a marca em função da exclusividade do cimento na loja e outro em função da facilidade, ou seja, de já ser um cliente. Por outro lado, a percepção da empresa por parte do varejista, em função do domínio de mercado de cimento, tem uma certa dose de arrogância, o que pode gerar um comportamento de afastamento e de desejo de não dependência. Esta imagem só pode ser contornada com a implementação de políticas de aproximação, o que a empresa começa a desenvolver com programas como o VCim. A estrutura de vendas também pode ser repensada para permitir a criação de um vínculo maior entre vendedor e lojista.

O efeito *pull* é impulsionado pela solicitação do produto e da marca pelos profissionais e clientes na loja. O pequeno varejo tem um *mix* de produtos reduzido e um perfil mais voltado à conveniência, preferindo ter em estoque apenas os itens de maior giro e as marcas mais solicitadas. Nesse sentido, as campanhas e ações voltadas ao consumidor e aos profissionais são fundamentais para reforçar a opção do lojista pela marca. Tendo por base que a percepção do lojista com relação à marca é sustentada por esses dois pilares, pode-se dizer que o efeito *pull* é mais impactante do que o *push*. Além disso, a percepção positiva e a solicitação do produto pelo pedreiro gera impactos em toda a cadeia. Ele é o especialista, aquele que efetivamente trabalha com o produto e deve, necessariamente, recomendar a marca a ser utilizada.

Com referência aos objetivos complementares da tese procurou-se investigar especificamente o posicionamento de um novo produto com uma extensão de marca ao longo da cadeia. Considerando a estratégia da Votorantim, criando uma extensão de marca para a argamassa e focando toda a sua estratégia de comunicação no cimento, verificou-se que a intenção da empresa era que a Votomassa tivesse um forte efeito *pull*, sustentado nos atributos e

associações já fortes em relação ao cimento Votoran. Concluiu-se que esse efeito não ocorreu devido aos seguintes fatores:

- não associação do nome Votomassa ao nome Votoran ou a Votorantim, o que dificultou a transferência das associações positivas da marca-mãe;
- presença de um forte líder de mercado, o qual já possui associações fortes com relação a atributos funcionais e emocionais do produto argamassa;
- dentre as associações do cimento (robustez, solidez, segurança, tradição), a mais fortemente evocada pela extensão de marca seria a tradição, mas que acaba não tendo tanto efeito em função da dificuldade em associar os nomes Votomassa e Votoran. Portanto, nesse sentido, a participação do varejista e do balconista são fundamentais para tornar mais direta a associação, ou seja, *a Votorantim não colocaria um produto na praça que não fosse o melhor*. Mas, para que essa participação efetivamente ocorra, é necessário um grau maior de parceria, além de ferramentas adequadas que dêem consistência à argumentação do varejista – e então inicia-se o trabalho *push*.

A percepção que o varejista tem da marca, delineada nos dois pilares citados, interfere na construção da marca de várias formas pois se ele acredita na marca e no fornecedor, haverá:

- maior dedicação em vender o produto;
- maior espaço destinado ao produto;
- vinculação da percepção do produto pelo cliente com relação à percepção da loja.

No pequeno varejo, o papel do balconista é fundamental, mas confunde-se fortemente com o do varejista. Desenvolver ações voltadas a esse público, além de exigir um enorme esforço de estruturação e elaboração, pode ter resultados temporários ou de pouco impacto, se o varejista não estiver também comprometido com a marca.

Por outro lado, especificamente o produto argamassa, por ser pouco conhecido pelo consumidor e muito conhecido pelo pedreiro, necessita de uma argumentação de venda consistente, baseada em experiências e conhecimento de causa, sem os quais será difícil argumentar com o profissional.

O posicionamento do varejista pode servir como um dos critérios de priorização dos varejistas serem trabalhados, conforme o estudo de casos pode identificar:

Varejo especializado: é fundamental na construção de marca, pois, em menor nível que o pedreiro mas logo atrás dele, esse é o comércio que conhece o produto e, portanto, deve saber qual é a melhor opção, seja em termos de preço, seja em termos de qualidade. Nesse tipo de varejo inicia-se o processo de compra de pisos, que gera a venda da argamassa e, nesse momento, já se opta pela marca, havendo maior possibilidade de sua recompra no caso de reposição. Há que se relevar, porém, que o varejo especializado estudado tem um posicionamento distinto daquele objetivado para a Votomassa;

Varejo com foco em qualidade: é importante na construção da marca prêmio, aquela que o consumidor aceita pagar mais em função da percepção de qualidade melhor. Se esse lojista não oferecer a sua marca, então ela não é a melhor para o seu consumidor. Vale ressaltar que, apesar de interferir no processo de construção de marca, na verdade a força maior é do sentido contrário, ou seja, como a marca é a mais pedida e o cliente deixa a loja caso não tenha, então, o varejista passa a oferecê-la;

Varejo de conveniência de materiais de construção: o varejista que pretende atender a sua região com produtos que eventualmente faltem na obra e tem o cimento como carro-chefe será importante na construção da marca em função do efeito *push*, por já ser cliente do cimento e por entender que vale ter um número de fornecedores reduzido em função de um sobrenome forte, com o qual é possível converter a venda;

Varejo de conveniência com foco em crédito: a força na construção da marca do fabricante nesse varejo é menor do que a daquele com foco em qualidade, pois sempre ele terá uma segunda opção mais barata e não fará muito esforço para trabalhar o produto. Porém, existe uma relação de proximidade e confiança tão grande desse lojista com a comunidade que o fato de ele oferecê-la e recomendá-la torna a marca mais forte do que os esforços promocionais.

A tese investigou, ainda, se as características físicas da loja podem interferir na gestão da marca no que diz respeito à percepção diferenciada em função da loja em que é comprada. Nos varejistas analisados, foi possível identificar a importância dos fatores:

- Visibilidade do produto na loja;
- Presença da marca na loja (não apenas no produto mas através de materiais de ponto de venda);
- Clareza e objetividade de comunicação.

Porém, como na maioria das situações há atendimento pessoal, a intervenção torna-se mais relevante do que os demais fatores.

Não foi identificada qualquer evidência de que o aspecto eventualmente simplório, desorganizado e confuso das lojas estudadas possa interferir negativamente na percepção da Votomassa.

Procurou-se, ainda, identificar convergências e divergências da imagem do fabricante em função dos diferentes perfis de varejo pelos quais ela migra. Essas existem e são evidentes para os atores proprietário da loja e para o balconista, principalmente em função do relacionamento estabelecido com o fornecedor. O profissional, em linhas gerais, já chega à loja com a marca desejada em mente e o consumidor tem pouco conhecimento sobre o produto.

Em resumo, se o pequeno varejista representa um pequeno volume isoladamente, a pulverização das lojas de material de construção faz com que a soma desses volumes torne-se significativa. Ocorre, então, uma reorganização do esquema de forças de poder entre o fabricante e o cliente. Esse pequeno varejista conta com pequenos fornecedores que lhe oferecem mais valor do que o grande fabricante. Mas estocará a marca líder se o seu cliente solicitar e deixar de comprar pelo fato de não ter. O fabricante busca formas de tornar viável o atendimento customizado ao pequeno varejista.

Uma das formas de o fabricante intensificar o relacionamento é fornecer um número maior de produtos a esse cliente, favorecendo a logística, por um lado, e prestando um serviço ao cliente, para quem a administração de um grande número de fornecedores pode ser complicada. Para que a estratégia de intensificar o relacionamento gere resultados, porém, a empresa precisaria contar com dois aspectos fundamentais:

- O consumidor ou cliente solicite o seu produto: à medida que o cliente do cliente não peça o produto e deixe a loja em busca de outra marca, as ações *push* relativas ao lojista têm o seu efeito reduzido.
- O valor percebido pelo varejista selecionado seja superior ao dos concorrentes e forte a ponto de incentivá-lo a estreitar o relacionamento.

5.1 Limitações da Pesquisa Empírica

Restrição metodológica quanto à amplitude de aplicação dos resultados: por ser uma pesquisa qualitativa exploratória, com estratégia de pesquisa de estudo de caso, as conclusões não podem ser generalizadas, retratando a realidade das outras empresas do mesmo ramo de atividade;

O escopo da pesquisa não contemplou as relações referentes aos demais elos da cadeia de valor do fabricante (os vários perfis de varejistas, distribuidores, atacadistas) e, nem mesmo, os demais públicos na estrutura da organização fabricante relacionados à distribuição (representantes de venda, caminhoneiros) muito embora também sejam relevantes para a gestão da marca;

Outras restrições da pesquisa empírica envolvem a escolha das unidades varejistas participantes, que podem não representar o pequeno varejo de periferia como um todo, quanto a aspectos não explorados;

O tema, embora bastante relevante, depende de opiniões dos respondentes, o que realça um aspecto subjetivo de alguns dos dados coletados, mas que nem por isso podem ser subestimados.

Mesmo considerando as restrições apresentadas, o presente estudo contribui com:

- Aprofundamento do conhecimento sobre o pequeno varejo de material de construção;

- Aprofundamento do conhecimento sobre o pequeno varejo da periferia de São Paulo e do perfil de consumo do público da região, seu comportamento de compra e atributos valorizados;
- Análise da estratégia de crescimento de um dos maiores Grupos nacionais, principalmente no que se refere à Votorantim Cimentos e à sua gestão de canais;
- Análise da estratégia de marketing para dois produtos complementares mas com mercados potencialmente diferentes e suas respectivas estratégias de construção de marca, bem como a contribuição e interferência do varejo nesse processo;
- Comparações entre as orientações estratégicas de empresas varejistas, que acabam adotando empiricamente um posicionamento que se reflete em toda a sua cadeia de valor, principalmente no que diz respeito à escolha de fornecedores e atração de clientes.

5.2 Sugestões de Estudos Futuros

- Aplicação do mesmo estudo a pequenas lojas varejistas de bairros mais centrais, com público-alvo de maior poder aquisitivo, para identificar diferenças de comportamento entre diferentes perfis de consumidor;
- Realização de estudos quantitativos, com amostras representativas do pequeno varejo de material de construção, visando a inferir para o universo desse tipo de organização;
- Estudos em outros setores que sofrem fortes interferências de especialistas, como o pedreiro nesta pesquisa, e compreensão de como ocorre essa interferência;
- Estudos que aprofundem o conhecimento do comportamento de compra dos públicos CDE para esse e outros tipos de produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KELLER, K. *Consumer Evaluations of Brand Extensions*. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 27-41, Jan, 1990.

_____. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

_____.; JOACHIMSTHALER, E. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

_____.; DAY, G. S. **Marketing Research**. 4. ed. Singapore: John Wiley & Sons, 1990.

_____.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACEVEDO, C R; NOHARA, J J. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. São Paulo: Editora Atlas., 2004.

AILAWADI, K.; KELLER, K. *Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities*. **Journal of Retailing**, n. 80, 2004.

ANGELO, C.; MENEZES, E. **Utilização do Mix de Serviços como Estratégia para Diferenciação Competitiva no Varejo** *apud* _____. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Atlas/Provar, 1999.

BATESON, J. E. G. *Self service consumer: an exploratory study*. **Journal of Retailing**. N. 61 v. 3, p. 49-76, 1985.

BEISEL, J. L. **Contemporary retailing**. 2 ed. Nova York: Mac Millan, 1993.

BETTENCOURT L. A; BROWN, S W. *Contact Employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours*. **Journal of Retailing**. n. 73, v. 3, p. 383-406, 1997.

BLECHER, N.; REBOUÇAS, L. A Ditadura do Varejo. **Revista Exame**. a. 36, n. 12, São Paulo, Ed. Abril, 12 de junho de 2002, p. 44.

_____.; TEIXEIRA JR, S. O discreto charme da baixa renda. **Revista Exame**. Out. de 2003.

BLESSA, R. **Merchandising no Ponto-de-Venda**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BOYD, J.; WESTFALL, R. **Pesquisa Mercadológica. Texto e Casos.** 7 Ed. São Paulo: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BRETZKE, M. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. **Gestão de Marketing.** Ed. Saraiva, 2003.

CAMPOMAR, M.C. Do Uso do Estudo de Caso em Pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 26, n. 3, jul/set. 1991, p. 95-97.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CERTO, S.; PETER, J. **Strategic Management, Concepts and Applications.** 2 ed. NY: McGraw Hill Inc, 1991.

CHURCHILL JR, G; PETER A. J. P; **Marketing:** Criando Valor para o Cliente. BARTALOTTI, C. C.; MOREIRA, C. K. (trad.) São Paulo: Saraiva, 2003.

CLANCY, K. J.; SCHULMAN, R. S. **A Revolução no Marketing,** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993, p. 219.

COBRA, M. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

CONZ *et al.* *Agregação de Valor no Varejo de Material de Construção Via Prestação de Serviços.* In: RAMALHO, J. (Coord). **O Varejo de Material de Construção no Brasil Mecanismos Operacionais.** São Paulo: DVS Editora, 2006.

CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. **Store Wars:** The Battle for Mindspace and Shelfspace. England: John Wiley & Sons, 1995.

COUGHLAN, A T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRAVENS, D. **Strategic Marketing.** Richard D. Irwin Inc, 4 ed, 1994.

CRESCITELLI, E; COSTA, A R. **Marketing Promocional para Mercados Competitivos.** São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, J W. **Research design: qualitative and quantitative approaches.** Califórnia: Sage Publications, 1994.

CROCCO, L. *et al.* **Fundamentos de Marketing:** conceitos básicos. GIOIA, M. (coord). São Paulo, Saraiva, 2006.

CUNHA, F. **Avaliação da imagem percebida de três hipermercados junto a consumidores da Grande São Paulo**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

DABHOLKAR P. A, THORPE D. I; RENTZ J. O. *A measure of service quality for retail stores: scale development and validation*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. n. 24, v. 1, p. 3-16, 1996.

DASILVA, R.; DAVIES, G.; CHUN, R; ROPER, S. *A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation*. **Corporate Reputation Review**. London: Summer, v. 7, Iss. 2, 2004.

DEARLOVE, D.; CRAINER, S. **O Livro Definitivo das Marcas: Histórias e Revelações das 50 maiores marcas do mundo**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DIAS, S. R. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. **Gestão de Marketing**. Ed. Saraiva, 2003.

DONAIRE, D. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração. **Revista IMES**. A. XIV, n. 40, p. 9-19, maio/agosto, 1997.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**, 1989, v. 14, n. 4.

FERRACCIU, J. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. **Gestão de Marketing**. Ed. Saraiva, 2003.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. (Trad.) RITTER, J. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FOMBRUN, C. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. **Harvard Business School Press**, Cambridge, MA, 1996.

FORNARI, D. *Autonomia Imprenditoriale nel Commercio et Politiche de TM dei Produttori di Marca in Itália*, Milan: F Angeli, 1986.

_____. **Metodologie e Instrumenti di pianificazione per le strategie si TM dei produttori di marca**. *Commercio*, n. 28, p. 155-162, 1988.

FORTUNE GLOBAL 500. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2006/snapshots/1551.html>. Acesso em: 16/01/2007.

GADE, C. **Psicologia do consumidor**. São Paulo: EPU, 1980.

GARDNER, D.; THOMAS, H. **Strategic Marketing and Management**. NY: John Wiley&Sons, 1985.

GIL, A. L. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIOVANAZZO, R. **Um Estudo sobre o Desempenho e a Estratégia das Empresas que Atuam no Mercado de Bens Populares no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GOBÉ, M. **Emotional Branding**. Allworth Press, 2002.

GODOY, P.; NARDI, S. **Marketing: para o Varejo de Baixa Renda**. Osasco - SP: Novo Século Ed, 2006.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. **Como a Wal-Mart se globalizou**. HSM Management, 20 maio-jun, 2000.

GRAZZIOTIN, G. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra**. 3 ed (ver). São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2003.

_____. Disponível em: <www.grazziotin.com.br>. Acesso em: outubro 2006.

GRISI, C. C. H. **Contribuições ao Estudo das Técnicas de Segmentação de Mercado – Uma Análise de Dados sobre Apostadores da Loteria Federal**. Dissertação (Mestrado) - São Paulo, 1986.

GUEDES, P. M; VIEIRA, N. O. **A Democratização do Consumo**. Braudel Papers, n 39 p 1. Publicação do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial. Disponível em: <www.braudel.org.br/novo/publicacoes/bp/>. Acesso em: julho 2006.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, Estratégias de Relacionamento e Abordagem de CRM para Economias de Rede**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUP, B. E. **Guide to Strategic Planning**, NY: McGraw Hill Book Company, 1980.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **Strategy Management an Integrative Perspective**. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall, Inc., 1984.

_____.; _____. **The Strategy Concept and Process, a Pragmatic Approach.** Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall Inc, 1991.

HOFFMAN, K. D; BATESON, J E. **Princípios de Marketing de Serviços.** (trad) FERNANDES, B. R; (ver. Téc.) LIMEIRA, T. M. V. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUTT, M.; SPEH, T. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais.** 7 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO. Classes C e D são o alvo do Barateiro, enquanto o Carrefour mira A e B. Caderno de Economia, abr. 2003.

_____. **Caderno de Negócios**, p. B12, 20 de setembro de 2006a.

_____. **Caderno de Economia**, Carreiras, p. B12, 14 de setembro de 2006b.

_____. **Brazil com z.** Caderno H, 5 out 2006c.

KAPFERER, J. **As Marcas: Capital da Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, D. M. R. **Fatores de Marketing na Construção de Marcas Sólidas: Estudo Exploratório com Marcas Brasileiras.** São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

KLEIN, N. **Sem Logo: a Tirania das Marcas em um Planeta Vendido.** Rio de Janeiro: Recorde, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10a. Ed. SP: Prentice Hall, 2000, p. 55-82; 475-507.

_____. KELLER, K. **Marketing Management.** Twelfth ed. Pearson Education Inc, 2006.

KUMAR, N. **Como Enfrentar o Varejo Mundial.** HSM Management 51. jul-ago, 2005.

LAMBIN, J. **Le Marketing Stratégic.** *Fondements, Méthodes et Applications*, 2 ed. Paris: McGraw Hill, 1989.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico.** 4. ed, Lisboa: McGraw-Hill, 2000, p. 533.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira.** São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

LEVITT, T. A **Imaginação de Marketing**, São Paulo: Ed. Atlas, 1985, p. 115-40.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de Varejo.** SP: Ed. Atlas, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** Ed. Saraiva, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINEAU, P. *The Personality of the Retail Store.* **Harvard Business Review**, n. 36, a. 1, p. 47-55, 1958.

MARTINS, J. A **Natureza Emocional da Marca: como Escolher a Imagem que Fortalece a sua Marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

_____. **Branding: um Manual para Você Criar, Avaliar e Gerenciar Marcas.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MASANO, T. **O Planejamento da Localização Comercial.** Mercado Global, Jul/Ago, 1985.

_____. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. **Gestão de Marketing.** Ed. Saraiva, 2003.

MASON, J. B.; MAYER, M. L.; WILLKINSON, J. B. **Modern Retailing: Theory and Practice.** 6. Ed. Richard D. Irwin, 1993.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, J. E. **Marketing Básico.** São Paulo: Atlas, 1997.

MCGOLDRICK, P. **Retail Marketing.** New York: McGraw Hill, 2002.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro, RJ: Ed. Campus Ltda., 1993, p. 96.

MCKINSEY. **If Nike Can Just Do It Why Can't We?** 1997.

MONTEIRO NETO, C. B. **A Visão Supermercadista sobre os Fatores Determinantes nas Relações Comerciais com Fornecedores**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MORICONI *et al.* **O Varejo de Material de Construção no Brasil Mecanismos Operacionais**. São Paulo: DVS Editora, 2006.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The effect of marketing orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**, October, 1990, p 20-35.

PARASURAMAN, A., ZEITHALM, V. A.; BERRY, L. L. *SERVQUAL: a multi item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**, n. 64, a. 1, p. 12-40, 1988.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2 ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc. 1990.

PEREIRA, J.L.V.; TOLEDO, G.L. Serviço ao Cliente no Processo Logístico do Elo Indústria. Varejo: um Estudo em uma Empresa de Laticínios Refrigerados. **Revista da FAE**. Curitiba, v.9, n.1, jan/jun, 2006.

PESQUISA ANAMACO IBOPE SOLUTION 2006. Disponível em: <http://www.anamaco.com.br/dados_setor.php>. Acesso em: 26/10/2006.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

_____. *What is Strategy?* **Harvard Business Review**. nov/dez, 1996.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; RAMANSWAMY, V. **Como Incorporar as Competências do Cliente**. São Paulo: HSM Management., p. 43, mai/jun 2000.

_____. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid**. Upper Saddle River, NJ Pearson Education, Inc, Wharton School Publishing, 2005.

PROENÇA, M. C. *Marketing Business to Consumer*. In VINIC, R. (Coord). **Varejo e Clientes**. DVS Editora, 2004.

_____.; BANDEIRA DE MELLO, S. *Marketing Business to Consumer*. In: RAMALHO, J. (Coord). **O Mercado de Varejo de Material de Construção No Brasil: Ferramentas de Gestão**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

_____.; _____. O Mercado de Varejo de Material de Construção no Brasil: In: RAMALHO, J. (Coord). **Ferramentas de Gestão**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

PROVAR. **Varejo Material Construção: Mercado do Faça Você Mesmo**. FIA, Jan., 1998 a.

_____. **O Atendimento no Varejo de Material de Construção**. FIA, dez.,1998 b.

RACY; S. **Jornal O Estado de São Paulo**. B2. 2 de Set. 2006,

RANGAN, V. K.; MORIARTY, R.T. SWARTZ, G. S. *Segmenting Customers in Mature Industrial Markets*. **Journal of Marketing**. Oct. 1992, p. 72-82.

REVISTA ANAMACO. **Prêmio Anamaco 2006: Os Melhores de Material de Construção**. Edição Anual, Grau 10 Editora, Jun. 2006.

REVISTA MUNDO CERÂMICO E WILHELM & MARTINI. **Pesquisa Nacional de Cerâmica**. Tendências do uso de cerâmica e produtos concorrentes, 2006.

RIES,A. TROUT,J. **Positioning The Battle for Your Mind**. NewYork: Warner Books, 1981.

ROSEMBLOOM, B. **Canais de Marketing, Uma Visão Gerencial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. **O Valor do Cliente: o Modelo que está reformulando a estratégia competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SANT'ANNA, A. **Propaganda, Teoria, Técnica e Prática**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U./ Edusp, 1975.

SERRALVO, F. A. **A Influência das Marcas na Formação Cultural dos Usos e Costumes**. Tese (Doutorado). PUC-SP,1999.

SHIMP, T. **Propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SILVEIRA, J. A. **Serviços no Varejo** apud ÂNGELO, C. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Atlas/Provar, 1999.

_____. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias.** 2º. ed. (Rev., atual e ampl.). Blumenal: Edifurb, 2004.

SOUZA, M. G; SERRENTINO, A. **Multivarejo na Próxima Economia.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SUDHARSHAN, D. **Marketing Strategy: Relationships, offerings, timing & resource allocation.** Prentice Hall, Inc. 1995.

SWINYARD W. R; WHITLARK, D. B. *The effect of customer dissatisfaction on store repurchase intensions: a little goes a long way.* **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.** n. 4, a. 3, p. 329-344, 1994.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C. **O Conceito de Valor Percebido Um Estudo de Caso na Indústria de Papel e Celulose sobre a Utilização da Percepção dos Clientes sobre o Produto.** Dissertação (Mestrado). São Paulo, 2000.

_____. **Contribuição ao Estudo de Clusters Industriais sob a Ótica de Marketing.** Um Estudo de Caso no Setor Cerâmico Paulista: o Cluster de Santa Gertrudes. Tese (Doutorado). São Paulo, 2004.

TARGET, B. A. H. O discreto charme da baixa renda. BLECHER, N.; TEIXEIRA JR., S. **Revista Exame.** Out. de 2003.

TAVARES, M. C. **Um Estudo da Construção do Valor da Marca baseado na sua Extensão.** São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TELLES, R. **Posicionamento e Reposicionamento de Marca.** Uma Perspectiva Estratégica e Operacional dos Desafios e Riscos. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TOLEDO, L. A. **Alinhamento entre Sistema de Inteligência Competitiva e o Gerenciamento da Tecnologia da Informação.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração. São Paulo, 2006.

TOLEDO, G. L. Marketing e Relações Públicas: um Conceito Tridimensional. *In: Anais do XVIII ENANPAD*, v. 7, Curitiba, 1994.

_____, SILVA, F. S. Marketing e Competitividade. **Anais do XVI ENANPAD**, v. 5, Canela, 1992, p. 178-192.

_____, HEMZO, M.A. **O Processo do Posicionamento e o Marketing Estratégico**. FEA / USP, 1994.

_____.; PROENÇA, M. C. A. Técnicas de Promoção de Vendas e Merchandising no Varejo: Um Estudo em Lojas de Material de Construção. **Anais do SLADE**, 2004.

_____.; _____. A, MELLO JÚNIOR, S. B. **Política de Preços e Diferencial Competitivo: Um Estudo de Casos Múltiplos na Indústria de Varejo**. R. Adm., São Paulo, v. 41, n.3, p.324-338, jul/ago/set 2006.

TORELLA, J. **Branding no Varejo**. Estratégia e Gestão. São Paulo: Ed. Inteligentes, 2004.

TROUT, J. **Diferenciar ou Morrer**. São Paulo: Futura, 2000.

TURATTI, L. F. A. **Extensões de Marca: Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, 2005.

UNIÃO NACIONAL DA CONSTRUÇÃO. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A Construção do Desenvolvimento Sustentado: A importância da construção na vida econômica e social do país**. Agosto / 2006.

WOODRUFF, R. B. *Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 25, a. 2, p. 139-153, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Protocolo de Pesquisa

ANEXO 2 - Roteiro da Entrevista com o Fabricante

ANEXO 3 - Roteiro da Entrevista com o Varejista

ANEXO 4 - Roteiro da Entrevista com o Balconista

ANEXO 5 - Roteiro da Entrevista com o Cliente

ANEXO 1 - Protocolo de Pesquisa

O presente protocolo foi utilizado como guia dos passos e regras gerais na condução da pesquisa, complementado com a descrição dos eventos relativos à mesma. Os instrumentos de pesquisa encontram-se nos anexos seguintes e foram elaborados com base na Fundamentação Teórica, de acordo com as orientações da banca por ocasião do exame de qualificação e das entrevistas teste com seis varejistas.

A) Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

Como objetivo geral, a tese propõe-se contribuir para o estudo e a compreensão da estratégia de gestão da marca do fabricante na migração ao longo do varejo e dos diferentes perfis de lojas varejistas, tomando por base contribuições do arcabouço teórico sobre Cadeia de Valor, Planejamento e Marketing Estratégico, Decisões de Marca e de Marketing, Gestão de Canais e Marketing de Relacionamento, Marketing de Varejo e de Serviços e Comportamento do Consumidor.

Os objetivos do estudo de caso da Votomassa da Votorantim Cimentos compreendem:

- Levantar os aspectos relevantes da construção da marca do fabricante ao longo da cadeia de distribuição varejista;
- Identificar convergências e divergências da imagem do fabricante em função dos diferentes perfis de varejo pelos quais ela migra;
- Avaliar a contribuição do balconista na construção da imagem do fabricante para o consumidor final, bem como a interferência das características físicas da loja;
- Investigar o processo de posicionamento de um novo produto com uma nova marca (mais especificamente uma extensão de marca) ao longo da cadeia.

B) Questões Básicas a Serem Formuladas (Constructo):

- Qual é a estratégia de marca e de marketing da Votorantim para a Votomassa? Qual é a estratégia de gestão de canais para o produto?

- Qual é a estratégia de marketing dos pequenos e médios varejistas selecionados, principalmente no que se refere ao gerenciamento do composto de marketing e de acordo com o público alvo? Quais são os fatores críticos de seleção de fornecedores, por estes varejistas, principalmente no que se refere ao produto argamassa? Como estes varejistas percebem a Votomassa?
- Como o balconista vende o produto argamassa nas lojas selecionadas: marcas indicadas, atributos valorizados e justificativas? Como estes balconistas percebem a Votomassa?
- Como o consumidor compra nas lojas estudadas, como ele escolhe a loja, o produto e a marca a ser comprada? Como o consumidor percebe a Votomassa?

C) Procedimentos de Campo

1. Elaboração dos roteiros de entrevistas com os diferentes papéis atuantes na cadeia selecionada, fundamentados na teoria, envolvendo os seguintes aspectos: Cadeia de Valor, Planejamento e Marketing Estratégico, Decisões de Marca e de Marketing, Gestão de Canais e Marketing de Relacionamento, Marketing de Varejo e de Serviços, Comportamento do Consumidor (primeiro semestre de 2006).
2. Contato, por telefone, com o Presidente da ABAI, Associação Brasileira das Argamassas Industrializadas, Sr. Fábio Campora, para entrevista sobre histórico e a atuação da organização no fomento ao setor (entrevista 25 de julho).
3. Pesquisa dos *sites* de entidades relacionadas ao setor - ABAI, ANAMACO, Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - e empresas atuantes no mercado de argamassas industrializadas colantes – Quartzolit Weber (www.quartzolitweber.com.br), Fortaleza (www.usinafortaleza.com.br) , Minercal (www.minercal.com.br) – para levantamento de informações sobre as empresas, marcas e produtos (maio, junho e julho de 2006).
4. Leituras relevantes para o caso em análise: artigos de revistas, jornais e pesquisas relacionados ao setor, referenciados na bibliografia (primeiro semestre de 2006).
5. Entrevistas individuais com executivos da Votorantim com base no roteiro de entrevista do fabricante (anexo 2). As entrevistas foram conduzidas pela autora e

gravadas em fitas microcassete (com anuência dos entrevistados), com transcrição posterior, para a análise de dados obtidos, assim como anotações de observações que se fizeram pertinentes (primeiro semestre de 2006).

Entrevistados-chaves:

Sr. Marcelo Chamma, Diretor Comercial.

Sr. Sergio Luiz Victor, Gerente Planejamento Comercial

Sr. Rodrigo Lara, Gerente Produtos Complementares

Sr. Fábio Rossini, Gerente de Marketing

Sr^a. Maria Luiza Ciorlia, Coordenadora de Produtos - Argamassas Colantes e Rejuntas

Sr. Adilson I. Schiavoni Junior, Coordenador de Produtos - Argamassas Básicas e Cimento Branco

Sr^a. Marilia Dias Correa Goldschmidt, Analista de marketing

Sr. Leandro F. Gonçalves, Coordenador de Vendas - Regional SE

Sr. Fábio Nishimura, Coordenador de Vendas - Regional SE

6. Visita a seis pequenos e médios varejistas de material de construção, indicados pela Votorantim Cimentos, localizados na periferia e também em regiões centrais, para realização de um teste com os roteiros de pesquisa e verificação de adaptações necessárias (agosto de 2006).
7. Palestra relacionada ao tema, a convite da Votorantim Cimentos, As Grandes Sacadas de Marketing com a apresentação do caso do Cimento Votoran (dia 29 de julho de 2006).
8. Contato inicial, por telefone, com os quatro varejistas selecionados, para explanação do propósito da entrevista, e agendamento de horários (entrevistas realizadas entre setembro e outubro de 2006). As entrevistas foram individuais com base no roteiro de entrevista para cada tipo de papel (varejistas, balconistas e clientes, nos anexos 3, 4 e 5). As entrevistas foram conduzidas pela autora e gravadas em fitas microcassete (com anuência dos entrevistados), com transcrição posterior, para a análise de dados obtidos, assim como anotações de observações que se fizeram pertinentes.

1ª entrevista: 29 de agosto, grupo varejista, loja C (conforme identificação ao longo do caso, seção 3 desta Tese).

2ª entrevista: 29 de agosto de 2006, grupo cliente, loja C.

3ª entrevista: 29 de agosto de 2006, grupo cliente, loja C.

4ª entrevista: 31 de agosto de 2006, grupo varejista, loja A.

5ª entrevista: 31 de agosto de 2006, grupo cliente, loja A.

6ª entrevista: 31 de agosto de 2006, grupo cliente, loja A.

7ª entrevista: 31 de agosto de 2006, grupo cliente, loja A.

8ª entrevista: 31 de agosto de 2006, grupo balconista loja A.

9ª entrevista: 31 de agosto de 2006, grupo balconista loja A.

10ª entrevista: 13 de setembro de 2006, grupo varejista, loja D.

11ª entrevista: 13 de setembro de 2006, grupo balconista, loja D.

12ª entrevista: 13 de setembro de 2006, grupo cliente, loja D.

13ª entrevista: 13 de setembro de 2006, grupo cliente, loja D.

14ª entrevista: 15 de setembro de 2006, grupo varejista, loja D.

15ª entrevista: 15 de setembro de 2006, grupo balconista, loja D.

16ª entrevista: 15 de setembro de 2006, grupo cliente, loja D.

17ª entrevista: 15 de setembro de 2006, grupo cliente, loja D.

9. Análise dos dados obtidos nas entrevistas de acordo com os objetivos da pesquisa e com base na revisão bibliográfica, conduzida em etapa anterior.

D) Pessoal Envolvido

Pesquisadora: Maria Cristina de Araújo Proença

Professor Orientador: Geraldo Luciano Toledo

E) Questões do Roteiro de Entrevista

Anexos 2, 3, 4 e 5.

F) Plano de Análise de Dados e Relatório do Estudo de Caso

Utilizou-se a estratégia baseada nas proposições teóricas apresentadas e que aplica o modelo de correspondência (*pattern-matching*). Essa técnica de análise é baseada na comparação entre o padrão conceitual e o padrão obtido na pesquisa.

O relatório do estudo de caso foi estruturado de forma analítico-linear, que é considerada a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa e mais recomendada por Yin (2005), com a apresentação escrita dos dados coletados e das informações relevantes.

ANEXO 2 - Roteiro da Entrevista com o Fabricante

Dados da Empresa e do Entrevistado:

1. data, hora
2. entrevistado, cargo:
3. tempo de atuação na organização, tempo no cargo
4. telefone, email:
5. histórico da empresa
6. Panorama atual do mercado de materiais de construção

Histórico da Marca:

7. Por favor, faça um breve histórico da Votomassa e da razão de entrada neste negócio.
8. A partir da decisão de entrar no negócio, quais foram as alternativas de marca e por que o nome foi escolhido?
9. Quais as razões da escolha da marca original para fazer a extensão?
10. Quais eram os benefícios esperados com a extensão de marca?
11. Por favor, descreva o portfolio de produtos da argamassa.

Portfolio de Marcas: Com relação ao portfolio de marcas da Votorantim em São Paulo, por favor descreva:

12. Público-alvo:

CIMENTO VOTORAN:
VOTOMASSA:

13. Concorrentes:

CIMENTO VOTORAN:
VOTOMASSA:

14. Diferenciais:

CIMENTO VOTORAN:
VOTOMASSA:

15. Associações:

CIMENTO VOTORAN:
VOTOMASSA:

16. Necessidades funcionais que a marca pretende atender:

CIMENTO VOTORAN
VOTOMASSA

17. Necessidades emocionais que a marca pretende atender:

CIMENTO VOTORAN
VOTOMASSA

18. Estratégia Posicionamento:

CIMENTO VOTORAN:
VOTOMASSA:

19. Consciência (lembração da marca):

CIMENTO VOTORAN
VOTOMASSA

20. Considerando os dois produtos, o que chama a atenção no processo de compra no varejo?

21. As marcas neste portfolio detêm nichos especiais? Por favor, dê exemplos.

22. Na sua avaliação, qual é a extensão da sobreposição de marcas? Em que áreas?

23. De forma contrária, as marcas maximizam a cobertura de mercado?

24. Qual o efeito da extensão sobre a marca original? Em que a extensão alterou a percepção de marca? Impactos positivos e negativos.

25. Que associações da marca original foram reforçadas com a extensão?

26. Detectou algum tipo de diluição do significado da marca?

Relacionamento com o Varejo:

27. Qual é a estrutura dos canais varejistas para a venda de argamassas?

28. Como o varejo percebe a marca Votoran Cimento? Votomassa? Votorantim?

29. Quais os critérios de segmentação dos varejistas?

30. Em função disto, existe um processo de seleção (clientes-alvo)?
exemplo: força de vendas, linha de produtos, reputação, cobertura de mercado, desempenho de vendas, habilidade gerencial, atitude, tamanho, condições financeiras e de crédito.

31. Quais são as ações de comunicação, relacionamento e incentivo junto a estes varejistas?

32. Como o pequeno e médio varejo contribuem para a estratégia de posicionamento da marca?

Estratégia de comunicação:

33. Quais são os métodos utilizados para descobrir necessidades e desejos (satisfeitos ou não)?
34. Como a empresa garante que as marcas se mantenham relevantes? Com base em que critérios?
35. Quais são as atividades de comunicação e promoção da marca?
36. Destas atividades, quais as mais importantes para a construção e manutenção da marca?
37. Como a empresa promove a integração de seus programas de marketing para que não enviem mensagens conflitantes?
38. Como o posicionamento da marca é transmitido?
39. Qual é o papel do preço no posicionamento da marca?
40. Como é a estrutura de marketing da empresa? E a comercial?
41. Quais as ações relacionadas ao marketing corporativo?

ANEXO 3 - Roteiro da Entrevista com o Varejista

Dados da Empresa e do Entrevistado:

1. ____/____/____ Hora: _____
2. Nome da Loja: _____
3. Não Cl() Cl Exclusivo() Cl Exclusivo Cimento() Cl Não Excl()
4. Nome do Entrevistado: _____
5. Endereço: _____
6. Telefone: _____ email: _____
7. Tempo de fundação: _____
8. Histórico da empresa: _____
9. Número de Funcionários: _____

Sobre o Mercado e a Loja:

10. Considerando o seu cliente, aquele que efetua a compra, frequenta a loja. De cada dez:
 - Homem () Mulher ()
 - Quem compra...
 - Pedreiro ()
 - Azulejista ()
 - Mestre obras()
 - O próprio consumidor/cliente()
 - Administrador da Obra ()
 - Construtor ()
 - Engenheiro ()
 - Arquiteto ()
 - Condomínio ()
 - Reforma () Construção () Manutenção () Expansão ()
 - Procedência:
 - Tempo ou distância percorrida _____
 - Origem: Obra () Casa () Trabalho ()
11. Quem é o seu principal concorrente? Por favor cite mais dois.
12. Em ordem de importância, dê três motivos pelos quais o cliente compra aqui e não no concorrente?
 - Conveniência ()
 - Proximidade ()
 - Variedade ()
 - Comodidade ()
 - Preço ()
 - Qualidade ()
 - Atendimento ()
 - Conhece o dono ()
 - Conhece o balconista ()
 - Praticidade ()
 - Entrega é rápida
 - Outros _____

13. Como o Sr sabe o que o seu cliente quer?
14. Como o Sr sabe se o cliente ficou satisfeito?
15. O Sr tem cadastro de clientes? Se sim, Quantos nomes? De que forma utiliza?
16. Quais são os esforços de divulgação e comunicação da loja, tais como anúncios, promoções ou malas diretas? Por favor, fornecer exemplares.
17. Quais são os esforços de promoção da loja, tais como preço, desconto, brindes, prêmios, etc? Por favor, fornecer exemplares.

Sobre o Mix de Produtos e Serviços da Loja:

18. Com quantos itens / número de produtos o Sr trabalha?
19. Como classifica, divide, categoriza o mix de produtos? Apenas como ordem de grandeza, qual o peso de cada um no seu faturamento?
 - Sacaria ()
 - Material Básico ()
 - Ferragem ()
 - Acabamento ()
 - Hidráulica ()
 - Elétrica ()
 - Utensílios Domésticos ()
 - Pisos ()
 - Azulejos ()
 - Cerâmica ()
 - Tinta ()
 - Ferramentas ()
 - Miudezas ()
 - Outros _____
20. Qual a importância do cimento neste mix? E da argamassa?
21. Quais são os serviços oferecidos ao seu cliente:
 - Horário de Atendimento: _____
 - Entrega: _____
 - Indicação de Profissionais: _____
 - Internet: _____
 - Formas de Pagamento:
 - Av ()
 - Cartão () Quais
 - Financiamento () Quais
 - Fiado ()
 - Cheque pré ()
 - Boleto ()
 - Bolo, café: _____
 - Treinamentos, palestras: _____
 - Estacionamento ()
 - Outros _____
22. Complementarmente, qual é a importância do rejunte no seu mix?

Sobre os Fornecedores e Marcas:

23. Que tipos de argamassa o Sr. comercializa? Quais as diferenças entre eles?

- AC1 para uso interno
- AC2 para uso interno e externo
- Piso sobre piso
- Para ardósia
- Para granito
- Branca para mármore
- Para porcelanato
- Colorida para pastilhas de vidro
- Colorida para pastilhas de porcelana
- De endurecimento rápido
- Mosaico
- Flexível tipo AC3E para grandes formatos
- Múltiplo uso

24. Como o sr analisa a variedade de argamassas oferecidas pelos fornecedores?
Como escolhe entre eles?

- Poucos tipos, só os mais vendidos
- Um tipo para vários usos (multi uso)
- Muitos tipos (um para cada uso)

25. Quais são os seus fornecedores de argamassa?

26. Quais são os principais critérios de seleção destes fornecedores?

- Marca Conhecida ()
- Marca Procurada ()
- Qualidade ()
- Preço ()
- Descontos ()
- Crédito ()
- Propaganda ()
- Bom Relacionamento ()
- Entrega / Prazo ()
- Rendimento ()
- Tempo para secar ()
- Aspecto ()
- Economia ()
- Embalagem – tamanho, qualidade ()
- Promoções ()
- Programas de Fidelização ()
- Prêmios, Brindes ()
- Outros () _____

27. Como o Sr. descreve o seu relacionamento com este fornecedor?

28. Quais são os principais serviços oferecidos por ele?

- Atendimento ao Cliente – reclamações, tempo e qualidade do atendimento, orientações ()
- Facilidade de Pedidos ()

- Entrega – pontualidade ()
- Entrega – disponibilidade de produtos ()
- Entrega – qualidade do atendimento do motorista ()
- Baixa Incidência de Defeitos ()
- Política de Precificação ()
- Facilidade de Cadastro / Concessão do crédito ()
- Política de Crédito – divulgação, prazos, juros, garantias()
- Opções de Pagamento ()
- Suporte Técnico ()
- Linha de Produtos ()
- Lançamentos e Novidades ()
- Material de Divulgação ()
- Oferecer Promoções () p/ Varejista () Balconista () Cliente ()
- Frequência de Visita do Vendedor ()
- Eventos de Confraternização()
- Treinamentos/Palestras() p/ Varejista () Balconista () Cliente ()
- Marketing Cooperado ()
- Outros () _____

29. Com relação ao preço, como o Sr. define o preço de venda da argamassa?

30. Qual é o preço de compra e venda dos seguintes produtos:

	Marca _____	Marca _____
	Preço Compra Preço Venda	Preço Compra Preço Venda
AC1	_____	_____
AC2	_____	_____
Especiais	_____	_____

Sobre o Processo de Compra:

31. A definição da marca de argamassa é feita pelo cliente (aquele que efetua a compra)?

32. Quando ele não encontra a marca, como ele procede?

33. Quais são os atributos valorizados? Qual é a ordem de importância destes atributos?

- Marca ()
- Qualidade ()
- Preço ()
- Propaganda ()
- Rendimento ()
- Tempo para secar ()
- Aspecto ()
- Economia ()
- Outros () _____

34. Os vendedores interferem no processo de compra da argamassa (por exemplo, tipo ou marca)? Como se dá esta interferência?

35. Qual é o conhecimento que os vendedores tem sobre o produto?

36. Existe treinamento (já houve) sobre o produto?
37. Existe algum incentivo para a venda de alguma das marcas? Qual?
38. Existe meta de venda por marca? Existe comissão diferenciada por marca?
39. Existem materiais auxiliares, tais como catálogos, para a venda de argamassas? Quais?
40. Qual é a lógica de exposição das argamassas na loja (da categoria e de seus itens)?

Sobre Relacionamento com Fornecedores:

Considerando todos os seus fornecedores:

41. Qual seria um bom exemplo de prestação de serviços? Por que?
42. Qual seria um bom exemplo de relacionamento? Por que?
43. Qual seria um bom exemplo de ações promocionais? Por que?
44. Qual é a melhor forma de comunicação e por que? Informativos Periódicos (), Visitas do Vendedor (), Internet ()
45. O Sr. permite ações de incentivo junto aos balconistas? Sim, não, porque.

Sobre a Marca Votorantim:

O que vem a sua cabeça quando eu falo...

46. Votomassa?
47. Votorantim?
48. Cimento Votoran?
49. Qual é a relação entre estas marcas? Na sua opinião, como o cliente percebe?

PONTO DE OBSERVAÇÃO: Aspectos Físicos da Loja

50. Localização: bairro
51. Fachada: visibilidade e atratividade
52. Atmosfera de compra: decoração, conforto, facilidades, simpatia e disposição dos funcionários, qualidade dos produtos, limpeza.
53. Layout da loja: planejamento e circulação de público.
54. Comunicação visual: letreiros indicativos, placas decorativas, banners com fotos de produtos, pôsteres com fotos de pessoas, decorações sazonais, identidade visual da loja, entre outros.
55. Precificação
56. Ambientação de linhas: informação, sedução e aclimação do consumidor dentro da loja.
57. Promoções
58. Disposição do cimento e da argamassa: Separação por categorias, conforme o consumidor os procura; Visibilidade; Acessibilidade; Disponibilidade. Por Fornecedores.

Outras observações

Sugestões

Comentários

ANEXO 4 - Roteiro da Entrevista com o Balconista

Dados da Empresa e do Entrevistado:

- 1 ____/ ____/ ____ Hora: _____
- 2 Nome da Loja: _____
- 3 Nome do Entrevistado: _____
- 4 Telefone: _____ email: _____
- 5 Tempo de balconista: _____
- 6 Tempo na empresa: _____

Sobre o Cliente:

- 7 Considerando o seu cliente, aquele que efetua a compra, frequenta a loja. De cada dez:
 - Homem () Mulher ()
 - Pedreiro, azulejista, mestre obras () O próprio consumidor/cliente ()
 - Administrador da Obra / Construtor () Engenheiro / Arquiteto ()
 - Reforma () Construção () Puxado ()
 - Procedência:
 - Tempo ou distância percorrida _____
 - Origem: Obra () Casa ()
- 8 Em ordem de importância, dê três motivos pelos quais o cliente compra aqui e não no concorrente?
 - Conveniência ()
 - Proximidade ()
 - Variedade ()
 - Comodidade ()
 - Preço ()
 - Qualidade ()
 - Atendimento ()
 - Conhece o dono ()
 - Conhece o balconista ()
 - Praticidade ()
 - Outros _____

Sobre o Processo de Compra de Argamassa:

- 9 Considerando o seu cliente, aquele que efetua a compra, frequenta a loja. De cada dez:
 - Quantos vêm até a loja à procura de argamassa? _____
 - Quantos pedem argamassa (espontâneo mas não prioritário)? _____
 - Quantos pedem outro produto e compram argamassa também? _____
- 10 Que tipos de argamassa o Sr. comercializa? Quais as diferenças entre eles?
 - AC1 para uso interno
 - AC2 para uso interno e externo

- Piso sobre piso
 - Para ardósia
 - Para granito
 - Branca para mármore
 - Para porcelanato
 - Colorida para pastilhas de vidro
 - Colorida para pastilhas de porcelana
 - De endurecimento rápido
 - Mosaico
 - Flexível tipo AC3E para grandes formatos
 - Múltiplo uso
- 11 Como o Sr. analisa a variedade de argamassas oferecidas pelos fornecedores? Como interfere na sua venda (ajuda, atrapalha)?
- 12 Quais as diferenças entre as marcas de argamassa que o Sr comercializa?
- 13 Qual marca o Sr. recomenda? Por que?
- 14 O que o Sr. considera mais importante na escolha da marca de argamassa para vender?
- Oferecimento de suporte técnico
 - Material de divulgação sobre o produto
 - Relacionamento com o vendedor da empresa
 - Marca bem divulgada
 - Desempenho de vendas
 - Divulgação dos argumentos de venda dos produtos
 - Qualidade do produto e embalagem
 - Comissão sobre as vendas
 - Oferecimento de brindes
 - Oferecimento de eventos de confraternização
- 15 A definição da marca de argamassa é feita pelo cliente (aquele que efetua a compra)? Quem interfere nesta decisão?
- 16 Quando ele não encontra a marca, como ele procede?
- 17 Quais são os atributos valorizados? Qual é a ordem de importância destes atributos? Existe diferença de atributos entre os clientes profissionais e os demais?
- Marca ()
 - Qualidade ()
 - Preço ()
 - Propaganda ()
 - Rendimento ()
 - Tempo para secar ()
 - Aspecto ()
 - Economia ()
 - Outros () _____
- Conhece marca há mais tempo
 - Tem mais liga
 - É mais macia
 - Segura melhor / mais rápido
 - Melhor resistência
 - Mais leve
 - Melhor para trabalhar
 - Melhor durabilidade

- Rendimento melhor
- Preço
- Outros_____

- 18 O Sr interfere no processo de compra da argamassa (por exemplo, tipo ou marca)? Como se dá esta interferência?
- 19 Quais os argumentos que levam o cliente a mudar de marca?
- 20 O que é uma argamassa de qualidade?
- 21 Existe treinamento (já houve) sobre o produto?
- 22 Existe algum incentivo para a venda de alguma das marcas? Qual?
- 23 Existe meta de venda por marca? Existe comissão diferenciada por marca?
- 24 Existem materiais auxiliares, tais como catálogos, para a venda de argamassas? Quais?
- 25 Como o Sr. descreve o seu relacionamento com o principal fornecedor de argamassa?

Sobre Relacionamento com Fornecedores:

Considerando todos os seus fornecedores:

- 26 Qual seria um bom exemplo de prestação de serviços? Por que?
- 27 Qual seria um bom exemplo de relacionamento? Por que?
- 28 Qual seria um bom exemplo de ações promocionais? Por que?
- 29 Qual é a melhor forma de comunicação e por que? Informativos Periódicos (), Visitas do Vendedor (), Internet ()

Sobre a Marca Votorantim:

O que vem a sua cabeça quando eu falo...

- 30 Votomassa?
- 31 Votorantim?
- 32 Cimento Votoran?
- 33 Qual é a relação entre estas marcas? Na sua opinião, como o cliente percebe?
- 34 Algum comentário, sugestão?

Outras observações

Sugestões

Comentários

ANEXO 5 - Roteiro da Entrevista com o Cliente

Dados da Empresa e do Entrevistado:

1. ____/____/____ Hora: _____
2. Nome da Loja: _____
3. Nome do Entrevistado: _____
4. Telefone: _____ email: _____
5. Profissão: _____ idade: _____
6. Comprou argamassa hoje () Comprou argamassa últimos 6 meses ()
7. Comprou na loja: _____ outra loja: _____
8. Homem () Mulher ()
9. Pedreiro, azulejista, mestre obras () O próprio consumidor/cliente ()
10. Administrador da Obra / Construtor () Engenheiro / Arquiteto ()
11. Reforma () Construção () Puxado () Manutenção ()
12. Procedência:
 - Tempo ou distância percorrida _____
 - Origem: Obra () Casa ()
13. Em ordem de importância, dê três motivos pelos quais o Sr compra aqui e não no concorrente? (Cite 3 motivos pelos quais)
 - Conveniência ()
 - Proximidade ()
 - Variedade ()
 - Comodidade ()
 - Preço ()
 - Condição de Pagamento ()
 - Qualidade ()
 - Atendimento ()
 - Conhece o dono ()
 - Conhece o balconista ()
 - Praticidade ()
 - Outros _____
14. Tem alguma outra compra prevista de material de construção? Do que? Onde vai comprar? Por que?
15. O Sr. voltaria a esta loja?

Sobre o Processo de Compra de Argamassa:

16. O Sr. veio até a loja para comprar qual produto?
17. Para que comprou a argamassa?
18. Qual o tipo comprado e por que?
19. Qual a marca comprada e por que?
20. Já chegou à loja sabendo marca, tipo?
 - Se sim: Como decidiu? Teve orientação de alguém? Quem? Se não tivesse a marca escolhida, o que faria?
21. Teve alguma orientação do balconista com relação ao produto?
 - Marca, tipo, aplicação

22 O que é importante na compra da argamassa? Qual é a ordem de importância destes atributos?

- Marca ()
- Qualidade ()
- Preço ()
- Propaganda ()
- Rendimento ()
- Tempo para secar ()
- Aspecto ()
- Economia ()
- Outros () _____

Produtividade: melhor para trabalhar

Não formar grumos, Ser leve, Permitir grandes panos

Resistir deslizamento, Resistir deslocamento, Rendimento

Ter bom aspecto

Ser fina, Ser macia, Não ser arenosa

Ter boa liga, Possuir cor característica

23 O que é uma argamassa de qualidade?

24 Compraria novamente a marca comprada? Por que?

25 Já viu alguma propaganda, promoção, desta ou de outra marca? Por favor descreva.

26 (Se for um profissional) Haveria diferença de marca escolhida se a argamassa comprada fosse p/ o seu cliente e p/ o seu uso pessoal?

Sobre Marcas de Lojas de Material de Construção:

27 Qual seria um bom exemplo de propaganda?

28 Qual seria um bom exemplo de promoção?

Sobre a Marca Votorantim:

O que vem a sua cabeça quando eu falo...

29 Votomassa?

30 Votorantim?

31 Cimento Votoran?

32 Qual é a relação entre estas marcas?

33 Algum comentário, sugestão?

Outras observações

Sugestões

Comentários