



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



UM ESTUDO DE CASO DO USO DO MARKETING MULTICANAL NUM ESTABELECIMENTO DE CONFECÇÕES TÊXTEIS

Eric David Cohen
EricDCohen@gmail.com
Unicamp

Resumo: A satisfação dos clientes é um indicador da qualidade percebida pelo cliente quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O presente estudo pauta-se na análise, interpretação dos dados e a solução do problema de uma pequena empresa do interior de São Paulo. Atuando no ramo de confecções têxteis, a empresa desenvolveu uma estratégia de Marketing multicanal fundamentada tanto no atacado quanto no varejo. A pesquisa aponta o problema da empresa quanto à redução nas vendas do atacado de um ano para o outro, bem como a mensuração da participação do canal de varejo nos esforços de vendas e na obtenção de receita. O investimento neste novo canal desenvolveu um relacionamento de maior proximidade com o consumidor final, tornando a empresa ciente dos desejos e necessidades de seus clientes.

Palavras Chave: Distribuição - Canais - Vendas - Satisfação - Clientes



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 10ª EDIÇÃO —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual tem sido afetado pela globalização e pelo desenvolvimento de novas tecnologias, bem como pelos arranjos entre as empresas que produzem efeitos diretos sobre o consumo de bens e serviços, influenciando o comportamento de compra.

Cada vez mais, o cliente tem acesso a informações de benefícios oferecidos pelas ofertas das empresas, de forma a apoiar a decisão de compra. Em outra vertente, o aumento do poder de compra do consumidor vem modificando as relações de consumo, integrando novas classes sociais e trazendo novas exigências do cliente no que se refere à diferenciação dos produtos, num cenário de intensa concorrência.

No setor de vestuário, o aumento da concorrência também está relacionado à entrada de polos de confecção da China e da Índia, levando as pequenas empresas a desenvolver diferenciais competitivos na busca de espaços de mercado, levando assim à criação de estratégias que as destaquem frente aos concorrentes.

Para Rigopoulou et al (2008), a satisfação do cliente emerge neste contexto como um dos aspectos mais importantes da Estratégia Empresarial em ambientes de intensa concorrência e crescente exigência dos clientes. Para estes autores, a satisfação representa um aspecto crítico para entender as necessidades dos seus clientes e manter a sobrevivência do negócio. Neste contexto, torna-se uma questão de sobrevivência o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes, passando pelo aperfeiçoamento dos produtos e serviços da empresa.

O presente trabalho objetiva identificar a eficiência dos canais de distribuição, por meio do estudo de caso de uma empresa têxtil de pequeno porte, avaliando as possíveis causas da redução nas vendas do atacado ao longo do tempo, e investigando se a satisfação dos clientes é pautada na qualidade oferecida pelo produto, ou se é devida aos serviços próprios do atacado. Neste processo, busca-se identificar as ferramentas do composto de Marketing que melhor se situam na perspectiva do cliente.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa objeto deste estudo de caso é uma confecção de roupas femininas, inserida na região do polo têxtil de Americana (SP). A empresa iniciou suas atividades há 19 anos. Sua produção era inicialmente voltada para camisetas de corte simples; posteriormente, os modelos passaram a ser desenvolvidos em Piquet e comercializados na forma de pronta-entrega.

As informações a respeito da organização e da situação problemática foram coletadas através de entrevistas com as proprietárias da empresa e alguns funcionários do setor comercial. Visando oferecer uma contextualização do sistema de produção, observa-se inicialmente que a atividade econômica da empresa é secundária, que ela se insere no mercado como indústria leve e de pequeno porte, com trinta funcionários.

Sua marca conta com uma gama variada de estilos e malhas, visando satisfazer amplamente as preferências da sua clientela. O público alvo é composto predominantemente por jovens senhoras, e mulheres que necessitam de roupas em tamanhos especiais.

A estrutura de distribuição da empresa é focada no mercado atacadista, tendo dado início ao comércio varejista este ano com a abertura de sua primeira loja. Esta loja vende outras marcas como forma de diversificar sua gama de produtos, vendendo desde roupas de lã, couro e jeans, até tecidos que não são confeccionados pela empresa. O atendimento ao cliente é realizado por meio de representantes comerciais, responsáveis por suas respectivas regiões no Estado de São Paulo e em algumas cidades de Minas Gerais e do Paraná. A coleção possui



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEM 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



cerca de cinquenta peças, sendo desenvolvidas em três estações do ano (inverno, verão e alto verão).

Após vários anos de atuação no atacado, a empresa estudada ganhou espaço no mercado e conquistou clientes leais à marca através da qualidade e da diferenciação das peças. No entanto, o atendimento realizado unicamente pelo representante de vendas resultou num relacionamento comercial distante, com pouca conexão com os gostos e preferências do consumidor final, e pouco conhecimento da opinião do cliente acerca da reputação da marca. Provavelmente por conta disso, nota-se uma redução da quantidade de peças vendidas de 2012 para 2013, conforme mostra a tabela 1. Tal fato levou a empresa a investir na abertura de sua primeira loja de varejo, buscando criar um relacionamento mais próximo com o consumidor e assim conhecer suas necessidades e preferências.

Tabela 1: Quantidade de peças vendidas por coleção

Ano	Peças vendidas
Outono/Inverno	
2011	17.905
2012	20.582
2013	16.807
Verão	
2011	19.207
2012	20.328
2013	17.379

Fonte: elaborado pelo autor

O objetivo do trabalho é identificar as causas que levaram à redução nas vendas, bem como entender se existem fatores relacionados à qualidade percebida pelo cliente ou fatores relacionados com os serviços próprios do atacado -- como atendimento, prazo de entrega e condição de pagamento.

É relevante observar que, com o crescimento do comércio eletrônico e das redes sociais, houve uma intensificação da busca de novos canais de distribuição, que proporcionam facilidade na obtenção de informações sobre os mais variados produtos.

De acordo com uma pesquisa realizada divulgada no E-commerce News (2013) com mais de duzentos fabricantes, a integração entre os diferentes canais resultou num aumento significativo do faturamento das empresas. No entanto, a pesquisa aponta a importância da decisão de canais a ser embasada na estratégia de negócios, em sintonia com os produtos e a criação de valor para o cliente. A escolha da estratégia de vendas pode aproximar o fabricante do consumidor final – estabelecendo contato com suas preferências –, mesmo em face dos custos operacionais decorrentes desta decisão; para Botelho (2010) pode ser que o baixo custo do investimento em vendas pela Internet não seja compensado pela parcela de clientes disposta a utilizar os canais diretos.

Uma tendência que se observa é a criação de lojas próprias de varejo de empresas antes envolvidas somente no processo de fabricação. Esta tendência é observada tanto nos grandes grupos empresariais, quanto em companhias de menor porte. As empresas que adotam esta estratégia dispensam a intermediação de lojistas e buscam ampliar suas margens de lucro (DCI, 2012).

Nesta linha, o Jornal de Santa Catarina (2012) aponta que os motivos pelos quais as indústrias seguem a tendência mundial de migração para o varejo são: posicionar a marca no mercado, expandir os negócios, e se aproximar do consumidor final.

Por outro lado, a revista No Varejo (2012) indica que o comportamento do consumidor também tem apresentado mudanças. A facilidade de acesso à internet, os dispositivos móveis



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



e a TV digital proporcionam informação ao consumidor sobre os produtos e preços – o que produz um aumento da expectativa por parte dos clientes, e uma consequente dificuldade em retê-los.

No caso da empresa estudada, a despeito dos resultados positivos da empresa ao longo de anos, a experiência obtida no atacado resultou num relacionamento distante com o consumidor final, uma vez que ela se distanciou das preferências e desejos dos seus clientes. Diante disto, a presente pesquisa buscou identificar os resultados do investimento no varejo e identificar as causas da diminuição das vendas no atacado sob a ótica da satisfação do cliente, proporcionando uma compreensão das necessidades do cliente que leva à geração de melhores resultados e da satisfação do cliente.

Esta investigação se reveste de relevância acadêmica, em virtude de se encontrar na literatura da área poucos trabalhos que discutem com a profundidade necessária as particularidades deste setor de atividade econômica.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Na discussão que segue, serão oferecidos conceitos teóricos relevantes e a apresentação da evolução do conhecimento na área, dando sustentação à fundamentação teórica do trabalho.

Inicialmente, Churchill e Peter (2000) definem o Composto de Marketing como sendo a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para o cliente e alcançar os objetivos da organização. O composto de Marketing é formado por quatro variáveis: produto, preço, promoção e distribuição ou praça (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; AYROSA, 2013; KOTLER; KELLER, 2006).

Especificamente em relação à distribuição, Churchill e Peter (2000) postulam que ela está relacionada com a forma com que se disponibilizam produtos e serviços de maneira eficiente e eficaz. Assim, os canais são uma “rede” organizada de órgãos e instituições, que colaboram entre si no esforço de ligar os produtores aos usuários, com trocas que ofereçam valor, através da execução das ações de Marketing.

Para Kotler e Keller (2006), as exigências dos mercados regionais e os custos associados à distribuição dificultam a venda direta do fabricante ao consumidor final. Segundo estes autores, grande parte dos fabricantes não vende seus produtos diretamente ao consumidor final, e recorrem aos intermediários para realizar a distribuição conforme as exigências do mercado, de maneira a atingir consumidores dispersos geograficamente e economizando recursos.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a quantidade de intermediários designa a extensão do canal, e depende da dimensão e da complexidade do processo de venda. Uma tendência dos produtos de consumo é possuir uma via de distribuição mais longa, ao contrário dos produtos industriais (COBRA, 2009). Como mostra a figura 1, o canal indireto de um nível possui um intermediário (o varejista), ao passo que o canal de dois níveis envolve um atacadista e um varejista.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Canal Direto	Canais Indiretos		
Nível zero	Um Nível	Dois Níveis	Três Níveis
Fabricante ↓ Consumidor	Fabricante ↓ Varejista Consumidor	Fabricante ↓ Atacadista Varejista Consumidor	Fabricante Agentes Atacadista Varejista Consumidor

Figura 1: Canais direto e indireto de distribuição

Fonte: elaboração do autor, adaptado de Kotler e Keller, 2006.

O canal direto diferencia-se dos demais pela ausência de intermediários. Neste caso, a empresa vende seus produtos diretamente ao consumidor final, permitindo conhecer melhor suas necessidades e expectativas. Alguns dos principais canais diretos são: vendas de porta a porta, reuniões domiciliares, mala direta, telemarketing, venda por televisão, venda pela internet, e venda por lojas de fabricantes (KOTLER; ARMSTRONG, 1998; KOTLER, 2009).

Os intermediários subdividem-se em: comerciantes, que compram os produtos, adquirem direitos e os revendem; corretores e representantes comerciais, que negociam em nome do fabricante, embora não possuam direitos sobre os produtos; e facilitadores -- transportadoras, armazéns e bancos que dão apoio ao processo de distribuição (COUGHLAN et al; 2012).

O atacado inclui as atividades relacionadas à venda de produtos e serviços para revenda ou uso industrial, sendo os atacadistas responsáveis pela venda e promoção de mercadorias, compra e seleção, transportes e financiamento (LAS CASAS, 2010).

Atacadista comercial é o agente que assume a posse do produto que manuseia, podendo ser de serviço completo (que pode assumir uma ou mais linhas de produto, manter estoques, força de vendas, oferecer crédito e fazer entregas); ou o serviço limitado (o atacadista pegue-e-leve que vende itens de grande giro à vista ao varejista; o volante, que oferece linha limitada de produtos semiperecíveis; o intermediário, que opera em indústrias de grande porte e assume o risco pela mercadoria; o abastecedor, que deixa produtos em consignação; e o fornecedor de mala direta que realiza os pedidos escolhidos por meio de catálogos) (KOTLER; KELLER, 2006; KERIN et al; 2011).

As principais funções desempenhadas pelos atacadistas são a coleta e processamento das informações sobre compradores, fornecedores e produtos para incentivar transações, a criação de uma infraestrutura para explorar economias de escala e escopo (para depois compartilhá-la com fornecedores e clientes), a absorção do risco ao garantir pré e pós venda, e a possibilidade de customizar os pedidos conforme a solicitação do cliente (COUGHLAN et al; 2012).

Já o varejo baseia-se em atividades de venda de produtos e serviços a consumidores finais para uso pessoal. A loja é o local onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve seu grau de satisfação perante o produto (COBRA, 2009; COUGHLAN et al; 2012).

O varejo vem crescendo de importância no panorama empresarial. De fato, há um número crescente de varejistas na relação de maiores empresas do Brasil, assumindo um papel cada vez mais preponderante na modernização do sistema de distribuição. Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas apresentaram evolução significativa, tornando-se indispensáveis frente às novas necessidades do mercado consumidor (PARENTE, 2010; LAS CASAS, 2010).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 10ª EDIÇÃO —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Um conceito que concerne a estratégia de distribuição da empresa pauta-se na escolha de uma distribuição exclusiva, intensiva ou seletiva. A primeira contém um número limitado de intermediários, o que requer uma parceria entre a empresa e o revendedor, a fim de evitar uma concorrência de preços e realçar o valor de sua marca. Já a distribuição intensiva consiste na alocação de seus produtos no maior número possível de pontos de venda, e é utilizada normalmente por empresas cujos itens são comercializados de maneira a oferecer facilidade de acesso pelo consumidor, como por exemplo cigarros e sabonetes. O risco associado a esta estratégia é que exista uma forte concorrência entre os varejistas, devido a enorme disponibilidade dos produtos no mercado. Por fim, a distribuição seletiva se situa entre as duas opções anteriores, de forma que os intermediários estejam interessados em comercializar o produto específico, o que implica em maior controle por parte do fabricante e menores custos. (RICHERS, 2000; KOTLER; KELLER, 2006)

SISTEMAS DE MARKETING

Os canais convencionais são formados por fabricantes, atacadistas e varejistas independentes que buscam maximizar seus próprios lucros, mesmo que isto implique num lucro menor para o sistema como um todo. No bojo da mudança das relações entre fabricantes, atacadistas e varejistas, surgem os Sistemas Horizontais de Marketing e o Sistema Multicanal, que visam explorar oportunidades de negócios e abranger uma maior cobertura do mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

Os Sistemas Verticais de Marketing surgem em meio à necessidade de gerenciar conflitos entre os membros do canal, e maximizar o lucro para todos os participantes da cadeia de distribuição. Os Sistemas oferecem maior integração entre fabricantes, atacadistas e varejistas, e se caracterizam pelo domínio de um destes membros em relação aos outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O Sistema Horizontal de Marketing realiza uma junção de duas ou mais empresas, com o intuito de unir seus recursos de Marketing, capacidade de produção, e capitais, visando explorar oportunidades. As empresas podem atuar como concorrentes ou não concorrentes. A união das empresas pode se dar de forma temporária, permanentemente, ou através da criação de uma nova empresa.

Já o Sistema Multicanal de Distribuição – também chamado de canal híbrido de Marketing – ocorre quando a empresa utiliza mais de um canal para atender um ou mais segmentos de clientes. Com o aumento da concorrência, a ampliação da capacidade das empresas, a proliferação de segmentos de clientes e a possibilidade de criar e utilizar novos canais, as empresas passaram a adotar cada vez mais intensamente essa prática, proporcionando uma maior cobertura de mercado, menor custo de distribuição e a venda personalizada (KOTLER, ARMSTRONG, 2007; KOTLER; KELLER, 2006).

A figura 2 representa a comparação entre um canal convencional de Marketing e o Sistema Vertical de Marketing.

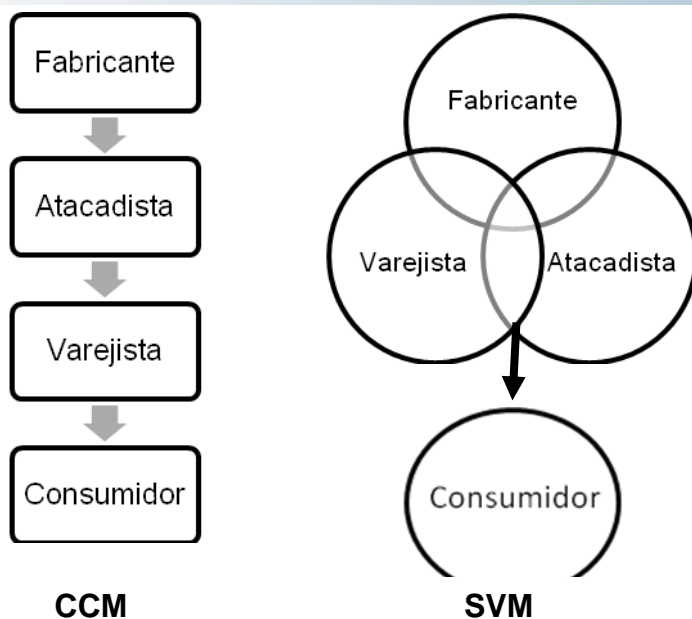


Figura 2: Canal convencional de Marketing e Sistema Vertical de Marketing
Fonte: KOTLER; ARMSTRONG (2007).

De acordo com Coughlan et al. (2012), o sistema multicanal permite ao fornecedor aumentar sua penetração no mercado e elevar as barreiras à entrada aos concorrentes. Para o cliente, torna mais fácil a comparação dos serviços e preços.

A figura 3 representa um sistema multicanal de distribuição, no qual o produtor utiliza canais diretos e indiretos para atender os segmentos de clientes. Por exemplo, as empresas oferecem seus produtos através de vendas indiretas ao segmento empresarial 1, enquanto utiliza sua própria força de vendas ao segmento 2 (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

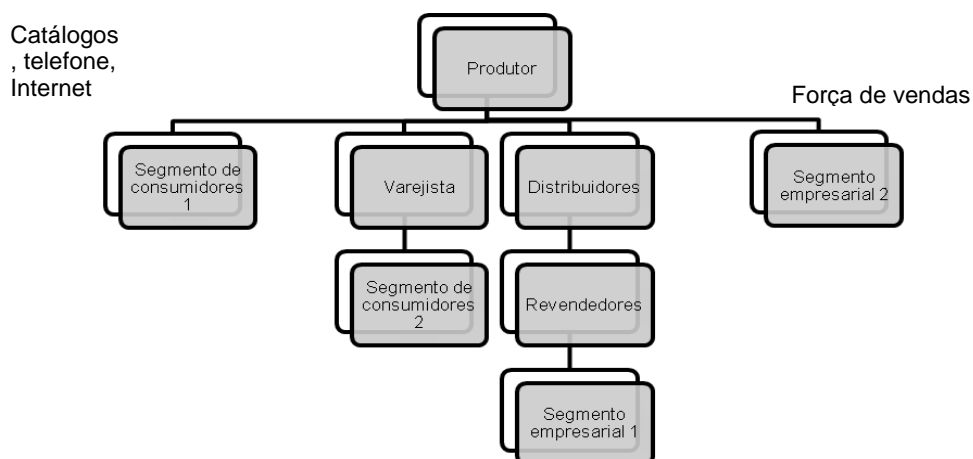


Figura 3: Sistema Multicanal de Distribuição
Fonte: KOTLER, ARMSTRONG (2007).

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Em vista dos objetivos de pesquisa, é relevante estabelecer conceitos teóricos da satisfação e da lealdade do consumidor. Brandão (2009) postula que a lealdade do consumidor é fruto da satisfação, e que a qualidade dos serviços prestados se torna mais eficaz em termos de custo do que a tentativa de atrair novos clientes, face a uma comunicação boca a boca.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



De acordo com a literatura da área, a satisfação pode ser definida como um julgamento que resulta da experiência com o produto, e é referente a uma transação específica. Satisfação e insatisfação variam conforme os estados emocionais de alegria, tristeza, alívio, aceitação, interesse, excitação, prazer, tolerância, arrependimento, agitação e ultraje (OLIVER, 1980).

No que se refere à satisfação dos serviços oferecidos no varejo, Parente (2010) destaca que a falta de produtos, a demora no caixa, e a falta de atenção dos funcionários são exemplos de situações que geram insatisfação. Os serviços já oferecidos passam a fazer parte da expectativa do consumidor, de forma que a satisfação só ocorre quando a qualidade desses serviços supera as expectativas.

Para Kotler (2000), o cliente altamente satisfeito tende a permanecer fiel por mais tempo, consumir mais após o lançamento ou aperfeiçoamento do produto, fornecer uma comunicação positiva a respeito da empresa, ser menos vulnerável a marca em relação aos demais concorrentes, ser menos sensível a preço, colaborar com ideias e sugestões a empresa, e exigir menor custo de atendimento, já que as transações são menos sujeitas a falhas.

Por outro lado, Cobra (2009) afirma que o cliente nunca está totalmente satisfeito, o que torna necessário o conhecimento daquilo que o cliente quer ou deseja. Para tanto, torna-se essencial o investimento no desenvolvimento motivacional e tecnológico, bem como aperfeiçoar continuamente os produtos e serviços da empresa.

Desta forma, à medida que o varejo fornece melhores serviços, a expectativa do consumidor aumenta, assim como o esforço contínuo do varejista para aperfeiçoamento dos serviços. Nos dias de hoje, tornou-se extremamente necessário manter um sistema de mensuração da satisfação do cliente, a fim de fornecer indicadores de desempenho que mostram como a empresa é vista no mercado e como os clientes percebem as melhorias na qualidade (PARENTE, 2010).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, serão discutidos os procedimentos metodológicos empregados para responder a pergunta de pesquisa, qual seja, identificar a eficiência do canal de varejo quanto à quantidade de vendas, e definir os pontos fortes e fracos da empresa segundo a perspectiva do cliente.

Inicialmente, observa-se que este trabalho é um estudo de caso, visto que ele trata da compreensão, exploração ou descrição de acontecimentos e contextos complexos através da utilização da abordagem metodológica investigativa. Esta técnica é útil quando se procuram respostas para o “como” e o “porquê” – ou seja, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o objeto do estudo trata de fenômenos contemporâneos da vida real (ARAÚJO et al, 2008).

Gomes (2008) postula que o estudo de caso exige um protocolo de estudo, que é uma preparação para o trabalho de campo, devendo ser significativo e completo por tratar de tema de interesse geral. Dessa forma, utiliza-se um método de generalização, que pode ser posteriormente comparado com resultados empíricos.

Neste trabalho, foram realizadas duas pesquisas, sendo a primeira de coleta de dados secundários com os resultados de vendas dos canais atacadista e varejista, traduzindo em números e opiniões um conjunto de informações para que sejam classificados e analisados os indicadores estudados. A segunda é uma pesquisa de satisfação realizada com os clientes dos canais de atacado e varejo, que pode ser caracterizada como aplicada e exploratória, uma vez que pretende gerar conhecimentos que podem ser aplicados, e procura soluções para problemas específicos.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 10ª EDIÇÃO —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A elaboração dos questionários da pesquisa de satisfação pautou-se em três passos: (1) determinação das necessidades do cliente; (2) elaboração e avaliação do questionário; (3) aplicação do questionário. Foram empregadas escalas de concordância do cliente em relação às afirmações.

A escolha do método de contato se baseou no critério de adequação e interação com o entrevistado. O questionário contempla uma parte para os clientes do atacado, e outra para os clientes do varejo. A amostra em ambos os casos foi formada por trinta clientes, sendo a primeira através de telefone e via correio eletrônico, e a segunda por entrevistas pessoais (KOTLER, 1998; PANDOLFI, 2003).

4.1 ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

A empresa estudada é uma confecção de roupas femininas localizada no município de Americana, que vende seus produtos preponderantemente no setor atacadista.

A estrutura de distribuição envolve tanto o canal direto quanto o indireto. O primeiro canal (direto) corresponde à loja do próprio fabricante, na qual a empresa tem contato direto com o consumidor final. O segundo, utilizado pela empresa, se refere ao canal indireto de primeiro nível, na qual o fabricante vende para outras lojas de varejo por meio dos representantes comerciais que negociam o produto. A empresa se utiliza da estratégia de distribuição seletiva, já que possui um número limitado de clientes por região.

À partir dos relatórios disponibilizados pela empresa, estabeleceram-se os resultados das vendas e do faturamento do período analisado.

A entrega do mostruário aos representantes de venda se dá nos meses de fevereiro, junho e setembro, com as coleções de primavera verão, outono/ inverno e alto verão, respectivamente; nota-se que os meses seguintes são os que conferem os maiores faturamentos para a empresa. Uma grande quantidade de peças são produzidas nos meses de março, abril e maio de 2012 (coleção de primavera verão) e outubro, novembro e dezembro (coleção de alto verão). A coleção de alto verão é elaborada e produzida num intervalo de tempo pequeno em relação à coleção anterior.

A coleta dos dados do atacado demonstra os períodos em que há “picos” de vendas, bem como os períodos que há pequenas quantidades de peças vendidas. Como se vê, existe uma forte sazonalidade de vendas no atacado o que demonstra a combinação dos dois canais como forma de amenizar os efeitos a importância dessa sazonalidade.

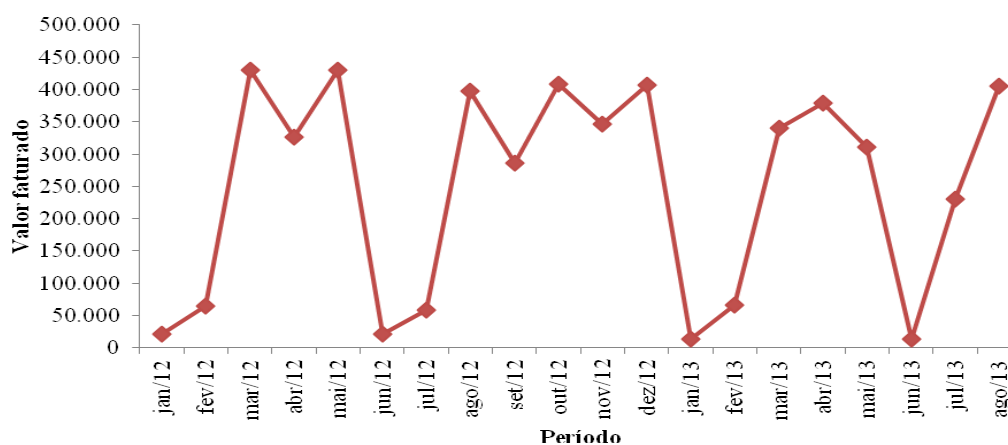


Gráfico 1: Quantidade de peças faturadas no Atacado.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto às vendas no varejo, os dados coletados permitem estabelecer uma representação da participação das vendas do varejo em relação às vendas no atacado no período analisado, tal como mostra o gráfico 2. Nota-se que as vendas no varejo representaram 2,5% das vendas totais em abril, 12,8% em maio, 61,1% em junho, 12,9% em julho e 2,8% em agosto. Considerando que o atacado atende cerca de 140 clientes, a participação de uma única loja de varejo nos resultados de vendas merece destaque, ressaltando assim a importância do canal varejo principalmente nos meses em que as vendas no atacado são escassas..

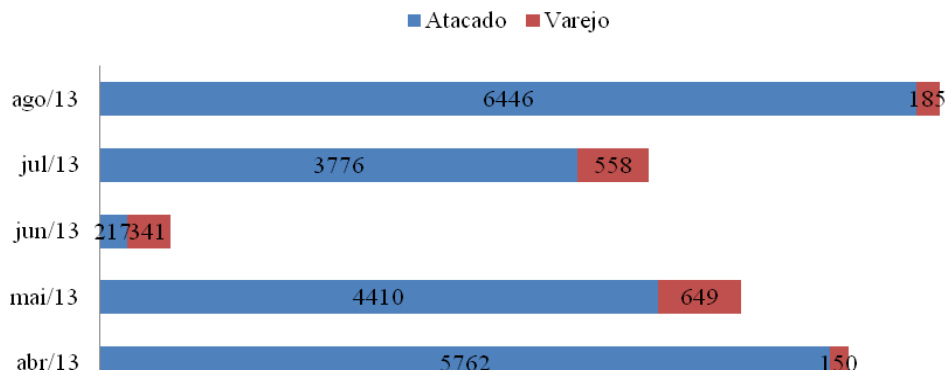


Gráfico 2: Quantidade de peças faturadas no Varejo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como os clientes do atacado, a loja comercializa também produtos de outros fornecedores, mas predominam as vendas da marca própria – correspondendo a 63,3% das vendas totais em abril, 52,1% em maio, 50,4% em junho, 57,3% em julho e 68,8% em agosto.

Visando coletar as opiniões dos clientes do atacado a respeito da abertura da loja de varejo da empresa objeto deste estudo de caso, foi feita uma pesquisa informal com clientes localizados no estado de São Paulo a respeito dos efeitos da abertura da loja. Os clientes de Limeira, Piracicaba, Campinas e Santa Barbara d'Oeste relataram ocasiões em que seus clientes deixaram de comprar os produtos da empresa porque iriam a loja própria da fábrica, onde há maior disponibilidade e variedade de peças da marca. Por outro lado, os clientes de Leme, Salto, Jundiaí e Bauru (mais distantes geograficamente) informaram não ter ocorrido nenhuma diminuição nas vendas, e descartam qualquer redução na compras da marca em função da abertura da loja.

Dessa forma, apesar do alto investimento para a abertura da loja de varejo, a quantidade de vendas em relação à do atacado mostra um resultado satisfatório. As vendas na loja podem suprir a escassez de vendas em alguns meses, contribuindo para a entrada de recursos e o retorno, além de não influenciar as vendas dos clientes varejistas.

4.2 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Além da mensuração dos resultados com vendas, reconheceu-se a importância de quantificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa em cada canal de distribuição utilizado, a fim de definir seus pontos fortes e fracos, bem como as forças e fraquezas de cada canal.

A pesquisa de satisfação foi realizada através dos questionários (vide anexo), tem sido utilizada uma amostra de trinta clientes do atacado e trinta do varejo. Com os clientes do atacado, a pesquisa foi feita via correio eletrônico ou realizada por telefone, enquanto os clientes do varejo responderam pessoalmente às perguntas.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O objetivo principal é identificar se a redução das vendas do atacado está atrelada aos serviços oferecidos (tal como atendimento, prazo de entrega das mercadorias, formas de pagamento, mercadorias entregues conforme o pedido) ou à qualidade das peças produzidas.

A pesquisa do varejo contém onze perguntas de uma escala de concordância: concordo totalmente ou parcialmente, discordo parcialmente ou totalmente.

Da escala de concordância de Likert, a única opção que foi desconsiderada nas alternativas foi a de um ponto neutro (ou seja, não concorda nem discorda), além da opção de não resposta. O objetivo é coletar informações com maior precisão em relação ao nível de satisfação dos clientes, sem dar a eles a oportunidade de omitir a opinião ou se manterem indiferentes ao produto ou serviço oferecido.

Os tópicos abordados foram: (1) a qualidade oferecida pelas peças, (2) a variedade e disponibilidade de opções na loja, (3) se os produtos atendem a todos os públicos, (4) se eles seguem a tendência da moda, (5) se o preço corresponde à qualidade que possuem, (6) as formas de pagamento oferecidas, (7) a divulgação da marca, (8) a rapidez no atendimento, (9) a eficiência dos funcionários, (10) se os canais de venda são suficientes e (11) se o cliente recomendaria o uso da marca.

A tabela 2 apresenta a quantidade de respostas para cada alternativa, e o gráfico 3 indica a satisfação em relação a cada indicador. Nota-se que a satisfação em relação a qualidade, a variedade e disponibilidade, as tendências e o atendimento é elevada.

Os indicadores para os quais se apresentam avaliações positivas são o preço e o atendimento. As avaliações negativas pautam-se em relação ao alto preço de algumas peças, e a pouca disponibilidade de peças para mulheres jovens e magras, já que a marca possui um estilo de roupa voltado para jovens senhoras e uma modelagem maior.

No entanto, no que diz respeito às formas de pagamento, os canais de venda, e a divulgação da marca, existe uma variação na opinião dos respondentes. A insatisfação do cliente baseia-se primeiramente no desconto oferecido pelo pagamento à vista, que é de apenas 3% sobre o valor da compra. Quanto aos canais de venda e à divulgação, os clientes sugerem o desenvolvimento de um site para vendas na internet, bem como maior divulgação da marca.

Conclui-se que as variáveis do composto de Marketing que mais se destacam e apoiam a satisfação do cliente são produto e preço. Por outro lado, a promoção e praça geram certa insatisfação por parte dos clientes do varejo, que sugerem maiores investimentos em propaganda e canais de venda.

	Qualidade das peças	Variedade e disponibilidade	Atendimento aos públicos	Tendência	Preço
Concordo totalmente	27	23	11	25	19
Concordo parcialmente	3	7	14	5	6
Discordo parcialmente	0	0	5	0	5
Discordo totalmente	0	0	0	0	0

Formas de pagamento	Divulgação	Rapidez no atendimento	Eficiência dos funcionários	Canais de venda	Recomenda a marca
9	6	16	28	8	30
13	4	14	2	16	0
8	15	0	0	6	0
0	5	0	0	0	0

Tabela 2: Quantidade de clientes do varejo por alternativa de resposta.

Fonte: elaborado pelo autor.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 11ª EDIÇÃO —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento

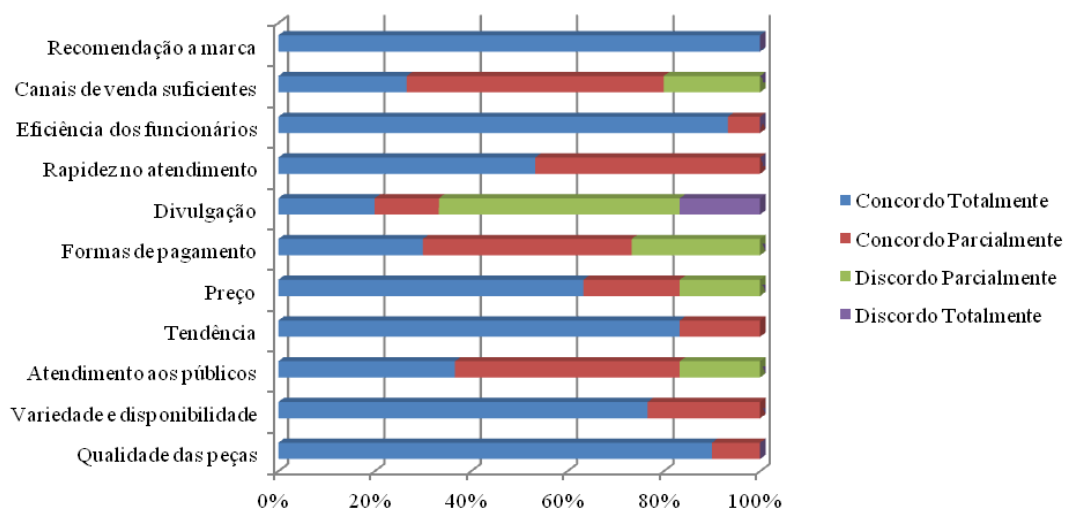


Gráfico 3: Satisfação dos clientes para cada indicador no varejo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como a pesquisa do varejo, a pesquisa realizada no atacado contém onze questões. Da mesma forma, não se ofereceu a opção de um ponto neutro ou de não resposta, a fim de obter avaliações, sejam positivas ou negativas, do respondente.

Os indicadores escolhidos foram: (1) a qualidade da modelagem e bordados, (2) se as peças seguem a tendência da moda, (3) o prazo de entrega das mercadorias, (4) se as mercadorias são entregues conforme o pedido, (5) a divulgação da marca, (6) o atendimento, (7) a competência dos funcionários, (8) se o preço dos produtos corresponde à qualidade que possuem, (9) as formas de pagamento, (10) se os canais de venda são suficientes e (11) se o cliente está satisfeito com a marca.

A tabela 3 e o gráfico 4 representam o grau de satisfação dos clientes em relação a cada indicador. Novamente, os indicadores referentes à qualidade das peças apresentam boas avaliações em relação à modelagem das peças e ao acabamento dos bordados. Os clientes declararam-se satisfeitos quanto à competência dos funcionários, preços, e as formas de pagamento.

	Qualidade das peças	Tendência	Prazo	Mercadoria conforme o pedido	Divulgação
Concordo totalmente	27	15	2	7	2
Concordo parcialmente	3	10	9	10	11
Discordo parcialmente	0	5	17	10	15
Discordo totalmente	0	0	2	3	2

	Eficiência no atendimento	Competência dos funcionários	Preço	Formas de pagamento	Canais de venda suficientes	Satisfação com a marca
	18	27	25	20	9	26
	8	3	5	9	9	4
	4	0	0	1	12	0
	0	0	0	0	0	0

Tabela 3: Quantidade de clientes do atacado por alternativa de resposta.

Fonte: elaborado pelo autor.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 10ª EDIÇÃO —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento

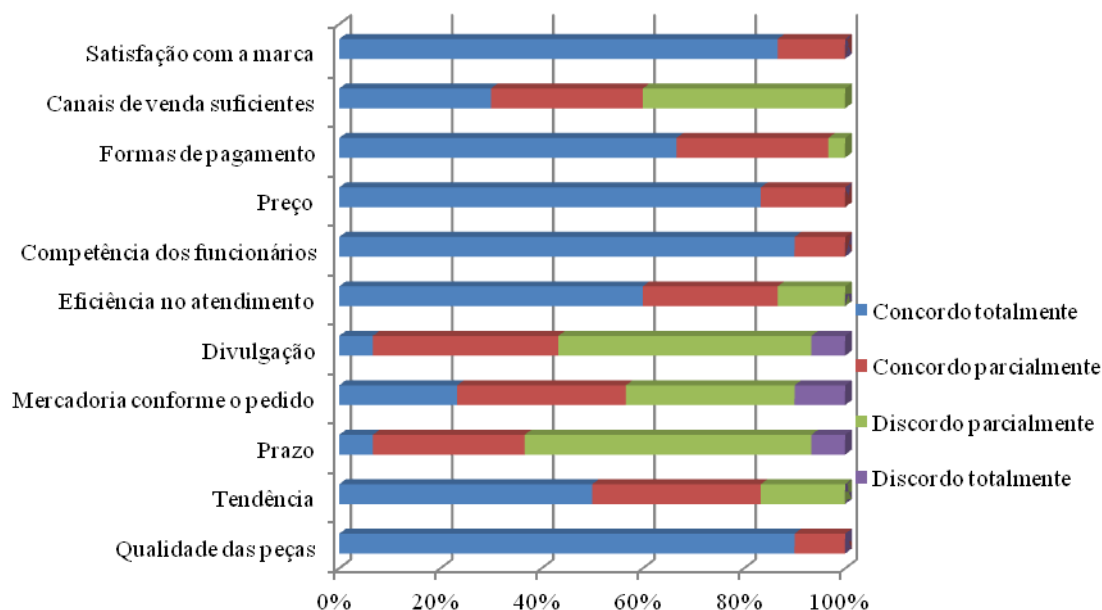


Gráfico 4: Satisfação dos clientes para cada indicador no atacado.

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se um nível médio de satisfação para os clientes na tendência da moda e na eficiência no atendimento; de todos os indicadores utilizados, os maiores níveis de insatisfação são do prazo de entrega das mercadorias, das mercadorias atenderem ao que solicitado no pedido, da divulgação da marca e dos canais de venda utilizados, donde se conclui que os motivos de insatisfação dos clientes baseiam-se mais nos serviços do atacado do que em relação ao produto em si, já que cerca de 87% dos clientes entrevistados no atacado mostram-se satisfeitos com a marca.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo da demonstração dos resultados referentes às vendas no varejo e no atacado pautou-se na contribuição que o canal varejo apresenta para a manutenção das atividades da empresa, em vista da redução nas vendas do atacado.

Por outro lado, a pesquisa de satisfação visa identificar se a redução nas vendas é fruto da qualidade percebida pelo cliente final ou era resultado da insatisfação dos clientes em relação aos serviços próprios do atacado.

Inicialmente, nota-se que período de produção das peças pode levar a um atraso na entrega das mercadorias, e que a troca de peças quanto ao tamanho ou cor desejado estendem a entrega. Este atraso acaba interferindo nas vendas da coleção seguinte, já que no momento da apresentação da nova coleção os varejistas ainda possuem mercadorias da coleção passada que podem ser consideradas novas pelo consumidor final. Isto acontece principalmente na passagem da coleção de verão para o alto verão, na qual as peças são semelhantes, e afetam as vendas da última coleção.

Sendo assim, o não cumprimento do prazo de entrega das mercadorias acaba influenciando a demanda por novos produtos, já que há oferta de mercadorias da coleção passada no momento em que os clientes realizam o pedido aos representantes de venda.

A pesquisa realizada com os clientes do atacado apontou a insatisfação em relação a este ponto, no que diz respeito ao não cumprimento do prazo de entrega das mercadorias e na troca de algumas peças conforme solicitado no pedido. Assim, conclui-se que os maiores



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



motivos da insatisfação dos clientes pautam-se nos serviços do atacado, já que ambas as pesquisas fornecem resultados positivos de satisfação em relação aos produtos nos quesitos de qualidade e preço.

A análise do caso permitiu compreender os pontos fortes e fracos da empresa na perspectiva do cliente, apontando o que deve ser explorado a fim de obter vantagem competitiva e o que deve ser aperfeiçoado a fim de obter maior satisfação do cliente.

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade das peças• Variedade e disponibilidade• Atendimento• Preço• Tendência• Formas de pagamento	<ul style="list-style-type: none">• Canais de distribuição• Divulgação da marca• Prazo de entrega das mercadorias no atacado• Entrega das mercadorias conforme o que consta no pedido

Tabela 4: Pontos fortes e fracos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que os clientes varejistas e os consumidores finais sugerem mudanças na promoção e na praça. O baixo nível de satisfação é determinado pelo investimento insuficiente em propaganda, bem como a ausência do varejo não lojista de Marketing direto (comércio eletrônico sugerido pelos clientes).

Ao mesmo tempo que a falta de investimento em promoção e praça não representa um motivo de insatisfação por parte do cliente que já conhece a marca (não seria um motivo para deixar de comprar), esta representa uma fragilidade para a empresa, que deixa de atrair clientes que desconhecem a marca, e que poderia ajudar a empresa a diminuir a questão da redução nas vendas do atacado através da divulgação e da abertura de novos canais.

O resultado das pesquisas permite associar a tendência das vendas no atacado e no varejo em relação aos níveis de satisfação pesquisados, indicando a necessidade de ajustar os processos de entrega de mercadorias no atacado para aumentar as vendas, já que a antecipação da chegada das peças na loja forçaria o cliente a solicitar mercadorias da coleção nova.

Da mesma forma, o investimento em promoção estimular o consumo e convida para conhecer a marca, melhorando a percepção dos atributos oferecidos. O desenvolvimento de novos canais de distribuição tornaria este produto mais disponível e acessível ao consumidor, atendendo uma maior parcela do mercado e impulsionando o conhecimento da marca.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizamos a discussão dos resultados encontrados analisando as contribuições desta pesquisa, bem como definir as limitações do trabalho.

A discussão dos conceitos teóricos releva a questão estratégica relacionada com os canais de distribuição, bem como a necessidade de mensurar a satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços oferecidos.

Os novos canais, distribuídos em diversas mídias e veículos, apoiam as estratégias de Marketing, os relacionamentos, a comunicação, e a integração em nível local, nacional e global. O uso do Marketing multicanal destaca-se como escolha estratégica de distribuição, devido à crescente importância da inovação e sinergias dos canais utilizados pela empresa.

No entanto, a escolha dos canais deve estar em sintonia com os objetivos da empresa, bem como o interesse e praticidade do ponto de vista da clientela. Para tanto, torna-se indispensável o conhecimento das necessidades e preferências do cliente.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEG E T
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TERÇA, 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Os dados de vendas coletados nos dois canais aliados à realização das pesquisas de satisfação buscaram mensurar os resultados da utilização da estratégia multicanal, objetivando identificar a eficiência da combinação dos canais frente à redução de vendas no atacado, bem como quantificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos em cada canal. Os resultados mostram a importância de se investir no canal de varejo para compensar e melhor planejar as vendas no atacado – que sofrem uma redução, e lidam continuamente com os efeitos da sazonalidade.

As pesquisas de satisfação nos dois canais de distribuição utilizados permitem concluir que a redução das vendas no atacado foi fruto de uma insatisfação relacionada aos próprios serviços do atacado – referentes ao prazo de entrega das mercadorias.

Os resultados da pesquisa também permitiram reconhecer a necessidade de se desenvolver a promoção da empresa através da divulgação da marca, bem como a necessidade de investir em novos canais de distribuição. Ademais, a pesquisa identificou que as maiores forças da empresa são os produtos e seus preços condizentes com a qualidade oferecida.

A principal conclusão é que o investimento no varejo e no desenvolvimento de novos canais, na verdade, representa uma profunda mudança na orientação da empresa, saindo do foco exclusivo no produto, e passando para uma orientação voltada para os serviços, em que se busca uma interação mais intensa, voltada à manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes.

O maior enfoque no serviço impõe maior variabilidade do ponto de vista do cliente, definida de acordo com o alcance ou não das expectativas em relação ao serviço oferecido. É com este propósito que as empresas realizam pesquisas de satisfação constantes, a fim de apontar os fatores que necessitam de maior investimento, e os que mais agradam à clientela.

Segundo Kotler e Keller (2006), o aumento da concorrência, a ampliação da capacidade das empresas, a proliferação de segmentos de clientes e a possibilidade de utilizar novos canais são fatores que motivam cada vez mais a utilização da estratégia multicanal. É nesse sentido que se dá a importância do uso dessa estratégia empresarial, que poderia desenvolver um site de vendas pela internet, conforme sugerido por seus clientes.

O desenvolvimento constante de novos canais de distribuição cria a necessidade de seguir novas tendências, bem como procurar inovar a forma de atingir seu público. É neste sentido que o conhecimento das empresas em relação a seus pontos fortes e fracos permite o desenvolvimento de vantagens competitivas, destacando-as em relação às demais e concentrando seus esforços na tentativa de atrair clientes e fidelizá-los.

Uma das limitações deste trabalho pauta-se na utilização do período de análise no que se refere às vendas do atacado e do varejo.

Outra limitação refere-se às respostas obtidas pelos questionários, devido à realização da pesquisa do varejo através de entrevistas pessoais, as quais são caracterizadas por uma grande influência do entrevistador nas respostas. Conforme comentado, a metodologia escolhida -- estudo de caso e pesquisa qualitativa --, se presta a levantar hipóteses acerca de fenômenos a respeito dos quais não se conhece muito; sugere-se, assim, a realização de futuras pesquisas quantitativas que possam verificar empiricamente os resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, C. Estudo de Caso. Disponível em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf> Acesso em: 29 de setembro de 2013.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEG E T
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 10ª EDIÇÃO —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



AYROSA, EDUARDO. Marketing Empresarial. Pós graduação em Administração de Empresas. FGV Online, 2013.

BOTELHO, Marcos. Canais de Distribuição – uma vantagem competitiva. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/128/canais-de-distribuicao-uma-vantagem-competitiva>>. Acesso em: 27 de junho de 2013.

BRANDÃO, Thales. Cliente é diferente de consumidor. Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/blog/mercadologia/28/cliente-diferente-de-consumidor.html>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2013.

CACZMAREKI, T. J. Análise do processo de compras e da gestão do estoque no varejo de vestuário. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18096/000686103.pdf?sequence=1>> Acesso em: 30 de setembro de 2013.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 252 – 254.

COUGHLAN, Anne T. Canais de marketing. 7ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

E- COMMERCE NEWS. Integração de canais gera benefícios para marcas e varejistas. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/integracao-dos-canais-gera-beneficios-para-marcas-e-varejistas>>. Acesso em: 25 de maio de 2013.

GOMES, A. A. Estudo de Caso – Planejamento e métodos. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/187/257>>. Acesso em: 29 de setembro de 2013.

KERIN, R. A. Marketing [recurso eletrônico]. Porto Alegre: AMGH, 2011. p. 374 – 376

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 464 - 473.

LAS CASAS, A. L. Administração de Marketing. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS; G. Estratégias de Marketing para Varejo. Disponível em: <<http://www.novateceditora.com.br/livros/estmark/capitulo9788575221341.pdf>> Acesso em: 10 de outubro de 2013.

NO VAREJO. Os mais importantes no Varejo. Edição especial 2012/ 2013. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/pdfs/EspecialNoVarejo.pdf>> Acesso em: 18 de outubro de 2013.

PANDOLFI, Cesar. Utilização da pesquisa de satisfação de clientes como ferramenta para decisões gerenciais e melhoria contínua. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4097/000407498.pdf?sequence=1>> Acesso em: 18 de outubro de 2013.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: ATLAS S.A, 2010. p. 15 – 25.

PAULINO, L. Indústria migra para varejo e amplia margem. DCI, 2012. Disponível em: <<http://www.mariapumar.com.br/template/img/imprensa/dci.pdf>> Acesso em: 18 de outubro de 2013.

PEREIRA, D. A corrida da indústria para o varejo. Jornal de Santa Catarina, 2012. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/jsc/sc/imprensa/4,180,3754918,19577>> Acesso em: 18 de outubro de 2013.

RICHERS, Raimar. Marketing uma visão brasileira. 5 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000. P. 249 – 255.

RIGOPOULOU, Irini D.; CHANIOTAKIS, Ioannis E.; LYMPEROPOULOS, Constantine; SIOMKOS, George I. After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction: The case of electronic appliances, Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 18 Iss: 5, pp.512 - 527

STRATEGY PARTNERS. A abordagem multicanal nas estratégias de marketing e comunicação, 2009. Disponível em: <<http://www.multitexto.com.br/?p=442>>. Acesso em: 2 de novembro de 2013.