

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
(COMGRAD)

Breno Blankenheim Melotto

CONFLITOS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ASTRO

Porto Alegre

2012

Breno Blankenheim Melotto

**CONFLITOS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ASTRO**

Trabalho de conclusão do 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: Professor Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, pela educação que me deram que culminou na aprovação desta conceituada Universidade a qual venho apresentar este trabalho e pela oportunidade que me foi dada na empresa fonte deste estudo

Agradeço à todos os professores e ao meu orientador, que muito me ajudou a corrigir o foco do objetivo que estava buscando neste trabalho

E agradeço à equipe da Astro Tecnologia pela confiança e disponibilidade das informações que enriqueceram este trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1 OBJETIVO GERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	9
4.1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	9
4.1.2 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA.....	10
4.1.3 VISÃO MISSÃO E VALORES.....	11
4.1.3.1 VISÃO.....	11
4.1.3.2 MISSÃO.....	12
4.1.3.3 VALORES.....	12
4.1.4 ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA.....	14
4.1.4.1 PRODUTO ANALISADO NESTE ESTUDO.....	14
4.1.4.2 A SITUAÇÃO CHINESA.....	15
4.1.4.3 PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	16
4.2 TAMANHO E CARACTERÍSTICAS DO MERCADO.....	17
4.2.1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO.....	17
4.2.2 TAMANHO DO MERCADO – REVENDAS E CLIENTE FINAL..	17
4.2.3 RISCOS DO CENÁRIO.....	18

5. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	19
5.1 O DILEMA PARA COMERCIALIZAR PARA AS REVENDAS E DIRETAMENTE AO CONSUMIDOR FINAL AO MESMO TEMPO.....	19
6. QUADRO TEÓRICO.....	21
6.1 TIPOS DE CONFLITO EXISTENTE – LATENTE, SENTIDO E MANIFESTADO.....	21
6.2 NEGOCIAÇÃO.....	22
6.2.1 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO.....	22
6.2.2 ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO COOPERATIVA.....	25
6.3 PESQUISA QUALITATIVA.....	26
7. MÉTODO UTILIZADO.....	26
8. COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	27
8.1 ENTREVISTAS.....	27
8.2 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	33
8.2.1 DELIMITAÇÃO DE ÁREA DE ATUAÇÃO.....	33
8.2.2 MATRIZ DE NEGOCIAÇÃO.....	36
9. CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	38
ANEXO A.....	39
ANEXO B.....	40

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância de uma empresa se utilizar de diversos canais de distribuição e como solucionar conflitos entre dois canais específicos, o comércio entre fábrica-revenda e fábrica-consumidor final. O estudo visa encontrar alternativas e avaliar métodos utilizados por empresas bem-sucedidas neste meio, de modo a criar um modelo que satisfaça a necessidade atual da empresa deste caso.

Foram determinados planos de ação e métodos de abordagem e negociação para conciliar os diferentes canais de distribuição levando à maximização de ganhos da empresa em um cenário de alta competitividade

1. INTRODUÇÃO

Como referencial de modelo prático do tema deste trabalho, o caso da empresa Astro Tecnologia é analisado, verificando o que levou a mesma a optar por diferentes modelos de negócio, as dificuldades encontradas e as soluções para tais. A empresa Astro Tecnologia, fundada em 1998, trabalha na produção e comercialização de materiais para contenção, movimentação e proteção de carga (é hoje a segunda maior empresa do ramo no Brasil). Com uma variedade muito grande de produtos, depende de diversos modelos de negócios de forma a dar vazão a produtos que atendem os mais variados nichos de mercado.

O trabalho inicia detalhando números e características da empresa, de forma que o leitor fique ambientado com o cenário interno e externo em que ela está situada, facilitando o entendimento do estudo. A influência do mercado externo tem importante relevância neste trabalho, especificamente falando da concorrência com os produtos chineses trazidos por novos entrantes brasileiros neste mercado que, em busca de uma participação rápida e fácil e que trouxesse um volume de vendas satisfatório, optaram pela distribuição em intermediários com valores agressivos.

Em virtude do cenário em que a Astro se encontra, fora decidido pela diretoria que a mesma mudaria seu método de atuação, de forma a ganhar maior volume de vendas, ainda que com uma margem reduzida, para conseguir travar o avanço de novos concorrentes e melhorar a sua própria capacidade de atuação neste mercado.

2. JUSTIFICATIVA DO TEMA

Atualmente, a Astro encontra-se em uma situação em que seu crescimento não está acompanhando as taxas anteriores. A empresa conseguiu entrar no seu setor de mercado como um grande “player”, porém, agora ela precisa novamente inovar para alavancar seu crescimento, buscando vazão para suas novas linhas de produtos, alcançando novas classes de consumo e fazer com que os produtos que são commodities sejam vendidos sem maiores custos. O mercado varejista se encaixa perfeitamente nestas necessidades.

Porém, assim como muitas empresas nacionais ou internacionais dos ramos mais diferenciados enfrentam este mesmo problema, a Astro precisa encontrar o melhor método de conciliação entre o canal varejista e o da venda direta, visto que é de extrema importância que eles tragam o maior retorno possível e conservem a imagem da empresa.

O método mais fácil de trabalhar com venda direta ao consumidor e ao mesmo tempo vender para pontos de venda que comercializem o mesmo produto é utilizar tabelas de preço diferenciadas, com valores obviamente mais baixos para os clientes que revendem o produto. O problema ocorre quando a Astro se depara com as chamadas Grandes Contas, empresas que possuem um grande potencial de compra. Incapazes de praticar um valor mais baixo para estas Grandes Contas, as revendas podem entrar em conflito com a Astro se perderem alguma concorrência, já que a Astro trabalha com valores mais agressivos com clientes destas características. A Astro, por sua vez, tem a justificativa que outros players do mercado podem atacar estas Grandes Contas e ofertarem valores diferenciados, tirando fora do negócio tanto a Astro quanto a revenda. Está plantado aí um dos dilemas que iremos verificar no decorrer deste trabalho.

É interessante também observar que o método de venda da Astro sempre foi predominante com venda direta ao consumidor. Dito isto, se seus rivais tentassem a venda direta, acabariam por desmontar os canais de distribuição já existentes e alienariam com isso os revendedores com quem sempre trabalharam. Definitivamente um golpe mortal que poderia ser dado pela Astro na concorrência seria entrar e dominar o mercado varejista, no qual os seus concorrentes hoje prevalecem. Porém, como iremos observar neste estudo, a tarefa não é nada fácil.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Conciliar os canais de vendas praticados pela Astro, de usuário final e revendedores, reduzindo os conflitos e buscando uma parcela de mercado no varejo que seja satisfatória para a empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os tipos de conflitos e as alternativas para reduzir os mesmos
- Encontrar o ponto de equilíbrio ótimo entre os dois canais, conciliando a expectativa de retorno da Astro com este canal e o conflito com revendas
- Estabelecer uma forma de negociação entre a empresa e as revendas, que atenda os objetivos citados acima e reduza ao máximo os conflitos

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

4.1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: ASTRO TECNOLOGIA IND E COM LTDA

Nome Fantasia: ASTRO TECNOLOGIA

Endereço: Rua Nelson Teichmann, 365 – Distrito Industrial – Cachoeirinha/RS

A matriz, localizada em Cachoeirinha – RS, conta com 80 funcionários e é responsável por toda parte fabril e administrativa (comercial, marketing, RH, financeiro, etc.).

As filiais localizam-se em Belo Horizonte e Curitiba e possuem finalidade logística, de forma que a empresa tenha proximidade com os clientes das principais regiões do Brasil tanto com produtos como com vendedores próprios que possam realizar visitas às empresas. A filial de Belo Horizonte atende a região dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás e Espírito Santo. A filial de Curitiba atende os estados do Paraná e São Paulo. Totalizam as filiais com a matriz mais de 100 funcionários.

Apesar do estado de São Paulo ser atendido pela filial de Curitiba, a empresa ainda não entrou com maior vulto neste mercado dado o investimento que é necessário para tanto. Tem em seus planos, porém, para que o estabelecimento de uma filial na região esteja concluído até a metade de 2013

Nas regiões Norte e Nordeste a Astro trabalha exclusivamente com representantes.

4.1.2 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

Criada em 1998, a empresa tem focado desde então sua distribuição nos locais com maior presença de transportadoras e movimentação de cargas. Detentora de grande parte do mercado, situa-se entre as três maiores empresas brasileiras que participam do mix de produtos que tangem contenção, movimentação e proteção de carga.

Por ter produção própria e atender o mercado com valores acessivos e produtos personalizados conforme a necessidade de seus clientes, a Astro conquistou grandes contas de transportadoras e indústrias e criou o seu nome no mercado, atingindo níveis de crescimento maiores que 100% por alguns anos.

Essa mesma filosofia era aplicada para todos os novos produtos que a empresa inseria em sua carteira, como divisórias térmicas para segregação de cargas que precisam ser condicionadas em diferentes temperaturas em um mesmo

modal de transporte e as cintas de elevação de carga, material sintético fabricado de poliéster de alta tenacidade utilizado como ferramenta para, em conjunto com equipamentos de içamento (guindastes, gruas, etc), envolver a carga e movimentá-la para o local desejado.

Recentemente, com um forte indício de entrada de produtos da China, a empresa começou a verificar que estava perdendo participação em alguns mercados e fora forçada a baixar seus preços. Ainda assim, a Astro acreditava que teria maior força no mercado se continuasse com a sua estratégia de cobrar um valor um pouco mais alto que seus competidores em troca da personalização do produto, em vista de que os produtos que a China fornecia para o Brasil seriam padronizados. Apesar de manter-se firme a esta posição, a empresa continuava perdendo clientes. Um fenômeno que não havia sido calculado pela diretoria começara a ocorrer em nível assustador: o fato de que não mais os produtos se adequavam aos clientes, mas sim, os clientes, em busca de reduzir seus custos, adequavam as suas operações aos produtos mais baratos disponíveis no mercado.

Em vista disso, a empresa decidiu por mudar a sua forma de atuação: continuaria a atender os clientes mais importantes com produtos personalizados, e venderia por valores mais competitivos os produtos padrão solicitados pelo mercado. Isso fez inclusive com que a capacidade produtiva da empresa aumentasse, uma vez que os produtos estavam cada vez mais semelhantes fazendo com que o tempo gasto preparando máquinas e materiais ficara reduzido.

Porém, com margens menores e uma capacidade produtiva maior, a empresa também teve que mudar o posicionamento da área comercial: iria começar a atender intermediários que aumentassem a capilaridade e o volume de vendas da Astro. Isso trouxe resultados imediatos para a empresa com crescimento elevado de vendas.

4.1.3 VISÃO, MISSÃO E VALORES

4.1.3.1 VISÃO

Ser especialista, até o final de 2012, na indústria e comércio de produtos para contenção, proteção e movimentação de cargas em conformidade e adequação com as necessidades do mercado.

Glossário:

Contenção: Toda e qualquer forma ou meio de restrição da carga embarcada, impedindo-a de movimentar-se, e conseqüentemente sofrer danos.

Proteção: Toda e qualquer forma de impedir a ação de agentes externos, tais como, umidade e odor, sobre a carga a ser transportada.

Movimentação: Toda e qualquer forma (manual e/ou automática) de carregar e descarregar as cargas nos diversos modais.

4.1.3.2 MISSÃO

Prover o mercado de produtos e serviços que assegure a correta contenção, proteção e movimentação de cargas embarcadas, agregando tecnologia, inovação de forma rentável e entregando no prazo acordado como o cliente.

4.1.3.3 VALORES

A empresa terá os seguintes valores básicos, que tem como objetivo, o estabelecimento de alicerces fortes, capazes de sustentar uma construção que durará por muito longo prazo:

- O cliente é nosso chefe: Nunca esquecer que a empresa existe em função do atendimento de necessidade do mercado, que é um ente abstrato, mas que existe de forma concreta na figura do cliente. É ele quem remunera a empresa e tudo o que existe nela. Ao mesmo tempo, a empresa fica totalmente refém das vontades deste chefe, mais do que qualquer chefe, pois a ele é garantido direitos que nenhum outro chefe tem. Ele pode demitir sem aviso prévio, basta trocar de fornecedor; pode reduzir salários, basta confrontar os preços com os concorrentes (sempre tem alguém disposto a fazer com menor preço, mesmo que com menor qualidade); nos obriga a fazer horas extras sem pagar nada por isto, basta determinar prazos de entrega curtos; e assim por diante.

- Sermos éticos e transparentes: Mais do que cumprir as leis, e fazer tudo de forma a ter a consciência limpa e poder dormir sossegado a cada noite. Demonstrar isto para os stakeholders.

- Inovação como fator de motivação e evolução: Buscar sempre novas soluções quer seja desenvolvendo produtos internamente, melhorando processos ou participando de feiras e eventos. Envolver os colaboradores e os clientes no processo, de forma a motivar e manter todos comprometidos com a evolução da empresa.

- Valorização e disseminação do conhecimento: Incentivar a busca constante de conhecimento, e quando obtido, que o mesmo circule entre todos os colaboradores, para que o mesmo possa ser aplicado de todas as formas, em benefício de todos os stakeholders.

- Qualidade como obrigação: Fazer um produto ou prestar um serviço com qualidade não deve ser entendido como um diferencial, mas como um dever de todos os colaboradores, e da empresa como um todo.

- Responsabilidade social e ambiental: Nossas decisões e ações devem sempre ter em mente as conseqüência de curto, médio e longo prazo no meio ambiente, e para os stakeholders.

- Lucro como fator de crescimento de todos: A capacidade de crescimento de uma empresa está intimamente associada a sua capacidade de geração de lucros, pois o lucro constante e crescente garante recursos para novos investimentos, desenvolvimento de produtos, mercados e dos próprios colaboradores. Sem lucro a empresa fica estagnada, e com o tempo tende a desaparecer, pois perde a competitividade.

- Trabalho em equipe para o sucesso de todos: Todos desempenham funções importantes para o desenvolvimento da empresa, alguns com mais responsabilidade outros com menos, mas todos são importantes. A soma do todo é maior que a soma das partes através da sinergia criada do esforço e colaboração de todos.

4.1.4 ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA

4.1.4.1. PRODUTO ANALISADO NESTE ESTUDO

As cintas de elevação de carga, produto utilizado como ferramenta em conjunto com guindastes, gruas e outros equipamentos para movimentar materiais de alta capacidade, tem recebido grande aceitação no mercado brasileiro, em vias de que é um excelente substituto para os cabos de aço, material normalmente empregado para este fim.

Quando fora apresentado no mercado brasileiro, este material não possuía qualquer normatização, o que aumentava o risco em uma operação já considerada naturalmente perigosa. Nos últimos anos, com a aceleração da economia e, principalmente, da construção civil no Brasil, o produto ganhou maior notoriedade e convencionou-se a criação de uma norma pela ABNT, que estabelecia duas características principais: as cintas deveriam ser coloridas conforme a sua capacidade e deveriam ter um fator de segurança de sete vezes a sua capacidade nominal. A Astro apenas começara a comercializar este produto após o lançamento desta norma, em função de que a responsabilidade civil que envolvia o uso do mesmo poderia levar a empresa a riscos muito grandes, caso acontecesse um sinistro com algum cliente.

Pode-se dizer que o produto encontra-se no estado de maturidade, assim como descrito no Ciclo de Vida do produto, segundo Kotler (2000), em vista de que as empresas que buscam esse tipo de produto aceitaram sem maiores dificuldades a diferença de valor de uma cinta não-normatizada e uma cinta normatizada, dado o apelo para a segurança que traz a utilização deste item. Ainda assim, as cintas de elevação normatizadas já são comercializadas no mercado brasileiro há mais de dez anos pelas empresas líderes, o que fez com que a padronização e o efeito mencionado no estágio de desenvolvimento da empresa, que motivou a Astro a optar também pela distribuição através do canal de vendas se encaixa perfeitamente no caso deste produto. Somando-se a isso, como as cintas de elevação são um produto relativamente novo para a Astro, a estratégia de se utilizar

de intermediários em sua comercialização é de bom agrado, visto que ela precisa de um maior volume de vendas para tornar este item importante em sua carteira.

4.1.4.2. A SITUAÇÃO CHINESA

A grande virada na “maré” econômica mundial da última década teve como protagonista, sem dúvida, a China. O economista Ricardo Amorim (publicado em revista ACIM, 04/2012) explica que, com o êxodo rural de grande parte de sua população para as grandes cidades (ou que tornaram-se grandes cidades a partir deste movimento) a mão-de-obra chinesa teve um aumento espetacular em termos de oferta, o que fez com que o seu custo se reduzisse drasticamente. Com isso, a indústria chinesa alcançou competitividade inigualável por qualquer outra nação e vem atingindo níveis de crescimento irrefreáveis nos últimos anos.

Ainda recentemente, a crise nos mercados de primeiro mundo, EUA e Europa principalmente, fizeram com que a China virasse seus olhos para os mercados emergentes, o Brasil sendo um deles.

Somando-se estes fatores, ocorreu uma enxurrada de produtos chineses no mercado brasileiro, como era de se esperar. Com uma demanda muito grande de produtos de baixo valor e de qualidade considerável (há muito tempo os produtos chineses chegaram a um nível de qualidade que torna no mínimo injusto dizer que um produto chinês não é de uso confiável), a oportunidade para novos entrantes no mercado que simplesmente importavam o produto pronto e o revendiam por valores baixíssimos e sem todos os custos que a indústria brasileira possui foi muito grande. Não foi nada diferente disto na Astro.

Analisando a situação acima, nos perguntamos porque o Brasil vem apresentando um desempenho econômico nunca antes visto em toda a sua história. Ironicamente, esse bom desempenho se dá justamente por causa da China, uma vez que toda essa indústria que se desenvolveu necessita de matéria-prima, todos os chineses que foram morar em grandes cidades necessitam de combustível, alimentos, novas casas, etc. Em termos de matéria-prima, o Brasil é uma das nações mais privilegiadas pelas riquezas naturais em seu território e faz jus a esta bênção se utilizando da exploração massiva destes recursos e exportando petróleo, minérios e outros para a China. Quando falamos que o êxodo rural na China foi na

casa das centenas de milhões de pessoas, podemos entender porque isso causa uma repercussão em todo o “jogo” econômico mundial.

Podemos ver então que a dependência brasileira do mercado chinês é muito grande, o que limita o governo a se utilizar de artifícios mais agressivos em termos de barreiras à importação ou outros que venham a prejudicar esta relação para beneficiar a indústria brasileira.

Dito isto, chegamos facilmente à conclusão de que a única saída para o empresário que trabalha na indústria brasileira é desenvolver sua capacidade produtiva e a sua presença no mercado, buscando um volume maior de vendas de forma que uma margem reduzida possa trazer o lucro esperado.

4.1.4.3. PRINCIPAIS CONCORRENTES

Existe hoje duas empresas principais que atuam neste mercado e que são as que estão há mais tempo em operação no Brasil, a empresa chamada Tecotextil e a empresa chamada Polifitema.

As duas situam-se no estado de São Paulo e possuem métodos de distribuição semelhantes. Prevalece no método de atuação das mesmas o uso de distribuidores regionais. Estes distribuidores possuem exclusividade de venda para a empresa definido por região estatal, e são remunerados pela diferença do preço que compram de fábrica e repassam para seus clientes, sejam eles revendas ou usuários finais.

Para atender clientes menores diretamente estas empresas se utilizam de representantes que trabalham por comissão, que também vendem produtos de outras empresas.

A Tecotextil possui certa liderança no que tange a presença no mercado de consumidores finais, através do trabalho de seus distribuidores e também por já estar no mercado há mais de 20 anos, porém, nenhuma delas possui qualquer dominância no nicho de mercado de intermediários, as lojas de revenda.

Neste cenário de mercado, a estratégia da Astro, apesar de mais custosa, possui uma certa vantagem estratégica, uma vez que os vendedores são empregados diretos da Astro. Isto traz alguns benefícios como:

- Foco nos produtos da Astro: os vendedores, como recebem comissão somente dos produtos vendidos pela empresa, focam o seu tempo e esforço

conforme as necessidades e demandas da empresa. Isso faz com que a resposta dos vendedores para mudanças (como, no caso deste estudo, o reposicionamento em busca de intermediários), seja muito mais rápida, o que resulta em uma maior agilidade e flexibilidade para a Astro.

- Harmonia entre objetivos da empresa e dos vendedores: novamente, a probabilidade de um vendedor que depende diretamente da empresa com vínculo empregatício fazer o que a empresa necessita é muito maior do que algum distribuidor ou representante que tem objetivos diferentes da empresa que o contrata.

4.2. TAMANHO E CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

4.2.1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

O cliente final usuário das cintas de elevação de carga, caracteriza-se por metalúrgicas, operadores de guindastes, construtoras,

As revendas predominam-se pelas que já comercializam ferramentas e máquinas para trabalho em indústrias. Um tipo de revenda que vem crescendo neste mercado são as que comercializam especificamente EPIs (equipamentos de proteção individual). Este canal de distribuição representa hoje uma parcela significativa do mercado de cintas de elevação de carga, uma vez que é um produto de importância marginal para o cliente final, quer dizer, a empresa utiliza o produto como uma ferramenta para alcançar o seu fim, ela não é um bem de consumo. Isso faz com que a procura do cliente final pelo produto seja predominantemente através de revendas em detrimento de comprar diretamente de fábrica, muito também em função do volume. Ainda, por praticidade, é comum que os clientes

4.2.2 TAMANHO DO MERCADO – REVENDAS E CLIENTE FINAL

O mercado total estimado para as cintas de elevação de carga no Brasil, gira em torno de R\$2.000.000,00 mensais. Hoje a Astro participa de somente

10% deste mercado, com mais de 95% de sua venda destinada ao cliente consumidor do produto, quer dizer, do montante de sua venda deste produto, a empresa se utiliza somente de 5% de intermediários.

Para mensurar o tamanho do mercado potencial de vendas, através de coleta de dados de histórico de faturamento fornecidos pela Astro e comparação com outras cidades do Brasil, em média, fora concluído que existe uma revenda para cada 5.000 mi de PIB, sendo que, em cidades menores que essa média (em torno de 1.000 mi de PIB), podemos encontrar no mínimo uma e no máximo duas lojas de revenda. Isso quer dizer que, na região onde a Astro tem atuação com vendedores próprios, temos um potencial de aproximadamente 500 lojas de revenda. Cada loja, conforme levantamento dos dados que a Astro possui deste tipo de cliente, fatura em média R\$500,00 mensais somente em cintas de elevação de carga. Temos então um potencial de faturamento para a empresa deste tipo de mercado de R\$250.000,00 mensais

4.2.3 RISCOS DO CENÁRIO

Apesar do tamanho do mercado potencial que existe para a Astro e todas as vantagens de trabalhar com intermediários que já foram descritas terem um grande atrativo para a empresa, temos que pensar também no que esta mudança de posicionamento pode acarretar à empresa no lado negativo, como, por exemplo:

- Novos entrantes – desenvolvimento de muitas cadeias sempre traz o risco de que alguma loja venha a tornar-se um concorrente, importando material pronto e vendendo direto ao consumidor ou fabricando ela mesma
- Redução demasiada da margem de contribuição – caso os vendedores da Astro não recebam o treinamento adequado, a busca pelo volume de vendas podem fazer com que os mesmos priorizem as vendas através de intermediários, aumentando demasiadamente o nível de comércio deste canal, fazendo com que a margem média da empresa reduza drasticamente

- Piora na percepção do usuário final da marca Astro - Ainda pelo motivo citado acima, se a cadeia de vendas for desenvolvida sem critérios, ocorrerá concorrência entre lojas, o que pode acarretar o chamado canibalismo entre as lojas e a própria fábrica. Isso faz com que os preços sejam cada vez mais forçados à redução, traz discordância entre as lojas e a fábrica e, principalmente, faz com que o usuário final tenha uma visão prejudicada da própria Astro, em função da possibilidade de encontrar um mesmo produto em diferentes lugares com preços diferentes.
- Distanciamento da fábrica com o mercado dos usuários finais – como já fora demonstrado, o foco da Astro sempre foi e continua sendo o cliente final. Um crescimento muito grande do uso de intermediários pode acarretar em um distanciamento da empresa das necessidades destes clientes, confundindo-se com as necessidades que as vendas terão. Isso, conseqüentemente, também faz com que o cliente final tenha uma má impressão da empresa. Ainda neste tópico, historicamente empresas que se utilizam somente do uso de intermediários possuem uma resposta demorada à mudanças do mercado e tendem a não criar novas tecnologias que atendam o usuário final. Isso pode deixar a empresa em uma situação frágil.

5. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

5.1 O DILEMA PARA COMERCIALIZAR PARA AS VENDAS E DIRETAMENTE AO CONSUMIDOR FINAL AO MESMO TEMPO

A empresa terá uma série de conflitos já conhecidos pelo mercado em geral, a conciliação entre “vender para o mesmo cliente”, dado que a maior parte da clientela da Astro é de usuários finais, teoricamente os mesmos que as vendas. A primeira solução encontrada por diversas empresas é o de praticar valores diferentes para as vendas e para os usuários finais. Porém, outros conflitos foram

encontrados durante a realização deste estudo, concluindo imediatamente que somente esta ação não resolve a situação da Astro nem de nenhuma outra empresa que queira se utilizar de diversos canais de distribuição que possuem alguma probabilidade de entrar em conflito. Através de entrevistas qualitativas realizadas com revendas que já compravam da Astro ou poderiam ser potenciais compradoras, descobrimos os seguintes conflitos que poderiam ocorrer entre a fabricante e seus intermediários:

- Venda da Astro direto ao consumidor final de grande porte: as revendas não possuem preço para competir diretamente com os fabricantes, como já fora explicado no início deste estudo. Desta maneira, as mesmas se sentem prejudicadas e tendem a buscar alternativas (a concorrência, por exemplo) para que elas possam fornecer aos clientes que elas trabalharam

- Venda da Astro à revendas de pequeno porte e a revendas de grande porte na mesma região: este dado coletado através da entrevista, trouxe a informação de que as revendas de maior porte se sentem prejudicadas caso a fabricante venda para elas nas mesmas condições comerciais que ela vende para revendas de menor porte. A explicação para isso é que as revendas de maior porte possuem um custo maior para manutenção de sua empresa do que aquelas de pequeno porte, desta maneira, as pequenas teriam maior margem para disputar clientes finais e poderiam competir desigualmente.

- Exclusividade regional (região definida como as dependências de uma cidade) para revendas de diferente porte: esta situação é uma exigência de uma revenda que solicita exclusividade para vender produtos da Astro naquela cidade, em detrimento de outras lojas que existem lá. Isto traz conflito com a própria Astro, porque a mesma fica com uma dependência muito grande de somente uma loja para toda uma região e, geralmente, dado o tamanho do mercado de cintas de elevação, é muito difícil que somente uma loja consiga atender a uma parcela considerada satisfatória pela Astro de clientes desta região.

- Venda da Astro à diversas revendas em uma mesma região: este conflito, semelhante ao mencionado acima, traz a situação em que uma loja com proximidade relativa à outra, começa a se sentir prejudicada caso ela veja na outra loja preços diferente daqueles que ela pratica, por exemplo. Isto faz imediatamente com que esta primeira loja venha a acreditar que não está tendo preferência pela Astro.

Como dito por Kotler, é de vital importância que todos os canais foquem as atenções no usuário final. Por isto o motivo deste trabalho, encontrar o modo que traga melhor retorno para todos os envolvidos na distribuição e mantenha ou melhore a percepção que o consumidor final tem da empresa.

Dada esta situação, a empresa precisa descobrir qual seria a melhor forma de atingir este mercado rumo aos objetivos comerciais da mesma, porém, reduzindo ao máximo os conflitos gerados com a sua carteira já existente de clientes finais, assim como os novos conflitos que tenderão a surgir neste novo nicho de mercado.

6 QUADRO TEÓRICO

Para entendermos melhor o contexto deste trabalho, os objetivos definidos e a busca de suas soluções, foram feitas algumas ligações com o material acadêmico disponível, conforme os tópicos abaixo:

6.1 TIPOS DE CONFLITO EXISTENTE – LATENTE, SENTIDO E MANIFESTADO

Como sabemos, os conflitos entre os canais existem como resultado de metas em sentidos diferentes de cada, em menor ou maior grau. É importante entendermos também que a existência de conflitos são consequências do processo e, até certo ponto, saudáveis para ambos os lados. Vejam que uma empresa que se acomoda se torna passiva em relação a sua revenda e acaba demonstrando certo desinteresse neste canal, uma vez que se o mesmo trouxer ou não trouxer resultado, pouco influenciará no desempenho da empresa.

Dadas estas explicações, demonstramos três níveis de conflitos (COUGLAN, 2002), por que podem passar o relacionamento entre uma empresa e seus diversos canais, são eles:

Conflito latente, quando existem naturalmente conflitos entre os canais em função de interesses diversos, normalmente os lados entendem que isso faz parte da transação e são mais tolerantes às desavenças que venham a ocorrer.

Conflito sentido, quando as partes se sentem lesadas por qualquer desentendimento ou ideal diferente daquilo que um lado tinha expectativa do outro. Neste ponto, os lados do processo acreditam que poderiam ganhar mais se não dependessem do outro lado, porém, não manifestam essa intenção por diversos motivos, talvez o ganho não venha a ser tão grande, a insatisfação com o fornecedor não chegou a um nível insustentável.

Conflito manifestado, este o pior dos cenários, onde as empresas colocam na mesa as suas insatisfações com o parceiro comercial e já seguem procurando nova alternativa. A duração da relação, nesse caso, é proporcional à variedade de opções para troca de fornecedor das revendas, por exemplo.

Podemos avaliar que, em nosso caso, estamos procurando com que a Astro e suas revendas mantenham-se no nível de conflito latente, de forma que ambos os lados apresentem suas insatisfações e que as mesmas possam ser negociadas para encontrar uma solução que sirva para os dois. Sabemos que os conflitos existem e continuarão existindo, porém, queremos evitar ao máximo que passem deste nível.

6.2 NEGOCIAÇÃO

6.2.1 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Segundo Martinelli (1997) em uma negociação, os participantes devem buscar uma relação benéfica mútua e está diretamente ligada à satisfação de ambos os lados. Ainda conforme o autor, essa negociação vem constantemente sofrendo mudanças, tendendo em épocas recentes com que os dois lados procurem um relacionamento duradouro em detrimento a resultados de curto prazo, o que é

convenientemente chamado de parceria. O intuito de inserirmos a negociação no contexto deste trabalho vai de encontro com o desafio do cenário atual das organizações contemporâneas. Com uma variedade enorme de alternativas em um mundo globalizado, as empresas e as pessoas que fazem parte delas precisam se especializar cada vez mais em tudo o que envolve a barganha, processo pelo qual se busca maximizar os objetivos propostos pela empresa, quaisquer que sejam. Se quisermos extrapolar um pouco, sem entrar em detalhes, procuramos o chamado equilíbrio de Nash, o que define basicamente o seguinte: cada um dos lados na negociação estabelece a sua melhor estratégia para buscar o melhor resultado possível. Se pensarmos em uma estratégia de curto prazo, envolvendo somente estas duas partes, esta análise é válida para garantir o melhor retorno para a empresa vencedora da organização. Porém, segundo a teoria de Nash, se cada parte define uma estratégia melhor para si só, a resultante é que os dois lados poderão sair prejudicados, pela negociação em si, ou por terceiros que venham a influenciar na decisão. O melhor, então, é que cada participante defina a estratégia que trará melhor resultado trabalhando ambos em conjunto.

Ainda dentro das estratégias de negociação, são apontadas pelo autor três variáveis que a influenciam: poder e dependência entre as partes, informação disponível e tempo. O poder e dependência, simplificada, representam o limite que possui um lado de tomar uma decisão em busca daquilo que ele deseja e que inflija consequências para o outro lado envolvido no processo. A variável de tempo representa quanto pode-se esperar para se chegar a um resultado conclusivo, quanto maior o tempo, maior a chance de que as partes entrem em um acordo positivo. Isso acontece em função de que outras variáveis podem ser calculadas e acrescentadas à negociação. A terceira variável, informação, remete ao conjunto de dados que as partes possuem em mãos, de forma a ter maiores possibilidades de sair com um resultado satisfatório do processo. Por exemplo, no caso estudado, se uma revenda tem conhecimento sobre preços praticados no mercado, tempo de entrega do produto, método de venda predominante, conhecimento de outras revendas, a mesma tende a criar uma negociação mais rica com a empresa fabricante.

Quando falamos de estratégias de negociação e, conforme o objetivo proposto neste trabalho, buscamos aquilo que o autor propôs como uma negociação

“ganha-ganha”, temos que primeiro definir os estilos de negociação conforme os objetivos da mesma. Novamente de acordo com Martinelli, são elas a Acomodação, a estratégia de Evitar, a Competitiva e a Cooperativa. A *estratégia de acomodação* remete ao modelo onde não existem conflitos entre as partes, porém, trata-se de uma relação onde um lado sempre perde e o outro ganha, por motivos que variam entre falta de interesse, falta de tempo, falta de envolvimento, etc. A *estratégia de Evitar*, onde a importância entre o relacionamento e o que advier de ganhos desta relação é irrelevante. É uma situação de “perde-perde”, podemos ver que pelo histórico da Astro, por praticamente evitar este tipo de canal em seu método comercial antigo, a empresa estava neste tipo de relação com as revendas. A *estratégia de negociação competitiva* refere-se ao mote de que somente um dos lados pode ganhar, em detrimento do outro. Nesta estratégia, os resultados econômicos ficam sempre acima da relação de parceria entre as empresas. Por fim, a *estratégia cooperativa ou colaborativa* em que ambos os lados estão dispostos a um relacionamento duradouro o que, em nosso caso, é o que buscamos de modo que o usuário final do produto perceba o maior valor possível na troca.



Fig1: Matriz de estratégias de negociação

6.2.2 ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO COOPERATIVA

A negociação cooperativa de forma alguma significa que os lados envolvidos estão procurando “dormir tranquilos”. Os resultados buscados desse processo ainda são financeiros, apenas o modo de negociar difere um pouco do competitivo tradicional.

Neste modelo, a negociação baseia-se em grande parte pela confiança e trata-se, na verdade, de um modo de que as duas partes envolvidas busquem unir suas forças de modo que, ainda que venham a ter uma participação menor do que se competissem diretamente, o montante que será dividido será maior, trazendo um resultado maior no final.

Para definir de maneira detalhada como funciona a negociação cooperativa, o processo é dividido em diferentes etapas: a abertura, o ciclo de cooperação e o fechamento. A *abertura* da negociação trata de trazer os dados mais superficiais dos lados envolvidos de forma a buscar maior afinidade com os objetivos, é a fase onde as partes começam a se conhecer. O *ciclo de cooperação* baseia-se fortemente nos pilares de comunicação e na veracidade das informações que foram trocadas. Desta forma, é muito importante que desde a parte da abertura da negociação os dados enviados tenham sido legítimos. Uma vez que a confiança e a troca de informações estão estabelecidas, as partes começam até mesmo a administrar alguns conflitos de forma natural, uma vez que elas entendem que a outra está fazendo o máximo para tentar solucionar eventuais problemas e que, pela perpetuação da parceria, evitará ao máximo que eles venham a ocorrer novamente. O *fechamento* é a parte que acontece naturalmente concluídas as etapas acima e as suas vantagens são visíveis: com um relacionamento criado entre as partes, conseguir acordos melhores é mais fácil, imprevistos são consertados de boa fé, a preferência por manter o parceiro de negócios mesmo que apareça proposta melhor é maior, assim como a segurança de que determinado negocio se perpetue, assim por diante.

6.3 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa é aquela que traz dados de um número consideravelmente pequeno de amostra de uma população. Os dados coletados devem ser ricos, trazendo informações que estejam além da superfície da situação analisada e carecem de interpretação por parte do pesquisador.

O uso deste método é preferencial para quando se quer definir um problema e tentar buscar as soluções para o mesmo através das respostas fornecidas pelo entrevistado.

Dentro da pesquisa qualitativa e no assunto que tange nosso trabalho, são mencionados os dados primários e secundários. Dados primários são aqueles que precisam ser coletados através de respostas mais pessoais, mais profundas, onde a pesquisa deve ser realizada preferencialmente através de entrevista pessoal. Os dados secundários são informações já disponíveis ao público que podem ser coletados através de websites ou até mesmo através de entrevistas, ainda que estes dados não venham a trazer a opinião do entrevistado, são informações superficiais que denotam um fato.

Acredito que a pesquisa qualitativa seja ideal para os objetivos citados no início do trabalho, uma vez que a finalidade deste estudo é descobrir exatamente como funciona a fórmula de confiança entre a fábrica e o seu intermediário, sendo que um dos métodos para se aumentar esta confiança é justamente a troca de informações entre as partes envolvidas.

7 MÉTODO UTILIZADO

Chegou-se a conclusão de que a metodologia necessária para coletar as informações e trabalhá-las para atingir os objetivos propostos seriam as que seguem:

Pesquisa qualitativa, reunindo dados das revendas por método primário e secundário.

O método primário se dará através de entrevista com diversos pontos de venda de ferramentas e EPI, com perguntas que tocarão no assunto venda direta através do fabricante ao usuário final e os prováveis conflitos advindos desta prática, assim como quais os outros conflitos pelo que as revendas podem passar através de um relacionamento com seus fornecedores.

O método secundário trará informações disponíveis no mercado, para retornar números como quantidade de revendas disponíveis, alcance atual da Astro a estas revendas, etc.

Com base nos resultados advindos das pesquisas será gerada a definição de um posicionamento inicial da empresa e uma matriz de negociação cooperativa para resolver os conflitos latentes, buscando a maior satisfação não econômica para a empresa e as revendas.

8. COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

8.1 ENTREVISTAS

PESQUISA REALIZADA NA REVENDA ABRASSER, CACHOEIRINHA/RS

Em conversa informal na empresa Abrasser com o gerente de vendas Vladimir Ochoa, descobriu-se que a mesma dá certa prioridade para manter parceria com alguma empresa, levando em conta fatores como

treinamento técnico e comercial e prazo de entrega do produto, deixando até mesmo o preço do produto em um segundo plano. Neste ponto a confiabilidade de fornecimento da empresa, em todos os termos que isto representa, é mais importante uma vez que, nas próprias palavras do Vladimir, ele vende uma série de outros produtos para seus clientes que não somente cintas de elevação. Quer dizer, se a empresa fornecedora falhar na entrega de um material, a Abrasser corre o risco de perder o fornecimento de todo o mix de produtos que estava oferecendo ao seu cliente.

Quando perguntado o que aconteceria se em algum cliente de grande porte a Abrasser eventualmente perdesse a concorrência para a Astro, Vladimir respondeu que entende a questão de que em clientes de grande volume não era possível ganhar da empresa fabricante, pelos mesmos motivos citados na situação problemática deste trabalho. Porém, mencionou que eles possuem uma carteira de clientes menores que, se bem atendidos com valores, prazo de entrega e treinamento dado pela Astro à Abrasser, sustentariam a “perda” desta concorrência.

Perguntei se, caso ocorresse da Abrasser encontrar uma conta grande a ser trabalhada e soubesse que existia concorrência externa participando se eles poderiam trabalhar via comissão através de uma venda direta na Astro, de forma a não perder o negócio. Ele disse que não havia pensado nisso mas que poderia ser uma alternativa interessante.

Revelei também para o Vladimir que a Astro está fazendo uma ação para abrir novas revendas em toda região e perguntei o que ele achava disso. Ele falou que não encontrava grandes problemas, uma vez que eles possuíam clientes fora da região de Cachoeirinha, resultado dos vendedores externos que eles possuem.

A Abrasser possui uma estrutura considerável, com duas lojas na região de Cachoeirinha, com veículos próprios e certa de trinta funcionários. Trabalham com vendas externas, de balcão e telemarketing. A variedade de produtos é muito grande, possuindo desde os mais pesados como talhas e pontes rolantes até uma grande variedade de fixadores, como parafusos e pregos.

PESQUISA REALIZADA NA EMPRESA MTC, CACHOEIRINHA/RS

Através de entrevista realizada na empresa MTC com a funcionária Michele do setor comercial, descobrimos, pelo ponto de vista da mesma, que a importância dada pela empresa à confiança na qualidade do produto e na entrega conforme o combinado é muito grande. Esta empresa é muito meticulosa quanto à qualidade do material que lhe é fornecido e repassado aos seus clientes. A questão de que as cintas de elevação são um produto marginal trabalhado pela MTC surgiu, visto que o seu foco são as vendas de corrente de içamento, material que possui um maior valor agregado.

Quando perguntada sobre a questão de comissionamento caso um cliente de grande porte apareça, ela achou a ideia interessante, porém perguntou também como funcionaria o fornecimento nestes clientes para o futuro, quer dizer, o comissionamento seria somente para aquela venda ou para todas as vendas futuras a este cliente?

De fato não havia pensado nisso antes, surgiu a ideia na hora de negociar um prazo, especifiquei como 6 meses, para que a empresa ganhasse comissionamento sobre as vendas realizadas neste cliente pela Astro. Ela disse que ainda assim não era interessante porque, na verdade, a MTC tem vendedores específicos para atender este tipo de cliente com outros produtos que a própria Astro não fornece (no caso as correntes), então é muito complicado para a MTC explicar ao seu vendedor que não adiantava mais ir em determinado cliente porque ele “era da Astro” (sic).

A MTC possui considerável porte, em torno de quinze funcionários, porém, o seu foco é muito dependente das cintas de elevação, uma vez que não possuem grande variedade de itens de fornecimento. Isso torna propensa a criação de conflitos mais graves entre a Astro e a revenda. Na prática, isso já demonstrou-se algumas vezes, visto que a Astro já forneceu para alguns clientes que a MTC estava competindo e esta chegou a procurar outro fornecedor para trabalhar.

PESQUISA REALIZADA NA EMPRESA CEFEQ, PONTA GROSSA/PR

Em entrevista realizada na CEFEQ com Rudinei, gerente de compras da loja, foram coletados os seguintes dados: a empresa trabalha a bastante tempo com cintas de elevação de carga, possui somente um fornecedor para a loja e tem um potencial muito grande para este produto. É, certamente, a principal loja de revenda da cidade de Ponta Grossa.

Com uma grande variedade de cintas de elevação na loja, precisa de um fornecedor que entregue prontamente e com o produto exatamente como especificado de modo a não atrasar a entrega ao seu cliente final. Logo, a confiança no fornecedor é muito importante.

Uma questão que teve grande importância para esta loja, ainda que deixada “entrelinhas” foi a exclusividade de fornecimento. O próprio Rudinei falou que se a Astro aparecesse em uma loja concorrente da rua de baixo (sic) ele parava de comprar na hora (sic). Explicou que a loja mencionada tinha um porte bem menor que o dele e que, em função disso, poderia praticar valores muito mais baixos e tirá-lo do negócio ou fazer com que a CEFEQ comprasse de outro fornecedor e iniciasse uma guerra de preço, ambas as situações prejudiciais à Astro.

Quando perguntado sobre a possibilidade da Astro fornecer para algum de seus clientes diretamente, não se importou muito com a situação, isso já acontecia com outros produtos de outros fornecedores e ele sabe que, por trabalhar com vendedores externos, as empresas correm esse risco e é impossível de controlar este tipo de coisa.

Ainda no assunto acima, perguntei se ele já havia perdido algum cliente que poderia comprar uma quantidade grande para a concorrência. Ele disse que sim, já perdeu algumas oportunidades em que ele justamente competia diretamente contra outros fabricantes que forneciam direto ao cliente. Mencionei sobre a questão de trabalharmos com uma comissão por indicação nestes casos, paga como prestação de serviço à CEFEQ e ele achou uma boa ideia e se mostrou aberto para indicar novas negociações caso as mesmas venham a aparecer.

Esta loja possui uma estrutura muito boa, com diversos carros para visitar clientes e um caminhão para entregas de maior vulto. Possui hoje um quadro de 50 funcionários, a maioria deste na área comercial. Com uma variedade muito grande de produtos, também são donos de uma carteira vasta de clientes. A empresa Astro deve considerar a hipótese de trabalhar com a CEFEQ com exclusividade na região de Ponta Grossa.

PESQUISA REALIZADA NA EMPRESA PROTEFIX, PORTO ALEGRE/RS

Este cliente foi, de certa forma, um dos originários deste trabalho, uma vez que a Astro realizou uma venda direta a um grande cliente em que a Protefix estava atuando, por um valor que a Protefix não teria como acompanhar. Como a Astro estava ao mesmo tempo tentando vender pela primeira vez à Protefix, um histórico de relacionamento entre as empresas ainda não existia, o que gerou um conflito grave que fez com que a Protefix não tivesse mais interesse em comprar da Astro. Achei interessante retomar a conversa com o cliente para falar sobre os novos tópicos que podemos negociar.

Conversamos com Paulo, diretor comercial da empresa e o primeiro tópico foi sobre a questão de comissionamento perante estas grandes contas que venham a ser encontradas. O cliente falou que nunca trabalhou desta maneira, mas entendeu a situação. Explicamos para ele que a própria Astro estava sendo atacada por fabricantes diretos nesta construtora e teve que reduzir ainda mais os preços para manter o cliente em específico. Quando negociado com o mesmo se poderíamos acertar uma comissão de seis meses sobre as vendas com estes eventuais clientes, o mesmo mostrou interesse, porém, ressaltou o ponto de que “como ele iria saber se a Astro estava vendendo material para o cliente em específico durante estes seis meses?”. Falei para ele que tínhamos como enviar um relatório das vendas durante seis meses para eles, porém, ainda assim ele não demonstrou muita confiança.

Dando prosseguimento a entrevista, perguntamos se eles veriam problema se a Astro viesse a fornecer para a Realfix, empresa do mesmo ramo que é literalmente dobrando a esquina de onde a Protefix se localiza. Ele disse que a principio não, dado que as empresas possuem carteira de clientes diferentes e relativa parceria, apesar de ser independentes, quer dizer, se em uma das lojas falta material, a outra fornece por um preço especial para que eles não percam a venda, e vice-e-versa.

Expliquei para ele a questão da tabela de preços diferenciada conforme o pedido e ele me perguntou de bate pronto que isso iria de encontro com a ideia de comissionamento que estávamos comentando acima. Expliquei para ele que na verdade a questão de comissionamento trata-se de quando a empresa tem ciência de que está competindo com algum fabricante, no caso até mesmo com a própria Astro. Na conversa, chegamos a um acordo, de que se a Astro soubesse que a Protefix era concorrente em uma mesma venda (tanto por informação da Protefix quanto da Astro, o que cria uma co-responsabilidade), a Astro faria a sua oferta e, caso a Astro ganhasse, pagaria a comissão respectiva à Protefix. Isso demonstrou ser bem interessante para a revenda, independente do resultado, ela teria uma grande chance de sair ganhando. Caso a Protefix ganhe a venda, ela tende a comprar da Astro – ainda que não tenha exclusividade- o que gera um forte relacionamento entre as empresas.

PESQUISA REALIZADA NA EMPRESA BETO BORRACHAS, LONDRINA/PR

Em visita realizada a esta empresa conversamos com Julio, dono da loja, que queria saber quase de imediato qual era o preço que a empresa praticava. Percebi que, para inicio de conversa, a primeira carta que deveríamos botar em cima da mesa era a da tabela de preços diferenciada para revendas e para usuário final. A partir disso, o proprietário se sentiu mais aberto para continuar a entrevista.

Seguindo o roteiro, descobri que eles trabalham prioritariamente com venda em balcão, esporadicamente fazem visitas a clientes, geralmente quando ocorre algum problema ou o cliente em si pede auxílio técnico. Normalmente ele repassa a responsabilidade técnica para a empresa que lhe forneceu o produto.

A estrutura da revenda é bem simples, é uma loja pequena que não possui veículos próprios para atendimento aos clientes, a sua variedade de produtos não é muito ampla, trabalham prioritariamente com produtos de EPI e deixam as cintas de elevação em segundo plano. Possui, junto com o proprietário, uma equipe de sete funcionários apenas.

Já trabalham hoje com cintas de elevação, mas, ainda assim falaram que o consumo deste material na loja é pequeno. Quando perguntado porque, Julio falou que a procura pelo material era pouca e não é feito nenhum esforço de venda nos clientes que já compram outros materiais.

Para o restante do roteiro da entrevista, Julio realmente não demonstrou muito interesse, uma vez que o produto representava pouca importância na revenda. Quer dizer, não faria muita diferença se a Astro viesse a vender para clientes finais desta revenda, quer dizer, ela se encaixa naquilo que foi descrito neste trabalho como “evitar a negociação”.

8.2 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Após estas entrevistas, o roteiro e a repetição das informações já estavam bem desenvolvidos, uma vez que mais quatro empresas foram entrevistadas posteriormente (Realfix – Porto Alegre/RS, Ferramentas Canoas – Canoas/RS, Plantão, comércio de parafusos – Canoas/RS, Pró-Cordas – Novo Hamburgo), porém, sem trazer resultados diferentes do que já havia sido levantado.

8.2.1 DELIMITAÇÃO DE ÁREA DE ATUAÇÃO

Antes de qualquer coisa, temos que partir do princípio, do ponto de vista macroeconômico, que a Astro não pode desenvolver uma cadeia de revendas desenfreadamente, correndo o risco de reduzir as suas margens vertiginosamente. Como posição estratégica, a Astro pretende manter grande parte de sua força comercial através da venda direta, isso sempre fez com que a empresa se antecipasse às mudanças de mercado e é um importante diferencial de seus concorrentes, que optam por usar intermediários predominantemente. Por consequência, o fluxo de informações exatas demora mais a chegar nestes fabricantes.

Pelos motivos citados acima, e através dos dados coletados reduzimos a área de atuação para conquista das revendas, no que tange o assunto deste trabalho, às regiões em que a empresa possui vendedores próprios, de forma que os mesmos estejam bem treinados para aplicar o que aqui ficou definido e para que o crescimento deste “novo” nicho seja controlado de perto.

Ainda, para reduzir o conflito de disputa entre uma revenda e outra de uma mesma cidade, estabelece-se que somente serão abertas duas lojas por região. A escolha destas lojas se dará pela avaliação dos dados secundários obtidos que levem a entender que tal loja possui menor chance de cooperar com a Astro ou de se sentir mais prejudicada caso venha a ocorrer algum conflito, exemplificando:

- As cintas de elevação devem ser um produto marginal, não um dos meios principais da empresa ganhar sua renda. Com esta informação em mente, deve-se optar a loja que possui maior variedade de produtos. Ainda, desta maneira, reduz-se o risco da Astro alimentar um potencial novo concorrente no mercado
- A revenda deve possuir preferencialmente vendedores externos, website, e outros canais de venda, fazendo com que a percepção negativa da venda de balcão realizada por lojas concorrentes com proximidade seja reduzida, assim como a necessidade de exclusividade regional

- Deve-se optar pela empresa de maior porte, em termos de estrutura e potencial de compra, de forma que a “perda” de algum cliente para o fabricante seja compensada por outros clientes que a revenda já possua
- Também deve-se escolher aquela loja que já trabalha com cintas de elevação, ainda que da concorrência, de forma que ela já tenha uma carteira de clientes, reduzindo o conflito causado pelo mesmo motivo citado acima

Com essas informações em mente, a meta estabelecida pela Astro é desenvolver uma cadeia de revendas que representará em torno de um terço de suas vendas totais atuais em cintas de elevação de carga. Para termos uma idéia, essa limitação representa 250 cidades, ou um potencial de 500 lojas que podem ser abertas.

8.2.2 MATRIZ DE NEGOCIAÇÃO

De forma que os vendedores tenham ciência de como atuar caso algum conflito surja no relacionamento com as revendas, definiu-se a seguinte matriz de negociação:

			Nível de satisfação não-econômico			Nível de satisfação não-econômico	
			REVENDA	ASTRO		REVENDA	ASTRO
1	Venda da Astro direto ao consumidor final de pequeno porte	As revendas não possuem preço para poder competir diretamente com o fabricante	baixo	alto	TABELA DE PREÇOS DIFERENCIADA PARA REVENDAS E CONSUMIDORES FINAIS	médio	médio
2	Venda da Astro direto ao consumidor final de grande porte	Neste caso, a fabricante é obrigada a trabalhar com uma tabela de preços agressiva, dado o risco de competir com outros fabricantes em função do volume	baixo	alto	COMISSIONAMENTO COM TEMPO DETERMINADO SOBRE VENDAS DESSE TIPO PAGAS PARA A REVENDA REPASSAR O PREÇO OFERTADO PELA ASTRO	médio	médio
3	Venda da Astro à revendas diferentes na mesma região	Revendas com proximidade tendem a achar que a revenda concorrente possa ter alguma preferência pelo fabricante	baixo	alto	O VENDEDOR DEVERÁ OPTAR PELA REVENDA QUE TIVER MENOR POTENCIAL DE CONFLITOS	médio	médio
		Revendas de porte maior sentem-se prejudicadas caso a tabela de preços utilizada para revendas de menor porte seja igual, em função de que a primeira possui custos superiores à segunda	baixo	alto	PARA COMPRAS ACIMA DE R\$2.000,00, AS REVENDAS PODEM TER UM DESCONTO DE 10%	médio	médio
4	Exclusividade regional para determinada revenda	Revendas podem demandar exclusividade regional em detrimento da venda para outras lojas pela Astro	alto	baixo	NEGOCIAR QUE A EXCLUSIVIDADE REGIONAL SERÁ NA CIDADE EM QUE A REVENDA SE SITUA E SOMENTE SE DARÁ CASO O CLIENTE TENHA EXCLUSIVIDADE DE COMPRA COM A ASTRO	médio	médio

9. CONCLUSÃO

Através da união das informações coletadas neste trabalho, é concluído que a empresa tem uma grande chance de sucesso neste novo nicho caso siga as metodologias de trabalho indicadas neste estudo.

Apesar de ser um mercado em que a Astro não estava acostumada a trabalhar, a filosofia de trabalho de confiança com seus clientes permanece a mesma que sempre fora trabalhada, sendo eles os consumidores ou os intermediários.

Conforme comentado, a negociação cooperativa tem como finalidade os objetivos financeiros de ambas partes envolvidas, e é possível dizer que estes objetivos serão atingidos se este modelo for implementado, conforme o levantamento feito pela pesquisa, tanto de dados de tamanho do mercado quanto da satisfação das empresas que vierem a trabalhar com a Astro, conforme as informações coletadas na entrevista.

A tendência do mercado para os próximos anos não demonstra sinais de mudança brusca, a China continuará crescendo e precisando desovar a sua produção e os brasileiros, que estão fortalecendo seu espírito empreendedor, continuarão desbravando novos mercados e novos entrantes surgirão. Dada a competitividade deste cenário e a mudança no mercado em que nos situamos, a estratégia utilizada pela Astro e a mudança de posicionamento da mesma estão corretas.

A empresa notou a tempo que somente adequar o produto ao cliente não era mais suficiente, deveria também, como visto neste trabalho, adequar a venda para este cliente e, principalmente, para o mercado em que ele está inserido.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRAFIA

Bernardino, E. C. et al. Marketing de varejo. 2ª ed. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2006.

Planejamento estratégico de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. KOTLER, Philip.

Revista EXAME. ed. 771 30.07.2002.

Revista ACIM, Abril de 2012

(<http://ricamconsultoria.com.br/news/entrevistas/ricardo-amorim-economia-sem-economes>)

Mello, J. C. M. F de. Negociação baseada em Estratégia. 2ª ed.. São Paulo: Editora Atlas; 2009.

SPARKS, D.; A dinâmica da negociação efetiva São Paulo: Editora Nobel; 1992

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANEXOS

ANEXO A: ROTEIRO PESQUISA QUALITATIVA

1. Trabalham somente com vendas em balcão ou possuem outras formas de atuar no mercado?
2. Possuem carros próprios para visitar clientes?
3. Quantos itens de diferentes setores possuem na loja? (exemplos: EPI, cintas, ferramentas diversas, máquinas, ferragens, material elétrico)
4. Qual seria o consumo mensal de cintas de elevação?
5. Já trabalham com outros fabricantes de cintas de elevação?
6. O que pensam sobre outras lojas que venham a vender os mesmos produtos da Astro?
7. Como funciona com outros fornecedores que podem também vender para seus clientes finais?
8. Trabalham com comissão por indicação de clientes já com outras empresas?
9. Caso negativo, o que achariam de trabalhar com comissionamento para vendas de grande porte, em que eles sabem que estão concorrendo com outros fabricantes?

**ANEXO B: PIB DAS CIDADES BRASILEIRAS MAIOR QUE 1.000 MILHÕES,
PRESENTES NA REGIÃO EM QUE A ASTRO ATUA COM VENDEDORES
PRÓPRIOS**

RS		
CIDADE	ESTADO	PIB
		132.389.789
Porto Alegre	rio grande do sul	36.774.704
Canoas	rio grande do sul	12.580.262
Caxias do Sul	rio grande do sul	11.716.487
Rio Grande	rio grande do sul	5.402.761
Gravatá	rio grande do sul	5.352.575
Triunfo	rio grande do sul	4.550.725
Novo Hamburgo	rio grande do sul	4.418.162
Pelotas	rio grande do sul	3.564.296
Passo Fundo	rio grande do sul	3.492.582
Santa Cruz do Sul	rio grande do sul	3.287.130
Santa Maria	rio grande do sul	3.255.272
São Leopoldo	rio grande do sul	2.934.147
Cachoeirinha	rio grande do sul	2.839.759
Uruguaiana	rio grande do sul	2.446.859
Bento Gonçalves	rio grande do sul	2.398.620
Esteio	rio grande do sul	2.056.261
Erechim	rio grande do sul	1.978.623
Guaíba	rio grande do sul	1.744.502
Viamão	rio grande do sul	1.728.600
Sapucaia do Sul	rio grande do sul	1.705.758
Lajeado	rio grande do sul	1.620.264
Ijuí	rio grande do sul	1.432.481
Montenegro	rio grande do sul	1.421.098
Santa Rosa	rio grande do sul	1.279.087
Farroupilha	rio grande do sul	1.278.072
Cruz Alta	rio grande do sul	1.238.875
Venâncio Aires	rio grande do sul	1.197.003
Campo Bom	rio grande do sul	1.172.837
Bagé	rio grande do sul	1.159.311
Marau	rio grande do sul	1.107.506
Alvorada	rio grande do sul	1.087.998
Cachoeira do Sul	rio grande do sul	1.073.509
Santo Ângelo	rio grande do sul	1.057.490
Alegrete	rio grande do sul	1.022.331
São Borja	rio grande do sul	1.013.839

SC		
CIDADE	ESTADO	PIB
		78.737.014,96
Joinville	santa catarina	13.220.312,81
Itajaí	santa catarina	10.183.448,26
Florianópolis	santa catarina	8.120.985,90
Blumenau	santa catarina	7.391.534,32
Jaraguá do Sul	santa catarina	4.800.617,17
Chapecô	santa catarina	4.295.172,52
São José	santa catarina	4.095.802,41
São Francisco do Sul	santa catarina	3.162.842,03
Criciúma	santa catarina	2.791.692,47
Lages	santa catarina	2.361.980,04
Brusque	santa catarina	2.315.724,14
Concórdia	santa catarina	1.640.551,64
Tubarão	santa catarina	1.627.208,03
Videira	santa catarina	1.508.264,71
São Bento do Sul	santa catarina	1.504.342,45
Palhoça	santa catarina	1.468.420,23
Balneário Camboriú	santa catarina	1.446.756,44
Rio do Sul	santa catarina	1.266.447,84
Caçador	santa catarina	1.241.191,78
Guaramirim	santa catarina	1.131.072,91
Biguaçu	santa catarina	1.092.429,45
Gaspar	santa catarina	1.062.528,27
Indaial	santa catarina	1.007.689,17
PR		
CIDADE	ESTADO	PIB
		106.660.248,00
CURITIBA	parana	43.319.254,00
Araucária	parana	11.001.673,00
São José dos Pinhais	parana	10.398.355,00
Londrina	parana	8.033.461,00
Paranaguá	parana	7.107.175,00
Maringá	parana	6.150.569,00
Foz do Iguaçu	parana	6.010.671,00
Ponta Grossa	parana	5.020.449,00
Cascavel	parana	4.438.700,00
Toledo	parana	1.648.253,00
Guarapuava	parana	1.423.857,00
Pinhais	parana	1.084.268,00
Arapongas	parana	1.023.563,00

SP		
		PIB
CIDADE	ESTADO	616.371.663,21
São Paulo	são paulo	357.116.681,33
Guarulhos	são paulo	31.966.247,02
Osasco	são paulo	30.024.366,20
São Bernardo do Campo	são paulo	29.872.572,02
Campinas	são paulo	29.363.064,18
Barueri	são paulo	26.994.699,70
Santos	são paulo	24.614.406,08
São José dos Campos	são paulo	20.718.594,73
Jundiaí	são paulo	15.106.548,90
Ribeirão Preto	são paulo	13.896.532,74
Santo André	são paulo	13.446.559,39
Sorocaba	são paulo	13.072.889,43
São Caetano do Sul	são paulo	10.178.501,50
Diadema	são paulo	9.311.878,60
Piracicaba	são paulo	8.853.168,93
São José do Rio Preto	são paulo	7.056.703,44
Taubaté	são paulo	6.887.550,48
Sumaré	são paulo	6.796.216,68
Paulínia	são paulo	6.734.450,22
Mogi das Cruzes	são paulo	6.708.697,79
Cubatão	são paulo	6.502.940,94
Bauru	são paulo	6.004.116,44
Mauá	são paulo	5.676.525,56
Limeira	são paulo	5.646.023,31
Americana	são paulo	5.627.175,52
Louveira	são paulo	5.557.839,51
Cotia	são paulo	5.373.923,44
Suzano	são paulo	5.295.159,05
Matão	são paulo	5.164.584,72
Hortolândia	são paulo	4.712.864,75
São Sebastião	são paulo	4.677.287,31
Indaiatuba	são paulo	4.596.426,56
Vinhedo	são paulo	4.441.696,13
Jacareí	são paulo	4.307.484,44
Rio Claro	são paulo	4.057.138,46
Pindamonhangaba	são paulo	4.049.194,70
Araraquara	são paulo	3.924.434,05
São Carlos	são paulo	3.912.665,42
Taboão da Serra	são paulo	3.866.877,15
Franca	são paulo	3.791.899,31
Cajamar	são paulo	3.764.609,23

Itu	são paulo	3.663.684,45
Sertãozinho	são paulo	3.361.740,90
Guarujá	são paulo	3.221.211,32
Presidente Prudente	são paulo	3.182.329,44
Valinhos	são paulo	3.107.957,69
Santana de Parnaíba	são paulo	3.068.714,48
Marília	são paulo	3.056.836,41
Santa Bárbara d'Oeste	são paulo	3.040.874,31
Itapetininga	são paulo	2.959.080,73
Embu	são paulo	2.825.380,62
Bebedouro	são paulo	2.748.338,33
Itapevi	são paulo	2.731.108,62
Araçatuba	são paulo	2.723.580,21
Carapicuíba	são paulo	2.672.669,56
Itatiba	são paulo	2.549.778,36
Itaquaquecetuba	são paulo	2.546.803,94
São Vicente	são paulo	2.458.746,69
Mogi Guaçu	são paulo	2.384.193,35
Cerquilha	são paulo	2.353.159,30
Praia Grande	são paulo	2.333.525,34
Atibaia	são paulo	2.198.384,45
Bragança Paulista	são paulo	2.186.404,54
Araras	são paulo	2.142.147,06
Botucatu	são paulo	2.141.912,20
Mogi Mirim	são paulo	2.128.141,00
Poá	são paulo	2.094.499,87
Caçapava	são paulo	2.020.417,91
Salto	são paulo	2.014.286,82
Itapetininga	são paulo	1.980.379,01
Jaguariúna	são paulo	1.937.262,37
Catanduba	são paulo	1.887.275,51
Guaratinguetá	são paulo	1.816.229,60
Tatui	são paulo	1.738.948,16
Alumínio	são paulo	1.714.225,83
Franco da Rocha	são paulo	1.683.857,39
Lençóis Paulista	são paulo	1.623.313,85
Caieiras	são paulo	1.586.800,69
Lins	são paulo	1.575.694,60

São João da Boa Vista	são paulo	1.566.382,22
Jaú	são paulo	1.556.456,69
Barretos	são paulo	1.549.168,94
Votorantim	são paulo	1.526.637,48
Arujá	são paulo	1.501.587,39
Ribeirão Pires	são paulo	1.486.905,08
Araçariçuama	são paulo	1.467.906,65
Itapira	são paulo	1.435.922,92
Ourinhos	são paulo	1.420.252,81
Jandira	são paulo	1.411.533,40
Amparo	são paulo	1.405.673,71
Cordeirópolis	são paulo	1.367.324,42
Várzea Paulista	são paulo	1.323.685,82
Birigui	são paulo	1.258.664,51
Jaboticabal	são paulo	1.250.166,75
Itupeva	são paulo	1.247.314,47
Ferraz de Vasconcelos	são paulo	1.230.096,89
Pirassununga	são paulo	1.178.274,62
Leme	são paulo	1.146.328,20
Votuporanga	são paulo	1.109.277,84
Nova Odessa	são paulo	1.102.289,69
Assis	são paulo	1.093.815,50
Itapeva	são paulo	1.055.702,95
Monte Mor	são paulo	1.044.947,47
Ilha Solteira	são paulo	1.043.110,46
São Roque	são paulo	1.040.799,31
Lorena	são paulo	1.034.131,76
Mococa	são paulo	1.014.219,42

MG		
CIDADE	ESTADO	PIB
		187.423.126,14
Belo Horizonte	minas gerais	42.151.107,69
Betim	minas gerais	25.314.345,58
Contagem	minas gerais	14.869.758,98
Uberlândia	minas gerais	14.270.392,49
Juiz de Fora	minas gerais	7.140.251,43
Uberaba	minas gerais	6.221.504,94
Ipatinga	minas gerais	6.182.516,21
Sete Lagoas	minas gerais	4.743.930,37
Montes Claros	minas gerais	3.462.739,13
Itabira	minas gerais	3.398.801,46
Divinópolis	minas gerais	2.965.011,14
Poços de Caldas	minas gerais	2.872.445,65
Varginha	minas gerais	2.853.995,27
Governador Valadares	minas gerais	2.589.447,31
Ouro Preto	minas gerais	2.556.887,54
Ouro Branco	minas gerais	2.533.698,71
Nova Lima	minas gerais	2.496.605,73
Araxá	minas gerais	2.366.239,91
Timóteo	minas gerais	2.350.882,55
Mariana	minas gerais	2.222.197,19
Pouso Alegre	minas gerais	2.215.291,37
Araguari	minas gerais	1.845.190,09
Santa Luzia	minas gerais	1.706.380,37
Patos de Minas	minas gerais	1.626.375,05
Ribeirão das Neves	minas gerais	1.499.317,84
João Monlevade	minas gerais	1.436.358,44
Itaúna	minas gerais	1.368.373,63
Barbacena	minas gerais	1.363.976,56
Três Corações	minas gerais	1.360.804,22
Unai	minas gerais	1.333.944,43
Ituiutaba	minas gerais	1.326.391,63
Itajubá	minas gerais	1.298.233,77
Extrema	minas gerais	1.252.192,04
Pará de Minas	minas gerais	1.193.718,60
Patrocínio	minas gerais	1.186.837,26
Guaxupé	minas gerais	1.161.272,98
Manhuaçu	minas gerais	1.119.231,89
Lavras	minas gerais	1.106.580,15
Passos	minas gerais	1.095.851,55
Paracatu	minas gerais	1.091.881,14
Sabará	minas gerais	1.076.253,26
Itabirito	minas gerais	1.070.387,83
Confins	minas gerais	1.057.791,11
Teófilo Otoni	minas gerais	1.044.091,10
Araporã	minas gerais	1.022.624,64
Alfenas	minas gerais	1.001.015,95

RJ		
		PIB
CIDADE	ESTADO	325.038.418,29
Rio de Janeiro	rio de janeiro	154 777 301
Duque de Caxias	rio de janeiro	32 266 476
Campos dos Goytacazes	rio de janeiro	29 125 709
Niterói	rio de janeiro	9 232 172
Nova Iguaçu	rio de janeiro	8 359 928
São Gonçalo	rio de janeiro	8 184 678
Macaé	rio de janeiro	8 003 372
Volta Redonda	rio de janeiro	7 763 567
Cabo Frio	rio de janeiro	6 579 881
Rio das Ostras	rio de janeiro	6 271 895
Petrópolis	rio de janeiro	5 432 594
Angra dos Reis	rio de janeiro	5 112 023
Resende	rio de janeiro	4 502 969
Belford Roxo	rio de janeiro	3 539 442
São João de Meriti	rio de janeiro	3 474 893
Quissamã	rio de janeiro	3 435 197
Porto Real	rio de janeiro	3 232 359
Itaguaí	rio de janeiro	2 966 911
São João da Barra	rio de janeiro	2 686 844
Barra Mansa	rio de janeiro	2 462 828
Nova Friburgo	rio de janeiro	2 266 242
Teresópolis	rio de janeiro	2 084 263
Itaboraí	rio de janeiro	1 702 231
Magé	rio de janeiro	1 675 618
Armação dos Búzios	rio de janeiro	1 471 344
Casimiro de Abreu	rio de janeiro	1 435 588
Nilópolis	rio de janeiro	1 347 246
Mesquita	rio de janeiro	1 314 583
Três Rios	rio de janeiro	1 145 398
Itaperuna	rio de janeiro	1 105 702
Barra do Piraí	rio de janeiro	1 061 885
Queimados	rio de janeiro	1 017 279

ES		
		PIB
CIDADE	ESTADO	55.691.089,75
Vitória	Espirito santo	22 694 461
Serra	Espirito santo	11 640 836
Vila Velha	Espirito santo	5 336 306
Cariacica	Espirito santo	3 552 563
Linhares	Espirito santo	2 910 803
Anchieta	Espirito santo	2 353 721
Aracruz	Espirito santo	2 343 184
Cachoeiro de Itapemirim	Espirito santo	2 252 927
Colatina	Espirito santo	1 552 503
Presidente Kennedy	Espirito santo	1 053 785
GO		
		PIB
CIDADE	ESTADO	163.494.046,43
Brasília	GOIAS	117 571 952
Goiânia	GOLAS	19 457 328
Anápolis	GOIAS	6 265 480
Aparecida de Goiânia	GOLAS	3 873 756
Rio Verde	GOIAS	3 615 987
Catalão	GOLAS	3 348 904
Senador Canedo	GOIAS	2 304 014
Itumbiara	GOLAS	2 047 097
Jataí	GOIAS	1 860 945
Luziânia	GOLAS	1 805 535
São Simão	GOIAS	1 343 049