

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

Renata de Castro Hyppolito Riechelmann

Fatores que Influenciam as Recomendações dadas por Vendedores:
Um Estudo Exploratório do Mercado de Televisores LCD

São Paulo
2007

RENATA DE CASTRO HYPPOLITO RIECHELMANN

Fatores que Influenciam as Recomendações dadas por Vendedores:
Um Estudo Exploratório do Mercado de Televisores LCD

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Marketing, Comportamento do Consumidor, Administração de Vendas

Orientador: Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra

São Paulo
2007

Riechelmann, Renata de Castro Hyppolito. Fatores que Influenciam as Recomendações dadas por Vendedores: Um Estudo Exploratório do Mercado de Televisores LCD / Renata de Castro Hyppolito Riechelmann – 2007. 88 f.

Orientador: Marcos Henrique Nogueira Cobra.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Vendas - Promoção. 2. Vendedores – Conduta. 3. Comércio varejista. 4. Comportamento do consumidor. 5. Televisão – Receptores e recepção - Comercialização. 6. Indústria eletrônica – Comercialização. 7. Marketing. I. Cobra, Marcos, 1940-. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.82

RENATA DE CASTRO HYPPOLITO RIECHELMANN

Fatores que Influenciam as Recomendações dadas por Vendedores:
Um Estudo Exploratório do Mercado de Televisores LCD

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Marketing, Comportamento do Consumidor, Administração de Vendas

Orientador: Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra

Data de Aprovação: __ / __ / ____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira
Cobra (Orientador)
FGV - EAESP

Prof. Dr. Luiz Henrique Pereira
FGV - EAESP

Prof. Dr. Dílson Gabriel dos Santos
FEA - USP

Aos meus pais, que são a inspiração da minha vida, e me ajudaram a ser quem eu sou hoje.

Ao meu marido, Bruno, que esteve ao meu lado durante toda a jornada do mestrado, sempre me apoiando e incentivando nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra, por ter aceitado me orientar neste difícil desafio e ter acreditado no meu trabalho.

Aos professores Dr. Antonio Carlos Manfredini, Dr. Henrique Luiz Corrêa, Dr. Marcos Fernandes Gonçalves da Silva, e Dr. Sigmar Malvezzi, pelas aulas envolventes e instigantes, que fazem com que estudar seja uma experiência maravilhosa.

Às empresas participantes, que abriram suas portas para este estudo e tornaram possível a concretização deste trabalho.

Ao meu pai, pela sua ajuda na revisão do trabalho e pela força que me deu todas as vezes que busquei seu apoio.

Em especial ao meu marido Bruno, pela sua paciência e compreensão todas as vezes em que estive ausente e por seu carinho e amor.

“Estão surgindo varejistas de enorme poder. Eles utilizam sistemas complexos de informações de marketing e de logística para fornecer um bom serviço e imensos volumes de produtos, a preços atraentes para as massas de consumidores. Muitos varejistas estão até mesmo dizendo aos mais poderosos fabricantes o que fazer, como determinar preços e fazer promoções, quando e como despachar mercadorias, e até como se reorganizar e melhorar a produção e a administração.”

(KOTLER, 2000, p. 551)

RESUMO

O objetivo desse trabalho é descrever o que leva um vendedor do varejo a recomendar uma marca. Quando um consumidor entra numa loja e busca a orientação de um vendedor, este último tem em suas mãos uma oportunidade única para influenciar a escolha deste cliente. Entender que fatores levam o vendedor a recomendar uma marca poderá ajudar os fabricantes a melhor adequarem suas ações de marketing para tentar conquistar a lealdade do vendedor e indiretamente influenciar a escolha do cliente no ponto de venda. O estudo teve como foco o mercado de TVs LCD, por ser um bem durável, que possui uma tecnologia relativamente nova no mercado brasileiro e um alto valor agregado, o que faz com que a maioria dos consumidores primeiro avalie bem suas opções para depois decidir que marca comprar, muitas vezes contando com a ajuda de um vendedor. Através de entrevistas em profundidade, a pesquisa buscou compreender como os fabricantes vêem o papel do vendedor do varejo e o que fazem hoje para conquistá-lo. Em seguida, os vendedores foram entrevistados, com o objetivo de se identificar o que os fazem recomendar uma marca em prevalência a uma outra.

Palavras-chave: Marketing de Varejo, Vendedores, Marca, Recomendação, Varejo, Eletroeletrônicos, Incentivos de Venda e Treinamento.

ABSTRACT

The objective of this paper is to describe what takes a retail salesperson to recommend a brand. When a consumer enters a store and seeks the advice of a salesperson, the latter has the unique opportunity in his hands to influence the customer's choice. The understanding of what motivates a salesperson to recommend a certain brand might help manufacturers to better adequate their marketing actions to try to gain the loyalty of the salespeople and indirectly influence the customer's choice at the point of sales. The focus of this study was the LCD TV market, because it is a durable good, with a high price value and a fairly new technology in the Brazilian market, which leads the majority of the consumers to first evaluate their options and then decide what brand to buy, which, in many cases, includes getting help from a salesperson. Through in-depth interviews, the research sought to understand how the manufacturers view the role of the retail salesperson and what was currently done to captivate them. Later, the salespeople themselves were interviewed, with the objective of identifying what makes them recommend one brand over the other.

Keywords: Retail Marketing, Salespeople, Brand, Recommendation, Retail, Electronic Appliances, Sales Incentives and Training.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 4.1 Elementos do Trade Marketing..... | 26 |
| Figura 5.1 Processo de Percepção..... | 28 |
| Figura 5.2 VALS 2..... | 32 |
| Figura 5.3 Os Componentes da Atitude e Suas Manifestações..... | 33 |
| Figura 5.4 Relação entre o auto conceito e o consumo..... | 35 |
| Figura 5.5 Influência de Grupos de Referência na Escolha de Produtos e Marcas... | 40 |
| Figura 5.6 Conjunto de Lembranças..... | 45 |
| Figura 5.7 Ações Comuns em Clientes Insatisfeitos..... | 50 |
| Figura 6.1 PKM..... | 59 |
| Tabela 7.1 <i>Market Share</i> Global das 5 Maiores Fabricantes de TVs LCD..... | 63 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 2. OBJETIVO DA DISSERTAÇÃO | 15 |
| 3. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO | 17 |
| 4. O CANAL DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO | 19 |
| 4.1 Conflitos no Canal de Marketing | 20 |
| 4.2 Intensidade de Distribuição | 22 |
| 4.3 Gestão do Canal de Marketing | 24 |
| 5. ENTENDENDO O CONSUMIDOR..... | 27 |
| 5.1 Influências no Comportamento do Consumidor..... | 27 |
| 5.1.1 Fatores Internos..... | 27 |
| 5.1.1.1 Percepção..... | 27 |
| 5.1.1.2 Motivação | 29 |
| 5.1.1.3 Aprendizagem e Memória..... | 30 |
| 5.1.1.4 Personalidade e Estilo de Vida | 31 |
| 5.1.1.5 Crenças e Atitudes..... | 33 |
| 5.1.1.6 Auto Conceito | 35 |
| 5.1.2 Fatores Externos..... | 36 |
| 5.1.2.1 Cultura | 36 |
| 5.1.2.2 Classe Social | 37 |
| 5.1.2.3 Família | 38 |
| 5.1.2.4 Grupos de Referência..... | 39 |
| 5.1.2.5 Influência Situacional | 40 |
| 5.2 Processo de Decisão de Compra | 43 |
| 5.2.1 Reconhecimento da Necessidade | 43 |
| 5.2.2 Busca de Informações | 44 |
| 5.2.3 Avaliação das Alternativas | 46 |
| 5.2.4 A Escolha (Compra)..... | 47 |
| 5.2.5 O Pós-compra: Consumo e Avaliação | 48 |
| 6. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS..... | 52 |
| 6.1 Sistemas de Remuneração e Incentivos de Vendas | 52 |
| 6.2 Treinamento de Vendas | 56 |
| 6.3 Persuasão na Venda Pessoal | 57 |

| | |
|---|----|
| 7. METODOLOGIA | 62 |
| 7.1 As Entrevistas..... | 64 |
| 7.1.1 Entrevistas com os Fabricantes | 65 |
| 7.1.2 Entrevistas com os Vendedores | 69 |
| 8. CONCLUSÕES FINAIS..... | 72 |
| 8.1 Implicações Gerenciais..... | 74 |
| 8.2 Limitações do Estudo e Direções para Pesquisas Futuras..... | 74 |
| 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |
| ANEXO A – ENTREVISTAS COM VENDEDORES DO VAREJO..... | 80 |

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa investigar o papel do vendedor de varejo na recomendação de uma marca, e quais os fatores que o levam a indicar esta marca ao invés de outra. Compreender as motivações dos vendedores foi o principal foco deste estudo, que buscou encontrar fatores motivacionais que possam ser gerenciados pelos fabricantes com o objetivo de conquistar a lealdade deles para que recomendem sua marca no ponto-de-venda.

O mercado globalizado exige que as empresas compitam entre si simultaneamente nos 5 continentes. Informações sobre produtos e empresas estão facilmente disponíveis aos consumidores através da internet, televisão e outros meios de comunicação, colocando as empresas diante do difícil desafio de desenvolver soluções criativas para conquistar a tão almejada vantagem competitiva.

Diante da forte pressão da concorrência e da dificuldade cada vez maior de se conseguir uma vantagem competitiva concreta através de diferenciação por preço, qualidade ou atributos de produtos, as empresas têm investido cada vez mais na construção de marcas fortes, com o objetivo de conquistar o cliente através da lealdade à marca. Porém, investir na força de uma marca pode não ser o suficiente se, no momento da decisão de compra, o consumidor que chega à loja com uma marca em mente recebe ponderáveis recomendações do vendedor para que compre o produto de outro fabricante. Por essa razão, conquistar a lealdade do vendedor do varejo também é um fator importante.

De acordo com Radin e Predmore (2002), consumidores frequentemente buscam no vendedor uma orientação de especialista, quando comprem produtos complexos ou dos quais não têm familiaridade. Nestas horas, mesmo a familiaridade, ou a preferência por uma marca pode não ter tanto peso na decisão do cliente, quanto à recomendação do vendedor, que, muitas vezes, é visto como especialista no produto que vende.

Com isso, quando um consumidor entra em uma loja para comprar um bem de consumo durável é muito comum que ele busque no vendedor uma orientação quanto às diferentes marcas existentes e quanto às vantagens e desvantagens de cada uma delas. O vendedor nesse momento tem em suas mãos uma oportunidade bastante valiosa, de tentar influenciar a escolha do consumidor. Os fabricantes que conseguirem entender quais as motivações que levam o vendedor a indicar uma marca ao invés de outra terão uma vantagem significativa e poderão incrementar a venda de seus produtos no varejo.

2. OBJETIVO DA DISSERTAÇÃO

O objetivo da pesquisa é entender como o vendedor decide que marca de televisores LCD indicar quando lhe pedem uma recomendação, ou seja, o que o motiva a indicar uma marca no lugar de outra? A partir destas informações, o estudo pode servir de base para que fabricantes de eletroeletrônicos criem ações de marketing no varejo com o objetivo de influenciar tais recomendações feitas pelos vendedores. Os representantes de vendas e promotores que trabalham para os fabricantes, em geral representam somente uma marca e são exclusivos a ela. Porém, os vendedores das lojas de varejos trabalham com diversas marcas e têm a liberdade de escolher que marca indicar quando o cliente lhe pede uma recomendação. Por outro lado, quando um fabricante conquista a lealdade do vendedor, ele se coloca à frente de seus concorrentes, pois se solicitado, este vendedor será inclinado a recomendar seu produto.

De acordo com uma pesquisa feita em 2004 pela POPAI, *The Global Association for Marketing at-Retail*, 81% das decisões de marca acontecem no ponto-de-venda (POPAI Brasil celebra seus dez anos e traça novas perspectivas para o mercado varejista, 2007). Estudos semelhantes descritos por Ohanian (2005) levaram-no a defender o vendedor como sendo a mais importante ferramenta de marketing que um fabricante pode ter no ponto-de-venda:

De acordo com um estudo recente do Booz Alien Hamilton, 85% das decisões de marca acontecem no ponto de venda. Da mesma forma, segundo a Whirlpool, fabricante de eletrodomésticos líder de mercado, que gasta quase um bilhão de dólares em propaganda, 76% dos potenciais clientes vão para a loja sem ter uma idéia clara da marca que eles querem comprar. Da mesma forma, Cooper Tire & Rubber Co. nos diz que vendedores de balcão influenciam 73% de todas as decisões de compras, enquanto que um estudo do Computer Reseller News mostra que 67% dos que vão a uma loja de varejo de computadores pessoais buscam uma recomendação de um vendedor e 94% seguem essa recomendação. (p.171)

O interesse em estudar a venda de televisores LCD, especificamente, se deu baseado no fato de que é principalmente na venda de produtos com algum grau de complexidade, ou mesmo alto valor agregado, que os consumidores solicitam

orientação do vendedor sobre as diferentes marcas disponíveis e recomendações sobre qual delas comprar, buscando uma maior certeza de que estejam fazendo a escolha mais correta. No atual mercado de televisores, os altos preços dos aparelhos de telas finas e as novas tecnologias disponíveis, ainda pouco conhecidas pela maioria dos consumidores, acabam fazendo com que muitos deles sintam a necessidade de se informar melhor sobre suas opções, buscando também uma orientação do vendedor.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa surgiu a partir da percepção de que os grandes fabricantes de eletroeletrônicos, que dependem de canais de distribuição para levar seus produtos ao varejo, não possuem uma interação direta com o seu cliente final e por isso dependem fortemente do trabalho dos vendedores destes canais e de sua interação com o consumidor.

3. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho oferecer aos fabricantes de eletroeletrônicos um melhor entendimento de quais os fatores que levam um vendedor de varejo a indicar uma marca ao consumidor final. Ao conhecer melhor as verdadeiras necessidades e desejos dos vendedores, os fabricantes poderão tentar conquistar sua fidelidade para que recomendem suas marcas.

A indústria tenta persuadir o consumidor final através da mídia, fortalecendo sua marca na mente do consumidor. Porém, no ponto de venda, o vendedor tem em suas mãos a vantagem da interação pessoal com o consumidor. É nesse momento, que o vendedor pode usar seu poder de persuasão para interferir na escolha da marca que o cliente irá comprar, podendo, inclusive, convencê-lo a levar uma marca diferente da que ele tinha em mente, ao entrar na loja. Então, todo o investimento feito pelo fabricante no fortalecimento de sua marca através da publicidade e propaganda é colocado à prova em questão de minutos.

Para tentar manipular este cenário, e torná-lo mais favorável, os fabricantes devem além de fazer o trabalho de fortalecimento de suas marcas nas mentes dos consumidores, tentar fortalecer também seu relacionamento com os vendedores, conquistando então a sua lealdade. Para isso é importante entender o que dita o comportamento dos vendedores e quais os fatores que os levam a tomar uma posição contra ou a favor de uma marca.

A maioria dos varejistas busca oferecer uma grande variedade de produtos e marcas aos seus clientes e com isso dá aos vendedores a opção de indicar qualquer uma das marcas vendidas pela loja. É nessa hora que o fabricante deve agir para fazer o que o vendedor indique sua marca.

Porém, antes de chegar no estágio em que a lealdade do vendedor é o foco, os fabricantes precisam primeiro ter desenvolvido canais de distribuição eficazes e boas relações comerciais com os varejistas diversos. Uma vez criada estrutura de

canal para que o produto chegue à prateleira das lojas, os fabricantes então estão prontos para começar a desenvolver seu relacionamento com o vendedor.

Entender como é o comportamento do consumidor também é de extrema importância para que o fabricante saiba o que esperar dele no ponto de venda e da sua interação com o vendedor.

Por fim, as empresas devem conhecer a realidade dos vendedores, quais os sistemas de remuneração e incentivos mais comuns, como são treinados e como interagem com o cliente na hora que buscam fechar uma venda.

A primeira parte do trabalho irá desenvolver uma revisão teórica dos tópicos descritos acima. Em seguida será apresentada a metodologia da pesquisa, os resultados encontrados, as conclusões do estudo e sugestões para projetos futuros.

4. O CANAL DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO

Estabelecer e administrar o canal de distribuição é um importante desafio para os fabricantes de eletroeletrônicos. O sucesso de vendas dessas empresas depende, em grande parte, da sua capacidade de distribuição dos produtos ao mercado. Para se manterem competitivos e alcançarem suas metas de faturamento e lucro, os fabricantes devem desenvolver seus canais de distribuição de tal forma que seus produtos estejam sempre facilmente disponíveis aos potenciais consumidores, porém que os custos desta estrutura de distribuição não sejam muito altos, onerando de forma significativa o preço em que o produto chega ao mercado, afetando negativamente a sua competitividade.

Rosenbloom (2002) acredita que um canal de marketing eficiente pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva, e difícil de ser copiada pela concorrência a curto prazo. Isso acontece, pois uma estratégia de canal eficiente é o resultado de um trabalho de longo prazo, que exige uma forte estrutura, além de ser baseado em relacionamentos e pessoas. Consequentemente, quando uma empresa sai na frente, e cria um canal de marketing diferenciado, ela consegue uma vantagem competitiva difícil de ser copiada no curto prazo.

De acordo com Coughlan, Anderson e El-Ansary (2002), um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Cada uma dessas organizações tem sua função no canal e para desempenhar esta função recebe uma parcela do lucro gerado ao longo da cadeia de distribuição. Independente do número de intermediários de um canal, todos possuem um objetivo comum que é vender o produto. Portanto, o sucesso do canal, como um todo, depende do desempenho de cada um dos elos da cadeia para que o fluxo do material seja intenso e contínuo, maximizando as vendas e a oportunidade de realização de lucro para todos os seus participantes.

Além do objetivo de vender o produto ao próximo intermediário do canal, até chegar ao consumidor final, o fabricante deve ter a preocupação de minimizar os

custos da distribuição de seus produtos. Em alguns casos, o custo de distribuição de um produto pode chegar a ser mais alto que o próprio custo de fabricação do produto. Nesses casos, canais de distribuição pouco eficazes, podem não só afetar a disponibilidade do produto no mercado, como também fazer com que ele chegue ao consumidor final mais caro que o dos concorrentes, diminuindo assim a sua competitividade.

4.1 Conflitos no Canal de Marketing

Apesar do sucesso das cadeias de distribuição depender diretamente do nível de cooperação entre os seus participantes, inevitavelmente surgem conflitos entre eles. Isso pode acontecer, por exemplo, quando um determinado varejista, que vende, entre outros, um produto de marca A, opta por focar seus esforços de vendas em um produto da marca B. Isso pode ocorrer por diversos motivos, como por exemplo, no caso do varejista precisa diminuir o estoque do produto B, ou mesmo se a venda desta marca lhe trazer melhores margens que a da marca A. É nessa hora que se torna importante mencionar também o papel do vendedor na cadeia, que apesar de não ser considerado na literatura como um intermediário em si, também acaba tendo forte influência no fluxo dos produtos dos diferentes canais de distribuição dos quais o varejista participa.

É bastante comum varejistas do mercado de eletroeletrônicos trabalharem com diversas marcas. Em virtude disso, seus esforços de vendas são repartidos entre os produtos de diferentes fornecedores cujos produtos eles distribuem. Sob esse aspecto, por mais que o objetivo de maximização de vendas seja comum entre o varejista e o fabricante da marca A, na prática, o varejista ao vender um produto de uma outra marca poderá alcançar seu objetivo da mesma forma, enquanto que o produto do fabricante A terá ficado na prateleira, afetando assim o fluxo deste seu canal de distribuição.

De acordo com Rachman (1979, p.58): “produtores e varejistas têm muito em comum. Possivelmente seu maior interesse conjunto é vender mercadoria e obter lucro – mercadoria que no final termina nas mãos do consumidor.” Se o fabricante tem um produto que atrai os consumidores, o varejista terá interesse em comercializar este produto. Rachman (1979) explica que os produtores buscam criar uma forte demanda por seus produtos, para que os varejistas se sintam forçados a carregá-los em suas lojas, por causa da procura do consumidor. Ao conseguir isso, o fabricante se coloca em uma excelente condição de barganha e consegue exercer maior poder sobre os varejistas, podendo até manipular melhor os preços que este pratica ou mesmo exigir um consumo mínimo de seus produtos. O varejo, por sua vez, não trabalha somente com uma marca de produto, mas com diversos fabricantes diferentes, logo esse poder que um fabricante muitas vezes possui, pode não ser interessante para o varejista e afetar sua capacidade de maximização de lucros.

Porém, de acordo com Wysocki (1995), nas últimas décadas se observou uma significativa mudança na força de influência dos produtores de bens sobre os distribuidores. O porte cada vez maior das grandes redes varejistas deu a elas um forte poder de compra e, portanto um maior poder de barganha perante os fabricantes. No Brasil, um bom exemplo dos gigantes do varejo é a rede Casas Bahia. Hoje, com mais de 540 lojas espalhadas pelo país e através de suas intensas campanhas publicitárias (dispêndios de R\$2,396 bilhões em 2005, e R\$2,093 em 2006 – fonte: “Casas Bahia continua como maior anunciante”), a rede sem dúvida é um varejista com um enorme poder de barganha dentro dos canais de distribuição que participa. O fabricante de eletroeletrônicos que não distribuir seus produtos através dela, estará deixando de alcançar uma parcela significativa de potenciais consumidores.

Outra evidência significativa sobre a força dos varejistas no Brasil, apontada por Pacheco (2001, p.52), é o fato de 80% do valor negociado em 2000, por empresas do setor de eletroeletrônicos, ter sido feito através dos 20 maiores varejistas. Segundo Pacheco, em 2001: “essa concentração tende a crescer, com

grandes varejistas adquirindo os grupos menores, aumentando ainda mais o seu poder de negociação.”

O jogo de poder existente entre os membros de um canal existe, pois cada um deles busca sempre a maximização de seus lucros, o que muitas vezes implica na diminuição dos lucros de um outro membro.

Os membros de canais de marketing devem trabalhar em conjunto para atender a usuários finais. Mas essa interdependência não significa que o que é bom para um seja bom para todos. Cada membro de canal busca o lucro próprio. Maximizar os lucros do sistema não é o mesmo que maximizar os lucros de cada membro. Se todo o resto for constante, cada membro do sistema fica em situação melhor se conseguir evitar os custos (ou passá-los para outro), enquanto reúne receitas (talvez retirando-as do outro). (COUGHLAN, ANDERSON e EL-ANSARY 2002, p.171)

4.2 Intensidade de Distribuição

Um outro exemplo de divergência de interesses entre o fabricante e o varejista está relacionado à intensidade de distribuição de uma marca. Se para um fabricante, quanto mais pontos de vendas distribuírem seus produtos, maior será sua probabilidade de conseguir vendê-los, para o varejista essa distribuição intensa faz com que haja maior concorrência intramarca, ou seja, concorrência entre os varejistas que vendem o mesmo produto de uma certa marca. Essa concorrência não é interessante para os varejistas, que, descontente com a situação, pode querer prejudicar ou mesmo limitar as vendas da marca saturada.

Varejistas prejudicados com uma distribuição excessiva de uma marca podem querer boicotar esse produto, usando-o como uma “isca” para atrair o cliente para a loja e então usar sua força de vendas para convencê-lo a comprar uma outra marca.

No outro extremo, um fabricante que for muito seletivo na distribuição de seus produtos, além de dificultar o acesso do consumidor à sua marca, fará com que os varejistas que carregam seu produto não destinem os seus melhores esforços à venda daquela marca, por não terem concorrência suficiente que justifique seus

esforços. Coughlan, Anderson e El-Ansary (2002) explicam que: “uma das maiores desvantagens da distribuição seletiva é o perigo da seletividade fomentar uma representação medíocre.”

Então, qual o intensidade ideal de distribuição de um produto? Na visão de MIRACLE (1965), a intensidade ideal de distribuição de um produto depende de suas características. Deve-se levar em consideração quanto esforço o consumidor estará disposto a fazer para adquirir uma marca específica. Para produtos de compra comparada, como é o caso das televisões LCD, o consumidor tende a comparar as diferentes marcas e preços disponíveis nos diferentes pontos de venda, pois se preocupam mais em fazer a “escolha certa”. Na hora de comprar, esses consumidores também buscam pontos de venda nos quais confiam. Neste caso, é importante que o fabricante selecione com cuidado os varejistas que irão vender os seus produtos, levando em consideração a reputação da loja e como ela irá trabalhar a venda desses itens.

Outro ponto a ser levado em consideração é o nível de concorrência que o produto enfrenta. Nos casos onde há forte concorrência entre as marcas, limitar o número de distribuidores pode não ser uma boa idéia. Coughlan, Anderson e El-Ansary (2002) relatam que alguns produtores realizam experiências diversas para conseguir aumentar a sua intensidade de distribuição e, ao mesmo tempo, manter os benefícios da seletividade e a cooperação dos varejistas. Entre os métodos comumente usados estão a solidificação da marca, introdução freqüente de novos produtos, e a geração de perspectivas de vendas através de ações de marketing que direcionam o cliente às lojas que vendem seus produtos.

Seja qual for o a intensidade de distribuição dos produtos de um fabricantes, manter a cooperação entre os membros do canal é sempre um desafio.

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, numa tentativa de ganhar 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. (ROSENBLOOM, 2002, p.156)

Consequentemente, um canal de marketing bem estruturado e gerenciado, cria uma sinergia entre seus membros, propiciando ao fabricante uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. É importante também que este fabricante desenvolva um bom marketing mix para potencializar a distribuição de seus produtos e ao mesmo tempo dar um maior suporte de vendas aos seus parceiros de canal.

4.3 Gestão do Canal de Marketing

Uma vez definida a estrutura do canal de marketing e a sua intensidade de distribuição, o fabricante deve trabalhar para otimizar o desempenho de cada um dos membros do canal. O gerenciamento do canal é fundamental para que seus participantes se mantenham continuamente motivados a empregar o máximo de esforço na venda daquela marca.

No caso das televisões LCD, onde existe forte concorrência intermarcas nos pontos de vendas, manter o vendedor motivado e familiarizado com o produto é também de extrema importância, pois sua recomendação muitas vezes pode ser um fator determinante na escolha da marca que o cliente compra.

Para que o fabricante seja bem sucedido na sua missão de motivar os seus parceiros de canal ele deve conhecer bem os desejos e as necessidades destes parceiros. Em geral, as empresas buscam entender somente os desejos e necessidades dos consumidores finais e deixam de lado as necessidades dos distribuidores e varejistas. Na visão de Kotler e Armstrong (1995, p.283), “o fabricante deve vender não só *através* dos intermediários, mas também *para* eles.”

Embora seja muito comum que os fabricantes invistam em pesquisas de marketing para conhecer melhor seus consumidores finais, Meyers (1988, p.12) relata que menos de 1% dos orçamentos de pesquisa dos fabricantes é gasto para entender melhor as necessidades do varejista, e que as necessidades destes

membros do canal são literalmente ignoradas. Em alguns casos, necessidades ocultas de distribuidores e varejistas podem existir, sem que o fabricante tenha conhecimento delas, e prejudicar a fluidez dos produtos pelo canal. Com isso, entender bem a dinâmica e as motivações dos participantes do canal, incluindo as dos vendedores de varejo, é essencial na gestão do canal de marketing.

Programas cooperativos são os métodos mais usados para manter os membros do canal motivados e alinhados com os objetivos dos fabricantes. Alguns dos programas cooperativos clássicos, apontados por Weiss (apud ROSENBLOOM 2002, p. 242), comumente usados por fabricantes no suporte ao varejo, são:

1. Concessão e propaganda cooperativa.
2. Pagamento pela colocação de display, incluindo extensões de prateleiras, displays de empilhamento, localizações privilegiadas, displays de ilhas etc.
3. Concurso para vendedores.
4. Demonstradoras.
5. Amostras grátis.
6. Material promocional para vitrines e interior de lojas.
7. Divulgação de ofertas especiais aos consumidores
8. Treinamento de vendedores.
9. Grande variedade de concessões promocionais.
10. Pagamento parcial do salário dos vendedores.

Dentre os programas cooperativos existentes, vários deles têm o foco voltado exclusivamente ao vendedor. Programas de incentivos de vendas através de prêmios e bônus em dinheiro são usados para que o vendedor concentre seus esforços de vendas numa determinada marca. Treinamentos para os vendedores e materiais promocionais nas lojas também tem o objetivo de ajudá-los a conhecer melhor as vantagens do produto e com isso ter maior facilidade na hora de fazer uma recomendação e venda.

Além de manter o varejista e os vendedores motivados, os fabricantes perceberam a importância de influenciar o comportamento do cliente dentro das lojas, o que resultou no desenvolvimento do Trade Marketing,

que visa conquistar a preferência do consumidor final no ponto-de-venda, garantindo que a empresa produtora tenha não apenas seus

produtos expostos, mas, principalmente, que suas estratégias de marketing estejam visíveis e gerem atratividade necessária no momento da compra. (ALVAREZ, p. 2)

De acordo com Alvarez (2008) os elementos que compõem o Trade Marketing são: mix de produtos; força de vendas; preços; ponto-de-venda (PDV), nível de atendimento e serviço; e promoção. No PDV existem vários aspectos que podem ser explorados pelos fabricantes, a fim de influenciar a escolha do consumidor, conforme ilustra a Figura 4.1 abaixo:

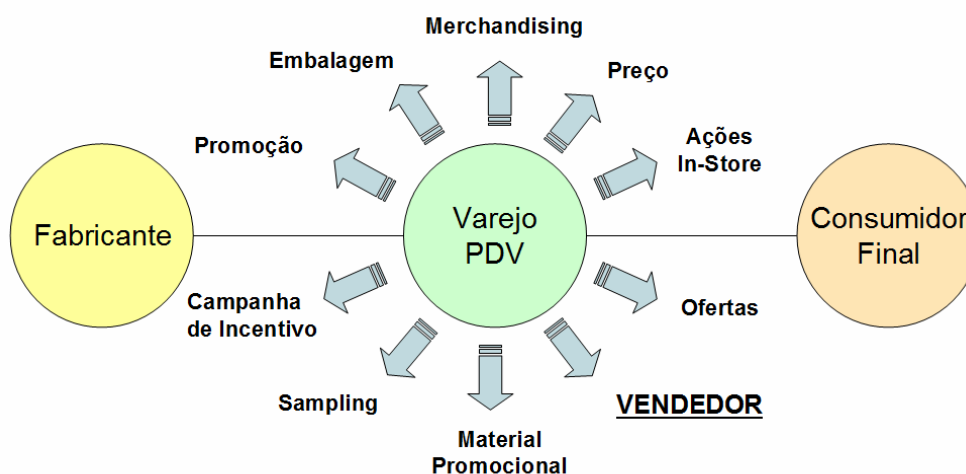


Figura 4.1 – Elementos do Trade Marketing
Fonte: Elaborada pelo autor.

5. ENTENDENDO O CONSUMIDOR

Para Hawkins, Best e Coney (1995, p.6), todas as ações de marketing são baseadas em premissas sobre o comportamento do consumidor. Logo, o gestor de marketing, para ser bem sucedido em suas decisões, deve ter um bom conhecimento de quem são seus potenciais consumidores e quais são os desejos e necessidades destes consumidores.

5.1 Influências no Comportamento do Consumidor

Diversos fatores, internos e externos, influenciam as tomadas de decisões das pessoas. As experiências pessoais de cada um, assim como o ambiente externo em que estão inseridos e o seu estilo de vida moldam o seu perfil como consumidor e influenciam as suas decisões de compras.

5.1.1 Fatores Internos

Os fatores internos, também chamados de fatores pessoais, são características do indivíduo que influenciam o seu comportamento de compra. Esses fatores são: percepção, motivação, aprendizagem e memória, personalidade e estilo de vida, crenças e atitudes, e auto-conceito.

5.1.1.1 Percepção

De acordo com Karsaklian (2000), a percepção é o processo composto de três fases: primeiro o indivíduo é exposto a uma informação por meio dos sentidos, em seguida ele seleciona quais informações ele dará atenção, por último ele organiza e interpreta as informações que recebeu.

Mowen e Minor (2003) classificaram essas três fases descritas acima como estágio da exposição, estágio da atenção e estágio da compreensão conforme mostra o diagrama 5.1 abaixo.

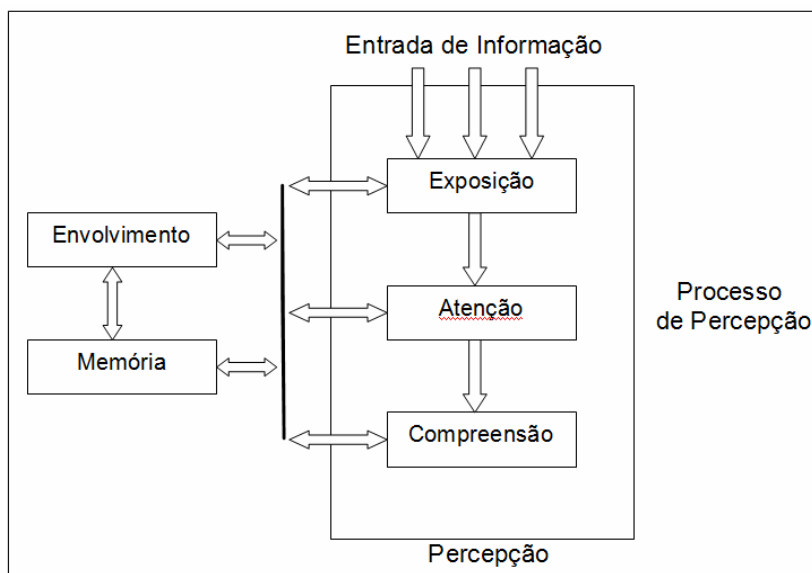


Figura 5.1 – Processo de Percepção
Fonte: MOWEN e MINOR, 2003, p.31

Todos os dias as pessoas são expostas a um volume de informações tão grande que seria impossível prestar atenção em tudo. Por causa disso, acontece o que é chamado de *atenção seletiva*, onde o consumidor filtra as informações que recebe e somente dá atenção àquelas que achar relevantes. O grande desafio dos profissionais de marketing é conseguir passar por este filtro e atrair a atenção dos consumidores.

No ponto de venda, a melhor ferramenta que um fabricante tem para conseguir passar por este filtro de informações é o vendedor. De acordo com Ohanian (2005), o vendedor tem uma vantagem única de interagir por 10 a 15 minutos com consumidores que estão decididos a comprar, e que buscam ativamente uma recomendação sua, seja para confirmar o que já sabem ou mesmo para obter novas informações.

Em seguida, depois de filtrar as informações que acham relevante, as pessoas tendem a interpretá-las e julgá-las de acordo com suas crenças e valores. É nesse momento que acontece a compreensão da informação que recebemos. Kotler

e Armstrong (2001, p.195) chamam esse processo de *distorção seletiva*, ou seja, a tendência do consumidor em transformar a informação que recebe em significados pessoais e interpretá-la de maneira que se adapte a seus prejudgamentos.

Depois de filtrar e interpretar as informações que recebe, o consumidor apenas retém parte delas. Esse processo é chamado de *retenção seletiva*. Kotler e Armstrong (2001, p.196) explicam que as pessoas tendem a reter melhor as informações que sustentam suas crenças e atitudes. Para evitar que suas mensagens sejam descartadas no processo de retenção seletiva, muitos profissionais de marketing usam dramatização e repetições na comunicação de seus produtos.

5.1.1.2 Motivação

No estudo do comportamento do consumidor é importante entender o que o leva a agir, ou seja, a comprar.

De acordo com HILGARD (apud MOWEN e MINOR, 2003), a motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. Ela começa através de um estímulo que leva ao reconhecimento de uma necessidade, que pode ser fisiológica ou psicológica. A tentativa de eliminar ou mesmo reduzir a tensão criada por essa necessidade leva a pessoa a agir.

Cada consumidor age de uma maneira diferente para satisfazer as suas necessidades, de acordo com seus desejos. Segundo Solomon (2002) a forma peculiar de consumo usada para satisfazer uma necessidade é o que é chamado de desejo. Duas pessoas podem ter a mesma necessidade, por exemplo, fome, sendo que cada uma deseja um tipo de alimento diferente. “Necessidades são exigências humanas básicas. [...] Desejos são moldados pela sociedade em que se vive” (KOTLER e ARMSTRONG, 2001, p.33)

Profissionais de marketing não criam necessidades, mas influenciam desejos. Um consumidor que entra em uma loja com o objetivo de comprar uma televisão

para suprir alguma necessidade sua, pode ser influenciado pelo vendedor a desejar uma marca ou modelo específica, mesmo existindo outro produto diferente que pudesse suprir sua necessidade da mesma forma.

5.1.1.3 Aprendizagem e Memória

De acordo com Solomon (2002), a aprendizagem é uma mudança permanente no comportamento, causada pela experiência. O comportamento de consumo é em sua essência um fruto de aprendizagem, que pode ocorrer por meio da educação ou da prática, conforme descrito abaixo:

O aprendizado por meio da educação implica obter informações a partir das empresas sob a forma de propaganda, de contato com pessoal da área de vendas e de esforços por parte do próprio consumidor para buscar esses dados. Em contrapartida, o aprendizado por meio da prática implica o processo de obter conhecimento por meio do contato real com os produtos. (MOWEN e MINOR, 2003, p.72)

A memória é o armazenamento das informações aprendidas para que possam ser resgatadas quando necessário. No processo de decisão de compra, quando um consumidor escolhe a marca de televisão que irá comprar, este consumidor busca em sua memória todas as informações que possui a respeito das diferentes marcas disponíveis.

Os profissionais de marketing pouco podem fazer para influenciar as experiências passadas que cada pessoa teve com produtos da sua marca ou da concorrência. O que os eles podem tentar fazer é influenciar a memória dos consumidores por meio de propagandas ou educá-los nos pontos de venda, através dos vendedores do varejo.

Investir em propaganda tem se tornado cada vez mais caro e nem sempre é a maneira mais eficaz para educar o consumidor sobre a marca ou produto. Segundo Ohanian (2005), nos Estados Unidos nos anos 60, um fabricante conseguia alcançar 80% do seu público alvo veiculando um mesmo anúncio em três emissoras ao mesmo tempo. Hoje em dia, para se ter o mesmo resultado o mesmo anúncio teria

que passar em quase 100 canais diferentes. Pode-se dizer que a realidade no Brasil é muito semelhante. Há 15 anos, um fabricante que veiculasse um anúncio na TV Globo, no domingo à noite, conseguia alcançar uma parcela muito maior de seu público alvo que alcançaria hoje em dia, após o surgimento da TV a cabo, internet etc. Um estudo feito em 1984, descrito por Solomon (2002, p.87), concluiu que menos de 40% dos telespectadores fizeram ligações positivas entre as mensagens dos comerciais e os produtos correspondentes, somente 65% notaram o nome da marca em um comercial e apenas 38% reconheceram uma conexão com um ponto importante.”

Com isso, é fundamental que as empresas busquem outras maneiras, mais eficazes, de interferir na aprendizagem do consumidor sobre seus produtos. Investir nos vendedores do varejo talvez seja muito menos custoso e traga melhores resultados que os altos investimentos em propaganda. Um vendedor bem informado sobre as características de um produto e vantagens de uma marca tem uma oportunidade única de educar o consumidor no momento da compra. Isso acontece, pois de acordo com Ohanian (2005), na venda de produtos que exigem algum tipo de interação entre o consumidor e o vendedor, as informações e recomendações que o vendedor dá ao cliente, na maioria das vezes, são um fator de forte influência na escolha feita pelo cliente.

5.1.1.4 Personalidade e Estilo de Vida

Kotler e Armstrong (2001) definem estilo de vida como o padrão de vida de uma pessoa definido através de suas atividades, interesses e opiniões. A partir do estilo de vida, surgem os padrões de consumo, ou seja, as escolhas de uma pessoa sobre como gastar seu tempo e dinheiro.

A personalidade de um indivíduo é formada pelas características psicológicas que influenciam o modo sistemático com que ele reage ao seu ambiente.

Para as empresas, a compreensão da personalidade e do estilo de vida do seu mercado-alvo é fundamental para que elas possam desenvolver mensagens promocionais adequadas aos desejos e necessidades desse grupo.

Em 1978, o Stanford Research Institute (SRI INTERNATIONAL), desenvolveu um sistema de classificação de estilos de vida chamado de VALS™ (Values and Lifestyles System – Sistema de Valores e Estilos de Vida) para segmentar o mercado e dar diretrizes para as empresas no desenvolvimento de mensagens aos consumidores e criação de estratégias de produto. Alguns anos depois, em 1989, a SRI International desenvolveu uma nova versão do VALS, chamada de VALS2. Esta nova classificação, desenvolvida especificamente para medir os padrões de compra das pessoas, divide os consumidores americanos em oito grupos, baseado em sua auto-identidade e seus recursos, conforme Figura 5.2 abaixo.

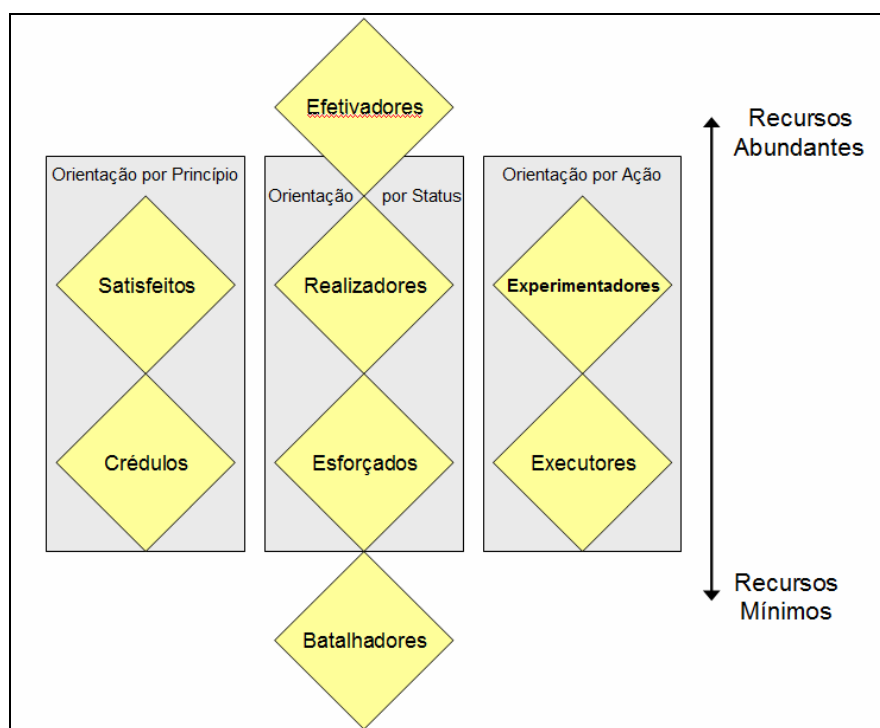


Figura 5.2 – VALS 2
Fonte: SRI International, CA

Os pesquisadores do VALS 2 descreveram 3 categorias diferentes de consumidores, conforme a auto-identidade de cada pessoa. Pessoas orientadas por princípio fazem suas escolhas de consumo conforme suas crenças pessoais. Já o grupo das pessoas orientadas por status são preocupadas com sua imagem perante os outros e baseiam suas escolhas levando em consideração o que acreditam que os outros irão pensar. O terceiro grupo, orientado por ação, tomam decisões pensando em causar impacto no mundo a sua volta, buscando variedade, atividade e emoção.

Por último esses grupos são divididos novamente, conforme seus recursos, que incluem renda, educação, níveis de energia e vontade de comprar.

Com base nas classificações da VALS2 a SRI International descreveu o comportamento de compra, as atividades mais comuns e o alcance de mídia de cada um dos oito grupos (HAWKINS, BEST e CONEY, 1995, p.336-337). Essas informações podem ser muito úteis para fabricantes na hora de desenvolver a comunicação da empresa para o mercado. Porém, é fundamental que as empresas saibam em qual dos oito grupos está a maior parte dos seus clientes, para então desenvolverem a comunicação mais adequada para o seu público alvo.

5.1.1.5 Crenças e Atitudes

Fishbein (apud MOWEN e MINOR, 2003), define atitude como uma predisposição aprendida para reagir consistentemente de forma positiva ou negativa com relação a um objeto qualquer.

O conceito de atitude engloba três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental, conforme Figura 5.3 abaixo.

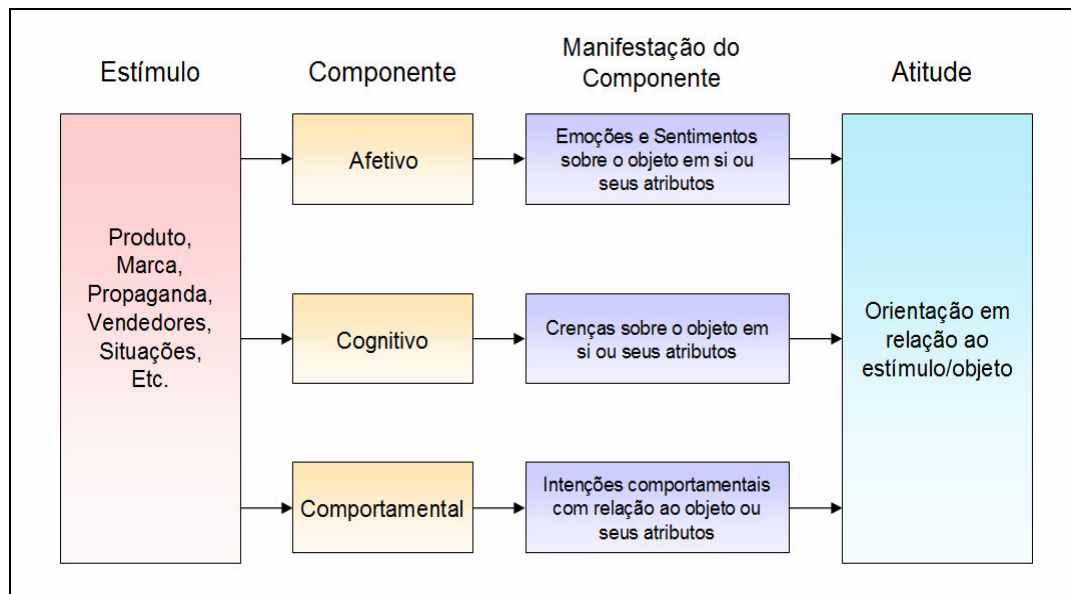


Figura 5.3 - Os Componentes da Atitude e Suas Manifestações
Fonte: HAWKINS, BEST e CONEY, 1995, p.356)

O componente cognitivo se refere ao conhecimento e crenças que a pessoa tem em relação ao objeto, o afetivo está relacionado aos seus gostos e preferências, e o comportamental define a sua tendência à ação e intenção de compra.

De acordo com Oliveira (2001), as pessoas, no processo de satisfazer necessidades inerentes e adquiridas com aprendizado e experiência, desenvolvem atitudes que influenciam suas escolhas de produtos e marcas. Com isso, é muito importante que os fabricantes conheçam as atitudes de seus consumidores, para levá-las em consideração nas suas tomadas de decisão.

Mowen e Minor (2003) argumentam que os consumidores raramente entram em uma situação sem que tenham atitudes e crenças preexistentes acerca de um objeto. A experiência previa que cada pessoa possui faz com que ela já tenha um sentimento inicial positivo ou negativo em relação a um produto ou serviço. É através da persuasão que, muitas vezes, o fabricante tenta influenciar essas crenças, atitudes e enfim o comportamento do consumidor.

Existem várias formas de comunicação que uma empresa pode usar para tentar persuadir o consumidor a comprar seus produtos ou serviços. Uma delas é no ponto de venda, através da interação entre o vendedor e o cliente. Segundo White (2005), isso é verdade principalmente quando o objeto da persuasão, neste caso o produto a ser comprado, é um produto complexo, pois o desconhecimento do consumidor e sua incerteza com relação ao real valor das características do produto fazem com que ele busque e aceite as recomendações de um especialista, como um vendedor.

Um estudo feito por East et al. (2005) sobre o poder da recomendação mostrou que 31% das escolhas de marca são atribuídas às recomendações recebidas, de amigos, revistas especializadas e vendedores. Comparado com a persuasão através da mídia (14%) e de informações vindas da experiência própria do comprador (21%), o estudo apontou a importância das recomendações nas decisões de escolha de marca.

5.1.1.6 Auto Conceito

Solomon (2002) define auto conceito como as crenças que uma pessoa tem sobre seus próprios atributos e como ela avalia essas qualidades. O auto conceito engloba todos os pensamentos e sentimentos que uma pessoa tem sobre si mesma.

A maneira como uma pessoa se vê pode ser dividida em quatro categorias: o 'eu real', a forma real como ela se vê; o 'eu ideal', a maneira que ela gostaria de se ver; 'o eu social', a forma como ela acha que os outros a vêem e o 'o eu social ideal', como ela gostaria que os outros a vissem.

Muitas vezes, na tentativa de alcançar o 'eu ideal', tanto no aspecto social quanto no privado, as pessoas buscam soluções que envolvem consumo de produtos e serviços. A Figura 5.4 abaixo ilustra a relação entre o auto conceito e o consumo.



Figura 5.4 – Relação entre o auto conceito e o consumo

Fonte: HAWKINS, BEST e CONEY, 1995, p.318

Segundo Mowen e Minor (2003), a personalidade dos consumidores pode ser definida pelos produtos que eles usam, e que as coisas que possuímos representam uma extensão de nós mesmos. Belk (1974) descobriu essa congruência de imagem de si mesmo e imagem do produto principalmente em produtos de saúde, de limpeza, produtos de beleza e lazer, vestuário, cigarros, revistas, produtos alimentícios de uso diário, móveis, automóveis e eletroeletrônicos.

Isso ocorre pois produtos e marcas também possuem uma imagem na mente do consumidor. Logo, os profissionais de marketing devem tentar criar uma imagem para seus produtos que vá de encontro com a auto-imagem do seu público alvo, fazendo com que o consumidor, na hora de comprar, deseje a sua marca ao invés das demais marcas disponíveis.

5.1.2 Fatores Externos

O consumidor não pode ser analisado somente com um indivíduo isolado, pois seu comportamento e decisões de compra são influenciados por fatores externos, resultado da sua interação social com o ambiente em que está inserido. Alguns fatores externos que influenciam o comportamento do consumidor são: cultura, classe social, família, grupos de referência e fatores situacionais.

5.1.2.1 Cultura

De acordo com Wallendorf (apud MOWEN e MINOR, 2003), cultura é um conjunto de padrões de comportamento socialmente adquiridos que são transmitidos simbolicamente aos membros de uma determinada sociedade por meio da linguagem e de outros meios. Alguns dos aspectos que distinguem uma cultura da outra são regras de comportamento, atitudes, valores e estilo de vida da população.

Para Solomon (2002), o comportamento de consumo não pode ser compreendido sem que se leve em consideração o contexto cultural em que ele está inserido. Ele descreve a cultura como a “lente” através da qual as pessoas enxergam os produtos.

Alguns elementos que compõem o conceito de cultura, conforme descritos por Mowen e Minor (2003) são:

Valores: Concepções do que é correto, bom e importante;

Normas: Valores que ditam comportamentos aceitáveis e inaceitáveis;

Rituais: Seqüências de ações socialmente padronizadas que se repetem periodicamente, transmitem significados e envolvem o uso de símbolos culturais;

Mitos: Histórias que expressam valores e idéias importantes da sociedade.

É importante que a empresa conheça bem a cultura do local onde ela está atuando, para que ela consiga fortalecer a imagem de sua marca com base nos

valores culturais considerados importantes para aquela sociedade. Conhecer bem a cultura local também é fundamental no desenvolvimento do marketing mix da empresa, suas propagandas, ações de marketing e de toda a comunicação da empresa com a sociedade. Às vezes, uma simples palavra usada com muito sucesso em um país pode transmitir uma mensagem completamente diferente em outro.

Os costumes no relacionamento entre fabricantes e varejistas também pode variar de um país para o outro e devem ser estudados pelos fabricantes antes que eles tentem criar promoções e incentivos de vendas para os vendedores dos varejistas locais.

5.1.2.2 Classe Social

Hawkins, Best e Coney (1995, p.120) definem o sistema de classes sociais como “uma divisão hierárquica de uma sociedade em grupos relativamente distintos e homogêneos no que diz respeito a atitudes, valores e estilos de vida.”

De acordo com Fisher (1987), compreender o conceito de classe social é fundamental para o estudo do comportamento de consumidor, pois a partir das divisões de classes sociais, podemos compreender quais os recursos que limitam as escolhas do consumidor e as preferências que direcionam aonde serão alocados esses recursos.

Mowen e Minor (2003) defendem que a classe social influencia fortemente os estilos de vida dos consumidores:

Quatro generalizações podem ser feitas com relação ao impacto da classe social nos estilos de vida do consumidor: (1) a classe social influencia o estilo de vida, (2) a classe social prevê os recursos possuídos, (3) os produtos podem ser comprados como símbolos de status e (4) o consumo de símbolos de status é uma habilidade. (p.329)

O estilo de vida de uma pessoa, suas atividades, interesses, e renda familiar definem os produtos e serviços que ela deseja e tem condições de consumir. Os

recursos que uma pessoa possui, também estão ligados à classe social que ela pertence, como recursos financeiros, culturais, sociais e de tempo.

O consumo de certos produtos ou serviços podem ser uma forma da pessoa mostrar à sociedade que ela pertence a uma certa classe social, ou seja, pode ser um símbolo de status. Porém, Mowen e Minor (2003) preconizam que consumir produtos como símbolo de status é uma habilidade, e que pessoas que consomem os produtos “errados” com o objetivo de avançar a posição de classe social, podem ser rotuladas de “novos ricos”.

5.1.2.3 Família

Blackwell, Miniard e Engel (2005) explicam que:

A importância da família ou do lar no comportamento do consumidor surge por duas razões: 1. Muitos produtos são comprados por uma unidade familiar. 2. As decisões de compra individuais podem ser fortemente influenciadas pelos outros membros da família. (p. 376)

Os produtos podem ser comprados por uma pessoa, mas usados por muitas dentro de uma mesma casa. Por isso, a tomada de decisão de compra em uma família envolve alguns ou todos os seus membros dela, cada um desempenhando um ou mais papéis conforme descrito abaixo:

Iniciador: Identifica uma necessidade não atendida e inicia o processo de compra.

Influenciador: Busca informações e tenta influenciar quais critérios serão usados, produtos considerados e mesmo a decisão final.

Decisor: Aquele que dá a palavra final sobre qual produto comprar. Muitas vezes é a pessoa que possui a autoridade financeira ou aquele que decide como o dinheiro da família será gasto.

Comprador: A pessoa que faz a compra, ou seja, vai até a loja, interage com o vendedor e traz o produto para casa.

Usuário: A pessoa, ou as pessoas, que usam o produto ou serviço.

O ciclo familiar e a estrutura da família também afetam o comportamento de compra das pessoas. As decisões de compra e os papéis de cada um da família vão mudando com o passar do tempo, e dependendo do estágio em que a família se encontra. Uma família passa por vários estágios, começando pela fase onde ela é formada somente pelo marido e a mulher, em seguida vem os diferentes estágios de criação dos filhos, até o momento da aposentadoria, falecimento de um dos cônjuges e a saída dos filhos de casa, não necessariamente nesta ordem. Em cada um desses momentos, os papéis no processo de compra vão mudando e se adaptando à nova fase do ciclo de família.

Os profissionais de marketing também devem estar atentos às novas estruturas familiares que vem se tornando cada vez mais comuns nos dias de hoje. De acordo com o censo americano, nos Estados Unidos, o número de jovens solteiros, pessoas divorciadas e viúvos que moram sozinho aumentou quase 70% de vinte anos para cá. O mesmo pode ser visto em outros países industrializados, segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005). Além disso, lares de casais homossexuais também são cada vez mais comuns e não podem ser ignorados pelas empresas.

5.1.2.4 Grupos de Referência

Sob a ótica de Bearden e Etzel (1982, p.184) grupos de referência são “qualquer pessoa ou grupo de pessoas que influenciam o comportamento de um indivíduo de forma significativa”. Alguns exemplos de grupos de referência são: celebridades, políticos, atletas, grupos musicais, grupos de pessoas com interesses semelhantes entre outros.

As pessoas podem ser influenciadas por meio da TV, observando a forma de outras pessoas agirem, através do comportamento dos seus ídolos, por meio de revistas especializadas ou mesmo pela da comunicação boca a boca que também é um poderoso influenciador do comportamento de compras dos consumidores.

Bearden e Etzel (1982) conduziram um estudo que avaliou a influência de grupos de referência na escolha de produtos e marcas. Seu estudo concluiu que a escolha da marca em produtos de uso privado sofre menos influência de grupos de referência que em produtos de uso público. O estudo também mostrou que a escolha de produtos de luxo é mais influenciada que a de produtos de necessidade, conforme demonstra a Figura 5.5 abaixo.

| | | PRODUTO | |
|-------|---|---|---|
| | | Fraca Influência do Grupo de Referência | Forte Influência do Grupo de Referência |
| MARCA | Forte Influência do Grupo de Referência | Necessidades Públicas Influência: Produtos Fracos e Marcas Fortes Exemplos: Relógios de pulso, carros e ternos | Luxos Públicos Influência: Produtos Fortes e Marcas Fortes Exemplos: Clubes de golfe, esquis, barcos à vela |
| | Fraca Influência do Grupo de Referência | Necessidades Privadas Influência: Produtos Fracos e Marcas Fracas Exemplos: Colchões, luminárias, geladeiras | Luxos Privados Influência: Produto Fortes e Marcas Fracas Exemplos: Jogos de computadores ou TVs, compactadores de lixo, fazedores de gelo |

Figura 5.5 - Influência de Grupos de Referência na Escolha de Produtos e Marcas
 Fonte: BEARDEN e ETZEL, 1982, p.185

5.1.2.5 Influência Situacional

Belk (1974) define a situação como “um conjunto de fatores ligados a um momento e um local específicos, sem encontrar suas origens nas características estáveis das pessoas ou dos produtos, exercendo influência importante sobre o comportamento”.

A abordagem situacional analisa o contexto da compra e analisa as variáveis situacionais que afetam o comportamento do consumidor.

De acordo com Karsaklian (2000), o comportamento no ponto-de-venda também é afetado pela situação em que ele acontece:

Um consumidor no ponto-de-venda tem tendência a: (1) renunciar a compras já decididas há algum tempo; (2) reduzir suas compra impulsivas; (3) trocar de marca quando não encontra aquela procurada. Outros resultados demonstram que: (1) recorre-se muita mais aos conselhos do vendedor quando se trata de um presente; (2) os critérios buscados na compra de um secador de cabelos ou de um serviço de mesa variam em razão do perfil percebido do destinatário; (3) visita-se muito mais as butiques quando se vai às compras com amigos. (p.206)

Os cinco tipos de influências situacionais mais aceitas na literatura são: ambiente físico, ambiente social, perspectiva temporal, tarefa e estados antecedentes.

O ambiente físico engloba as características o local onde ocorre a compra. Os aspectos do ambiente físico incluem a iluminação, temperatura, cheiros, sons e músicas, o layout da loja ou mesmo sua localização. Outro aspecto do ambiente físico que afeta o comportamento do consumidor é o efeito da aglomeração, causado pelo excesso de pessoas no local ou por uma área física limitada.

O ambiente social é definido pela influência que outras pessoas exercem no comportamento da pessoa no momento da compra.

A perspectiva temporal pode ter influência no comportamento de compra com base na quantidade de tempo que o consumidor dispõe para fazer tal compra. A quantidade de tempo que uma pessoa tem para comprar um produto afeta o quanto de informação ela busca sobre esse produto, antes de tomar uma decisão, o que tende a afetar a qualidade das escolhas feitas. Um estudo conduzido por Park, Iyer e Smith (1989) verificou que consumidores colocados sob pressão de tempo não conseguiram comprar os produtos que queriam no tempo estipulado, e que a pressão do tempo gerou maior dificuldade para os consumidores quando a compra era feita em lojas com as quais não tinham familiaridade.

A influência situacional chamada de tarefa se refere à razão da compra, ou seja, os motivos pelos quais o consumidor está buscando aquele produto ou serviço. O comportamento do consumidor varia de acordo com o propósito da compra, por exemplo, se ele está buscando um presente para alguém ou o mesmo produto para consumo próprio. Um estudo conduzido por Andrus, Silver e Johnson (1986) revelaram que consumidores tendem a gastar 20% mais na compra de roupas de marca quando estão comprando o produto para dar de presente.

Estados antecedentes referem-se ao estado de espírito ou humor, e as condições fisiológicas temporárias da pessoa no momento da compra. Um exemplo da influência do estado de espírito no comportamento de compra foi descrito por Tauber (1995):

Estados emocionais e humores diversos podem ser relevantes para explicar porque (e quando) uma pessoa vai às compras. Por exemplo, a pessoa pode ir a uma loja por diversão quando está entediado ou em busca de contato social quando estiver se sentindo sozinha. Da mesma forma, ela pode ir até a loja para comprar “algo legal” para ela quando estiver deprimida. Várias pessoas em um estudo declararam que eles frequentemente aliviam a depressão simplesmente comprando algo para si mesmo. Neste caso, a ida às compras é motivada não pela utilidade esperada do consumo, mas pela utilidade do processo de compras em si. (p.59)

Outros exemplos de estado de espírito que afetam o comportamento de compras são ansiedade, alegria e excitação. As condições fisiológicas temporárias como fome, sede, frio, cansaço entre outras são alguns exemplos de estados antecedentes que são influências situacionais no comportamento de compra.

No caso da compra de uma TV de LCD, podemos citar como exemplos de influencia situacional, a presteza do vendedor e seu nível de conhecimento do produto. Esses dois fatores podem afetar, forma positiva ou mesmo prejudicar, a experiência de compra do consumidor.

5.2 Processo de Decisão de Compra

O modelo do processo de decisão de compra, é descrito como tendo cinco etapas: o consumidor reconhece a sua necessidade; busca informações sobre o produto ou serviço que satisfaça essa necessidade; avalia as alternativas encontradas; efetua a compra; e por último avalia o produto ou serviço adquirido.

5.2.1 Reconhecimento da Necessidade

Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.104) explica que “o reconhecimento da necessidade depende da grandeza da discrepância que existe entre o estado real (a situação atual do consumidor) e o estado desejado (a situação em que o consumidor desejaria estar).” A sensação de desconforto causada por essa discrepância faz com que o consumidor entre em ação, para tentar minimizar o incomodo e voltar ao estado de equilíbrio.

De acordo com Solomon (2002), uma necessidade pode surgir de duas maneiras. Uma delas ocorre quando o estado real do consumidor cai, por exemplo, quando acaba um produto em casa. A outra acontece quando o estado ideal para esse consumidor se move para cima, por exemplo, quando surge um produto novo no mercado que o consumidor considera melhor do que o que ele já possui.

As empresas, através de esforços de marketing, tentam ativar o reconhecimento de necessidades. Campanhas de marketing para estimular o aumento da demanda por uma categoria de produto, sem que seja levada em consideração a marca, são chamadas de demanda primária. Uma empresa pode usar esse tipo de abordagem para tentar aumentar a demanda total do mercado por um produto já existente, ou para lançar uma categoria nova de produto.

Os profissionais de marketing podem também tentar estimular a demanda secundária, ou seja, procurar convencer o consumidor que sua marca é a melhor escolha para suprir a necessidade.

5.2.2 Busca de Informações

A busca de informações é o segundo estágio do processo de decisão de compra. Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.110), ela representa “a ativação motivada de conhecimento armazenado na memória ou a aquisição de informação do ambiente relacionado à satisfação potencial de necessidades”.

Pela definição acima, pode-se entender que a busca de informação é dividida em interna e externa. Na busca interna, o consumidor rastreia sua memória por informações e experiências acumuladas sobre os produtos ou serviços que possam ajudá-lo a suprir a sua necessidade. Já na busca externa, o consumidor procura informações em fontes externas, como amigos, parentes, mídia, relatório de pesquisa, mostruários, vendedores e outros.

No processo de busca interna, o consumidor resgata em sua memória os produtos e marcas que ele conhece. Mowen e Minor (2003, p. 197) definem esse conjunto de lembrança como “um subconjunto de todo o universo de marcas e produtos potencialmente disponíveis”. Para as empresas, é fundamental que os consumidores conheçam suas marcas e as considerem quando fizerem esta busca interna. Ainda na busca interna, depois de identificar o universo de marcas disponíveis em sua memória, o consumidor divide essas marcas em três grupos, as marcas aceitáveis, as indiferentes e as inaptas, conforme mostra o quadro 5.6 abaixo.

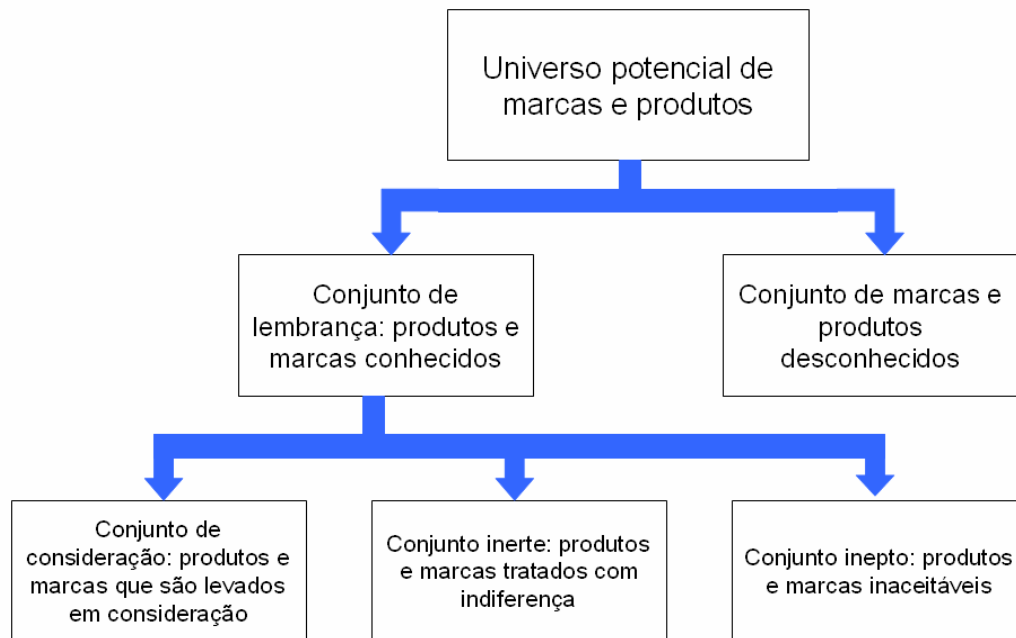


Figura 5.6 – Conjunto de Lembranças
 Fonte: MOWEN e MINOR, 2003, p.198

Ainda na mesma busca, quando o consumidor não acredita ter resgatado informações suficientes para tomar sua decisão, ele geralmente tenta busca informações adicionais no ambiente. Essa busca em geral é motivada pelo desejo que o consumidor tem de fazer a melhor escolha.

As empresas devem tentar compreender até que ponto o consumidor está disposto a ir atrás das informações de produtos e serviços antes de tomar uma decisão de compras, para poderem definir melhor suas estratégias de marketing. Stigler em seu artigo de 1961 (apud CALFEE e FORD, 1988) argumentou que os consumidores irão buscar informações de produtos até o ponto o custo de fazê-lo excede o ganho obtido com a nova informação.

Outras análises feitas sobre o processo de busca de informações também relataram alguns aspectos importante sobre o quanto que o consumidor está disposto a investir na busca externa de informações. Em 1998, um estudo conduzido por Sundaran e Taylor demonstrou que quando há um maior risco percebido na compra, o consumidor tende a aumentar seus esforços de busca de informação e perceber melhor os benefícios desta busca. O estudo também mostrou que os consumidores que conhecem melhor o produto pesquisado em geral se dedicam

mais nesta busca. Isso acontece, pois eles em geral têm mais facilidade em processar as informações pesquisadas, o que também torna a busca um processo mais prazeroso para eles. Outro fator importante é o tempo disponível do consumidor. Em situações onde o indivíduo tem pouco tempo disponível, a busca por informações fica prejudicada e ele tenta usar ao máximo o conhecimento que possui e limita as fontes de pesquisa, em geral àquelas que estiverem mais acessíveis.

5.2.3 Avaliação das Alternativas

O processo de avaliação das alternativas pode ser baseado nas informações preexistentes, da memória do consumidor, ou nas informações obtidas pela busca externa.

Quando um consumidor já possui em sua memória avaliações preexistentes das alternativas a serem consideradas, a escolha da marca ou do produto tende a ser muito mais fácil e rápida. Porém, quando esta avaliação depende de busca externa de informação, o consumidor baseia sua avaliação nos atributos que julgar importante no produto procurado. Hawkins, Best e Coney (1995) explicam que quando o consumidor avalia as alternativas, ele primeiro define quais os atributos que ele considera os mais importantes no produto, e dá pesos a esses critérios. O peso, ou importância dada a cada atributo avaliado pode variar de um consumidor para o outro. Se para um cliente o preço é o fator mais importante na sua decisão de compra, para outro, menos sensível ao preço, o mais importante pode ser a qualidade do produto ou os termos de garantia do mesmo. Alguns atributos que são comumente avaliados nas alternativas de produtos ou marcas disponíveis são preço, condições de pagamento, qualidade, confiabilidade, funcionalidade, design, marca, garantia, economia entre outros.

5.2.4 A Escolha (Compra)

Depois de identificadas as alternativas de produtos e marcas e escolhidos os atributos de maior importância para o consumidor, ele deve então escolher qual das marcas ou produtos disponíveis melhor atende às suas necessidades. Essa escolha em geral é feita através de uma das cinco regras de decisão descritas abaixo:

Compensatória – Na regra compensatória um atributo com pontuação muito alta compensa por outro com pontuação baixa. Isso acontece, pois a marca escolhida é aquela que tiver o maior resultado na soma das pontuações nos atributos considerados importantes pelo consumidor, e não na pontuação individual de cada atributo.

As demais regras são não-compensatórias, ou seja, uma pontuação alta em um atributo não compensa a baixa pontuação em outro.

Conjuntiva – Esta regra estabelece um valor mínimo para cada um dos atributos considerados importantes e somente considera as marcas que alcançarem estes valores mínimos. Qualquer marca que ficar abaixo dos valores estipulados é eliminada e não é mais considerada como uma opção de compra.

Disjuntiva – Quando a regra disjuntiva é usada, o consumidor também estabelece valores mínimos para os atributos que considera importante, porém, se uma marca estiver acima do valor mínimo em pelo menos um dos atributos ela já é considerada.

Eliminação por aspectos – Na eliminação por aspectos o consumidor define os atributos que quer avaliar e os coloca em ordem de importância. Em seguida, ele verifica todas as alternativas que possui e as avalia de acordo com o atributo mais importante. As marcas que não obtiverem o valor mínimo definido para este primeiro atributo são eliminadas. Então o consumidor passa para o segundo atributo mais importante e avalia novamente todas as suas alternativas e novamente as marcas que não obtiverem o valor mínimo no segundo atributo também são eliminadas. Isso é feito várias vezes até que reste somente uma marca.

Lexicográfica – Nesta regra, assim como na regra anterior, o consumidor ordena os atributos conforme a importância que ele dá a cada um deles. Em seguida, ele avalia suas alternativas com relação ao atributo mais importante e a marca que pontuar melhor já é a escolhida. Caso haja um empate no atributo mais importante, o segundo atributo é considerado e assim por diante.

Saber qual regra o consumidor usa em quais situações é muito difícil, porém estudos demonstram que os consumidores usam essas regras na hora de fazer suas escolhas (HAWKINS, BEST e CONEY, 1995). As regras de decisão, descritas acima, são apenas representação de como é formado o processo de escolha, porém, não significa que os consumidores dêem valores específicos e pontuações para cada um dos atributos de cada marca.

Um estudo feito em 1977 por Reilly e Holman (apud MOWEN e MINOR, 2003, p.206) observou que, dadas várias alternativas de automóveis e informações a respeito de sete atributos para cada uma das alternativas, 61% dos entrevistados usou o modelo lexicográfico para fazer sua escolha. Depois do modelo mais usado, a segunda regra mais usada foi a compensatória, sendo opção de 32,1% dos entrevistados.

Conhecendo bem seu público alvo e os atributos que ele considera importante no produto, o fabricante pode focar seus esforços de marketing e desenvolvimento de produtos nestes atributos mais críticos, buscando assim se colocar à frente da concorrência no momento em que o cliente fizer a sua escolha.

5.2.5 O Pós-compra: Consumo e Avaliação

O último estágio do processo de decisão de compras é o pós-compra, onde o consumidor usa e avalia o produto comprado. O resultado dessa avaliação é muito importante, pois os consumidores armazenam essas informações na memória e as buscam para decisões de compras futuras.

Em compras de alto envolvimento é comum que o consumidor, após ter tomado sua decisão, se pergunte se fez a escolha certa. “Este tipo de dúvida ou

ansiedade é chamado de dissonância pós-compra. [...] Ela ocorre, pois ao fazer uma escolha relativamente permanente exige que a pessoa abra mão dos atributos atrativos das alternativas não escolhidas.” (FESTINGER apud HAWKINS, BEST e CONEY, 1995, p.514) Nem todos os tipos de compras causam este tipo de sentimento. Alguns fatores que aumentam a probabilidade do consumidor experimentar a dissonância pós-compra são o grau de comprometimento com a escolha, ou seja, se ele pode ou não devolver o item comprado; a importância da decisão; dificuldade de escolha entre as alternativas consideradas; e uma tendência do indivíduo a sentir ansiedade.

Na tentativa minimizar este sentimento, alguns consumidores buscam informações de produto mesmo depois da compra efetuada, para se certificarem de que fizeram a escolha certa. As empresas também podem tentar diminuir esse desconforto através de anúncios que busquem assegurar o cliente que ele fez a escolha certa. Em alguns tipos de produtos ou serviços, as empresas conseguem até entrar em contato com seus clientes para investigar o grau de satisfação deles com o produto ou serviço, e com isso tentar minimizar dissonância pós-compra.

O grau de satisfação ou insatisfação que o cliente tem com o produto comprado é uma consequência da sua experiência de consumo, que “pode ser definida como o conjunto de conhecimentos e sentimentos experimentados por uma pessoa durante o uso de um produto ou serviço (MOWEN e MINOR, 2003, p.218). A satisfação do consumidor está diretamente ligada às expectativas que ele tem do produto. Oliver (1980) defende que a satisfação depende de uma comparação das expectativas pré-compra com os reais resultados.

Quando o desempenho do produto fica acima das expectativas do cliente ele fica satisfeito com a compra, o que aumenta a probabilidade deste cliente voltar a comprar produtos desta mesma marca, criando então lealdade à marca. “Pesquisas recentes sobre o cliente demonstraram, entretanto, que embora eles tendam a trocar menos quando estão satisfeitos do que não estão, estar satisfeito não garante a lealdade.” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 516)

Quando o desempenho atinge o esperado, mas não supera as expectativas, o cliente não chega a ficar insatisfeito, mas tende a buscar outras alternativas quando surgir a necessidade de comprar aquele produto novamente.

Nos casos em que o produto apresenta desempenho abaixo do esperado o cliente fica insatisfeito com sua compra. Nestes casos, dependendo do grau de discrepância entre o desempenho esperado e o real, o cliente pode se conformar com a situação ou tentar fazer alguma coisa para minimizar seu desconforto. Hawkins, Best e Coney (1995, p.523) listaram algumas das ações comuns em clientes insatisfeitos, ilustradas abaixo.

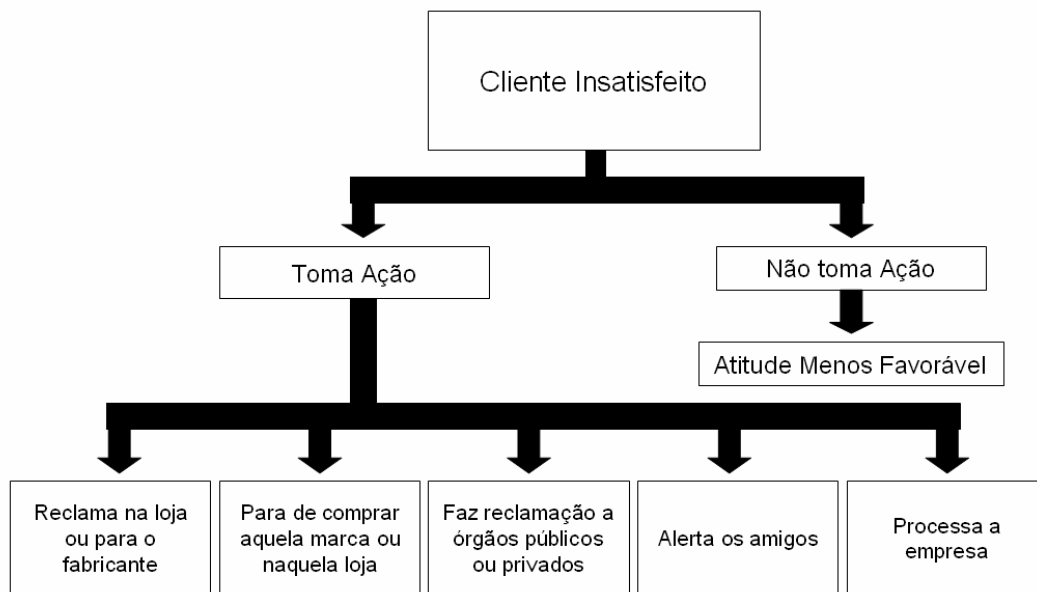


Figura 5.7 – Ações Comuns em Clientes Insatisfeitos
Fonte: HAWKINS, BEST e CONEY, 1995, p.523

Sheth, Mittal e Newman (2001) listaram três fatores que influenciam na probabilidade do cliente fazer uma reclamação de um produto quando está insatisfeito: a importância da insatisfação; as atribuições feitas à empresa; e os traços de personalidade do cliente. A importância da insatisfação está relacionada ao grau de discrepância entre o desempenho esperado e o real, e à importância do produto ou serviço em si. As atribuições que o cliente faz à empresa influenciam sua tendência em reclamar, pois se ele não acreditar que a empresa irá fazer algo para corrigir o problema, o cliente pode achar que fazer a reclamação seja perda de tempo. Por último, a personalidade do cliente também pode determinar sua

tendência em reclamar. Clientes mais autoconfiantes e agressivos se sentem mais seguros para fazer uma reclamação ao invés de aceitar humildemente o desempenho ruim do produto.

Outra consequência importante do grau de satisfação do cliente é a comunicação boca-a-boca. As pessoas tendem a relatar a seus amigos e familiares suas experiências de compra, sejam elas positivas ou negativas. Consumidores insatisfeitos muitas vezes fazem questão de compartilhar sua experiência inclusive com estranhos. Para as empresas, é fundamental que reclamações de clientes sejam bem atendidas, pois isso diminui a probabilidade do cliente fazer propaganda boca-a-boca negativa. Por outro lado, uma reclamação não atendida aumenta a insatisfação do cliente, que era com o produto e passa a ser com a empresa também.

6. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Pode-se dizer que toda empresa para alcançar seus objetivos depende fundamentalmente da atividade de vendas. Os fabricantes de TV, por exemplo, dependem dos seus vendedores próprios, que atuam na venda dos produtos para os intermediários do canal de distribuição, e, indiretamente, dos vendedores do varejo, que são responsáveis pela venda do produto ao consumidor final.

Com base no objetivo específico deste trabalho, as seções a seguir terão como foco o vendedor do varejo.

6.1 Sistemas de Remuneração e Incentivos de Vendas

“A premissa básica da maioria dos sistemas de remuneração de vendas é que **os esforços** de cada vendedor e da equipe de vendas como um todo devem ser recompensadas” (BASU et al., 1985, p.268, grifo nosso) Porém, como mensurar o esforço de uma pessoa é muito difícil, as empresas buscam desenvolver sistemas de remuneração com base em resultados de vendas.

Em 1980, um estudo conduzido por Cobra, identificou os sistemas de remuneração mais usados no Brasil, conforme descrito abaixo:

1º - Salário fixo mais comissão sobre vendas (utilizado por 32,8% das empresas entrevistadas)

2º - Apenas salário fixo (utilizado 22,4% das empresas entrevistadas)

3º - Somente comissão sobre vendas (utilizado 16,4% das empresas entrevistadas)

Na visão de Basu et al. (1985) a remuneração baseada somente num salário fixo é a mais recomendada quando o objetivo da empresa é de longo prazo e não depende do trabalho individual de cada vendedor, mas sim dos esforços de uma equipe de vendas. Este sistema também é o ideal para pessoas que buscam segurança e não são motivadas por grandes desafios. Por outro lado, o plano

baseado somente em comissões de vendas é mais eficaz em situações onde o principal objetivo da empresa é o maximizar os resultados de vendas, e onde o vendedor não tenha que completar nenhuma outra atividade administrativa ou atividades não relacionadas a venda. Em ambientes em que fatores externos criam fortes oscilações no volume de vendas, sem que o vendedor tenha influência sobre eles, os planos baseados somente em comissão não são ideais.

Para Basu e at. (1985), um plano de remuneração que combina um salário fixo e algum tipo de incentivo (em forma de comissão ou bônus) tem algumas vantagens, além de evitar a maior parte dos problemas existentes nos planos compostos somente de salário fixo ou comissão.

O salário fixo oferece uma segurança em tempos ruins e as comissões dão motivação para que sejam geradas vendas. O salário também é percebido como um prêmio pelo tempo dedicado a outras atividades desejadas pela gerência. (BASU et al., 1985, p.270)

Em artigo pioneiro no assunto de remuneração com base em comissão, Farley (1964) defende que as comissões pagas devem ser calculadas em função da margem de cada venda. Ele argumenta que sob esse sistema, “um vendedor que estiver tentando aumentar sua comissão será motivado a alocar o seu tempo de forma a aumentar os lucros da empresa” (p. 43). Já Kalra, Shi e Srinivasan (2003) defendem que a forma ideal de se pagar comissão é com base em satisfação do consumidor. Desta forma, o vendedor será motivado a vender o que produto que melhor satisfizer as necessidades do consumidor, e não incentivá-lo a comprar um item de maior valor ou mais atributos que o necessário.

Cobra (1980) buscou identificar que tipos de planos de remuneração são ideais na visão dos vendedores e concluiu que a maioria deles (29,7% dos entrevistados) prefere um sistema composto de um salário fixo, comissão sobre vendas e prêmios.

1 - Os vendedores sentem necessidade de uma segurança básica de ganho, através da existência de um salário fixo na remuneração.
2 – O atrativo da comissão sobre vendas, que possibilita um ganho ilimitado, ainda prevalece na maioria dos sistemas ideais apontados. (COBRA, 1980, p.55)

Além do salário fixo e das comissões, receber prêmios por vendas feitas também é uma prática comum no varejo de eletroeletrônicos. É bastante comum que estes prêmios ou incentivos, também popularmente chamados de “guelta”, sejam pagos diretamente pelos fabricantes para estimular o vendedor do varejo a vender seus produtos.

Duarte (2004) explica que a palavra “guelta” surgiu como uma modificação da palavra “Geld”, que, em alemão, precedida do prenome “Wechsel”, significa troco (“Wechselgeld”). Segundo ela, o uso da “guelta” surgiu no Brasil, na década de 60, no mercado farmacêutico, onde balconistas recebiam comissão dos laboratórios farmacêuticos quando indicavam medicamentos bonificados. Desde então a prática se alastrou para outros ramos, e hoje é bastante comum em diversos mercados, incluindo o de eletrodomésticos.

A pesquisa de Arruda (1995) sobre o uso de guelta como prêmio no varejo, concluiu que pelo menos 83% dos fabricantes de eletroportáteis utilizavam essa prática.

No entanto, na visão de Arruda (1995, p. 22), estes tipos de incentivos oferecidos pelos fabricantes podem gerar dois problemas. Em primeiro lugar, “se o fabricante interromper o programa de incentivos, suas vendas podem cair mais do que o normalmente esperado”. É como se o fabricante ficasse refém de seu próprio programa de incentivo. Os vendedores passam a contar com os prêmios oferecidos e então quando o programa de incentivo é suspenso alguns vendedores podem até evitar vender aquela marca para tentar forçar o fabricante a restabelecer a campanha de incentivos.

Ainda de acordo com Arruda (1995) o segundo problema que pode acontecer quando os fabricantes dão prêmio aos vendedores do varejo surge quando:

[...] o varejo perde o controle de seu programa de merchandising. Oferecendo esse tipo de incentivos, o fabricante pode estar violando o plano do varejo de forçar a venda de mercadorias mais lucrativas. Por outro lado, o fabricante considera essa técnica como eficaz variação do *merchandising* de vendas, sem grande esforço de sua parte. (p.22-23)

Este segundo problema acontece, pois quando o varejista permite que um fabricante ofereça incentivos aos seus vendedores, o que pode ocorrer é que os objetivos específicos do varejista podem ser prejudicados. Por exemplo, se o varejista estiver precisando desovar o estoque da marca A, mas o fabricante da marca B estiver oferecendo prêmios aos seus vendedores, o objetivo do varejista ficará em segundo plano, pois seus funcionários tenderão a focar seus esforços na venda do produto da marca B.

Radin e Predmore (2002) relataram o que um executivo de marketing da divisão de produtos fotográficos da Honeywell, Inc. falou em uma entrevista à revista *Business Week* em 1971: “Revendedores que permitem programas de incentivos de vendas a produtos específicos estão literalmente permitindo que outras empresas administrem seus negócios.” Elas defendem que esses tipos incentivos podem por um lado fortalecer o relacionamento entre o vendedor e o fabricante, mas ao mesmo tempo ameaçam a confiança que existe entre consumidores e vendedores, e podem também interferir no relacionamento dos vendedores com seus gerentes do varejo.

Por outro lado, alguns varejistas até encorajam os fabricantes a darem incentivos aos seus vendedores, pois contam com os mesmos para complementar o salário de seus funcionários. Nesses casos, os varejistas se permitem pagar menos aos seus empregados, já contando com os prêmios oferecidos pelos fabricantes.

Existe também a questão ética no uso de incentivos para motivar os vendedores. Segundo Varble e Bergerson (1972-1973), Associações de Consumidores comparam esses incentivos de vendas, chamados de *Push Money*, com subornos. Eles acreditam que os consumidores podem ser prejudicados por esse tipo de prática, pois podem ser levados a comprar uma marca que não seja a ideal ou mesmo um produto mais caro sem necessidade. Mesmo que o consumidor acabe comprando um produto adequado às suas necessidades, ele terá pago mais pelo produto se o fabricante tiver oferecido algum tipo de incentivo ao vendedor.

Um estudo conduzido por Snyder em 1976 (apud RADIN e PREDMORE, 2002) questionou 146 executivos sobre o uso da “*guelta*”, e descobriu que 62% deles gostariam de acabar com esse tipo de prática. Porém, quando questionados,

67,8% desses mesmos executivos disseram acreditar que esses incentivos são eficazes na venda de produtos.

6.2 Treinamento de Vendas

Com a crescente competitividade no mercado de eletroeletrônicos, não só os fabricantes têm que trabalhar para assegurar sua fatia do mercado. Os varejistas também se vêem cada vez mais competindo pela preferência do cliente. Pettijohn e Pettijohn (1994) acreditam que neste ambiente de alta competitividade o varejo deve tentar buscar sua diferenciação através da venda pessoal, oferecendo ao cliente uma experiência de compra positiva e com alto valor agregado. Para que isso aconteça, não só é importante que as pessoas certas sejam contratadas, mas que elas recebam o treinamento adequado para exercerem suas funções.

De acordo com Kelly (1993), a maioria dos gerentes acredita que um bom programa de treinamento é crucial para o sucesso de uma empresa. Para Ingram e LaForge (apud PETTIJOHN e PETTIJOHN, 1994), em mercados altamente competitivos, treinamento é imperativo. Las Casas (1999) aponta também que o treinamento de vendas é um importante fator motivacional para os vendedores, mas relata que no Brasil ele não é utilizado de forma adequada, e que muitas empresas o encaram como uma despesa a ser evitada.

Para os fabricantes, ter vendedores que saibam falar de seus produtos é fundamental. As constantes inovações que chegam hoje ao mercado fazem com que a escolha de um modelo ou uma marca de produto seja um processo trabalhoso para o consumidor que muitas vezes acaba buscando no vendedor uma orientação sobre os diversos atributos de cada produto. Na visão de Cobra (2001) o vendedor precisa conhecer o produto que vende, ele precisa ser treinado para poder orientar o cliente na hora da compra. Cobra defende que as empresas devem investir não só no desenvolvimento tecnológico de seus produtos, mas também no treinamento dos vendedores.

Representantes de vendas que trabalham diretamente para a indústria em geral representam apenas uma empresa, logo são leais àquela marca. Mas a maioria das empresas depende também do trabalho de parceiros de canal e dos

vendedores do varejo. Para Aughenbaugh (apud ARONAUER, 2007), a melhor maneira de se conseguir a lealdade destes vendedores é através de treinamento de produto. Ele relata que “oitenta e cinco por cento dos vendedores dizem que são mais propícios a vender os produtos nos quais são treinados” e defende que “existe um princípio básico que vendedores vendem o que eles conhecem” (p.17)

Ohanian (2005) expõe que inúmeras empresas têm aumentado seus investimentos em programas de treinamento de produto. Ele relata que a Black & Decker obteve um aumento significativo nas vendas depois que seus distribuidores passaram a conhecer melhor a sua marca e seus produtos. De acordo com ele, estudos conclusivos feitos pela empresa Whirlpool a levaram a criar uma “brand academy”, que tem como objetivo aumentar o conhecimento de seus produtos entre os varejistas e vendedores.

Se o papel dos fabricantes é treinar os vendedores para que conheçam melhor os seus produtos, o varejista deve também se preocupar com outros aspectos do treinamento de vendas. Alguns tópicos que devem ser abordados para se desenvolver uma equipe de vendas bem sucedida incluem técnicas de vendas, habilidades gerais como boa comunicação, planejamento, prospecção de vendas e administração de tempo, e atitudes como comprometimento com qualidade e serviço ao consumidor, autoconfiança e persistência.

Por fim, treinamento de vendas deve ser um processo contínuo e vendedores devem ser constantemente atualizados sobre produtos, concorrentes, informações da indústria etc. Segundo Pell (1989) a empresa deve ter um comprometimento constante com o treinamento de seus funcionários, sejam eles novos ou veteranos, apenas adaptando o foco do treinamento às necessidades e nível de experiência de cada um.

6.3 Persuasão na Venda Pessoal

A venda pessoal é uma das atividades mais importantes do mundo corporativo. Holmes e Smith (1987) defendem que “nos negócios, nada acontece até

que uma venda é feita”. Para que um vendedor seja bem sucedido é importante que ele tenha boa capacidade de comunicação e habilidade para persuadir o comprador. Ele deve explorar cuidadosamente os desejos e as necessidades do cliente, para então usar a sua criatividade para adaptar sua apresentação de forma a fechar uma venda. O objetivo do vendedor é mudar atitudes, de uma atitude não favorável com relação a uma empresa, seus produtos ou serviços, para uma atitude favorável em que o cliente decida comprar. (HOLMES e SMITH, 1987)

Porém, o sucesso desta tentativa de persuasão depende não só da habilidade do vendedor como também de como o consumidor reage a ela. Um estudo de Friested e Wright (1994) sobre persuasão defendeu a idéia de que as pessoas possuem um conhecimento, adquirido através de experiência, sobre tentativas de persuasão e usam este conhecimento para formular suas respostas a estas tentativas. Eles descreveram o Modelo de Conhecimento de Persuasão (Persuasion Knowledge Model – PKM), composto de basicamente três elementos: o agente, neste caso representado pelo vendedor, o alvo, representado pelo consumidor e o episódio de persuasão, ou seja, a tentativa de venda.

De acordo com o PKM, o conhecimento desenvolvido pelas pessoas ao longo do tempo as permite interpretar, avaliar e responder às estas tentativas de persuasão. Com isso, quando um consumidor, neste caso o “alvo”, recebe uma recomendação de um vendedor, sua reação a esta tentativa de persuasão depende de três tipos de conhecimento: o seu conhecimento do tópico ou produto da persuasão; seu conceito com relação ao vendedor, ou seja, suas verdadeiras intenções e competência para indicar aquele produto; e sua experiência anterior com episódios de persuasão (Fig. 6.1).

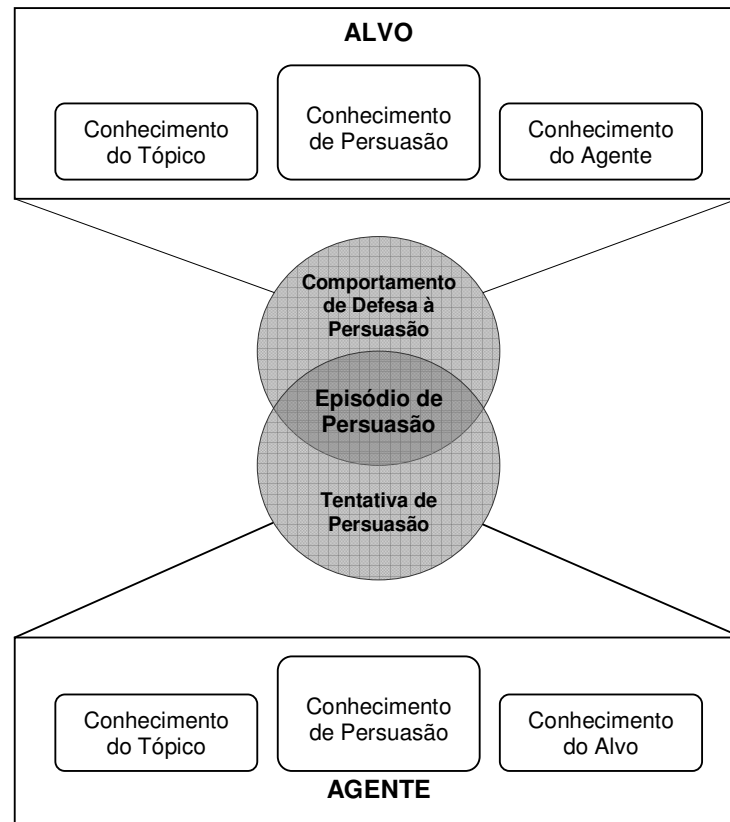


Figura 6.1 – PKM

Fonte: FRIESTED E WRIGHT, 1994, p.2

Quando o tópico da persuasão, neste caso o objeto a ser comprado, é um produto complexo, muitas vezes a incerteza do consumidor com relação ao real valor das características do produto, faz com que ele busque e aceite as recomendações de um especialista, como um vendedor (White, 2005).

O conceito que o cliente forma do vendedor depende de quanto que ele acredita que o vendedor seja especialista no assunto, ou seja, do quanto o mesmo conhece o produto. Para acessar a competência do vendedor Kirmani e Campbell (2004) descreveram, dentre os diferentes comportamentos do consumidor diante de episódio de persuasão, o que elas chamaram de “Teste”, onde o consumidor, por exemplo, faz diversas perguntas sobre o produto e observa a capacidade do vendedor de respondê-las. Outra maneira de testar a competência do vendedor é observar os tipos das perguntas que este faz ao consumidor ou até, no caso de um vendedor de roupas, ver o quão bem ele se veste.

Kennedy, Ferrell e Leclair (2001) observaram que um dos aspectos que influencia fortemente o nível de satisfação de um cliente na hora da compra é o nível de pressão que o vendedor usa para tentar “forçar” uma venda. Foi observado neste estudo, que quanto menor a pressão usada nas táticas de vendas, maior a satisfação do cliente, e melhor o conceito que ele passa a ter do vendedor.

Ditando também o resultado da tentativa de persuasão, além dos conhecimentos do consumidor, estão os conhecimentos do vendedor. Este, no papel de “agente”, tenta persuadir o consumidor a comprar um certo produto e para isso utiliza também três estruturas de conhecimento: o conhecimento que ele possui do cliente (ou alvo), seus desejos, limitações financeiras, objetivos etc.; o conhecimento do produto em si; e sua experiência com persuasão, seja ela no papel de alvo ou agente.

Aprimorar estes conhecimentos para melhorar seu poder de persuasão exige algum esforço por parte do vendedor. Por exemplo, para conhecer melhor o cliente o vendedor deve ouvi-lo, fazer perguntas e ter uma postura proativa para conseguir tirar dele o máximo de informação relevante para a venda. Em seguida tem-se o conhecimento do produto, que também exige do vendedor alguma dedicação, como leitura dos manuais dos produtos ou mesmo busca de informações com outros funcionários mais experientes.

Dixon (2001) estudando a forma em que vendedores, ao refletirem sobre os seus fracassos de vendas, reconhecem os comportamentos que devem ser mudados, descobriu que a maioria dos vendedores que atribui uma venda perdida à falta de habilidade busca ajuda para evitar o mesmo tipo de situação no futuro.

Por último, o conhecimento de persuasão que o vendedor possui também o ajuda a entender o que o cliente espera dele e qual a melhor postura que ele deve adotar. Todos os dias altera-se entre agente e alvo em inúmeros episódios de persuasão. Esta experiência faz com que o vendedor assuma certas posturas que ele acredita serem as mais eficazes na hora da venda.

No momento da interação da venda tem-se de um lado o consumidor que procura usar o conhecimento do vendedor para em seu benefício e alcançar os seus

próprios objetivos (Kirmani e Campbell, 2004), e do outro lado tem-se o vendedor que tenta através da interação com o cliente maximizar seus retornos e ao mesmo tempo minimizar os seus esforços. Além destes dois interesses, mesmo não interagindo com o vendedor e o cliente no momento exato da venda, existe o interesse da loja, que para maximizar os seus lucros depende da habilidade e do esforço do vendedor em fechar a venda e os objetivos dos fabricantes. Estes últimos também dependem da lealdade do vendedor à sua marca, que através da sua interação com o cliente final o orienta a comprar uma marca no lugar de outra.

7. METODOLOGIA

A metodologia adotada para este trabalho foi a da pesquisa exploratória, não objetivando testar hipóteses ou apresentar conclusões quantitativas. Segundo Malhotra (2006, p.99) “a pesquisa exploratória é usada para definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem”. Considerando que o comportamento do vendedor do varejo na recomendação de marca ainda é um assunto pouco explorado na literatura, se optou pela pesquisa exploratória com o objetivo de desenvolver um conhecimento mais aprofundado do assunto e levantar possíveis hipóteses para estudos futuros.

Churchill (1999, p.101) defende que um estudo exploratório “pode ser bastante útil principalmente para ajudar o pesquisador a quebrar um problema amplo e vago em subproblemas menores e mais específicos, a fim de se formar uma hipótese.”

Um procedimento comumente utilizado em pesquisas exploratórias, também adotado para este trabalho, é o de entrevistas em profundidade com especialistas do ramo estudado. Estas entrevistas em geral seguem um roteiro com tópicos que se quer abordar, mas não são presas a perguntas previamente definidas. Por ser uma metodologia de pesquisa usada especialmente em casos onde há pouca teoria sobre o assunto, uma das características deste tipo de estudo é a flexibilidade. Com isso, o pesquisador pode ir ajustando suas entrevistas conforme for adquirindo novos *insights* dos seus entrevistados.

No estudo em questão, usou-se entrevistas em profundidade, não-estruturada, com representantes de empresas fabricantes de TVs LCD e entrevistas semi-estruturadas com vendedores do varejo. Como o objetivo era obter o máximo de informação dos entrevistados e tentar entender suas reais crenças e sentimentos, as entrevistas foram feitas de maneira informal, buscando deixar o entrevistado à vontade para expressar suas verdadeiras opiniões.

As informações obtidas dos fabricantes se limitaram quase que exclusivamente a informações genéricas do mercado e opiniões dos entrevistados, pois a maior parte das empresas colocou como condição para participar do estudo a não abertura de dados específicos ou de procedimentos adotados por elas. Porém, por estarem há muitos anos no mesmo ramo de atuação, muitos dos indivíduos entrevistados sabiam relatar com muita segurança quais as práticas comuns de seus concorrentes, informações que não se importaram em fornecer. Todos os profissionais participantes tinham cargos de média e alta gerência nos departamentos responsáveis pelo relacionamento com o varejo.

Os fabricantes que participaram da pesquisa foram a Gradiente, LG, Philips e Samsung. Três delas estão entre as 5 maiores fabricantes de TVs LCD do mundo, em unidades vendidas, de acordo com o *ranking* the iSuppli Corporation, empresa americana que monitora o desempenho do mercado de eletroeletrônicos no mundo. Ver tabela 7.1 abaixo.

| | 1º Trimestre | | 2º Trimestre | | 3º Trimestre | | 4º Trimestre | | Total 2006 | |
|----------------|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|------------|---|
| Samsung | 12,37% | 2 | 14,15% | 2 | 13,52% | 2 | 16,77% | 1 | 14,64% | 1 |
| Philips | 12,12% | 4 | 12,42% | 4 | 12,63% | 3 | 15,12% | 2 | 13,41% | 2 |
| Sharp | 15,22% | 1 | 14,46% | 1 | 13,86% | 1 | 11,43% | 4 | 13,33% | 3 |
| Sony | 12,30% | 3 | 13,82% | 3 | 11,63% | 4 | 13,07% | 3 | 12,74% | 4 |
| LG Electronics | 6,72% | 5 | 8,35% | 5 | 7,43% | 5 | 7,82% | 5 | 7,64% | 5 |
| Outros | 41,28% | - | 36,80% | - | 40,94% | - | 35,79% | - | 38,24% | - |

Tabela 7.1 – Market Share Global das 5 Maiores Fabricantes de TVs LCD
Fonte: iSuppli Corp., fevereiro 2007

Seguindo a tendência mundial, no Brasil, segundo dados ACNielsen, quem lidera o mercado com uma participação de 36,5% também é a Samsung (HORVATH, 2007).

Para as entrevistas com vendedores do varejo buscou-se trabalhar somente com lojas da cidade de São Paulo, devido às limitações de tempo e orçamento da pesquisa. Porém, dentre os varejistas procurados, muitos não permitiram a participação de seus vendedores no estudo, receosos de que estes fossem de alguma forma prejudicar a imagem da empresa. Com isso, mesmo tendo a garantia que os nomes das empresas não seriam divulgados nos resultados da pesquisa,

somente duas empresas permitiram que seus funcionários participassem: FNAC e Ponto Frio.

Apesar das dificuldades apontadas acima, a participação do Ponto Frio neste estudo foi de grande importância, considerando que este figura como segundo no ranking dos maiores varejistas do setor de eletrodomésticos, móveis e produtos eletrônicos no país, perdendo somente para as Casas Bahia. O terceiro e quarto lugar são ocupados respectivamente por Magazine Luiza e a Insinuante, nenhuma delas com lojas na cidade de São Paulo. (CARVALHO, 2007)

A participação da Fnac neste estudo também foi valiosa por ser uma rede em forte crescimento no Brasil. A empresa, de origem francesa, abriu sua primeira loja no país em 1999 e, de acordo com seu diretor-geral Pierre Courty, desde então tem tido um crescimento médio de 20% ao ano. Hoje ela possui sete lojas em cinco cidades diferentes, três delas na cidade de São Paulo (CETEM, 2007). As lojas Fnac têm uma proposta diferente das dos grandes varejistas citados acima. Ao invés de eletrodomésticos, móveis e soluções para o lar, seu foco está na venda de produtos voltados a cultura e entretenimento, como livros, CDs e DVDs, eletroeletrônicos, computadores, máquinas fotográficas entre outros.

A identidade de todos os participantes da pesquisa foi preservada e a análise dos resultados foi feita visando uma compreensão da indústria como um todo e não das práticas individuais de cada empresa.

7.1 As Entrevistas

As entrevistas foram feitas em duas etapas, iniciando-se com os fabricantes, e em seguida com os vendedores. O objetivo foi conhecer primeiro a visão dos fabricantes com relação ao papel do vendedor no varejo e que ações de marketing eram comumente por eles utilizadas, para depois abordar os vendedores já com um maior conhecimento da sua realidade.

7.1.1 Entrevistas com os Fabricantes

Para melhor apresentação e interpretação das entrevistas realizadas com os fabricantes, as informações nelas obtidas foram divididas em três tópicos centrais:

- a) a importância do vendedor na escolha do cliente;
- b) os fatores que levam o vendedor a recomendar uma marca;
- c) as ações de marketing que cada fabricante usa na tentativa de conquistar o vendedor.

A Importância do Vendedor

Quando questionados da importância do vendedor em influenciar o cliente a escolher uma marca, todos os entrevistados concordaram que o vendedor pode ter uma grande influência na compra. Em uma das entrevistas foi apresentado um estudo conduzido pela empresa, onde se concluiu que quase 60% das decisões de compras são feitas no ponto de venda. Isso significa que quase dois terços dos clientes não chega à loja decidido da marca que quer comprar, nessa hora um vendedor tem uma excelente oportunidade de influenciar a compra. Neste mesmo estudo, feito na Europa, descobriu-se que o tempo médio que um cliente passa conversando com um vendedor é de 13 minutos, podendo variar de país para país, e que numa situação de empate, o vendedor muitas vezes faz o papel de árbitro, apontando uma marca ou atributos do produto.

Outro aspecto importante, mencionado por dois dos quatro entrevistados, é o tipo de loja em que o produto é comercializado. Algumas lojas como os hipermercados, onde predomina o auto-serviço, o vendedor tem um papel bastante reduzido, e por isso tem menor influência na decisão do cliente. Segundo tais fabricantes, nesses tipos de loja o cliente em geral compra motivado pelo baixo preço, já tendo feito a pesquisa das diferentes marcas antes de chegar à loja.

Na visão de um dos fabricantes, o perfil do vendedor varia de acordo com o tipo de loja em ele trabalha, mudando também o seu papel na venda. Em lojas tipo

“magazines”, como Casas Bahia ou Lojas Marabraz, o vendedor em geral “vende” preço e prazo. Já em lojas mais especializadas, como Fnac e Fast Shop, ele faz o papel de consultor técnico, que tem como objetivo oferecer uma solução para o cliente. Neste segundo caso as orientações do vendedor com relação às características do produto têm um peso maior na escolha do cliente.

Fatores que Levam o Vendedor a Recomendar uma Marca

Ao falar sobre os fatores que levam um vendedor a recomendar uma marca, observou-se que todos os fabricantes concordam que incentivos de vendas funcionam, mas discordam entre si da importância que este incentivo possui. Um dos fabricantes defendeu fortemente o uso de incentivos e prêmios, dizendo realmente levar o vendedor vender mais aquela marca, porém, admitiu que este tipo de campanha é um “mal necessário” e que muitas vezes pode tornar o fabricante refém dele.

Outro entrevistado, quando questionado se esta era a tendência do mercado, expressou seu ponto de vista dizendo:

Os incentivos de vendas são como um câncer: são custo para a empresa. Muitas vezes o vendedor acaba vendendo algo que não é o ideal para o cliente em troca de um incentivo (fabricante entrevistado, 2007)

De acordo com ele, o uso desse tipo de ação de marketing é bastante comum no nordeste do país, pois as lojas pagam muito mal os vendedores e por isso contam com os incentivos dos fabricantes para complementar seus salários. Já em algumas das grandes redes de varejo, como é o exemplo da Casas Bahia e da Fnac, esses tipos de incentivos e prêmios oferecidos pelos fabricantes não são permitidos.

Outro aspecto importante, citado por dois dos fabricantes foi a qualidade do produto. Segundo eles, os vendedores também procuram indicar produtos de boa qualidade para que os clientes fiquem satisfeitos e possivelmente voltem à loja para uma próxima compra. Ao mesmo tempo, tentam evitar vender um produto de baixa

qualidade que poderá trazer problemas para ele se o cliente precisar voltar à loja para reclamar.

Um terceiro fabricante foi além, listando os fatores que acreditava influenciarem nas recomendações, sem defender uma ordem de importância específica, mas deixando claro que não enxergava os incentivos de vendas como o motivo número um. Os fatores citados foram:

- ~ **Condição de pagamento** – quando existem diferentes formas de pagamento disponíveis para a compra de um produto, o que ajuda o vendedor na negociação;
- ~ **Disponibilidade do modelo e marca para pronta entrega** – quando o produto está disponível para venda e entrega imediata;
- ~ **Foco comercial da loja/empresa** – quando a loja tem um objetivo próprio de focar suas vendas em um certo produto, orientando seus funcionários a voltarem seus esforços para aquele modelo ou marca;
- ~ **Margem do produto para negociação** – quando um produto tem uma margem maior para negociação o que faz com que o vendedor possa oferecer ao cliente maiores descontos ou prazos de pagamento;
- ~ **Empatia com a marca** – quando o próprio vendedor tem uma preferência pessoal por uma marca;
- ~ **Treinamento e conhecimento do produto** – quando o vendedor conhece bem e sabe falar do produto e de seus principais atributos de destaque;
- ~ **Incentivos de vendas** – quando o fabricante, ou mesmo a loja, oferece prêmios pela venda de uma marca ou modelo;
- ~ **Material impresso nas lojas** – quando os fabricantes fornecem folhetos que ilustram os produtos e falam de suas características técnicas e seus principais atributos.

Ações de Marketing Utilizadas na Tentativa de Conquistar o Vendedor

Dos quatro fabricantes entrevistados, apenas um negou a existência de ações de marketing com o objetivo de conquistar o vendedor, e explicou que no momento não o faziam por estarem passando por uma fase financeiramente difícil. Este mesmo fabricante explicou que um de seus produtos possui um atributo que é melhor que de todos os seus demais concorrentes, mas que, mesmo assim, por falta de treinamento dos vendedores e incentivos, a empresa tinha que trabalhar com preços e margens muito baixas para conseguir ganhar alguma participação de mercado.

Todos os demais fabricantes confirmaram o uso de campanhas de vendas com prêmios para os vendedores e treinamento de produtos. O treinamento de vendas, segundo eles, em geral é feito antes das lojas abrirem ou depois que fecham, para que os vendedores não tenham que deixar os seus postos de trabalho durante o expediente para serem treinados. Diferente dos incentivos de vendas, o treinamento de produtos oferecidos pelos fabricantes é muito bem-vindo pelos varejistas. Com relação à prática de treinamentos, um dos fabricantes informou que todo ano 30 mil vendedores são por eles treinados.

Os incentivos de vendas, também chamados de “gueltas”, variam de fabricante para fabricante e também de um varejista para outro. Os prêmios mais usados são ingressos de shows e cinema, “tickets” restaurante, pequenos brindes, ou mesmo prêmios em dinheiro, como por exemplo, R\$10,00 por cada TV vendida. Outro formato de campanha de incentivo bastante comum é o de pontos, onde o vendedor acumula pontos por cada produto vendido e depois os troca por prêmios. Em geral esses pontos são trocados por produtos do próprio fabricante, mas em algumas campanhas o fabricante faz parcerias com outras empresas diversas para que esses pontos possam ser trocados por brindes de menor valor, como CDs, livros, relógios etc.

Conforme mencionado anteriormente, alguns varejistas não permitem que os fabricantes ofereçam prêmios e brindes aos seus vendedores. Outros varejistas, por exemplo, aceitam fazer campanhas para os fabricantes, mas no formato definido por eles. Um dos entrevistados explicou que no Ponto Frio, o fabricante negocia um

valor para a campanha e o próprio Ponto Frio a desenvolve e põe em prática da sua maneira, e apenas informa os resultados ao fabricante.

Um dos fabricantes também explicou que as campanhas de incentivos têm outras funções além de influenciar nas recomendações dos vendedores. Elas ajudam o fabricante a tomar conhecimento do “sell-out” dos seus produtos, ou seja, quantos produtos são vendidos para o consumidor final. O “sell-in”, que é a venda do fabricante para o varejista, é uma informação que pode ser facilmente controlada por ele, mas quantos desses produtos realmente chegam ao consumidor final somente os varejistas sabem. Nesse aspecto, as campanhas de vendas também permitem que essa informação chegue ao fabricante, pois ele precisa saber o que foi vendido e em que quantidade para poder repassar os prêmios ou pontuação para cada vendedor.

Todos os entrevistados falaram da importância dos seus promotores nos pontos de vendas. Segundo eles, os promotores são um elo fundamental entre a loja e o fabricante. São eles que estão todos os dias nas lojas, lançam e explicam as campanhas aos vendedores, ajudam na venda dos seus produtos quando o cliente pede maiores informações, e que o vendedor não sabe dar, ensinam os vendedores a operar as TVs, pleiteiam a colocação de seus produtos em pontos estratégicos da loja e muito mais. Além disso, os promotores tentam acompanhar a venda dos produtos para levar essa informação de “sell-out” ao fabricante.

7.1.2 Entrevistas com os Vendedores

Ao todo foram feitas entrevistas com seis vendedores de varejo, sendo dois entrevistados em cada uma das três lojas participantes. Não se buscou um maior número de entrevistas, pois, considerando que somente duas redes de varejo permitiram a participação de seus vendedores, observou-se que aumentar o número de entrevistados, nas redes participantes, não geraria novas informações para a pesquisa.

As entrevistas foram feitas nas lojas das redes Fnac e Ponto Frio durante o expediente de cada vendedor. Os depoimentos completos, obtidos nas entrevistas com os vendedores estão descritos no Anexo A.

As duas redes tinham disponíveis para venda as mesmas marcas de TVs LCD, listadas abaixo:

- ~ Gradiente
- ~ LG
- ~ Philips
- ~ Samsung
- ~ Semp / Toshiba
- ~ Sony

Dos seis entrevistados apenas um disse que dificilmente os clientes pedem sua ajuda com relação às marcas disponíveis. Isso mostrou que, conforme constatado anteriormente por pesquisas feitas pelas empresas, muitos consumidores ainda buscam a orientação de um vendedor quando chegam numa loja para comprar um eletroeletrônico.

Quando perguntados sobre que marca costumam recomendar somente dois dos vendedores mencionaram marcas, e explicaram que suas recomendações eram com base na qualidade geral do produto. Os demais se limitaram a dizer que têm que ser imparciais com relação às marcas e que por isso não recomendam um fabricante especificamente, mas apresentam as opções ao cliente, deixando-o livre para escolher.

Todos os entrevistados mencionaram que é comum os fabricantes darem treinamento, sendo unânimes em dizer que os treinamentos são muito importantes e que ajudam bastante na venda dos produtos.

Com relação aos prêmios dados pelos fabricantes, os vendedores da Fnac informaram que a empresa não permite tais campanhas e que elas não aconteciam naquela loja. Já no Ponto Frio, as campanhas são permitidas, mas na época em que essa pesquisa foi conduzida, de acordo com os vendedores entrevistados nenhuma

campanha estava sendo feita. Eles também informaram que tais incentivos eram esporádicos e em geral aconteciam em épocas especiais, como o Natal, Copa do Mundo, etc.

Mesmo sem a presença de incentivos de vendas por parte dos fabricantes, durante as entrevistas ficou claro que algumas marcas se destacam na preferência dos vendedores e nas suas recomendações. São elas: LG, Samsung e a Sony. Essas três marcas foram sempre mencionadas nos quesitos de preferência pessoal do vendedor, marca mais vendida, marca de melhor qualidade, e marca mais procurada pelos clientes.

Todos os entrevistados, com exceção de um, admitiram tentar levar o cliente para outro produto ou marca quando sabem que algum produto não está disponível em estoque para pronta-entrega.

Em todas as lojas visitadas durante a pesquisa, a presença de promotores dos diversos fabricantes era visível. Quando questionados da importância dos promotores, os vendedores deixaram claro que eles estão presentes nas lojas e que fazem parte de seu dia-a-dia. Não ficou bem definido se todos os vendedores acreditam que a presença dos promotores seja fundamental.

8. CONCLUSÕES FINAIS

Durante todo o trabalho de campo, pôde-se observar que existe uma grande preocupação por parte dos fabricantes em tentar interferir na interação que o vendedor do varejo tem com o cliente final. Com base nas informações obtidas de pesquisas feitas pelos fabricantes, nas opiniões dos gerentes entrevistados, e mesmo nos depoimentos dos vendedores, é possível afirmar, com segurança, que na compra de TVs LCD, a maioria dos consumidores busca a opinião e orientação de um vendedor, com relação às marcas e modelos disponíveis, antes de tomar uma decisão.

Levando isso em consideração, e com o objetivo de conquistar o consumidor final no ponto de venda, muitos dos fabricantes trabalham com promotores de vendas que visitam as lojas diariamente; dão treinamentos de produtos aos vendedores; e tentam manipular as recomendações dos vendedores através de campanhas de incentivos que premiam aqueles que venderem seus produtos.

Conforme descrito anteriormente, as redes de varejo estão cada vez maiores e detém grande poder de negociação. Assim, em muitas lojas, como no caso da Casas Bahia e Fnac, não se permite que os fabricantes interfiram na remuneração de seus vendedores, dando brindes ou prêmios pelas suas vendas. De acordo com os fabricantes, outros varejistas, como o Ponto Frio e a Fast-Shop, aceitam tais campanhas, mas somente as permitem se forem totalmente administradas pela loja. Nestes casos, os fabricantes apenas definem com os varejistas quais produtos farão parte da campanha e repassam os valores ou prêmios para a loja. A formatação e implementação da campanha ficam totalmente sob a administração do varejista, que apenas informa ao fabricante quais foram os resultados de vendas da campanha.

Não se pode menosprezar o impacto que uma boa campanha de incentivos pode ter nas recomendações dos vendedores. Conforme observado por Arruda (1995), tais campanhas dão resultado, já que todos os vendedores por ele entrevistados afirmaram que os prêmios recebidos faziam diferença em seus orçamentos. Porém, observou-se que os varejistas vêm dificultando cada vez mais, ou mesmo proibindo, o uso delas. Os vendedores entrevistados no Ponto Frio, onde

tais campanhas são permitidas, relataram que estas são bastante esporádicas e normalmente em épocas especiais do ano.

Considerando tal cenário, é fundamental que os fabricantes percebam que nos períodos do ano em que nenhum incentivo é dado, assim como nas lojas em que incentivos são proibidos, os vendedores continuam recomendando produtos e dando suas opiniões sobre as diversas marcas disponíveis. Observou-se que, nessas ocasiões, o vendedor defende as marcas que ele acredita que sejam melhores e que tenham melhor custo benefício, indicando produtos que, em seu ponto de vista, são mais confiáveis e que deixarão o cliente satisfeito. Esta constatação vai ao encontro com o observado por Cobra (1980, p.63), “os principais fatores que auxiliam o vendedor a vender [...] pela ótica dos vendedores, [...] em primeiro lugar está o produto e suas características técnicas, depois o conhecimento do produto e, por último, o preço.”

Mesmo nas lojas em que a comissão do vendedor é um percentual fixo sobre o preço do produto, pode-se notar que a Sony, citada por todos os entrevistados como a mais cara, não foi citada como sendo a mais recomendada. Notou-se que muitos vendedores, mesmo reconhecendo Sony como produto de qualidade e marca forte, tendem a levar o cliente para outra marca cujo custo-benefício, em sua visão, é melhor, ou seja, para um produto de boa qualidade, porém mais fácil de ser vendido por ter um preço mais competitivo.

Concluiu-se que o que realmente conquista o vendedor é o produto em si. Campanhas de incentivos apenas “compram” as recomendações dos vendedores no período em que estão em vigor. Assim que elas são suspensas, o vendedor volta a recomendar o produto que ele realmente acredita. Um bom produto com um preço razoável, ganha a preferência do vendedor, pois este sente mais confiança em recomendá-lo, por ser aquele no qual ele realmente acredita.

Outra importante constatação da pesquisa foi o impacto que a falta de um sistema eficaz de reposição de estoque pode ter nas vendas. A grande maioria dos vendedores entrevistados assumiu que quando um produto não está disponível para entrega imediata, ele tenta convencer o cliente a escolher uma outra marca ou produto, e que esteja.

8.1 Implicações Gerenciais

As conclusões deste estudo sugerem que os fabricantes passem a ver o vendedor do varejo como um cliente. As campanhas de incentivo de vendas podem continuar a existir, desde que aconteçam paralelamente a outras ações de marketing que busquem conquistar a preferência do vendedor pela marca. Os treinamentos de produtos devem encantar o vendedor e não apenas ensiná-los a operar os produtos. Conforme declarou um dos entrevistados, “os treinamentos ajudam também o vendedor a ter até sua própria opinião.”

Ainda com o objetivo de ganhar a preferência dos vendedores, os promotores de vendas devem tentar criar um bom relacionamento com eles. O promotor é quem representa a empresa e por isso pode interferir na imagem que o vendedor cria da marca, de forma positiva ou negativa. Um dos entrevistados comentou que promotores simpáticos ganham muito mais o vendedor do que aqueles que chegam à loja exigindo espaços melhores para seus produtos.

Com relação ao fator disponibilidade para pronta-entrega, é importante que os fabricantes otimizem a cadeia de suprimento de forma a garantir uma rápida reposição de estoque de seus produtos nos pontos-de-venda. Com isso, ele poderá evitar que o vendedor indique outra marca ao cliente em função da indisponibilidade de seu produto no estoque.

8.2 Limitações do Estudo e Direções para Pesquisas Futuras

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, este trabalho não tem validade estatística. Os resultados encontrados servem como uma visão geral da dinâmica de recomendação de marcas por vendedores, podendo ser usados como base para estudos futuros.

Considerando que o estudo apresentado teve como objetivo descrever o cenário do varejo sob a ótica do fabricante, e principalmente do vendedor, uma investigação deste fenômeno através da visão do varejista seria bastante relevante para uma melhor compreensão do contexto em que ele se insere.

Outra limitação do trabalho está no fato de ter sido conduzido exclusivamente com vendedores na cidade de São Paulo. Conforme dito anteriormente, alguns varejistas de pequeno porte ou do nordeste brasileiro pagam menos aos seus vendedores, já contando com os incentivos dados pelos fabricantes, o que seguramente faria deles um fator de maior peso na recomendação dos produtos. Estudos semelhantes, conduzidos em outras regiões do país poderiam investigar qual a importância dos incentivos de vendas nestes locais, e então verificar se a mesma conclusão deste estudo se confirmaria em todo o país.

A dificuldade em conseguir autorização dos principais varejistas para a participação de seus vendedores, também pode ser considerada uma limitação deste trabalho. A dinâmica de recomendações das lojas não participantes pode apresentar algumas particularidades não descritas neste estudo.

Considerando que esta pesquisa limitou-se em investigar a importância do vendedor do varejo e como ele escolhe a marca que vai recomendar aos clientes, inúmeros outros elementos do ponto-de-venda, que também podem ter influência na decisão de compra do consumidor, ficaram fora da pesquisa. Com isso, outros estudos que investiguem a eficácia destes elementos do *trade marketing* poderão contribuir para o melhor entendimento da dinâmica do PDV.

Por fim, as conclusões apresentadas são baseadas em dados coletados no ano de 2007, portanto os resultados estão limitados a este período, devendo ser revistos periodicamente.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Francisco Javier S. Mendizabal. *Trade Marketing: A conquista do consumidor no ponto-de-venda*. 1ª Edição, São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANDRUS, David M.; SILVER, Edward; JOHNSON, Dallas E. Status Brand Management and Gift Purchase: A Discriminant Analysis *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, No. 1 (Winter 1986) p.5-13.
- ARONAUER, Rebecca. Training Loyalty: Make fans out of third-party reps, *Sales and Marketing Management*, (Jul/Aug 2007) p.17.
- ARRUDA, Rodrigo de Camargo. *Transferência de Função no Canal de Distribuição: O caso dos incentivos de venda no ramo de eletrodomésticos portáteis*. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.
- BASU, Amika K. et al., Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, *Marketing Science*, Vol. 4, No. 4 (Fall 1985) p.267-291.
- BEARDEN, William O.; ETZEL, Michael J. Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (September 1982) p.183-194.
- BELK, Russell. An Exploratory Assessment of Situational Effects on Buyer Behavior *Journal of Marketing Research*, Vol. XI (May 1974) p.156-163.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Comportamento do Consumidor*. 9ª Edição, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CALFEE, John E.; FORD Gary T. Economics, Information and Consumer Behavior, *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, Issue 1 (1988) p.234-238.
- CARVALHO, Denise. 07 de Julho de 2007, Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0897/negocios/m0133416.html> Acesso em 20 de outubro de 2007.
- Casas Bahia continua como maior anunciante, Quarta-feira, 07 de Março 2007, 22:24, Disponível em: <http://alattari.wordpress.com/2007/03/07/casas-bahia-continua-como-maior-anunciante>. Acesso em: 9 de outubro de 2007.
- CETEMEM. http://www.cetemem.com.br/portal/elementos/pdf_mercado2007.pdf Acesso em: 18 de outubro de 2007.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *O sistema de remuneração da força de vendas como um vetor de marketing*. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1980.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Vendas*. 3ª Edição, São Paulo: Marcos Cobra, 2001.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; EL-ANSARY, Adeli. *Canais de Marketing e Distribuição* - 6ª Edição, São Paulo: Bookman, 2002.
- DUARTE, Juliana Bracks. A prática das gueltas e sua repercussão no contrato de trabalho. Disponível em:

http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia_articuladas.aspx?cod=6045 Acesso em: 30 de outubro de 2007

EAST, Robert, et al., What is the Effect of a Recommendation?, *The Marketing Review*, 5 (2005) p.145-157.

FARLEY, John U. An Optimal Plan for Salesmen's Compensation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, Issue 2 (May 1964) p.39-43.

FISHBEIN, M., Aizen, I. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction Theory and Research*, Reading, Mass.: Addison Wesley Publishing, 1975, p.6.

FISHER, James E. Social Class and Consumer Behavior: The Relevance of Class and Status, *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, Issue 1 (1987) p.492-496.

FRIESTAD, Marian; WRIGHT, Peter. "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 (June 1994) p.1-31.

HAWKINS, Del I.; BEST, Roger J.; CONEY, Kenneth A. *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*. 6th Edition, USA: Irwin, 1995.

HILGARD, Ernest; ATKINSON, Richard; ATKINSON, Rita. *Introduction to psychology*. 6th Edition, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1975.

HOLMES, George; SMITH, Neville. *Sales force incentives: how to use them to increase sales*. 1st Edition, London: William Heinemann Ltd, 1987

HORVATH, Sheila. Meta da Samsung é ser a número um no Brasil, *Gazeta Mercantil*, Caderno C, (27/08/2007), P.6 – Disponível em: <http://www.sindlab.org/noticia02.asp?noticia=13791> Acesso em: 27 de outubro de 2007.

KALRA, Ajay; SHI, Mengze, SRINIVASAN, Kannan. Salesforce Compensation Scheme and Consumer Inferences, *Management Science*, Vol. 49, No. 5 (May 2003) p. 655-672.

KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do Consumidor*. 1^a Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

KELLY, Bill. Training: 'Just plain lousy' or 'too important to ignore'? *Sales and Marketing Management*, 145, 3 (March 1993), p.66-70.

KENNEDY, Mary Susan, FERRELL, Linda K., LECLAIR, Debbie Thorne. Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study, *Journal of Business Research*, 51 (2001) p.73-86.

KIRMANI, Amna; CAMPBELL, Margaret C. Goal Seeker and Persuasion Sentry: How Consumer Targets Respond to Interpersonal Marketing Persuasion, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 (December 2004) p.573-582.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10^a Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 8^a Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2001.

LAS CASAS, Alexandre L. *Administração de Vendas*. 5^a Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

- MEYERS, Gerald. Trade Buyers are Influential but Underresearched, *Marketing News*, Vol. 22 (Feb 1988) p.12.
- MIRACLE, Gordon E. Product Characteristics and Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 29 (Jan 1965) p.18-24.
- MOWEN, John C; MINOR, Michael S. *Comportamento do Consumidor*. 1ª Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- OHANIAN, Constantin B. Your best marketing tool walks the sales floor, *Advertising Age*, Vol.76, Iss.18 (May 2005) p.30.
- OLIVEIRA, Tânia M.V. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. *Administração On Line Prática-Pesquisa-Ensino*, Vol. 2 – Número 2 (abril/maio/junho - 2001) Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm Acesso em: 3 de setembro de 2007.
- OLIVER, Richard L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 (Nov. 1980), p.460-469.
- PACHECO, Edson Luis Zanetti. *Marketing de relacionamento: um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletroeletrônicos*. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.
- PARK, C. Whan; IYER, Easwar S.; SMITH, Daniel C. The Effect of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15 (March 1989) p.422-433.
- PELL, Van L. Employer Training: An Ongoing Commitment, *Journal of Property Management*, 54,1 (Jan/Feb 1989), p.14-15.
- POPAI Brasil celebra seus dez anos e traça novas perspectivas para o mercado varejista. Disponível em: http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=22157 Acesso em: 3 de novembro de 2007
- PETTIJOHN, Linda S., PETTIJOHN, Charles E. Retail Sales Training: Practices and Prescriptions, *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No. 3 (1994) p.17-26.
- RACHMAN, David. *Varejo: Estratégia e Estrutura (uma abordagem gerencial)* – 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1979.
- RADIN, Tara J.; PREDMORE, Carolyn E. The *Myth* of the Salesperson: Intended and Unintended Consequences of Product-Specific Sales Incentives, *Journal of Business Ethics*; Mar 2002, Part 1/2, Vol. 36 Issue 1/2, p79-92.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial* - 6ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. 1ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- SOLOMON, Michael R., *O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo*. 5ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2002.

SRI International, Disponível em: <http://www.sric-bi.com/VALS/> Acesso em: 5 de setembro de 2007.

SUNDARAM, D.S.; TAYLOR, Ronald D. An External Information Search Effort: Replication in in-home Shopping Situations, *Advances in Consumer Research*, Vol. 25, Issue 1 (1998) p.440-445.

TAUBER, Edward M. Why do People Shop, *Marketing Management*, Vol. 4, Issue 2, (Fall 95) p.58-60.

VARBLE, Dale; BERGERSON, L.E. The Use and Facets of PM's – A Survey of Retailers, *Journal of Retailing*, Vol. 48, Number 4 (Winter 1972-1973) p.40-47.

WHITE, Tiffany Barnett. Consumer Trust and Advice Acceptance: The Moderating Roles of Benevolence, Expertise and Negative Emotions, *Journal of Consumer Psychology*, 15 (2), (2005) p.141-148.

WYSOCKI, JR., Bernard. Improved distribution, not better production is key goal in mergers, *The Wall Street Journal*, 29 Aug. 1995. A1-A2.

ANEXO A – ENTREVISTAS COM VENDEDORES DO VAREJO

1. Quando um cliente entra na loja querendo comprar uma televisão de LCD é comum ele pedir uma recomendação ao vendedor sobre qual marca comprar?

Vendedor 1: “Sim.”

Vendedor 2: “É difícil.”

Vendedor 3: “Sim.”

Vendedor 4: “Sim.”

Vendedor 5: “Sempre pedem ajuda. Alguns para confirmar uma informação que já tem e alguns são totalmente leigos.”

Vendedor 6: “Sim.”

2. De cada 10 clientes que entram na loja para comprar uma TV LCD, quantos costumam pedir uma recomendação quanto à melhor marca disponível?

Vendedor 1: “Uns 30% deles perguntam.”

Vendedor 2: “É difícil dizer. São poucos.”

Vendedor 3: “Sete pelo menos.”

Vendedor 4: “Oito.”

Vendedor 5: “De cada dez, oito pedem ajuda.”

Vendedor 6: “Entre quatro e cinco.”

3. Quando uma indicação é solicitada qual a marca que você costuma recomendar e por quê?

Vendedor 1: “Não recomendo nenhuma marca. Não podemos ter nenhuma preferência de marca. Temos que vender todas as marcas disponíveis na loja.”

Vendedor 2: “Não recomendo nenhuma, dou dicas. Falo das características de cada uma e com isso acabo, indiretamente, levando o cliente para a melhor. Sou honesto com o cliente ”

Vendedor 3: “Sony, LG ou Samsung. As três têm boa assistência técnica, têm boa variedade de modelos, investem em informação. Os promotores ensinam sobre os produtos.”

Vendedor 4: “A que dá menos problemas. A LG, Samsung e Sony são as principais marcas. Também recomendo de acordo com a necessidade do cliente.”

Vendedor 5: “Pela política da empresa temos que ser imparciais com relação às marcas. Falo das vantagens e desvantagens de cada um e o cliente que decide. Pergunto qual o tamanho da sala onde ela será colocada, se ela vai ser usada para computador também.”

Vendedor 6: “Recomendo um produto não uma marca. A decisão é do cliente.”

4. Algum fabricante de TVs de LCD dá treinamento sobre seu produto? Quais?

Vendedor 1: “Todos dão.”

Vendedor 2: “Sim, fazem, mas somos mal treinados. Temos pouco treinamento.”

Vendedor 3: “Sim. A Philips dá bastante treinamento.”

Vendedor 4: “Sim.”

Vendedor 5: “Sim, alguns fazem. Por exemplo, a Sony, Toshiba e LG.”

Vendedor 6: “São esporádicos, mas fazem.”

5. Estes treinamentos ajudam na venda da televisão daquela marca?

Vendedor 1: “Sim, mas este ano ainda não participei de nenhum treinamento.”

Vendedor 2: “Sim. Quando conheço o produto, explico melhor e transmito mais confiança para o cliente.”

Vendedor 3: “Sim, ajuda bastante.”

Vendedor 4: “Sim, quando falam das características dos produtos ajuda a vender. Ajuda também o vendedor a ter até sua própria opinião. Mas ultimamente os fabricantes falam só dos produtos disponíveis e dos diferentes modelos, mas falam pouco das características e vantagens de cada produto. Só apresentam os produtos novos sem falar muito do produto.”

Vendedor 5: “Toda informação a mais para o cliente é importante. Ficamos sabendo dos recursos que cada produto tem, como por exemplo, recurso de gravação etc.”

Vendedor 6: “Ajuda com informações. Se o produto tiver um grande diferencial ajuda. Toda informação é válida.”

6. Algum fabricante dá prêmios para quem vender seus produtos?

Vendedor 1: “Não.”

Vendedor 2: “Raramente, mas eu não me vendo. Um promotor simpático conquista muito mais.”

Vendedor 3: “Sim, quando por é a última peça e o fabricante quer lançar um produto novo. Quando isso acontece os promotores oferecem algum ingresso de cinema ou show para quem vender aquela peça.”

Vendedor 4: “Sei que a Semp Toshiba e a LG estão negociando com a loja campanhas para o fim do ano. Normalmente elas acontecem em datas especiais.”

Vendedor 5: “A política da empresa não permite. Não é saudável.”

Vendedor 6: “Não.”

7. O percentual de comissão recebida por uma venda varia de uma marca para outra?

Vendedor 1: “Não, é igual para todas.”

Vendedor 2: “Não.”

Vendedor 3: “Não, é igual.”

Vendedor 4: “Não.”

Vendedor 5: “Não ganhamos comissão. Trabalhamos por um salário fixo.”

Vendedor 6: “Nosso salário é fixo.”

8. Se você fosse escolher uma marca de TV de LCD para a sua casa, qual você escolheria?

Vendedor 1: “Sony, por causa da qualidade da imagem.”

Vendedor 2: “Samsung ou LG, pelo bom preço com qualidade.”

Vendedor 3: “Sony, por causa do design e qualidade, e do bom atendimento, bom SAC.”

Vendedor 4: “Samsung, pela melhor qualidade de imagem e definição de cor.”

Vendedor 5: “Compraria uma Sony, porque é uma marca tradicional e de maior durabilidade, difícil alguém se queixar dela.”

Vendedor 6: “Hoje uma compraria uma Philips, porque é o melhor custo-benefício. Não compraria uma Samsung porque não gosta do design, mas muita gente gosta.”

9. A qualidade das TVs de LCD varia de uma marca para outra? Se sim, na sua opinião, qual a melhor marca?

Vendedor 1: “Sim. A Sony é a melhor.”

Vendedor 2: “Sim. A Samsung tem poucas boas opções.”

Vendedor 3: “Sim. A Sony. Nunca voltou nenhuma. Se bem que é mais o nome.”

Vendedor 4: “Sim. A Samsung como um todo.”

Vendedor 5: “A Samsung tem o design melhor, o preço melhor e contraste é maior. A LG, Samsung e Sony investiram muito. Depois a Philips e por último a Toshiba. A Sony tem mais brilho, mas tem que ter mais contraste. A Samsung investiu em contraste e tem uma conexão a mais.”

Vendedor 6: “Sim. A Sony tem uma imagem melhor, mas em geral a diferença entre elas é pouca.”

10. Dos clientes que vem para a loja já com uma marca em mente, qual a marca mais procurada?

Vendedor 1: “Samsung e LG. A Sony é muito cara. A Philips quase não tem procura.”

Vendedor 2: “A LG.”

Vendedor 3: “A Samsung.”

Vendedor 4: “A Sony.”

Vendedor 5: “A Samsung pelo design.”

Vendedor 6: “A Samsung e a Sony.”

11. Das marcas disponíveis na loja, qual a mais barata? Qual a mais cara?

Vendedor 1: “A Sony é a mais cara e Samsung é a mais barata.”

Vendedor 2: “A mais cara é a Sony e as mais baratas são a Toshiba e a Gradiente.”

Vendedor 3: “A Sony é a mais cara e a Gradiente é a mais barata. A LG e a Samsung tem preços iguais.”

Vendedor 4: “A mais cara é a Sony e a mais barata é a Gradiente.”

Vendedor 5: “A mais cara é a Sony e mais barata é a Philips que tem promoção em toda a linha. É um repasse do fabricante porque estavam perdendo muitas vendas.”

Vendedor 6: “A Sony é a mais cara e Samsung é a mais barata.”

12. Qual a TV de LCD mais vendida na loja? Por quê?

Vendedor 1: “As mais vendidas são a LG e a Samsung.”

Vendedor 2: “Samsung. A marca mais procurada é a LG, mas a mais vendida é a Samsung. Quando o cliente entra na loja eu falo da qualidade das duas e o design da Samsung define.”

Vendedor 3: “A LG e a Samsung. Elas fazem mais promoções, colocam anúncio no jornal da loja, os promotores fazem muitas visitas e colocam seus produtos na vitrine da loja.”

Vendedor 4: “A Samsung, porque tem um modelo bonito. Você mostra as imagens e a diferença é visível”

Vendedor 5: “Abaixo de 40” a mais vendida é a Samsung, acima de 40” é a Sony.”

Vendedor 6: “Samsung, por que tem o melhor custo-benefício.”

13. O que você acha que os fabricantes de TV de LCD poderiam fazer que te ajudaria a vender a TV?

Vendedor 1: “Melhores preços.”

Vendedor 2: “Melhorar o design e a qualidade. O avanço tecnológico está muito lento. As TVs não estão preparadas para HDTV.”

Vendedor 3: “Treinamento. Informação é essencial.”

Vendedor 4: “Dar mais treinamento.”

Vendedor 5: “Quando as empresas criam campanhas de marketing para seus produtos, isso ajuda muito a vender. Por exemplo, as pessoas vêm muito na loja perguntando pela “Vega”, que é um modelo de LCD da Sony, mas esse nome ficou tão forte que as pessoas perguntam se a TV é uma Veja. Outro exemplo desse tipo é a “Time Machine” da LG, ou mesmo a “Bravia” da Sony, que ainda não “pegou” muito. Esse tipo de ação ajuda bastante na venda do produto. Outra coisa importante é o material promocional que os promotores levam para a loja. A Philips e a Toshiba não têm material gráfico. Treinamento também é muito importante.”

Vendedor 6: “Novidades e algum diferencial no produto e melhores preços. Propaganda.”

14. Quando você sabe que não tem um produto para pronta-entrega, você tenta levar o cliente para outra marca?

Vendedor 1: “Isso não acontece. Todas as modelos que estão exposto sempre têm pronta-entrega.”

Vendedor 2: “A gente não indica aquela que a gente sabe que não tem para entregar.”

Vendedor 3: “Quando não tem um produto a gente tentar “empurrar” outra marca.”

Vendedor 4: “Sim, tentamos vender outro modelo se sabemos que não tem aquele modelo em estoque.”

Vendedor 5: “Quando não tem um produto em estoque nós oferecemos o item da loja, que está em exposição e damos um desconto maior para o cliente. Em geral quando o cliente faz questão daquele produto nós vendemos o mostruário mesmo.”

Vendedor 6: “Sim, quando não tem um produto você tenta levá-lo a comprar de outra marca.”

15. Qual o papel dos promotores na loja?

Vendedor 1: Pergunta inserida da 3ª entrevista em diante.

Vendedor 2: Pergunta inserida da 3ª entrevista em diante, porém este entrevistado comentou que um promotor simpático conquista muito mais o vendedor que os incentivos de vendas propriamente ditos.

Vendedor 3: “Mais ajudam do que atrapalham. Mostram como mexer nos produtos.”

Vendedor 4: “Já foram muito úteis no passado. Hoje os promotores são muito pouco informados, nem conhecem muito bem seus produtos. Eles vem na loja mais para colher informações e para tentar colocar seus produtos em destaque na loja do que para ensinar o vendedor sobre eles. Apesar de não terem autorização para coletarem essas informações oficialmente, eles fazem amizade com os vendedores que acabam passando informações de quanto foi vendido ou quantas peças tem em estoque etc.”

Vendedor 5: “A orientação que temos é de não deixar o cliente sozinho com o promotor, porque o promotor só está interessado em vender a sua própria marca, então podemos acabar perdendo uma venda se por exemplo aquela marca não tiver um atributo que o cliente estiver buscando. Com isso sempre temos que estar junto do promotor quando ele está ajudando um cliente. Tirando isso eles fazem diferença sim, trazendo material, e ajudando os clientes com perguntas mais específicas do produto.”

Vendedor 6: “O suporte que os promotores dão é válida, mas temos que estar junto deles quando estão com um cliente.”

Principais Citações:

Quando perguntados que marca ele recomendam:

“Não recomendo nenhuma, dou dicas. Falo das características de cada uma e com isso acabo, indiretamente, levando o cliente para a melhor.”

“A que dá menos problemas.”

Quando perguntados se os treinamentos ajudam a vender o produto:

“Sim. Quando conheço o produto, explico melhor e transmito mais confiança para o cliente.”

“Sim, [...] Ajuda também o vendedor a ter até sua própria opinião.”

Quando perguntados sobre a existência de incentivos de vendas:

“Raramente, mas eu não me vendo. Um promotor simpático conquista muito mais.”

“Sim, quando por é a última peça e o fabricante quer lançar um produto novo. Quando isso acontece os promotores oferecem algum ingresso de cinema ou show para quem vender aquela peça.”

Quando perguntados o que fazem quando sabem que um produto não está disponível para pronta-entrega:

“A gente não indica aquela que a gente sabe que não tem para entregar.”

“Quando não tem um produto a gente tentar “empurrar” outra marca.”

Marcas Mais Citadas:

Quando perguntados que marca de TV LCD comprariam para as suas casas:

| Marca | Vezez Citada |
|--------------|---------------------|
| Gradiente | 0 |
| LG | 1 |
| Philips | 1 |
| Samsung | 2 |
| Semp Toshiba | 0 |
| Sony | 3 |

Quando perguntados qual a marca de TV LCD de melhor qualidade:

| Marca | Vezez Citada |
|--------------|---------------------|
| Gradiente | 0 |
| LG | 1 |
| Philips | 0 |
| Samsung | 3 |
| Semp Toshiba | 0 |
| Sony | 4 |

Quando perguntados qual a marca de TV LCD mais procurada nas lojas:

| Marca | Vezez Citada |
|--------------|---------------------|
| Gradiente | 0 |
| LG | 2 |
| Philips | 0 |
| Samsung | 4 |
| Semp Toshiba | 0 |
| Sony | 3 |

Quando perguntados qual a marca de TV LCD mais cara:

| Marca | Vezez Citada |
|--------------|---------------------|
| Gradiente | 0 |
| LG | 0 |
| Philips | 0 |
| Samsung | 0 |
| Semp Toshiba | 0 |
| Sony | 6 |

Quando perguntados qual a marca de TV LCD mais barata:

| Marca | Vezez Citada |
|--------------|---------------------|
| Gradiente | 3 |
| LG | 0 |
| Philips | 1 |
| Samsung | 2 |
| Semp Toshiba | 1 |
| Sony | 0 |

Quando perguntados qual a marca de TV LCD mais vendida na loja:

| Marca | Vezez Citada |
|--------------|---------------------|
| Gradiente | 0 |
| LG | 2 |
| Philips | 0 |
| Samsung | 6 |
| Semp Toshiba | 0 |
| Sony | 1 (acima de 40") |

