

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GABRIELA DOMINGUES FIGUEIRA

**ESTRUTURAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS CANAIS DE *MARKETING* DA  
DISTRIBUIDORA DE BANHEIRAS: IMMERSI**

Porto Alegre

2018

**GABRIELA DOMINGUES FIGUEIRA**

**ESTRUTURAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS CANAIS DE *MARKETING* DA  
DISTRIBUIDORA DE BANHEIRAS: IMMERSI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre

2018

**GABRIELA DOMINGUES FIGUEIRA**

**ESTRUTURAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS CANAIS DE *MARKETING* DA  
DISTRIBUIDORA DE BANHEIRAS: IMMERSI**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Banca examinadora:

---

Prof. (titulação). (Nome do Orientador)  
Orientador  
(sigla da instituição)

---

Prof. (titulação). (Nome do membro da banca)  
(sigla da instituição)

---

Prof. (titulação). (Nome do membro da banca)  
(sigla da instituição)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que estiveram comigo em todo esse processo, alguns desde o início e outros no final, mas com igual importância. Em especial, aos meus pais, Vanderlei e Cristina, que sempre foram o meu maior alicerce e também a minha maior e melhor plateia, encontrando em todos os meus atos qualidades que eu mesma desconhecia. Obrigada por todo o amor e confiança que depositam em mim, que de tão grande me impulsiona a sempre melhorar.

Aos meus avós, Luzia, Sirlei e Ariovaldo, agradeço a felicidade de terem me proporcionado esse sentimento tão grande, que em palavras nem consigo descrever.

À minha dinda Janaína, por sempre apoiar todos os meus planos e decisões, nem sempre tão sensatos.

Às minhas primas Karine e Ingrid, por me ajudarem desde os menores problemas, até as mais difíceis decisões, como a própria escolha da graduação.

Aos meus primos, dindos, tios e tias, por torcerem sempre por mim e por me ensinarem que qualquer conquista deve ser comemorada e que todo momento feliz merece ser celebrado.

Aos meus amigos de infância, da escola, do cursinho, da faculdade, do trabalho e da vida – sei que costumo não fazer demonstrações públicas de afeto, mas coloquei vocês na minha dissertação, ponderem.

E por fim, ao meu orientador que, embora tenha conhecido ao final da graduação e em função da dissertação, não deixou de me auxiliar e foi essencial para que eu conseguisse organizar meus pensamentos. Nessa época tão conturbada, o Profº Slongo transmitiu a calma e a confiança que todo graduando precisa. Muito obrigada!

## RESUMO

Um dos principais problemas identificados na distribuidora de banheiras IMMERSI consiste em problemas na estrutura do canal de *marketing*. Canais de *marketing* ou distribuição consistem, de modo geral, ao caminho que um produto ou serviço faz até chegar ao consumidor final. Nesta pesquisa, os canais de *marketing* referem-se aos pontos de venda utilizados pelo fornecedor para distribuir seus produtos, na cidade de Porto Alegre. Desta forma, este canal foi descrito e detalhado no que se refere à conceituação e delimitação das funções dos intermediários, bem como suas respectivas representações frente ao consumidor final e a identificação dos conflitos. Através dessa abordagem, buscou-se alinhar as ações tomadas pela empresa, a fim de equilibrar os investimentos, adequando as necessidades dos intermediários. Para atingir os objetivos apresentados, foram utilizados dois métodos: a fase exploratória qualitativa, onde foram abordados os principais objetivos no que se refere aos intermediários do canal (lojistas); e a fase descritiva quantitativa, com foco nas percepções do consumidor final. Ao final, foram destacadas as considerações finais, no que diz respeito à incongruência das políticas comerciais identificadas, entre outros alinhamentos.

**Palavras-chaves:** *Marketing*. Administração de *marketing*. Canal de *marketing*. Canal de distribuição. Intermediários. Identificação de conflitos. Conflito de canal. Ponto de venda.

## ABSTRACT

One of the main problems identified in the distribution of IMMERSI bathtubs has been in problems in the structure of the marketing channel. Marketing or distribution channels generally consist of the way a product or service is to reach the end consumer. In this research, we selected the marketing indicators the points of sale of the companies for the product distribution sector in the city of Porto Alegre. In this way, this channel was described and developed as a reference to the conceptualization and delimitation of the functions of the intermediaries, as well as their representations to the final consumer and the identification of the conflicts. Through this approach, we sought to align the actions to the company in order to balance the investments, adjusting the needs of the intermediaries. In which the main objectives were not disclosed by the channel intermediaries (tenants); and a quantitative descriptive phase, focusing on the perceptions of the final consumer. In the end, they were highlighted as incomplete, without the limits of nonconformity of trade policies, among others.

.

**Keywords:** Marketing. Marketing administration. Marketing of channel. Distribution channel. Intermediates. Conflict identification. Conflict channel. Point of sale.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Banheira Vitoriana.....	19
<b>Figura 2</b> – Banheira contemporânea .....	19
<b>Figura 3</b> – Fluxos de <i>Marketing</i> em Canais .....	26
<b>Figura 4</b> - Ladrilhart .....	44
<b>Figura 5</b> - Bello Bagno.....	44
<b>Figura 6</b> - Costaneira Premium.....	46
<b>Figura 7</b> - Stilo Elevato .....	47
<b>Figura 8</b> - Banheira Itapema Ambientada.....	62
<b>Figura 9</b> - Evento de Inauguração Costaneira Premium.....	68
<b>Figura 10</b> - Projeto Mivi Arquitetura .....	69
<b>Figura 11</b> - Página de Downloads .....	69
<b>Figura 12</b> - Estrutura do Canal de <i>Marketing</i> da IMMERSI .....	92

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Estrutura de tempo e mercado .....	43
<b>Quadro 2</b> - Benefícios x Lojas .....	56
<b>Quadro 3</b> - Principais Funções Boutique .....	63
<b>Quadro 4</b> - Principais Funções Redes .....	65
<b>Quadro 5</b> - Principais Funções <i>E-commerce</i> .....	67
<b>Quadro 6</b> - Principais Funções Especificadores .....	70
<b>Quadro 7</b> - Lojas Conservadoras x Lojas Abertas .....	71
<b>Quadro 8</b> - Percepções dos Atributos Desenvolvidos Boutiques de Banho .....	78
<b>Quadro 9</b> - Percepções dos Atributos Desenvolvidos Rede de Lojas .....	78
<b>Quadro 10</b> - Percepções dos Atributos Desenvolvidos <i>E-commerce</i> .....	79
<b>Quadro 11</b> - Atributos x Perfil de Loja.....	87
<b>Quadro 12</b> - Semelhanças percebidas .....	110
<b>Quadro 13</b> - Semelhanças percebidas .....	113
<b>Quadro 14</b> - Matriz das Semelhanças .....	116



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Usuário x Marca de Banheira Doka .....	98
<b>Tabela 2</b> - Usuário x Marca de Banheira Doka .....	99
<b>Tabela 3</b> - Usuário x Loja .....	100
<b>Tabela 4</b> - Perfil Crítico de Usuário x Loja .....	102
<b>Tabela 5</b> - Origem dos <i>Leads</i> x Grupo de Usuário.....	109
<b>Tabela 6</b> - Média das relevâncias .....	114
<b>Tabela 7</b> - Média das Semelhanças.....	114

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Fatia de Mercado Região Sul .....	58
<b>Gráfico 2</b> - Fatia de Mercado por Perfil de Loja.....	59
<b>Gráfico 3</b> - Identificação dos Usuários na Pesquisa .....	94
<b>Gráfico 4</b> - Possíveis Consumidores .....	94
<b>Gráfico 5</b> - Perfil de Criticidade do Usuário .....	96
<b>Gráfico 6</b> - Identificação por Marca de Banheira .....	97
<b>Gráfico 7</b> - Identificação por Loja.....	99
<b>Gráfico 8</b> - Usuários de <i>E-commerce</i> .....	103
<b>Gráfico 9</b> - Percepções sobre Preço .....	104
<b>Gráfico 10</b> - Percepções sobre a Confiança.....	104
<b>Gráfico 11</b> - Percepções sobre a Praticidade .....	105
<b>Gráfico 12</b> - Percepções sobre o Atendimento.....	106
<b>Gráfico 13</b> - Percepções sobre a Experimentação .....	106
<b>Gráfico 14</b> - Origem dos <i>Lead</i> .....	108
<b>Gráfico 15</b> - Atributos Produto .....	110
<b>Gráfico 16</b> - Atributos loja .....	112

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Objetivo geral .....	15
1.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Justificativa .....	16
<b>2 O MERCADO DE BANHEIRAS DE IMERSÃO</b> .....	<b>17</b>
2.1 O conceito de banheira de imersão .....	18
2.2 Popularizações do conceito <i>freestanding</i> no Brasil .....	20
2.3 O papel dos especificadores dentro do segmento .....	20
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
3.2 Importâncias do Gerenciamento de Canal .....	23
3.3 Funções e Fluxos do Canal .....	24
3.4 Intermediários .....	26
3.5 Segmentações do canal e estratégias de comercialização .....	28
3.6 Fontes dos Conflitos dentro do Canal (análise de lacunas) .....	30
3.7 Serviços ao cliente .....	33
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 Fase Exploratória Qualitativa</b> .....	<b>35</b>
4.1.2 Breve Justificativa .....	35
4.1.3 Descrição dos elementos da pesquisa .....	36
4.1.4 Roteiro de entrevista .....	36
4.1.5 Coleta de dados .....	37
4.1.6 Técnica de coleta de dados .....	37
4.1.7 Análises e resultados .....	38
<b>4.2 Fase descritiva quantitativa</b> .....	<b>38</b>
4.2.1 População .....	39
4.2.2 Amostra .....	39
4.2.3 Instrumento de coleta .....	39
4.2.4 Coleta dos Dados .....	40
4.2.5 Processamento dos dados .....	40
4.2.6 Análise e interpretação dos resultados .....	41

<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Análise exploratória qualitativa .....</b>	<b>42</b>
5.1.1 <i>Perfil dos intermediários.....</i>	42
5.1.1.1 Estrutura e tempo de mercado .....	43
5.1.1.2 Tempo de parceria e descrição do relacionamento com a IMMERSI ..	49
5.1.2 <i>Principais funções desempenhadas pelos intermediários do canal .....</i>	56
5.1.2.1 Fatia de mercado dos intermediários.....	57
5.1.2.2 Funções desempenhadas por boutiques .....	60
5.1.2.3 Funções desempenhadas por rede de lojas .....	63
5.1.2.4 Funções desempenhadas pelo <i>E-commerce</i> .....	65
5.1.2.5 Funções desempenhadas pelos especificadores .....	67
5.1.3 <i>Relacionamento dos intermediários com a IMMERSI e demais parceiros</i>	70
5.1.3.1 Lojas consideradas conservadoras à aquisição de novos parceiros ..	71
5.1.3.2 Lojas consideradas abertas à aquisição de novos parceiros.....	73
5.1.4 <i>Análise do suporte prestado e percepções dos lojistas.....</i>	76
5.1.4.1 Percepção do suporte prestado às boutiques de banho.....	79
5.1.4.2 Percepção do suporte prestado às Redes de Loja .....	80
5.1.4.3 Percepção do suporte prestado ao <i>E-commerce</i> .....	82
5.1.5 <i>Análise e identificação dos conflitos de canal .....</i>	82
5.1.5.1 Análise dos conflitos de canal em boutiques de banho .....	83
5.1.5.2 Análise dos Conflitos de Canal em Rede de Lojas .....	85
5.1.6 <i>Influência da ação dos intermediários no consumidor final na visão dos lojistas .....</i>	86
5.1.7 <i>Estrutura do Canal de Marketing E Análise dos Serviços Prestados .....</i>	89
<b>5.2 Análise descritiva quantitativa .....</b>	<b>92</b>
5.2.1 <i>Análise das percepções e influências sobre o consumidor final .....</i>	93
5.2.1.1 Análise do perfil do consumidor final .....	93
5.2.2 <i>Análise das influências percebidas .....</i>	100
5.2.2.1 Preferências percebidas pelos usuários críticos.....	101
5.2.2.2 Análise do Perfil do Consumidor <i>E-commerce</i> .....	102
5.2.2.3 Principais influências .....	106
5.2.2.4 Atributos Valorizados.....	109
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>117</b>
<b>6.1 Contribuições Gerenciais .....</b>	<b>118</b>

<b>6.2 Limitações ao projeto.....</b>	<b>119</b>
<b>6.3 Indicações de Novas Pesquisas.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Canais de *marketing* são conjuntos de organizações interdependentes, responsáveis por disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo final (COUGHLAND et al, 2002). Da mesma forma, o gerenciamento do canal de *marketing* desempenha um papel de importância estratégica na presença e no sucesso global de uma empresa, dentro do mercado (COUGHLAND et al, 2002). Através da troca de informações entre fornecedores e clientes, o canal de *marketing* permite que a empresa entenda as necessidades dos seus clientes, reagindo a isso com seu gerenciamento de canal, procurando sempre a maximização da eficiência (FRAZIER, 1999; JINDAL et al, 2007; SHARMA e DOMINGUEZ, 1992).

Os membros inseridos no canal exercerem diversas funções, em diversos níveis, desde o fabricante até o consumidor final (KOTLER, 1999). Tais funções devem ser cumpridas para a geração do pacote de utilidade aos clientes finais, sejam eles consumidores ou compradores de empresas finais (COUGHLAND et al, 2002). As funções desempenhadas dentro de um canal de *marketing* agregam valor ao produto durante todo o fluxo e permitem que empresas, mesmo pequenas ou médias, conquistem diversos mercados, tendo, muitas vezes, uma grande abrangência geográfica por meio do uso desses canais. Dentre as principais funções exercidas dentro de um canal de *marketing* estão: a armazenagem, o transporte, a comunicação, a negociação, a admissão de risco, a classificação e padronização de produtos e o financiamento.

O mau desempenho das funções dentro do canal impede que o mesmo atinja seus objetivos. Por ser uma estrutura que possui a interdependência entre os membros, bem como a divisão de tarefas, os canais de *marketing* são suscetíveis ao conflito entre seus membros. Este conflito, por sua vez, pode levar a perda de eficiência do canal como um todo ou perda de competitividade para um membro específico. O conflito de canal origina-se através da incongruência de valor entre as metas e os objetivos dos membros de canal (conflito de meta), em dificuldades na delimitação das ações dos intermediários e a responsabilidade no canal (conflito de domínio) e em diferenças nas percepções do mercado (conflito perceptual) (COUGHLAND et al, 2002). A resolução de conflitos consiste na identificação das

fontes do mesmo, a fim de decidir que medida tomar para reduzi-los. O alinhamento de metas entre os membros do canal configura-se em uma estrutura de canal coordenado (COUGHLAND et al, 2002). O conceito de coordenação de canal é um termo comumente utilizado para denotar tanto a congruência de interesses entres os membros, como o alinhamento do desempenho dos membros com a produção dos resultados de serviço exigidos pelos usuários finais (COUGHLAND et al, 2002).

A IMMERSI é uma empresa de banheiras de imersão que possui um produto de alto valor agregado. Por ser um produto ainda pouco difundido para os consumidores finais, o sucesso das vendas das banheiras de imersão ainda tem forte ligação com a dedicação dos membros do canal. Dessa forma, o canal de *marketing* da empresa exige um alto esforço de cooperação de seus membros, ao desempenhar suas funções. Para o consumidor final, a explicação detalhada dos atributos do produto nos pontos de vendas é essencial para que ele entenda os benefícios do produto, caso contrário, todo o valor agregado das banheiras torna-se obsoleto.

De origem europeia, o conceito de imersão refere-se a um modelo de banheira que é naturalmente solta, sem motor ou hidromassagem. No mercado desde 2007, a distribuidora Doka foi pioneira ao explorar o conceito de imersão no Brasil, importando produtos da Inglaterra e revendendo em todo o território brasileiro. A partir de 2016, no entanto, inicia-se a popularização do conceito *freestanding*<sup>1</sup> dentro do segmento de arquitetura e construção civil, causando um forte aumento de marcas de banheira de imersão no mercado. Fenômeno que passou a ser verificado através da criação de linhas de imersão em empresas reconhecidas no mercado de banheiras de embutir (hidromassagem), como a Jacuzzi e a Rocca.

Criada a partir da empresa Doka e com apenas dois anos de existência no mercado, a IMMERSI surge para abranger fatias do mercado que não eram mais atendidas por sua matriz, frente a crescente concorrência. Ocasionalmente, assim, uma necessidade de mudança da estratégia de distribuição de ambas as empresas. Tal mudança referiu-se, principalmente, ao sistema de distribuição do produto. A partir disso, a Doka decide adotar uma estratégia de distribuição seletiva, onde o fabricante distribui seus produtos por meio de um grupo selecionado de intermediários, visando a venda especializada e especificada (COUGHLAND et al,

---

<sup>1</sup> *Freestanding* é um termo em inglês, comumente utilizado para exemplificar modelos de banheiras soltas.

2002), substituindo-as por IMMERSI, em todos os pontos de venda onde estivesse a atuação da concorrência, adotando uma estratégia intensiva de distribuição (COUGHLAND et al, 2002).

Atualmente, a IMMERSI conta com duas alternativas de distribuição: lojistas e através do e-commerce. Inserida dentro do comércio *B2B*<sup>2</sup>, os problemas da gestão giram em torno da falta de alinhamento no partilhamento de informações e da dificuldade na delimitação dos papéis de cada um dos agentes dentro do canal. Tais conflitos, no entanto, passaram a ter destaque após a implementação da nova estratégia comercial adotada pela matriz, quando diversos problemas de ordem exógena e endógena começaram a surgir. As variáveis internas à relação consistem em formas de negociações e papéis a serem cumpridos pelos membros. Variáveis externas à relação referem-se ao contexto em que essas relações ocorrem, bem como aos agentes externos a relação, que acabam influenciando a mesma, como representantes e o próprio consumidor final.

A temática escolhida refere-se à análise da gestão dos canais de *marketing* da distribuidora de banheiras de imersão, a IMMERSI. A proposta do projeto visa à otimização dos processos atuais, identificando a fonte dos conflitos, com vistas, principalmente, a uma melhor coordenação dos canais de *marketing*. Sendo assim, propõe-se a seguinte questão-problema: **“Qual a estrutura de distribuição da IMMERSI e quais são as funções e serviços ao cliente mais relevantes neste canal”?**

### **1.1 Objetivo geral**

Descrever a estrutura e as principais funções dos canais de *marketing* da distribuidora de banheiras IMMERSI.

### **1.2 Objetivos específicos**

---

<sup>2</sup> B2B: “Business to **Business**” ou “Empresa para Empresa”, significa o comércio entre empresas.



- a) Delimitar e descrever as principais funções dos canais de *marketing*;
- b) Identificar os conflitos e suas respectivas fontes;
- c) Identificar como o desempenho de funções e a prestação de serviços no canal influenciam o poder e o serviço prestado ao cliente final;
- d) Verificar através do consumidor final até que ponto sua percepção a respeito do serviço prestado, confere com a percepção indicada pelos lojistas.

### **1.3 Justificativa**

De acordo com o artigo “*The impact of value congruence on marketing channel relationship*”, de Jianfeng e Zhang (2016), o gerenciamento dos canais de *marketing*, bem como as relações entre a organização e seus intermediários, tem sido a chave para a performance de canal e a vantagem competitiva (HEIDE, 1992). Dessa forma, a importância de um gerenciamento eficiente dos canais de *marketing* da IMMERSI irá definir qual é a melhor forma do produto chegar até consumidor final, de modo mais eficiente, reduzindo os custos. Trata-se de equilibrar as demandas e ofertas de quem vende e quem adquire.

Ao identificar a relação da origem dos principais problemas de gestão da empresa IMMERSI com as falhas no gerenciamento dos canais de *marketing*, torna-se imprescindível solucionar tais lacunas, a fim de melhorar aspectos como a qualidade do serviço prestado ao cliente final e custos com a gestão de conflitos, bem como as estratégias comerciais da empresa como um todo.

## 2 O MERCADO DE BANHEIRAS DE IMERSÃO

Devido a grande escassez de dados estatísticos deste segmento, a maioria das informações coletadas para o projeto foi de agentes do próprio mercado de imersão. Informações adquiridas na prática e recolhidas ao longo de 10 anos, pelo diretor da distribuidora de banheiras de imersão Doka Bath Works, Bruno Tomasi. Dessa forma, muitos dados do mercado de imersão presentes neste projeto foram coletados através da presença ativa da empresa dentro do segmento.

Originalmente difundido na Europa, ainda em resquício da idade média, onde as banheiras de aço fundido eram artigo de luxo, o hábito da imersão dentro de banheiras sempre esteve presente dentro cultura europeia. Recentemente, em matéria publicada pelo site HuffPost Brasil<sup>3</sup>, a escassez da água é apontada como fator principal na escolha dos europeus pelas banheiras – ao invés de chuveiros, que utilizam água em abundância, os europeus optam por banheiras que podem ser simples, acopladas na parede ou de imersão.

A cultura da hidromassagem, no entanto, foi amplamente difundida aqui no Brasil com a vinda da família Jacuzzi, em 1958. Já em 1974, é lançada a primeira banheira de hidromassagem da Jacuzzi, revolucionando o setor de banho da época. Somente em meados de 2010, no entanto, surgem os primeiros modelos de banheira unicamente de imersão, no Brasil. De maioria importada, os produtos vinham sem motor e tinham a proposta de oferecer o relaxamento, sem o inconveniente do barulho, gastos com marcenaria e preocupação com possíveis infiltrações. Em abril de 2012, o site O Globo lança uma matéria sobre as banheiras de imersão e seus benefícios, mostrando que a tendência para o segmento de banho viria pra ficar.

Atualmente, embora seja difícil mensurar os números decorrentes da venda deste tipo de produto no Brasil, é possível reconhecer que grande parte da população já está familiarizada com esse tipo de banheira. Um grande exemplo disto é a presença de tais modelos em grandes redes varejistas, como a Magazine Luiza e a Leroy Merlin, que além de comercializarem os produtos, utilizam educacionais

---

<sup>3</sup> GOLDEMBERG. Deborah. 10 estratégias europeias para economizar água. Huffpost: 2015. Disponível em: <[https://www.huffpostbrasil.com/deborah-goldemberg/10-estrategias-europeias-para-economizar-agua\\_a\\_21676827/](https://www.huffpostbrasil.com/deborah-goldemberg/10-estrategias-europeias-para-economizar-agua_a_21676827/)>. Acesso em: 28 nov. 2018.

com os principais benefícios da imersão e as diferenças entre as banheiras soltas em comparação com as tradicionais banheiras de embutir.

Perpetuadas pela multinacional Victoria Albert, no entanto, as banheiras *freestanding* vem ganhando destaque dentro da arquitetura moderna, no cenário internacional, através da participação em mostras e feiras importantes dentro do segmento. No Brasil, também é possível encontrar diversas matérias sobre o conceito de imersão em revistas como a Casa Vogue (edição de maio de 2016), Casa Cláudia (edição de abril de 2016), Decor (edição de novembro de 2016) e Living (novembro de 2016). A participação em eventos, como a Casa Cor – importante mostra de arquitetura, design de interiores e paisagismo das Américas; Expo Revestir – Fórum Internacional de Arquitetura e Construção; e Equipe Hotel – feira dos setores de hotelaria e gastronomia da América Latina, também ajudam a perpetuar o conceito de imersão dentro de tais segmentos.

## **2.1 O conceito de banheira de imersão**

O conceito de imersão, dentro do dicionário Aurélio, refere-se ao ato de estar imerso dentro de um meio líquido. Dessa forma, diferentemente das banheiras comumente conhecidas, as banheiras de imersão não possuem motor e são “soltas”, ou seja, podem ser levadas a qualquer lugar. De fácil instalação, esse tipo de banheira necessita apenas de uma saída de água e precisa de uma fonte de alimentação de água, uma vez que, com a ausência de qualquer mecanismo elétrico, a banheira não possui sistema de aquecimento ou abastecimento de água independente. No entanto, alguns modelos disponíveis no mercado prometem manter a temperatura da água através de minerais presentes na matéria prima do produto.

Os principais modelos disponíveis no mercado para esse tipo de banheira são do tipo clássico – as chamadas banheiras com pés, de estilo vitoriano, as quais se assemelham com os modelos antigos, conforme figura 1; e do tipo contemporâneo – banheiras modernas, de design diferenciado e curvas acentuadas, conforme figura 2. Podem ser feitas de acrílico, fibra ou compostos de minerais.

**Figura 1 - Banheira Vitoriana**



Fonte: Doka Bath Works (2017)

**Figura 2 – Banheira contemporânea**



Fonte: Doka Bath Works (2017)

## **2.2 Popularizações do conceito *freestanding* no Brasil**

De acordo com Bruno Tomasi, diretor da Doka, logo que a empresa entrou no mercado, os consumidores ainda precisavam ser educados sobre o produto, pois muitos relutavam em aceitar um produto de alto valor agregado, tão diferente daquilo que estavam acostumados a adquirir. A utilidade, sem o fator da hidromassagem, tornava-se obsoleta aos olhos do consumidor. Com o passar do tempo, no entanto, diversas marcas popularmente reconhecidas no segmento pela hidromassagem, como Rocca e Jacuzzi, começaram a reconhecer os benefícios do produto e criaram linhas exclusivas de imersão, ajudando a educar os consumidores sobre esse novo conceito.

Da mesma forma, arquitetos e designers começaram a interessar-se pelo produto e viram nele um grande facilitador de especificação para seus clientes. Sem instalação e de fácil mobilidade, as banheiras eram perfeitas para a participação em eventos conceito, além de trazerem confiabilidade através da garantia. Sendo assim, a já existente criação de linhas de imersão pelas grandes marcas de banheira no Brasil, como a Jacuzzi e a Rocca, bem como a inserção desse tipo de produto em grandes varejistas tornou o educacional cada vez mais fácil.

Inicialmente, pela escassez da oferta, os produtos possuíam um valor alto e eram disponibilizados apenas em lojas especializadas e boutiques de banho. Atualmente, no entanto, é possível adquirir uma banheira de imersão por um valor semelhante ao de uma banheira comum de hidromassagem, levando em conta os custos com marcenaria envolvidos na compra da última. Os postos de venda também evoluíram ao longo do tempo. Com a queda do preço, muitas redes de varejo viram a oportunidade de expor produtos desse tipo, tanto pelo *ticket médio* que geram, como pelo pós-venda facilitado – a maioria das banheiras de imersão possui garantia de 10 anos pelo fabricante. Sendo assim, os lojistas acabam vendo uma grande vantagem na comercialização desses produtos, tornando-os cada vez mais conhecidos para o público de consumidores finais.

## **2.3 O papel dos especificadores dentro do segmento**

Desde a sua inserção no Brasil, arquitetos e designers têm tido um grande papel na popularização do conceito e do educacional para consumidores e lojistas.

Especificadores, por estarem inseridos em diversos mercados, tem acesso inicial às tendências do mundo em decoração e construção civil. Geralmente são o primeiro contato que o consumidor final terá com algum produto ou serviço, indicado por eles em seus projetos. Dessa forma, agem como intermediários entre o consumidor final e lojista, portando-se como um facilitador desta compra.

Atualmente, é comum a prática da chamada reserva técnica, onde os lojistas e/ou fabricantes remuneram esses especificadores em troca de indicações. De acordo com o conselho de arquitetura, no entanto, esta prática é ilegal e, por isso, outros tipos de promoção são empenhados atualmente para beneficiar esse tipo de troca e incentivar a especificação.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise da revisão teórica consiste na contextualização dos principais elementos que permeiam o tema de pesquisa. Através dela, é possível entender a correlação entre os conceitos, bem como sua importância individual para o alcance dos objetivos, tanto gerais, como específicos do projeto.

#### 3.1 Canais de *marketing* e distribuição

Situando o conceito dos canais dentro do *marketing* e relacionando-os à distribuição, surge como um dos “4’ps” do composto de comunicação (praça, promoção, propaganda e preço), quando se refere à praça. De acordo com Las Casas (2000), essa parte do composto engloba duas vertentes principais. Uma delas refere-se a toda parte logística das funções desempenhadas pelos membros do canal, como transporte, financiamento, risco e armazenagem. Já a outra vertente, tem seu foco no caminho do bem ou serviço até o consumidor final e nos diversos determinantes que essa escolha influencia. Ainda assim, a criação de um canal de *marketing* eficiente consiste na análise ampla de diversos fatores relacionados aos outros compostos do *marketing*, como o tipo do produto, a estrutura do mercado, a capacidade dos intermediários, os recursos da empresa, entre outros.

No mercado atual de compra e venda de produtos ou serviços, é natural que haja um ou vários intermediários entre a origem do produto até o consumidor final. Dessa forma, o canal de *marketing* age como um facilitador desse processo, permitindo que os fabricantes tenham seus produtos em diversos postos de venda sem que sejam responsáveis diretamente por toda essa logística. Da mesma forma, comerciantes podem se beneficiar do lucro e venda desses produtos ou serviços, sem arcar com os custos de fabricação dos mesmos.

Para Kotler (2000), os canais de *marketing* consistem em um aglomerado de organizações de dependência mútua que atuam no processo de disponibilização de um produto ou serviço, desde a sua origem até o consumidor final. De suma importância para a atividade fim da empresa, a escolha dos canais de *marketing* afeta diretamente todas as outras decisões de *marketing*, bem como determinam

seu *market share*, a segmentação dos seus produtos e o tipo de estratégia comercial a ser seguida.

Com base nisso, Kotler observa a partir de Corey:

Um sistema de distribuição (...) é um recurso externo importante. Geralmente, são necessários anos para construí-lo, e ele não é facilmente modificado. É tão essencial quanto os recursos internos, como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Esse sistema representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes, cujo negócio é a distribuição - e com os mercados específicos que elas atendem. Isso representa também um compromisso com um conjunto de políticas e práticas que constituem a trama sobre a qual é tecido um extenso conjunto de relações de longo prazo. (KOTLER, 2000, p.180).

De acordo com McCarthy et al (1997), a disponibilização de produtos e serviços de qualidade a um preço justo é o principal fator para que uma organização tenha sucesso em suas vendas. No entanto, segundo eles, os gerentes devem mensurar igualmente os fatores relacionados à praça (distribuição) desses insumos, uma vez que é imprescindível identificar o tipo de canal necessário para atender às necessidades dos consumidores, ou seja, qual a melhor forma de tornar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais corretos – quando os consumidores o desejarem. Em geral, os intermediários trazem maiores vantagens à organização quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvos. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação (KOTLER, 2000).

### **3.2 Importâncias do Gerenciamento de Canal**

Dentro do meio acadêmico, é discutido sob a visão de diversos autores quais benefícios são oriundos do gerenciamento ótimo dos canais de *marketing* e no que consistem os ônus desses processos. Segundo Coughland et al (2002), a importância do gerenciamento de canal, ainda é baixa para diversas indústrias e organizações, as quais consideram o processo de distribuição, oneroso e ineficiente. No entanto, empiricamente, o não gerenciamento proativo das ações dos intermediários dentro do canal tende a diminuir o alcance e a atratividade dos produtos ou serviços de um fornecedor, uma vez que o canal age como principal diferenciador de mercado da oferta de uma empresa em relação ao seu concorrente.



Na mesma linha, fabricantes que desempenham processos ótimos dentro do canal, ganham em vantagem competitiva no mercado atual.

Da mesma forma em que uma estrutura ótima de canal é difícil de ser copiada trazendo a diferenciação, também exige decisões de distribuição de longo prazo. Dentre as principais atribuições designadas ao gerente de canal está a análise detalhada dos objetivos de distribuição em relação ao ciclo de vida do produto, no momento da estruturação do canal. Decisões precipitadas incorrem em custos e conflitos difíceis de serem amenizados e limitam mudanças futuras por envolverem mais de uma organização em seus processos.

Em outras palavras, construir uma estrutura ótima e eficiente de canal, evita a desvantagem prolongada da empresa. No entanto, à medida que os produtos e serviços vão se modificando e mudando suas estratégias comerciais, é necessária uma distribuição mais ampla ou retraída, de acordo com o mercado-alvo que se deseja atingir. Com base nisso, Stern et al. (1996) explica que assim como a própria organização e mercado transformam-se e adaptam-se ao longo dos anos, a gerência dos canais de *marketing* também deve buscar o desenvolvimento a fim de acompanhar as forças de mudança do ambiente em que está inserido. Portanto, seu processo de evolução é linear e contínuo.

### **3.3 Funções e Fluxos do Canal**

O processo envolvido entre a origem do bem ou serviço até o consumidor final envolve diversos fatores e vai criando lacunas ao longo deste fluxo. Tais processos fluem através do canal e ajudam a preencher lacunas de tempo, posse e local, chamadas por Kotler (2000) como funções chaves. As funções chaves consistem em diversas demandas e serviços que precisam ser prestados ao consumidor final e demais membros do canal.

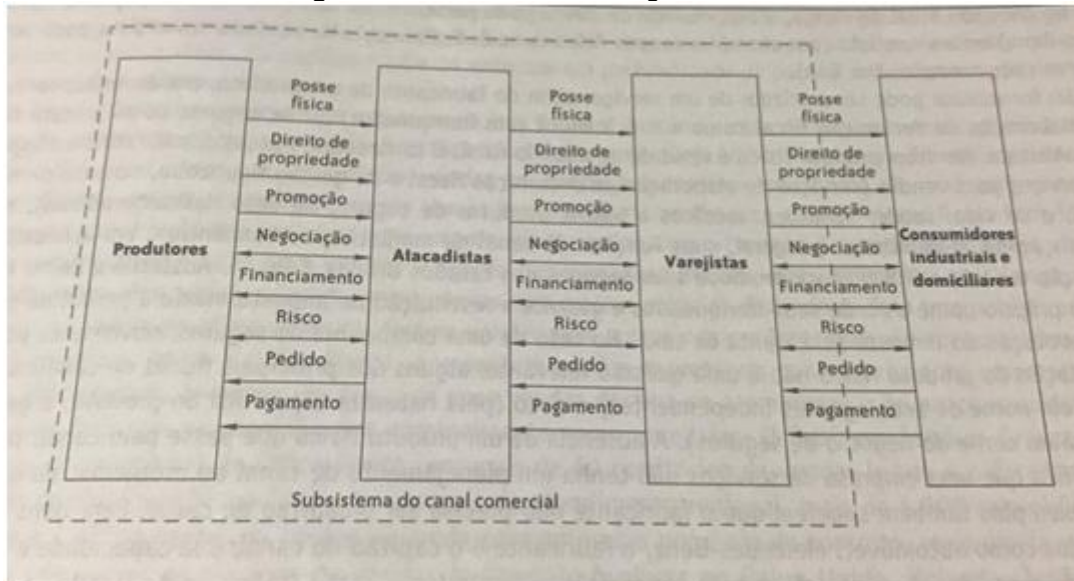
De acordo com Coughland et al (2002), essas funções são inerentes a ambientes institucionais e consistem em necessidades de armazenagem, pós-venda, financiamento e a própria distribuição física do produto. Já Kotler (2000) lista que tais funções também consistem na criação de um banco de dados sobre clientes e demais forças do ambiente de *marketing*; no desenvolvimento de táticas e argumentos que estimulem as vendas, por parte dos membros de canal; nas

negociações referentes aos ajustes de preço e demais condições de pagamento; e por fim, no financiamento de estoque em diferentes níveis do canal, assumindo os riscos relacionados à operação.

Ambos os autores, no entanto, entram em consenso ao assumirem que algumas funções constituem fluxos à frente, partindo da empresa para o cliente, como a posse física, o direito de propriedade e promoção, enquanto que outros constituem um contrafluxo, partindo do consumidor final para a empresa, como as funções de pedido e pagamento. Segundo Kotler (2000), os fluxos podem, ainda, mover-se em ambas as direções, a qualquer momento e em diferentes níveis, em funções como a negociação, a armazenagem e o risco. Em outras palavras, funções como a negociação de preços e formas de pagamento podem ser feitas tanto pelo fabricante, quanto pelo revendedor, enquanto que a posse física do produto é uma função específica do fabricante, que muda durante o fluxo, mas sempre de forma linear.

Tão importante quanto entender as funções e os fluxos dentro do canal de *marketing*, estão os intermediários responsáveis por realizá-las. Para Kotler (2000), existem três elementos recorrentes em praticamente todas as funções do canal, uma vez que a maioria delas utiliza-se de recursos escassos, melhoram conforme o nível de especialização e são assumidas por diferentes membros do canal. Ainda segundo ele, a transferência de funções dentro do fluxo reduz custos, tanto para o fabricante como para um de seus intermediários. Dessa forma, caso a eficiência dos intermediários seja maior que a do fabricante, os preços ao consumidor automaticamente serão mais baixos, pois o lucro vai sendo transferido ao longo dos níveis. Da mesma forma, caso os intermediários assumam funções do fabricante, como a armazenagem, terão um poder maior de negociação e poderão exigir preços menores. Na Figura 3, é possível identificar os principais fluxos ou funções realizadas pelos intermediários em um canal de *marketing*.

**Figura 3 – Fluxos de *Marketing* em Canais**



Fonte: Coughland et al, 2002, p. 11

### 3.4 Intermediários

Toda e qualquer empresa realiza algum tipo de processo dentro do canal de *marketing*, mesmo quando o fabricante vende diretamente ao consumidor final (canal de nível zero). A ponta e o fim do processo de distribuição sempre irão envolver o consumidor final e o fabricante do bem ou serviço (KOTLER, 2000). Canais de nível um contam com único intermediário de vendas e canais de nível dois contam com dois intermediários de vendas. Conforme a extensão dos canais, torna-se cada vez mais difícil a obtenção de informações e a gestão de controle sobre os membros. A primeira decisão relacionada ao canal de *marketing* e, por conseguinte, a de maior importância, refere-se à escolha sobre o tipo de distribuição que a empresa deseja assumir, ou seja, se devem vender seus próprios produtos ou usar intermediários. Por outro lado, os intermediários devem selecionar o tipo de produtor que pretendem trabalhar (MCCARTHY et al, 1997).

É importante salientar aqui que um canal de *marketing* não é apenas uma empresa fazendo o seu melhor no mercado. Por ser um processo interdependente, existem muitas entidades envolvidas no negócio de *marketing* de canais. Cada membro do canal depende dos outros para fazer o seu trabalho (COUGHLAND et al, 2002). Da mesma forma, o intermediário não é apenas um elo em uma corrente

forjada por um fabricante, mas um mercado independente, o foco de um grupo de consumidores para os quais ele compra.

Os principais membros de um canal de *marketing* são os fabricantes (indústrias, produtores), os intermediários (atacado, varejo e especializado) e os usuários finais (clientes corporativos ou consumidores). A hierarquia dentro do canal depende do valor agregado que cada membro executa. Geralmente membros com maior interesse no desempenho de determinada função, como os produtores do produto ou serviço, atuam com maior empenho e acabam tornando-se um “capitão do canal” (COUGHLAND et al, 2002).

Seguindo a linha de Coughland (2002), os fabricantes são considerados os detentores do bem ou serviços que estão à venda, ou seja, são os criadores. Desse modo, todos os fabricantes estão envolvidos nos fluxos de posse física e propriedade, bem como se envolvem nos processos de negociação, conforme dito anteriormente. No entanto, nem sempre o produtor será o membro mais capaz para gerir determinados fluxos de canal – pode ser bom em produzir e armazenar, mas não em transportar a mercadoria da melhor forma possível. Isso reforça a noção de que os intermediários agregam valor ao serviço e ajudam a completar lacunas, justamente por seu desempenho superior em determinados fluxos.

Os intermediários, por sua vez, referem-se exatamente ao que sua terminologia se propõe – são quaisquer membros do canal que não estão alocados na origem (fabricantes) e nem na ponta (consumidor) do canal. Os termos mais conhecidos, utilizados no meio acadêmico, separam os intermediários em três grandes blocos: atacadistas, varejistas e especificadores. A diferença entre eles dá-se, basicamente, pelo número de níveis existentes até o consumidor final.

Dentro do grupo dos atacadistas, por exemplo, encontram-se distribuidores e representantes, que por sua vez vendem para outros membros do canal que podem estar mais à frente no fluxo, mas nunca diretamente a ponta do canal. Varejistas são mais comumente conhecidos pelos consumidores finais, pois englobam as lojas de departamento, franquias e hipermercados. Já os membros especializados não estão diretamente relacionados ao negócio principal do fluxo, consistem em companhias de seguros, financeiras e administradoras de cartões de crédito, participando mais como facilitadores dos processos principais dentro do canal, realizando funções como o financiamento, transporte e logística.

Usuários finais, sejam eles corporativos ou consumidores individuais, embora no final do canal, podem participar dos fluxos e desempenhar funções, como quaisquer um dos outros membros do canal. Recorrentemente, consumidores individuais realizam funções de estocagem, comprando mais produtos do que necessitam e de negociação, procurando por preços menores no mercado ou pedindo condições especiais na aquisição de um produto com defeito, por exemplo.

### **3.5 Segmentações do canal e estratégias de comercialização**

A estrutura de um canal de *marketing* pode assumir diversos formatos, de acordo com as funções que a empresa deseja realizar por meio de seus fluxos. Da mesma forma, a escolha dos membros, o tipo de canal e a maneira com que estes irão se relacionar dependem muito do tipo de estratégia comercial que a empresa deseja utilizar para distribuir seus produtos. Tais escolhas devem refletir, além dos objetivos intraorganizacionais, a demanda externa dos usuários finais – o que o cliente espera de determinado serviço e como ele espera.

No entanto, antes que a empresa escolha os intermediários que deseja trabalhar, é preciso que ela tenha bem claro o tipo de distribuição que deseja ter no mercado. Tal escolha depende do formato de sua classe de bens ou serviços. McCarty et al (1997) afirmam que o modo de distribuição ideal de um produto ou serviço torna-os disponível na medida certa, ou seja, de forma suficiente para satisfazer a demanda do seu público alvo, sem excedê-las. De acordo com eles, a demasiada exposição, dependendo do tipo de estratégia comercial, apenas incorre em custos extras, que nem sempre são convertidos em vendas. A distribuição, alinhada com a estratégia comercial, pode ser definida em três tópicos: a distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva.

A distribuição intensiva permite que a empresa expanda seus produtos pelo maior número de canais possíveis, pois sua estratégia visa abranger um espaço geograficamente grande. Empresas que utilizam esse tipo de distribuição costumam utilizar estratégias de menor preço e buscam alcançar grandes fatias do mercado, através da presença ativa em diversos postos de venda.

A distribuição seletiva, no entanto, utiliza estratégias de especificação e exclusividade. Empresas que utilizam esse tipo de distribuição escolhem apenas

intermediários capazes de dar atenção especial ao produto, pois ele não tem a capacidade de se vender sozinho, é preciso que haja uma argumentação de venda, uma explicação da utilidade e um serviço de qualidade de assistência e pós-venda. Produtos *premium*, de alto valor agregado, primam por esse tipo de estratégia comercial porque isso os coloca no topo e distancia-os da concorrência massiva de produtos similares e inferiores. Em outras palavras, um fabricante de metais para cozinha *premium*, por exemplo, poderia colocar seus produtos em ferragens e grandes lojas de departamento. No entanto, além de concorrer com produtos em que ele não poderá bater os preços, perde-se a exclusividade aos olhos do consumidor final, que o verá como um produto caro e de fácil acesso.

Por fim, a distribuição exclusiva utiliza estratégias semelhantes às especificadas acima. Porém, a exclusividade consiste na escolha de apenas um intermediário em determinada região geográfica. Utilizando o mesmo exemplo do fabricante de metais, mesmo que ele se utilize de vários intermediários em São Paulo, por negociações e por acreditar no potencial de venda de um lojista em específico, acorda-se quem em Minas Gerais, apenas este intermediário irá vender seus produtos. Em troca, muitas vezes, a empresa solicita que este também revenda apenas seus produtos e diversas funções específicas e especiais são trocadas entre os dois.

De acordo com Kotler (2000), o fator mais importante e por isso, mais desafiador, consiste na interdependência de todos os membros do fluxo. Tal complexidade resume-se em demandas e necessidades de diversos agentes e exige a cooperação dos mesmos, sendo assim, “projetar um sistema de canal requer analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal” (KOTLER, 2000, p. 192).

Nesse sentido, Coughland et al (2002) separa a estruturação do canal de *marketing* em dois processos principais: a concepção do canal certo e a gerência do mesmo. O primeiro envolve a segmentação do mercado analisando quais membros devem fazer parte do canal e quais funções precisam desempenhar para que os serviços desejados pelo usuário final sejam atendidos, da melhor forma possível, com os menores custos incorridos.

Em canais preexistentes, a concepção auxilia na identificação de lacunas em comparação com o “canal ideal”. De modo geral, cria-se um canal novo, adequado aos parâmetros estabelecidos, visando a eficiência, e compara-se este com o canal

existente, identificando falhas de comunicação, cooperação e demais conflitos recorrentes neste tipo de relação. Coughland lista ainda, as principais etapas que envolvem a concepção desta estrutura, são elas: a segmentação, a determinação de funções entre os membros, a identificação das fontes de poder e a identificação dos conflitos de canal.

A segunda parte envolve a mesma linha, a mensuração dessas ações e o coordenamento dessas atividades. Uma vez definidas, as funções de cada um dos membros do canal fica a cargo do gerente do canal, que analisa o dia a dia dessas operações, bem como a gestão de conflitos. Naturalmente, no mercado, muitos dos intermediários terão resistência a cooperar, muito porque se sentem sobrecarregados ou não percebem motivações suficientes nas transações. Por isso, é importante que após definida a estrutura do canal, cada um dos membros seja treinado, motivado e avaliado. Além disso, os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo e as mudanças do mercado.

### **3.6 Fontes dos Conflitos dentro do Canal (análise de lacunas)**

Conforme o tamanho da estrutura de um canal de *marketing*, bem como o número de níveis e intermediários, maior é a chance de conflitos entre os membros do canal. Devido ao teor de interdependência entre eles, a incongruência de valor entre os membros, ao longo do tempo, é uma das maiores fontes de conflitos. De acordo com Coughland et al (2002), a importância da execução de determinada função nem sempre o parece para todos os envolvidos nesse processo. De modo geral, o que é de extremo valor para o fabricante pode não ser para seus intermediários, por não reconhecerem incentivos para implantar esse tipo de função.

Esse fator configura um problema nos processos dentro do canal, uma vez que o sistema precisa funcionar em conjunto – “se todos os membros não apresentarem o devido desempenho, o esforço de todo o canal é afetado” (COUGHLAND et al, 2002, p. 19). Sendo assim, mesmo que a maioria dos membros seja especializada em desempenhar suas funções de modo eficiente, se um dos intermediários pecar em desempenhar sua função de transporte, por exemplo, todo o processo é prejudicado. É importante salientar aqui que mesmo que desempenhada por instituições distintas, todas as funções juntas fazem parte do

pacote a ser entregue para o consumidor final e, para ele, não importa qual destas partes não cumpriu sua tarefa com eficiência.

Partindo deste princípio, referente à incongruência de valor entre os membros como fator principal de fonte de conflito, Coughland et al (2002) lista as diversas fontes de conflito que podem ocorrer na rotina destes relacionamentos intraorganizacionais. A incongruência de valor pode se dar, portanto, pelas diferenças entre metas e objetivos dos membros de canal (conflito de metas), nas divergências sobre o domínio de ação e responsabilidade no canal (conflito de domínios) e de nas divergências em relação a percepção de mercado (conflito de percepção).

O método para prevenção e solução de conflitos, por sua vez, deve iniciar desde a escolha dos intermediários. Conforme explicado no tópico de segmentação, é essencial que esteja claro para um gerente de canal, as principais condições e responsabilidades de cada um dos membros de canal. De acordo com Kotler (2000), é preciso que seja avaliado o tempo de mercado destes intermediários, as outras linhas que eles costumam trabalhar, o seu histórico de crescimento e lucro, a sua reputação no mercado e principalmente, a sua capacidade de cooperação. Da mesma forma, após essa análise inicial é necessário que haja um treinamento adequado para que todos os membros do canal estejam alinhados aos valores da empresa e sintam-se motivados a cooperarem para um mesmo objetivo.

A motivação dos membros do canal dependerá quase que exclusivamente do modo como a empresa “capitã do canal” irá conduzir suas ações. Olhar para os intermediários da mesma forma com que se olha para os consumidores finais é uma das táticas afirmadas por Kotler, uma vez que a empresa precisa posicionar o seu canal de modo que os intermediários entendam que são parceiros no esforço conjunto de satisfazer os consumidores finais. De acordo com McVey, entender os desejos e as necessidades individuais dos membros de canal é o primeiro passo para o incentivo à cooperação. Em outras palavras, entender o que é importante para uma revenda em específico e tentar criar facilitadores para essa relação.

A capacidade de gerenciamento desses conflitos, no entanto, varia de acordo com o poder que a empresa detém sobre os membros do canal. Conforme explicado anteriormente, dentro do canal sempre existe um membro com maior poder sobre os outros. Frequentemente, esse poder é exercido pelo fabricante, pois ele detém a posse física dos produtos, no entanto, diferentes tipos de poder podem coexistir



dentro do canal e saber administrá-los consiste em um dos principais fatores para um sucesso na gestão do canal.

A posse e utilização do poder do canal consistem na capacidade de controlar as variáveis de decisão na estratégia de *marketing* de outro membro em um determinado canal, em um nível diferente de distribuição (COUGHLAND et al, 2002). Conflitos de canal, portanto, podem ser reduzidos quando submetidos a uma ou mais fontes de poder. De acordo com Kotler (2000), o gerente do canal pode exercer os seguintes tipos de poder para conseguir cooperação:

- O poder coercitivo, que ocorre quando os intermediários possuem alta dependência do fabricante e dessa forma, ele pode ameaçar reduzir os investimentos ou encerrar um relacionamento, caso não ocorra a colaboração.
- O poder de recompensa, que consiste na concessão de condições especiais, vantagens e brindes aos intermediários em troca da cooperação. Esse tipo de poder costuma ser menos invasivo e traz ressentimentos menores em comparação ao poder coercitivo.
- O poder legitimado, que funciona através de um documento específico baseado em normas que devem ser seguidas tanto pelo fabricante quanto pelos intermediários. Muitas vezes é utilizado um contrato firmado entre ambas as partes a fim de que não ocorram divergências futuras sobre o que foi acordado.
- O poder de especialista, que pode ser tanto do fabricante quanto do intermediário. Consiste em conhecimentos específicos sobre o produto ou tática de vendas que interessam ambos envolvidos. Um exemplo recorrente é o frequente relacionamento mantido entre lojistas e arquitetos, que especificam para o consumidor determinado produto, em troca de viagens, brindes e afins, alavancando as vendas do lojista.
- E por fim, o poder de referência, que é praticado comumente por fabricantes. Ocorre quando uma marca possui alto valor de mercado e torna-se uma honra para os intermediários, representar tal produto, tanto pelo status trazido por essa representação como pelo posicionamento que este intermediário acaba tendo dentro do mercado, simplesmente por revender determinada marca.

Para Kotler, a maior cooperação nesse tipo de relação é conseguida através dos poderes de referência, especialista, recompensa e legitimado. O uso do poder coercitivo produz ressentimento e é oneroso, por demandar supervisão, além de levar, eventualmente, os intermediários a organizar um poder contrário.

### **3.7 Serviços ao cliente**

De acordo com o que foi visto até então, é possível notar que dentre todas as funções especificadas dentro do canal de *marketing*, a principal ainda consiste na prestação de serviço ao cliente que o intermediário irá realizar. De acordo com Coughland et al (2002), fluxos ou funções de canais nada mais são do que um conjunto de atividades que agregam valor ao usuário final. Cada função, portanto, deve ser desenvolvida de modo a satisfazer uma demanda específica desse usuário, que pode variar muito de intermediário para intermediário.

Um exemplo disso consiste nas demandas diferentes que um consumidor de uma loja comum de banho possui, ao comparar suas preferências com um consumidor de produtos de *e-commerce*, ambos no mesmo segmento. O primeiro, buscar experimentar e visualizar seu produto, por isso optou pelo deslocamento até a loja em questão e está disposto a pagar pelo valor mais caro desse serviço prestado, uma vez que espera um atendimento especializado. O segundo consumidor, por sua vez, pode estar sensível a preço e decidido do que precisa através de buscas online, opta por adquirir seu produto da maneira mais prática e econômica possível, aceitando prazos prolongados de entrega e assumindo o risco de adquirir um produto que não foi experimentado.

Dadas as diferenças por preferências de ambos consumidores, juntamente com a importância especificada acima sobre o serviço ao usuário, nota-se que entender o que cada um destes espera é essencial para o bom desempenho de um canal de *marketing* eficiente. Adequar aquilo que o intermediário está oferecendo com o que o cliente final realmente espera evita gastos extras com atributos que talvez não sejam necessários e torna o investimento em outros atributos que o usuário julga essencial.

Ainda de acordo com Coughland et al (2002), a compra de um produto ou serviço, mesmo que do mesmo tipo e segmento, pode ser feita de diversas formas.

Bucklin (2014), na mesma linha, afirma que existem seis serviços genéricos que abrangem as principais demandas do consumidor final na aquisição de um produto ou serviço: o fracionamento – a possibilidade de adquirir a quantidade que precisam, mesmo em produtos de lotes grandes; a conveniência espacial – a facilidade e abrangência geográfica de disponibilização dos itens a serem adquiridos, evitando o deslocamento do consumidor; o tempo de espera ou entrega – o período que vai da confirmação do pedido até a entrega; a variedade de produtos – diversas opções de produtos e serviços, que visam atender a mesma necessidade; o atendimento – aspectos facilitadores do processo de compra dos usuários finais em suas interações com fornecedores comerciais; o fornecimento de informações sobre o produto ou serviço – a transmissão de informações e atributos do produto ou serviço ao consumidor.

Dessa forma, a segmentação de canal, de acordo com a demanda por prestação de serviços, configura-se como um processo de sucesso na maneira de ofertar os produtos. Assim, deve-se dividir o mercado em grupos de preferências, de acordo com os consumidores finais, a fim de separá-los através dos seus desejos de compra pelo mesmo produto ou serviço.

## 4 MÉTODO

O método utilizado neste projeto tem o propósito de auxiliar no atingimento dos objetivos específicos e geral, traçados na pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa aplicada, procurou-se gerar conhecimentos sobre determinado assunto, para aplicação prática, a fim de solucionar lacunas e problemas identificados. O método em questão foi dividido em duas fases: a primeira, exploratória qualitativa, onde foi utilizada a entrevista em profundidade para coleta de dados; e a segunda parte, quantitativa, teve a coleta de dados feita pela survey, conforme exemplificado abaixo.

### 4.1 Fase Exploratória Qualitativa

Na fase explorativa qualitativa, buscou-se conhecer as percepções dos intermediários do canal de *marketing* da IMMERSI, a respeito da relação que possuem com a mesma, com demais parceiros e quais os principais conflitos provenientes dessa relação. Para tanto, foi utilizada a técnica de estudo qualitativo: entrevistas em profundidade. Tal técnica foi selecionada para extrair informações de qualidade a respeito dos processos realizados no cotidiano dos lojistas, bem como identificar o perfil do consumidor de banheiras de imersão e seus atributos levados em conta no momento da escolha da loja e do produto.

#### 4.1.2 Breve Justificativa

O foco da fase exploratória qualitativa é obter qualidade nas informações adquiridas, uma vez que as entrevistas são feitas em torno de um roteiro semiestruturado, onde o entrevistador levará, por meio de tópicos, o entrevistado a preencher todas as lacunas identificadas. Segundo Deslauriers (1991), essa metodologia é imprevisível e o conhecimento adquirido é parcial e limitado, no entanto, o objetivo da amostra é adquirir informações aprofundadas e ilustrativas, preocupando-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, pois se baseiam na dinâmica das relações sociais.

Dessa forma, utilizando a coleta de dados qualitativa, através da entrevista em profundidade, foram contemplados aspectos pertinentes ao dia-a-dia de lojistas, especificadores e representantes enquanto agentes dentro do canal. As entrevistas presenciais, por sua vez, foram direcionadas através de tópicos distintos para cada um dos grupos. O objetivo da fase exploratória qualitativa é, portanto, delimitar e descrever as principais funções que o cliente desempenha dentro do canal e identificar os principais conflitos decorrentes desses processos.

#### *4.1.3 Descrição dos elementos da pesquisa*

Provenientes da base de clientes da empresa, os componentes da pesquisa em questão são clientes da empresa IMMERSI, em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Dentre os elementos, foram entrevistados proprietários, vendedores, gerentes de loja e gerentes de compras, a fim de obter visões amplas a respeito dos objetivos. Os perfis identificados nas lojas selecionadas são de classe média à alta, com atuação no mercado da casa e da decoração.

A idade dos entrevistados ficou na média dos 50 anos, embora haja pessoas na faixa dos 30 anos, de gêneros femininos, em sua grande maioria. O tempo de mercado das lojas é de no mínimo cinco anos de atuação e o porte é de pequeno à médio.

As lojas selecionadas costumam ter mais de uma franquia ou mais de uma unidade, na mesma ou em diferentes cidades. Dessa forma, é possível que alguns dados da pesquisa sejam em referência a franquias do litoral e região metropolitana de Porto Alegre.

Dentre os elementos da pesquisa, é importante destacar o único *e-commerce* entrevistado de Jaú/São Paulo. De grande porte, a empresa abrange diversos territórios do Brasil e atua no mercado há mais de 50 anos. No entanto, o único Show Room disponível da empresa fica em São Paulo.

#### *4.1.4 Roteiro de entrevista*

Conforme é possível identificar no roteiro semiestruturado no Anexo A desta pesquisa, as perguntas são voltadas para tópicos gerais de relacionamento de lojistas com seus fornecedores de banheiras de imersão e foram separados, dentro

do roteiro, em três principais blocos: A loja – onde se buscou descrever os principais processos e rotinas administrativas; O relacionamento com demais parceiros – trazendo o rumo da entrevista para aspectos como qualidades identificadas, o processo na aquisição de novos parceiros, a importância da presença ativa de representantes, treinamentos e workshops para vendedores; O consumidor final – voltado diretamente para vendedores e/ou compradores, esse bloco buscou contemplar o perfil dos consumidores de banheira, quais suas percepções a respeito dos atributos da loja, marca dos produtos e demais aspectos que permeiam sua decisão nos pontos de venda.

#### *4.1.5 Coleta de dados*

A pesquisa qualitativa neste projeto foi feita através de entrevistas em profundidade com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Sendo assim, os elementos da pesquisa foram definidos a partir dos relatórios de faturamento e envolvimento dos clientes atuais da empresa.

Dessa forma, foram selecionadas sete principais lojas, totalizando 12 entrevistados. Durante as entrevistas presenciais, foram entrevistados proprietários, vendedores e gerentes de loja e gerentes de compras.

#### *4.1.6 Técnica de coleta de dados*

Conforme descrito no item de coleta de dados, as entrevistas em profundidade em Porto Alegre/RS foram feitas presencialmente, por questões logísticas de deslocamento. Nestas entrevistas, a coleta de dados foi feita através da gravação das entrevistas, que duraram por volta de 50 minutos. Além disso, anotações dos principais tópicos, foram realizadas ao longo de toda a entrevista a fim de complementar e melhorar a interpretação das gravações. Para isso, foram realizadas transcrições imediatamente após as entrevistas, a fim de não perder detalhes importantes da linha de raciocínio desenvolvida.

Após o compilamento de todos os dados coletados, iniciou-se o processo de transcrição dos dados através das gravações e de acordo com as anotações. Como pré-análise, a transcrição foi feita de acordo com tópicos pré-estabelecidos durante as entrevistas e verificados como de maior importância. Dessa forma, tudo o que foi

dito a respeito dos parceiros por todos os entrevistados ficou concentrado no tópico parceiros e assim por diante, facilitando a análise de conteúdo posteriormente. O roteiro semiestruturado usado para realizar as entrevistas em profundidade pode ser consultado no Anexo A desta pesquisa.

#### 4.1.7 Análises e resultados

Os dados coletados nesta pesquisa através das entrevistas em profundidade foram analisados a luz da análise de conteúdo de Bardin (2011). De acordo com a autora, a análise de conteúdo permite estabelecer relações, diferenças e semelhanças, realizadas através de categorias e, posteriormente, as semânticas.

Por meio dessa análise, foi possível atingir grande parte dos objetivos traçados, pois as mesmas descrevem as funções que cada um desses clientes desempenha dentro do canal e qual as suas percepções com relação ao serviço prestado ao cliente final. Além disso, as respostas foram interpretadas a partir de uma análise contextual, com saturação teórica dos aspectos a serem abordados.

## 4.2 Fase descritiva quantitativa

Na fase quantitativa descritiva, diferentemente da fase qualitativa, o foco foram os consumidores finais, arquitetos e demais especificadores. Através do que foi coletado nas entrevistas em profundidade, foi possível perceber a necessidade de fazer um contraponto entre os pontos de vista dos lojistas com relação ao ponto de vista do consumidor final, sobre o que de fato influencia a sua decisão na loja. Ainda nessa linha, Fonseca (2002) afirma que a pesquisa quantitativa permite descrever as causas de determinado fenômeno através do cruzamento de variáveis.

Ao aplicar a *survey* via *Google forms*, buscou-se abranger objetivos referentes ao perfil do consumidor final, o último intermediário do canal. Entendendo, assim, o que de fato a marca precisa melhorar em seus atributos para agradar a parte mais importante do canal. Nesse sentido, a pesquisa será direcionada para tópicos como: ambientação de loja, mostruário dos produtos, rapidez na entrega, parcelamento, o fator qualidade x preço – importante para definir as praças separadas para IMMERSI e Doka, entre os demais serviços desempenhados pelos membros do canal, aos

olhos do consumidor final. Em complemento ao tópico 5.1.6 Influência da ação dos intermediários no consumidor final na visão dos lojistas, a análise quantitativa surgiu como um fechamento a respeito do que é de fato valorizado por este segmento.

#### 4.2.1 População

A população escolhida para a identificação da amostra consistiu no banco de *leads* dentro da plataforma RD (Resultados Digitais), fornecidos pela empresa Doka. Os *leads* referem-se a todo usuário que de alguma forma interage com o conteúdo disponibilizado pelas marcas IMMERSI e Doka. É importante salientar que a plataforma permite filtrar tais usuários de acordo com seu perfil de interesse, ao fazer download dos conteúdos digitais, podendo ser lojista, arquiteto, consumidor final ou vendedores. Atualmente, a plataforma digital RD conta com 27.268 *leads* qualificados, oriundos de todas as regiões do Brasil.

#### 4.2.2 Amostra

Dentro da população descrita acima, foram filtrados cotas com relação ao perfil de interesse e a qualificação de *leads* – *leads* considerados ativos. A fim de receber um maior retorno de respondentes, não foram retirados da plataforma *leads* oriundos de outras regiões do país, pois a amostra ficaria muito pequena. Dessa forma, a pesquisa foi feita para 22.000 *leads* e foram obtidas 144 respostas válidas, entre consumidores, possíveis consumidores, arquitetos e demais especificadores. O parâmetro de confiança utilizado foi de 95,5% e trata-se de uma amostra não probabilística. Dessa forma, a pesquisa contou com um total de 158 respondentes, sendo 144 respostas válidas e o tempo de arrecadação das respostas foi de aproximadamente uma semana.

#### 4.2.3 Instrumento de coleta

Quanto ao procedimento utilizado dentro da pesquisa quantitativa, a opção para esse projeto será a pesquisa com *survey*. De acordo com Bryman (1989), a



*survey* consiste na coleta de dados através de um número de variáveis em um único questionário, a fim de obter dados quantificáveis para identificar, posteriormente, padrões de associação. O instrumento de coleta foi medido através de variáveis categóricas e intervalares e por meio do questionário online, estruturado a partir de tópicos retirados dos dados coletados através da entrevista em profundidade. Tal instrumento é geralmente utilizado em pesquisas explicativas e consiste na busca de dados através de questionário estruturado e direcionado para um grupo de interesse específico e geralmente grande.

#### 4.2.4 Coleta dos Dados

O tipo de coleta realizada nessa pesquisa foi através do e-mail, recurso disponibilizado pela própria plataforma Rd, a qual permite criar um e-mail automático que é disparado simultaneamente à base de *leads* selecionada. Como ferramenta de auxílio à aplicação dos questionários, foi utilizada a ferramenta *Forms*, fornecida pelo Google. Através dela, foi possível trazer privacidade e autonomia ao respondente por meio da elaboração do link eletrônico, que pode ser acessado também pelo celular.

Dessa forma, a técnica consistiu na elaboração de um e-mail *marketing*, com o assunto “pesquisa de satisfação IMMERSI”. No corpo do e-mail, juntamente com o link para o formulário eletrônico, foram explicados resumidamente os propósitos da pesquisa, a qual visava identificar aspectos relacionados ao perfil do consumidor, bem como informava tratar-se de um trabalho de conclusão de curso, dando a opção de descadastramento da plataforma, por parte do usuário. O questionário, intitulado como “Pesquisa de Satisfação IMMERSI”, pode ser consultado no Anexo B desta pesquisa.

#### 4.2.5 Processamento dos dados

Os dados coletados através do formulário online ficam armazenados automaticamente dentro da ferramenta e é constantemente atualizado conforme novas respostas vão compondo a base dos dados. Após o final da arrecadação das respostas, a ferramenta *Forms* cria gráficos individuais com as porcentagens relacionadas às alternativas. Individualmente, nessa pré-análise, fornecida

automaticamente pela ferramenta, foi possível identificar em gráficos estatísticos o conglomerado de todas as respostas, organizadas por questão. Posteriormente, os dados coletados através do formulário online foram importados para uma planilha em Excel e recodificados. Depois, os dados foram processados no *software* estatístico SPSS.

#### *4.2.6 Análise e interpretação dos resultados*

A fim de atingir os dois últimos objetivos específicos desta pesquisa, a análise e interpretação dos dados foram feitas em dois tópicos principais: o primeiro refere-se às percepções e influências identificadas sobre o consumidor final – perfil de compra e atributos valorizados; o segundo, por sua vez, refere-se às semelhanças e divergências identificadas nos dados coletados na fase qualitativa e quantitativa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados, foram utilizados dois grandes blocos de análise: um à luz da fase exploratória, onde foram analisados os dados qualitativos, e outro à luz da fase descritiva, onde foram analisados os dados quantitativos. As variáveis analisadas na fase exploratória foram divididas em sete tópicos e elaboradas de modo a contemplar os objetivos geral e específico, bem como os subitens identificados ao longo das entrevistas em profundidade.

No segundo bloco, relacionado à fase descritiva quantitativa, foram criados dois tópicos que abordaram os dois últimos objetivos específicos, no que se refere à análise das percepções do consumidor final e da sua relação com os intermediários do canal.

### 5.1 Análise exploratória qualitativa

Nesta fase, foram apresentados resultados relacionados à estrutura do canal de *marketing*, de acordo com a visão dos principais intermediários do canal em Porto Alegre. Desse modo, os subitens foram divididos de forma a contemplar as percepções dos agentes do canal, no que diz respeito ao serviço que eles acreditam desempenhar, e o que esperam da parceria com a marca IMMERSI.

De acordo com o que já foi especificado no método, a amostra utilizada contou com dois principais perfis de lojas: com ambientação fornecida pela empresa e sem ambientação fornecida. Além disso, as lojas também foram segmentadas de acordo com o seu principal atributo ou “carro-chefe”, que pode ser definido pelo melhor preço, melhor atendimento, relacionamento com arquitetos e afins. Cada um desses perfis demonstrou ao longo das entrevistas de profundidade diferenças estruturais e também de relacionamento. Por isso, os principais contrapontos apresentados na análise, estão apresentados nos tópicos abaixo.

#### 5.1.1 Perfil dos intermediários

A variável analisada neste tópico teve o objetivo de destacar o perfil dos intermediários dentro do canal, a fim de segmentá-los de acordo com suas principais

características. Ao segmentá-los, buscou-se conhecer suas estruturas individuais e o tempo de relacionamento das lojas analisadas com a distribuidora IMMERSI

De acordo com a matéria desenvolvida no site Top Trade, ter conhecimento sobre o perfil dos intermediários, discriminando suas principais características e atributos, permite ao fornecedor visualizar com maior clareza as ações que podem ser tomadas para cada um desses agentes.

#### 5.1.1.1 Estrutura e tempo de mercado

De acordo com Mattar (2008), o varejo é definido como a etapa final do processo de distribuição de um produto, caracterizado geralmente, pelo contato direto com o consumidor final. Na mesma linha, as lojas analisadas nesta pesquisa possuem estruturas distintas e podem ser segmentadas entre: grandes redes de loja de acabamentos de médio à alto padrão e lojas especializadas em banho, comumente denominadas como “boutiques de banho”, conforme quadro 1. Paralelamente a isso, o *e-commerce* parceiro da empresa IMMERSI também foi analisado como intermediário e terá seu perfil detalhado nesta seção.

**Quadro 1 - Estrutura de tempo e mercado**

Perfis	Lojas Analisadas			
<b>Boutiques de Banho</b>	Bello Bagno		Ladrilhart	
<b>Rede de Lojas</b>	Costaneira	Elevato	Portobello Shop	Unic Store
<b>E-commerce</b>	Condec			

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

- **Boutiques de Banho:**

As lojas especializadas, de acordo com Cobra (2006), são identificadas através do principal tipo de produto que vendem; geralmente, oferecendo uma variedade maior de serviços, com personalização, apresentando um atendimento diferenciado e uma ambientação mais sofisticada e elaborada. Ainda segundo ele, “a agregação de serviços ao cliente que de forma sinérgica traduzem um posicionamento único e lúdico, faz com que o cliente, além de comprar, se distraia, se encante, e se deixe seduzir” (COBRA, 200, p.38.). As figuras 4 e 5 representam, respectivamente, as fachadas das lojas Ladrilhart e Bello Bagno.

**Figura 4 - Ladrilhart**

Fonte: Yelp (2018)

**Figura 5 - Bello Bagno**

Fonte: Revista DeCor (2014)

As lojas especializadas em banho, “boutiques de banho”, analisadas nesta pesquisa, possuem um número restrito de vendedores capacitados e se destacam por ter no banho, seu principal destaque dentro do mercado. A portas fechadas, o atendimento nas lojas especializadas é altamente individual e o fluxo de pessoas é baixo, trazendo maior sobriedade ao ambiente e tempo para que os vendedores entendam o perfil de seus clientes, apresentando produtos que suprem diretamente suas necessidades.

O público alvo, identificado por ambas as lojas, de classe A, também caracteriza um grande diferencial dentre as demais lojas analisadas. Localizadas em bairros nobres de Porto Alegre, ambas possuem mais de 10 anos de mercado e são referência no segmento. Por conseguinte, os consumidores costumam ter um

relacionamento sólido com gerentes e vendedores mais antigos, acompanhados ou não de arquitetos.

Para as proprietárias da loja Ladrilhart, o principal conceito consiste na venda da beleza e da arte e não de meros produtos:

Primeiro, trata-se da arte como expressão, como beleza, como encantamento, como obra que passa a influenciar pessoas, arquitetos, decoradores e se materializa em produtos diferenciados. Assim, a arte dos museus, das galerias, das ruas – a beleza que se vê – ganha tradução no acervo do Showroom se transformando – na beleza que se vive – na beleza que você vive ao construir a sua casa, o seu espaço com arte. (Luzia Ledur e Lenice Rodrigues, 2018)

A loja Bello Bagno foi definida pelos entrevistados como referência para o mercado de acabamentos, construção e decoração, sendo pioneira na revenda de diversas marcas de produtos importados e nacionais para o sul do Brasil. A franquia conta com três lojas em Porto Alegre e demais franquias na serra gaúcha. Em 2014, inauguraram uma loja conceito, com foco em metais e peças assinadas. Localizada dentro do Shopping Moinhos, o objetivo dessa franquia foi proporcionar uma maior interação com arquitetos e demais especificadores, oferecendo atendimento técnico.

Ao serem indagadas quanto aos produtos de maior faturamento, embora sejam especializadas no segmento de banho, ambas entrevistadas assumiram possuir outros mix de produtos, como detentores dos maiores níveis de lucratividade. Embora presente no patamar dos produtos mais vendidos, a venda contínua e em grande quantidade de banheiras é complexa e sazonal. “Se pudesse elencar o top 5 do faturamento hoje, meu maior rendimento seria com revestimento, louças e metais, cerâmicas e por fim, as banheiras” (Entrevistada 2, Proprietária da loja Boutique Banho, 2018).

De modo geral, nota-se nesse perfil de loja que existe um maior rigor na qualidade dos produtos e na especialização do atendimento, alinhado um relacionamento sólido com os fornecedores atuais. Sendo assim, trabalham com os mesmos tipos de produto e marcas há bastante tempo, sendo reconhecidas no mercado por transmitir confiança e representar qualidade na prestação do serviço. Ao agregar novos produtos, o reconhecimento da loja no mercado traz visibilidade para as marcas ao passo que os consumidores entendem que as lojas não colocariam qualquer tipo de produto no meu mix.

- **Redes de Lojas:**

As redes de lojas configuram um patamar considerado mediano dentro do mercado de imersão. Enquanto as boutiques de banho são tidas como lojas de primeiro nível com os produtos de maior valor agregado do mercado e *home centers* – grandes centros de artigos para casa e construção são caracterizadas com produtos de baixo valor agregado, as redes de lojas, vinculam um nível intermediário entre os dois extremos, uma vez que não competem diretamente com lojas como Tumelero ou Leroy Merlin.

Detentoras de diversas franquias localizadas estrategicamente pela cidade e interior do Rio Grande do Sul, contam com 10 a 20 vendedores por loja, em média. Diferentemente dos grandes centros, as lojas analisadas possuem uma relação sólida com arquitetos e possuem uma boa aceitação na venda de produtos de qualidade. Dentre os entrevistados, dois destacam-se por descrever um perfil bastante parecido entre duas lojas: Costaneira e Elevato. De acordo com a estrutura, ambas possuem diversas lojas em Porto Alegre e uma matriz conceito, localizada na avenida Nilo Peçanha, onde são vendidos produtos de maior qualidade e onde estão concentrados os clientes de maior renda e onde ocorrem os principais eventos de relacionamento com demais especificadores. Abaixo, seguem imagens relacionadas às “lojas premium” das lojas Elevato e Costaneira, sendo a Figura 6 da loja Costaneira Premium e a Figura 7, da loja Stilo Elevato.

**Figura 6 - Costaneira Premium**



Fonte: Revista Living (2018)

**Figura 7 - Stilo Elevato**

Fonte: Yelp (2018)

Outra característica em comum com esse perfil de lojas analisadas foi o tempo de mercado. Embora duas das lojas analisadas tenham um tempo de inauguração relativamente curto, suas matrizes têm aproximadamente 30 anos de mercado. A mudança de segmento e público, afirmam os entrevistados, foi detectada a partir do mercado e do perfil dos consumidores mais fiéis, que buscavam por novas experiências de compra e qualidade nos produtos. De acordo com Ademir, gerente da Costaneira Premium, a mudança deu-se a partir das referências que diversos consumidores e arquitetos vinham trazendo do mercado, bem como, uma identificação por parte da direção a respeito das tendências vistas em feiras do segmento.

A Costaneira está no mercado da construção há 70 anos, sendo fundada em 1949. No entanto, há 20 anos vem se especializando em toda a parte do acabamento da obra, deixando de lado os produtos que constituem o grosso da obra. (Entrevistado 3, Gerente Rede de Loja, 2018)

Tais mudanças no perfil ao longo do tempo foram identificadas na maioria das lojas analisadas, onde é possível perceber que houve uma necessidade de reposicionamento de ambas no mercado, frente à concorrência. Na busca pela diferenciação e afastamento da concorrência massiva do *Home Center*, os



entrevistados afirmaram agregar novos produtos e retirar do mix, produtos que são característicos de ferragens e demais centros.

No entanto, ainda é possível identificar padrões semelhantes a estes centros nas matrizes das lojas analisadas. O grande fluxo de pessoas em loja, a quantidade de vendedores e sua alta rotatividade, bem como a numerosa composição de marcas e produtos em loja, também se assemelham bastante com a configuração desses grandes centros. Além disso, promoções eventuais com parcelamento prolongado em até 12x sem juros e a concessão de descontos e uma maior abertura a negociações de preço, fazem desse perfil mais favorável a condições comerciais flexíveis e um grande montante de vendas.

- **E-commerce:**

De acordo com Albertin (1999), o processo de venda online, ou comumente chamado *e-commerce*, consiste em negócios em ambientes eletrônicos, por meio da aplicação intensa das tecnologias de informação e de comunicação, atendendo aos objetivos do tipo de negócio e processo que será utilizado. Sucessora de uma loja física fundada em 1963, o *e-commerce* analisado nesta pesquisa é um parceiro antigo da empresa Doka e que, posteriormente, tornou-se o principal canal de venda dos produtos online da marca IMMERSI.

De acordo com Pedro Pullini (2005), fundador da empresa, em sua carta de apresentação, desde o princípio o foco foi a entrega. O *e-commerce* propriamente dito surgiu somente em 2007 e atualmente atende grande parte dos territórios brasileiros. Sua principal apresentação e slogan consistem na promessa de melhores condições comerciais e a rapidez na entrega. No entanto, sua principal característica dentro do canal de *marketing* da IMMERSI é o melhor preço. Sem espaço físico, estoque e demais custos tradicionais, mesmo com tabelas diferenciadas, o *e-commerce* possui alta vantagem competitiva no que se refere a preço. Além disso, benefícios fiscais são concedidos para o estado de São Paulo, onde se encontra a sede da empresa, em contraste com o estado do Rio Grande do sul, que possui uma alíquota de ST (substituição tributária) de aproximadamente 26%. “Somos uma empresa tradicional com mais de 50 anos de mercado, que evolui e atendeu as expectativas de mercado” (Pedro Pullini, fundador da empresa Condec, 2018).

Com poucos funcionários, o atendimento do *e-commerce* não costuma ser especializado e individual, muito em função do contato ser online e precisamente rápido. Por trabalharem com diversos produtos, de diversas marcas, não há também como a empresa ter o treinamento apropriado sobre toda a linha de produtos com que trabalha. Dessa forma, a maior gama de clientes de banheira da IMMERSI consiste na indicação dos próprios fornecedores. “Geralmente, o nosso cliente de banheira surge com o modelo e a marca pré-determinados, assim como sabe do preço praticado no mercado e pede desconto” (Entrevistado 6, Comprador *E-commerce*, 2018)

Embora o foco da empresa sejam as vendas online, a empresa possui uma loja física em Jaú, onde expõe alguns produtos e conta com a pronta-entrega de vendas de oportunidade como acessórios, louças e metais. No entanto, no que se refere às banheiras da IMMERSI, a loja não possui qualquer ambientação.

#### 5.1.1.2 Tempo de parceria e descrição do relacionamento com a IMMERSI

Diversas literaturas tratam a respeito da importância de um relacionamento sólido entre o fornecedor e seus agentes de canal. No entanto, conforme é apresentado no artigo “Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise”, de Gessuir Pigatto e Rosane Lucia Chicarelli Alcantara, uma forte mudança na dinâmica do mercado faz com que fornecedores exercitem cada vez mais suas habilidades em administrar seu relacionamento com outras empresas, a fim de manter uma vantagem competitiva.

De acordo com Blacwell (2001), as responsabilidades do fornecedor com os agentes do canal tornaram-se fluidos, dinâmicos e principalmente, voltados ao consumidor final. Sob a mesma perspectiva, o fornecedor pode ser responsável pela ambientação em loja, agendamento de treinamentos e demais eventos que possam surgir, ao contrário das estruturas tradicionais de canais de distribuição. Variáveis como a confiança, o comprometimento e a cooperação, de acordo com os autores, devem ser analisadas detalhadamente com cada um dos agentes, a fim de identificar a possibilidade da existência de diferentes perfis: “desde o oportunista até o totalmente colaborativo”.

- **Confiança**

A confiança dentro de um canal de *marketing* é essencial para que os demais tópicos como cooperação e comprometimento sejam alinhados e desempenhados com eficiência. A partir de uma relação sólida de confiança, é possível que os intermediários acreditem nos produtos, comprem lançamentos e disponibilizem lugares estratégicos de exposição dentro das lojas. Em uma relação de confiança sólida, o lojista tende a ser convencido com mais facilidade a respeito de novas estratégias comerciais, promoções e afins.

Parceiras da Doka há mais de 10 anos, as boutiques de banho analisadas trabalham com a IMMERSI há aproximadamente um ano e demonstraram valorizar um bom relacionamento. Destacou, ainda, ser este o principal fator para que os negócios prosperem. No entanto, mesmo possuindo o mesmo perfil de loja dentro do canal, apenas a loja Bello Bagno possuía mostruário até o momento desta pesquisa, enquanto que grandes redes de loja Costaneira e Elevato recebem o maior número de benefícios e produtos em consignação para exposição. Ao ser indagada sobre ambientação, uma das entrevistadas afirma ser de extrema importância obter pelo menos um modelo da linha em exposição. “Trabalhamos muito tempo sem mostruário de IMMERSI na loja e embora fosse mais difícil, fazíamos vendas esporádicas pelo catálogo” (Entrevistada 1, Gerente Rede de Loja, 2018).

A ambientação é um fator delicado para as entrevistadas da loja Bello Bagno, uma vez que precisaram negociar bastante o mostruário, à medida que os demais e mais recentes parceiros possuíam não só o produto em exposição como toda a ambientação da marca em loja. O mesmo é dito a respeito dos treinamentos e da troca de informações:

“Apesar da Doka/IMMERSI ter um suporte muito bom, tivemos problemas no partilhamento de informações. Tive cliente que chegou na loja perguntando por um modelo que eu nem sabia que existia. Foi colocado no site um lançamento que não foi repassado ao posto de venda.” (Entrevistada 1, Gerente Rede de Loja, 2018)

De modo geral, é importante ressaltar que diversos abalos na confiança das lojas, frente ao fornecedor, foram detectados. A inserção da IMMERSI no mercado da imersão deu-se de forma errônea e abrupta, sem comunicar os principais parceiros da marca matriz, a Doka. Embora reconheçam que as banheiras da IMMERSI possuem menor valor com relação aos produtos da Doka, segundo as

entrevistadas, ainda assim são produtos de alto valor agregado e não poderiam estar indiscriminadamente em todas as lojas de Porto Alegre.

Com relação às redes de lojas, é possível destacar que não há um abalo expressivo na confiança com a marca. Para ambos entrevistados, a relação proporciona diversos benefícios e não existem objeções ao que tem sido feito nesse sentido. A gerente de compras das Lojas Elevato, por sua vez, demonstrou não reconhecer tantos benefícios provenientes dessa parceria.

Ao ser indagada sobre a quantidade de produtos IMMERSI expostos em todas as lojas da cidade, a entrevistada demonstrou surpresa e desconhecia o fato de possuir um modelo de banheira em sua própria loja. Para ela, o suporte prestado é extremamente eficiente e não existem problemas estruturais nessa relação. A loja Portobello, mesmo sem ambientação de IMMERSI, também não demonstrou preocupação com relação aos demais agentes do canal e não atribuem a culpa pela não demonstração dos mostruários a Doka, apenas afirmam que no momento não enxergam a necessidade. “Mesmo sem ter a banheira na loja, sempre que chega um cliente procurando por imersão, que acha caro a Doka, a gente diz que existe uma marca similar da mesma empresa e mostra catálogo, mostra site” (Entrevistada 10, Gerente Rede de Loja, 2018).

- **Comprometimento**

Conforme exposto no tópico acima, o comprometimento mais representativo identificado nas análises foi das boutiques de banho em especial, a loja Bello Bagno. No entanto, é possível identificar que pelo volume de vendas e consequente faturamento que a marca IMMERSI tem proporcionado às lojas Elevato, houve também uma necessidade desse agente do canal demonstrar um maior grau de comprometimento com a marca. Todavia, ações expressivas para isso não foram identificadas em nenhuma das lojas entrevistadas. Existe um reconhecimento e também um certo sentimento de gratidão a marca em razão dos diversos benefícios concedidos, mas não existem esforços no sentido de beneficiar a IMMERSI em detrimento de outras marcas de imersão que vendem na loja.

Diferentemente das redes, o perfil boutique trabalha apenas com Doka e IMMERSI na área de imersão, o que demonstra a fidelidade com que a loja demonstra tratar seus parceiros. O mesmo pode ser dito no que tange a visibilidade dos produtos em loja, verificado através das visitas contínuas aos agentes.

Nas lojas Elevato e Costaneira – agentes com maior número de modelos expostos e ambientação –, não foi possível identificar no momento da visita, vitrine nenhum dos modelos consignados na vitrine. Além disso, apesar de toda a rede Elevato possuir ambientação em suas lojas, um dos produtos que deveria estar exposto na Stilo Elevato – loja conceito da rede estava exposto no depósito, do outro lado da rua. Paralelamente a isso, mais de um produto da mesma linha e marca estava exposto no primeiro piso da loja. Com relação ao conhecimento dos vendedores entrevistados de todas as lojas, notou-se que, talvez pela alta rotatividade dos funcionários, não existe uma clareza na argumentação das principais diferenças entre Doka e IMMERSI, da garantia dos produtos, da matéria-prima e da instalação. Os vendedores entrevistados dessas redes de lojas demonstraram um conhecimento superficial com relação aos produtos e afirmaram sentir maior confiança em apresentar para o cliente, marcas que costumam conhecer mais, como as de hidro.

Uma das vendedoras entrevistadas da loja costaneira, formada em arquitetura, afirmou sentir maior compatibilidade com as banheiras de hidro por entender melhor sua utilidade frente ao consumidor final:

“Não costumo interferir naquilo que o cliente já definiu como pré-requisito. No entanto, quando perguntam a minha opinião, explico que a hidromassagem é melhor por razão da massagem e do valor”. (Entrevistada 8, Vendedora e Arquiteta Rede de Loja, 2018)

Ao conversar com um vendedor mais antigo da Stilo Elevato, foi possível perceber que existe um maior entendimento com relação aos produtos vendidos pela Doka e IMMERSI, no entanto, ele ainda sim demonstrou dificuldade em responder questões básicas, como diferenças entre a matéria-prima e garantia dos produtos. Ao ser indagado sobre suas preferências com relação às marcas, o vendedor afirmou sentir mais confiança em marcas que estão presentes:

“Costumo apresentar todas as opções de produto disponíveis na loja pro cliente, mas sempre tem aquela empresa que tu sabe que vai te atender caso tu precise de um desconto ou informação.” (Entrevistado 9, Vendedor Rede de Loja, 2018)

Ao informar sobre um suporte direto disponibilizado pelo fornecedor as dúvidas dos vendedores, o entrevistado afirmou desconhecer, mas reconheceu que escutou algo parecido no último treinamento dado pela empresa a loja.

Em contrapartida, a gerente da loja Bello Bagno ao ser indagada sobre a importância de uma possível *tag* explicativa com os principais argumentos de venda, como ferramenta de auxílio aos vendedores, negou. Na visão dela, nenhum tipo de ferramenta em exposição na loja seria necessária, porque os consumidores nunca estão sozinhos. Sobre a necessidade dos vendedores, Fabiola respondeu: “tudo o que poderia constar numa *tag* explicativa, na minha visão, são argumentos triviais! Argumentos triviais o meu vendedor é obrigado a saber” (Entrevistada 1, Gerente Rede de Loja, 2018).

Dessa forma, é importante destacar que existem fatores expressivos no que tange a cooperação dos lojistas para com a empresa. Ao mesmo passo que benefícios exacerbados não trazem o total retorno sobre o investimento realizado, a escassez dos mesmos para lojas de longo relacionamento com a empresa, trazem conflitos e desgastam a relação, inibindo a cooperação das mesmas.

Além disso, é possível perceber na entrevista com os lojistas, em contraste com os vendedores, que compradores, gerentes de loja e proprietários reconhecem os benefícios concedidos, ao passo que os vendedores, que são os que têm de fato contato com os consumidores finais, atribuem ao fornecedor outros fatores que julgam importante. Ou seja, ao passo que para os lojistas é importante que o fornecedor disponibilize mostruários, expositores e promova eventos para especificadores, vendedores precisam apenas que exista um canal rápido e eficiente de resposta as suas dúvidas e solicitações.

“o vendedor sempre vai oferecer primeiro aquilo que ele mais conhece. Se eu tenho dificuldade em explicar como funciona um produto, mesmo que inconscientemente, vou acabar apresentando o mais simples, exceto se o cliente já vier pedindo por esse produto em específico” (Entrevistado 9, Vendedor Rede de Loja, 2018)

- **Cooperação**

A cooperação dos intermediários nem sempre resulta daqueles que obtiveram os maiores benefícios. De acordo com o artigo publicado pelo site Top Trade, é necessário que o fornecedor entenda as necessidades reais do seu posto de venda, criando uma relação de confiança e proximidade com os canais de distribuição, a fim

de realizar ações mais assertivas e que contribuem de fato para o faturamento. Dessa forma, despender gastos com ambientação e treinamentos que não são de fato o que aquele intermediário está precisando, contribui para o desalinhamento do canal – desvalorização de benefícios recebidos por parte de um agente e reconhecimento de falta desses benefícios por parte dos demais. Ou seja, segundo o artigo, compreender quais produtos são ideias para aquele determinado varejo são essenciais para efetividade da cooperação por parte do intermediário.

Para a gerente de compras das Lojas Elevato, os benefícios reconhecidos e provenientes dessa parceria com a IMMERSI, costumam ocorrer em outras relações com fornecedores, inclusive da concorrência, como Sabbia e Jacuzzi. Ao ser indagada sobre a quantidade de produtos IMMERSI expostos em todas as lojas da cidade, a entrevistada demonstrou pouco conhecimento a respeito de todos os produtos da linha expostos em todas as franquias da rede. No geral, não houveram sugestões de melhorias no relacionamento atual das lojas com a marca. Para ela, o suporte prestado é extremamente eficiente e não existem problemas estruturais nessa relação. Na mesma linha, a Loja Costaneira reconhece a importância de ter em loja, um produto da linha IMMERSI em exposição. Para ele, a prosperidade envolvida na venda de banheiras precisa vir acompanhada de um mostruário, devido ao perfil dos consumidores desse segmento. No entanto, é possível identificar que existe uma espécie de pré-requisito para a parceria e que não necessariamente estabelece um benefício na visão da loja. De modo geral, para a rede Costaneira é essencial que o fornecedor disponibilize benefícios dentro da parceria como a exposição consignada dos produtos, ambientação, treinamento e materiais didáticos como fatores comparados às obrigações e deveres. Em contrapartida, não foram identificados esforços por parte de ambos lojistas com relação a prioridade e ou exclusividade dos produtos vendidos em loja.

As boutiques de banho por sua vez, demonstraram um maior sentimento de cooperação com a empresa analisada a respeito da exclusividade e atendimento aos consumidores. Existe também um maior controle em loja sobre o que foi doado ou colocado em loja por consignação e o que foi exigida a compra por parte do fornecedor. Devido a isso, a análise indica que a partir da morosa negociação dos produtos, embora tenha causado certo desgaste a relação por ser uma das últimas lojas a receber mostruário, ao mesmo tempo, existe uma necessidade por parte da

loja em retribuir o investimento, uma vez que reconhece a importância e o valor investido. Valor este, que segundo uma das entrevistadas, teria sido despendido.

“Quando aceitamos trabalhar com a IMMERSI, desde o início reconhecemos a necessidade de pelo menos um modelo em exposição, em pelo menos uma das lojas. A princípio aguardamos partir da empresa a consignação do produto, uma vez que já sabíamos da exposição em demais lojas da concorrência. No entanto, por acreditar no produto e sentir a necessidade de agregá-lo ao mix, estávamos pensando em adquirir, mesmo sem a consignação.” (Entrevistada 2, Proprietária Boutique de Banho, 2018)

Além da ambientação, tida pela empresa como o principal investimento feito aos intermediários do canal, existe também um trabalho de SAC desenvolvido junto ao site e que consiste na indicação dos consumidores provenientes do site para as lojas que a empresa julgar cooperarem mais. Tal benefício será mais bem desenvolvido na seção 5.1.4. Ao ser questionado quanto a isso, a maioria dos entrevistados desconhecia deste canal e mostrou-se surpreso ao reconhecer sua utilidade. No entanto, ao ser questionado quanto ao perfil do consumidor de banheira de imersão, a proprietária de uma das boutiques de banho, afirmou serem somente pela indicação suas vendas de banheira, nos últimos anos:

“A gente só vende ou tem orçamento quando é indicação de vocês. Até hoje, os únicos modelos vendidos de imersão em loja foram da Doka e os dois orçamentos realizados esse ano, foram de indicação da IMMERSI.” (Entrevistada 2, Proprietária Boutique, 2018)

No geral, os entrevistados, de variados perfis, demonstraram nutrir um relacionamento sólido com a empresa analisada, embora seja nítida a diferença das cooperações entre os perfis no sentido de que certos perfis têm mais dificuldades em trabalhar em detrimento de outros, que operam com maior facilidade. É o caso das grandes redes de loja em detrimento das boutiques. Embora, frente ao mercado, as boutiques tenham um maior reconhecimento e qualidade, as demais lojas costumam ganhar em quantidade de produtos vendidos, o que costuma “iludir fornecedores”, na visão das proprietárias, no que tange a distribuição de benefícios.

No Quadro 2, relacionado aos benefícios concedidos por parte da IMMERSI aos lojistas, é possível discriminar as principais diferenças entre os perfis das lojas, conforme detalhado anteriormente.



Quadro 2 - Benefícios x Lojas

<b>BENEFÍCIOS</b>						
<b>LOJAS</b>	<b>Mostruário</b>	<b>Expositor/Tag</b>	<b>Treinamento/ Eventos</b>	<b>Tabela</b>	<b>Condições Comerciais</b>	<b>SAC</b>
<b>Ladrilhart</b>				X		
<b>Bello Bagno</b>	X		X	X	X	X
<b>Costaneira</b>	X			X		X
<b>Costaneira Premium</b>	X		X	X		X
<b>Elevato</b>	X	X	X	X		X
<b>Stilo Elevato</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Portobello Shop</b>	X			X		
<b>Unic Store</b>				X		X

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### 5.1.2 Principais funções desempenhadas pelos intermediários do canal

A importância do papel dos intermediários dentro do canal de *marketing* da IMMERSI consiste, atualmente, em desempenhar a atividade fim da empresa. Conforme dito anteriormente, a IMMERSI não realiza vendas diretas ao consumidor final. Dessa forma, as lojas vinculam sua única ligação ao mercado e ao consumidor final, possibilitando que a empresa tenha acesso a mercados de todo o Brasil, com apenas uma sede localizada no sul do país. Tal abrangência, na visão dos proprietários da Doka e, conseqüentemente da IMMERSI, seria inviável sem os intermediários, uma vez que os custos de logística não cobririam o faturamento. Além disso, a concessão de exclusividade do direito de representar a marca inglesa Victoria Albert no Brasil não seria concedido caso a intenção da empresa fosse atingir apenas os mercados do sul. Na mesma linha, criar um canal de vendas online parecia inviável ao mercado da época, que sequer era educado a respeito das banheiras de imersão e jamais iria adquirir um produto desta natureza, sem a experimentação. Paralelamente a isso, os custos com transporte e necessidade de

terceirizar a entrega faziam com que tais operações fossem completamente inviáveis.

A literatura a respeito do papel do intermediário dentro do canal, costuma convergir ao atribuir a eles, o papel de facilitadores. Para Las Casas (1994), as lojas parceiras possuem um papel imprescindível dentro do canal, uma vez que tais intermediários consistem em facilitadores na comercialização de bens e na formação do mercado, trazendo maior acessibilidade às operações de transferências de produtos do fornecedor ao consumidor final, alinhando economia às operações logísticas, abrangência territorial, economia de tempo e distância.

#### 5.1.2.1 Fatia de mercado dos intermediários

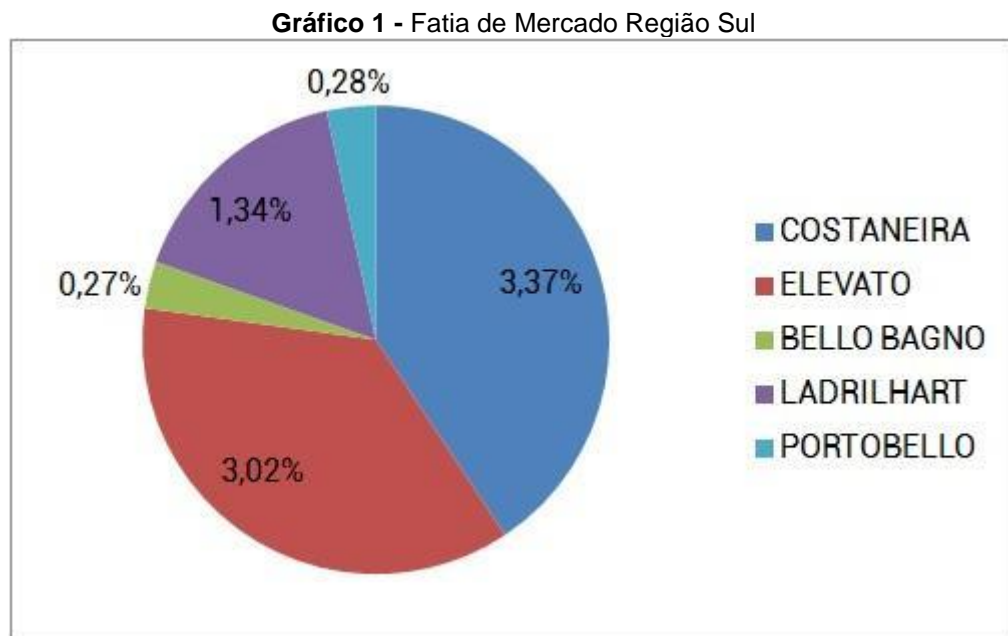
Para esta pesquisa, o conceito de fatia de mercado ou *market share* foi adaptado para a fatia de mercado que cada um dos intermediários representa, dentro do faturamento total da empresa analisada. Ver, por exemplo a seguinte fórmula do ROI. De acordo com postagem realizada no site dicionário financeiro, acesso em outubro de 2018, o *market share* representa o pedaço que uma empresa possui, de acordo com o número de vendas, dentro de determinado mercado ou segmento, em um período de tempo determinado. Através desse índice, o *market share* auxilia na visão geral da representatividade dos intermediários dentro do segmento da imersão e decoração, facilitando a comparação entre os mesmos. Na mesma linha, tal informação permite que ações sejam direcionadas de acordo com a fatia que cada um dos lojistas representa. Ou seja, permite entender porque um perfil de parceiro detém maior fatia de mercado em detrimento de outro e o que pode ser feito para expandir ou modificar essa representação.

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Receita das Vendas da empresa em um período}}{\text{Receita das Vendas Totais do Mercado no período}}$$

A análise do *market share* realizada nesta pesquisa considerou os primeiros seis meses de 2018, contabilizando dados da receita total de vendas da empresa, tanto de IMMERSI como de Doka que, apesar de serem marcas distintas, não possuem distinção de faturamento nesse sentido, de janeiro a junho de 2018. Devido a existência de filiais das lojas analisadas em todo o estado do Rio Grande

do Sul, não foi possível especificar de fato as vendas restritas a Porto Alegre. No entanto, o comercial da empresa afirma reconhecer que 80% do faturamento obtido no período foi com relação a capital. O Gráfico 1 abaixo, portanto, sinaliza os resultados obtidos através da divisão das vendas totais de cada um dos intermediários analisados, pelas vendas totais da empresa no Rio Grande do Sul.

É importante salientar que as demais lojas analisadas não tiveram valores significativos de faturamento no período, portanto, não constam no gráfico. É o caso do *e-commerce*, que embora seja muito representativo no Sudeste do país, no Sul, não configura um número expressivo de vendas.



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

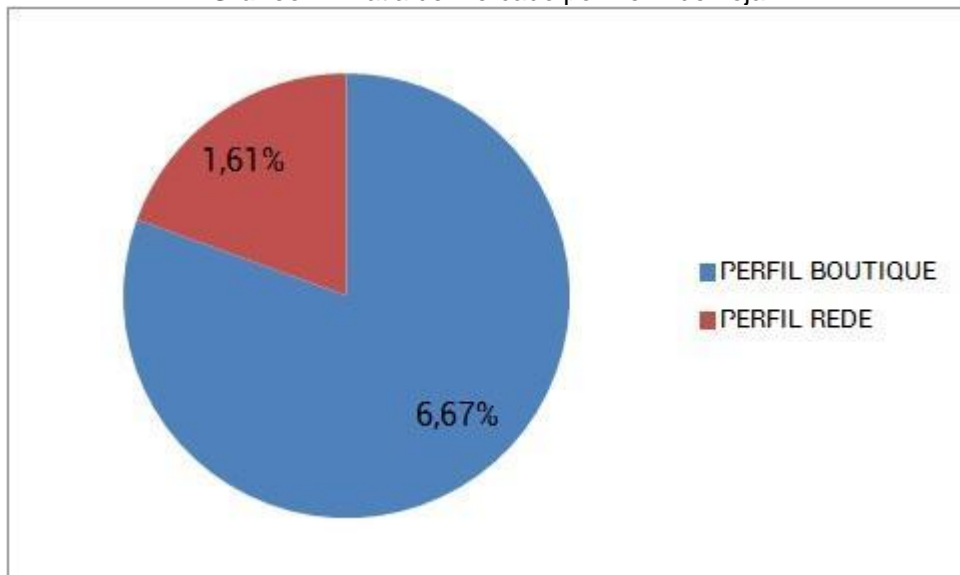
Através dos dados obtidos acima, é possível perceber que, embora a maior atenção dada à marca IMMERSI, venha das boutiques de banho, bem como o maior desempenho ao atendimento dos consumidores finais, o perfil detentor da fatia de mercado mais significativa foram das redes de lojas, com maior número de filiais em Porto Alegre, como é possível identificar no Gráfico 1. Paralelamente a isso, os dados coletados através das entrevistas de profundidade demonstram que o preço praticado no perfil de redes de lojas, o seu relacionamento com arquitetos e o grande fluxo de pessoas, contribuíram para este resultado. Não houveram vendas no período com relação ao *e-commerce*, apenas em cidades do sudeste.

É importante salientar, ainda, que o número de filiais com expositores em Porto Alegre contribui para a visibilidade das marcas e melhor desempenho do perfil

rede de lojas, bem como a localização em pontos estratégicos, um facilitador para que exista um maior fluxo de clientes nesses locais. Além disso, dentro do perfil boutique de banho, destaca-se que apenas uma das lojas analisadas possuía ambientação até o momento da realização desta pesquisa, além de ser recente a implementação do modelo na loja, enquanto que as demais lojas da rede de lojas, possuem mostruário com ambientação em todas as lojas desde o início de 2017.

Com relação à boutique de loja, muito do faturamento identificado pode ser associado a indicação por parte da empresa IMMERSI, dos *leads* oriundos do site e demais canais de comunicação que a marca possui. Segundo a maioria das entrevistadas deste perfil, todas as indicações feitas pelo site resultaram em vendas para as lojas. Tal fato pode ser representado, também, pela memória recente das entrevistadas, as quais reconhecem a indicação e recordam dos casos em específico em que isso ocorreu. Por outro lado, conforme informado nos tópicos acima, os entrevistados do perfil redes de lojas desconheciam esse sistema de indicação ou não souberam citar nenhum caso em que situação parecida tenha ocorrido. O Gráfico 2 demonstra a fatia de mercado, de acordo com o perfil de loja analisado.

**Gráfico 2** - Fatia de Mercado por Perfil de Loja



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ainda nesse sentido, é possível comparar a natureza das vendas efetuadas em cada um dos perfis, de acordo com o volume de venda por ocasião: boutiques de banho tiveram vendas únicas com montantes maiores, enquanto que as redes de

lojas tiveram vendas pontuais, mas em maior quantidade. Em um dos montantes analisados, nota-se que as vendas em redes de lojas dificilmente acompanham os dois produtos oferecidos pela marca IMMERSI – banheira e metal misturador. Tais características, em maiores quantidades, podem demonstrar que não existe uma motivação por parte dos vendedores, em indicar o metal da marca para compor com a banheira, uma vez que, sendo de imersão, é necessário que exista um alimentador externo de água a banheira. Da mesma forma, foi identificado um grande número de vendas de misturador de piso sem a banheira, o que pode inferir, em alguns casos, que o consumidor adquira o produto de outra marca.

De modo geral, foi possível identificar que ambos lojistas possuem fatias significativas de mercado e representam parcelas importantes do faturamento da empresa. Além disso, todas as lojas analisadas nesta pesquisa possuem tempo e nome de mercado, trazendo assim confiabilidade para a marca IMMERSI, nova no mercado de imersão. A confiança também acaba legitimando os produtos das marcas que agregam, mesmo que novas no mercado.

Este tópico se faz necessário ao tentarmos entender a estrutura do canal de *marketing* da IMMERSI, uma vez que, embora o fluxo e o preço sejam fatores determinantes para a definição desse *market share*, existem outros fatores que devem ser levados em conta e que podem culminar em ações da própria empresa, a fim de beneficiar intermediários com maiores dificuldades identificadas frente ao mercado. Além disso, é possível explorar o perfil redes de lojas que mesmo sem muito esforço percebido, consegue realizar um montante satisfatório de vendas. Sendo assim, direcionando corretamente os incentivos, é possível tornar vendas de oportunidade – consumidores que entram na loja por acaso e adquirem o produto por acaso; em vendas de qualidade – vendedores que reconhecem a qualidade da marca IMMERSI e que realizam esforços para que haja a venda dos produtos.

#### 5.1.2.2 Funções desempenhadas por boutiques

Através dos dados coletados e de acordo com os relatórios comerciais emitidos pela IMMERSI, entende-se que, embora o perfil boutique não realize ainda uma função representativa no que diz respeito ao número de vendas, é importante salientar que o perfil auxilia, mesmo que indiretamente as demais vendas, nos demais perfis. Ao passo que nas lojas especializadas existe um atendimento

individual e diferenciado, é possível que essas lojas tenham a função de educar o mercado sobre o produto, explicando seus principais diferenciais e sanando as dúvidas do consumidor.

“Nos argumentos de venda, procuramos sempre ressaltar ou encobrir as características do produto de acordo com o perfil dos clientes. Como o atendimento é especializado, existe tempo para identificar o que cada cliente precisa. Geralmente o homem é mais sensível a preço, então focamos nas condições especiais, enquanto que a mulher se apega mais a estética e assim por diante...” (Entrevistada 1, Boutique de Loja, 2018)

Por ser referência no segmento de banho, essas lojas costumam possuir consumidores de longa data, com quem criaram certo grau de confiabilidade. Ao vincular entre os fornecedores deste perfil determinado de loja, uma empresa jovem como a IMMERSI, acaba recebendo atenção e reconhecimento deste público, realizando um tipo de *marketing* indireto.

“Nossa loja tem mais de 30 anos no mercado, só da IMMERSI estar aqui, pode ter certeza que ela já está muito bem representada. Tenho certeza também que muito do *marketing* que as banheiras receberam, vem dos pontos de venda.” (Entrevistada 2, Proprietária Boutique de Banho, 2018)

A ambientação, como é possível perceber no exemplo da Figura 8, em loja e a localização estratégica do produto dentro da loja também configuram um dos fatores resultantes no grande número de orçamentos que tais lojas recebem.

“Depois que tivemos a banheira exposta, temos tido diversos orçamentos, principalmente os que são enviados pela IMMERSI, mas desses, podemos dizer que apenas 20% acabam comprando”. (Entrevistada 2, Gerente Boutique de Banho, 2018)

**Figura 8 - Banheira Itapema Ambientada**



Fonte: Bello Bagno Décor no Facebook (2018)

Além da ambientação, as mídias sociais desempenhadas pela boutique Bello Bagno, também demonstram um certo grau de comprometimento e atestam o desenvolvimento da função educadora que o perfil desempenha. Nas postagens da *timeline* da página da loja, é possível identificar um forte engajamento na parceria tanto individualmente – o próprio *marketing* da loja administra as postagens sobre a IMMERSI –, quanto em conjunto com o *marketing* da própria IMMERSI, com compartilhamento de postagens e auxílio mútuo nas mídias.

No entanto, para a gerente de umas das boutiques de banho, nenhum desses esforços é suficiente, frente à “concorrência”, que ela denomina injusta e desleal. De acordo com ela, o processo é muito claro, o cliente sai decidido sobre a compra e acaba encontrando melhores oportunidades no que se refere a preço no mercado. “Às vezes eles procuram o preço na internet na nossa frente, hoje em dia é muito comum o cliente pesquisar o preço em mais de um lugar” (Entrevistada 2, Gerente Boutique de Banho, 2018).

Ao ser indagada sobre o papel do fornecedor nessas situações, a entrevistada afirma ser difícil comprovar ao certo quantos casos dessa natureza, costumam ocorrer, uma vez que muitos clientes não dão retorno e dos poucos que retornam, não há uma abertura a negociação, por parte do cliente. Ainda assim, informa reconhecer que determinadas medidas poderiam ser tomadas, por parte do mesmo, para amenizar tais situações. Medidas como limitar o número de postos de venda por região e criar um sistema de tabelas e políticas comerciais distintas, de acordo com a necessidade individual de cada lojista, estão entre as sugestões fornecidas. No Quadro 3 abaixo, é possível resumir as principais funções desenvolvidas nesta seção, por parte deste perfil de loja em relação a IMMERSI, no mercado.

**Quadro 3 - Principais Funções Boutique**

<b>Funções</b>	1- Atendimento Especializado ao Consumidor Final
	2- Confiança Percebida em Decorrência do Tempo de Mercado
	3- Educação do Mercado
	4- <i>Marketing</i> de Mídias Sociais

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 5.1.2.3 Funções desempenhadas por rede de lojas

Conforme exemplificado no tópico Fatia de Mercado, fica claro que a principal função desempenhada pelo perfil rede de lojas com relação a IMMERSI, consiste no faturamento expressivo que o conglomerado de lojas desempenha. Atualmente, na região Sul, as redes de lojas representam a principal fonte de lucro da empresa, constituindo 6,67% do seu faturamento de todo o Brasil.

No entanto, todo esse papel tem origem, em parte, no próprio fornecedor que, desde o lançamento da marca, segue empenhado em proporcionar treinamentos, eventos e demais análises de mídias, a fim de colaborar com tais resultados. Na mesma linha, o crescimento expressivo das lojas analisadas começou a partir do segundo semestre de 2017, segundo relatórios fornecidos pelo financeiro da empresa. Em contrapartida, dados mostram que produtos em comodato e demais



suportes a essas lojas estão sendo feitos desde o final de 2016. Paralelamente a isso, a alta rotatividade dos vendedores e as diversas marcas que o perfil trabalha, impedem que melhores resultados sejam desempenhados.

Para exemplificar melhor esse aspecto dos investimentos, utilizou-se do índice ROI - retorno sobre investimento. De acordo com a página dos Resultados Digitais, acesso em 15 de outubro de 2018, o ROI é fundamental para que as metas sejam planejadas em resultados tangíveis, a fim de compreender se “vale a pena ou não, investir em determinados canais” e em qual quantidade esse investimento deve ser feito.

Os dados da fórmula abaixo foram retirados no relatório de faturamento da IMMERSI, desde o início de 2017 e para fins de resultados mais tangíveis, foram analisadas as lojas com maior faturamento (Redes Elevato e Costaneira), em relação ao faturamento proporcionado por elas no mesmo período.

$$ROI = \frac{Receita - Custo}{Custo}$$

O resultado obtido através do ROI da Rede Elevato representa que, de todo o investimento, apenas 80% retornou a empresa no período de aproximadamente um ano. Com base nas datas obtidas, é possível destacar que os primeiros investimentos feitos na rede foram em agosto de 2017 e seu faturamento começou logo no próximo mês, em setembro de 2017. No entanto, demais investimentos no que tange a expositores, totens, tags e demais materiais e eventos, não foram contabilizados, conforme pode ser identificado na Fórmula 3 desta seção.

$$ROI = \frac{50.208,00 - 27.958,50}{27.958,50} = 0,8$$

$$ROI = 0,8 \times 100 = 80\%$$

Com relação à segunda Rede de Lojas analisadas, a Costaneira demonstrou ter retornado em aproximadamente dois anos, todo o investimento feito no que se refere ao valor de mercadorias. No entanto, começou a faturar somente na segunda

metade de 2017, enquanto que os produtos foram enviados em fevereiro do mesmo ano.

$$\text{ROI} = \frac{59.308,10 - 29.650,00}{29.650,00} = 1$$

$$\text{ROI} = 1 \times 100 = 100\%$$

Em segundo plano nas funções desempenhadas, pode-se afirmar também que o grande número de filiais em Porto Alegre e em algumas cidades da serra, possibilita uma maior visibilidade à marca aumentando o contato visual dos consumidores com o produto. Ainda que exista um forte trabalho realizado pela empresa nas mídias sociais, ver o produto ao vivo e próximo a sua localidade, possibilita um maior contentamento ao consumidor e, conseqüentemente, facilita o momento da escolha de produto. Sobre a ambientação, no entanto, notou-se que os produtos não possuem um local individual e composto por demais produtos da linha e configuram, na maioria das lojas entrevistadas, entre os demais produtos do mesmo segmento.

De modo geral, de acordo com o Quadro 4, as funções desempenhadas pelas redes de loja podem ser resumidas em três principais tópicos, descritos resumidamente.

**Quadro 4 - Principais Funções Redes**

<b>Funções Redes</b>	1- Melhor faturamento e Fatia de Mercado
	2- Maior Visibilidade à Marca
	3- Localização Estratégica das Filias

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 5.1.2.4 Funções desempenhadas pelo *E-commerce*

Originalmente, a função do *e-commerce* para a IMMERSI era a de atingir regiões do Brasil que ainda não possuíam revendas físicas ou que não tinham previsão de ter. O primeiro mercado aberto pela empresa, começou pela região Sul

e acabou se estendendo posteriormente ao sudeste. No entanto, devido às mídias sociais, antes que as negociações com possíveis parceiros e representantes dessas regiões pudessem ser feitas, consumidores já entravam em contato e demonstravam interesse em adquirir os produtos. Além disso, algumas regiões do Brasil não iriam de fato possuir revendas físicas, mas poderiam ser atendidas pela plataforma.

Ao longo do tempo e como já era previsto, o *e-commerce* começou a atingir também as regiões com lojas parceiras, uma vez que não era possível controlar sua abrangência. Além disso, ao participar da plataforma, os buscadores do Google ficaram ainda mais abrangentes e a participação da marca em pelo menos um site de compras online tornou-se indispensável.

Atualmente, a empresa conta com uma plataforma oficial e demais lojas físicas que possuem a opção de compra online. No entanto, a área de atuação do *e-commerce* concentra-se quase que unicamente no estado de São Paulo, o que pode ser comprovado através do estudo do faturamento, onde a plataforma sequer vincula entre os agentes. Sendo assim, ainda não existe na região, problemas significativos nesse sentido.

Ao serem indagados sobre a presença do *e-commerce* e sua possível concorrência ameaçadora, os entrevistados afirmaram não reconhecer ainda no *e-commerce* um problema estrutural. “Acontece de algum cliente usar o site para barganhar e pedir desconto, mas a maioria não paga pra ver. Eles ainda são conservadores nesse sentido, pelo menos por enquanto” (Entrevistada 2, Gerente Boutique de Banho, 2018).

De modo geral, ainda que não sejam descartados possíveis conflitos nesse sentido, o *e-commerce* desempenha, hoje, uma das principais funções dos agentes de canal: a de facilitador e integrador. Através dele, os leads que chegam através do site de diversas regiões do Brasil, sentem-se atendidos e embora não possam visualizar ou experimentar os produtos, conseguem ser contemplados. Paralelamente a isso, o papel de buscador também se torna uma função importante, uma vez que através da plataforma as pessoas encontram os produtos da marca com maior facilidade. De acordo com o *marketing* da empresa, o site recebe cerca de 10 *leads* por dia e não são feitos quaisquer investimentos em *adwords* e demais publicidades pagas. As funções exemplificadas nos tópicos acima, podem ser verificadas resumidamente no Quadro 5.

**Quadro 5** - Principais Funções *E-commerce*

<b>Funções <i>E-commerce</i></b>	1- Abrangência Geográfica
	2- Aperfeiçoamento dos Buscadores Online do Site da Marca IMMERSI

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 5.1.2.5 Funções desempenhadas pelos especificadores

Anterior as lojas, site ou qualquer tipo de canal, os especificadores possuem a função de inserir um produto no mercado, mesmo que indiretamente. Arquitetos e designers de interiores são a primeira referência, tanto para o consumidor final, quanto para o próprio lojista que, conforme exemplificado nas entrevistas, busca a opinião dos mesmos na agregação de novos produtos. No caso da IMMERSI, o processo não é diferente, embora seja mais sutil do que costuma acontecer com sua matriz, a Doka. Ver, por exemplo, a Figura 9, a qual representa um evento com arquitetos.

De acordo com a política comercial da marca, a venda ou empréstimo dos produtos diretamente aos especificadores não é permitida sem o intermédio de alguma das lojas parceiras. Tal medida, além de trazer segurança ao fornecedor que vincula a uma razão social parte das responsabilidades, também evita conflitos no sentido de excluir das negociações, seus parceiros. Tais negociações, consistem nas feiras do segmento, que ocorrem periodicamente todos os anos e configuram os principais lançamentos do ano. Segundo os entrevistados, é por meio dessas feiras, em especial a Revestir, realizada em São Paulo, que novos produtos e fornecedores são agregados ao mix. Exposições como a Casa Cor, no entanto, alcançam mais os consumidores finais e resultam num contato maior com os arquitetos.

**Figura 9 - Evento de Inauguração Costaneira Premium**



Fonte: IMMERSI BR no Instagram (2017)

Eventos, projetos, aparições em revistas e demais mídias também costumam sempre estar vinculadas a arquitetos e especificadores, conforme demonstra a Figura 10. Através dos projetos, resultam os principais materiais que abastecem as redes sociais, aumentando o engajamento e o número de seguidores. Em comparação a Doka, a IMMERSI ainda é aprendiz nesse sentido, mas com apenas dois anos já possui diversos projetos assinados em suas mídias.

No site da IMMERSI, inclusive, existe uma parte específica para o download de projetos assinados por arquitetos, conforme demonstra a Figura 11. Atualmente, existem dois projetos completos, com fotos em alta resolução. Estima-se, no entanto, que muitos projetos com arquitetos tenham sido realizados ao longo desses dois anos. Todavia, o contato com esses profissionais, na maioria das vezes, precisa ser oportunizado pelas lojas, o que acaba dificultando o processo e o envio das imagens. As postagens nas redes sociais, por não necessitar de tantos detalhes, são em maior número, com as seguintes.

Figura 10 - Projeto Mivi Arquitetura



Fonte: IMMERSI BR no Instagram (2018)

Figura 11 - Página de Downloads



Fonte: IMMERSI (2016)

Resumidamente, as funções desempenhadas pelos especificadores, consistem no contato com o consumidor final. Através dele e em razão desse contato, são destacadas as principais funções, disponíveis no Quadro 6.

**Quadro 6** - Principais Funções Especificadores

<b>Funções Especificadores</b>	1- Facilitador de Entrada no Mercado e Referência no Segmento
	2- Principal forma de Contato com o Consumidor Final
	3- Facilitador de Participação Ativa da Marca em Feiras e Eventos do Segmento

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

### *5.1.3 Relacionamento dos intermediários com a IMMERSI e demais parceiros*

O tópico a seguir exemplificado tem a função de detalhar as relações das lojas analisadas com a IMMERSI, no que diz respeito às questões como suporte dado pelo fornecedor, atributos valorizados por estes intermediários com relação ao fornecedor e aspectos pertinentes da relação dessas lojas com demais fornecedores. Na mesma linha, aqui buscou-se entender aquilo que as lojas costumam esperar de suas parcerias, como é o processo na aquisição de novos parceiros, bem como a agregação de novos produtos ao mix.

Ao analisar os dados coletados nas entrevistas em profundidade, foi possível identificar dois tipos principais de conduta das lojas com relação a esse processo de aquisição de novos parceiros: lojas mais conservadoras e rigorosas e lojas mais abertas demonstraram maior disposição a assumir riscos. Além disso, de acordo com os processos descritos acima, lojas mais conservadoras também costumam exigir mais de seus parceiros, do seu suporte e demais vantagens. Por outro lado, lojas que se demonstraram mais propensas ao risco, costumam exigir menos dessa relação e, por conseguinte, acabam reduzindo seus conflitos de canal, melhor exemplificado nas seções seguintes desta pesquisa.

Para fins de organização, serão analisados separadamente os dois tipos identificados de conduta na aquisição de novos parceiros, alinhando aos perfis dos intermediários: boutiques de banho e rede de lojas, conforme quadro 7. Em razão de inúmeras diferenças estruturais no *e-commerce*, o mesmo não será analisado nesta seção, por não se aplicar. Posteriormente, serão desenvolvidos três tópicos no que se refere ao suporte prestado e a relação de cada um dos perfis de lojas entrevistadas com a empresa analisada.

**Quadro 7 - Lojas Conservadoras x Lojas Abertas**

	Lojas Conservadoras	Lojas Abertas
Boutiques de Banho	<b>X</b>	
Rede de Lojas		<b>X</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 5.1.3.1 Lojas consideradas conservadoras à aquisição de novos parceiros

O perfil de lojas identificadas na pesquisa como boutiques de banho foram as que mais se enquadraram em um processo de conduta mais conservadora na aquisição de novos parceiros, uma vez que a rigorosidade com que administram suas relações com os fornecedores não permite que a mesma seja muito extensa e abrangente. Ou seja, seria exaustivo demais nutrir relações tão severas e de tamanho controle com diversos fornecedores da mesma gama de produtos. Com isso, ambas as lojas entrevistadas afirmaram primar pela qualidade dos produtos e assim, possui fornecedores restritos a cada tipo de produto, primando pela atenção que essa relação exige.

Reconhecidas no mercado por desempenharem um papel de agregar as melhores marcas do segmento, as lojas entrevistadas têm uma preocupação maior com relação a qualidade dos produtos que estão oferecendo. Nesse sentido, costumam nutrir parcerias de longa duração, que vem crescendo juntamente com a empresa. Para as entrevistadas, é muito importante que o fornecedor tenha comprometimento com a qualidade dos seus produtos, bem como um pós-venda eficiente, a fim de trazer para a loja a confiança de que representando seus produtos aos consumidores, não ocorrerão manchas a sua imagem no mercado.

Ainda segundo elas, fornecedores novos só serão agregados caso os atuais não estejam dando conta das demandas do mercado e das aspirações da loja com relação ao suporte dado por eles. Segundo uma das gerentes de uma das boutiques entrevistada, o processo costuma funcionar da seguinte forma: “o mercado está pedindo?”, “essa empresa trabalha com um mix de produtos que meus fornecedores atuais demonstraram deficiência?” (Entrevistada 1, boutique de banho, 2018)



A agregação de uma nova parceria só será feita caso exista uma necessidade forte do mercado e que não está sendo atendida por nenhum dos fornecedores existentes. A ética e a transparência, são apontadas como os principais atributos valorizados por elas na abertura de uma nova parceria. Além disso, o produto precisa ter algo novo para que se agregue, é preciso ter diferencial para que se absorva algo novo e o risco envolvido.

“Ter muitos fornecedores para um mesmo tipo de produto, principalmente os caros, não traz benefícios para nenhum dos lados da relação. A loja não consegue dar prioridade para uma marca e acaba oferecendo todas as opções, confundindo o consumidor e o fornecedor, por sua vez, fica sem uma representação justa.” (Entrevistada 2, boutique de banho, 2018)

Ambas as entrevistadas, no entanto, afirmam que nenhum parceiro é insubstituível, embora seja muito importante. Problemas de relacionamento que se demonstram duradouros e que prejudicam de forma direta ou indireta os consumidores são fatores que resultam no rompimento de uma parceria, mesmo que de longa data. Além disso, parcerias que funcionam por muitos anos podem deixar de ser satisfatórias no momento em que os fornecedores decidem mudar suas políticas comerciais e condutas ao longo dos anos.

“O mercado está em constante mudança e é uma relação de trocas, onde o mercado pede e a loja não pode perder o nicho, uma porta que pode ser aberta. Na medida em que o fornecedor trocar seus direcionamentos comerciais, a loja também se coloca no direito de procurar novos parceiros.” (Entrevistada 2, boutique de banho, 2018)

Atendimento especializado, visibilidade da marca proporcionada pela loja, exclusividade na parceria e atenção especial ao fornecedor, vinculam na visão das entrevistadas, como a principal gama de benefícios que seus fornecedores possuem ao firmar uma parceria com seus perfis de lojas. Tais valores denotam, ainda, a fidelidade com que tratam seus fornecedores, deixando claro que a preferência sempre será para parceiros antigos. Em troca disso, no entanto, é preciso que as lojas recebam um suporte eficiente, tenham um canal de comunicação ativo, recebam treinamentos periodicamente e mantenham o preço justo alinhado a qualidade dos produtos.

Fatores como a abertura indiscriminada em diversos pontos de venda, por parte dos fornecedores, em uma mesma região, além de diminuir a exclusividade do

produto, faz com que exista uma concorrência desleal e um descompasso no viés da relação. Mudanças na política comercial dos fornecedores que não são discutidas e expostas com clareza aos postos de venda vinculam como um dos maiores focos de conflito dentro dos canais de *marketing*.

Ao serem indagadas sobre os principais fatores que levam em consideração numa parceria, ambas entrevistadas afirmaram ser no comprometimento e na responsabilidade do fornecedor, suas principais qualidades. O termo “senso de justiça” foi bastante utilizado por uma das entrevistadas ao falar sobre atributos do fornecedor. Na visão dela, parceiros antigos devem ter prioridade com relação a novos parceiros e os benefícios devem ser ministrados de acordo com a função e o serviço que cada um dos intermediários desempenha dentro do canal. “Fornecemos aqui um atendimento especializado e individual, o mínimo que esperamos em troca é um atendimento tão especializado quanto, em troca” (Entrevistada 2, boutique de banho, 2018).

#### 5.1.3.2 Lojas consideradas abertas à aquisição de novos parceiros

O perfil identificado como redes de lojas, por sua abrangência de mercado e tamanho de loja, já era esperado que tivesse um posicionamento mais aberto com relação a aquisição de agregar novos produtos e parceiros ao seu mix. De acordo com os entrevistados, a maioria dos compradores das lojas analisadas costuma frequentar diversas feiras do segmento, como a Expo Revestir, que ocorre em São Paulo, todos os anos. Segundo eles, as lojas estão sempre procurando por tendências e acabam trazendo muitos lançamentos das feiras nacionais e internacionais que frequentam.

Ainda de acordo com um dos entrevistados, a loja Premium da rede costuma trazer muitas tendências ao mercado do Sul, sendo pioneira e referência dentre os seus concorrentes. O relacionamento com arquitetos também configura um fator decisivo para a agregação de novos fornecedores, uma vez que tais especificadores costumam trazer as lojas marcas que trabalham anteriormente e que gostariam que as lojas de sua preferência também trabalhassem. A visibilidade proporcionada pelo grande número de filiais em Porto Alegre, também proporciona às lojas que diversos fornecedores entrem em contato, a fim de tornarem-se novos parceiros.

“A loja Costaneira costuma receber muitos fornecedores motivados que entram em contato para firmar parcerias, mas ao mesmo tempo, parte de nós a vontade estar sempre buscando novos produtos e lançamentos. O nosso foco é sempre suprir a necessidade do consumidor.” (Entrevistado 5, Gerente Rede de Lojas, 2018)

O processo de aquisição de novos parceiros, no entanto, é bem simples na visão da gerente de compras da Rede Elevato. De acordo com ela, os pré-requisitos impostos pela rede consistem na visita dos compradores a fábrica do possível fornecedor ou vice-versa, a fim de garantir a qualidade dos produtos. Após essa etapa, é feita uma consulta de crédito e, por fim, é firmada a parceria. Ao ser questionada sobre atributos principais valorizados pela rede em novas aquisições, a responsabilidade e comprometimento foram apontados como valores principais. Ao passo que fornecedores sem representação em loja e que não atualizam seus pontos de venda de maneira eficaz, na visão dela, são altamente dispensáveis.

“Desde que entrei aqui, desfiz parcerias antigas com diversos fornecedores. Tem representantes que eu nem conhecia ainda e já estou nesta loja há dois anos. A presença do representante é fundamental.”  
, (Entrevistada 6, Gerente de Compras Rede de Lojas)

Neste perfil de intermediário, foi identificado também, tanto nos gerentes entrevistados, quanto nos vendedores, que existe uma maior importância do papel do representante nas lojas. Para eles, o principal suporte é dado pelo representante e pelos eventuais treinamentos, uma vez que a maioria dos vendedores entrevistados não reconhece a existência do suporte fornecido pela empresa. Dessa forma, empresas de produtos que não estão ativamente presentes nas lojas, com contato direto com tais vendedores, acabam ficando esquecidas e não costumam vincular entre as principais marcas apresentadas ao consumidor.

No entanto, de modo geral, não foram identificados pelos proprietários e/ou gerentes quaisquer ocorrências de conflitos graves. Ao serem questionados sobre o nível de cooperação existente em parceiros novos em comparação a parceiros antigos, os entrevistados afirmaram não sentir diferenças acentuadas.

“Os parceiros novos querem mostrar trabalho para que a parceria dê certo, principalmente aqueles que entraram em contato conosco. Já os parceiros antigos, reconhecem nossa importância para o mercado e sabem como trabalhamos. Existe motivação de ambos os lados.” (Entrevistado 5, Gerente Rede de Lojas, 2018)

Em contrapartida, ao serem questionados quanto a preferência da loja em relação a parceiros novos em comparação a parceiros antigos, os entrevistados afirmaram não fazer distinção. No entanto, em lojas especializadas, como a Portobello Shop, a gerente afirmou sempre dar preferência a produtos da franquia. Por ser representante dos revestimentos Portobello, a Portobello Shop precisa seguir os pré-requisitos impostos pela matriz. No entanto, as únicas restrições referem-se a esse segmento de produtos e não se aplica aos demais mix de produtos. Porém, ao ser questionada sobre uma situação hipotética em que a loja precisasse optar por um fornecedor em detrimento de outro, a entrevistada afirmou optar sempre pelas marcas que representam o maior faturamento da loja, depois da Portobello.

“Caso fosse necessária a escolha de um fornecedor em detrimento de outro, ficaríamos em primeiro com a Portobello, obviamente, e logo após com os produtos da Deca. Trabalhamos com eles há tanto tempo que é difícil enxergar a loja sem os produtos da marca”. (Entrevistada 7, Gerente Rede de Lojas, 2018)

Com relação aos benefícios que costumam receber, os entrevistados afirmaram obter maiores demonstrações e produtos para exposição daqueles fornecedores que possuem um maior interesse na venda de seus produtos e que ainda precisam “conquistar o mercado”. Os produtos da Deca, de acordo com a maioria dos entrevistados, são sempre adquiridos pelos lojistas e tidos como fundamentais. Segundo eles, o máximo recebido em benefício da marca são em forma de descontos e expositores. A loja Portobello Shop, que também é representante autorizada da Deca, afirma que seu maior benefício com relação a marca consiste na prioridade dos lançamentos. Para ela, os descontos são irrelevantes. O mesmo ocorre com os próprios produtos da Portobello Shop, que também precisam ser adquiridos.

“Os produtos da deca são sempre comprados, o máximo que temos de desconto é 50%. No entanto, temos prioridade nos lançamentos e as representantes da deca recebem exclusividade nos produtos nos primeiros meses do lançamento. isso faz com que a loja seja referência em novidades e ajuda nas vendas.” (Entrevistado 8, Vendedor Rede de Lojas, 2018)

#### 5.1.4 Análise do suporte prestado e percepções dos lojistas

De acordo com artigo publicado no site Top Trade, existem cinco fatores fundamentais para a cooperação dos agentes dentro de um canal de *marketing* e distribuição e que precisam ser desempenhados pelo fornecedor: auxílio aos intermediários, suporte do fornecedor, ambientação, treinamentos e pós-venda. Adaptado ao que já existe na IMMERSI, abaixo estão listados o conceito de cada um desses fatores praticados pela empresa analisada.

- **Auxílio aos intermediários:** O auxílio aos intermediários vai desde a pequenas informações sobre o produto, até mesmo ao apoio nas tomadas de decisões de preço e condições de pagamento em uma venda grande. É importante que o lojista sinta que o fornecedor é flexível e que está aberto a troca de informações e negociações, respeitando a fluidez do mercado.
- **Suporte do fornecedor:** consiste no fornecimento de materiais como catálogos, *flyers*, principais argumentos de vendas, site estruturado e resposta rápida e efetiva a todas as indagações. Além disso, todos os materiais listados são atualizados em no máximo um ano, a fim de sempre contemplar os lançamentos constantes da marca. Um suporte eficiente, é tido como o principal canal de troca de informações e experiências entre os intermediários e o fornecedor, gerando confiança e incentivo à cooperação.
- **Ambientação:** na IMMERSI, a ambientação tem sido um dos principais benefícios praticados aos intermediários, a fim de movimentar as vendas e trazer uma maior visibilidade da marca ao mercado. Com um setor específico para projetos, a empresa além de fornecer parte dos produtos em consignação e expositores, também auxilia na entrega de projetos em 3D para que os lojistas possam visualizar anteriormente como a ambientação ficará na sua loja, dentro do espaço disponível.
- **Treinamentos:** Dar treinamentos aos varejos e colaboradores do varejo é fundamental para que eles tenham mais conhecimento, gerando mais vendas e busquem, também, a interdependência, reproduzindo por si só os principais

argumentos de venda. Na IMMERSI, os treinamentos são ministrados em um período de 6 meses por uma supervisora de vendas. Dessa forma, os encontros podem ser workshops envolvendo também os especificadores, ou simples conversas com os vendedores a respeito dos principais diferenciais do produto.

- **Pós-Venda:** O pós-venda desempenhado pela IMMERSI é talvez um dos principais atributos verificados pelo mercado à marca. Praticando, juntamente com a Doka, uma das maiores garantias de produto do segmento, a empresa também conta com um setor especializado em assistência técnica que, embora não faça a instalação propriamente dita dos produtos, auxilia as dúvidas em todos os processos dessa instalação e de possíveis problemas posteriores. O desempenho de um pós-venda eficiente por parte do fornecedor, é essencial para a maioria dos lojistas que não trabalham com garantia de loja.

Dessa forma, tendo detalhado os principais atributos desenvolvidos pela marca IMMERSI aos seus intermediários, foram elaborados os quadros comparativos, de acordo com os perfis Boutique - Quadro 8, Rede de Lojas - Quadro 9 e *E-commerce* - Quadro 10, onde os entrevistados informam suas percepções a respeito dos atributos listados. As respostas serão inseridas conforme ditas na entrevista em profundidade e estarão organizadas em ordem de importância, com relação aos atributos e de acordo com o perfil em que foram inseridas.

**Quadro 8 - Percepções dos Atributos Desenvolvidos Boutiques de Banho**

		ATRIBUTOS PERCEBIDOS				
		Auxílio aos Intermediários	Suporte do Fornecedor	Ambientação	Treinamentos	Pós-venda
Boutiques de Banho	Loja 1	"O relacionamento do canal com o fornecedor também é importante, o saber com quem falar e conhecer o nome da pessoa responsável por sanar suas dúvidas, traz confiança e gera segurança."	"uma material técnico atualizado e completo, dispensa qualquer outra coisa." "o detalhamento do desenho técnico é muito importante"	"precisa ter pelo menos um produto da linha exposta em loja, mas dispenso totens e demais adereços. "	"um foco maior no conteúdo e argumentos pontuais de venda agrupados em materiais como vídeos, catálogos e demais institucionais, acabam sendo mais efetivos do que a presença de uma supervisora técnica em loja."	"nunca tive problemas com garantia. Todos os meus fornecedores costumam cooperar."
	Loja 2	"costumo consultar a empresa quando sinto que estou sendo prejudicada em algum sentido, pela prática injusta de preços".	"não tinha catálogo em loja até pouco tempo, por isso não tive tempo de analisar o material ainda"	"alguns consumidores não se importam em comprar produtos só pelo catálogo, mas é sempre bom ter né?"	Não se aplica	Não se aplica.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

**Quadro 9 - Percepções dos Atributos Desenvolvidos Rede de Lojas**

		ATRIBUTOS PERCEBIDOS				
		Auxílio aos Intermediários	Suporte do Fornecedor	Ambientação	Treinamentos	Pós-venda
Rede de Lojas	Loja 3	"consultei a possibilidade de pintar um produto, fui bem atendida "	"o material atende as necessidades"	"trabalho a maioria dos meus produtos por catálogo, tenho só uma banheira de hidro em exposição na vitrine".	"um foco maior no conteúdo e argumentos pontuais de venda em vídeos, são mais efetivos do que treinamentos."	"as banheiras de hidro dão mais problemas com relação a assistência e garantia, mas não costuma ocorrer"
	Loja 4	"supre toda a minha necessidade".	"Solicitei catálogo, mas ainda não obtive retorno do representante."	"o consumidor ainda essa necessidade de tocar o produto. Para nós, é essencial."	"o representante ajuda muito os vendedores, talvez se não tivesse, o produto não venderia tanto"	"tivemos um problema com uma banheira que acabou quebrando, não era responsabilidade da empresa, mas fomos atendidos com outro produto rapidamente "
	Loja 5	"nunca precisamos recorrer, mas é importante a opção".	"temos só os flyers que foi deixado aqui. Seria importante receber mais".	"temos nessa loja, a exposição de quase todos os produtos, é o mínimo que o fornecedor tem que fazer, né?"	"não tivemos treinamento na loja nova ainda da IMMERSI".	"é uma questão de lei né? a garantia precisa ser feita"
	Loja 6	" quando tem clientes com orçamento de um concorrente, recorremos ao fornecedor"	"acho que está tudo ok com os materiais, não tenho ele aqui em mãos".	"não compramos produtos para exposição, a maioria é doado ou consignado."	"fazemos nossos próprios treinamentos em loja, mas quando o fornecedor se dispõe é bom também"	" A assistência técnica da DOKA é muito atenciosa, da IMMERSI não cheguei a usar".

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

**Quadro 10** - Percepções dos Atributos Desenvolvidos *E-commerce*

ATRIBUTOS PERCEBIDOS						
		Auxílio aos Intermediários	Suporte do Fornecedor	Ambientação	Treinamentos	Pós-venda
E-commerce	Loja 7	" sabemos que a política comercial precisa ser seguida, mas é importante a flexibilidade em alguns casos"	" o site é bem completo, utiizamos muitas informações na nossa plataforma e eventualmente, solicitamos fotos em alta resolução."	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 5.1.4.1 Percepção do suporte prestado às boutiques de banho

No que diz respeito a relação das boutiques entrevistadas com a IMMERSI, é possível perceber que existe um consenso na prestação eficiente de serviços básicos de suporte, treinamento e demais materiais essenciais à venda. O suporte exercido pela marca costuma ser um dos melhores dentre os fornecedores existentes nas lojas, uma vez que a maioria delega todas essas funções de comunicação e relacionamento com os postos de venda aos representantes. No entanto, para vendedores e gerentes de loja, ter um número que possam contatar, um site eficiente e a certeza de uma resposta rápida, além de trazer confiança na hora de oferecer um serviço, também traz motivação ao vender seus produtos.

A IMMERSI, atualmente, conta com um suporte direto aos consumidores, a fim de esclarecer dúvidas técnicas como instalação dos produtos, garantia e demais dúvidas sobre a matéria-prima, bem como condições comerciais, consulta de estoque e diversos apoios que podem ser solicitados por qualquer um dos intermediários, enquanto que as demais marcas de banheira do mercado, utilizam representantes e canais de atendimento ao cliente por meio do 0800, os quais costumam ser morosos, trazendo problemas aos vendedores que precisam de respostas rápidas na hora da venda.

Ainda a respeito do suporte prestado pela empresa, uma das entrevistadas informou não sentir a necessidade real da presença do representante da marca IMMERSI, em razão da eficiência do suporte. Para ela, a confiança das informações vem do contato direto com a gerente comercial da empresa, a qual mantém um



relacionamento sólido de longa data. “Nós não temos o costume de passar pedidos e consultar o representante da IMMERSI porque a presença dele em loja torna-se obsoleta frente ao suporte prestado pela marca” (Entrevistada 1, Gerente Boutique de Banho, 2018)

De modo geral, o principal problema identificado na relação das lojas analisadas com a IMMERSI consiste na atual mudança nas políticas comerciais, juntamente com a implementação de novos agentes e intermediários dentro do canal. Tais mudanças, além de não terem sido comunicadas de forma clara, configuram, na visão das entrevistadas, como descaso ao longo relacionamento que possuem. Segundo elas, a confiança foi abalada nesse sentido e mesmo que tenham percebido esforços recentes nesse sentido, ainda existem lacunas a serem preenchidas para que se retome o relacionamento harmonioso que mantinham, tal qual sempre ocorreu com a empresa Doka, bem antes do surgimento da linha IMMERSI.

É possível identificar ainda, que, embora a natureza dos produtos oferecidos pela IMMERSI tenha movimentado bastante o mercado em ascensão das banheiras de imersão, os principais conflitos de relacionamento da marca com o perfil boutique de banho, datam desde a sua concepção, justamente por não ter sido feito um alinhamento com estes intermediários. De qualquer forma, estes e demais conflitos identificados serão melhor descritos na próxima seção intitulada: Análise e Identificação dos Conflitos de Canal.

#### 5.1.4.2 Percepção do suporte prestado às Redes de Loja

Foi possível identificar, através do quadro explicativo e nos tópicos anteriores, que a relação da distribuidora IMMERSI com as demais redes de lojas é satisfatória e não necessita de grandes ajustes e intervenções, segundo os entrevistados. Suas posições a respeito dos serviços prestados, dizem muito da sua estrutura enquanto loja e do que julgam necessário. É importante salientar que a ambientação de loja, apesar de ser essencial a maioria dos entrevistados, não é um atributo valorizado como benefício e sim, conforme dito anteriormente, como um pré-requisito. As lojas que não obtêm ambientação IMMERSI em loja, também partilham desse

pressuposto, mas não demonstraram ressentimento percebido, uma vez que percebemos que seu foco não está na venda dos produtos da marca analisada.

Os treinamentos e o contato com os representantes, diferentemente do que foi percebido no perfil boutique de loja, é bastante valorizado por esse grupo de lojas. No entanto, fica claro que todos os movimentos em relação ao agendamento de eventos e demais práticas, deve partir do fornecedor, embora o interesse seja mútuo, a procura inicial deve partir do mesmo. A loja, trabalhando com uma extensa gama de fornecedores, não tem o controle sobre tais agendamentos.

De modo geral, não existe individualização dos fornecedores e todos são tratados da mesma forma, segundo os entrevistados, exceto aqueles em que possuem representação exclusiva de determinada marca. É difícil para esse perfil, que exista um relacionamento mais íntimo com qualquer uma das marcas representadas, devido a quantidade. Conforme afirma o gerente de uma das lojas, a referência deles no mercado consiste exatamente nesta gama de opções. “As melhores marcas do mercado estão na Costaneira e é isso que faz a loja referência” (Entrevistado 5, Gerente Rede de Lojas, 2018).

Os atributos valorizados por este perfil, portanto, não configuram exclusividade, apenas pré-requisitos básicos a qualquer parceria, o que torna difícil para o fornecedor se destacar. Além disso, embora detenham a maior parte da fatia do mercado, entende-se que isso é decorrente de outros fatores ao perceber que treinamentos e catálogos estavam desatualizados nos últimos seis meses, período analisado pela fatia de mercado. Da mesma forma, tais lacunas de relacionamento podem ser corrigidas caso ocorram restrições a extensa gama de benefícios proporcionada pela empresa a estes intermediários, dada a parcial inutilidade das ações tomadas frente ao resultado das vendas.

Em outras palavras, alinhando os dados fornecidos pelos relatórios da fatia de mercado com as percepções dos entrevistados, é possível destacar que as ações tomadas nos últimos tempos como: exposição dos produtos em consignação nas lojas, indicação de contatos através do site, eventos com arquitetos e etc, não tiveram ligação direta percebida nas vendas do período verificado. Na mesma linha, os investimentos não estão alocados da maneira correta dentro do canal, sobrecarregando os demais intermediários.

#### 5.1.4.3 Percepção do suporte prestado ao *E-commerce*

Conforme exemplificado no quadro explicativo, muito do suporte prestado pelo fornecedor ao *E-commerce* não se aplica em razão da sua estrutura. Dessa forma, ambientação, treinamentos e até mesmo materiais com catálogos e *flyers* são pouco valorizados, bem como inviáveis de serem administrados. No entanto, no que se refere ao suporte categorizado como um canal ativo e eficiente de comunicação entre os agentes, configura em um dos principais atributos valorizados pela plataforma.

Segundo um dos entrevistados, como o site não possui um atendimento presencial com seus consumidores, é importante que informações completas e fotos em alta resolução sejam fornecidas pelo fornecedor. No caso da IMMERSI, tal serviço tem sido desempenhado com empenho e não existem sugestões com relação ao que vem sendo feito.

#### 5.1.5 Análise e identificação dos conflitos de canal

Um dos principais fatores apontados pela teoria de Coughland et al (2002) para a ineficiência do canal, como um todo, consiste na não identificação das fontes de conflito desse canal. Segundo a teoria, uma função desempenhada por um agente de canal sempre terá necessidade de ser desempenhada. Dessa forma, no momento em que um dos agentes não cumpre com a sua função ou deixa de realizá-la com excelência, outros agentes serão sobrecarregados.

Na mesma linha, quando intermediários sentem que estão desempenhados mais funções do que deveriam e/ou não recebem os benefícios em troca do desempenho realizado, forma-se um tipo de desmotivação e descontentamento por meio desses agentes, que não se sentem reconhecidos, criando os conflitos de canal. Nesta seção, foram abordados assuntos relacionados aos principais conflitos identificados e suas fontes, separados por perfil de intermediário, uma vez que necessidades distintas foram identificadas em cada um desses. Mais uma vez, o *e-commerce* nesta seção não foi abordado por possuir diferenças estruturais com os demais perfis e que não puderam ser comparadas, na medida em que a plataforma informou não reconhecer tais problemas.

#### 5.1.5.1 Análise dos conflitos de canal em boutiques de banho

Conforme dito anteriormente, ambas as boutiques trabalham com fornecedores selecionados e com bastante tempo de mercado, temendo o risco que pode ser desenvolvido por uma parceria fraca e superficial. Em razão de seu perfil especializado, as lojas do segmento boutique possuem uma estrutura sofisticada e ambientação impecável, que é composta por profissionais com experiência e baixa rotatividade. Os custos relacionados ao local, a comissão paga aos vendedores, despesas envolvendo o *marketing* e a conturbada relação que essas lojas afirmaram manter com arquitetos, em razão de benefícios, faz com que seus custos totais de manutenção sejam maiores em razão do nível de atendimento que desempenham ao consumidor final.

Parceiros antigos da empresa, ao visitar essas lojas, foi possível identificar neste perfil os principais conflitos: sentimento de ausência de reconhecimento por parte do fornecedor, concorrência desleal, administração errônea de benefícios e incongruência nas políticas comerciais entre os intermediários. Primeiramente, a ausência de reconhecimento por parte do fornecedor em razão de diversos fatores, foi apontado pelas entrevistadas como um dos maiores ressentimentos com relação à marca. Para elas, os diversos serviços desempenhados pelas lojas geram custos altos e que são cobertos quase que inteiramente pelas proprietárias, uma vez que não existe uma preocupação da marca em atenuar os mesmos ou proporcionar incentivos ao trabalho que vem desempenhando com a IMMERSI e que sempre desempenharam com a Doka. As principais reivindicações, nesse sentido, consistem na ambientação exacerbada das redes de lojas em comparação ao que foi disponibilizado para apenas uma unidade das boutiques de banho.

“Às vezes dá vontade de perguntar se nós somos tão ruins em venda, para que tenhamos que chegar a esse ponto: solicitar mostruário mais de uma vez e aguardar todo esse tempo” (Entrevistada 2, Proprietária Boutique de Banho, 2018)

Em razão disso, a administração errônea e muitas vezes injusta da IMMERSI surge como fator principal a falta de reconhecimento. Nota-se, ainda, que a valorização exacerbada aos novos entrantes do canal é percebida pelas boutiques e acaba acentuando ainda mais os problemas existentes. Ou seja, além de não

receberem os benefícios e as vantagens que estavam em negociação, percebem que a jovem concorrência recebeu todas essas reivindicações sem esforço e com um tempo muito menor de parceria.

A concorrência entre os demais lojistas e as constantes mudanças na política comercial e na tabela de preços, no entanto, consistem na principal fonte de conflito identificada no canal. A realização do atendimento individual e especializado e a consequente perda de orçamento para os demais perfis, configuram no maior problema identificado pelas entrevistadas. Tais situações, embora difíceis de ser contabilizadas tem ocorrido com frequência e são praticamente impossíveis de serem contornadas.

“Mesmo que o cliente retorne a nós e peça desconto e mesmo que a gente entre em contato com a IMMERSI, ainda assim o valor ficaria numa margem muito abaixo da que costumamos trabalhar”. (Entrevistada 1, Gerente de Loja, 2018)

O mix de produtos oferecido pelos concorrentes, também fazem parte margem apertada com que são obrigadas a trabalhar. Segundo uma das entrevistadas, o valor da banheira nem sempre é o principal, uma vez que a concorrência utiliza substitutos similares nos produtos de menor valor do orçamento e usam marcas que a loja sequer trabalha, por ser especializada. Dessa forma, a entrevistada afirma perder em acessório, metais e revestimentos – produtos que costumam acompanhar o orçamento de uma banheira.

“Às vezes a gente consegue chegar no preço da banheira, mas o cliente está com os metais de uma marca de baixa qualidade que nós não trabalhamos. É uma incongruência sem tamanho.” (Entrevistada 2, Proprietária Boutique de Banho, 2018)

De modo geral, as constantes mudanças na tabela e na política comercial, em especial a abertura de postos de venda no perfil rede de lojas, são as principais incongruências identificadas. Tais políticas, aliadas com uma falha na comunicação e administração equivocada de recursos, resultou na visão das entrevistadas, como um grande descompasso na trajetória da empresa. A pertinência das reivindicações também pode ser atestada através da não identificação de conflito por parte das duas lojas boutique entrevistadas: ambas residem na mesma rua e concorrem pelo mesmo público alvo. No entanto, afirmam administrar preços justos e, com isso, os

conflitos são quase inexistentes. Além disso, conflitos dessa natureza eram mais raros anteriormente à expansão do canal, quando a empresa só trabalhava com o perfil boutique e a rede de Lojas Costaneira, com menos unidades que a rede Elevato.

#### 5.1.5.2 Análise dos Conflitos de Canal em Rede de Lojas

Para o perfil rede de lojas, ainda em decorrência do pouco tempo de parceria, não foram identificados conflitos pertinentes nas entrevistas com gerentes de loja, gerentes de compra e demais compradores. Muito desse resultado, surge da grande gama de benefícios administrados pelo fornecedor ao longo dessa relação como, administração de eventos para arquitetos em loja, consignação de produtos, expositores e treinamentos periódicos. Tais benefícios, no entanto, apesar de evitar conflitos, não configura grandes níveis de reconhecimento e incentivo à cooperação por parte dos entrevistados, conforme visto nos tópicos anteriores.

Paralelamente a isso, é possível identificar que existe uma grande preocupação por parte da matriz do canal em manter essa boa relação com esse perfil, mesmo em detrimento dos outros. Um exemplo disso, consiste na troca imediata dos produtos vendidos por novos modelos em consignação. Ou seja, nas redes de loja a preocupação com o espaço fornecido pelas lojas é tanta que os produtos precisam ser substituídos com urgência, em no máximo uma semana. Tais situações demonstram a importância que tal perfil representa para a IMMERSI, muito em função do seu faturamento.

Atualmente, a IMMERSI trabalha com uma tabela única de preços de custo para todos os agentes do canal, em exceção ao *e-commerce*, e não trabalha com preço sugerido, deixando autonomia de *markup* aos agentes. Dessa forma, mesmo praticando preços dentro do que costuma ser trabalhado pelo mercado, as redes de loja ainda possuem uma grande vantagem competitiva em detrimento das boutiques, uma vez que sua equipe e demais custos são menores, frente às demais lojas analisadas. Por outro lado, ao trabalhar com diversas marcas de acessórios, metais e revestimentos, tais fatores aparecem como facilitadores nas negociações com o consumidor final: mesmo que a margem da banheira fique apertada, a loja ainda ganha nos demais produtos do orçamento.

A comunicação, no entanto, foi apontada por alguns vendedores e gerentes como uma questão a ser melhor explorada, assim como a administração do conteúdo dos treinamentos, os quais costumam ocupar muito tempo falando de conteúdos conceituais e de pouca utilidade percebida. Porém, a relação foi apontada por ambos como muito satisfatória e promissora.

#### *5.1.6 Influência da ação dos intermediários no consumidor final na visão dos lojistas*

Para que seja possível definir através das análises os atributos valorizados pelos consumidores, na visão das lojas, é necessário conceituar alguns fatores como produto e marca, bem como as percepções do consumidor a respeito dessas marcas e desses serviços. Segundo Kotler e Armstrong (1988, p.190), “produto ou serviço é qualquer coisa que possa satisfazer um desejo ou necessidade”. Na mesma linha, de acordo com Kotler (1994), a marca consiste na denominação ou símbolo utilizado para diferenciar produtos e serviços frente à concorrência. De acordo com Teboul (1999), ao passo que os produtos fornecidos ao mercado possuem cada vez menos similaridades, a principal forma de diferenciação frente ao mercado consiste em aperfeiçoar os serviços entorno desse produto, desenvolvendo os serviços existentes ou agregando novos serviços ao mesmo mix de produtos.

Dessa forma, para esta pesquisa, foram identificados quatro atributos principais e que, na visão dos entrevistados, configuram aquilo que melhor descreve sua principal vantagem competitiva no mercado: Melhor preço, Atendimento especializado, Relacionamento com arquitetos e demais especificadores, Melhor mix de produtos.

O Quadro 11 discrimina, por perfil de loja, aquilo que foi apontado pelos entrevistados como seu principal atributo, no que se refere a escolha do consumidor final:

Quadro 11 - Atributos x Perfil de Loja

Atributos Perfil	Melhor Preço	Atendimento	Relacionamento com Arquitetos	Melhores Marcas
Boutique de Banho		X		X
Rede de Lojas	X		X	
<i>E-commerce</i>	X			

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

- **Rede de Lojas:**

No perfil redes de lojas verificou-se, através das entrevistas com gerentes das lojas e vendedores, que atributos como o preço e relacionamento com arquitetos vinculam os principais fatores de influência aos consumidores finais. Para os gerentes de compra e proprietários, no entanto, a estética, a qualidade dos produtos e o atendimento personalizado são os atributos mais importantes na visão do consumidor e são decisivos na sua decisão de loja. Ainda assim, o preço acaba sendo um “divisor de águas”, na visão de um dos vendedores entrevistados.

“Todas as lojas desse segmento que trabalhamos possui um atendimento especial, mas é o preço que acaba definindo o local que a pessoa vai comprar o produto. Até porque, os produtos e as marcas costumam ser as mesmas trabalhadas, então isso acaba não contando muito para a escolha final”. (Entrevistado 9, Vendedor Rede de Loja, 2018)

Já de acordo com os gerentes de ambas as lojas *premium*, dentro do perfil rede de lojas, verificou-se que nessas unidades da rede a relação com os arquitetos e o atendimento especializado acabam pesando mais do que as outras lojas. Isso ocorre porque, de acordo com a gerente da Stilo Elevato, a loja tem um posicionamento diferente das outras e as pessoas já reconhecem isso dentro do mercado. Além disso, o preço entre as filiais da rede é tabelado e, portanto, o mesmo produto que é vendido na Avenida do Forte tem o mesmo valor do produto vendido na Nilo Peçanha, o que diferencia é o atendimento e o maior fluxo de arquitetos em loja. De acordo com ela, os arquitetos também costumam concentrar suas visitas na Stillo, por logística, hábito e também por um melhor relacionamento



com os vendedores. Ainda sobre as lojas *premium*, Costaneira Premium e Stilo Elevato possuem um diferencial nesta parte de especificadores, uma vez que enquanto a primeira possui a metade de seus vendedores formados em arquitetura, a segunda ministra pequenos *workshops* para jovens arquitetos sobre o segmento de decoração, trazendo assim uma maior concentração do público nessas duas lojas.

A loja Unic Store, por outro lado, destoa da maioria das análises dentro do perfil rede de loja e vincula dentro do atendimento seu principal atributo influenciador. No entanto, seu atributo em atendimento consiste em uma ligeira consultoria técnica aos consumidores no que se refere a compra de banheiras. Segundo a proprietária, o serviço é desempenhado sem custos adicionais e baseia-se em medir na casa dos consumidores o espaço disponível e as futuras intervenções que serão necessárias a instalação do produto escolhido.

“O nosso cliente tem muita dificuldade em saber qual o melhor produto para o seu espaço e perdemos diversas vendas ao longo dos anos em decorrência disso. O consumidor da nossa loja não tem auxílio de arquiteto, então tudo é mais difícil pra ele, principalmente no que se refere a insegurança de comprar um produto que ele não sabe como instalar.”  
(Entrevistada 4, Proprietária Rede de Loja, 2018)

- **Boutiques de Banho:**

Para as boutiques de banho, existe um alinhamento entre todos os entrevistados a respeito do principal atributo reconhecido pelo mercado ou carro chefe. O atendimento especializado consiste no maior atributo valorizado, uma vez que a maioria dos consumidores da loja exigem atenção e relacionamento. Tal característica é ainda mais marcada na medida em que as lojas costumam trabalhar a portas fechadas. Dessa forma, é difícil que o consumidor entre apenas para “dar uma olhadinha”. Os consumidores chegam na loja porque compraram anteriormente ou por indicação de arquitetos e exigem atenção individualizada. “Nossos clientes chegam aqui esperando falar com o vendedor que costuma atendê-los enquanto esperam por um cafézinho” (Entrevistada 2, proprietária Boutique de Banho, 2018).

Além disso, a qualidade dos produtos e o mix foram apontados por eles como principal característica. Tanto a loja Ladrilhart, quanto a loja Bello Bagno, possuem destaque no mercado por trabalharem com marcas exclusivas de revestimentos, banheiras, louças e metais. Da mesma forma, marcas que costumam ser trabalhadas em Home Centers e ferragens não vinculam dentre o mix de produtos

oferecidos. A partir disso, as entrevistadas afirmam trazer certo grau de confiança aos seus consumidores, demonstrando que a qualidade que procuram está presente naquele ambiente. “As pessoas procuram a Ladrilhart quando querem um produto que não irão encontrar em qualquer lugar” (Entrevistada 3, proprietária Boutique de Banho, 2018)

- **E-commerce:**

O *e-commerce*, por sua vez, reconhece que seu principal atributo enquanto loja é o preço. Ao trabalhar com uma margem ampla, os entrevistados afirmaram conseguir um grande diferencial no que se refere a preço, dentro desse segmento. No entanto, a característica que mais atrai os consumidores no *e-commerce* é a entrega facilitada, abrangente e rápida. Mais importante do que o preço, é muito importante que o consumidor saiba que sua encomenda chegará dentro do tempo previsto em perfeitas condições.

A confiança na plataforma e o tempo de mercado, também foram apontados pelos entrevistados como atributos importantes na concepção dos consumidores. Ao serem questionados sobre a dificuldade em vender produtos de alto valor agregado pelo *e-commerce*, os entrevistados afirmaram a importância da concorrência nesse sentido.

“geralmente quando o consumidor chega até nós, já tem em mente o que procura e inclusive já experimentou e visualizou em alguma loja física. O nosso papel principal nesse cenário, é dar o melhor preço e as melhores condições, pois é isso que o consumidor espera de nós.” (Proprietário *e-commerce*, 2018)

### 5.1.7 Estrutura do Canal de Marketing E Análise dos Serviços Prestados

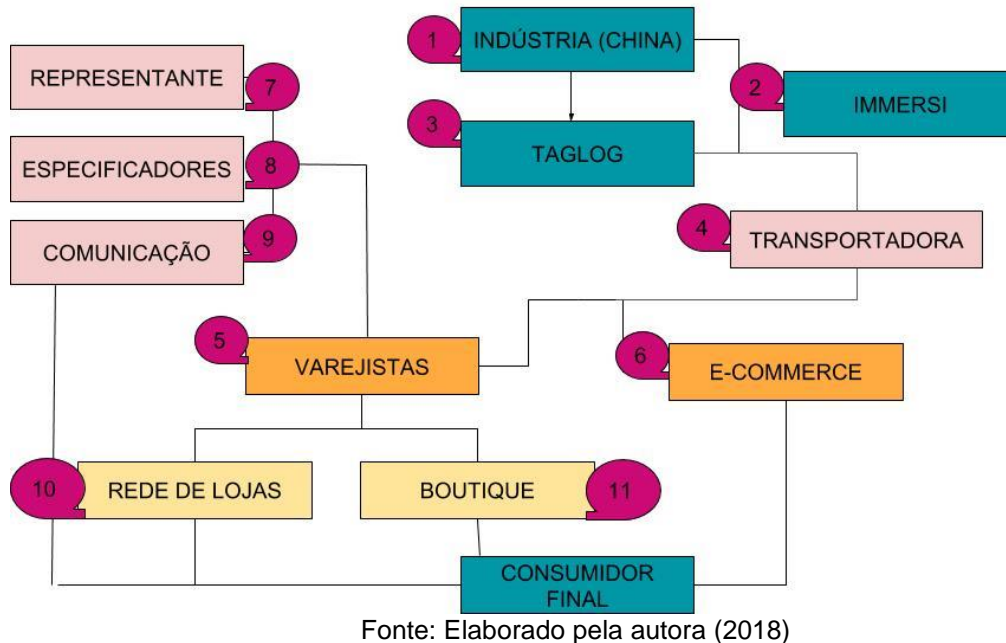
Conforme analisado nas seções anteriores e de acordo com a fundamentação teórica, a estrutura do canal de *marketing* consiste em dois canais principais de *marketing*: varejistas (rede de lojas e boutique) e *e-commerce*. No entanto, as relações existentes entre os perfis dos intermediários e os facilitadores, como especificadores, fazem com os processos tornem-se mais complexos à medida que diversas ramificações precisam ser detalhadas.

Na estrutura do canal da IMMERSI, foram detalhados aspectos anteriores a sua distribuição, que por ser uma importadora possui seus produtos comercializados com origem na China. A partir dela, são traçadas ramificações que passam para o depósito terceirizado da empresa, em Itajaí, para os varejistas e *e-commerce*, por meio de auxílios dos facilitadores, como transportadoras, representantes, especificadores e comunicação. Tais facilitadores ajudam no fluxo e no desempenho das funções desempenhadas pelos integrantes do canal. Nos tópicos abaixo, numerados de 1 a 11, é possível detalhar os serviços desempenhados pelos agentes no que se refere aos processos feitos dentro do canal. É importante salientar ainda, que as funções de mercado que os agentes do canal desempenham, bem como as funções e influências que atuam sobre o consumidor final (estão descritas nas seções 5.1.2 e 5.1.6, respectivamente). Nesta seção, portanto, foram destacados os processos, serviços e particularidades de cada um dos agentes. A estrutura do canal de *marketing* da IMMERSI, pode ser consultada na Figura 12 desta seção.

1. **Indústria:** Conforme exemplificado nos tópicos acima, os produtos comercializados pela marca IMMERSI, são importados. A partir dos dois fornecedores principais da marca, oriundos da China, os pedidos são feitos pelo setor de compras da empresa, com sede em Porto Alegre, de acordo com a demanda do mercado e com periodicidade regular.
2. **Distribuidora:** A função desempenhada pela IMMERSI enquanto distribuidora consiste em distribuir os produtos importados como intermediária entre a Indústria e demais agentes, solicitando novos pedidos periodicamente. A posse física dos produtos – detenção do direito sobre as mercadorias; é uma função desempenhada pela IMMERSI, uma vez que realiza pedidos volumosos de mercadorias sem que tenha, necessariamente, compradores definidos, assumindo os riscos dessa operação.
3. **Armazenagem:** O depósito terceirizado TagLog desempenha um serviço de armazenagem dos produtos. Dessa forma, desempenha tanto o recebimento das mercadorias, quanto encaminha os produtos às transportadoras. Além disso, desempenha uma função de logística para o transporte, uma vez que sua localização no porto de Itajaí é um facilitador para a abrangência

geográfica das entregas e também da chegada dos produtos oriundos da China, que não passam pela sede física da IMMERSI.

4. **Transporte:** As transportadoras dentro do canal realizam o serviço de transporte das mercadorias para todo o território brasileiro. Sob a responsabilidade do cliente, caracterizando o frete FOB – a pagar, o transporte pode ser terceirizado ou feito pelo próprio agente (lojista ou *e-commerce*). Dessa forma, a agilidade e rapidez da entrega fica a critério do cliente, que pode optar por serviços mais ágeis, porém mais custosos ou serviços demorados de menor valor.
5. **Varejo:** O varejo, conforme exemplificado nas seções anteriores, realiza um serviço indispensável de disponibilização das mercadorias ao consumidor final. Sob o auxílio dos facilitadores, realiza os pedidos, *marketing*, negociação, promoção e ambientação. No entanto, devido à natureza do tipo de produto comercializado, os pedidos são feitos sob encomenda, retirando deste agente a responsabilidade de estoque e demais riscos de armazenamento.
6. **E-commerce:** Realiza função similar ao varejo, no que diz respeito à disponibilização de mercadorias ao consumidor final. No entanto, faz isso de forma online e possui riscos ainda menores de operação, uma vez que o produto vai diretamente do depósito para o consumidor final. É importante salientar, ainda, que esse agente não tem o auxílio dos facilitadores como representantes, especificadores, apenas a comunicação.
7. **a 9. Facilitadores:** Disponíveis na seção 5.1.4, os facilitadores agem como um suporte prestado aos agentes. Em especial, aos varejistas, no que se refere ao trabalho desempenhado pelos representantes – troca de informações, pedido, intermédio de negociações, descontos; especificadores – indicação de clientes, contato com o consumidor final; e comunicação prestada pela IMMERSI, por intermédio dos *leads* oriundos do site, *e-mail marketing*, redes sociais etc.
10. **a 11. Rede de Lojas e Boutiques:** As redes de loja, bem como as boutiques de banho, são ramificações do agente varejo. Dessa forma, embora tenham funções distintas e influências individuais em relação ao consumidor final, desempenham e enquanto loja os serviços de parcelamento, pós-venda, ambientação e exposição dos produtos, pedido e negociação.

**Figura 12** - Estrutura do Canal de *Marketing* da IMMERSI

## 5.2 Análise descritiva quantitativa

A análise dos resultados quantitativos consistiu, nesta fase, em um fechamento a respeito do que já foi analisado na etapa qualitativa com relação às percepções com relação ao perfil do consumidor de banheiras de imersão. Ao tratar de qualidades e preferências percebidas, os dados coletados auxiliam a traçar os principais atributos valorizados pelo consumidor de banheiras, tanto com relação ao produto, quanto em relação a escolha da loja. Além disso, foi possível determinar também as influências a que estão expostos estes clientes – arquitetos, serviços desempenhados pela loja, marca e etc.

As primeiras seções destacadas no formulário online, procuraram segmentar consumidor final, especificadores e filtrar usuários que, por alguma razão, não estavam familiarizados com o conceito de imersão. A seção posterior trata de aspectos relativos ao segmento de imersão, a fim de entender como os usuários ficaram conhecendo e através de quais influências e quais diferenciais presentes nas banheiras os fizeram optar pela imersão. Logo após, nas seções posteriores foram abordados aspectos relativos aos atributos valorizados na escolha da loja e do produto. A última seção foi reservada apenas aos usuários que afirmaram realizar compras online e, assim, foram direcionados para questões referentes ao processo na compra por *e-commerce*.

Dessa forma, de acordo com os objetivos específicos e os principais tópicos desenvolvidos no formulário online, a análise quantitativa foi dividida em dois blocos principais: percepções e influências verificadas no perfil do consumidor de banheiras e aspectos semelhantes e divergentes no que se refere a fala dos lojistas na fase qualitativa e dos consumidores na fase quantitativa.

### *5.2.1 Análise das percepções e influências sobre o consumidor final*

Este primeiro bloco aborda os principais aspectos sobre o processo de compra do consumidor final. Sendo assim, para entender as influências a que estão sendo expostos, foi preciso identificar suas preferências com relação aos atributos e diferenciais oferecidos pelas lojas e pelo produto, bem como a forma com que estes foram apresentados por cada perfil de lojista identificado na análise qualitativa, a fim de que a IMMERSI possa direcionar, posteriormente, ações que contemplem e alinhem o perfil de consumidor final ao perfil de loja.

#### 5.2.1.1 Análise do perfil do consumidor final

A análise do Perfil do Consumidor final, buscou entender quais as características e como se comporta este *lead*. Para isto, foram utilizados os dados fornecidos pelas questões referentes a primeiras questões do questionário, onde é indagado ao usuário seu nível de criticidade no processo de compra, o nível de conhecimento que este *lead* possui em relação às marcas analisadas – Doka e IMMERS, bem como as preferências e identificações em relação as lojas que está mais familiarizado. Posteriormente, através dos cruzamentos realizados entre o tipo de usuário e os aspectos sinalizados acima, foram feitas análises que separam perfis críticos por marca de banheira preferida e marca de loja preferida.

- **Caracterização dos Usuários dentro da Pesquisa**

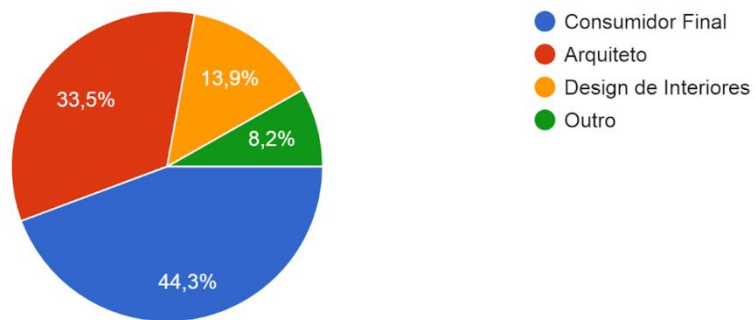
De acordo com o Gráfico 3 indicado abaixo, 44,3% dos respondentes se identificaram dentro da pesquisa como Consumidores Finais, representando a maioria dos usuários. Em segundo lugar, com 33,5%, surgem os arquitetos, que podem ser associados ao consumidor final, uma vez, influenciam diretamente no momento da escolha do consumidor final, como será exemplificado na seção 5.2.1.2,

referente às influências. Em terceiro, os designs de interiores ocupam uma fatia referente à 13,9% dos usuários dentro da pesquisa. No entanto, caso sejam analisados como grupo especificadores – arquitetos e designers de interiores –, nota-se que a representação da fatia referente ao grupo de especificadores acaba assumindo a maioria de usuários identificados, totalizando 47,4% dos respondentes.

**Gráfico 3** - Identificação dos Usuários na Pesquisa

Você se identifica dentro dessa pesquisa como:

158 respostas



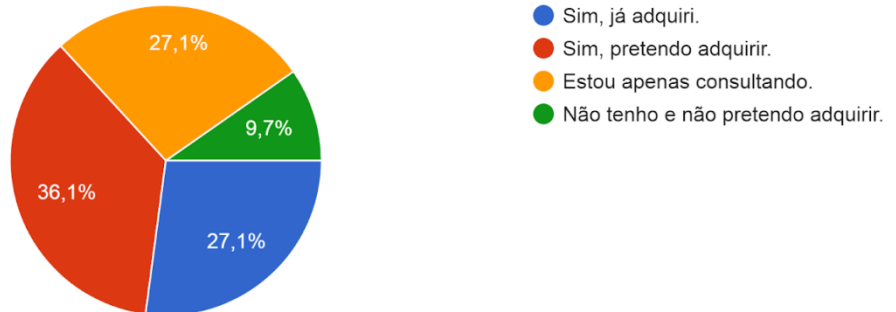
Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

Paralelamente a isso, ao analisar a origem desses usuários – a forma com que cada um dos respondentes se tornou *lead* –, é possível perceber que apenas 9,7% dos respondentes afirmou não ter adquirido o produto, bem como sinalizaram não pretender realizar qualquer tipo de aquisição dos produtos da marca. Tais dados demonstram que a possível origem dos *leads* se deu a respeito do real interesse desses respondentes pelos produtos da marca, tanto de IMMERSI, como de Doka. No Gráfico 4, é possível identificar, também, que dos 63,2% usuários que sinalizaram interesse ativo pelos produtos, 36,1% ainda estão em processo decisório de compra. Ou seja, a maior representação de usuários da pesquisa são possíveis consumidores dos produtos. Além disso, 27,1% dos respondentes demonstrou ter apenas curiosidade de consulta aos produtos, sem necessariamente possuir motivações reais de compra.

**Gráfico 4** - Possíveis Consumidores

## Você adquiriu ou pretende adquirir banheira de imersão?

144 respostas



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

### • **Criticidade Percebida pelos Usuários**

Durante a pesquisa qualitativa, ao serem questionados sobre o possível perfil dos consumidores de banheira, os entrevistados afirmaram reconhecer um alto nível de criticidade nos mesmos. Os aspectos apontados por eles foram relacionados ao conhecimento pré-adquirido dos consumidores com relação aos produtos e a ocorrência de divergências de preços e orçamentos. A fim de determinar a fidelidade dos usuários e confirmar essas informações, foi inserida no questionário uma questão relacionada à frequência com que os mesmos costumam realizar orçamentos em diferentes lojas. A partir disso, pretendeu-se segmentar, dentro da pesquisa, esta parcela de usuários que não aceita realizar a compra de um produto sempre na mesma loja, sem consultar outros valores e condições, mesmo tendo suas preferências definidas. Os dados apresentados no Gráfico 5 mostram que apenas 1,4% de todos os respondentes afirmaram não realizar orçamentos nunca, enquanto que 81, % afirma realizar sempre orçamentos em pelo menos duas lojas, antes de adquirir a compra do produto.

Dessa forma, é possível avaliar que, de fato, os usuários da pesquisa costumam realizar orçamentos em mais de uma loja, não sentindo segurança em consultar apenas uma loja, mesmo que esta seja de sua preferência e que já tenha adquirido produtos na mesma, em outras ocasiões. Além disso, o grande número de orçamentos pode ser verificado na fala dos entrevistados da fase qualitativa, ao afirmarem que os mesmos clientes acabam consultando o mesmo produto em

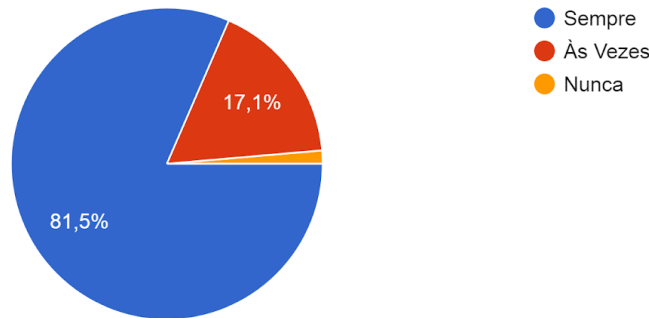


diversas lojas. Tal padrão é mais fortemente reconhecido e sinalizado pelo perfil boutique de banho.

**Gráfico 5** - Perfil de Criticidade do Usuário

Você costuma fazer orçamentos em mais de uma loja para a compra de produtos?

146 respostas



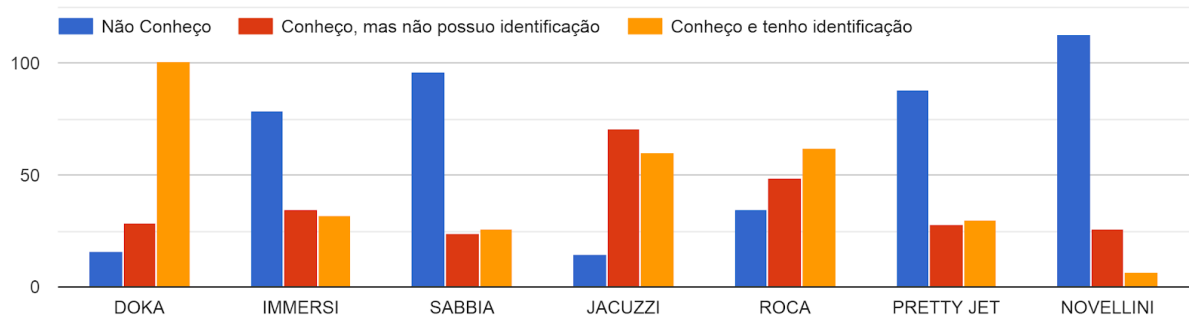
Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

- **Análise das Preferências por Marca de Banheira**

A análise das preferências por marca de banheira foi filtrada de acordo com a identificação inicial do usuário. Neste caso, foi possível identificar que tipo de grupo pertence o usuário que opta por determinada marca de banheira. É importante salientar que, embora os *leads* sejam provenientes da base de *leads* da empresa em análise, muitos consumidores estão ainda pesquisando outras marcas e demonstraram ter maior identificação por empresas da concorrência. O Gráfico 6 sinaliza, portanto, as preferências relacionadas à marca de banheiras de imersão, utilizando todos os grupos de usuários. As marcas Doka e Jacuzzi são apontadas pelos usuários como maior referência e identificação, enquanto que a marca analisada, IMMERSI, aparece apenas em quarto lugar em ordem de importância, juntamente com a marca Pretty Jet. Ao analisar apenas o conhecimento sobre as marcas, no entanto, a IMMERSI aparece em penúltimo dentre as marcas menos conhecidas apontadas pelos consumidores.

**Gráfico 6 - Identificação por Marca de Banheira**

Você conhece ou tem mais identificação com alguma das marcas de banheiras de imersão abaixo?



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

O cruzamento entre os grupos de usuários e as marcas preferidas, apontam dados mais esclarecedores a respeito da relação entre estes perfis e as marcas Doka e IMMERSI. Para efeito de análise e a fim de manter a clareza da disposição das informações, foram filtradas desta parte, as demais marcas irrelevantes ao estudo, neste momento. Sendo assim, a Tabela 1 demonstra que, dentre o grupo de usuários que se identifica como consumidor final, 60% demonstrou não conhecer a marca Doka, contra 41,4% que afirmou conhecer e não ter identificação com a mesma. Na mesma linha, 45% informou conhecer e ter identificação com a marca. De modo geral, analisando a última coluna, referente ao conhecimento e identificação, destaca-se a maior porcentagem para o grupo dos consumidores finais, seguido pelos arquitetos e designers de interiores com 38% e 13%, respectivamente. No entanto, ao agregar arquitetos e designers de interiores no mesmo grupo, fica claro que a maioria dos especificadores desta pesquisa possuem maior identificação e conhecimento a respeito da marca de banheiras Doka, totalizando 51% o que representa mais da metade da preferência dos usuários.

**Tabela 1 - Usuário x Marca de Banheira Doka**

Usuário x Marca de Banheira					
		DOKA			Total
		Não Conheço	Conheço, mas não possuo identificação	Conheço e tenho identificação	
Tipo de Usuário	Consumidor Final	60,0%	41,4%	45,0%	45,8%
	Arquiteto	20,0%	27,6%	38,0%	34,0%
	Design de Interiores	0%	17,2%	13,0%	12,5%
	Outro	20,0%	13,8%	4,0%	7,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fornecida pelo software estatístico SPSS (2018)

Ao analisar o cruzamento dos grupos de usuários pela marca IMMERSI, é possível destacar que, da mesma forma em que foi analisado na tabela anterior, a última coluna demonstra que a maior porcentagem corresponde ao grupo dos consumidores finais, com 45,8%. No entanto, a diferença entre este grupo e o grupo dos especificadores mostrou-se menor em comparação ao analisado anteriormente para a marca Doka. Somando arquitetos e designers de interiores, a porcentagem total do grupo especificadores totalizou 46,5% – menos de 1% de diferença para o grupo dos consumidores. Tais dados apresentam uma maior inclinação de preferência pela marca Doka, por parte do grupo especificadores, em razão do tempo de mercado da empresa e também, do relacionamento mantido ao longo dos anos. No entanto, dado o tempo de mercado da marca IMMERSI, os dados mostraram-se favoráveis em razão das porcentagens que se referem ao conhecimento da marca, mesmo sem a identificação. Ao analisar a coluna do meio da Tabela 2, nota-se que dentro do grupo dos especificadores, 65,7% afirmaram conhecer a marca. Dessa forma, mesmo que apenas 25,7% dos consumidores finais conheçam a IMMERSI, tal diferença é amenizada pelo conhecimento percebido no grupo dos especificadores, uma vez que estes representam forte influência com relação aos seus clientes.

**Tabela 2 - Usuário x Marca de Banheira Doka**

		IMMERSI			Total
		Não Conheço	Conheço, mas não possuo identificação	Conheço e tenho identificação	
Tipo de Usuário	Consumidor Final	48,7%	25,7%	61,3%	45,8%
	Arquiteto	30,8%	54,3%	19,4%	34,0%
	Design de Interiores	12,8%	11,4%	12,9%	12,5%
	Outro	7,7%	8,6%	6,5%	7,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fornecida pelo software estatístico SPSS (2018)

- **Análise das Preferências por Loja**

De acordo com o Gráfico 7, é possível perceber que de todos os grupos de usuários da pesquisa, 80,8% correspondem a Loja PortoBello Shop, seguido por 23,3 % das Lojas Bello Bagno, 12,3% da Loja Ladrilhart e 11% da Rede Costaneira. No entanto, tratando-se de uma pesquisa realizada para usuários de diversas partes do país e de lojas provenientes do Sul, entende-se que a porcentagem elevada atribuída a Portobello Shop tem ligação com o grande número de franquias que a marca possui no Brasil. Além disso, os revestimentos comercializados pela marca, são distribuídos em diversas lojas que não necessariamente são franquias da Portobello. Desse modo, desconsiderando a loja com maior porcentagem, tais dados, demonstram que, ao utilizar os perfis definidos na fase qualitativa, o perfil boutique de banho detém o maior conhecimento e identificação dos respondentes.

**Gráfico 7 - Identificação por Loja**

Das lojas abaixo, quais você conhece ou melhor se identifica? (você deve marcar duas opções)



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

A análise por grupo de usuário, por sua vez, apresentou através da Tabela 3 que apenas cinco dos consumidores finais optaram pela rede Costaneira, 5 dos respondentes optaram pela Lojas Elevato e 27 dos respondentes optaram pelo Perfil Boutique de Banho (Bello Bagno e Ladrilhart). Ao analisar o grupo especificadores, percebe-se, ainda, que o perfil Boutique detém também, a maior frequência (24) de identificação dos usuários identificados como arquitetos ou especificadores. No entanto, a diferença para o perfil rede de lojas, neste grupo, foi de apenas 8 respondentes, sem contabilizar a Franquia Portobello, em função dos usuários que não moram na região Sul. A Rede Costaneira obteve frequência 8 dentro do grupo especificadores, ficando atrás apenas para a Loja Ladrilhart, que obteve 13 usuários que afirmaram ter identificação e reconhecimento com a loja.

**Tabela 3 - Usuário x Loja**

		Lojas								Total
		Rede Costaneira	Lojas Elevato	Lojas Bello Bagno	Ladrilhart	Portobello Shop	Adamatti	Unic Store	Outros	
Tipo de Usuário	Consumidor Final	5	5	20	7	48	0	4	21	66
	Arquiteto	6	1	11	8	44	1	4	13	49
	Design de Interiores	2	2	2	3	17	0	0	4	18
	Outros	1	1	1	0	7	1	0	4	11
Total	Count	14	9	34	18	116	2	8	42	144

Fonte: Fornecida pelo software estatístico SPSS (2018)

De modo geral, identifica-se uma tendência dos usuários da pesquisa a ter uma maior identificação com o perfil boutique de banho. No entanto, dentro do grupo consumidor final, a preferência pelas lojas Bello Bagno e Ladrilhart torna-se maior. Em relação aos dados coletados na fase qualitativa, pode-se relacionar a preferência dos usuários neste grupo ao atendimento especializado prestado pelas mesmas. Todavia, percebe-se também que as redes de lojas detêm um bom relacionamento com os especificadores, resultado da diferença mínima de frequência entre os dois perfis: rede de lojas e boutique de banho.

### 5.2.2 Análise das influências percebidas

Nesta seção, buscou-se apresentar aquilo que se mostrou coeso e alinhado na visão de ambos os grupos entrevistados e que não apresentaram contradições,

bem como, destacou os aspectos que se mostraram divergentes na visão dos lojistas em contraponto a visão dos consumidores e vice-versa.

#### 5.2.2.1 Preferências percebidas pelos usuários críticos

Nesta análise, foram filtrados os usuários definidos com um perfil crítico de compra, conforme exemplificado no tópico “Críticidade dos Usuários”, totalizando 118 respondentes. Os usuários que informaram realizar orçamentos às vezes ou nunca totalizaram 26 respondentes e não foram considerados nesta análise. A fim de entender o comportamento desses usuários que costumam realizar pelo menos dois orçamentos em lojas distintas, foram descritos na Tabela 4 quais desses grupos de usuários melhor se identificam com as lojas listadas no formulário online. Na mesma linha, foram utilizados os perfis identificados na fase qualitativa para que fosse possível identificar se os usuários considerados exigentes, de fato, optam e se identificam com as lojas com o perfil mais crítico, como é o caso das boutiques de banho.

Desconsiderando as franquias e produtos disponibilizados pela Portobello, a maior frequência (18) de consumidores críticos apontou para as Lojas Bello Bagno e em segundo lugar a loja Ladrilhart, com 6 de frequência, contra a frequência de 10 respondentes relacionados ao Grupo rede de lojas (Costaneira, Elevato e Bello Bagno). Já com relação ao grupo dos especificadores, formados pelos arquitetos e designers de interiores, têm-se a frequência de 4 e 3 para as lojas Costaneira e Elevato, respectivamente. Em contrapartida, o grupo boutique de banho contabilizou uma frequência de 18 respondentes.

Em suma, de acordo com os referidos dados, entende-se que os usuários mais críticos e com maior sensibilidade às decisões de compra têm uma maior tendência a ter identificação de lojas com atendimento especializado e individual, conforme coletado nas entrevistas em profundidade. Associa-se essa tendência ao nível de confiança que esse perfil desempenha no mercado, através do tempo de mercado, qualidade dos produtos e respaldo da loja. Além disso, como os dados coletados sobre as lojas indicavam o conhecimento agregado, a identificação com a marca, é possível que parte da frequência tenha origem no tempo de mercado das marcas e na visibilidade que ganharam ao longo dos anos.

**Tabela 4 - Perfil Crítico de Usuário x Loja**

		Lojas								Total
		Rede Costaneira	Lojas Elevato	Lojas Bello Bagno	Ladrilhart	Portobello Shop	Adamatti	Unic Store	Outros	
Perfil Crítico de Usuário	Consumidor Final	5	4	18	6	41	0	4	20	58
	Arquiteto	3	1	7	7	35	0	4	10	38
	Design de Interiores	1	2	1	3	15	0	0	3	15
	Outros	1	1	1	0	5	1	0	1	7
Total		10	8	27	16	96	1	8	34	118

Fonte: Fornecida pelo software estatístico SPSS (2018)

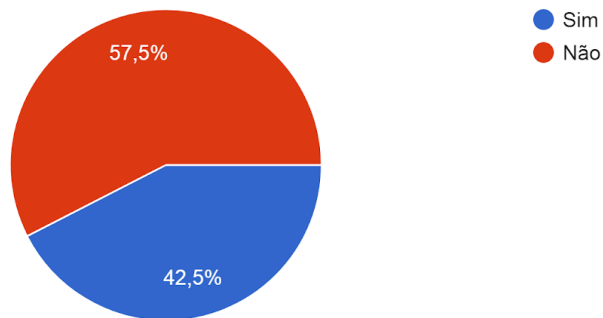
### 5.2.2.2 Análise do Perfil do Consumidor *E-commerce*

Os usuários que podem ser identificados como consumidor *e-commerce* representam 42,5% dos respondentes da pesquisa, de acordo com Gráfico 8. Através dele, foram filtrados da pesquisa todos os usuários que não compram ou não comprariam banheiras de imersão por plataformas online. A partir disso, todos os dados seguintes nesta seção, foram coletados apenas sobre esse perfil de consumidor. Por possuir características singulares de compra, não foram analisados os mesmos aspectos e grupos de usuários, conforme análises anteriores. Para esta seção, foram analisados aspectos referentes à percepção que os mesmos possuem sobre o preço dentro do *e-commerce*, o nível de confiança existente nesse processo, os benefícios e riscos, bem como, a comparação realizada entre o atendimento feito presencialmente e via online.

**Gráfico 8** - Usuários de *E-commerce*

Você compraria ou já comprou uma banheira de imersão pelo e-commerce?

146 respostas



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

- **Percepções de Preço x Confiança Percebida**

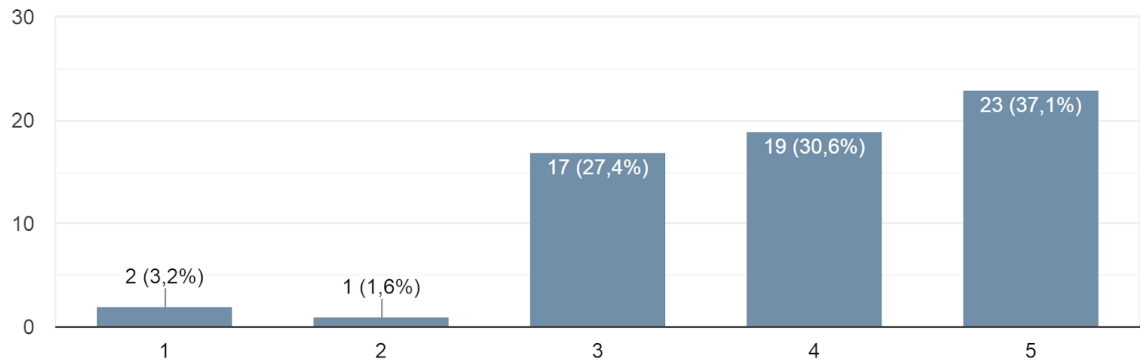
Com relação ao valor do produto e a confiança percebida pelos respondentes, nota-se que 37,1% reconhecem o preço como fator determinante na escolha, contra 35% que afirmam ter confiança na aquisição dos produtos, de acordo com o Gráfico 9 deste tópico. Dessa forma, apesar de reconhecerem que o *e-commerce* disponibiliza melhores condições e negociações, esse fator sozinho não representa toda a aderência dos usuários a plataforma. De acordo com a entrevistada 1, gerente de uma das boutiques de banho, os consumidores não costumam comprar de fato os produtos pelo *e-commerce*, apenas utilizam a plataforma para comparar o preço. Em contrapartida, na visão dos respondentes, essa afirmativa não é válida, uma vez que a confiança percebida é tão alta quanto à percepção sobre o menor preço, conforme Gráfico 10.



**Gráfico 9 - Percepções sobre Preço**

1) O valor do produto costuma ser menor no e-commerce.

62 respostas

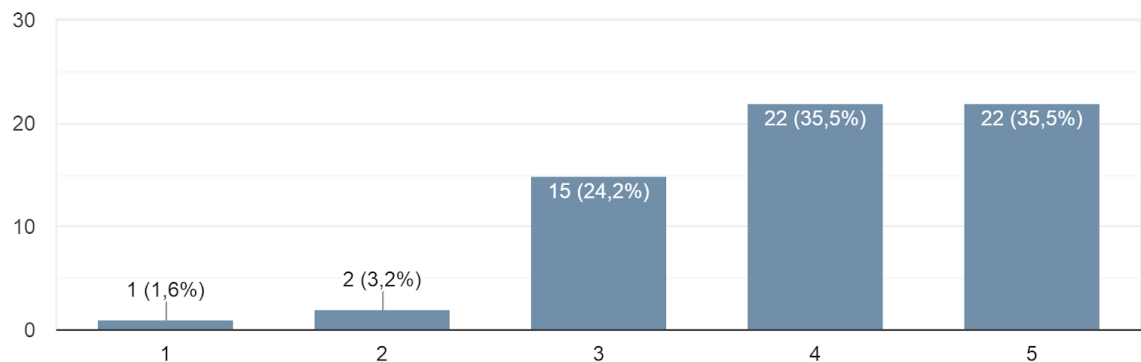


Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

**Gráfico 10 - Percepções sobre a Confiança**

2) Tenho confiança em adquirir um produto pelo site.

62 respostas



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

- **Percepções sobre a Praticidade x Atendimento**

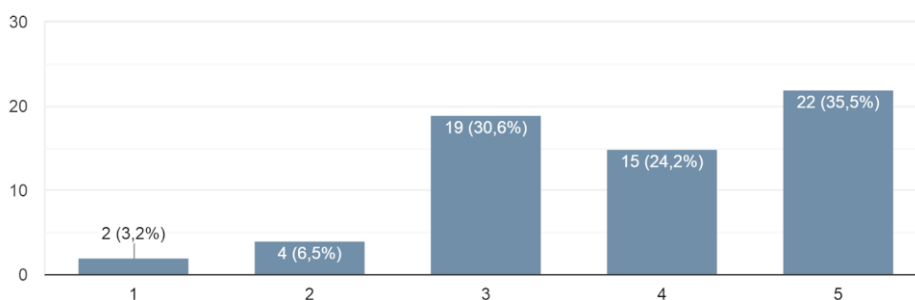
Um dos principais diferenciais apontados pelos entrevistados na fase qualitativa entre as lojas físicas e as compras realizadas pelo *e-commerce* consiste no atendimento realizado pelos vendedores em loja, bem como a experimentação das peças, visualização da matéria-prima e verificação da cor. Da mesma forma, como benefício da plataforma *e-commerce*, além do preço, consiste a praticidade em

adquirir os produtos, sem precisar se locomover. De acordo com o Gráfico 11, a praticidade percebida aparece com 35,5%, o que representa uma relevância desse atributo na escolha do canal, por parte do usuário.

**Gráfico 11 -** Percepções sobre a Praticidade

3) A compra pelo e-commerce me possibilita praticidade e comodidade de transporte.

62 respostas



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

Já com relação ao atendimento, entende-se que 43,5% dos usuários avalia o atendimento prestado pelo *e-commerce* como mediano, marcando em uma escala de 1 a 5, a opção 3, conforme os Gráficos 12 e 13. De acordo com o esperado e coletado na fase qualitativa, esse dado traz uma nova percepção a respeito da função desempenhada pelo perfil *e-commerce*, uma vez que o atendimento prestado não foi avaliado como sendo péssimo ou ruim. Como bom e excelente, pode-se considerar ainda que 16,1% e 9,7% dos usuários consideram o atendimento bom e excelente, respectivamente.

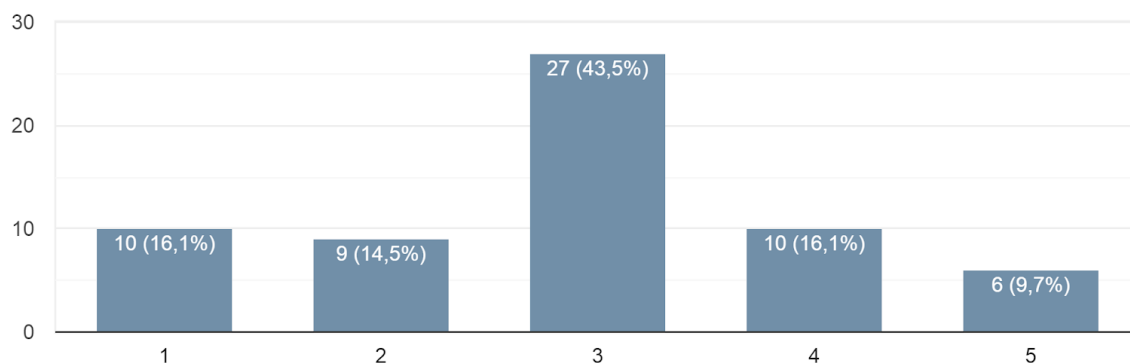
Em suma, mesmo sem especialização e com a ausência de todos os atributos presentes nas lojas física, é importante salientar que estas porcentagens representam dados positivos no desempenho das funções realizadas pelo *e-commerce*, uma vez que, mesmo sem os recursos físicos, conseguem satisfazer em média, seus consumidores. Por outro lado, ao serem indagados sobre a necessidade de experimentação dos produtos, 22,6% dos usuários afirmaram não sentir a real necessidade de experimentação, contra 32,3% que indicaram ser importante, em média. No entanto, a escala de 1 a 5 demonstra que a experimentação avaliada por esses 32,3% não configura um fator decisivo na escolha. Além disso, essa informação contrapõe a necessidade afirmada por todos

os entrevistados das entrevistas em profundidade, os quais afirmaram sentir em todos os consumidores a grande necessidade de experimentação.

**Gráfico 12 - Percepções sobre o Atendimento**

#### 4) Sou melhor atendido no e-commerce.

62 respostas

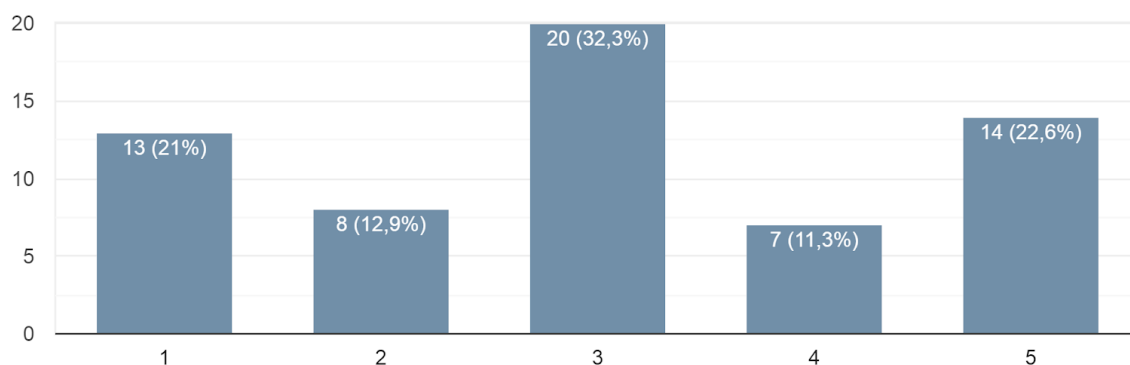


Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

**Gráfico 13 - Percepções sobre a Experimentação**

#### 5) Não me importo em comprar a banheira sem experimentar ou ver o produto ao vivo.

62 respostas



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

### 5.2.2.3 Principais influências

O mercado da imersão tem crescido e vem sendo explorado por lojas, especificadores e distribuidoras ao longo dos anos, conforme indica o capítulo II desta pesquisa. Entender as influências que atuam sobre o consumidor final implica, portanto, em entender também qual é a sua relação com o conceito, qual foi seu primeiro contato e que tipo de canal ou facilitador esteve ativo nesse processo.

- **Origem dos *Leads***

A fim de analisar a influência relacionada ao primeiro contato do usuário com a imersão, buscou-se aqui relacionar os dados coletados com o possível agente de canal responsável por essa origem. De acordo com o Gráfico 14, a parcela mais significativa de influência corresponde aos 35,4% dos respondentes que afirmaram ter tido conhecimento sobre as banheiras de imersão através de sites de busca. Conseqüentemente, é possível reconhecer aqui a influência do perfil *e-commerce* como auxílio para os buscadores do Google e demais sites de procura – quanto maior o acesso de usuários ao site de compras online, maior a visibilidade do mesmo em sites de busca. Além disso, a comunicação da empresa em mídias sociais e site da marca, também configura um facilitador para a arrecadação desses *leads* e educação dos usuários.

Em contrapartida, a parcela *showroom* em lojas que costumam frequentar representa 31,3% de usuários que tiveram seu primeiro contato com as banheiras de imersão. Logo, a necessidade de uma boa ambientação dos produtos nas lojas, fica em evidência, na medida em que o fluxo de clientes de determinados perfis de loja costuma ser alto, trazendo maior visibilidade ao segmento da imersão e a marca ambientada.

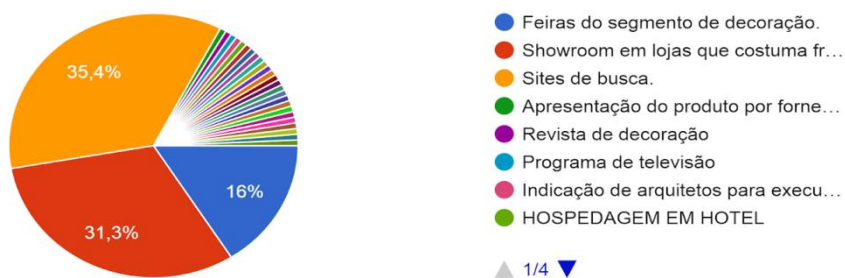
Já com relação à terceira parcela de maior significância, as feiras do segmento de decoração surgem com 16% na concepção dos usuários. Tais feiras costumam ser administradas pelos próprios fornecedores, com parcerias de lojas, a fim de promover projetos realizados por especificadores. Dessa forma, uma grande parcela das feiras do segmento de decoração possui o consumidor final como público alvo, como é o caso da Casa Cor – evento que ocorre anualmente em diversos estados brasileiros. É possível atribuir esta porcentagem, portanto, aos especificadores, os quais optam pela imersão nesses eventos pela praticidade, tamanho reduzido e design moderno dos produtos. Na mesma linha, da mesma forma que apresentam tais produtos as feiras, também o fazem para o consumidor

final. No entanto, em uma proporção menor do que a que foi informada pelos lojistas no que diz respeito às influências que estes acreditam ter sobre os consumidores.

**Gráfico 14 - Origem dos Lead**

Como ficou conhecendo?

144 respostas



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

- **Influências Percebidas por Grupo de Usuário**

A análise feita por grupo de usuário demonstra a porcentagem por grupo dentro de cada uma das opções de origem dos *leads* informado no questionário online. Dessa forma, nota-se que dentro do grupo dos consumidores finais, de acordo com a Tabela 5, 62,7% afirmam ter tido o primeiro contato com banheiras de imersão através dos sites de busca, contra 39,1% que conheceram através das lojas que costumam frequentar. Neste grupo, no entanto, nenhum dos respondentes informou as feiras do segmento como origem.

Dentro do grupo dos especificadores, 91,3% dos usuários afirmam ter conhecimento das banheiras de imersão através das feiras de segmento, o que confirma a relação direta que os mesmos possuem com esse tipo de evento. Em segundo lugar dentro do grupo, está o *showroom* das lojas que costumam frequentar. Tal porcentagem deve ser considerada também na importância da função de ambientar bem os espaços dentro dos canais, uma vez que esta opção aponta como influência tanto para os especificadores quanto para os consumidores finais. Os sites de busca, no entanto, não representam uma influência direta na escolha do grupo pela imersão, totalizando uma parcela de apenas 29,4%.

**Tabela 5 - Origem dos Leads x Grupo de Usuário**

		1º Contato com a imersão			
		Feiras	Showroom	Sites de Busca	Outros
Tipo de Usuário	Consumidor Final	,0%	39,1%	62,7%	66,7%
	Arquiteto	47,8%	56,5%	15,7%	16,7%
	Design de Interiores	43,5%	2,2%	13,7%	,0%
	Outros	8,7%	2,2%	7,8%	16,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fornecida pelo software estatístico SPSS (2018)

#### 5.2.2.4 Atributos Valorizados

Os atributos valorizados nesta seção correspondem às percepções coletadas tanto na fase exploratória qualitativa, quanto na fase descritiva quantitativa, a fim de traçar um fechamento a respeito do que de fato é valorizado pelo consumidor final, no momento da aquisição da sua banheira de imersão.

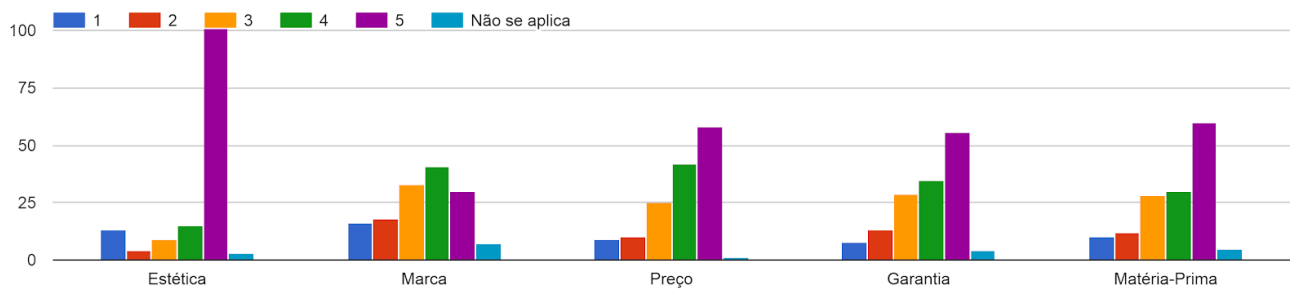
- **Atributos Valorizados na Escolha da Banheira**

O atributo de maior relevância apontado pelos usuários a respeito da banheira foi a estética, em conformidade com o que foi dito pelos entrevistados na fase qualitativa, de acordo com o Gráfico 15. De fato, o consumidor final de banheiras de imersão, bem como os especificadores, demonstram grande valorização à estética e design dos produtos, o que vincula também, no seu maior diferencial frente às demais banheiras do mercado. Em contrapartida, o atributo de menor relevância consiste na marca do produto, representando uma frequência de 16 respondentes, o que representa uma falta de reconhecimento e distinção dos produtos de imersão oferecidos no mercado. Tal lacuna também foi identificada nas entrevistas feitas com vendedores, os quais, nem sempre entendiam as diferenças das marcas que ofereciam e demonstram dificuldade em categorizar um segmento tão específico.

A matéria-prima, no entanto, consiste no segundo atributo mais valorizado na visão dos usuários, contrariando a visão dos lojistas que, em parte, não assumem ao material a devida importância. Na mesma linha, o preço – indicado pelos vendedores entrevistados como fator decisivo na aquisição das banheiras – obteve baixa relevância na visão dos usuários, contendo apenas 58 respondentes contra 101 de frequência percebida pelo atributo da estética.

**Gráfico 15 - Atributos Produto**

Numa escala de 1 a 5, sendo 1 menor relevante e 5 maior relevância, indique os atributos avaliados na hora da escolha da banheira:



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

O quadro 12 comparativo abaixo exemplifica em ordem de importância, os pontos em que se obtiveram convergência e divergências verificadas na relevância dos atributos listados. As convergências, portanto, podem traçar a partir dos referidos dados, o perfil do consumidor de banheira.

**Quadro 12 - Semelhanças percebidas**

Percepções Qualitativas	Percepções Quantitativas				
	1º Estética	2º Matéria-Prima	3º Preço	4º Garantia	5º Marca
	Convergente	Divergente	Convergente	Divergente	Convergente

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em suma, a estética aparece como primeiro atributo valorizado em ambas as análises, convergindo para uma percepção habitual do usuário. Em segundo lugar, de acordo com a escala proposta no Gráfico 15, aparece a matéria-prima divergente em relação à importância atribuída pelos lojistas. Tal aspecto também pode ser vinculado a criticidade demonstrada pelos usuários. Na terceira posição, embora apontado pelos vendedores como fator determinante, o preço vincula um dos atributos levados em consideração, porém não decisivos para a compra conforme informado pelos gerentes de loja, proprietários e gerentes de compra de ambos os perfis de canal.

Os dois últimos atributos – garantia e marca – configuram a quarta e a quinta posição em ordem de importância na percepção dos usuários. O atributo garantia, da mesma forma que a matéria-prima, demonstra uma divergência na visão dos lojistas, uma vez que não apontaram reconhecer nos consumidores uma preocupação evidente na garantia dos produtos. No entanto, a análise quantitativa mostra que em convergência ao que foi analisado nas seções anteriores, a garantia vincula um fator favorável e importante na visão dos consumidores e de acordo com o seu perfil crítico.

- **Atributos valorizados na escolha da loja**

O atributo melhor preço foi avaliado pelos usuários como o primeiro atributo a ser avaliado no momento da escolha da loja, conforme exemplificado no Gráfico 16 abaixo. No entanto, de acordo com todos os entrevistados da fase qualitativa, nenhuma das lojas entrevistadas se posicionou como detentora do melhor preço do mercado ou apontou ser esse um dos seus diferenciais. Em contrapartida, apontaram o melhor atendimento como sendo sua principal característica, inclusive dentro do perfil rede de lojas. No entanto, o atributo melhor atendimento aparece em segundo lugar na percepção dos usuários, seguido de descontos e promoções, o que também vincula a sensibilidade ao preço, como aspecto decisivo na escolha do produto. Como menor relevância, porém, surge a condição de pagamento facilitada por meio do parcelamento.

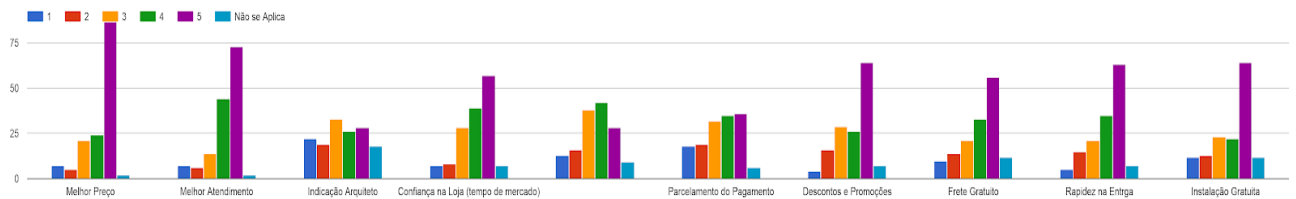
Dentre as divergências identificadas vincula também o atributo confiança e tempo de mercado, o qual atribui a escolha da loja aspectos característicos do que é desempenhado pelo perfil boutique de banho – qualidade dos produtos, garantia de



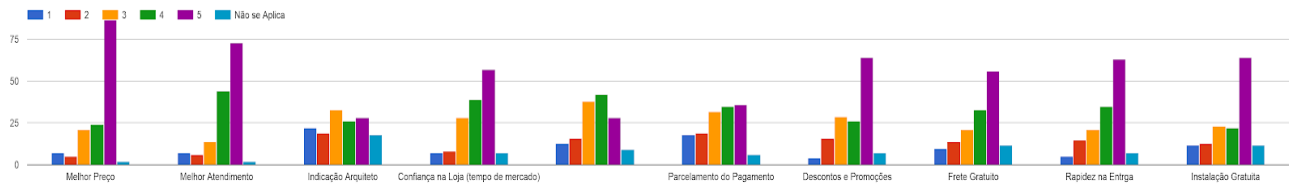
auxílio caso o consumidor necessite de pós-venda, referência no mercado e demais aspectos apontados na fase qualitativa.

**Gráfico 16 - Atributos loja**

Indique na escala abaixo, a relevância de cada um dos atributos avaliados por você (sendo 1 pouco relevante e 5 muito relevante), na hora da escolha da loja para a compra da sua banheira:



Indique na escala abaixo, a relevância de cada um dos atributos avaliados por você (sendo 1 pouco relevante e 5 muito relevante), na hora da escolha da loja para a compra da sua banheira:



Fonte: Fornecido pela ferramenta Google Forms (2018)

De acordo com o quadro comparativo 13, é possível, portanto, ordenar em ordem de importância os cinco principais atributos de maior relevância na escolha da loja, na visão dos usuários, apontando as devidas divergências e convergências. Sendo assim, as convergências sinalizam aspectos válidos do perfil desses usuários.

**Quadro 13** - Semelhanças percebidas

Percepções Qualitativas	Percepções Quantitativas				
	1 ° Preço	2° Atendimento	3 ° Descontos	4 ° Rapidez na Entrega	5° Instalação Gratuita
	Divergente	Convergente	Divergente	Divergente	Divergente

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De acordo com o Quadro 13, é possível identificar que houve um maior número de divergências em relação aos atributos percebidos no produto. Isso ocorre porque a visão de mercado de entrevistados como proprietários e gerentes tende a ser mais distante e superficial do que de fato ocorre no momento da venda. Por isso, ainda existem convergências mínimas em atributos como descontos e instalação, por parte dos vendedores e uma das proprietárias do perfil rede de lojas, a qual desempenha essa função gratuita em sua loja.

Atributos como a confiança na loja e relacionamento com arquitetos não configuram relevância significativa na visão dos usuários. Essa informação, vai contra a análise de que lojas que desempenham uma função agregadora e bem relacionada com especificadores, representam benefícios significativos para os consumidores finais.

- **Análise da Matriz das Semelhanças**

A matriz das semelhanças consiste nesse tópico em um cruzamento entre os atributos valorizados na escolha da loja *versus* as semelhanças percebidas nesses mesmos atributos entre duas lojas da preferência do usuário. Com isso, pretendeu-se cruzar as médias de cada uma das variáveis em uma matriz que demonstra com maior clareza os pontos a serem trabalhados nos pontos de venda.

Ou seja, em pontos da matriz onde o atributo preço é muito valorizado, mas não apresenta diferenças significativas, não há muito escopo de trabalho. No entanto, caso o atributo atendimento seja avaliado com alta relevância e baixa semelhança, então este aspecto pode ser trabalhado, uma vez que se sabe que é

um atributo de alta relevância pelo usuário e que não está sendo explorado pela concorrência. Sendo assim, como a escala escolhida para ambas as questões foi de 1 até 5, considerou-se que médias avaliadas até 3,4 são consideradas baixas na relevância, médias de 3,8 a 4,0 permanecem médias e do 4,0 ao 4,3 são consideradas altas. Para a semelhança, foram consideradas médias baixas do 3,37 ao 3,58, como média foram considerados do 3,7 ao 3,8 e como média alta, foram considerados do 4,02 ao 4,26. Nas Tabelas 6 e 7, respectivamente, é possível visualizar as médias dos atributos da loja e das semelhanças, utilizadas para a elaboração da matriz.

**Tabela 6 - Média das relevâncias**  
**Média Atributos Loja**

	Média
Melhor Preço	4,25
Melhor Atendimento	4,17
Indicação Arquiteto	3,14
Confiança na Loja	3,93
Exposição	3,41
Parcelamento	3,37
Descontos	3,94
Frete Gratuito	3,83
Rapidez na Entrega	3,98
Instalação Gratuita	3,83

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

**Tabela 7 - Média das Semelhanças**  
**Média Semelhança**

	Média
Melhor Preço	3,59
Melhor Atendimento	4,02
Indicação Arquiteto	3,52
Confiança na Loja	4,26
Exposição	3,83
Parcelamento	3,44
Descontos	3,58
Frete Gratuito	3,41
Rapidez na Entrega	3,7
Instalação Gratuita	3,37

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Em suma, o Quadro 14 referente à matriz das semelhanças, identifica que o principal tópico a ser trabalhado nas lojas avaliadas é com relação ao preço, uma vez que este é de grande relevância aos consumidores e de pouca semelhança

entre os lojistas do mercado, ou seja, caracteriza-se como um elemento com grande potencial para que se estabeleça a diferenciação em relação aos concorrentes. Em segundo lugar, na comparação das médias, surge o melhor atendimento como sendo de relevância alta, porém com pouca divergência. Ou seja, mesmo que em média o atendimento seja valorizado pelo consumidor final, não há diferenciação no serviço prestado na percepção do mesmo, diminuindo o escopo de ação. Os atributos com baixa semelhança, na mesma linha, representam ao mesmo tempo, baixa relevância. Sendo assim, mesmo que exista abertura no mercado para a diferenciação e o aperfeiçoamento do desempenho desses atributos, não há interesse significativo por parte do usuário, invalidando futuros investimentos nesse sentido.

A confiança na loja, com alta diferenciação percebida, possui relevância média na visão dos usuários. Dessa forma, é possível que sejam trabalhadas ações no sentido de reafirmar o conceito de qualidade e referência no mercado dessas lojas. Demais atributos como, a rapidez na entrega, frete gratuito e descontos, configuram baixa semelhança e média relevância na visão dos usuários, possibilitando também, abertura para a elaboração de ações de aperfeiçoamento desses atributos.

A exposição, por sua vez, destaca-se neste cenário por não representar alta diferenciação entre as lojas e baixa relevância ao consumidor final. De acordo com os entrevistados do perfil boutique de banho, na fase qualitativa, a exposição além de ser racionalizada entre os lojistas, representa um forte atributo na decisão do consumidor. Todavia, de acordo com a tabela, o usuário não partilha de tais percepções.

**Quadro 14 - Matriz das Semelhanças**

	RELEVÂNCIA			
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
SEMELHANÇA	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança na Loja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor Atendimento</li> </ul>
	MÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez na Entrega</li> </ul>	
	BAIXA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicação Arquiteto</li> <li>• Parcelamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalação Gratuita</li> <li>• Frete Gratuito</li> <li>• Desconto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor Preço</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar as relações e os principais processos existentes dentro dos canais de *marketing* da distribuidora de banheiras IMMERSI, bem como buscou definir, de fato, qual é a atual estrutura destes canais e quais são seus processos. A marca em questão foi criada para solucionar problemas relacionados à abrangência de mercado e estratégias ineficientes de distribuição desempenhadas pela primeira marca do grupo, a Doka. Dessa forma, a IMMERSI surgiu para atingir praças que não poderiam mais ser atendidas pela Doka e para competir com as empresas entrantes no mercado de imersão criando uma vantagem competitiva maior em relação a que estava sendo desempenhada até então. A fim de trazer mais clareza a essas relações, a pesquisa teve como objetivo trazer percepções a respeito dos seguintes aspectos da administração de canal: principais conflitos existentes nessas relações, as funções exercidas pelos agentes e as influências que os mesmos exercem através do desempenho dessas funções, ao consumidor final, na visão dos lojistas e também do consumidor final.

Como métodos de pesquisa, neste projeto, foram utilizadas duas etapas para alcançar os objetivos propostos: a fase exploratória qualitativa e a fase descritiva quantitativa. Na fase exploratória qualitativa, foram coletados dados a respeito do dia-a-dia dos agentes do canal. Foi possível identificar, nesta fase, três principais perfis de agentes de canal, os quais permearam todas as análises feitas posteriormente. São eles: boutiques de banho, redes de lojas e *e-commerce*. Na fase descritiva quantitativa, por sua vez, o foco deu-se no consumidor final e nas suas percepções a respeito dos mesmos atributos ponderados pelos lojistas na fase qualitativa. Através dela, foram recolhidos insumos que possibilitaram traçar o perfil do consumidor final das banheiras de imersão, bem como suas preferências e o que é valorizado por eles no processo de aquisição dos produtos.

Com relação à estrutura do canal de *marketing* da IMMERSI, foram definidos dois canais principais: os varejistas e o *e-commerce*. Contudo, dentro de cada um desses grandes blocos, foram traçadas ramificações como os facilitadores – especificadores, representantes e comunicação. Serviços desempenhados pelas transportadoras e depósito, mesmo que terceirizados, foram descritos dentro da estrutura do canal, por serem agentes importantes do processo. Foram listados, ainda, oito principais serviços desempenhados, com relação à estrutura do canal:

Serviços da Indústria, Serviços da Distribuidora, Serviços de Armazenagem, Serviços de Transporte, Serviços de Varejo, Serviços do E-commerce, Serviços dos Facilitadores, Serviços das Redes de Loja e Boutiques de Banho.

Os resultados, dessa forma, apresentaram que as principais inadequações feitas dentro dos canais dizem respeito às funções desempenhadas *versus* benefícios concedidos pela marca IMMERSI – o perfil identificado como maior agregador de benefícios e investimentos (rede de lojas) não gera o retorno esperado em termos de cooperação e confiança. Além disso, em cada um dos perfis identificados foram detalhados os principais conflitos e suas respectivas fontes, onde foi identificado que a raiz dos conflitos de canal das boutiques de banho consiste no sentimento de não reconhecimento e desvalorização do serviço desempenhado, por parte da IMMERSI, enquanto que nos demais perfis não foram identificados conflitos estruturais e significativos de relacionamento. Paralelamente a isso, ao relacionar as vantagens fornecidas pela IMMERSI, no que diz respeito ao suporte prestado, de acordo com os perfis, identificou-se que somente o perfil Boutique reconhece como essencial a prestação desses auxílios, enquanto que os demais perfis não reconheceram os diferenciais, apesar de não ter sugestões aparentes ao que já vem sendo desempenhado.

Com relação ao perfil do consumidor final, foi possível identificar, ainda, que as principais influências a que estão expostos vêm dos especificadores e da educação e atendimento que recebem nas lojas. Em segundo lugar, os atributos valorizados no produto por eles, estão em ordem crescente de importância como: Estética, Design e Preço. Os atributos valorizados em relação à escolha da loja, por sua vez, podem ser listados em: preço, atendimento, descontos e serviços extras como instalação e rapidez na entrega.

### **6.1 Contribuições Gerenciais**

Os resultados obtidos nesse projeto servirão de insumos para futuras estratégias de distribuição e realinhamento das praças existentes. Atualmente, a pesquisa demonstrou que existe uma incongruência no fornecimento de benefícios aos canais da IMMERSI, de forma que os principais beneficiados não entregam os

serviços e funções desempenhadas por eles, com a cooperação e a confiança esperada pelo grau de investimento em determinados perfis.

Dessa forma, conhecendo a real importância que cada um dos perfis identificados tem diante do mercado e do consumidor final, é possível visualizar com maior clareza quais investimentos precisam ser readequados a fim de amenizar os principais conflitos de canal. Ou seja, será possível alinhar os benefícios de acordo com as necessidades e valorização percebidas de cada um dos perfis. Além disso, possíveis modificações nas políticas comerciais da IMMERSI poderão ser implementadas, a fim de contemplar perfis com maiores necessidades de margem a ser trabalhada em razão dos custos fixos, em detrimento de perfis que possuem uma maior facilidade de flexibilização de margem e menor sensibilidade ao preço.

## **6.2 Limitações ao projeto**

Como principais limitações encontradas na realização do projeto estão as limitações da pesquisa na região Sul e as limitações de dados para a parte quantitativa. Por operar e ter grandes números de faturamento na região Sudeste do país, especialmente em São Paulo – capital, a pesquisa ficaria mais completa, caso tivesse como insumo os dados de toda a área de atuação da empresa. No entanto, devido à extensão do roteiro de entrevista e a agenda tumultuada dos entrevistados listados, não foi possível realizar entrevistas por telefone ou *Skype*, após diversas tentativas, tanto por desistência, quanto indisponibilidade dos lojistas procurados.

Além disso, não foi possível arrecadar o número mínimo de respondentes para a pesquisa quantitativa apenas em Porto Alegre, uma vez que o número de leads cadastrados na plataforma Rd era insuficiente. No entanto, embora o número de lojistas em Porto Alegre seja pequeno em relação às outras localidades, a pesquisa conseguiu coletar dados importantes e abrangentes, com riqueza de detalhes, por entrevistar empresas com muito tempo de mercado e imensa experiência no segmento.

A inserção da Loja Portobello dentro do formulário online gerou um determinado vício na pesquisa, uma vez que a marca possui uma abrangência geográfica muito grande em função das suas inúmeras franquias e por ser



confundida com os produtos da loja. Dessa forma, as frequências relacionadas a este item, precisaram ser desconsideradas na pesquisa.

### **6.3 Indicações de Novas Pesquisas**

De acordo com as limitações do projeto identificadas, notou-se a necessidade futura de realizar pesquisas mais abrangentes na região sudeste do país, principalmente o eixo entre Rio e São Paulo. Cidades do Paraná, como Curitiba e Maringá, também possuem mercados abrangentes e movimentados, cujos dados dariam bons insumos para estudo de perfil dos clientes da IMMERSI, como um todo.

Além de terem um número maior de lojas, essas cidades populosas representam um montante maior de produtos vendidos, com maior periodicidade e quantidade por pedido. Sendo assim, para que se tenha um estudo completo dos processos que ocorrem dentro dos canais de marketing, embora com a mesma estrutura, é importante que esses grandes centros sejam analisados.

Na mesma linha, é provável que os perfis identificados para as lojas analisadas de Porto Alegre não sejam os mesmos nestas cidades, tanto em função das características de cada um, quanto pela quantidade de perfis que podem ser identificados. Sabe-se atualmente, de acordo com dados fornecidos pela empresa, que lojas que se enquadrariam no perfil rede de lojas no Sul, não possuem de fato as mesmas características e percepções relacionadas aos benefícios concedidos das lojas analisadas. Dessa forma, é possível que haja outros tipos de conflitos existentes nessas relações, bem como o desempenho de outros tipos de funções por parte destes intermediários.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Bardin, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BLACKWELL, R. D. **Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimento do varejo**. São Paulo: Campus, 2001.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Cobra Editora, 2006.
- COUGHLAN, Anne T. ANDERSON, Erin; STERN W. Louis; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN W. Louis; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- DESLAURIERS, J.-P. **Recherche qualitative- Guide pratique**. Montreal: McGraw-Hill, 2001.
- FONSECA, João J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRAZIER, Gary, 1999. **Organizing and managing channels of distribution**. J. Acad. Mark. Sci. 27 (2), 226–240.
- HEIDE, J. B., & John, G. (1992). *Do norms matter in marketing relationships*. **Journal of Marketing**. 1992. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/1252040>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- JIANFENG, Jeff; ZHANG, Chuang. **The impact of value congruence on marketing channel relationship**. *The School of Business Administration, Dongbei University of Finance & Economics, Dalian*, 2016.

JINDAL, Rupinder; REINARTZ, Werner; KRAFFT, Manfred; Hoyer, Wayne. **Determinants of the variety of routes to market**. Int. J. Res. Mark, 2007, 24 (1), 17–29.

KOTLER, P. Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade. In: KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999. (p.155-175)

KOTLER, Philip; SAPIRO, Arão. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Jr.; BRANDÃO, Ailton Bonfim. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

STERN, L. W.; EL-ANSARY A. I. COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5 ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1996.

PULLINI, Paulo. **Condec**. 2005. Disponível em: <<https://www.condec.com.br/empresa>>. Acesso em: 15 out. 2018.

TEBOUL, James. **A era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO PARA ORIENTAR AS ENTREVISTADAS EM PROFUNDIDADE FEITAS COM OS INTERMEDIÁRIOS:

**Público:** Lojistas de Porto Alegre e E-commerce

**Objetivo:** Identificar aspectos da relação dos lojistas com a fornecedora IMMERSI e demais parceiros, bem como, sua percepção sobre atributos valorizados pelo consumidor final e serviços desempenhados pelas lojas em questão.

**Tópicos:**

- Introdução (breve descrição dos objetivos da pesquisa).
- Perfil da empresa (história, trajetória, produtos mais vendidos e valor agregado).
- Parceiros (o que espera dos seus fornecedores? qual a pior e melhor qualidade? o que está disposta a realizar pela parceria?).
- Abertura de novos parceiros (procedimentos, pré-requisitos).
- Atributos valorizados na parceria (posicionamento de marca, margem, demais pontos de venda).
- Ambientação (produtos em exposição na loja costumam ser comprados ou doados em consignação?).
- Relacionamento com arquitetos e demais especificadores.
- Posicionamento frente à concorrência.
- Relação com a IMMERSI (principais objeções, tempo de relacionamento, conflitos enfrentados, sugestões).
- Suporte da IMMERSI (importância dos treinamentos, qualidade dos materiais impressos, utilidade do suporte direto com a marca).
- Perfil do consumidor final (principais objeções, o que costuma contestar, presença do especificador).
- Percepção dos atributos do consumidor final (principal atributo verificado nos produtos da marca, principal atributo verificado nos serviços da loja).

## APÊNDICE B

### FORMULÁRIO QUANTITATIVO PARA O CONSUMIDOR FINAL

**Público:** Consumidores finais de banheiras de imersão e demais especificadores como designers de interiores e arquitetos.

**Objetivo:** Entender as preferências do consumidor na escolha do produto e na escolha da loja, fazendo um contraponto sobre o que ele julga ser o principal atributo em comparação ao atributo dito pelos lojistas entrevistados na etapa anterior.



## Pesquisa de Satisfação IMMERSI

Este questionário faz parte do meu trabalho de conclusão de curso em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo principal é entender mais sobre as preferências das pessoas na escolha da sua banheira de imersão. O foco da pesquisa se baseia na linha IMMERSI. No entanto, a pesquisa abrange todo o segmento de imersão. A pesquisa é anônima e se baseia apenas na sua opinião.

Sua participação é muito importante, obrigado por fazer parte deste estudo!

\*Obrigatório

Você se identifica dentro dessa pesquisa como: \*

- Consumidor Final
- Arquiteto
- Design de Interiores
- Outro

Você conhece ou já ouviu falar sobre banheiras de imersão? \*

- Sim
- Não

### Banheiras de Imersão



#### Banheiras de Imersão

Essa seção tem o objetivo de entender suas preferências com relação ao segmento de imersão, bem como os atributos do produto valorizados no momento da compra.

Como ficou conhecendo? \*

- Feiras do segmento de decoração.
- Showroom em lojas que costuma frequentar.
- Sites de busca.
- Outro: \_\_\_\_\_

Você adquiriu ou pretende adquirir banheira de imersão? \*

- Sim, já adquiri.
- Sim, pretendo adquirir.
- Estou apenas consultando.
- Não tenho e não pretendo adquirir.



## Escolha da Loja

Essa seção tem o objetivo de entender suas preferências com relação a escolha do seu canal de compra, bem como os serviços desempenhados da loja/e-commerce e que são valorizados por você.

Você conhece ou tem mais identificação com alguma das marcas de banheiras de imersão abaixo? \*

	Não Conheço	Conheço, mas não possuo identificação	Conheço e tenho identificação
DOKA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMMERSI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SABBIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
JACUZZI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ROCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRETTY JET	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NOVELLINI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você costuma fazer orçamentos em mais de uma loja para a compra de produtos? \*

- Sempre
- Às Vezes
- Nunca





Das lojas abaixo, quais você conhece ou melhor se identifica? (você deve marcar duas opções) \*

Rede Costaneira

Lojas Elevato

Lojas Bello Bagno

Ladrilhart

Portobello Shop

Adamatti

Unic Store

Outro: \_\_\_\_\_

## Preferências

De acordo com a questão anterior, compare a semelhança dos serviços realizados por duas lojas da sua preferência (sendo 1 nada parecida e 5 muito parecida) \*

	1	2	3	4	5	Não se aplica
Melhor Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicação Arquiteto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança na Loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exposição do Produto em Loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcelamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frete Gratuito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez na Entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalação Gratuita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você compraria ou já comprou uma banheira de imersão pelo e-commerce?

- Sim
- Não

## Compra pelo Site

Essa seção é reservada para usuários ou possíveis usuários do e-commerce, na compra da banheira de imersão.

1) O valor do produto costuma ser menor no e-commerce. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2) Tenho confiança em adquirir um produto pelo site. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3) A compra pelo e-commerce me possibilita praticidade e comodidade de transporte. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

4) Sou melhor atendido no e-commerce. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

5) Não me importo em comprar a banheira sem experimentar ou ver o produto ao vivo. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente