

Estratégias de sucesso das empresas vencedoras do Prêmio Conceito Varejista 2010 de Blumenau na visão de seus gestores

Fábio Carlos Machado¹
Djalma Rodrigues²
Hannelore Nehring³
Eduardo França⁴
Gicele Vergine Vieira Prebianca⁵

RESUMO

No cenário comercial atual, a competitividade acirrada entre os varejos tem levado os gestores a se preocupar em serem os melhores em seus segmentos. Com isso em mente, a presente pesquisa objetivou investigar as estratégias de gestão das empresas vencedoras do prêmio Conceito Varejista 2010 de Blumenau. Vinte e sete gestores de varejos de diferentes segmentos de mercado responderam o questionário de coleta de dados. Em geral, os resultados revelaram que a grande maioria dos varejos vencedores do prêmio investe rotineiramente em campanhas de marketing e em treinamentos e capacitação profissional de seus colaboradores. Além disso, as empresas pesquisadas consideram-se eficientes e competentes no que diz respeito à estrutura física de seus comércios. Trinta e cinco por cento dos participantes acreditam que o bom atendimento foi o fator que mais contribuiu para o recebimento do prêmio Conceito Varejista 2010. Concluiu-se, então, que o sucesso desses varejos é uma reunião de competências que tem origem na gestão dos diversos recursos, entre eles: financeiros, humanos e materiais.

Palavras-chave: Prêmio Conceito Varejista. Varejo. Estratégias de sucesso. Gestores.

1 Bolsista PICSenac e aluno da 2ª Fase do curso de Gestão da Tecnologia da Informação da Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau. E-mail: guillomachado@hotmail.com

2 Bolsista PICSenac e aluno da 1ª Fase do curso de Gestão em Logística da Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau. E-mail: djalmaedfísica@hotmail.com

3 Professora Doutora com Graduação em Ciências - Habilitação em Matemática, Especialização em Ciências (Opção Matemática), Especialização em Psicologia Transpessoal, Mestrado em Educação – Ensino Superior, Doutora em Engenharia de Produção. Disciplina ministrada na Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau: Matemática Financeira no curso de Processos Gerenciais. E-mail: nehring@terra.com.br

4 Professor Mestre em Desenvolvimento Regional pela FURB. Disciplinas ministradas na Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau: Plano de Negócio (PG), Modelos de Gestão (TGTI) e Gerenciamento de Projetos (TGTI). E-mail: edjf@pop.com.br

5 Professora Doutora em Letras/Inglês e Literatura Correspondente pela UFSC. Disciplinas ministradas na Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau, no período de 2009 a 2011: Inglês Aplicado (TGTI), Comunicação Empresarial (PG) e Técnicas de Pesquisa (PG e TGTI). E-mail: gicelevpreb@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho se propõe a investigar os fatores-chave de sucesso das empresas varejistas vencedoras do prêmio “Conceito Varejista 2010”, que tem grande relevância tanto prática quanto teórica. Sob o ponto de vista prático, os resultados deste estudo podem fornecer subsídios importantes para as demais empresas varejistas, no sentido de incentivá-las na busca da excelência ou mesmo no aprimoramento de suas práticas cotidianas.

Sabe-se que grande parte das empresas opera em um ambiente extremamente competitivo, não sendo diferente nos diversos tipos de varejos existentes. Tal competitividade de mercado decorre de diversas dimensões, como número e níveis de concorrência, níveis de comunicação com o mercado entre concorrentes, maior ou menor poder financeiro ou de barganha, entre outros.

Contudo, as técnicas de abordagem mercadológica inovadoras podem conferir grandes oportunidades de diferenciação às empresas que as assumem, fortalecendo áreas ou formas de operar que estejam alinhadas aos anseios do mercado. Entretanto, reconhecer, no emaranhado de possibilidades e limitações, quais aspectos devem ser fortalecidos e quais devem ser evitados ou eliminados ou, ainda, combinados é justamente o grande desafio.

A partir destas considerações, verifica-se, então, no contexto prático das empresas varejistas, a relevância do presente projeto, uma vez que pretende identificar direta e pragmaticamente, por meio do diagnóstico de mercado, quais práticas, estratégias ou diferenciais as empresas mais lembradas pelo público em cada segmento apresentam.

1.1 Objetivo geral

O presente estudo teve como objetivo geral identificar a orientação administrativa (estratégias de gestão) das empresas vencedoras do prêmio Conceito Varejista 2010.

1.2 Objetivos específicos

A fim de aprofundar mais a investigação, dois objetivos específicos foram traçados:

- Investigar quais estratégias empresariais as empresas vencedoras do prêmio Conceito Varejista 2010 praticam em relação a investimento em capacitação profissional, plano de cargos e salários, rotatividade de colaboradores, mix de produtos, preços e formas de pagamento, investimento em estrutura física, em atendimento ao público consumidor e em comunicação e marketing.
- Identificar quais estratégias e ações podem ser implementadas pelos demais dirigentes lojistas (gestores) no sentido de aplicar os diferenciais detectados nas empresas vencedoras do prêmio Conceito Varejista 2010.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para compreender esta temática, foram investigadas a competitividade de mercado, a orientação em marketing, a segmentação de mercado, a competitividade em varejo e em marketing de varejo e de serviços.

2.1 Competitividade de Mercado

O ambiente empresarial e social em sua totalidade está cada vez mais adquirindo

complexidade e exigindo muita criatividade e rapidez dos atores sociais. Com isso, entende-se que a competitividade torna-se inevitável.

A competitividade é a característica ou capacidade das organizações em cumprir a sua missão com mais sucesso que as organizações competidoras. É a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

A competitividade é frequentemente observada no contexto da economia de mercado. Neste sentido, a competitividade empresarial visa à obtenção de uma rentabilidade superior aos rivais no mercado.

Sobre os fatores estruturais de competitividade, Coutinho e Ferraz (1995, p. 20) sugerem que “são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente”.

Logo, é possível imaginar que, embora as variáveis do ambiente externo sejam consideradas incontroláveis, a gestão pode e muito contribuir para aproveitar suas oportunidades ou amenizar suas ameaças, influenciando decisivamente os fatores de competitividade.

As vantagens competitivas podem ser divididas genericamente em quatro principais ou mais importantes:

1. Qualidade: produtos ou serviços que evitem desperdício ou retrabalho do cliente.
2. Velocidade: produzir produto ou realizar serviços mais rapidamente para atender prontamente à necessidade dos clientes.
3. Flexibilidade: mudar o que for necessário para atender os clientes de maneira mais rápida e eficaz.
4. Custo: capacidade de, por um ou vários meios, tornar os seus produtos ou serviços mais baratos.

2.2 Orientação em Marketing

Muito é argumentado sobre marketing todos os dias nas empresas e nas escolas de Administração e Gestão, pois é conhecida a importância desta ciência para promover a proposta de diferencial das organizações e, conseqüentemente, sua competitividade.

Marketing, segundo Kotler (2009, p. 181) “é a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um mercado-alvo com rentabilidade”. A busca da diferenciação, portanto, consiste na articulação inteligente e orientada dos fatores estratégicos de Marketing.

2.2.1 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é talvez uma das questões mais importantes a ser definida, pois dela derivam muitas outras variáveis.

De acordo com Kotler (2009, p. 14), “segmentação de mercado é a subdivisão de um mercado global em vários mercados menores (nichos de mercado), com características similares, a partir de algumas variáveis”. A segmentação de mercado é de grande importância para a articulação do composto mercadológico (4 P's).

2.2.1.1. Composto mercadológico

Também conhecido como os “4 P's” de marketing, o composto mercadológico representa a ação estratégica desta ciência que se preocupa com questões ligadas ao desenvolvimento do produto e/ou serviço, bem como com o alinhamento estratégico de preço, distribuição e comunicação do produto ou marca.

“Os 4 P's são ferramentas utilizadas pelos administradores de marketing para satisfazer as

necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa alcançar os seus objetivos estabelecidos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 56).

2.2.2 Pesquisa de Marketing

A pesquisa de Marketing ou de mercado é outra importante ferramenta na busca da competitividade. Saber o que pensa, quais são os hábitos de consumo, bem como quais são as preferências e os valores do público-alvo, representa sem dúvida uma variável indispensável nos dias atuais.

“A pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 37).

Em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se imprescindível buscar informações sobre questões diversas, relativas às atividades da empresa e aos desafios enfrentados por elas todos os dias. Portanto, os processos científicos de pesquisa de mercado ou pesquisa de Marketing são necessários para que melhores resultados sejam obtidos pelas organizações. Nos varejos, esta necessidade não é diferente, ainda mais levando em consideração que o varejo representa o elo final de contato com os consumidores.

2.3 A competitividade em varejo

O varejo é considerado o elo final com o consumidor, aquele que faz a última ponte para que o produto ou serviço chegue até o público-alvo. Segundo Kotler (2009, p. 102), “todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo”.

Contudo, em todos os segmentos possíveis e imagináveis do varejo, existe um nível considerável de empresas concorrentes. Aquela organização que souber melhor articular as variáveis do ambiente terá maiores chances de sucesso.

2.3.1 Marketing estratégico

Para alcançarem as suas metas e seus objetivos organizacionais, as organizações varejistas necessitam de um planejamento estratégico sólido, bem elaborado e estruturado que contemple todas as suas necessidades frente ao público-alvo. Dentro deste contexto, Kotler (1988 apud LAS CASAS 2006, p. 300) afirma que “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinha as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado.” O planejamento estratégico pode acontecer basicamente em quatro níveis: corporativo, de negócios, funcional e operacional.

De acordo com Las Casas (2006, p. 305), um planejamento estruturado comporta alguns elementos que são essenciais para a sua elaboração e desenvolvimento, tais como:

- a) levantamento de informações;
- b) determinação de objetivos;
- c) desenvolvimento de estratégias;
- d) determinação de orçamento;
- e) projeção de vendas e lucros.

O marketing estratégico é parte fundamental do planejamento estratégico das organizações de varejo, pois ele é o responsável por apresentar e levar os produtos ou serviços ao mercado e ao consumidor. Kotler (1996) descreve o Marketing estratégico como o processo de análise de todas as oportunidades do mercado, escolha do foco e de seus objetivos, desenvolvimento de estratégias comerciais, elaboração de planos comerciais, sua execução e implementação, bem

como o controle de todas estas etapas.

O foco das empresas de varejo deve ser direcionado para que tenham a visão e a capacidade de identificar oportunidades. Uma organização profissional ágil e dinâmica consegue enxergar oportunidades de Marketing nos diversos tipos de varejo existentes, nas adversidades econômicas, entre outras possibilidades e situações. Após identificá-las, a organização deve traçar seus objetivos organizacionais. Este conceito de visão somente faz parte do pensamento organizacional de empresas que possuem uma estrutura de marketing competente e aprimorada, voltada a resultados e ao atendimento de seu cliente, criando e agregando valor a seus produtos e serviços. Neste contexto, Kotler (1996, p. 77) afirma que “as oportunidades de marketing de uma organização são importantes para a atuação e ação mercadológica, o que pode determinar que a empresa desfrute de uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.”

Apesar de muitas vezes confundido com vendas, o marketing vai muito além do processo de venda, pois também é responsável por funções como segmentação de mercado, pesquisa de mercado, propaganda, entre outras funções de crucial importância para o bom recebimento de um produto/serviço pelo mercado.

Cobra, citado pelo Senac (1997, p. 93) define que um plano de marketing é

Um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Mais do que um documento estático, ele deve constituir-se em um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos (COBRA apud SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 1997, p. 93).

De maneira semelhante, Las Casas (2007) afirma que

O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/ mercado, que, em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico (LAS CASAS, 2007, p.18).

Sendo assim, as ações de marketing devem ser coordenadas e planejadas estrategicamente para garantir o alcance dos objetivos e metas do negócio. Neste sentido, Stevens et al. completam

As estratégias de marketing direcionam os esforços de marketing. As demais estratégias consideradas pela gerência são cursos de ação alternativos analisados previamente ao comprometimento com a estratégia específica traçada no plano de marketing. Portanto, a estratégia é o vínculo entre os objetivos e o resultado (STEVENS et al, 2004, p.139).

Portanto, é necessário um planejamento estratégico de marketing que, por sua vez, possa ser dividido em dois níveis: tático e estratégico. Sendo o planejamento estratégico de marketing responsável por estabelecer mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecido, com base em uma análise de mercado (KOTLER; KELLER, 2006). Na visão destes autores:

A equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula 'segmentação, seleção de alvo (targeting), posicionamento' é a essência do marketing estratégico (KOTLER; KELLER, 2006, p. 35).

Em suma, o planejamento estratégico é de vital importância para qualquer empresa que deseja manter-se competitiva. É o planejamento estratégico de marketing que definirá as estratégias de marketing que serão usadas para que a empresa mantenha seus produtos e serviços no mercado de forma satisfatória (SENAC, 1997).

2.3.1.1 As cinco forças de Porter e a competitividade

Maximiano (2004, p. 388) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo

de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”.

O estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas: (1) as ameaças de novos entrantes; (2) o poder de barganha dos clientes; (3) a ameaça de produto ou serviços substituídos; (4) o poder de barganha dos fornecedores; e (5) a posição entre os concorrentes existentes.

O entendimento da rivalidade, do poder do comprador e de outros conceitos presentes numa análise estrutural é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

- Ameaça de novos entrantes

Segundo Porter e Montgomery (1998), novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, frequentemente, concorrem com recursos substanciais. O grau da ameaça depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes. Se as novas barreiras forem muito altas, os novos entrantes encontrarão dificuldades para se firmarem no mercado e não apresentarão grandes riscos aos atuais concorrentes.

- Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos.

- Produtos substituídos

O potencial de um setor é prejudicado por um teto de preço do seu produto ou pelo fato de que seu produto ou serviço possa ser substituído. Sendo assim, quanto mais atrativo for o preço e o desempenho oferecido pelo produto, mais certo será o sucesso e o lucro do produto para a empresa.

Segundo Porter e Montgomery (1998), os produtos substitutos que merecem a maior atenção estrategicamente são aqueles que são sujeitos a tendências de melhoria de seu trade-off preço/desempenho visando o produto do setor, ou sejam produzidos por setores com altos lucros. Os substitutos frequentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentando a competição em seus setores e provocando redução de custos ou melhoria de desempenho.

- Posição entre concorrentes

Devido à rivalidade entre concorrentes existentes pela liderança de mercado, os varejos podem fazer uso de táticas como as de competição pelo melhor preço, lançamento de produtos e altos investimentos em publicidade.

- Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos compradores pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente no que diz respeito ao preço e à qualidade.

Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do

volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total.

2.3.1.2 Processo de compra

Kotler (1994) afirma que o reconhecimento da necessidade, coincidente com o início do processo de compra, ocorre quando o consumidor percebe a diferença entre seu estado atual e um estado desejado. Ele sabe que há um problema a ser resolvido, que pode ser pequeno ou grande, simples ou complexo. Ainda segundo o mesmo autor, quanto mais intensa a necessidade e quanto mais perdurar, tanto mais forte será o impulso do indivíduo para reduzi-lo por meio da manifestação do comportamento de procura e, finalmente, da aquisição de um objeto que venha a satisfazer sua necessidade.

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000), o processo de compra contempla várias decisões: (1) comprar ou não; (2) quando comprar; (3) o que comprar; (4) onde comprar; e (5) como pagar. Muitas vezes esse processo da decisão de compra é abortado, decorrente de um grande número de fatores que podem intervir. São eles:

- mudança de motivações – outras necessidades tornam-se dominantes sobre a necessidade ativada;
- mudança de circunstâncias – questões econômicas e outros fatores podem tornar a compra uma decisão imprudente;
- nova informação – a avaliação de alternativa anterior mostrou-se deficiente;
- alternativas desejadas não estão mais disponíveis – escassez não prevista (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000, p. 152)

Diante dessas questões, o marketing de relacionamento tornou-se o grande desafio do varejo.

A criação e a troca produtiva de uma base de clientes leais são realizadas, segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), pelos seguintes meios: foco no valor agregado ao consumidor; venda pessoal; promoção de vendas; e marketing de banco de dados. Entretanto, a maioria das compras no varejo ocorre sob solução de problema limitada, onde há baixa lealdade à marca e propensão de trocar as escolhas de marca.

A experimentação torna-se aqui uma estratégia eficaz. Os métodos mais utilizados para estimular a experimentação são: exibição e propaganda; incentivos em preço; prêmios; e amostra. Contudo, alcançar o público-alvo está cada vez mais difícil. Por isso, grande parte dos profissionais de marketing estão apostando cada vez mais numa combinação de métodos de marketing direto contemplando vendas diretas, anúncios de mala direta, catálogos de mala direta, telemarketing, anúncios de resposta direta e mídia eletrônica interativa.

2.3.2 Marketing de Varejo

Para que se possa compreender melhor o processo de marketing de varejo, é necessário que se conheça o que é varejo. Segundo Richter (1954 apud LAS CASAS, 2006, p. 17), varejo é “o processo de compra de produtos em quantidades relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Parente (2000), no entanto, afirma de forma mais abrangente que o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos para atender à necessidade individual do consumidor final, sendo o varejista qualquer organização cuja atividade principal é a comercialização de produtos ou serviços, em que, dentro do sistema de distribuição, a empresa assume o papel de intermediário na cadeia produtiva, a distribuição de bens e serviços entre produtor ou fabricante e o consumidor final.

O marketing de varejo tem como principal objetivo colocar à disposição do cliente ou

consumidor todos os serviços e produtos oferecidos pelas organizações varejistas com a agregação de valores na prestação de serviços, ou seja, o diferencial que cada empresa possui sobre os seus concorrentes, auxiliando as empresas de varejo a conquistarem um posicionamento melhor no mercado consumidor, agregando valor às suas marcas e desenvolvendo novos produtos ou serviços.

Atualmente o marketing de varejo tem se apresentado como uma eficiente arma utilizada pelo comércio para atrair novos clientes e consumidores de seus produtos ou serviços, utilizando-se cada vez mais de ações de marketing para conquistar e atender às exigências do mercado consumidor. Como exemplo, pode-se destacar as lojas que se utilizam de vitrines bem decoradas, que podem ressaltar épocas festivas e especiais do ano ou apenas destacar o produto em questão. Outros recursos, como uma iluminação adequada e bem planejada, podem ajudar no visual do ambiente; cores e aromas que mexem com os sentidos do cliente, fardamentos bem apresentados; e promoções especiais de vendas. De todas as ações de marketing apresentadas, as promoções de vendas tem sido de suma importância para os lojistas, sendo um importante instrumento para o desenvolvimento e sobrevivência do varejo.

Las Casas (2006, p. 183), entre outros autores, define promoções de vendas como “qualquer atividade que atraia consumidores, resultando em vendas lucrativas, gerando fluxo de clientes e formando uma boa imagem para loja”. Segundo Las Casas (2006), os principais objetivos da promoção de vendas são: formar uma personalidade clara; gerar fluxo de clientes; refletir a mercadoria comercializada e aumentar o lucro bruto. O autor cita alguns tipos de promoções de vendas mais usados pelos varejistas:

- a) Amostragem: dirigida à venda de produtos que devem ser experimentados ou testados, tendo como objetivo facilitar a decisão de compra, como por exemplo, amostra de produtos alimentícios;
- b) Brindes: geralmente são itens de baixo valor distribuídos entre os consumidores a fim de promover a marca. Destacam-se: agendas, canetas, chaveiros, e outros. Quanto maior for a durabilidade do brinde, melhor será para a empresa que está divulgando, pois maior será o seu tempo de exposição;
- c) Prêmios: neste tipo de promoção estão incluídas as promoções “achou-ganhou”, concursos, entre outros;
- d) Promoções dirigidas à comunidade: é quando os varejistas colocam à disposição algum espaço de loja para reuniões e convenções ou demais eventos, prestando de certa forma, um serviço à comunidade local, contribuindo para a formação de uma imagem sólida dos envolvidos com a empresa;
- e) Datas especiais: É um leque de oportunidades muito amplo. O comércio pode desenvolver eventos específicos para a data em especial, tais como: festas especiais, aniversários, inaugurações, semanas dedicadas a algum país, entre outras oportunidades;
- f) Shows e desfiles: neste item destacamos a oportunidade que o varejo tem para apresentação de novos produtos ao mercado;
- g) Programas educacionais: neste caso o comércio varejista desenvolve programas especiais que envolvem a comunidade ou seus clientes, com objetivo do desenvolvimento cultural de todos. Destacam-se: cursos de vinhos, culinária, campanhas educativas, entre outros.
- h) Diversos: outra forma de promoção seria a realização de concursos, que podem ser utilizados para a divulgação institucional da empresa, além de patrocínio de eventos culturais, eventos esportivos, doações etc (LAS CASAS, 2006, p. 192).

2.3.3 Marketing de serviços

Marketing de serviços pode ser definido como o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e a servir a demanda por produtos e serviços de forma adequada, atendendo a desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Nos dias de hoje, a prestação de serviço vem crescendo. Segundo dados de pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2011, a prestação de serviço é

responsável por 60% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (IBGE, 2011). Entre os fatores que motivam o crescimento da prestação de serviços estão:

(i) a urbanização – que torna alguns serviços como segurança, por exemplo, necessários; (ii) mudanças demográficas – que aumentam a qualidade de vida de crianças e idosos que consomem maior variedade de serviços; (iii) mudanças socioeconômicas – como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho remunerado; (iv) aumento da sofisticação dos consumidores – levando a necessidades mais amplas de serviços; e (v) mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) – que têm aumentado a qualidade dos serviços ou ainda criado serviços completamente novos (GIANESI, CORRÊA, 1994, p. 17).

Segundo Lovelock e Wright (2001), a indústria de serviços da economia encontra-se em um momento de mudanças profundas, e os serviços inovadores estão conseguindo atingir um diferencial considerável no mercado. Refletir sobre a importância do serviço pode ser um recurso para a obtenção de vantagem competitiva.

2.3.3.1 Os 8 P's do marketing de serviços

Quando pensamos em serviços, não devemos pensar que são apenas bancos, serviços médicos, educação, transportadoras, turismo, negócios imobiliários etc. Além dos convencionais, todas as empresas de alguma maneira prestam serviços, pois sempre existem momentos em que a organização atende, informa e tem contato com o cliente.

Desta forma, se o atendimento não for bom, a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço, do produto e até da empresa não será boa. À medida que muitas empresas passam a oferecer uma solução técnica similar, a excelência técnica poderá não ser mais um fator de diferenciação. É aí que entra a qualidade dos serviços como uma estratégia competitiva, pois, numa concorrência entre duas empresas que fornecem um produto similar e com a mesma qualidade técnica, ganhará mercado aquela que fornecer um serviço de maior qualidade.

Lovelock e Wright (2001) destacam que a administração integrada de serviços envolve oito decisões estratégicas, também conhecidas como os “8P's”. Entende-se que as organizações constituem sistemas formados por diferentes recursos e que elas buscam oferecer ao mercado produtos e serviços de forma a alcançar a satisfação de seu público-alvo. Os 8P's são:

1. Produto – elementos de produto (todos os componentes do desempenho de serviço que criam valor para os clientes);
2. Praça – lugar e tempo (quando, onde e como oferecer serviços aos clientes);
3. Processo – o método e a sequência em que um sistema operacional funciona;
4. Produtividade – o grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em valor adicionado a produtos e qualidade; o grau no qual as necessidades, os desejos e as satisfações do cliente se equilibram;
5. Pessoas – os clientes e empregados envolvidos na produção de serviços;
6. Promoção – todas as atividades de comunicações e incentivos projetados para aumentar a preferência do cliente;
7. Percepção – evidência física (sinais tangíveis que deem evidência de qualidade de serviço);
8. Preço – custos do serviço - dinheiro, tempo e esforço gastos pelos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 21-23).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços; neste sentido, é preciso que as organizações acompanhem as mudanças desse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, promovendo a satisfação dos clientes e se fortalecendo perante a concorrência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à sua natureza, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois objetivou reunir conhecimentos que resultassem em ações práticas, proporcionando aos gestores do comércio varejista do município de Blumenau (SC) maior conhecimento das estratégias de gestão praticadas pelas empresas vencedoras do prêmio Conceito Varejista.

O presente estudo caracteriza-se também por utilizar a estratégia de levantamento de dados junto à população investigada – gestores das empresas vencedoras do prêmio Conceito Varejista 2010 da cidade de Blumenau.

O procedimento técnico da presente pesquisa envolveu a aplicação de questionários com perguntas fechadas visando a coletar informações que elucidassem as estratégias empresariais utilizadas pelos gestores no tocante aos seguintes aspectos: investimento em capacitação profissional; plano de cargos e salários; rotatividade de colaboradores; mix de produto, preços e formas de pagamento; investimento em estrutura física, em atendimento ao público consumidor e em comunicação e marketing.

Vinte e sete varejos de diferentes segmentos de mercado compuseram o grupo de participantes desta pesquisa. Todos os participantes, após agendamento prévio, receberam a visita in loco de um dos bolsistas do projeto. Na ocasião, o bolsista apresentou-se como aluno da Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau e disponibilizou ao gestor um documento formal da Instituição convidando-o a participar da pesquisa e informando-o sobre os seus objetivos. Em seguida, o bolsista procedeu com a aplicação do questionário. As empresas cujas matrizes não se localizam na cidade de Blumenau responderam o questionário via correio eletrônico ou o enviaram via malote.

4 RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada nos meses de junho e julho do corrente ano, na cidade de Blumenau/SC, com o objetivo de investigar as empresas vencedoras do Conceito Varejista 2010. O prêmio Conceito Varejista é concedido às empresas que se destacaram em seus segmentos de mercado.

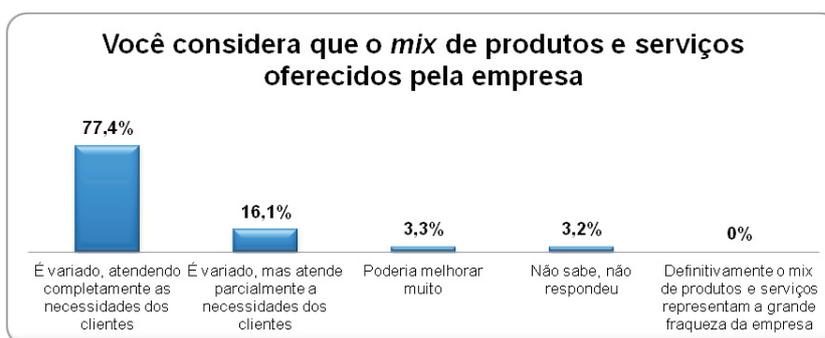
Esta pesquisa teve como objetivo principal verificar se o empresário do ramo varejista é capaz de identificar os pontos fortes em sua estratégia de mercado que satisfazem o cliente a ponto deste indicá-lo como uma empresa merecedora do prêmio Conceito Varejista. A seguir, são apresentados os dados, seguidos da análise dos fatores investigados, de acordo com os objetivos específicos que nortearam este estudo.

Quadro 1 – Varejos participantes da pesquisa

Nome do varejo/segmento	Tempo de atividade	Tipo ou classe de produtos	Número de funcionários
100% Vídeo	6	DVD/Locação	6
A. Angeloni e Cia Ltda	14	Supermercado	268
Arte Floral	27	Flores	12
Blubel - Material Esportivo	11	Materiais Esportivos	12
Blusa Com. Imp. Exp. Blumenau	57	Automotivo	82
Breitkopt Motos	13	Motos e Peças	50
Bruneti	30	CD´s e DVD´s	4
Casa Brukheimer/Aviamentos	65	Armarinhos/Tecidos	11
Casas Bahia	7	Móveis e Eletrodomésticos	92
Cia do Homem/Casa dos Alfaiates	Não Respondeu	Roupas Masculinas	10
Construcon Mat. Const. Ltda	16	Materiais de Construção	55
Coremma Ltda	36	Autopeças e Ferramentas	225
Felina Bijoux	Não Respondeu	Bijouterias, acessórios e presentes	5
Havan Lojas de Departamentos Ltda	7	Confecção, Móveis, Eletro, Bazar	120
Infohard	11	Componentes de Informática e Manutenção	18
Koerich Moda Masculina e Papelaria	26	Moda Masculina e Papelaria	11
Livrarias Catarinense	3	Livros, Cds, Dvd´s, Papelaria	22
Matheus Baby	8	Produtos Infantis	7
Meninos e Meninas	4	Brinquedos	6
O Boticário	2	Cosméticos	35
Pittol Calçados	N/R	N/R	N/R
Posto Autoblul Ltda	5	Combustível	40
Relojoaria e Ótica Universal	40	Óculos de grau e sol, relojoaria e Jóias	40
Sesi Farmácia	50	Medicamentos/Perfumaria	30
Strasbourg seminovos	25	Revenda de automóveis	19
Tecidos Bittencourt	15	Tecidos	25
Zás Color	72	Estúdio Fotográfico	10

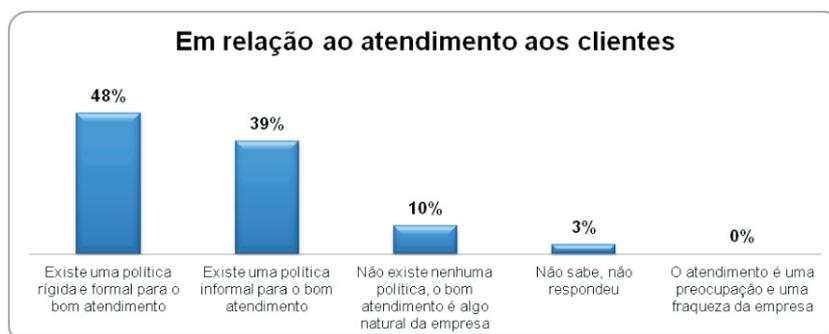
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 1 – Mix de produtos e serviços oferecidos



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

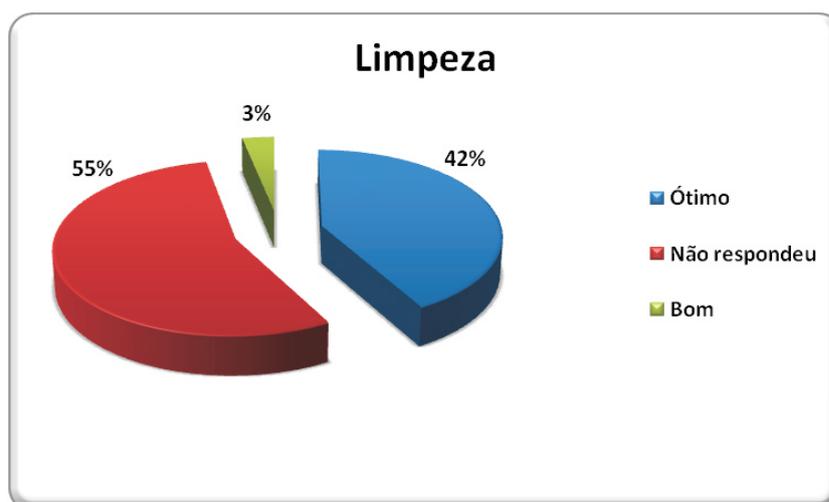
Gráfico 2 – Atendimento aos clientes



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

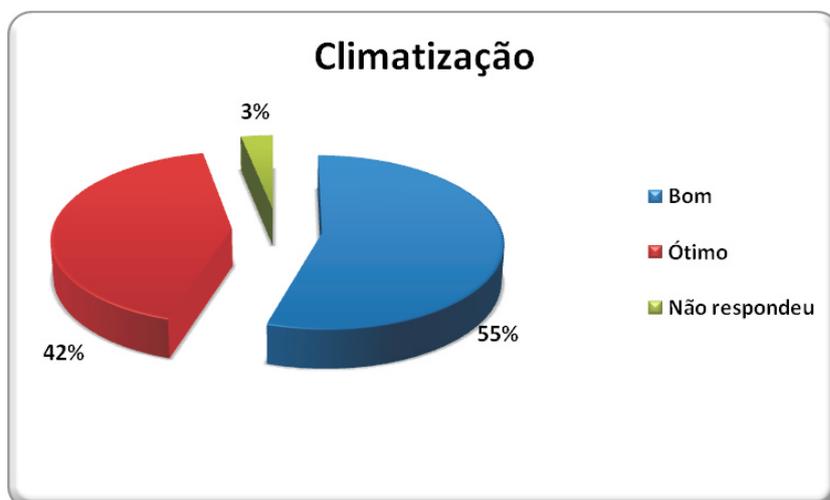
Quanto ao ambiente físico da loja, classifique os requisitos:

Gráfico 3 - Ambiente físico (limpeza)



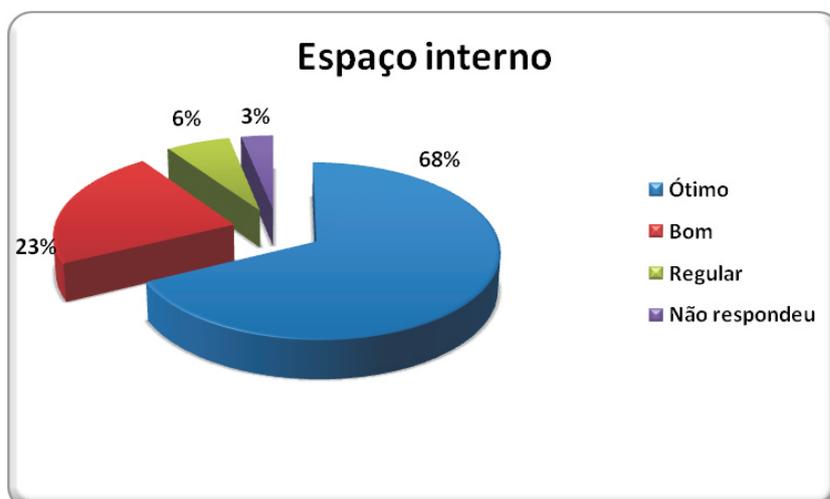
Fonte: Elaboração dos autores (2011)

Gráfico 4 – Ambiente físico (climatização)



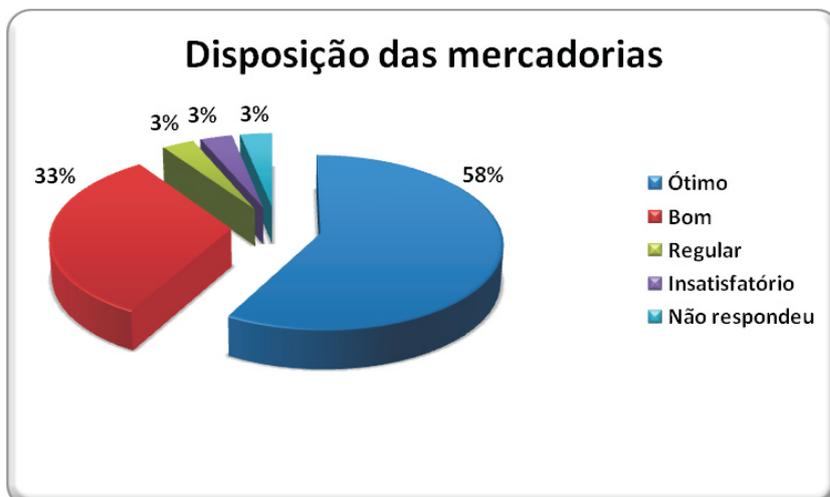
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 5 – Ambiente físico (espaço interno)



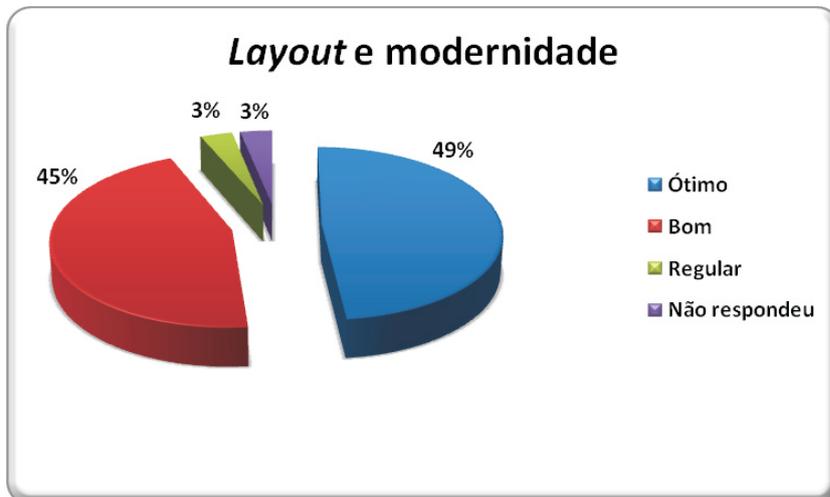
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 6 – Ambiente físico (mercadorias)



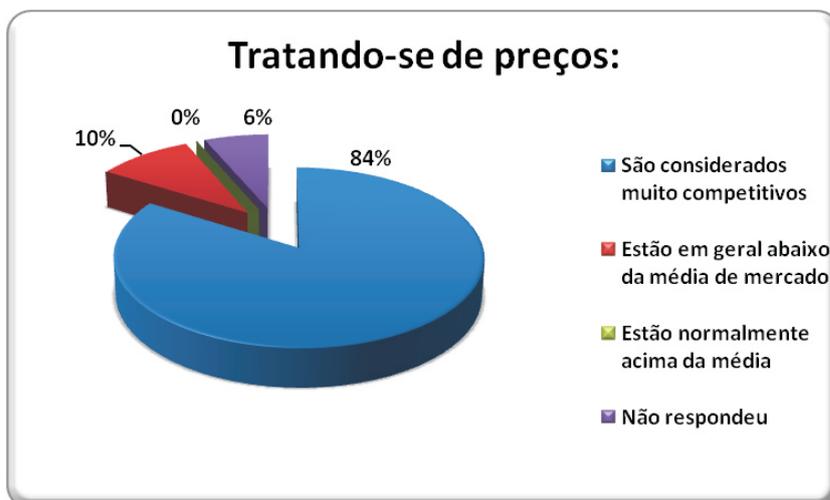
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 7 – Ambiente físico (layout)



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 8 - Preços



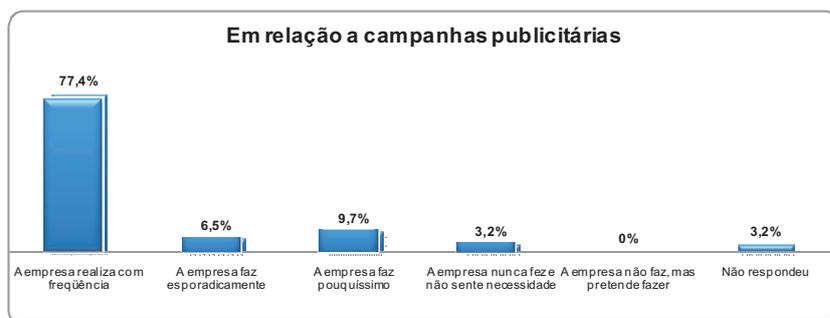
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 9 – Formas de pagamento



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 10 – Campanhas publicitárias



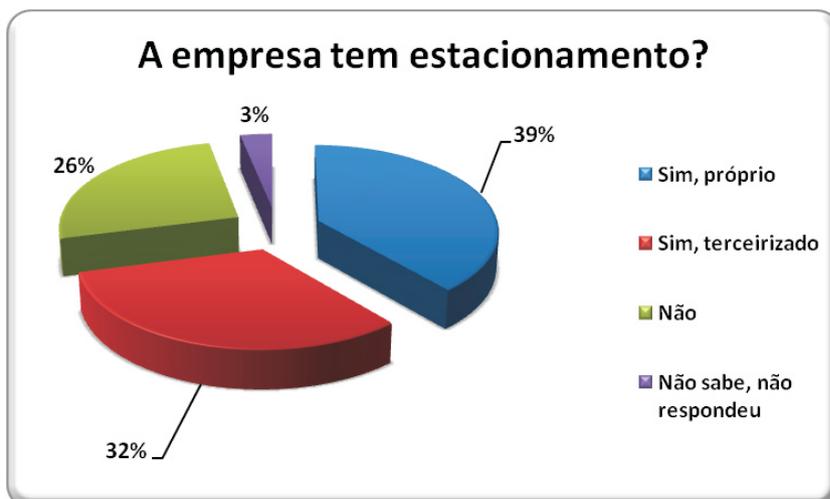
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 11 – Localização da empresa



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 12 - Estacionamento



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 13 - Estacionamento e acesso



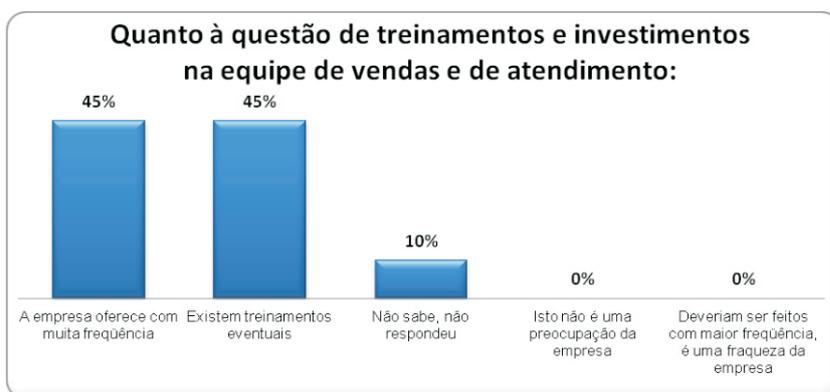
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 14 – Cobrança de estacionamento



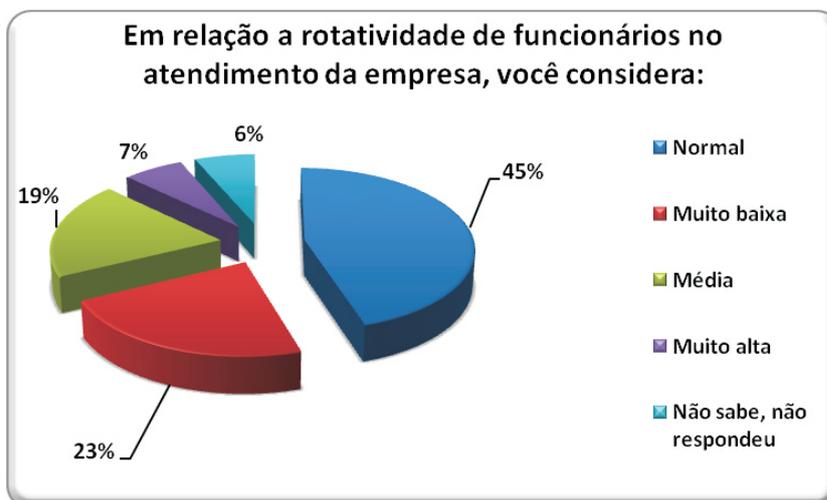
Fonte: Elaboração dos autores (2011)

Gráfico 15 - Capacitação profissional



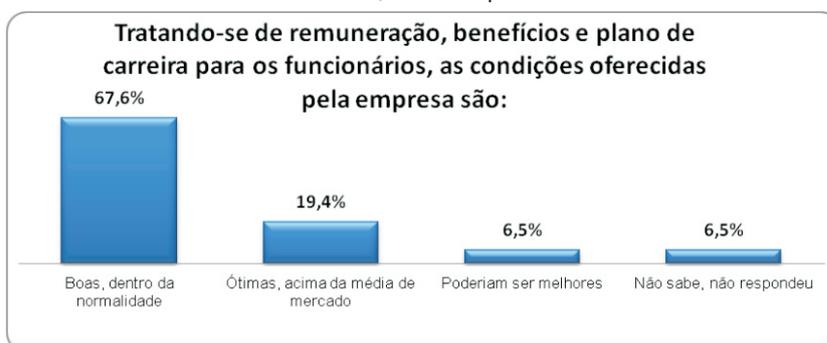
Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 16 – Rotatividade de funcionários



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 17 – Salário, benefícios e plano de carreira



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Gráfico 18 – Fatores de sucesso



Fonte: Elaboração dos autores (2011).

Os dados coletados revelaram que:

- Mais de 75% das empresas vencedoras do prêmio consideram que seu mix de produtos e serviços oferecidos é variado, atendendo completamente às necessidades dos clientes, o que valida a importância do prévio planejamento de produtos e serviços para que atendam às expectativas do segmento de mercado a que se destinam.
- Aproximadamente 50% das empresas vencedoras alegaram possuir uma política formal para o bom atendimento e outros 40% alegaram possuir uma política informal para o bom atendimento, confirmando a importância do bom atendimento e da política de bom atendimento para o sucesso de um empreendimento varejista.
- Em relação ao ambiente físico da loja:
 - 42% das empresas pesquisadas consideram ótima a limpeza de sua(s) loja(s);
 - 42% consideram ótima e outros 55% consideram boa a climatização de sua(s) loja(s);
 - mais de 90% consideram o espaço interno de sua loja como bom ou ótimo;
 - mais de 90% consideram a disposição das mercadorias em sua(s) loja(s) como boa ou ótima;
 - mais de 90% consideram o layout (organização) e modernidade de sua(s) loja(s) boa ou ótima.

Os dados revelaram que, para a grande maioria dos vencedores do prêmio Conceito Varejista 2010, os cuidados com o ambiente físico da loja são quesitos básicos para o bom desenvolvimento de um empreendimento varejista.

- 84% consideram os preços de seus produtos e/ou serviços muito competitivos e outros 10% o consideram abaixo da média de mercado, atentando para a necessidade de uma precificação adequada de produtos e/ou serviços.
- Em relação às formas de pagamento, observamos que:
 - aproximadamente 50% trabalham com crediário próprio;
 - aproximadamente 70% trabalham com cheque pré-datado;

- 90% trabalham com cheque;
- 90% trabalham com cartão de débito;
- aproximadamente todas as empresas trabalham com cartão de crédito.
- Mais de 75% das empresas participantes da pesquisa realizam campanhas publicitárias frequentemente, o que ressalta a importância de um planejamento de marketing e propaganda adequado.
- Mais de 80% consideram sua localização geográfica (ponto) como muito boa ou excelente para o tipo de varejo.
- Mais de 70% das empresas pesquisadas têm estacionamento.
- 45% investem em treinamento para a equipe de vendas frequentemente, destacando-se a crescente importância do treinamento e capacitação da equipe de vendas em um negócio varejista.
- Aproximadamente 25% consideram a rotatividade dos funcionários no atendimento como sendo muito baixa.
- Aproximadamente 70% das empresas pesquisadas consideram a remuneração, os benefícios e o plano de carreira oferecidos aos seus funcionários bons e dentro da normalidade. Outros 20% consideram estas variáveis como ótimas e acima da média de mercado, confirmando a ideia de que a remuneração e motivação dos funcionários da equipe de vendas é fator-chave para o sucesso de uma empresa do ramo varejista.
- Das empresas vencedoras do prêmio “Conceito Varejista 2010”:
 - 35% atribuíram a conquista do prêmio principalmente ao bom atendimento;
 - 19% atribuíram a conquista do prêmio principalmente ao preço dos produtos e/ou serviços e às formas de pagamento;
 - 19% atribuíram a conquista do prêmio principalmente à sua tradição no ramo;
 - 16% atribuíram a conquista do prêmio principalmente à divulgação da empresa e de sua marca;
 - 6% atribuíram a conquista do prêmio principalmente ao mix de produtos oferecidos.

Com base na análise dos dados coletados, pode-se afirmar que o sucesso de um empreendimento varejista parece não estar atrelado a apenas um fator de sucesso, mas sim a vários aspectos e cuidados que vão desde a limpeza e organização da(s) loja(s) até a localização, condições de pagamento, mix de produtos e/ou serviços, remuneração e treinamento da equipe de vendas da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados da pesquisa aplicada com os gestores das empresas varejistas vencedoras do prêmio “Conceito Varejista 2010” de Blumenau, pode-se concluir que existe um investimento rotineiro em treinamentos e capacitação profissional, sendo que 45% das empresas afirmam oferecer treinamentos com muita frequência.

Quanto à remuneração dos colaboradores, 68% a consideram dentro da normalidade de mercado, 19% consideram sua remuneração muito boa, acima da média e 6% afirmam que a remuneração poderia ser melhor.

Em relação às campanhas publicitárias e de marketing, 77% das empresas afirmaram que realizam tais investimentos com frequência, o que pode ser considerado um percentual bastante expressivo.

A análise de dados também revelou outra grande preocupação dos varejistas no presente estudo – a estrutura física. Apenas 3% deles não possuem estacionamento próprio. Ainda em relação à estrutura física, a maioria dos gestores classifica como ótimo requisitos como limpeza, climatização, espaço interno, disposição das mercadorias, layout e modernidade.

A maioria dos varejistas apresenta tradição e muitos anos de atividade, o que promove e possibilita uma relação estável e consolidada com o mercado e seus stakeholders, representando, sem dúvida, mais um diferencial destas empresas.

De acordo com os resultados da pesquisa, é possível indicar aos demais varejistas algumas estratégias que parecem fazer a diferença entre obter ou não sucesso na atividade:

- Investimento em divulgação e fortalecimento da imagem de marca: foi possível verificar que a grande maioria dos varejos vencedores do prêmio investe rotineiramente em campanhas publicitárias. Vale ressaltar que o prêmio consiste em detectar, por intermédio de um levantamento, qual empresa varejista é a mais lembrada pelo maior número de pessoas em seu segmento de atuação. Logo, esta dimensão não pode ser desprezada pelos gestores.

- Investimento em recursos humanos e capacitação: há destaque para a valorização das pessoas dentro das empresas pesquisadas, portanto, é necessário haver estratégias neste sentido. Verificou-se que a maioria dos varejistas investe em treinamentos e capacitação, sendo um diferencial real para os varejos. De acordo com a opinião dos gestores quando questionados sobre qual a razão do sucesso de sua empresa, 35% responderam que acreditavam ser pelo bom atendimento. Sendo assim, concluiu-se que o investimento em recursos humanos e capacitação profissional trata-se de um elemento importantíssimo no conjunto de competência dos varejos de uma forma geral.

- Investimento em estrutura: no ambiente competitivo de mercado, os clientes querem ser tratados de forma especial, não apenas por meio do atendimento, mas também pela estrutura física que envolve a climatização, a disposição fácil das mercadorias, o espaço físico, a limpeza, a beleza do ambiente, entre outros requisitos. Os dados revelaram que as empresas pesquisadas consideram-se eficientes e competentes nestes quesitos. Ressalta-se, ainda, que existem também outras dimensões que foram consideradas e não devem ser suprimidas – uma delas é a tradição de muitos varejos vencedores do prêmio, o que também parece ser muito relevante para o sucesso na atividade varejista.

No entanto, este fator não pode ser considerado o principal, já que existem diversas outras empresas vencedoras do prêmio que não necessariamente tem neste requisito seu ponto forte. Logo, é possível concluir que o sucesso destes varejos é uma reunião de competências que tem origem na gestão dos diversos recursos disponíveis a ela, sejam financeiros, humanos ou materiais.

SUCCESS STRATEGIES OF THEPRIZE “2010 RETAIL CONCEPT” WINNING COMPANIES IN THE VIEW OF THEIR MANAGERS

ABSTRACT

In the current trading scenario, the strong competition among retail companies has caused managers to care about being the best in their market segment. With that in mind, the present research project aimed at investigating the success strategies of the prize “2010 Retail Concept” winning companies in the city of Blumenau-SC. Twenty-seven managers of retail companies from different market segments answered the data collection questionnaire. In general, data revealed that the majority of the winning companies often invest in marketing campaigns and professional training for their employees. In addition, the participant companies find themselves efficient and competent in relation to the infrastructure of their stores. Thirty-five per cent of the participants believe that the good company-client relationship was the factor that contributed the most for them to receive the “2010 Retail Concept” prize. It was then concluded that the success of these retail companies is the sum of competences which emerge from the management of different resources such as financial, human and material resources.

Keywords: Retail concept prize. Retail. Success strategies. Managers.

REFERÊNCIAS

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. [2011] Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 05 mar. 2012.
- COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas: Papirus, 1995.
- ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro : Pearson Prentice Hall do Brasil, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 5. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2007.
- LOVELOCK, Christopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo : Saraiva, 2001.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à digital**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2004.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.
- SENAC. Departamento Nacional. **Gerência de marketing**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 1997.
- STEVENS, Robert E. et al. **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2004.