

O Papel dos Clientes Varejistas em Relação ao Posicionamento de Marca da Indústria: Um Estudo Multicaso no Setor de Peças Automotivas

Laudelino. S. Amaral Sanematsu (UFSCAR) laudelinosanematsu@gmail.com
Thiago Alves de Souza (UFSCAR) thiago.adm.alves@hotmail.com

Resumo:

O artigo tem como objetivo compreender de que forma os comerciantes varejistas estão agindo para posicionar uma marca industrial pouco conhecida no mercado. Nesta pesquisa optou-se pelo estudo multicaso qualitativo de três empresas varejistas que comercializam três marcas de filtro de óleo de motor automotivo. Este estudo proporcionou um aspecto que difere da literatura no que se refere ao conflito entre varejista e fabricante a cerca de estratégia de distribuição intensiva. Observou-se também outro resultado discordante, pois o fortalecimento da relação entre o varejista e o fabricante estava centrado na marca como foco, ao invés de ser um problema estratégico. Concluiu-se que os varejistas estão adquirindo produtos de qualidade, realizando trabalhos com alto grau de profissionalismo e atendimento dedicado, bem como utilizando sua reputação e prestígio com o consumidor final no posicionamento de marca industrial pouco conhecida no mercado. Alguns insights relevantes são glosados sobre o crescente poder dos varejistas tendo em consideração que o fabricante que não souber se ajustar a essa nova realidade poderá enfrentar dificuldades para entrar em mercados através dos canais de distribuição.

Palavras chave: Varejo, Posicionamento, Marca.

The Role of Retail Customers in Relation to Brand Positioning Industry: A multicaso study in the Automotive Parts Industry

Abstract

The objective of this article is to understand how the retailers are acting to position a not well known industrial product brand in the market. In this research, we have chosen the qualitative multicaso study of three company retailers that sell three different automobile oil filter brands. This study provided an aspect that differs from the literature regarding the conflict between retailers and makers about the intensive distribution strategy. It was also noticed that it has another conflicting result, as the relation between the retailer and the maker was centralised in the brand as a focus, instead of being a strategy problem. It was concluded that the retailers are acquiring quality products, carrying out their job with high quality professionalism and dedicated service, as well combining their reputation and prestige with the final consumer in the not well known product brand in the market positioning. Some relevant insights are commented on the crescent retailers' power considering that the maker who don't know how to adjust to that new reality, can face difficulties entering markets through the distribution channels.

Key-words: Retail, Positioning, Brand.

1. Introdução

Tão importante quanto alcançar uma vantagem competitiva empresarial é sustentá-la. Neste contexto, surgem os canais de marketing que no passado receberam pouca atenção se comparado ao mix: produto, preço e promoção (ROSENBLOOM, 2002). As ações realizadas dentro do canal de distribuição, vinculadas ao relacionamento de comprometimento mútuo entre as organizações que tenham conexões entre si, geram sustentabilidade. Porém, só trabalhar de forma conjunta e estreitamente coordenada não garante que as empresas terão sucesso, pois podem reforçar um compromisso com estratégias ineficientes (COUGHLAN et al., 2012). A montante deve levar em consideração que ao selecionar membros mais apropriados para o canal – quando o membro do canal tem mais reputação e prestígio do que o fabricante – o marketing pode ser substancialmente fortalecido (ROSENBLOOM, 2002).

Outro ponto importante, é que sem intermediários, fornecedores com marca pouco conhecida teriam poucas vendas. Os intermediários contribuem com os fabricantes sobre a natureza e qualidade de seus produtos (COUGHLAN et al., 2012). A distribuição realizada por esses membros do canal melhora imediatamente a credibilidade do fabricante (ROSENBLOOM, 2002). Porém, alguns fabricantes tendem a ter “opiniões fortes de como os membros do canal devem lidar com suas marcas”, contrariando a premissa de que se os resultados são positivos, “os membros dos canais sabem o que fazem” (COUGHLAN et al., 2012, p.94). Neste contexto, surgem os varejistas, com crescente poder dentro dos canais de distribuição com aumento de “porte e poder de compra, aplicação de avançadas tecnologias e uso de modernos conceitos e técnicas de marketing” (ROSENBLOOM, 2002, p. 72).

Coughlan et al. (2012, p.32) diz que usuários finais preferem “lidar com um canal de marketing que ofereça um maior nível de serviço” se outras condições tais como preço e atributo do produto são iguais. Em contrapartida, quando intermediários varejistas comercializam a mesma mercadoria, com diferentes níveis de serviços, o problema pode se intensificar e o cliente colocar um intermediário contra o outro em busca de melhores serviços (COUGHLAN et al., 2012). Nesse ponto, Kotler e Keller (2012) afirmam que um conflito ou outro entre empresas sempre ocorrerá visto que os interesses delas nem sempre coincidem, no caso de quando há dois ou mais canais que vendem para o mesmo mercado. Porém, essa competição sadia pode gerar posicionamento estratégico para a marca e uma vez que o varejista está em busca de melhores resultados e fidelização de clientes, tenderá a buscar meios para gerar ainda mais satisfação para o consumidor final, oferecendo serviços.

O presente artigo tem como objetivo compreender de que forma os varejistas estão agindo para posicionar uma marca industrial pouco conhecida no mercado. Inicialmente o artigo apresenta uma revisão da literatura sobre o conceito, função e estrutura de canal de distribuição. Em seguida discorre sobre a importância de intermediários, porque usuários finais optam por canal que ofereçam um maior nível de serviço e posicionamento de marca através do varejista. Nas considerações finais, serão comentados os resultados, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. Conceito e função do canal de marketing

Rosenbloom (2002, p.27) define o canal de marketing como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. De acordo com Kotler e Keller (2012, p.448) “canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo”. Para Coughlan et al. (2012, p. 2) canal de marketing é “um conjunto de

organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Rosenbloom (2002, p.27) explica que é uma operação ocorre fora da organização, administrando mais de uma empresa com funções de negociação, venda e transferência “do produtor para o seu usuário final”.

Coughlan et al. (2012, p. 7), substitui o termo função para fluxo “para enfatizar que esses processos costumam fluir através do canal, sendo realizado em diferentes pontos no tempo por diferentes membros do canal. Os fluxos do canal refletem as tarefas de trabalho que devem ser executadas dentro do canal de marketing sendo que determinados produtos e serviços exigem um relativa complexidade à serem realizadas pelos intermediários facilitando a troca com os usuários finais (FRAZIER, 1999; NEVINS; MONEY, 2007; COELHO; EASINGWOOD, 2007). Conforme Rosenbloom (2002) os fluxos surgem durante o desenvolvimento do canal de marketing sendo eles; fluxo de produto, de negociação, de propriedade, de informação e de promoção. Esses fluxos devem ser administrados de forma que os objetivos sejam alcançados pela organização, haja visto que canal de marketing é o que oferecem maior potencial na geração de vantagem competitiva sustentável em relação ao mix produto, preço e promoção (ROSENBLOOM, 2002).

2.2. Estrutura do canal e estratégia de distribuição

Larentis e Slongo (2008, p.209) comentam que “uma empresa, por si só, não consegue, na maioria das vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados-alvo”. Kotler e Keller (2012, p.474), enfatizam que intermediários desempenham importantes funções tais como “obtenção de informações, negociação, formalização de pedidos, financiamento, posse física, pagamento e transferência de propriedade, além da incumbência de assumir os riscos”. São caracterizadas por empresas independentes com funções de negociações e tarefas de distribuição, participando então dos fluxos de negociação e propriedade, entre o fabricante e o usuário final (ROSENBLOOM, 2002). Arbache et al. (2001, p.127) destacam que “o modo como os canais de distribuição são concebidos depende, diretamente, da estratégia competitiva de atuação da empresa”. Uma empresa opta por distribuir seus produtos via canal de distribuição com o objetivo de garantir a disponibilidade dos produtos nos locais onde de fato serão consumidos, com maximização de potencial de vendas no desenvolvimento de cadeia integrada e participativa, proporcionando visibilidade de demanda (NOVAES, 2001). O distribuidor a montante “tende a pensar que mais cobertura é sempre melhor”, mas que distribuição intensiva gera “conflito” e que os “membros do canal” no caso a jusante, “preferem que o fabricante ofereça menos cobertura” (COUGHLAN et al., 2012, p.111).

2.3. A importância dos intermediários

Rosenbloom (2002) define intermediário como empresas independentes que dão suporte aos fabricantes e usuários finais. Já Coughlan et al. (2012) diz que intermediário é “qualquer membro que não seja o fabricante ou o usuário final”. Entre essas definições surgem os agentes, atacadistas e varejistas com funções específicas dentro do canal. Os agentes são definidos como intermediários que trabalham independentes, e que embora estejam envolvidos nas funções de compra e venda, não assumem os direitos sobre o produto, apenas representando o fabricante. Já os atacadistas têm como clientes empresas varejistas, comerciantes, usuários industriais, contratados, instituições. Segundo Kotler e Keller (2012), os fabricantes não vendem diretamente aos varejistas, pois os atacadistas desempenham funções com eficiência tais como; vendas e promoção, comprar e formação de sortimento, fracionamento de lotes de compra, armazenagem, transporte, financiamento, administração de risco, informações de mercado serviços de gerenciamento e consultoria. A introdução do atacadista no canal de distribuição reduz o número de contatos, otimizando as operações.

Já os varejistas são empresas “envolvidas nas vendas de produtos e serviços a consumidores finais para o consumo pessoal” (COUGHLAN et al., 2012, p.324). Segundo Rosenbloom (2002, p.75), a função do varejista é “interpretar as demandas” e “estocar os bens que estes clientes quiserem, quando eles quiserem, e da forma que eles quiserem” com a “variedade certa na hora certa que os clientes estão prontos para comprar”. Trabalhar sem intermediários, fornecedores com marcas pouco conhecidas teriam poucas vendas, pois os intermediários contribuem com os fabricantes sobre a natureza e qualidade de seus produtos (COUGHLAN et al., 2012). Uma das formas de fortalecer positivamente o marketing a montante é selecionar o membro do canal a jusante que tenha mais prestígio e reputação que o fabricante, melhorando significativamente a credibilidade do mesmo (ROSENBLOOM, 2002). Porém, alguns fabricantes tendem a ter “opiniões fortes de como os membros do canal devem lidar com suas marcas”, contrariando a premissa de que se os resultados são positivos, “os membros dos canais sabem o que fazem” (COUGHLAN et al., 2012, p.94), tal que varejistas tem trabalhado de forma independente.

Tantos os produtores como os atacadistas, na perspectiva de fornecedor, comentam que a “nova posição dos varejistas são potencialmente ameaçadoras” (ROSENBLOOM, 2002, p.75). O autor comenta que, a montante que não souber se ajustar a essa nova realidade poderá enfrentar dificuldades para entrar em mercados através dos canais de distribuição. Os varejistas exercem cada vez mais influência sobre o mix (produto, preço e promoção) pelo seu crescente poder (porte, compra, avançada tecnologia ou técnicas de marketing). O intermediário, neste caso o varejista, está em melhor posição para compreender cada uma das necessidades dos usuários finais (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997). Porém, os membros que constituem o canal de distribuição não se desenvolvem em ambientes competitivos sem alguma relação umas com as outras (YOUNG; WILKINSON, 1989).

2.4. Nível de serviço no canal.

A estrutura de codificação e generalização de Bucklin na figura 1 (apud COUGHLAN et al., 2012, p.32-40) gera alguns insights do motivo pelo qual os usuários finais preferem “lidar com um canal de marketing que ofereça um maior nível de serviço” se outras condições tais como preço e atributo do produto são iguais. E acrescenta seis serviços, sendo quatro primeiros genéricos e os dois últimos como personalizado para qualquer aplicação em particular: “fracionamento, conveniência espacial, tempo de espera ou entrega, variedade de produtos, atendimento ao cliente e fornecimento de informações”.

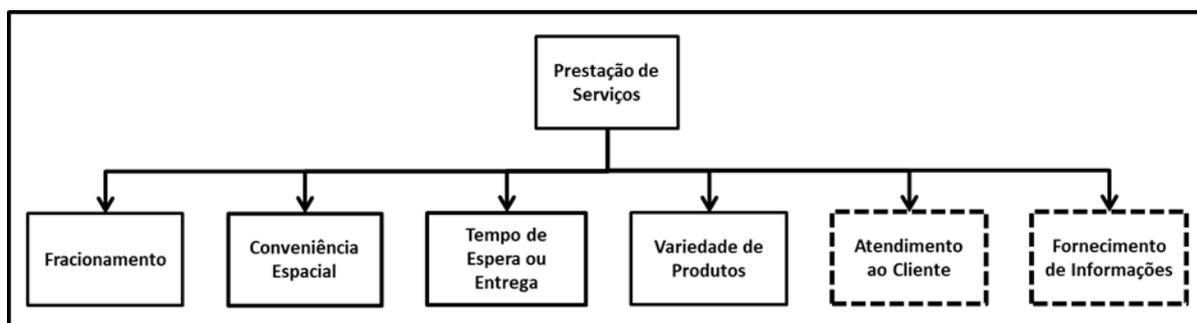


Figura 1 – Usuários finais preferem um canal de marketing que ofereçam maior nível de serviço
Fonte: elaboração própria baseado em Bucklin (apud COUGHLAN et al., 2012, p.32-40)

Para este tópico, será comentado atendimento ao cliente e fornecimento de informações. Segundo o autor, o atendimento ao cliente se refere à facilitação de todos os processos de compras dos usuários e que a excelência no trato com o consumidor pode se traduzir em maiores vendas e lucros, e até resultar em ampla fidelização de clientes. Já o fornecimento de informações, refere-se a educar os consumidores finais sobre atributos de produto. Esforços

conjuntos tendem a posicionar um produto, serviço ou marca na mente do consumidor em relação aos concorrentes (KOTLER; KELLER, 2012). Em contrapartida, quando intermediários varejistas comercializam a mesma mercadoria, com diferentes níveis de serviços, o problema pode se tornar crítico, caso o cliente coloque um intermediário contra o outro em busca de melhores serviços (COUGHLAN et al., 2012). Porém, essa competição sadia pode proporcionar posicionamento estratégico da marca através dos serviços dedicados (HOOLEY; SAUNDERS, 1996). Ao atender um conjunto de necessidades do consumidor final, agregamos valor ao produto, serviço ou marca em relação à concorrência (ARBACHE, et al., 2011). Normalmente isto ocorre no momento da aquisição, conforme o interesse do cliente, na forma de atendimento, nas facilidades, no relacionamento, gerando percepção de valor, através do conjunto de atitudes das pessoas (SPILLER, 2011).

2.5. Posicionamento de marca através do varejista

Segundo a American Marketing Association (AMA) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinados a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos outros concorrentes” (KOTLER; KELLER, 2012, p.258). É, portanto um bem ou serviço, com dimensões agregadas, se diferenciando de outros produtos, para satisfazer a mesma necessidade. Uma característica do mundo atual é alta competitividade do mercado, em que os produtos ficam cada vez mais similares. Então, para nos diferenciarmos nada melhor do que termos uma identidade própria, ou seja, uma marca.

Segundo Spiller (2011, p.128), “o que torna uma marca forte é a sua credibilidade e a segurança de sabermos o que estamos comprando”. Vários varejistas “estão em sintonia com as necessidades dos clientes e tem experiência para atender com sucesso” (ROSENBLOOM, 2002, p.75). Um dos ativos baseados no cliente de maior importância que uma empresa possui é a sua reputação ou imagem (HOOLEY; SAUNDERS, 1996). A montante deve levar em consideração que ao selecionar membros mais apropriados para o canal – quando o membro do canal tem mais reputação e prestígio do que o fabricante – o marketing pode ser substancialmente fortalecido (ROSENBLOOM, 2002) e conseqüentemente, o produto, serviço ou marca posicionado.

O conceito de posicionamento é a imagem projetada na mente do consumidor em relação à concorrência (KOTLER; KELLER, 2012). A vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p.53). A relação entre os clientes e as marcas se dá através dos vendedores do varejo, porém, um grande problema estratégico é fortalecer a relação entre o fabricante e o revendedor usando a marca como o foco da relação (WEBSTER, 2000). Segundo o autor, se por um lado marcas deram aos fabricantes a oportunidade para desenvolver uma relação com o consumidor distinto daquele do varejista, por outro lado o fabricante tem de perceber que o seu cliente é o revendedor, e não o consumidor. Segundo Chandler (apud WEBSTER; 2000, p.18, tradução nossa), “muito antes de marcas aparecerem em cena, os consumidores desenvolveram lealdade para com os varejistas, porque eles geralmente ofereciam crédito [...], bem como a variedade necessária de bens em um local conveniente”.

3. Metodologia

Nesta pesquisa, de caráter qualitativo, optou-se pela estratégia de estudo de caso, pois segundo Triviños (1992) este modelo tem enfoque de uma forma relevante na pesquisa. Segundo o autor, “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Gil (2010, p. 37), também reforça ao dizer que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e

detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Yin (2010, p.39) afirma que “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 são claramente definidos”.

Quanto às variações, Eisenhardt (1989, p. 534 e 535) diz que “os estudos de caso tipicamente combinam métodos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A prova pode ser qualitativas (por exemplo, palavras), quantitativas (por exemplo, números), ou ambos”. Gil (2010) cita algumas das vantagens do estudo de caso; que ele tende a ser mais flexível e com frequência poderá ter alterações na etapa seguinte de acordo com a etapa anterior, porém, “os estudos de caso executados com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações (p.119)”.

Estudo de caso proporcionar um estímulo para novas descobertas (o que não estava previsto), enfocando as dimensões como um todo (multiplicidade) e simplicidade na elaboração de relatório final (GIL, 2010). E segundo Cronbach & Associates, 1980; Patton, 2002; U.S. Government Accountability Office, 1990 (apud YIN, 2010, p.41), “os estudos de caso tem ocupado um lugar diferenciado na pesquisa de avaliação”. Optou-se por estudo de multicaso ao “selecionar os casos de forma tal que prevejam resultados semelhantes” e “ou que produzam resultados diferentes por alguma razão previsível (GIL, 2010, p.119)”.

3.1 Coletas de dados

O primeiro contato com os entrevistados foram realizados de forma pessoal. As entrevistas foram agendadas com uma semana de antecedência com os três gerentes das empresas varejistas e duraram em média 45 minutos cada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e as perguntas formuladas foram de origem básica, porém concisas, ligadas ao propósito deste estudo com apoio da literatura.

Embora tanto nas entrevistas estruturadas como nas semiestruturadas, ambas possuam roteiro, entretanto na última, a ordem não é seguida rigorosamente, permitindo que o “entrevistado fale livremente sobre o assunto que vão surgindo com o desdobramento do tema principal” (PÁDUA, 2013, p.70). Como outras oportunidades emergiram durante a entrevista adotou-se o modelo semiestruturado de entrevista.

Conforme Yin (2010), uma das principais desvantagens da entrevista pessoal é a reprodução tendenciosa e imprecisa da realidade. Por essa razão, anteriormente à entrevista, um pré-teste de entrevista foi realizado para corrigir possíveis distorções e inclinações particulares bem como identificar mais pontos emergentes e importantes para este artigo. O questionário de entrevistas foi realinhado ao propósito.

3.2 Empresas participantes

Para este estudo multicaso, foram escolhidas três empresas varejistas; um posto de gasolina, uma oficina mecânica, e uma loja de autopeças. Para definir a representatividade das empresas, consideraram-se as melhores colocações em relação à participação de mercado (market share), ou seja, o posicionamento que ocupa em relação aos seus concorrentes diretos. As empresas estão localizadas em uma cidade do interior do Estado de São Paulo com aproximadamente vinte e sete mil habitantes.

Três marcas industriais diferentes de um mesmo produto (filtro de óleo de motor) foram escolhidas, sendo duas marcas conceituadas e bem posicionadas a nível nacional e uma marca pouco conhecida. Conforme mostra a figura 2, o posto de gasolina e a oficina mecânica comercializam e realizam o serviço de troca de filtro e óleo de motor. Já a loja de autopeças, somente comercializa. Atendendo ao pedido dos gerentes entrevistados, os nomes das

empresas não serão divulgados.

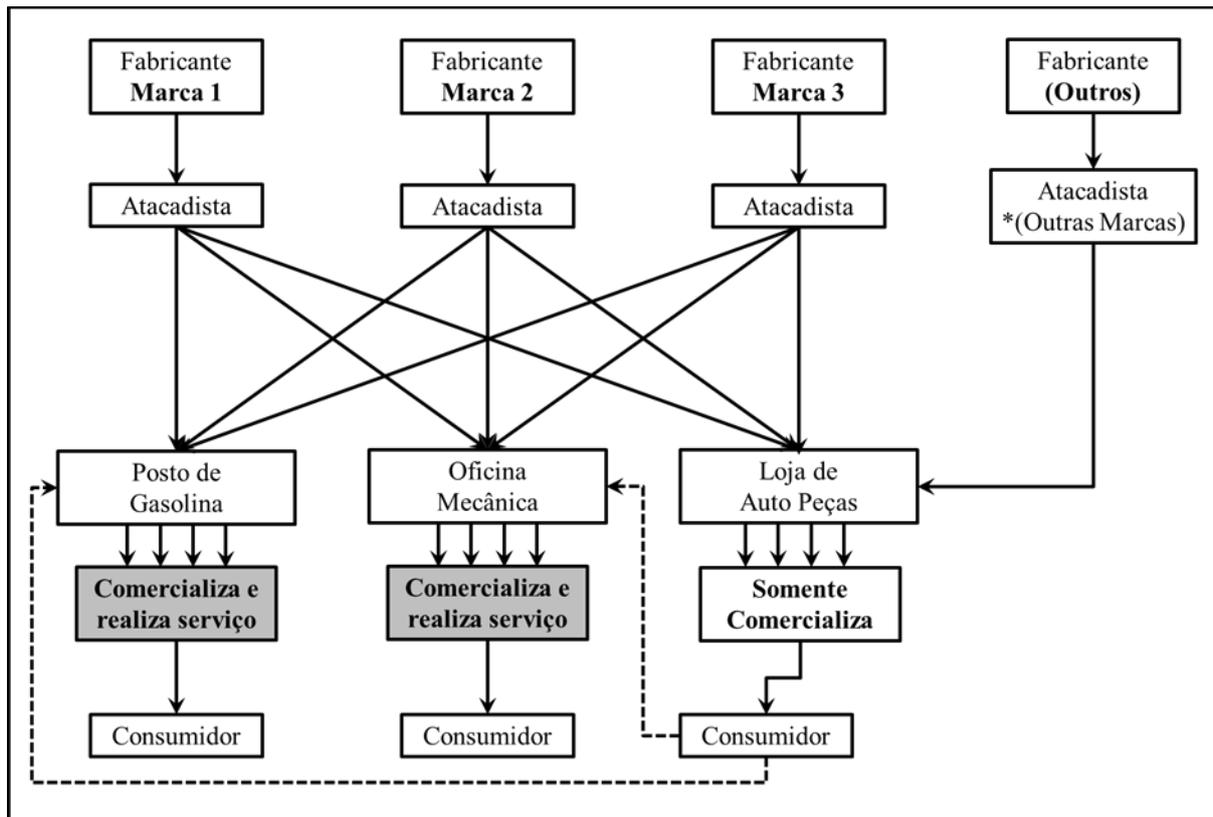


Figura 2 – Estrutura do canal e atividade fim das empresas

Fonte: elaborado pelo autor

*Nacionais / importadas

4. Análise dos resultados

4.1 Apresentações das empresas – figura 3

O posto de gasolina esta ativo há 32 anos, possuindo 14 funcionários, sendo 1 gerente geral, 2 administrativos, 2 trocadores de filtro e óleo de motor, 1 lavador de carros, 8 frentistas, de segunda à segunda. Possui 8 bombas entre álcool e gasolina. Se localizado próximo à entrada da cidade, em uma avenida longitudinal que a corta de ponta a ponta. O estabelecimento é o terceiro no total de seis, na mesma avenida. Segundo o gerente, o posto é muito conhecido, “tendo como diferencial uma equipe tecnicamente qualificada e bem treinada para atender”. O gerente entrevistado trabalha no posto desde a sua fundação, onde iniciou como frentista e conhece bem todas as rotinas dos setores e atividades diárias. Os trocadores de filtro e óleo de motor trabalham há 20 anos no mesmo setor. Todos os colaboradores são multifuncionais, porém, “apenas no setor de troca de filtro e óleo de motor não há rotatividade de colaboradores”. Realiza em média 600 trocas de filtro e óleo de motor por mês, sendo 70% veículos utilitários e 30% caminhões. Comercializa 3 marcas diferentes.

A oficina mecânica esta ativa há 10 anos, com 6 funcionários, sendo 1 gerente de atendimento, 1 administrativo, 1 chefe de serviços e 3 mecânicos, de segunda à sábado. Está localizado no extremo sul da cidade e existem aproximadamente mais outras 15 oficinas que realizam serviços gerais de mecânica. Segundo o gerente, está entre as principais oficinas pelas qualificações do chefe de serviços. A gerente entrevistada trabalha na oficina a 2 anos. Anterior a este trabalho, era bancária. Desenvolve-se tecnicamente junto aos conhecimentos do chefe de serviços, “que inclusive participou da entrevista”. A troca de filtro e óleo de

motor é realizada por todos os operacionais. Realizam em média 90 trocas no mês, sendo quase 100% veículos utilitários. Comercializa 3 marcas diferentes.

A loja de autopeças esta ativa há 33 anos, possuindo 12 funcionários, sendo 1 gerente, 2 administrativos, 1 estagiário e 8 atendentes, trabalhando de segunda à sábado. Está localizada no centro da cidade, sendo a única e comercializar com vendas no balcão. Atende na sua maioria o consumidor final, oficinas mecânicas e elétricas. Vende em média 325 filtros de óleo de motor ao mês. Trabalha com aproximadamente 10 marcas, sendo que as 3 marcas comercializadas no posto de gasolina tanto quanto na oficina mecânica estão inseridas. Trabalha com outras 7 marcas, divididas entre importadas e de segunda linha.

Atividade	Tempo de atividade (anos)	Nº de funcionário	Nº de marcas filtro de óleo de motor	Comercializa filtro de óleo de motor	Realiza serviços de troca de filtro	Média de vendas de filtros / mês	Nº de concorrentes
Posto de gasolina	32	14	3	Sim	Sim	600	5
Oficina mecânica	10	6	3	Sim	Sim	90	15
Loja de autopeças	33	12	10	Sim	Não	325	22

Figura 3 – Quadro resumido da apresentação das empresas
Fonte: elaborado pelo autor

4.2. Papel do varejista no posicionamento de marca da indústria:

Posto de gasolina: A empresa é orientada para atuar de forma personalizada no atendimento ao cliente, ou seja, facilitando todos os processos de compras dos usuários e quanto ao fornecimento de informações, procuram educar os consumidores finais sobre os atributos do produto. (BUCKLIN apud COUGHLAN et al., 2012, p.32-40). Esses esforços conjuntos tendem a posicionar um produto, serviço ou marca na mente do consumidor em relação aos concorrentes (KOTLER; KELLER, 2012).

Em especial, os trocadores de filtro de óleo de motor exercem função chave neste esquema, pois são orientados a praticar pequenas ações, tais como chamar o cliente pelo nome, desprender total atenção, conhecer as particularidades dos automóveis ou caminhões e criar laços. Desta forma, eles estão em melhor posição para compreender cada uma das necessidades dos usuários finais (PELTON, STRUTTON; BLUMPKIN, 1997).

Essas práticas têm trazido maiores vendas e lucros e até resultando em ampla fidelização de clientes (BUCKLIN apud COUGHLAN et al., 2012, p.38). Este fato foi confirmado quando o gerente destacou que o incremento de clientes é constante e há planos de expansão física no mesmo local através de compra de comércios nas laterais e fundos.

Os serviços não se limitam à apenas trocar o filtro do motor; os profissionais sempre revisam se há desgastes de pneus, se há vazamentos de amortecedores, checam níveis de água, óleo hidráulico de direção, desamassam a tampa do protetor de cárter do motor e até uma ducha rápida. Conforme Bucklin (apud Coughlan et al., 2012, p32) usuários finais preferem “lidar com um canal de marketing que ofereça um maior nível de serviço” se outras condições tais como preço e atributo do produto são iguais.

Hoje o posto de gasolina trabalha com três marcas, sendo que duas são conhecidas a nível nacional e a terceira era pouco conhecida na cidade até um ano atrás, aproximadamente. Ao questionar quais motivos os levou a posicionar a marca pouco conhecida, ele foi categórico em afirmar que “o relacionamento próximo com o varejista” foi determinante na decisão. Conforme apontado por Young e Wilkinson (1989) os membros que constituem o canal de

distribuição não se desenvolvem em ambientes competitivos sem alguma relação umas com as outras.

O fornecedor da marca pouco conhecida não trabalha de forma exclusiva ou seletiva, mas sim de forma intensiva. O distribuidor a montante “tende a pensar que mais cobertura é sempre melhor” e que distribuição intensiva gera “conflito” e que os “membros do canal” no caso a jusante, “prefere que o fabricante ofereça menos cobertura” (COUGHLAN et al., 2012, p.111). Este estudo de caso proporcionou um aspecto que difere da literatura, pois, a gerência só aceitou adquirir a marca pouco conhecida se a distribuição fosse intensiva.

Ao perguntar o motivo, ele comentou que quanto mais à marca se torna conhecida, mais os seus clientes pegam carona na idéia da troca de X ou Y pela menos conhecida. Embora vá manter as três marcas, disse que posicionará aquela que mais lhe trouxer vantagem, entre elas, a qualidade dos produtos e o relacionamento do montante em relação ao varejista. Conforme apontado por Rosenbloom (2002), a distribuição realizada por esses membros do canal melhora imediatamente a credibilidade do fabricante.

A oficina mecânica: De acordo com Hooley e Saunders (1996) a reputação empresarial ou sua imagem é um dos ativos de maior importância para o cliente. Na visão gerencial, os clientes estão dispostos a pagar mais, por serviços prestados com dedicação e fornecimento de informações técnicas dos atributos do produto.

Quando questionado a gerência em sua visão o que levaria um produto ao sucesso, ela foi incisiva ao afirmar que profissionais dedicados e qualificados tem forte poder de influência na decisão de compra do consumidor. Spiller (2011, p.140) afirma que “o sucesso de um produto depende também do envolvimento de todos os funcionários da organização”.

Nesse sentido, ela participa de todo o ciclo da venda e realização dos trabalhos, monitorando a relação entre os mecânicos e os clientes, enfatizando a importância dos níveis de serviços que a oficina oferece ao optar pela marca menos conhecida. Isto posto, a gerência desdobra-se em pequenas ações tais como; revisão grátis, assessoria técnica, entre outros.

Apontado por Webster (2000), a relação entre os clientes e as marcas se dá através dos vendedores do varejo, porém, um grande problema estratégico é fortalecer a relação entre o fabricante e o revendedor usando a marca como o foco da relação. Este estudo de caso produziu resultados diferentes (GIL; 2010, p.119), pois, pode-se inferir nos diálogos que a relação entre varejista e fabricante estava centrada na marca como foco da relação.

Verificou-se que a empresa em questão, guardiã de sua reputação e imagem, tendeu a adquirir marca na qual se sentiu segura em comercializar. Os intermediários contribuem com os fabricantes sobre a natureza e qualidade de seus produtos (COUGHLAN et al., 2012).

Loja de autopeças: Basicamente, “promovemos produtos e marcas que nos dão suporte técnico e treinamento sobre o produto, pois estamos cercados de clientes desgastados, carentes de informações do que está comprando” afirmou o gerente da loja. Segundo Spiller (2011, p.128), “o que torna uma marca forte é a sua credibilidade e a segurança de sabermos o que estamos comprando”. Das dez marcas comercializadas, contam com relacionamento próximo de apenas de algumas e as posicionam com a influência de conhecimento técnico.

A loja tem como regra que nenhum colaborador tem contato com o cliente até ter se integrado por completo em seu setor (atributos dos produtos x atendimento). “É envidado afirmar que, por sermos a única loja de autopeças na cidade não temos concorrentes”, afirma o gerente. Porém, essa competição sadia pode proporcionar posicionamento estratégico da marca através dos serviços dedicados (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

Nesse sentido, a empresa foi departamentalizada, com profissionais específicos para áreas especializadas. “Há profissionais pra vender acessórios e para vender peças, entre elas, o filtro de óleo para motor”. Interessante comentar que para atender as oficinas mecânicas, “também há profissional especializado”, mesmos os produtos sendo os mesmos, mas os clientes são diferentes e com diferentes necessidades.

Conforme Arbache et al. (2011) o varejista ao atender um conjunto de necessidades do consumidor final, agrega valor ao produto, serviço ou marca em relação à concorrência (ARBACHE, et al., 2011). A idéia da loja é que as oficinas mecânicas e postos de gasolina sem bandeira centralizem suas compras com eles, ao invés de comprar direto do atacadista.

O gerente destacou que possui exclusividade com algumas marcas, mas que não é o suficiente para concorrer com canais que oferecem serviços em maior nível.

5. Considerações finais

Como resultado desta pesquisa, constatou que os varejistas estão adquirindo “produtos de qualidade”, realizando serviços com ênfase em suas “experiências profissionais” (longo período na função) e “atendimento ao cliente” de forma dedicada (figura 4).

No parecer dos varejistas, essas práticas geram reputação e prestígio perante o consumidor final e conseqüentemente, contribuem com o posicionando de uma marca pouco conhecida, pois eles exercem forte poder de influência na decisão de compra do consumidor.

No ponto de vista do varejista e segundo Webster (2000), o fabricante tem de perceber que o seu cliente é o revendedor, e não o consumidor final. Portanto, os membros que constituem o canal de distribuição e que queiram se desenvolver em ambientes competitivos, precisam de alguma relação uns com os outros (YOUNG; WILKINSON, 1989).

Porém, alguns fabricantes tendem a ter “opiniões fortes de como os membros do canal devem lidar com suas marcas”, contrariando a premissa de que, se os resultados são positivos, “os membros dos canais sabem o que fazem” (COUGHLAN et al., 2012, p.94). Por consequência, os produtores como os atacadistas na perspectiva de fornecedor, comentam que a nova posição dos varejistas é potencialmente ameaçadora.

O varejista ao atender um conjunto de necessidades do consumidor final, agrega valor ao produto, serviço ou marca em relação à concorrência (ARBACHE, et al., 2011). Então, a montante que não souber se ajustar a essa nova realidade do crescente poder dos comerciantes varejistas poderá enfrentar dificuldades para entrar em mercados através dos canais de distribuição (ROSENBLOOM, 2002), sobretudo com marcas pouco conhecidas.

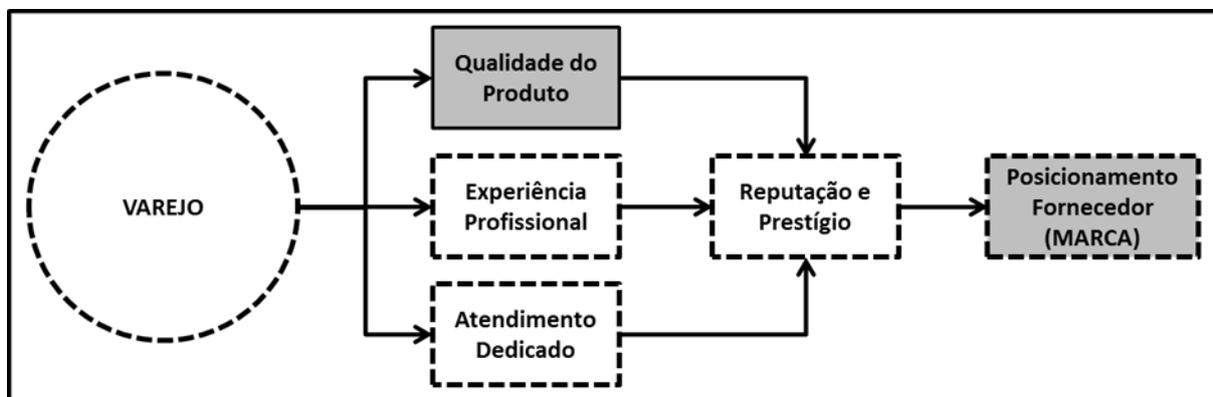


Figura 4 – Crescente poder dos varejistas no posicionamento de marca
Fonte: elaborado pelo autor

Diversas limitações podem ser extraídas do estudo apresentado. O próprio método de pesquisa escolhido apresenta algumas limitações, pois quando o pesquisador se propõe a pesquisar a realidade na qual está inserido, procurar por objetividade é quase impossível (GIL 2010). Conforme Yin (2010), uma das principais desvantagens da entrevista pessoal é a reprodução tendenciosa e imprecisa da realidade.

Como esse método apresenta limitações relacionadas à sua própria natureza, deve-se levar em conta a análise das empresas aqui participantes e estudadas, sem qualquer tipo de generalização. Sendo assim, não deve servir como um modelo. Encontrou-se dificuldade durante a entrevista semiestruturadas em uma das empresas com relação ao ambiente como não sendo totalmente adequado pelas interrupções durante o processo.

Outro ponto importante a ser citado é que pode o pesquisador não ter compreendido as respostas e ou os gerentes terem negligenciado alguma informação confidencial, que em ambos os casos poderia causar distorção dos resultados aqui apresentados.

Na continuidade deste trabalho, seriam interessantes pesquisas futuras sobre quais ações são praticadas pela montante dentro do canal de marketing para construir alianças estratégicas com varejistas que tenham reputação e prestígio perante os consumidores finais.

6. Referências

- ARBACHE, S. F. et al. *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. 4. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2013.
- BUCKLIN. L. P. *A Theory of Distribution Channel Structure*. Berkeley, CA: IBER Special Publications, 1996.
- BUCKLIN. L. P. *Competition and Evolution in the Distributive Trades*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.
- BUCKLIN. L. P. *Productivity in Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1978, p. 90-94.
- COELHO, F.; EASINGWOOD, C. *An exploratory study into the drivers of channel change*. European Journal of Marketing. v.42, n.9/10, p.1005-1-22, 2008.
- COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing*. 7. ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2012. 459p.
- CHANDLER. A. D. JR. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA, and London: Belknap.
- EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review. v.14, n.4, p.532-550, oct. 1989.
- FRAZIER. *Organizing and Managing Channels of Distribution*. Journal of the Academy of Marketing Science. V.27 Iss..2. Greenvale; 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2010.
- HOOLEY. G. J; SAUNDERS. J. *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo. MAKRON, 1996. 367 p.
- IRIGARAY, A. H. et al. *Gestão e Desenvolvimento de Produtos e Marcas*. 3. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2011.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo. P. Education do Brasil, 2013.
- LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. *Relacionamento em Canais de Marketing como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Um Estudo com Fabricantes de Moveis e Lojas Exclusivas*. Rev. Adm. São Paulo, v.43, n.3, p.209-223, jul./ago./set. 2008.
- NEVINS, L. J.; MONEY, R. B. *Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution*. Industrial Marketing Management, v37, pp 46-58. 2008.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro. Campus, 2001.
- PÁDUA, E. M. M. *Metodologia de pesquisa: abordagem teórico-prática*. 17 ed. São Paulo. Papiros, 2012.
- PELTON, L. E.; STRUTTON. D.; LUMPKIN, J.R. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach* – Times Mirror Books, 1997, 728 p.. Stern, L. & El Ansary, A.I. & Coughlan, 1996 - Marketing Channels – 5th. Edition, Prentice Hall, 576 p.

- ROSENBLOOM, B.** *Canais de marketing: uma visão gerencial*. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2002. 557p.
- SPILLER, E. S. et al.** *Gestão de serviços e marketing interno*. 4. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2011. 164p.
- TIVIÑOS, A. N. S.** *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 22. reimpr. São Paulo. Atlas, 2013. 176 p.
- WEBSTER, Jr. F. E.** *Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers*. Journal of the Academy of Marketing Science. v.28, n.1, p.17-23, 2000.
- YIN, R. K.** *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.
- YOUN, L. C; WILKINSON, F. I.** *The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study*. European Journal of Marketing. , v. 23 Iss: 2, pp.109 – 122, 1989.