

IESB PREVE – INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE BAURU
Curso de Graduação em Administração de Empresas

ELIZANDRA DE ARAÚJO MARÇAL

MARKETING DE VAREJO
Porque as Empresas de Varejo Perdem Clientes

Bauru - 2009

ELIZANDRA DE ARAÚJO MARÇAL

MARKETING DE VAREJO

Porque as Empresas de Varejo Perdem Clientes

Trabalho de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Bauru (IESB-PREVE), como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de bacharel.

Docente: MS Denise L. de S. Carvalho

Orientador: Esp. Edson Alcebíades Spósito

Bauru - 2009

MARÇAL, Elizandra de Araújo.

Porque as empresas de varejo perdem clientes./ Elizandra de Araújo Marçal. - - Bauru:
Instituto de Ensino Superior de Bauru, 2009.

126 f.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração de Empresas –
Instituto de Ensino Superior de Bauru -- 2009.

Orientador: Esp. Edson Alcebíades Spósito.

1. Marketing de Varejo.

2. Atendimento.

I. Autor.

II - Título.

ELIZANDRA DE ARAÚJO MARÇAL

MARKETING DE VAREJO

Porque as Empresas de Varejo Perdem Clientes

Trabalho de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Bauru (IESB-PREVE), como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de bacharel.

Banca Examinadora:

Presidente: Esp. Edson Alcebíades Spósito

Instituição: Instituto de Ensino Superior de Bauru

Titular: Prof. Rodrigo Thadeu de Macedo Gomez

Instituição: Instituto de Ensino Superior de Bauru

Titular: Esp. Carlos Alberto Couvre

Instituição: Instituto de Ensino Superior de Bauru

Bauru, 18 de Dezembro de 2009.

Dedico este trabalho ao meu esposo Antonio Marçal Sobrinho, aos meus filhos Isabella e João Pedro, que com muito amor me sustentaram nesta caminhada árdua e souberam compreender meus muitos momentos de ausência e dedicação aos estudos e aos meus pais Luis Araújo (in memoriam) e Ivani, que com muito sacrifício me educaram e me estimularam na busca constante do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A DEUS

O meu maior e mais profundo agradecimento é para Deus, que me encorajou, me sustentou, me animou e me capacitou para iniciar e concluir esse curso. Foi Ele quem me deu palavras quando eu achava que já não as tinha. Que me fez aprender com os meus erros, a superar meus medos, meus fracassos, minhas dificuldades. Foi Ele quem me mostrou que melhorar é sempre possível e que a humildade é a maior grandeza que um homem pode ter. Ao Senhor Jesus seja toda a honra e toda a glória pelos séculos dos séculos.

À FAMÍLIA

O apoio e a compreensão do meu marido e filhos, Marçal, Isabella e João Pedro, foram imprescindíveis para que eu chegasse ao fim dessa caminhada. Cada sorriso, abraço, afago, o carinho incondicional foram meu esteio nesses últimos 4 anos. Foram eles que me confortaram nos momentos de angústia, que vibraram nos momentos de alegria e me sustentaram em oração diariamente. Muito obrigada por todo amor e carinho que me deram. Amo vocês.

Quero agradecer a minha mãe e ao meu pai por todo o amor e dedicação que sempre dispensaram a mim. Nada foi em vão. Todo o sacrifício, dificuldades que passamos me fizeram amadurecer, crescer e a conquistar minha formação. Se hoje tenho determinação devo a vocês que me ensinaram a ser assim, a buscar os meus sonhos. Obrigada por terem acreditado em mim.

Aos meus queridos irmãos, Junior e Cris, agradeço pelo amor e carinho que sempre tiveram por mim e pelas orações que me mantiveram firmes nesse propósito. Muito obrigada.

Agradeço também aos meus tios, Carlos e Nair, que foram como pais para mim estando sempre presentes e prontos a me ajudar. Todas as palavras de incentivo jamais serão esquecidas. Que Deus os abençoe e retribua todo amor que dedicaram a mim e a minha família..

AOS PROFESSORES

Quero agradecer a todos os professores que dedicaram seu tempo na formação do meu conhecimento. Agradeço a Deus por ter colocado cada um de vocês na minha vida e peço que Ele lhes abençoe grandiosamente.

Ao Spósito por ter me aceitado como orientanda mesmo sem me conhecer. Obrigada pelo voto de confiança e pela liberdade de trabalho. Por respeitar minhas idéias e por corrigir meus erros. Você é um professor muito especial porque ama o que faz e se dedica arduamente a arte do ensino.

À querida professora Denise que com tanta paciência me mostrou os melhores caminhos acadêmicos. Que se dedicou totalmente ao ensino fazendo sempre o seu melhor. Que me deu todo o suporte necessário na elaboração desse trabalho. Muito obrigada Por ser uma professora tão especial.

“Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar.”

(Sam Walton – Fundador da Wal-Mart)

MARÇAL, Elizandra de Araújo. **Porque as empresas de varejo perdem clientes**. 2009. 126f. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração de Empresas. Instituto de Ensino Superior de Bauru, Bauru, 2009.

RESUMO

Diante do mundo globalizado em que vivemos, onde os produtos estão cada vez mais parecidos, onde a inovação é frágil e a concorrência entre as organizações cada vez mais acirrada, a conquista e a fidelização dos clientes é chave-mestre para o sucesso de qualquer empresa, seja ela grande ou pequena. Se esse é o caminho para o diferencial competitivo entre as organizações, porque as empresas de varejo ainda perdem clientes? Este trabalho traz um conteúdo teórico abrangente e a análise dos resultados de pesquisa de campo aplicada junto aos consumidores do comércio de Bauru, que visa embasar os varejistas na tomada de decisão assertiva quanto ao real motivo dessa perda, com vistas a criar diferencial competitivo a partir da entrega de alto valor agregado aos consumidores, retenção de clientes e, conseqüentemente, aumento de lucratividade.

Palavras-chave: Marketing de varejo; Comportamento do Consumidor; Força de vendas.

MARÇAL, Elizandra de Araújo. **Why the retail companies still lose customers?**. 2009. 126f. Work completion of undergraduate course in Business Administration. Instituto de Ensino Superior de Bauru, Bauru, 2009.

ABSTRACT

In front of the globalized world we live in, where products are increasingly similar, where innovation is weak and competition between organizations increasingly fierce, the conquest and customer loyalty is the master key to the success of any enterprise, whether large or small. If this is the way to the competitive differential between the organizations, because the retail companies still lose customers? This work provides a comprehensive framework and content analysis of the results of applied field research attached to consumers to trade in Bauru, aimed to prove the retailers in the target decision about the real reason for this loss, in order to create competitive advantage from the delivery of high value to consumers, customer retention and, thus, increase profitability.

Keywords: Retail Marketing, Consumer Behavior, Sales Force.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pirâmide de Maslow.....	48
Figura 2	Modelo do Processo Decisório de Compra.....	51
Figura 3	Ferramenta para Identificação de Perdas de Clientes.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Você faz compras no calçado de Bauru.....	64
Gráfico 2	Sexo dos consumidores do calçado.....	65
Gráfico 3	Idade dos consumidores do calçado.....	65
Gráfico 4	Onde moram os consumidores do calçado.....	66
Gráfico 5	Renda Familiar dos consumidores do calçado.....	67
Gráfico 6	Com que freqüência os consumidores realizam compras no calçado.....	68
Gráfico 7a	Que gênero os consumidores do calçado mais compram.....	69
Gráfico 7b	Outros gêneros comprados no calçado.....	69
Gráfico 8	O que os consumidores do calçado mais valorizam em uma loja.....	70
Gráfico 9	O que leva o consumidor do calçado a não comprar mais em determinada loja.....	71
Gráfico 10	Influência das experiências de parentes e amigos na decisão de compra dos consumidores do calçado.....	72
Gráfico 11a	Lojas recomendadas pelos consumidores do calçado – Item A da curva ABC.....	73
Gráfico 11b	Lojas recomendadas pelos consumidores do calçado – Item B da curva ABC.....	73
Gráfico 11c	Lojas recomendadas pelos consumidores do calçado – Item C da curva ABC.....	74
Gráfico 11d	Lojas não recomendadas pelos consumidores do calçado – Item A da curva ABC.....	75
Gráfico 11e	Lojas não recomendadas pelos consumidores do calçado – Item B da curva ABC.....	75
Gráfico 11f	Lojas não recomendadas pelos consumidores do calçado – Item C da curva ABC.....	76
Gráfico 11g	Outras lojas não recomendadas pelos consumidores do calçado.....	77
Gráfico 12	Sexo dos demais consumidores.....	78
Gráfico 13	Idade dos demais consumidores.....	78

Gráfico 14	Onde moram os demais consumidores.....	79
Gráfico 15	Renda Familiar dos demais consumidores	80
Gráfico 16	Com que freqüência os demais consumidores realizam suas compras	80
Gráfico 17	Que gênero os demais consumidores mais compram.....	81
Gráfico 18	O que os demais consumidores mais valorizam em uma loja.....	82
Gráfico 19	O que leva os demais consumidores a não comprar mais em determinada loja.....	83
Gráfico 20	Influência das experiências de parentes e amigos na decisão de compra dos demais consumidores.....	84
Gráfico 21a	Lojas recomendadas pelos demais consumidores.....	84
Gráfico 21b	Lojas não recomendadas pelos demais consumidores.....	85
Gráfico 21c	Outras lojas não recomendadas pelos demais consumidores ...	86
Gráfico 22	Sexo dos funcionários Lojas Riachuelo.....	93
Gráfico 23	Idade dos funcionários Lojas Riachuelo.....	94
Gráfico 24	Tempo de trabalho no comércio dos funcionários Lojas Riachuelo.....	94
Gráfico 25	Gostaria que os filhos trabalhassem no Comércio? Pergunta aos Funcionários Lojas Riachuelo.....	95
Gráfico 26	Sentimento em relação à expectativa do trabalho. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	96
Gráfico 27	Tempo de trabalho na loja. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	96
Gráfico 28	Sentimento sobre o clima organizacional. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	97
Gráfico 29a	Existência de programa de treinamento. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	97
Gráfico 29b	Freqüência do treinamento. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	98
Gráfico 30	Identificação da importância do treinamento. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	98

Gráfico 31	Relacionamento com o superior imediato. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	99
Gráfico 32	Considera o trabalho reconhecido pela empresa. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	99
Gráfico 33	Sentimento do funcionário em relação ao cliente. Pergunta aos funcionários Lojas Riachuelo.....	100
Gráfico 34	Sexo dos funcionários Torra Torra.....	101
Gráfico 35	Idade dos funcionários Torra Torra.....	102
Gráfico 36	Tempo de trabalho no comércio. Pergunta feita aos funcionários Torra Torra.....	102
Gráfico 37	Gostaria que os filhos trabalhassem no Comércio? Pergunta aos Funcionários Torra Torra.....	103
Gráfico 38	Sentimento em relação à expectativa do trabalho. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	104
Gráfico 39	Tempo de trabalho na loja. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	104
Gráfico 40	Sentimento sobre o clima organizacional. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	105
Gráfico 41a	Existência de programa de treinamento. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	105
Gráfico 41b	Freqüência do treinamento. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	106
Gráfico 42	Identificação da importância do treinamento. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	107
Gráfico 43	Relacionamento com o superior imediato. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	107
Gráfico 44	Considera o trabalho reconhecido pela empresa. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	108
Gráfico 45	Sentimento do funcionário em relação ao cliente. Pergunta aos funcionários Torra Torra.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Participação dos setores no valor adicionado (% PIB).....	20
Tabela 2	A competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no Brasil: Perspectivas até 2015.....	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Formas distintas de classificar os produtos de venda varejista.....	9
Quadro 2	Critérios e tipos de varejo de serviços.....	13
Quadro 3	Comparação entre tipos de produtos e estratégias de marketing.....	27
Quadro 4	O Composto de Marketing – 4As.....	35
Quadro 5	Classificação dos serviços prestados pelos varejistas.....	40
Quadro 6	Tipos de motivos para compra.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

FECOMÉRCIO	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.....	3
PIB	Produto Interno Bruto.....	3
MPE	Micro e Pequenas Empresas.....	20
PAC	Pesquisa Anual do Comércio.....	21
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas..	21
S.M.	Salário Mínimo	22
SWOT	S trengths (Forças), W eaknesses (Fraquezas), O pportunities (Oportunidades) e T hreats (Ameaças).....	24
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.....	24
Lay-Out	Disposição dos itens em uma loja.....	29
COMMODITIES	Mercadorias.....	83
ISC 100	Índice de Satisfação do Consumidor.....	88
PRI	Programa de Recrutamento Interno.....	88
CRM	Customer relationship management - Gestão de Relacionamento com o Cliente.....	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	CONCEITO DE VAREJO.....	6
2.1	Tipos de Varejo.....	8
2.1.1	Classificação de acordo com a propriedade.....	8
2.1.2	Varejo com lojas.....	9
2.1.3	Varejo sem lojas.....	16
2.2	Importância do Varejo no cenário econômico Brasileiro.....	19
3	CONCEITOS DE MARKETING.....	23
3.1	A Importância do Planejamento Estratégico de Marketing.....	24
3.2	Compostos de Marketing.....	25
3.2.1	Desvendando o Composto de Marketing – 4Ps	25
3.2.1.1	Mix de Produtos.....	26
3.2.1.2	Localização da loja.....	28
3.2.1.3	Propaganda e Promoção.....	31
3.2.1.4	Precificação.....	33
3.2.2	Conhecendo o Composto de Marketing – 4As.....	35
3.2.2.1	Análise.....	36
3.2.2.2	Adaptação.....	36
3.2.2.3	Ativação.....	37
3.2.2.4	Avaliação.....	37
3.2.3	Conhecendo o Composto de Marketing – 4Cs.....	37
3.3	Marketing de Varejo x Marketing de Serviços – Se fundem ou se Confundem.....	38
4	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	41
4.1	Quem são os Consumidores de uma empresa varejista?.....	41
4.1.1	Variáveis determinantes do comportamento do consumidor.....	41
4.1.2	Variáveis comportamentais.....	42

4.2	O que os Consumidores de uma empresa varejista compram?.....	42
4.2.1	Fatores econômicos.....	42
4.2.2	Idade e ciclo de vida.....	44
4.2.3	Geografia.....	44
4.2.4	Classe social.....	45
4.2.5	Cultura.....	45
4.2.6	Pressões de compra.....	45
4.2.7	Estilo de vida.....	46
4.2.8	Difusão e inovação.....	46
4.2.9	Fatores psicológicos.....	47
4.2.10	Aprendizado.....	49
4.3	Como os Consumidores de uma empresa varejista compram?.....	50
4.3.1	Os papéis do consumidor.....	50
4.3.2	O processo de compra.....	50
4.4	A Satisfação ou Insatisfação eis a questão.....	53
4.4.1	Porque os clientes se Irritam?.....	53
4.4.2	Os pecados da qualidade do serviço ao cliente.....	53
5	ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	55
5.1	O profissional de vendas.....	56
5.1.1	O vendedor do passado.....	56
5.1.2	O vendedor de hoje.....	57
5.1.3	O vendedor do futuro.....	58
5.2	Princípio da venda pessoal.....	58
5.3	O que pode influenciar a produtividade.....	61
6	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS.....	63
7	PORQUE AS EMPRESAS DE VAREJO PERDEM CLIENTES.....	64
7.1	Consumidores que compram no calçadão de Bauru.....	65
7.2	Consumidores que não compram no calçadão de Bauru.....	77
8	O QUE DIZEM OS LOJISTAS.....	87

8.1	Entrevista realizada com a gerente das Lojas Riachuelo na cidade de Bauru.....	87
8.2	Entrevista realizada com a gerente das Lojas Terra Terra na cidade de Bauru.....	89
8.3	Análise Crítica das Entrevistas.....	91
9	IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	93
9.1	Lojas Riachuelo.....	93
9.2	Lojas Terra Terra.....	101
9.3	Análise crítica dos resultados da pesquisa de clima.....	109
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
10.1	Inovação – Ferramenta para Identificação de Perdas de Clientes	113
	APÊNDICE A.....	114
	APÊNDICE B.....	115
	APÊNDICE C.....	119
	APÊNDICE D.....	123
	APÊNDICE E.....	124
	REFERÊNCIAS.....	125

1- INTRODUÇÃO

A abertura do mercado nacional para o mundo, a partir de 1990, trouxe muitas mudanças no cenário mercadológico mundial. A entrada de novos concorrentes, grandes, fortes, com muita experiência no mercado internacional, abastados de alta tecnologia e comercializando suas mercadorias a preços mais baixos trouxe aos empreendedores brasileiros novos desafios, principalmente no quesito adaptação ao novo cenário. Grandes empresas varejistas não conseguiram se adaptar e submergiram nessa onda de inovações, tais como Mesbla, Mappin, Arapuã, que embora tivessem uma grande estrutura não conseguiram permanecer.

De acordo com a pesquisa Perspectivas para o comércio até 2015 realizada pela FECOMÉRCIO, as atividades terciárias, que englobam comércio e serviços, representam 50% da geração de empregos no mundo, sendo cada vez mais importantes para as economias em desenvolvimento. No Brasil em 1970 o setor terciário representava 38% do PIB nacional e em 2005 já respondia por 57% do PIB brasileiro.

Hoje, no Brasil as pequenas e médias empresas correspondem a 84%¹ do mercado varejista e esse percentual tem crescido a cada dia. Essas empresas nascem com propósito de se estabelecer, ganhar o mercado por meio de suas inovações (de produto, preço ou facilidades), permanecem por um certo período de tempo e são sucumbidas pelo inesperado.

As empresas varejistas, seja na comercialização de produto ou serviço, visam atender as necessidades do ser humano, desde as mais básicas até as de plena realização, como diz Kotler (1998), demonstra com propriedade na teoria das necessidades humanas, ou seja, precisamos do produto ou serviço oferecido. Se são tão necessários ao homem, porque é que hoje passamos diante de uma empresa recém inaugurada e daqui a três meses passamos na mesma rua e ela não está mais lá?

¹ Essa informação foi recebida via e-mail, por meio de newsletter da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, que fornece informações diárias sobre o varejo, em 15/08/2008.

Muitas podem ser as explicações para a perda de clientes nas empresas varejistas, sendo as mais comuns: a prática de preços baixos, custos altos, mau atendimento, erro na escolha do ponto, falta de uma boa estratégia de marketing, etc. Mas será que esses são os reais motivos, ou melhor, os únicos motivos? Será que existem outros fatores que contribuem para esse resultado desastroso? Será que o atendimento é o grande vilão desse quadro? Se for, o que está por traz de um mau atendimento?

A coleta de dados realizada neste trabalho procurou responder o porquê as empresas de varejo perdem clientes, mesmo estando muitas vezes diante de um cenário estimulante e favorável ao crescimento do consumo. Quais são os reais motivos dessa perda. Por meio da realização de uma pesquisa de campo, procedemos ao diagnóstico e análise do mercado varejista presente na região central da cidade de Bauru.

Para isso, avaliamos algumas empresas a partir da abordagem da administração varejista nas decisões de localização da empresa, definição do mix de produtos/serviços sua compra e precificação, promoção, planejamento de marketing, qualidade na prestação de serviço e administração da força de vendas.

Consideramos esse trabalho importante para a sociedade empresarial, pois levanta as forças e fraquezas das organizações varejistas, proporcionando-lhes oportunidades de melhoria e aumento da lucratividade.

Pretendemos demonstrar que o real problema da perda de receita do varejo refere-se ao péssimo atendimento prestado na comercialização de produtos e na prestação dos serviços e que as reais causas desse mau atendimento vão muito além de baixos salários e condições de trabalho. O relacionamento entre empregador e empregado, a falta de reconhecimento, de treinamento e de liderança são o grande causador desse mal.

Nosso plano de redação consistiu na revisão bibliográfica relativa aos conceitos de varejo, abordado no Capítulo 2, conceitos de marketing, mencionados no Capítulo 3 quando enfocamos a importância do planejamento como diferencial competitivo, os compostos de marketing e fusão do marketing de varejo e marketing de Serviços. No Capítulo 4 discorremos sobre o comportamento do consumidor, seu perfil de compra e no Capítulo 5 explanamos sobre a importância da administração de vendas para o sucesso organizacional, bem como a evolução do profissional de vendas requerida na atualidade e

mencionamos o impacto do clima organizacional na produtividade dos colaboradores. Logo em seguida, no Capítulo 6, a metodologia utilizada para a coleta de dados e no Capítulo 7, os resultados e análise da pesquisa de campo aplicada junto aos consumidores. No Capítulo 8 constam as entrevistas realizadas com as duas lojas eleitas na pesquisa de campo como a melhor e a não recomendada para compras, bem como a análise crítica das entrevistas e os resultados e análises das pesquisas de clima organizacional aplicada junto aos funcionários dessas lojas. Finalizamos no Capítulo 9, com as considerações finais deste trabalho.

CAPÍTULO 2

2- CONCEITO DE VAREJO

O conceito de varejo, de acordo com Alexandre Luzzi Las Casas (2006, p. 17) “[...] é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores [...] consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo.”

Henry Richter apud Luzzi Las Casas (2006, p. 17) é mais específico quando diz que varejo é “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”, ou seja

Conforme Juracy Parente (2000, p. 22) “varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final”. O autor afirma ainda que “o varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais”.

Philip Kotler (1999, p. 297) comenta que

o varejo engloba todas as atividades de vendas de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios. Embora vários fabricantes, atacadistas e varejistas fazem varejo“ a maioria do varejo é feita por varejistas [...] seja feita através de lojas ou por meio do varejo sem lojas, que vem crescendo de maneira assustadora.

Diante das definições acima podemos dizer que o varejo é toda comercialização realizada diretamente ao consumidor final, que fará uso do produto ou serviço.

Para entendermos um pouco mais sobre o varejo é importante esclarecer qual a sua origem.

O comércio varejista iniciou-se junto com o comércio atacadista, na

antiguidade, de acordo com Henry Richter apud Luzzi Las Casas (2006) “Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como comerciantes”. Na época do império romano as lojas tornaram-se muito numerosas, praticamente um shopping center e a maioria delas tinham uma placa do lado de fora para indicar que tipo de produto vendia. Já no século XVI há o surgimento, na Inglaterra de lojas de mercadorias gerais, que comercializavam desde produtos alimentícios até armas e pólvoras. Essas lojas foram consideradas como pilares para as atividades sociais da época. Ainda na Europa, após o desenvolvimento da estrada de ferro, por volta de 1872 surgiram as empresas que comercializavam produtos por catálogos. Posteriormente o desenvolvimento dos bondes elétricos provocou a descentralização dos estabelecimentos varejistas para os bairros da cidade, formando os primeiros centros comerciais de bairros. No início do século XIX desenvolveram-se lojas de departamento, vendas pelo correio postal e lojas em cadeia.

De acordo com La Casas (2006, p. 12) o comércio no Brasil se iniciou na época de colônia, quando ainda dependentes de Portugal foram implantadas as companhias de comércio, que embora tivessem o propósito de atingir uma economia de escala não obtiveram sucesso. O varejo teve início efetivo no Brasil a partir da alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração, seguida pela cultura cafeeira, de importantíssimo peso no desenvolvimento econômico brasileiro. Porém várias dificuldades atravancavam o caminho do crescimento do comércio, sendo algumas delas oriundas da distância entre os locais de comercialização e a dificuldade de comunicação.

Com o advento da industrialização e o aumento da produção, embora se apresentasse como uma grande oportunidade de crescimento, o comércio varejista enfrentou muitas dificuldades em virtude da precariedade de estrutura logística, como estradas e meios de transporte. La Casas (2000, p. 14) afirma que “a navegação de cabotagem e fluvial eram as principais e únicas vias de transportes existentes no Brasil”. A concentração para formar uma base de mercado faz surgir a comercialização realizada pelo tropeiro ou caixeiro-viajante, que passava de vila em vila, de fazenda em fazenda, transportando mercadorias, pessoas, dinheiros, notícias e correspondências. Era o intermediário para todas essas transações, tendo grande importância nos primórdios do varejo brasileiro.

Segundo La Casas (2000, p. 14) “ Foi durante o Segundo Império que

surgiram as estradas de ferro e apareceram as estradas de ferro e apareceram as estradas definitivas, desenvolvendo-se também as comunicações”. Foi, justamente nessa época, que surgiram as maiores lojas do comércio varejista.

Foi na época da República que ocorrer grande crescimento do comércio, contando com o empreendedorismo de brasileiros tais como Visconde de Mauá reconhecido como grande comerciante, fundador de bancos, construtor de estradas de ferro, patrocinador de companhias de iluminação a gás, estaleiros indústrias entre outros.

A partir desse momento passam a surgir novos varejistas comprovando a tendência de crescimento, sendo vários deles perpetuados ao longo do tempo, tais como Casas Pernambucanas, fundada em 1906 e presente até hoje no cenário varejista.

“Hoje a tendência do comércio brasileiro, como em outros países, é uma grande descentralização nas grandes cidades com o desenvolvimento do varejo em shopping centers”, diz La Casas (2000, p. 14).

2.1 – Tipos de Varejo

De acordo com Parente (2000, p. 25) as instituições varejistas podem ser classificadas em três categorias, que se subdividem em: classificação de acordo com a propriedade, instituições com lojas e instituições sem lojas.

2.1.1 – Classificação de acordo com a propriedade

A classificação de acordo com a propriedade compreende os varejistas independentes, aqueles que têm apenas uma loja, sendo geralmente pequenas, com poucos recursos tecnológicos, cuja administração é familiar. As redes, tais como C&A, Wal-Mart, Carrefour, que operam mais de uma loja sob a mesma direção, também fazem parte dessa classificação. Elas possuem maior poder de barganha com fornecedores e por isso propiciam melhores preços aos clientes, porém enfrentam todas as dificuldades de uma grande estrutura. As franquias são outra vertente da classificação, onde empresários de pequenas empresas fazem

parcerias com grandes redes, a fim de “representar” a organização, por meio da venda de seus produtos e/ou serviços e utilização de sua marca. Ainda fazem parte dessa classificação os chamados departamentos alugados, que como o próprio nome diz são os departamentos dentro de uma loja de varejo que, por falta de competência (know-How, conhecimento técnico) o varejista aluga o departamento para um especialista responsabilizando-se pelo capital a ser investido bem como pelas atividades operacionais, que além o aluguel lhe paga também porcentagem das vendas realizadas e se compromete a cumprir as regras de operação e atendimento estipuladas pelo varejista.

2.1.2 – Varejo com Lojas

O varejo com loja está se renovando constantemente apresentando-se em todas as formas e tamanhos. De acordo com Kotler (1999, pg 297) podemos classificar o varejo com loja de acordo com uma ou mais características: volume de serviço, linha de produto, preços relativos, controle de pontos de venda e tipo de aglomerado de lojas. O quadro a seguir mostra claramente essas diferenciações:

VOLUME DE SERVIÇO	LINHA DE PRODUTO	ÊNFASE SOBRE PREÇO RELATIVO	CONTROLE DE PONTOS DE VENDA	TIPOS DE AGLOMERADO DE LOJAS
Auto-Serviço	Loja de especialidades	Loja de descontos	Cadeia corporativa	Centros comerciais
Serviço limitado	Loja de departamentos	Varejistas de ponta	Cadeia voluntária e cooperativa de varejistas	Shopping center regional
Serviço Pleno	Supermercado	de estoque	Organização de franquia	Shopping center comunitário
	Lojas de conveniência	Showroom de catálogo	Conglomerado de merchandising	Shopping center de bairro
	Loja mista, superloja e hipermercado			
	Negócios de serviço			

Quadro 1: Formas distintas de classificar os pontos de venda varejista.

Fonte: Kotler, 1998, p. 297.

Abaixo detalharemos as especificações de cada classificação.

- **Volume de Serviços**

Cada tipo de produto possui um grau de preferência dos consumidores e necessita de diferentes volumes de serviços. Em sequência elencamos os três níveis de serviço: auto-serviço, serviço limitado e serviço pleno.

Os varejistas de auto-serviço são aqueles onde os consumidores dispõem-se a realizar o seu próprio processo de localizar, comparar e selecionar as mercadorias, com a finalidade de poupar dinheiro. Não necessita ser atendido por um vendedor, pois ele mesmo escolhe, decide o que levar, passa no caixa e realiza o pagamento. As empresas que utilizam esse tipo de serviço são os supermercados e grandes lojas de confecção populares, que apresentam vasta variedade de produtos a preços competitivos, tais como Terra-Terra, Riachuelo, C&A e outras.

Os varejistas de serviço limitado são aqueles que oferecem maior assistência de vendas, pois possui mais variedade de bens de compra comparada e precisa informar os clientes sobre eles. Possuem custo operacional maior, porém seus preços também são mais elevados.

No varejo de serviço pleno estão as lojas especializadas e de departamento de primeira classe. Nesse tipo de varejo os clientes gostam, fazem questão de ser atendidos, por isso os vendedores os auxiliam em todas as fases do processo de compra. Agregam valores aos produtos através de uma política de devolução mais liberal, vários planos de crédito, entrega gratuita, serviço domiciliar e serviços extras.

- **Linha de Produto**

Segundo Kotler os varejistas também podem ser classificados de acordo com a sua variedade de produtos, podendo se apresentar como lojas de especialidades, lojas de departamentos, supermercados, lojas de conveniência, superlojas e os negócios de serviços.

As lojas especializadas são aquelas que concentram suas vendas em uma linha específica de produtos, possui uma boa variedade de produtos dessa linha e está direcionada a um segmento de consumidores. Vários podem ser os

tipos, formatos e tamanhos dessas lojas, podem ainda abranger diferentes públicos, pertencer a uma rede de lojas ou ser independente.

Lojas de departamento são lojas de grande porte, que apresentam grande variedade de produtos e atendem diversos segmentos. Cada departamento é administrado separadamente e seus gestores tem autonomia para tomar decisões de compra, venda e promoções, sendo seus resultados avaliados individualmente. Bons exemplos desse tipo de varejo são as Terra Terra, Pernambucanas, Casas Bahia, e outras. Seria como se várias lojas especializadas estivessem sob o mesmo teto.

Surgida na década de 30 nos Estados Unidos os supermercados tem se desenvolvido muito ao longo dos anos e hoje compreende uma grande variedade de produtos alimentícios, produtos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, brinquedos, remédios, utensílios domésticos e outros. São grandes lojas de baixo custo, com pequena margem de lucro. Para atender as exigências do novo consumidor e atraí-los muitos tem investido em melhores localizações, caprichado nas decorações, horário de atendimento ampliado, desconto de cheques, entregas à domicílio e até mesmo reservado um espaço para as crianças, onde os pais podem deixar seus filhos se divertindo enquanto realizam suas compras.

As lojas de conveniência tem se apresentado como novo concorrente de vários segmentos varejistas, tais como padarias, farmácias, supermercados, revendedores de carvão, etc., pois trata-se de pequenas lojas que vendem um pouco de tudo. Lá você encontra desde refrigerante até o pãozinho quentinho para o café da tarde. São pequenas lojas de varejo que oferecem variedade de produtos de alta rotatividade. Geralmente seus preços são mais altos devido ao seu elevado custo operacional e um menor volume de vendas, mas satisfaz a necessidade do consumidor de comprar a qualquer hora e de maneira mais rápida.

As superlojas, lojas mistas e hipermercados compõe outra faceta dessa segmentação. As superlojas são lojas grandes, praticamente o dobro do tamanho dos supermercados, que além da grande variedade de produtos alimentícios e não alimentícios também oferecem serviços de lavanderia, correios, revelação de fotos, bancos, lanchonetes, lavagem de carros e pet shops. Geralmente apresentam preços mais altos que os de supermercados, porém a facilidade de satisfazer todas as suas necessidades em um mesmo lugar traz valor agregado

aos produtos/serviços. Já as lojas mistas são um pouco maiores que as superlojas e são a combinação de lojas de alimentos e farmácia, segundo Kotler. Os hipermercados são ainda maiores que as lojas mistas e combinam atacado e varejo, possuem cerca de 50 checkouts ou mais e além dos produtos de alimentícios vendem também móveis, eletrodomésticos, roupas, produtos automotivos, brinquedos e muitas outras linhas de produtos. São exemplos de Hipermercados o Wal Mart, Carrefour e Makro.

- **Negócios de Serviços**

Várias lojas varejistas não têm em suas prateleiras produtos e sim vendem aos consumidores seus serviços dos mais variados tipos para atender cada necessidade. Trata-se de lojas especializadas, se é que podem assim dizer, que buscam solucionar determinado problema do cliente. Os negócios de serviços têm crescido muito no segmento varejista, pois incontáveis são as necessidades do ser humano e, portanto, a cada dia surge uma nova forma de atender à essas necessidades. Podemos citar vários tipos de varejo de serviços como, por exemplo, salões de beleza, clínicas médicas, academias de ginástica, despachantes, escritórios de contabilidade, escolas, hospitais, cinemas, clubes, restaurantes, assistências técnicas, etc. Esse segmento é um verdadeiro desafio aos administradores na conquista dos clientes devido as suas características de intangibilidade, impossibilidade de percepção pelos cinco sentidos, perecibilidade, não podem ser estocados, inseparabilidade, o serviço e o seu prestador se confundem tornam-se um só, ou seja, se o serviço não atingiu seu objetivo seu prestador não foi competente, diferentemente do que ocorre com o produto onde o consumidor consegue distinguir entre o fabricante e o vendedor, e por último a heterogeneidade, pois não há um padrão de prestação de serviço, mesmo porque nesse quesito é que podem se diferenciar criando vantagem competitiva para a empresa.

Segue, na próxima página, um quadro que apresenta alguns critérios para classificação dos varejistas de serviços.

Crítérios	Tipos	Exemplo de lojas
Grau de tangibilidade	Produtos alugados	Locadoras de roupas de festa Locadoras de veículos
	Produtos de que o consumidor mantém posse	Oficina de carros Assistências técnicas de eletrodomésticos
	Sem produtos	Escolas de idiomas Academias de ginástica
Grau de competência	Alta especialização	Clínicas médicas
	Baixa especialização	Reparos em sapatos, borracharias
Intensidade de mão-de-obra	Baseada em pessoas	Salões de beleza
	Baseado em equipamento	Lavanderias
Grau de contato com o cliente	Contato Alto	Lanchonetes, restaurantes, hotéis
	Contato baixo	Cinemas
	Objetivo de lucro	Bancos
Por objetivo	Não-lucro	Bibliotecas, postos médicos

Quadro 2: Critérios e tipos de varejo de serviços.
Fonte: Parente, 2000, p. 35.

- **Preços Relativos**

Os varejistas também podem ser classificados de acordo com os preços praticados na venda de seus produtos. De acordo com Kotler os varejistas de preços baixos são as lojas de descontos, as lojas de ponta de estoque e os showrooms de catálogos, os quais descreveremos abaixo.

A) Lojas de Descontos

São as lojas que regularmente vendem produtos comuns a preços mais baixos, o que não significa que são produtos de qualidade inferior. Ocorre que comercializam geralmente produtos nacionais e que por venderem mais baixo, tem uma margem de lucro menor, mas possuem lucratividade atrativa, pois ganham com o grande volume vendido. Podemos dizer que seu foco está nas classes mais baixas da sociedade, o que não significa que são menos exigentes. Com a alta concorrência dentro desse segmento os lojista tem sido obrigados a se diferenciar investindo em melhoria das instalações, decoração mais atrativa,

acrescentaram novas linhas e serviços, espaço para diversão infantil. Muitas lojas de departamento têm abaixado seus preços para competir com essas lojas de descontos.

B) Varejistas de Ponta de Estoque

Os varejistas de ponta de estoque se diferenciam da loja de descontos, pois vendem por preços ainda mais baixos do que essas, uma vez que compram por um preço de atacado mais baixo do que o normal e cobram abaixo dos preços regulares do varejo. Oferecem uma coleção instável de mercadorias de alta qualidade, geralmente produtos excedentes, descontinuados ou com pequenos defeitos. As pontas de estoque voltaram-se mais para os ramos de confecção, sapatos e acessórios. Os principais varejistas de pontas de estoque são lojas da fábrica, venda direta do fabricante ao consumidor, lojas independentes, pertencentes e dirigidas por empreendedores ou divisões de corporações maiores do varejo, e clubes de compra, como o próprio nome diz trata-se da venda direta a membros de um clube de compra.

C) Showroom de Catálogo

“[...] vendem uma ampla variedade de mercadorias de marca, com margem alta, giro rápido e preços baixos”, diz Kotler, 1998, p.300. Vendem vários tipos de mercadorias, desde jóias, ferramentas até produtos esportivos. Sua estratégia é reduzir custos e margem de lucro, a fim de vender sempre a preços baixos, gerando um volume cada vez maior de vendas.

- **Controle dos Pontos de Venda**

Segundo Kotler, 1998, p. 301 “Cerca de 80% de todas as lojas de varejo são independentes e respondem por dois terços de todas as vendas do ramo”. As outras formas são as cadeias corporativas, as cadeias voluntárias e cooperativas de varejo, as organizações de franquia e os conglomerados de merchandising, as quais descreveremos a seguir.

Cadeia de Lojas é a junção de dois ou mais estabelecimentos de uma

mesma administração e propriedade, com compras e divulgação centralizadas e venda de linhas de produtos semelhantes. Elas aparecem em todo o varejo, mas são mais fortes nas lojas de departamentos, de variedades, alimentos, drogarias, calçados e roupas femininas. São mais vantajosas do que as lojas independentes, pois podem comprar em maior quantidade e conseguir preços mais baixos, inclusive na elaboração das campanhas de marketing, pois o custo é diluído entre as lojas. Podem contratar profissionais qualificados para trabalhar com apreçamento, promoções, merchandising, controle de estoque e previsão de vendas.

As cadeias voluntárias consistem na associação contratual de vários lojistas independentes, que são patrocinadas por fornecedores em comum, para realizar compras unificadas e para fazer marketing em conjunto. Já nas cooperativas de varejo um grupo de empresas se unem para estabelecer uma organização central de compras, de merchandising e promoções.

Como a organização de franquia já foi definida no item 2.1.1 partiremos para a definição dos conglomerados de merchandising que, segundo Kotler, 1998, p. 301 “[...] são corporações que reúnem várias formas diferentes de varejo sob um controle central e que partilham algumas funções de distribuição e administração”.

- **Tipos de Agrupamento de Lojas**

Pensando na falta de tempo que acomete a humanidade as lojas varejistas se agruparam para atrair os consumidores e apresentar facilidades na solução dos diversos tipos de suas necessidades em um único local. Os principais tipos de agrupamento são centros comerciais e Shopping Centers muito comuns em nossos dias.

De acordo com Kotler “os centros comerciais foram a principal forma de agrupamento de varejistas até a década de 1950”. Toda cidade grande ou pequena tem um centro comercial, atual ou histórico, onde há uma grande concentração de consumidores e a economia é movimentada. Com o crescimento e o aumento do poder aquisitivo da população e, conseqüentemente da compra de veículos, os centros comerciais tornaram-se quase que inviáveis, pois sua localização já não dispunha mais de estacionamentos disponíveis e a

aglomeração de pessoas nas lojas, principalmente aos sábados, afastava muitos consumidores que migraram suas postagens para os shoppings.

Conceitualmente falando o Shopping Centers é um agrupamento planejado de varejistas desenvolvidos, possuído e administrado como uma unidade. Como dito anteriormente ele surgiu como uma opção de compras que apresenta segurança, pois possui estacionamento próprio, conforto e facilidade aos consumidores. Ele aliou à satisfação das necessidades dos consumidores em um único lugar, da variedade das lojas de departamento à beleza de altos centros e a tranquilidade na escolha do produto/serviço desejado. Aliaram necessidade e segurança ao prazer. Pode apresentar-se em várias localidades com perfis diferentes. O Shopping Center regional, o maior deles, pode ter de 40 a 100 lojas atraindo consumidores de uma grande área. O Shopping Center Comunitário engloba de 15 a 50 lojas tendo dentre elas uma loja de departamento, um supermercado, lojas especializadas, escritórios profissionais, correios e banco. Os Shoppings Centers de bairro possuem de 5 a 15 lojas localizando-se em pontos próximos e convenientes aos consumidores e englobam desde supermercado, várias lojas de serviços, cabeleireiro, vídeo locadora, farmácia, lojas de ferramentas, utensílios domésticos e outras.

2.1.3 – Varejo sem Lojas

O varejo sem loja sempre esteve presente no cenário varejista. Embora a maioria das vendas do varejo ainda ocorram em lojas presenciais o varejo sem loja tem se expandido de maneira muito rápida e sólida, principalmente depois da explosão do e-commerce. Os varejistas tradicionais têm enfrentado uma concorrência crescente dos varejistas que vendem por catálogos, reembolso postal, telefone, canais de compra pela televisão, e-commerce, porta-a-porta, máquinas de auto-atendimento e outras, disse Kotler (1999, p. 302). “Essa tendência tem sido percebida pelos grandes lojistas do varejo como Casas Bahia e Magazine Luiza que tem investido para não perder o time” nesse mercado e já proporcionam ao cliente a possibilidade de compra virtual, que apresenta além das facilidades de pagamento os preços mais baixos que no varejo tradicional. Os projetos de inclusão digital, que baixaram muito o preço dos computadores, também têm apoiado esse crescimento, uma vez que um segmento maior da

população tem acesso à rede virtual. Comentaremos alguns desses tópicos a seguir.

- **Marketing Direto**

Com o crescimento da concorrência e da oferta de produtos de boa qualidade a preços competitivos o consumidor não se sujeita mais ao tratamento de massa utilizando nos anos passados. Hoje ele quer ter um tratamento diferenciado, especial, quer ser o único e melhor cliente de uma determinada loja no momento de seu atendimento. Tanto é realidade que podemos ver diariamente o crescimento do mercado de produtos personalizados, feitos sob medida. Trata-se não só de uma situação comercial, de negócio, mas do reforço de auto-estima positiva, da reafirmação de sua posição social, de sua importância enquanto ser humano economicamente ativo. Essa exigência, cada vez mais latente, tem levado as empresas repensarem sua forma de comunicação com o cliente. Aquele panfleto distribuído a todos na rua já não é mais atrativo, ninguém mais se importa, podemos arriscar em dizer que é jogar dinheiro fora.

Acompanhando essa tendência as empresas decidiram, então, personalizar sua comunicação com os clientes, de tal maneira que essa os aproximasse dele. Diante dessa nova situação as empresas passaram a segmentar seu mercado e direcionar suas mensagens, atingindo seu target de maneira mais direta e eficaz, reduziu custos desnecessários, otimizou a atuação de sua força de vendas e aumentou a lucratividade da empresa.

O Marketing Direto utiliza vários veículos de comunicação para interagir diretamente com seus consumidores, tais como mala direta, catálogos, telemarketing, marketing direto de rádio e televisão e compras on-line, solicitando uma resposta direta deles, segundo Kotler (1999).

Ele proporciona benefícios principalmente a área de vendas, pois segmentar o mercado, por meio de mailings próprios ou comprados, enviando-lhes uma mensagem personalizada, com certo grau de personalidade, atrativa desperta no consumidor o interesse de conhecer o conteúdo e, com isso, gera a oportunidade de estreitamento do relacionamento empresa-cliente, uma vez que essa personalização possibilita adaptar as ofertas às necessidades e interesses específicos dos clientes, obtendo assim maior possibilidade de retorno e a

principal vantagem é que essa estratégia não é visível aos concorrentes.

- **Venda Direta**

O chamado varejo porta a porta iniciou-se com os mascates há vários séculos e até hoje está presente no mercado. Como consumidores já presenciamos a venda de quase todos os gêneros de produtos nessa modalidade, desde mascates (roupas cama, mesa, banho, roupas íntimas), vendedores de utensílios de cozinha, vendedores de Tupperware, Avon, Natura, Hermes, Semijóias, Yakult, Danone até DVDs pirata e muito mais.

As vantagens desse tipo de venda são a comodidade para o cliente e o relacionamento pessoal com o vendedor, pois ele leva para dentro da casa do seu cliente a marca do produto que vende. É a empresa indo até o cliente. Ela sai da situação passiva para a ativa, em busca dos resultados e conta com o método de divulgação mais eficaz, o marketing endêmico ou, popularmente chamado, marketing viral.

- **Venda Automática**

A chamada venda automática ou auto-atendimento como conhecemos está cada vez mais comum. A agitação e pressa da população pede, para alguns casos, um atendimento cada vez mais rápido, preciso e impessoal, como são os casos dos atendimentos bancários de nível básico, onde o que o cliente quer é sacar ou depositar um dinheiro, tirar um extrato ou pagar uma conta e para isso não precisa de um atendimento especial.

De acordo com Kotler (1999), desde 215 a.C os egípcios já compravam água para seus sacrifícios em um aparelho operado por moedas, mas que o avanço dessa tecnologia ocorreu após a segunda guerra mundial. Nos Estados Unidos uma vasta variedade de produtos podem ser comprados automaticamente, desde o tão conhecido refrigerante até meias finas, alimentos (lanches, pizzas), camisetas, livros, filmes de vídeo, cera de sapato, isca de pesca e até apólices de seguros. Comparadas com as lojas de varejo as máquinas automáticas oferecem mais vantagens quando consideramos o atendimento 24 horas e a diminuição de produtos danificados, porém gera certo desconforto com

pequenos defeitos na máquina, a possível falta de produtos e a impossibilidade de devolução dos produtos.

No Brasil esse meio de comercialização não é tão comum, talvez pelo sangue quente latino e pela linguagem no canal cinestésico as pessoas preferam o contato físico, temos comumente disponível a máquina de venda de refrigerante e de atendimento bancário.

2.2 Importância do Varejo no cenário econômico Brasileiro

De acordo com estudo realizado pelo Fecomércio o setor terciário, composto pelas atividades do comércio e serviços, são responsáveis por 50% da geração de empregos do mundo e, portanto, pelo giro da economia. Nos países desenvolvidos e em grande parte dos países em desenvolvimento, a parcela do Produto Interno Bruto (PIB) gerada pelo setor terciário tende a ser maior e a empregar a maior parcela da população, compensando, de certa forma, a redução da porcentagem de pessoas que trabalham nas atividades agropecuárias e industriais, devido à ampliação da automação nesses segmentos e avanço da terceirização. Veja na próxima página a tabela com a participação dos setores.

PARTICIPAÇÃO DOS SETORES NO VALOR ADICIONADO (% PIB)			
PAÍS	AGRICULTURA	INDÚSTRIA	SERVIÇOS
EUA (2003)	1,2	22,3	76,5
FRANÇA (2004)	2,5	21,8	75,8
DINAMARCA (2004)	2,3	24,6	73,1
REINO UNIDO (2004)	1,0	26,3	72,7
HOLANDA (2004)	2,4	25,6	72,0
UE (2004)	2,2	26,8	71,0
ALEMANHA (2004)	1,1	29,1	69,8
PORTUGAL (2004)	3,7	26,7	69,6
ITÁLIA (2004)	2,6	27,8	69,6
SUÉCIA (2004)	1,8	28,7	69,4
JAPÃO (2004)	1,3	30,5	68,2
ESPANHA (2004)	3,5	29,2	67,3
ÁUSTRIA (2004)	1,9	31,1	67,0
TURQUIA (2005)	11,9	23,7	64,5
BRASIL (2005)	8,4	40,0	57,0
ARGENTINA (2004)	10,4	35,6	54,0
ÍNDIA (2005)	18,6	27,6	53,8
CHILE (2005)	5,5	46,8	47,7
TAILÂNDIA (2005)	9,6	46,9	43,5
CHINA (2004)	13,1	46,2	40,7

Tabela 1: Participação dos setores no valor adicionado (% PIB).

Fonte: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo; Sebrae, 2008, p 16.

As pequenas e médias empresas representam 98% das empresas formais brasileiras e grande parte está concentrada nos setores de Comércio e Serviços. Os negócios de pequeno porte geram cerca de 17 milhões de postos de trabalho ou 57,2% da população economicamente ativa no meio urbano, de acordo com estudo do Fecomércio.

Cerca de 56,1% das MPE brasileiras enquadram-se na categoria de comércio. Estas empresas são, em geral, estabelecimentos que oferecem produtos de baixo valor, associados a necessidades básicas, como minimercados e mercearias (11%), varejo do vestuário (11%) e materiais de construção (7%).

A Pesquisa Anual do Comércio (PAC) o comércio é dividido em três grupos principais. A tabela abaixo mostra a participação de cada um desses

grupos em termos de receita, valor agregado, salários, número de empresas e pessoal ocupado no total do comércio.

Segmento	Receita	Salários	Pessoal ocupado	Empresas
Comércio de veículos, peças e motocicletas	14%	11%	10%	9%
Comércio por atacado	45%	25%	15%	7%
Comércio varejista	42%	64%	75%	84%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 2: A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015.

Fonte: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo; Sebrae, 2008, p 26.

Como podemos perceber no quadro acima 84% da empresas encontram-se no setor de comércio varejista motivo, que movimenta grande parte da economia nacional, o que justifica de maneira mais concreta o objeto deste trabalho.

A cidade de Bauru não foge dessas estatísticas, segundo pesquisa realizada pela empresa Target em 2009 para o SEBRAE. Com 362.867 habitantes, possui 98,22% dessa população na zona urbana, sendo 51,30% do sexo feminino, 47,82% dos habitantes tem entre 20 a 49 anos, 86,79% dos habitantes são alfabetizados e sua economia gira predominantemente em torno do comércio varejista e prestação de serviços representando 91,94% do total das empresas estabelecidas na cidade. Bauru está na 47ª posição no ranking de consumo nacional.

Ainda segundo a pesquisa mencionada o potencial de consumo para a cidade de Bauru é de R\$ 4.296.469.074,00, sendo que aproximadamente 24% desse consumo advêm das classes C, D e E, correspondendo respectivamente a 20,07%, 3,67% e 0,15% do total geral, 44% das classes B1 e B2 (24,27% e 20,18% do total) e 32% das classes A1 e A2 (8,25% e 23,41%). Foram consideradas as seguintes faixas para definição das classes sociais; A1 (acima de 45 S.M.), A2 (de 25 a 45 S.M.), B1 (de 15 a 25 S.M.), B2 (de 10 a 15 S.M.), C (de

4 a 10 S.M.), D (de 2 a 4 S.M.) e E (menos de 2 S.M.).

Analisando os dados apresentados podemos afirmar que o perfil geral da população bauruense, pela maioria, é de mulheres, entre 20 a 49 anos, alfabetizadas, participante da classe social B1, cujos maiores potenciais de consumo encontram-se em viagens (33,59%), alimentação fora do domicílio (30,41%) e vestuário (29,54%).

CAPÍTULO 3

3- CONCEITOS DE MARKETING

Segundo Kotler apud Cobra (2005, p.25) existem definições sociais e gerenciais para marketing. A definição social consiste no “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.” E a definição gerencial consiste no “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

Para Cobra (2005, p.26) a essência do marketing é o processo de trocas de valores de produtos ou serviços com objetivo de satisfazer necessidades e desejos dos consumidores, por isso todas as decisões em marketing devem partir do ponto de vista do consumidor. Para isso conhecê-lo é fundamental. “Marketing não é ciência, nem arte, mas utiliza ferramentas oriundas dessas áreas para elaborar produtos com base em informações sobre o comportamento dos consumidores.”, diz Cobra (p. 63).

O marketing evoluiu muito ao longo dos anos acompanhando a evolução do mercado, suas necessidades e desejos sempre crescentes. Já estivemos na era da produção, onde bastava produzir um produto de qualidade que automaticamente era vendido. Não haviam muitas opções. Entre 1925 e início de 1950 vivenciamos a era da venda, onde bastava ter um bom produto e um vendedor com excelente poder de convencimento que a venda se concretizava. Já na chamada era do marketing, surgida após a crise de 1929, onde um marketing bem feito, recheado de variedade de produtos, promoções, uma boa divulgação, voltado ao público correto, seria certeza de sucesso em vendas.

Como o marketing acompanha o ambiente, que se apresenta cada vez mais flexível e dinâmico, se adaptou ao novo consumidor, hoje globalizado, com desejos e necessidades muito superiores às do passado, mais exigente não só em termos de qualidades dos produtos, mas em seu sortimento, preço e um atendimento de excelência. O consumidor, em suas características psicológicas, mais complexo, muito mais preso aos detalhes, não quer só ter suas necessidades

básica atendidas, nem só benefícios financeiros, ele quer benefícios sociais, quer sentir-se especial, único no momento da compra, quer ser surpreendido e encantado. Vivemos na era dos sonhos, onde se compra mais que um produto, compra-se sentimentos de bem estar, de pertencer ao grupo seletivo de clientes da loja “X” ou “Y, a idéia de uma família perfeita ou de sucesso no trabalho.

3.1 A Importância do Planejamento Estratégico de Marketing

Antes de adentrar ao mercado as empresas devem elaborar um planejamento estratégico de marketing, onde através das ferramentas disponíveis responderão as perguntas de qual mercado deve ser trabalhado, que produto deve ser oferecido, quem deve comercializá-lo, como deverá ser feita a distribuição do produto, como deverá ocorrer a promoção dos produtos, que preço deve ser praticado, onde deverá abrir a loja.

O plano de marketing serve para estabelecer objetivos, metas e ordenar estratégias com a finalidade de obter eficiência, eficácia e efetividade nas atividades orientadas para o marketing.

Para iniciar o planejamento estratégico de marketing a empresa deverá olhar para dentro e para fora da organização, o que chamamos de análise SWOT ou aportuguesando FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Primeiramente a empresa deverá definir o seu composto de Marketing, que consiste na delimitação dos elementos do sistema de marketing escolhido, dos quais falaremos mais no próximo tópico. Em seguida, descrever de forma clara qual sua missão, visão, valores e objetivos, quais as suas forças e suas fraquezas, recursos, disponíveis, conhecimentos, competências e habilidades, sua capacidade gerencial. Ao olhar para o ambiente externo, a empresa deverá conhecer quais são as forças que agem/agirão sobre a sua empresa, podendo estas serem de caráter tecnológico, econômico, demográfico, político, legal, concorrência e governo. Com base nesses dados a empresa terá a nítida visão de quais são as forças ambientais que agem sobre a organização, o que perfaz importante estratégia, tanto para transformar problemas em oportunidades de crescimento quanto para determinar as ações sobre o mercado que lhe trará vantagem competitiva.

3.2 Compostos de Marketing

Segundo Kotler (1998, p.31), após decidir sua estratégia de posicionamento, ou seja, a posição que deseja ocupar dentro do mercado, na mente do consumidor, com o seu produto, a empresa deverá então definir seu composto de marketing, que consiste num grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.

De acordo com Cobra (2005, p.34), o composto de marketing é “a interação de uma organização com o seu meio ambiente interno e externo.” É o conjunto de instrumentos à disposição do administrador para implementar uma estratégia de marketing.

Para influenciar a demanda do seu produto a empresa utilizará os compostos de marketing. Falaremos a seguir sobre três sistemas consagrados no mercado: 4 Ps, 4 As e 4 Cs.

3.2.1 Desvendando o Composto de marketing: 4 Ps

De acordo com informações contidas no site O Coruja da Administração, esse conceito, elaborado por E.J. McCarthy, consiste na interação através dos elementos: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição), onde o:

- Produto corresponde aos bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo.

- Preço significa a quantia em espécie que os clientes pagarão para obter o produto, sendo determinada pela análise dos preços praticados pelos concorrentes e pela percepção do consumidor quanto ao seu valor, ou seja, relação custo x benefício em relação ao bem.

- Promoção são as atividades que comunicam as características e benefícios do produto a ser comercializado, a fim de persuadir os consumidores a adquiri-lo.

- Praça são as atividades da empresa que tornam os produtos disponíveis aos consumidores-alvo.

Veremos mais detalhadamente cada item desse composto nas nos sub-ítemns que seguem.

3.2.1.1 Mix de Produtos

A definição do produto a ser comercializado é essencial em qualquer negócio, pois poderá determinar o sucesso da empresa, por isso deverá ser algo em que se tenha conhecimento técnico e prático, que haja demanda ativa ou reprimida em clientes existentes ou potenciais, disponibilidade de recursos financeiros e estruturais para a venda.

Cobra (2005, p.189) conceitua produto como “algo que pode realizar desejos de consumidores, levando-os a comprar para a satisfação de suas necessidades.” Podendo este ser durável ou não-durável, de consumo ou industrial.

Os bens de consumo duráveis são aqueles que possuem vida longa, que não há a necessidade de compra constante, como os aparelhos eletro-eletrônicos, por exemplo. Já os bens não-duráveis são compreendidos como aqueles que necessitamos comprar com mais freqüência, sendo classificados como produtos de conveniência – bens de primeira necessidade (comida, bebida, etc.), Shopping ou compra comparada – bens que são comprados posterior a comparação de atributos (preço, características e benefícios) e Especialidades – produtos com características exclusivas, cujo consumidor realiza um esforço de procura para a compra (Victor Hugo, Copenhagen etc.).

Cada tipo de produto possui diferentes fatores de consumo e atuação do composto de marketing, conforme podemos ver no quadro que segue:

FATOR	PRODUTOS DE CONVENIÊNCIA	PRODUTOS DE SHOPPING/ COMPRA COMPARADA	PRODUTOS DE ESPECIALIDADE
FATOR DE CONSUMO			
Tempo de planejamento para compra	Muito Curto	Considerável	Extensiva
Freqüência de compra	Freqüente	Menos freqüente	Não freqüente

Importância da localização	Crítica	Importante	Não Importante
Comparação de Preço e qualidade	Muito pequena	Considerável	Muito Importante
FATOR COMPOSTO DE MARKETING			
Preço	Baixo	Relativamente Alto	Alto
Promoção	Propaganda e promoção de vendas pelo produtor	Propaganda e venda pessoal tanto do produtor quanto do varejista	Propaganda e venda pessoal tanto do produtor quanto do varejista
Distribuição-canais	Longa	Relativamente Curta	Muito Curta
Números de varejistas – outlets	Muitos	Poucos	Muito poucos – frequentemente um por área de mercado
Imagem da Loja	Sem importância	Muito Importante	Importante

Quadro 3: Comparação entre tipos de produtos e estratégias de marketing.

Fonte: Cobra, 2005, p. 190.

Conhecer os fatores que influenciam o posicionamento do produto ou serviço na mente do consumidor também é essencial para a definição correta das estratégias de marketing a serem utilizadas, com vista a tornar o produto mais competitivo dentro do cenário mercadológico. De acordo com Al Ries apud Cobra (2005, p. 191) “[...] o posicionamento leva em conta as características do produtos, isto é, os fatores de desempenho e os benefícios buscados, que é a quantidade de prêmio que o consumidor espera obter com a posse ou uso do produto”, ou seja, o posicionamento na mente do consumidor decorre de algumas regras básicas, segundo Cobra:

- Em função do preço como diferenciador de valor;
- Com base na qualidade do produto como fator referência da marca;
- Valor percebido como determinante da importância do produto;
- Imagem da marca como fator de lembrança do produto.

Não adianta mudar o produto para atender as necessidades dos consumidores, e sim descobrir uma forma para atingir a mente dos consumidores e evitar que a concorrência conquiste a posição do produto e para isso são utilizadas estratégias de posicionamento, podendo essas serem relativas aos atributos ou benefícios do produto, sua relação custo (preço) x benefício (qualidade), adequação do produto ao usuário potencial (consumidor-alvo), análise do nível de necessidade atendida pelo produto, compará-lo aos produtos similares oferecidos pela concorrência e mapear as percepções que os consumidores têm do produto.

O intuito máximo deve ser criar valor ao cliente, com isso a empresa obterá mais efetividade em seu plano de marketing e maior economia na sua aplicação. Segundo Kotler (2006, p.141) “o segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente”. O cliente só terá um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente um produto se lhe for fiel.

De acordo com Michael Lanning apud Kotler (2006, p. 141)

uma empresa deve desenvolver uma proposta de valor competitivamente superior, dirigida a um segmento de mercado específico, com o suporte de um sistema de entrega de valor superior, que inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar oferta.

A empresa que deseja obter esse diferencial competitivo está resignada na satisfação total do cliente, em não só atender suas expectativas, mas superá-las. Está disposto a encantar seu cliente. Para isso mede constantemente o nível de satisfação de seu cliente com relação à variedade, disposição e qualidade de seus produtos e serviços prestados durante e após a experiência de compra. A empresa busca a qualidade total, pois sabe que esse é o segredo para criar valor e satisfazer seu cliente. Essa resignação pela qualidade total se dá em todos os níveis da empresa, desde a produção até as atividades de marketing (pesquisas, treinamento em vendas, propaganda, atendimento ao cliente, etc, pois entende que tudo deve ser realizado em conformidade com os mais altos padrões).

3.2.1.2. Localização da loja

O papel do varejo é levar emoções aos seus clientes sob a forma de bens e serviços, conforme mencionado por Cobra (2005), uma vez que os consumidores compram mais pela emoção do que pela razão e o suprimento de suas necessidades estão diretamente relacionados com o prazer da posse do bem sonhado, desejado e “é na loja onde o consumidor materializa seus sonhos e torna suas fantasias em realidade”. As lojas devem ser espaços atraentes, envolventes e sedutores, pois é lá “onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação para com o varejista” diz Parente

apud Cobra (2005, p.296).

Ainda segundo Parente apud Cobra (2005, p.297):

Nenhuma outra variável do mix varejista provoca tanto impacto inicial no consumidor como a loja em si. O tamanho da loja, o layout, a decoração, as cores, a atmosfera, a apresentação externa e a apresentação interna da loja, a iluminação, os odores e perfumes, as paredes, apelo ao tato, som, apelo ao paladar são, entre outros, os fatores-chave do cenário da loja

Ou seja, para que a loja esteja em sintonia com seu público-alvo é necessário envolvê-los em todos os seus sentidos, visão, tato, paladar e audição.

Kotler (1999) também ressalta que a localização é um fator crítico de sucesso das empresas varejistas, pois trata-se da sua capacidade para atrair clientes e os custos para construir ou alugar instalações têm grande impacto sobre os lucros dos varejistas. Como podemos ver essa é uma das mais importantes decisões a serem tomadas.

Segundo Parente (2000) a seleção da localização da loja deve estar alinhada ao posicionamento mercadológico adotado pela empresa, considerando os segmentos que constituem seu mercado-alvo. Para identificar a melhor localização para determinada loja o empresário deverá analisar alguns pontos que favorecerão o sucesso dos negócios, conforme mencionamos abaixo:

- Potencial de Demanda

A demanda de mercado é um dos mais importantes indicadores para definição da localização, pois indica o tamanho do mercado de uma região para um certo setor varejista e se comporta a entrada de mais um varejista, se a região já está saturada ou não. Essa análise responderá as questões sobre a população e a renda da área de influência, densidade dessa demanda, se há tráfego de pedestres (quantidade, tipos de pessoas, disponibilidade de transporte público).

- Acesso e fluxo de tráfego de veículos

A análise do tráfego de veículos é importante na escolha de um ponto, pois por meio dele podemos identificar as facilidades ou dificuldades de acesso à loja, o que impactará no potencial de vendas da loja. A quantidade, o tipo de veículos que transitam nas proximidades do ponto pode indicar a facilidade de acessos de

clientes potenciais. A existência de congestionamento prejudica a atratividade da localização. As facilidades de acesso à rodovias e para entrar e sair da loja tornam o ponto mais atrativo. A loja em frente ao ponto de ônibus faz com que a visibilidade seja comprometida, o que se torna uma barreira que limita a área de influência.

- Facilidade de estacionamento

Outro fator a verificar é se há estacionamento nas proximidades e quais as suas disponibilidades e qualidades, pois a não existência pode comprometer a atratividade da loja, por isso nos centros comerciais os lojistas fazem convênios com estacionamentos, quanto não os tem disponíveis na própria loja, a fim de proporcionar aos seus clientes uma compra mais tranqüila e segura. A distância entre o estacionamento e o ponto é outro fator que pode influenciar a atratividade da loja.

- Concorrência

Saber qual a quantidade de concorrentes existentes nas proximidades do ponto, qual o seu porte e força são outros fatores importantíssimos, pois a partir deles a empresa necessitará traçar estratégias com vistas a ganhar o mercado podendo essas serem mais brandas ou agressivas, dependendo do grau e nível de concorrência. À vezes, dependendo do ramo de atuação, é desejável a proximidade de vários concorrentes, transformando a área como um pólo daquele segmento, isso atrai consumidores para a mesma área onde poderão comparar características e benefícios apresentados por cada empresa, a fim de comprar daquele cuja relação custo/benefício seja considerada a mais benéfica.

- Localização Específica

Nesse momento avaliam-se os quesitos visibilidade (fator fundamental de sucesso, pois reforça a presença da loja aos clientes), posição do ponto (a qualidade da posição refere-se ao comparativo visibilidade x tráfego, cuja importância já foi explicitada), tamanho e forma do ponto devendo estar adequado às necessidades do tipo de varejo/segmento de atuação e, não menos importante, condições estruturais do prédio (tempo de construção, conservação e formato).

O SEBRAE resume todas as preocupações acima em algumas perguntas básicas que o empresário precisa fazer antes de decidir na locação ou compra de um ponto comercial. São elas:

- Poucas pessoas transitam pela calçada diante do estabelecimento?
- O fluxo de veículos é constante e os motoristas observam o estabelecimento?

- A rua é de pouco movimento e a loja não atrai a atenção dos passantes?
- Há poucos estabelecimentos próximos que oferecem o mesmo produto ou os mesmos serviços?
- A pé ou de carro as pessoas chegam facilmente à loja?
- A área de vendas e o depósito estão tão próximos que é possível repor com muita facilidade os produtos que estão com estoques baixos na loja?
- O cliente pode estacionar facilmente nas proximidades da loja?
- Existem sacos de lixo ou caixas vazias amontoados nas proximidades do estabelecimento (eles podem causar má impressão aos clientes)?
- Existem, nas imediações, locais que denigrem a imagem da empresa?

3.2.1.3. Propaganda/Promoção

Conforme mencionado por Lewison apud Parente (2000) “muitos consumidores não terão, por conta própria, a iniciativa de compra, a não ser que o varejista comunique a existência da loja, sua localização, os produtos à venda, que preços são oferecidos, termos de venda, serviços e hora de abertura da loja”. Além disso, o consumidor precisa ser convencido de que aquela loja tem a melhor relação custo/benefício para ele.

Segundo Kotler (1998, p.32) para alavancar as vendas da loja o empresário utiliza-se das ferramentas de propaganda e promoção de vendas, que são:

- Propaganda

Comunicação indireta e impessoal transmitidas por meio das mídias escritas (jornais, revistas), rádio, televisiva ou virtual, com o objetivo de gerar o desejo de compra, a partir da comunicação dos seus produtos e preços aos consumidores.

- Promoção de Vendas

Ferramenta de comunicação impessoal direta envolvendo o uso de mídia ou marketing direto, visando estimular a compra oferecendo um valor extra ao consumidor. Suas formas mais frequentes são: prêmios, programas de fidelização, cupons, displays, demonstrações de produtos e amostras.

O SEBRAE no intuito de apoiar o pequeno empresário na promoção de vendas de seus produtos elenca algumas ações que ele pode utilizar para atingir seus consumidores-alvo. São elas: amostras, aniversário da loja, brindes, cooperação com fornecedores, descontos e promoções, demonstrações, estações

do ano, entrega grátis, produto extra para os clientes, grátis, garantia, “leve 3 e pague 2”, lançamentos, oferta do dia, orçamento grátis, oportunidade, ações sociais, vale brinde e desconto por volume.

Ressalta que “o objetivo de uma promoção é ampliar o volume de vendas de uma empresa, por meio de produtos que realmente levem vantagens aos consumidores. É utilizada em momentos em que os produtos precisam de destaque, seja por ocasião de lançamento ou por estar esquecido no mercado. O ponto de venda tem de ser adequadamente preparado para períodos de promoções”.

As promoções são utilizadas normalmente nas seguintes situações:

- Ao introduzir um novo produto;
- quando se deseja ampliar a demanda de um determinado produto;
- para promover o instinto de compra dos consumidores, por meio de preços atrativos;
- para beneficiar, renovar ou identificar a imagem ou a marca de um produto ou de toda a empresa;
- para provocar interesse por produtos de baixa rotação.

Para que atinjam os objetivos propostos alguns cuidados devem ser tomados no lançamento de promoções. Abaixo seguem alguns deles, também mencionados pelo SEBRAE:

- Utilizar um calendário anual de promoções, criando um hábito em seus consumidores de esperar por promoções sazonais.
- Providenciar a compra de mercadorias, dentro de um prazo conveniente, lembrando-se de negociar com fornecedores vantagens mútuas, estabelecendo parcerias no período promocional.
- Verificar, durante o período da campanha, se o tema foi obedecido para os anúncios, cartazes, *displays*, fachada da loja, decoração interna e cartazes de preço, se as mercadorias compradas foram recebidas pelo estoque e se estarão disponíveis em dias de promoção e se o projeto da vitrine está bem executado.
- Treinar o pessoal de vendas em função das campanhas promocionais.
- Preparar o ponto de vendas convenientemente, pensando:
 - No tráfego de pessoas;
 - No destaque dos produtos promovidos;

- Em passar uma mensagem simples, clara e dinâmica;
- Na leitura fácil e clara do preço, mesmo à distância;
- As mercadorias devem ter seus preços marcados;
- As mercadorias deverão estar limpas e em bom estado.

3.2.1.4 Precificação

Segundo Las Casas (2006, p.109) uma política eficiente de preços é fundamental para o sucesso de uma organização, uma vez que é por meio dela que o empresário obterá lucratividade, retorno sobre os investimentos e formará a imagem da empresa diante das dinâmicas do mercado. Por isso é imprescindível que se compreenda os fatores que influenciam na formação dos preços a serem praticados, já que se trata de uma excelente arma estratégica. Entre elas encontramos as mencionadas abaixo:

- **Segmento de Atuação**

Quem são meus consumidores potenciais? Qual o seu nível de renda? Qual sua motivação para compra? Que imagem eles tem da loja (se não for entrante)? Qual o conceito de valor para o segmento escolhido? Há demanda existente ou represada para o produto? Qual a expectativa de vendas?

- **Determinação de Custos**

A partir dos conhecimentos dos custos (fixos, variáveis, específicos ou gerais) é possível definir qual a quantidade de vendas mínimas para cobri-lo, ou seja, qual será o ponto de equilíbrio na venda de determinado produto. A partir de que quantidade a empresa passa a obter lucro na venda do produto?

- **Análise do preço da Concorrência**

Através de uma pesquisa de mercado a empresa precisará identificar:

Quais são seus concorrentes? Quais são os preços praticados por eles? Quais são as condições de pagamento oferecidas aos clientes? Quais as diferenciações apresentadas?

O mercado é dinâmico e competitivo e diante disso a empresa deve manter-se atenta a todas as alterações de preços e condições promovidas por seus concorrentes, por meio de um monitoramento constante, e avaliar se o posicionamento da empresa deve ser mantido ou alterado, a fim de não perder competitividade.

De acordo com Cobra (2005, p.237) o preço é altamente influenciado pelos custos, pela ação da concorrência, pela flutuação da demanda, pelo posicionamento da empresa no mercado (se entrante ou consolidada), pelo tipo de produto vendido (conveniência, compra comparada ou especialidade), pelo cenário econômico do país ou pelas tendências de mercado. Para cada situação há uma estratégia adequada a ser utilizada. O SEBRAE em seu site também menciona que a definição de preços depende da situação atual da empresa e dá algumas dicas aos empresários, como podemos conferir nos itens abaixo:

- Penetração no mercado: a empresa estabelece o preço com o intuito de conseguir grande participação no mercado.
- Selecionar o mercado: a empresa estabelece o preço visando atingir segmentos específicos de mercado.
- Pronta recuperação de caixa: geralmente empresas em dificuldades financeiras estabelecem um preço que permite o rápido retorno de caixa.
- Promover linha de produtos: neste caso, o preço é usado com o intuito de promover a venda de todos os produtos da linha.
- Maximizar o lucro: o preço é estabelecido tendo em vista a maximização do retorno para a empresa.
- Eliminar a concorrência: o preço estabelecido tem o propósito da eliminação da concorrência, havendo, em alguns casos, o uso ou prática do *dumping* (exportação por preço inferior ao vigente no mercado interno para conquistar mercados ou dar vazão a excesso de oferta; ou venda por preço abaixo do custo para afastar concorrentes).

3.2.2 Desvendando o Composto de marketing: 4 As

O composto de marketing denominado 4As surgiu após a década de 60 (elaboração do conceito dos 4Ps), conceituados por Raimar Richers, professor da Fundação Getúlio Vargas, no Brasil, com o objetivo de descrever a interação da empresa com o meio ambiente e avaliar os resultados operacionais alcançados em função dos objetivos organizacionais, através da análise mercadológica e do controle dos resultados obtidos.

Esse conceito, com foco na pesquisa de mercado, envolve as quatro vertentes: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação, que são basicamente:

ANÁLISE	ADAPTAÇÃO	ATIVAÇÃO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Forças vigentes no mercado • Pesquisa de hábitos de consumo • Potencial de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e Serviços • Design • Embalagem • Marca • Preço • Serviço ao Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição • Propaganda • Promoção de Vendas • Merchandising • Força de vendas • Assessoria de Imprensa/Relações Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de desempenho de vendas de propaganda • Prioridade de vendas em relação ao potencial de mercado • Relação custo de marketing e vendas • Retorno do investimento publicitário • Internet, retornos e meios remotos

Quadro 4: O Composto de Marketing.- 4 As
Fonte: Cobra, 2005,p.36.

3.2.2.1 Análise

A análise do mercado é o primeiro ponto dessa estratégia, segundo Cobra (2005, p. 35), pois ela identifica as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa. Através da aplicação de pesquisas de mercado é possível detectar qual o desejo, explícito ou implícito, e necessidade dos clientes para depois desenvolver um produto ou um serviço sob medida para aqueles consumidores, o que garantirá maior assertividade nas ações e, conseqüentemente, maior lucratividade. Através da análise de mercado também é possível monitorar a atuação da concorrência e “prever”, por meio das tendências, quais serão suas próximas ações e, assim, superá-la.

Segundo Cobra, a análise visa identificar também o que (quais benefícios os consumidores estão buscando, quais fatores influenciam na demanda, quais atributos do produto considera mais importantes, etc), como (como os clientes compram, como é o processo de compra, como usam o produto, quanto estão dispostos a pagar, quanto compram, etc), onde (onde é tomada a decisão de compra, onde procuram informações sobre os produtos, onde compram, etc), quando (quando é tomada a decisão de compra, quando o produto é comprado novamente), por quê (por que os clientes compram e qual o motivo da preferência entre uma marca e outra) e quem compra (quem compra nosso produto e porque, quem compra do nosso concorrente e por quê), a fim de estimar a demanda de mercado e o potencial de consumo, maximizando esforços.

3.2.2.2 Adaptação

Segundo Cobra (2005, p. 35) a adaptação

é o processo de adequação das linhas de produtos da empresa às necessidades do apontadas pelo mercado, através de alterações no design do produto, suas características e qualidade, denominação da marca, embalagem, preço sugerido, distribuidores e/ou consumidores finais e serviços prestados aos clientes.

Nesse “A” é que também são interpretados o estágio de ciclo de vida e do portfólio dos produtos em relação à concorrência.

3.2.2.3 Ativação

Ativação, também conhecida como composto promocional é responsável pela distribuição, força de vendas, decisões promocionais (propaganda, promoção de vendas, merchandising) e relações públicas. Ela é que determina, com base nos dados da análise, qual o melhor canal para distribuição (logística – transporte e armazenamento, quantidade de pontos de venda), como vender (quantidade de visitas realizadas, quantidade de vendas efetuadas, etc) e como divulgar o produto

(medir os resultados de vendas proporcionados através de cada canal promocional), a fim de que alcance o objetivo final da empresa, lucratividade.

3.2.2.4 Avaliação

Ainda segundo Cobra, a Avaliação controla os resultados do esforço de marketing, isoladamente e em conjunto, por meio de relatório de vendas e de lucro por produto, por cliente e região, por meio dos canais de vendas, bem como o retorno sobre os investimentos promocionais em termos de vendas, imagem da marca, etc. Essa função é também chamada auditoria de marketing

3.2.3 Desvendando o Composto de marketing: 4 Cs

Criado por Robert Lautenborn, na década de 90, os 4Cs visam mover o foco do cenário mercadológico para focar exclusiva e especificamente o Cliente, com vistas a sua retenção e fidelização. Ele parte do pressuposto que o mais importante é ter um cliente para satisfazer, por isso o 1º item chave desse composto é o **Cliente**. Em seguida ele menciona que para reter esse cliente é necessário proporcionar-lhes diversas conveniências, a fim de conquistar a sua lealdade, mesmo que manter o cliente cem por cento satisfeito seja uma utopia. Acredita-se que o importante é que ele esteja o mais satisfeito possível com o atendimento, qualidade, entrega, etc. Assim o 2º item chave é **Conveniência**. O 3º item chave é a **Comunicação**, o autor considera esse o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o produto ou serviço oferecido. De acordo com pesquisa realizada pelo Programa de Varejo da Universidade de São Paulo (USP), cerca de 37,3% das pessoas, que vão ao supermercado, compram por impulso, porcentagem essa que cresce dentre os consumidores com maior poder aquisitivo. E, por último o 4º item chave, que refere-se ao **Custo**, que de forma alguma poderá ser superior as possibilidades e expectativas do comprador, a fim de não dificultar a compra.

3.3 Marketing de Varejo x Marketing de Serviços – Se fundem ou se Confundem

Conforme La Casas (2006, p.212):

o marketing varejista tem como base a prestação de serviços. O cliente ao entrar numa loja, não está apenas atrás de produtos, mas também de bom atendimento, visto que os mesmos produtos podem ser encontrados em diversos lugares. Portanto, a prestação de serviços é um benefício passível de diferenciação.

Segundo Cobra (2005, p. 30), o marketing se aplica tanto a produtos quanto a serviços e que muitos produtos para serem vendidos necessitam incorporar alguns serviços, com a finalidade de agregar valor ao produto, tornando-o mais atrativo ao consumidor, como é o caso de instalação, manutenção, etc.

Para se entender um pouco melhor essa questão definiremos serviços para então analisar o tema proposto neste subitem. Serviços podem ser entendidos como “produtos intangíveis, em última instância”, conforme definição da American Marketing Association apud Cobra (2005, p. 251), ou seja são intangíveis, pois não podem ser tocados ou estocados, mudam diretamente do fornecedor para o usuário, não podem ser transportados e são perecíveis, uma vez que são imediatamente consumidos após a compra. Os serviços podem proporcionar lembranças boas ou ruins dependendo do nível de satisfação do cliente com o valor percebido da qualidade do serviço prestado em relação a sua expectativa.

Conforme Parente (2000, p. 271)

[...] para sobreviverem no século XXI os varejistas precisarão se diferenciar, satisfazendo às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes, para isso precisarão desenvolver o varejo de relacionamento oferecendo produtos de alta qualidade, complementados com bons serviços, informações que facilitem o processo de compra e preços justos.

Parente quer dizer é que não basta vender um produto, mas que precisamos agregar valor ao produto com o oferecimento de uma prestação de serviço excelente. Veja, quando vamos até uma loja para comprar um determinado produto, mesmo que seja uma dessas lojas de auto-atendimento, onde não há um atendimento de balcão ou um vendedor o auxiliando na escolha do produto, há, no

mínimo, a prestação de atendimento no caixa, onde faremos o pagamento do produto adquirido, momento esse bem utilizado por algumas lojas para o oferecimento de produtos e/ou serviços adicionais.

Os serviços oferecidos pelos varejistas podem ser classificados em três níveis: Pré-transação (estímulos que servem para atrair o consumidor à compra), Transação (são as facilidades apresentadas para que a transação se concretize) e Pós-Transação (serviços oferecidos, após a compra, visando assegurar a satisfação do cliente), conforme pode ser verificado no quadro disponibilizado na próxima página.

Serviços	Utilidade para o Consumidor
Pré-transação	São estímulos que servem para atrair o consumidor à compra <ul style="list-style-type: none"> • Estacionamento • Horário de funcionamento • Merchandising no ponto de vendas • Contato e experiências sensoriais com o produto
Transação	Facilidades para que a transação possa ser completada <ul style="list-style-type: none"> • Crediário (sistema próprio, de Terceiros ou Cartão de Crédito) • Embalagem e empacotamento • Disponibilidade da mercadoria • Rapidez e facilidade no caixa • Atendimento do pessoal de vendas (cordialidade, boa vontade e competência)
Pós-Transação	Serviços oferecidos após a realização da compra, a fim de garantir a satisfação do consumidor. <ul style="list-style-type: none"> • Serviços de entrega • Ajustes e consertos • Montagem e Instalações • Devoluções • Gerenciamento das reclamações (SAC)

Quadro 5 : Classificação dos serviços prestados pelos varejistas.
Fonte: Adaptado de Parente, 2000.p.275.

De acordo com Cobra (2005,p.48):

A satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço. No conceito de qualidade existem particularidades físicas como durabilidade, desempenho e confiabilidade, inclui-se também dentro desse conceito de qualidade um componente intangível como a satisfação do cliente, ou seja, a habilidade de um produto ou serviço satisfazer ou superar as expectativas do cliente.

Uma vez que a satisfação do cliente se dá como o resultado de toda a experiência de compra, ou seja, desde a detecção de sua necessidade de compra, onde já é desenhado o desempenho esperado naquela compra, a escolha da loja, sua entrada e as experiências emocionais que teve dentro do estabelecimento até o pós-venda ou assistência pós-transação), podemos verificar, então, que todo produto vendido é embalado por uma gama de serviços agregados, que valorizam o valor do produto adquirido, financeira ou emocionalmente, e que, bem prestados, serão fator determinante na satisfação do consumidor.

CAPÍTULO 4

4- COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

De acordo com Parente (2000, p.111) um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de marketing bem sucedidas consiste não só na identificação das necessidades dos segmentos, mas também no entendimento de como se desenrola o processo de decisório e o comportamento de compra dos consumidores. O sucesso das empresas varejistas dependem da satisfação de seus clientes e, por isso precisamos entendê-los. Neste capítulo abordaremos os seguintes tópicos: Quem são os consumidores, o que compram, como compram e porque se irritam.

4.1 Quem são os Consumidores de uma empresa varejista?

Segundo Parente (2000, p.115) as variáveis utilizadas para segmentação de mercado ajudam a responder essa questão. Não existem dois consumidores iguais, cada um apresenta características, desejos e necessidades próprios, formando, de certa forma, um mercado específico, porém sabemos que é utópico pensarmos numa estratégia de marketing diferenciada por indivíduos, assim os varejistas agrupam os consumidores em segmentos de mercado.

As características que determinam a homogeneidade do mercado podem ser divididas em dois grandes grupos: variáveis determinantes do comportamento do consumidor e variáveis comportamentais, as quais descreveremos a seguir.

Conhecer o cliente e seus interesses focam esforços de marketing, reduzem custo e garantem maior satisfação dos clientes.

4.1.1 Variáveis determinantes do comportamento do consumidor

Segundo Kotler apud Parente (2000, p.116) são fatores como variáveis geográficas e urbanísticas (região do país, estado, região ou bairros da cidade,

clima, quantidade de habitantes, tipo de residência, atividade na área de influência – se comercial ou residencial – densidade populacional na área de influência, etc), demográficas (idade, tamanho da família, raça, sexo, etc) ou Socioeconômicas (nível de escolaridade, classe social, ocupação – se profissional liberal, estudante ou aposentado – rendimento familiar mensal, estilo de vida, etc), que caracterizam os consumidores como indivíduos. Essas variáveis influenciam fortemente nas necessidades e no comportamento de compra dos consumidores.

4.1.2 Variáveis comportamentais

Ainda segundo Parente (2000), um outro grupo de segmentação dos clientes pode também ser caracterizada pelo comportamento de compra. Nesse segmento pode-se analisar aspectos visíveis do comportamento de compra, tais como: frequência de compra na loja, taxa de utilização da categoria, porcentagem dos gastos feitos em determinado varejista, grau de fidelidade a marca, meio de transporte, forma de pagamento, concorrente mais utilizado, grau de satisfação com a loja (preço, atendimento, etc), benefícios e atributos mais valorizados, estágio de compra (interessado, desejoso, forte intenção de compra), distância entre a residência e a loja, localização da loja freqüentada.

4.2 O que os Consumidores de uma empresa varejista compram?

Segundo Cobra (2005, p.125) existem diversos fatores que influenciam no consumo de produtos e serviços, desde fatores econômicos, de idade, ciclo de vida das pessoas, da geografia do lugar, da classe social, da cultura, dos diferentes tipos de pressão de compra, do estilo de vida das pessoas, da difusão e inovação de produtos até fatores psicológicos e aprendizado, sobre os quais discorreremos a seguir.

4.2.1 Fatores econômicos

Esse item é de alta significância no consumo, pois refere-se a nível de emprego nacional, salários, inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, a renda e a

poupança, que incide diretamente na decisão dos consumidores na compra ou não de determinado produto ou serviço. Segundo Sheth apud Cobra (2005,p. 126) o clima econômico afeta o comportamento do consumidor de três formas:

- **Diretamente pela expansão ou retração de recursos financeiros**

De acordo com Cobra (2005) o desempenho da economia encoraja ou restringe as compras. Se há restrição de crédito e os juros estão elevados, o consumo diminui. Da mesma forma que se o crédito for barato e de fácil acesso e os juros baixos, o consumo aumenta.

- **Influência do sentimento do consumidor – otimismo ou pessimismo acerca do futuro**

Ainda segundo o autor a expectativa do consumidor diante do futuro encorajará ou desestimulará os gastos, pois haverá sentimento de segurança ou insegurança a cerca da economia do país. Isso ocorre em todas as partes do mundo, porém no Brasil somos mais suscetíveis a esses sentimentos, uma vez que já passamos por muitas recessões, o que nos atemoriza diante de um possível declínio econômico.

- **Condução do ciclo de negócios**

O autor ainda afirma que outra medida do desempenho é o volume de vendas no varejo de todas as mercadorias e serviços, que diante das flutuações no cenário econômico pode causar restrições ou estímulo. Se a economia está em crescimento, a taxa de desemprego é baixa e a produção é alta, com isso os preços caem e os consumidores compram mais, aumentando a demanda. Quando a taxa de desemprego é alta o consumo cai, obviamente.

4.2.2 Idade e ciclo de vida

A idade da pessoa exerce forte influência no seu tipo de consumo. A idade divide os consumidores em grupos e em cada faixa etária os consumidores têm um estilo de vida e um tipo diferente de consumo.

De acordo com Cobra (2005,p.126) as crianças de 2 a 13 anos têm preferências com relação a roupas, brinquedos, sons, CDs e o volume de compras desse segmento é considerável.

Os jovens entre os 14 a 24 anos estão fazendo sua carreira escolar, por isso nesse período consomem mais livros, carros, roupas, CDs, sons, alimentos tipo fast-food, etc.

Na fase adulta, dos 26 aos 65 anos, o consumidor busca alimentos, roupas, carros, produtos de higiene e limpeza, aparelhos de som, eletrodomésticos, lazer nos finais de semana e férias, entre outros.

Acima dos 65 anos, na fase sênior, o consumidor dispõe de itens básicos na casa e para seu passatempo, assim consomem mais remédios, roupas, alimentos e com a geração terceira-idade (melhor idade) passeios de lazer.

4.2.3 Geografia

Segundo Cobra (2005) a região geográfica onde o consumidor está inserido influencia diretamente na escolha dos produtos que consumirá. Se há uma grande concentração de pessoas na região rural, o consumo nas redondezas será maior por roupas e insumos agrícolas, por exemplo. Já se a maior concentração ocorrer na zona urbana ocorrerão consumos maiores de roupas, lazer, comida tipo fast food e serviços variados.

Nas diferentes regiões do nosso país os consumos também são variados, vejamos, por exemplo o nordeste, lá há grande consumo por farinha, bebida geladas, e artigos típicos, uma vez que trata-se de uma região quente, onde o calor prevalece durante quase o ano todo. Já na região Sul, principalmente no inverno, há um consumo grande de chimarrão, roupas e agasalhos, comidas e bebida para aquecer, entre outros.

4.2.4 Classe social

Ainda segundo o autor, embora pertençam a mesma faixa etária descrita anteriormente o nível dos produtos consumidos é diretamente proporcional a disponibilidade de renda, classe social e estilo de vida de cada grupo.

Enquanto uma pessoa da classe social mais alta valoriza e consome roupas de grife, bebidas caras, participam de festas da socialite, outra pessoa da classe “média”, por exemplo, consome roupas mais simples, é mais comedida com os gastos, se expõe menos socialmente e, portanto, consome menos roupas, busca atividades em academia e ao ar livre nos finais de semana e utiliza o carro como meio de transporte, tanto para o trabalho quanto para o lazer.

As pessoas de classe social mais baixa consomem bebidas destiladas, cervejas, sucos artificiais, compram roupas pelo menor preço e a vida social é restrita a igreja, bailões, forrós ou festas populares.

4.2.5 Cultura

Cobra (2005) também menciona que a questão cultural influencia não só no artigo de consumo, mas também nos critérios com o qual espera e avalia o desempenho de qualidade de um produto ou serviço. Se não for satisfeito a próxima compra estará comprometida.

4.2.6 Pressões de compra

Conforme o autor, as pressões de compra em virtude da urgência do uso de um produto ou serviço muitas vezes levam um comprador a se arrepender da compra de determinado produto, que pela oportunidade do momento o vendedor se aproveitou da pressa do consumidor e realizou a venda. O comprador está cada vez mais cauteloso, mesmo nos momentos de pressa, e, portanto, é preciso oferecer o produto certo ao comprador certo, no momento certo. Sendo apoiado num momento de tanta pressão o consumidor cultivará confiança pelo vendedor e com certeza retornará para nova compra.

4.2.7 Estilo de vida

O autor ainda afirma que a compra também é influenciada pelo estilo de vida do consumidor. As pessoas compram roupa, se alimentam, praticam lazer, entre outros produtos e serviços, em função da natureza do seu trabalho e do tipo de atividade social e esportiva, seu estilo de vida. Porém, elas não estão interessadas somente em posses, mas também em bem-estar, por isso o sentimento produzido pela loja no ato da compra é tão importante. Esse sentimento de acerto, de fazer parte do processo de compra, acontece em todos os momentos de verdade, desde sua entrada na loja, a diversificação dos produtos (encontrar o que ela procura), precificação, atendimento e promoção (comprar nesta loja me faz feliz), ou seja, os 4Ps atuantes e presentes no dia-a-dia da loja, extrapolando as barreiras físicas e alcançando as emoções.

4.2.8 Difusão e inovação

De acordo com Kotler (1998, p.111) a difusão e a inovação de produtos e serviços podem antecipar a compra. Foi o que aconteceu com o DVD, a partir do momento em que houve a divulgação dessa nova tecnologia, gradativamente, a venda de vídeo-cassetes foi tornando-se escassa até o produto desaparecer das prateleiras. Porém, ressaltamos que, ainda segundo o autor existem estágios para o processo de adoção de um produto inovador lançado no mercado. Trata-se de um processo que se inicia quando o consumidor ouve falar do produto pela primeira vez até sua aceitação de compra e utilização regular do produto.

Os consumidores passam por cinco estágios durante o processo de adoção de um novo produto, sendo eles: **Conscientização** (quando ele descobre a existência do produto no mercado), **Interesse** (quando busca informações sobre o produto), **Avaliação** (ele considera a possibilidade de experimentar tal produto), **Experimentação** (ele experimenta pequenas escalas do produto para avaliar melhor seu valor) e **Adoção** (quando ele decide fazer uso freqüente e regular do novo produto).

Sabe-se que as pessoas são diferentes e que algumas pessoas são mais audaciosas e se tornam pioneiras de consumo e outras que são adotantes

imediatos, muitas vezes mediante testemunho dos pioneiros, porém a maioria adotam os produtos bem depois do seu lançamento, conforme mencionado por Kotler.

4.2.9 Fatores psicológicos

Segundo Kotler (2006, p.183) as escolhas de compra também são influenciadas por fatores psicológicos importantes como motivação e percepção, por exemplo.

- **Motivação**

A motivação, o motivo ou o impulso, é uma necessidade com tal grau de intensidade que leva a pessoa a tentar satisfazer-se. As pessoas têm muitas necessidades em todo momento, algumas delas são de natureza biológica, tais como fome, sede ou frio, outras são psicológicas, necessidades de reconhecimento, auto-estima ou de relacionamento. Outras, como diz Freud apud Kotler (2006, p.183), são basicamente inconscientes, que sequer o consumidor consegue identificar, mas que o levam a associar o produto a um determinado sentimento, como a relação de um papel toalha com o sentimento de segurança familiar, por exemplo ou mesmo de fatores que causam insatisfação ou satisfação nos consumidores, como cita a teoria de Herzberg apud Kotler (2006, p.183), que trata os fatos como um manual de utilização de má qualidade ou uma política de atendimento precária implicam num insatisfator, quem podem impedir a compra de determinado produto.

Abraham Maslow apud Kotler (2006,p. 183) procurou explicar o por que as pessoas têm necessidades específicas em momentos específicos. Segundo Maslow apud Kotler (2006, p.183) as necessidades humanas são organizadas hierarquicamente, conforme figura a seguir.



Figura 1: Pirâmide de Maslow.
Fonte : Kotler, 2006,p.183.

De acordo com Maslow apud Kotler (2006, p. 183) a pessoa tenta satisfazer primeiro as necessidades mais básicas (fisiológicas) e depois de satisfeita essa necessidade deixará de ser motivadora e surgirá a segunda necessidade mais premente (segurança) e assim por diante até atingir o topo da pirâmide. As necessidades do ser humano são quase infinitas, sendo que satisfeita uma delas a pessoa buscará satisfazer a outra e outra sucessivamente.

- **Percepção**

Segundo Kotler (2006, p.184) uma pessoa motivada está pronta para agir e a maneira como ela age está diretamente relacionada com a sua percepção sobre a situação, ou seja, a imagem significativa que ela fez de determinado produto. A percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas da relação desses estímulos com o ambiente e os sentimentos da pessoa. Como falamos anteriormente as pessoas são diferentes e podem ter percepções diferentes e, muitas vezes contrárias, sobre o mesmo produto ou serviço. Isso se deve a três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

A) Atenção Seletiva

Ainda segundo o autor a atenção seletiva está relacionada aos filtros pessoais que aplicamos aos inúmeros estímulos publicitários que recebemos diariamente. Kotler (2006, p. 185) afirma que diante desses filtros é mais provável que as pessoas notem estímulos que se relacionem com: uma necessidade atual, que considerem previsíveis (produtos co-relacionados ao segmentos de lojas que o vende) e cujos desvios são maiores em relação ao estímulo normal (bons descontos promocionais, por exemplo).

B) Distorção Seletiva

De acordo com Kotler (2006, p. 185) distorção seletiva é a tendência que temos de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-las segundo nossos preconceitos.

C) Retenção Seletiva

O autor ainda afirma que as pessoas retêm as informações que confirmam suas crenças e atitudes. O consumidor é propenso a lembrar-se dos pontos positivos mencionados a respeito de um produto que gostamos e a nos esquecer dos pontos positivos dos produtos concorrentes a ele. A retenção seletiva beneficia marcas fortes.

4.2.10 Aprendizado

De acordo com Kotler (2006, p.185), a aprendizagem nasce da interação entre impulsos, estímulos, sinais, respostas e esforços. Quando as pessoas agem, elas aprendem.

Segundo Cobra (2005, p.128) “as experiências acumuladas ao longo da vida servem de parâmetro para o comportamento das pessoas”, com isso ela pode, por experiências anteriores, rejeitar ou preferir produto de determinada marca.

4.3 Como os Consumidores de uma empresa varejista compram?

Os profissionais do varejo precisam saber que pessoas estão envolvidas no processo de compra, a fim de que concentre esforços e foque seus argumentos naquela que realmente decidirá pela compra do produto. A seguir discutiremos sobre cada ator desse processo.

4.3.1 Os papéis do consumidor

Segundo Kotler (1998, p. 105) várias pessoas estão envolvidas na decisão de compra e cada uma desempenha um papel específico nessa decisão. Temos:

- Iniciador: o que lança a idéia da compra de determinado produto ou serviço;
- Influenciador: cujos conselhos e observações podem influenciar na decisão;
- Decisor: aquele que toma a decisão se comprar ou não o produto, como e onde deve ocorrer a compra;
- Comprador: aquele que realiza a compra, efetivamente;
- Usuário: quem utilizará o bem adquirido.

Identificar os participantes do processo decisório e seus papéis é imprescindível para a realização da venda, pois dessa maneira o vendedor poderá direcionar eficazmente seus argumentos de convencimento do decisor da compra. Quantos vendedores não se frustraram com a não concretização de determinada venda por não ter identificado e “convencido” o decisor ou o influenciador quanto aos benefícios da compra do produto?

4.3.2 O processo de compra

Segundo Cobra (2005, p. 123), o processo de tomada de decisão de consumo é elaborado mais emocional do que racionalmente e a cada dia o consumidor se vê diante do dilema de comprar ou não comprar determinado produto.

De acordo com Parente (2000, p.118), Engel, Kollat e Blackwell, estudiosos de marketing, desenvolveram um modelo clássico dos estágios de compra para descrever e explicar o processo decisório típico dos consumidores. Esse modelo tem sido muito utilizado pelos estudiosos contemporâneos, tais como Cobra e Kotler.

O modelo consiste em cinco etapas ou estágios do processo decisório de compra.

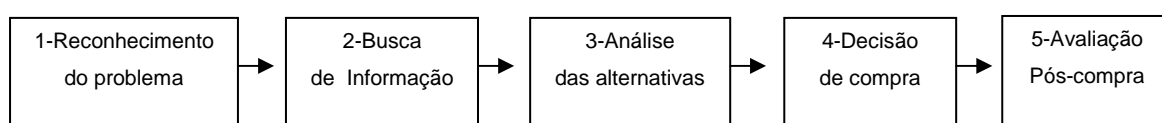


Figura 2 : Modelo do processo decisório de compra.
Fonte : Parente, 2000.p.118

- **Reconhecimento do problema – 1º estágio**

O processo de compra se inicia com o reconhecimento de um problema ou de uma necessidade provocada por estímulos internos (necessidades) ou externos (despertadas por desejos).

- **Busca de Informações – 2º estágio**

Parente (2000, p.118) afirma que o consumidor interessado busca mais informações sobre o produto ou serviço desejado, seja passivamente (tornando-se mais receptivo às informações) ou ativamente (buscando informações sobre o produto em literaturas especializadas, telefona para amigos, vasculha a Internet, visita lojas, etc). O consumidor potencial pode buscar informações em quatro fontes distintas: fontes pessoais (família, amigos, vizinhos), fontes comerciais (propaganda, vendedores, representantes, mostruários), fontes públicas (mídias) e fontes experimentais (manuseio, exame, uso do produto).

- **Avaliação de Alternativas – 3º estágio**

Ainda segundo o autor, em posse das diversas informações, o consumidor pode escolher a melhor alternativa em termos de conveniências, custos e rapidez. Vale ressaltar que diante de produtos similares, em características e benefícios, prevalece a marca mais reconhecida e lembrada no mercado.

- **Decisão de Compra – 4º estágio**

Após avaliar as alternativas o consumidor classifica as melhores opções e cria a intenção de compra. Sua decisão será voltada por sua marca preferida, mas, segundo Kotler (1998, p. 110), dois fatores podem interferir na decisão de compra. Em primeiro lugar a opinião dos outros (influenciadores) e situações inesperadas, que impliquem diretamente na possibilidade de compra, como, por exemplo, renda esperada, preço esperado, benefícios do produto esperados ou mesmo o surgimento de vantagens extras do lojista concorrente, tais como promoção relâmpago.

- **Comportamento pós-compra – 5º estágio**

Segundo Parente (2000, p. 130) as reações pós-compra se desenvolvem nas primeiras horas e dias logo após a realização da compra, com a reavaliação das vantagens ou desvantagens da compra do produto. O resultado dessa análise comparativa dessa experiência de compra, entre a expectativa inicial do consumidor e o desempenho percebido, pode ser um sentimento de satisfação ou de insatisfação. Se o produto não atender às expectativas, o consumidor ficará insatisfeito; se satisfizer as expectativas ele ficará satisfeito; se exceder as expectativas ele ficará encantado.

Kotler (1998, p. 110) ressalta que é muito importante satisfazer os consumidores, tanto novos quanto clientes mantidos, pois é muito mais custoso atrair novos clientes do que manter os já existentes e a melhor forma de fazer isso é satisfazê-los. Provocar-lhe boas lembranças da experiência de compra. Clientes satisfeitos voltam a comprar, indicam o local de compra e, muitas vezes, o

vendedor que o atendeu e prestam menos atenção às marcas e às propagandas dos concorrentes.

4.4 A Satisfação ou Insatisfação, eis a questão

4.4.1 Porque os clientes se “Irritam”?

Segundo Cobra (2005, p. 48) “os clientes se irritam, sobretudo, quando são mal atendidos. Suas reclamações devem ser ouvidas sem contestações, sem tentar justificar os erros, na defensiva, ou mesmo passar a responsabilidade do desempenho inadequado do produto ou serviço ao próprio cliente.”

Diante dessas situações o clientes sente-se lesado, enganado e jamais voltarão a comprar naquele estabelecimento e, conforme menciona Parente (2000, p.273) “91% dos consumidores que, por alguma razão, ficam insatisfeitos com um produto ou empresa, jamais voltam a ser clientes, expressando sua opinião a mais nove pessoas e em situação inversa o cliente emite sua opinião a apenas três pessoas.”

Com base nas afirmações de Parente podemos concluir que a impressão negativa se propaga com maior intensidade e, portanto, os varejistas, quando das decisões sobre atendimento e mix de serviços, devem integrar esses itens ao posicionamento estratégico da empresa, a fim de reforçar a imagem da empresa, de maneira coerente.

4.4.2 Os pecados da qualidade do serviço ao cliente

Segundo Cobra (2005, p. 50) existem alguns “deslizes” que se caracterizam uma grande ameaça ao negócio de qualquer empresa. São eles:

- **Apatia** no atendimento ao cliente, seja no momento da venda, da entrega ou instalação/montagem de determinado produto;
- **Dispensa** do cliente pelos vendedores/atendentes, que não se interessando em entender a necessidade do cliente o descarta de imediato alegando não possuir o produto procurado;

- **Condescendência** no atendimento tratando o cliente como se ele fosse uma criança não sabendo o que quer.
- **Automatismo** significa um comportamento indiferente, um atendimento massificado, robotizado, sem nenhum tipo de personalização;
- **Passeio** ocorre quando, ninguém se interessando em compreender o problema do cliente, o “joga” de um departamento para o outro sem resolver, efetivamente, o seu problema.
- **Frieza** como forma de atendimento indiferente fere qualquer cliente e se agrava quando esse tratamento se torna hostil. Atendimentos inamistosos, desatentos ou impacientes podem causar indignação e raiva no cliente e ele se sentindo desprezado não retorna ao estabelecimento e repassa sua experiência negativa a outras nove pessoas, como vimos anteriormente.
- **Livro de regras** são muito utilizados como uma desculpa para um mal atendimento e coloca as regras da empresa acima da satisfação do cliente.

As práticas acima, mesmo que seja por um funcionário específico em desacordo com a política da empresa, compromete a imagem da organização, uma vez que ele representa a empresa. Segundo La Casas (2006, p. 212) “os vendedores são os principais responsáveis pela formação de imagem de um estabelecimento comercial e a imagem que fica é o resultado da interação do cliente com o vendedor, elegendo a loja com boa ou ruim a partir da experiência, positiva ou negativa, que teve com o vendedor da loja.” Diante disso, verificamos que o cliente não passa a compra somente com aquele vendedor, mas rejeita a loja como um todo.

Cobra (2005, p. 51) ressalta que sem um bom relacionamento com os clientes uma empresa não sobrevive e é por essa razão que os profissionais de marketing focam suas ações no relacionamento, a fim de criar forte lealdade dos consumidores em relação à marca.

CAPÍTULO 5

5. ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Segundo Kotler (1998, p.365) “a administração da força de vendas consiste na análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de vendas, incluindo também o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, supervisão e a avaliação dos vendedores da empresa.”

De acordo com Cobra (2005, p. 369) a administração da força de vendas é uma atividade funcional chave para implementar a estratégia de negócios pressupondo o uso de ações para convencer o cliente a comprar.” Dentre as ações ele menciona que o produto deve estar adequado ao mercado, a empresa deve ser flexível e se adaptar às mudanças ocorridas no mercado, investir em pesquisa de mercado para conhecer as necessidades e desejos dos clientes, apresentar soluções novas para velhos problemas, transformar os problemas em oportunidades de negócios, ampliar a penetração no mercado atual aumentando a oferta de produtos com novas versões, expandir as vendas para novos mercados, diferenciar o produto da concorrência, promovendo vantagem competitiva, diversificar o negócio e reduzir o custo dos produtos para se tornar competitivo.

Para que a empresa se mantenha competitiva no mercado ela precisa estar apoiada em três pilares: produtos e serviços diferenciados, reduzir custos e ter uma força de vendas competente.

Formar e administrar uma força de vendas competente é um grande desafio, pois implica em cuidados desde a dimensionamento da força de vendas (quantas pessoas necessito para atender clientes atuais e potenciais), determinação da meta a ser atingida pela equipe e individualmente (é necessário extremo cuidado para que ela não seja sub ou super dimensionada, pois ambas atuam como fator desmotivados), o recrutamento e seleção dos profissionais (selecionando pessoas com habilidades para vencer desafios, que gostem de gente e sejam apaixonados por vendas), oferecer treinamento adequado da equipe (tornando conhecida a cultura organizacional, o padrão de atendimento desejado, ensinar sobre as características e benefícios dos produtos, bem como técnicas de vendas), promover motivação entre os vendedores (oferecendo

remuneração compatível, programa de incentivos), acompanhar as vendas avaliando e controlando seu desempenho (confrontar as metas de vendas com os desempenhos).

5.1 O profissional de vendas

Estamos no século XXI e presenciamos o crescimento vertiginoso de várias formas de comercialização de produtos e serviços que excluem ou minimizam a participação de vendedores físicos no processo de compra e venda, como podemos citar o aumento na incidência do auto-atendimento e de venda pela Internet (e-commerce). Será que o papel do vendedor tende a perder a importância neste ou no próximo século? Kotler (1998, p.365) dizia que a força de vendas é o elo básico entre a empresa e seus clientes. Um elo de ligação, de relacionamento. Segundo La Casas (2006, p.214) a resposta é não, pois “o espaço do profissional de vendas estará sempre assegurado” em virtude da necessidade de interferência do vendedor na comercialização de várias mercadorias e também porque a venda pessoal é o processo de comunicação que tem a vantagem de um feedback imediato ao cliente e assim, um dos mais expressivos meios de comunicação no composto promocional. Podemos afirmar que o ser humano é carente de contato pessoal e sempre precisará interagir com outro indivíduo, receber um atendimento personalizado e único, sem contar com as assertivas da linguagem não verbal, que muitas vezes são imprescindíveis na concretização de uma compra. Precisamos, sim, estar preparados para atender clientes cada vez mais exigentes, mais observadores e mais desejosos em especial no processo de compra.

5.1.1 O vendedor do passado

O vendedor do passado, segundo Cobra (2005, p.368-369) era aquele que fazia girar a mercadoria em estoque. Era aquele tinha boa lábia, que nascia para vender. Era um ótimo atendente ou tirador de pedidos, ou seja, vendia o que o cliente queria comprar. Era aquele que sabia negociar, levar vantagem. Muitos

deles, em pequenas empresas, eram o proprietário do estabelecimento ou seus parentes ou mesmo aquele conhecido que necessitava trabalhar.

5.1.2 O vendedor de hoje

Com o aumento da concorrência, devido à globalização, e a nivelação de produtos e serviços, o excelente atendimento em vendas é que se caracteriza como o grande diferencial entre as organizações.

Segundo La Casas (2006, p. 212) “um bom atendimento pode ser determinante para o futuro do lojista.”

Segundo Kotler (2006, p.623)

Os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento de vendas.

La Casas (2006,p. 212) levanta uma questão muito importante e polêmica quanto aos vendedores atuantes hoje no mercado. Ele questiona se esses profissionais são realmente identificados com a profissão ou se a maioria está ocupando o cargo apenas em caráter transitório, enquanto não aparece “algo melhor”. Esse, provavelmente seja o motivo da carência de bons profissionais no mercado.

Hoje, além de saber negociar, o vendedor precisa ter iniciativa, expressividade, alegria em desempenhar a função, desejo de servir ao próximo, a agir como um consultor de negócios, agregando conhecimento de marketing, dominar a necessidade de seus clientes, transformar problemas em oportunidades. Ele também deve ter boa capacidade de planejamento, saber trabalhar em equipe (facilidade de relacionamento), focar resultados, gostar de desafios e assumir riscos, ter controle, inteligência emocional. É preciso também ter confiança, conhecimento, comprometimento, criatividade e comunicação.

5.1.3 O vendedor do futuro

Segundo Cobra (2005, p.371) o novo vendedor precisa exercer todo o seu fascínio para conquistar a venda e manter o cliente. Precisa estar inserido na nova onda tecnológica para simplificar e intensificar as vendas. O novo vendedor precisa ser polivalente, ou seja, conhecer todas as áreas da empresa e seus relacionamentos com as sua área. Ele deve ser visionário para que sua profissão não seja descartada pelo comércio virtual e deve ser missionário, ter o desejo de ajudar o cliente (buscando a melhor solução para seu problema) e a si próprio (administrando sua carreira) buscando cumprir a missão de satisfazer seus clientes a todo o momento, afinal o cliente é o seu patrão, pois uma vez que decida em não comprar mais naquela loja e outro cliente também e outro e outro a loja fechará.

Outro ponto importante é manter-se atualizado com relação aos produtos que vende, com o cenário econômico do segmento, em que atua, na sua cidade, no Brasil e no mundo, pois com base nessas informações poderá acompanhar as tendências e se preparar para novos cenários.

5.2 Princípios da venda pessoal

Segundo La Casas (2006, p.214) o vendedor é o responsável em combinar necessidades e desejos do cliente aos produtos/serviços da empresa, porém para fazer isso de maneira adequada ele precisará, primeiramente, identificar quais foram as razões que o levaram até sua empresa. Os motivos de compra podem ser racionais ou emocionais, conforme demonstra o quadro a seguir:

Racionais	Emocionais
Preço Conveniência Garantias Serviços de pós-venda Economia Duração do serviço Segurança Qualidade	Imagem do estilo de vida Aventura e excitação Prazer Manutenção da imagem Benefícios para a família Orgulho Fantasia Status

Quadro 6 : Tipos de Motivos para Compra.

Fonte: La Casas, 2006 p. 214.

Uma vez identificado o motivo de compra será possível combinar os benefícios dos produtos para argumentar com o cliente.

La Casas (2006, p. 214) menciona que existem quatro tipos de vendas varejistas: processo de transação; venda de rotina; venda de sugestões e vendas criativas, as quais explicaremos abaixo.

- **Processo de Transação:** Quando a participação do vendedor é mínima, se limita a prestar informações de localização de produtos ou outras superficiais sobre os produtos expostos. Esse método tem sido muito utilizado em supermercados.
- **Venda de Rotina:** É a venda de varejo que envolve produtos mais simples tecnicamente. O vendedor participa apenas com respostas a perguntas simples ou em sugestões quanto a qualidade, cor, etc. Método utilizado em lojas de departamentos como Riachuelo, C&A, Lojas Americanas, por exemplo.
- **Venda por Sugestão:** É a técnica recomendada na venda varejista, pois nela o vendedor faz sugestões da compra de produtos complementares ao produto adquirido.
- **Vendas Criativas:** Geralmente utilizada em lojas que trabalham com linhas especializadas. Nesse tipo de vendas o vendedor exerce a função de consultor/assessor do cliente fazendo sugestões, recomendações, aconselhando diferentes usos do produto adquirido.

Segundo Cobra (2005, p. 370) a atividade do vendedor deve obedecer aos seguintes passos da venda:

- 1º passo: Conhecer o produto que vende e procurar entender o que o cliente quer.
- 2º passo: Pesquisar as necessidades e desejos do cliente.
- 3º passo: Preparar a abordagem. Com em uma operação militar o vender deve conhecer todas as etapas da abordagem de vendas. Ele deve evitar aqueles jargões batidos que não exprimem seu desejo real, tais como: Posso ajudar? Pois não! Eles massificam. Troque-os por cumprimentos espontâneos, comente benefícios do produto que ele está observando.
- 4º passo: Identificar necessidades e apresentar soluções, de forma convincente.
- 5º passo: Negociar a venda, de tal maneira que seja boa para a loja e para o cliente – a chamada negociação ganha-ganha.
- 6º passo: Fechar a venda. Assim que o cliente emit a sinais verbais e não-verbais de compra o vendedor deve, imediatamente, fechar a venda. Prolongar a negociação pode colocar tudo em risco.
- 7º passo: Continuar a prestar serviços ao cliente após a venda, inclusive se ele voltar para trocar o produto ou expor suas reclamações sobre ele. Ouvir o cliente e auxiliá-lo na solução do problema é abrir as portas para uma próxima venda.
-

Tom Hopkins apud Kotler (2006, p. 628) cita alguns conselhos para obter sucesso nas vendas. Veja:

- Faça perguntas que não deixem espaço para um não. Ex: A senhora quer experimentar esse o aquele par de sapatos?
- Nunca use a palavra preço ou custo. Diga investimento.
- Nunca peça para agendar uma visita. Diga: estarei na região e pensei em passar para vê-lo.
- Ao pergunte: Posso ajudar? Diga: o que o trouxe à loja hoje?
- Isole áreas de concordância. Evite perguntas fechadas que levam às respostas básicas como sim e não, pois o vendedor necessitará fazer várias outras perguntas para chegar a resposta que deseja.

5.3 O que pode influenciar a produtividade

Vários são os fatores que impactam nos resultados da vendas de um determinado estabelecimento, alguns são positivos como o treinamento da equipe de vendas, conhecimento técnico dos produtos, comissionamento, etc. Porém, existe um fator importante que pode impactar tanto positivamente quanto negativamente e que pode explicar o porquê do mau atendimento recebido nas lojas varejistas, mesmo naquelas que tem bom investimento em capacitação e boa remuneração. Estamos falando do clima organizacional.

Chiavenato (2005) apud Schmidt e Stefano (2008, p.3) diz que:

O trabalho de uma pessoa não se limita apenas às suas atividades rotineiras, mas envolve a convivência com colegas e superiores, condições de trabalho, regras e políticas, por isso as empresas tentam criar um ambiente satisfatório e adequado para trabalhar. O grau de satisfação no trabalho ajuda a atrair e reter talentos, manter um clima organizacional sadio, motivar as pessoas e conquistar seu comprometimento.

Segundo Maximiano (2005) apud Schmidt e Stefano (2008, p.6) “O clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores”.

Nesse mesmo artigo Silva (2005) apud Schmidt e Stefano (2008, p.7) diz que “alguns elementos que afetam o clima organizacional são: comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento e padrões de qualidade.”

Ainda segundo Schmidt e Stefano (2008, p.7)

[...] para que o colaborador desempenhe efetivamente sua função, é preciso que ele saiba e que tenha vontade de fazer. Que tenha e possa utilizar os recursos necessários para tanto. Que tenha conhecimento, habilidade e vontade para fazer. É uma questão de ânimo, satisfação e motivação para realizar o trabalho.

Segundo ROBBINS (2006) apud Schmidt e Stefano (2008, p.4)

Após estudos de Elton Mayo na Western Electric, entre 1930 e 1940, criou-se a premissa de que “funcionários felizes são funcionários produtivos”. O que realmente ocorre nas empresas é o contrário, funcionários produtivos são funcionários felizes, assim a produtividade leva à satisfação, porque as empresas tendem a recompensar a produtividade e reconhecer os funcionários produtivos, e isso é o que deixa o funcionário “feliz”.

De acordo com Müller (2004) apud Schmidt e Stefano (2008, p.21) “a vontade de fazer está ligada ao clima organizacional, que em muitos casos é onde se encontram as causas de um trabalho mal apresentado”.

CAPÍTULO 6

6. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS

De acordo com Selltiz, et al apud Marconi e Lakatos (1999) através da pesquisa podemos “ descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos”. Marconi e Lakatos (1999) ainda dizem que “estes métodos [...] são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito”.

Dentro do método de pesquisa utilizaremos a técnica de documentação direta, por meio da pesquisa de campo que de acordo com Marconi e Lakatos (1999) “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.”

Diante disso, para atingir os objetivos propostos, resolvemos aplicar os instrumentos de pesquisa de campo e formulário com os públicos-alvo, devido a sua grande eficácia. Como público-alvo definimos:

- Uma amostra dos consumidores de Bauru, disponível no Instituto de Ensino Superior de Bauru e nos arredores do calçadão, abordados por meio do método de formulário, a fim de detectar quais são os motivos que os levam a não comprar mais em determinada empresa e quais são os aspectos que consideram mais importantes no ato da compra;
- Os dirigentes das lojas classificadas pelos consumidores como passíveis de recomendação e impossíveis de retorno, sendo escolhida pelos pesquisados uma de cada tipo, a fim de desvendarmos os motivos de suas indicações;
- Uma amostra dos funcionários de ambas as empresas destacadas pelos consumidores, a fim de identificar qual o impacto do clima organizacional nos resultados obtidos com a pesquisa de campo.

CAPÍTULO 7

7. PORQUE AS EMPRESAS DO VAREJO PERDEM CLIENTES

Durante este trabalho realizamos a aplicação de pesquisa, com 1.039 consumidores, no centro da cidade de Bauru, cujo modelo encontra-se disponível no apêndice A deste trabalho, e cujas respostas foram tabuladas e seus resultados são os dispostos a seguir.

Dentro do universo proposto encontramos consumidores que fazem e que não fazem compras no calçadão de Bauru. Veja o resultado no gráfico abaixo:

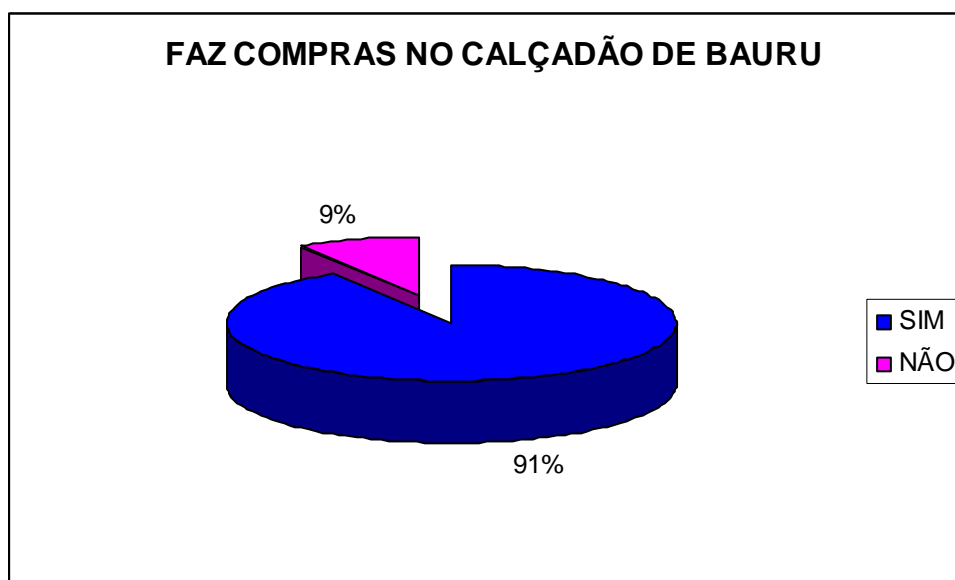


Gráfico 1 : Pergunta 5 – Você faz compras no calçadão de Bauru

A pergunta em questão teve por objetivo identificar os consumidores que fazem Compras no Calçadão de Bauru e o gráfico mostrou que 91% dos pesquisados, ou seja, 946 afirmaram que realizam compras nas lojas dispostas no calçadão.

Com base no gráfico acima analisaremos as respostas fornecidas pelos consumidores que fazem compras no calçadão de Bauru e posteriormente analisaremos as respostas dos que disseram não consumirem no calçadão da cidade.

7.1 Consumidores que compram no Calçado de Bauru

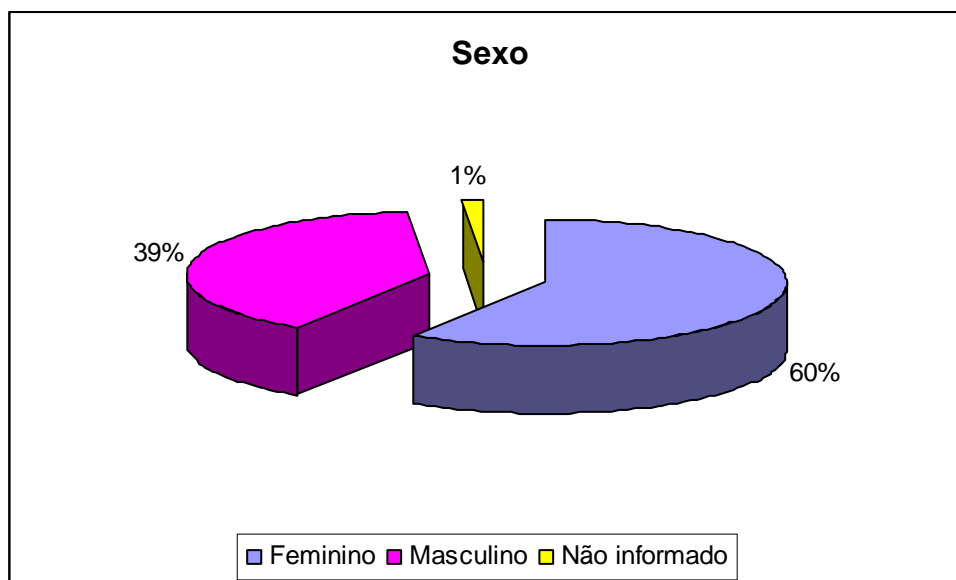


Gráfico 2: Questão 1 - Sexo dos consumidores do calçado.

Como podemos observar no gráfico 60% das pessoas que afirmaram realizar compras no calçado são do sexo feminino e 39% do sexo masculino.

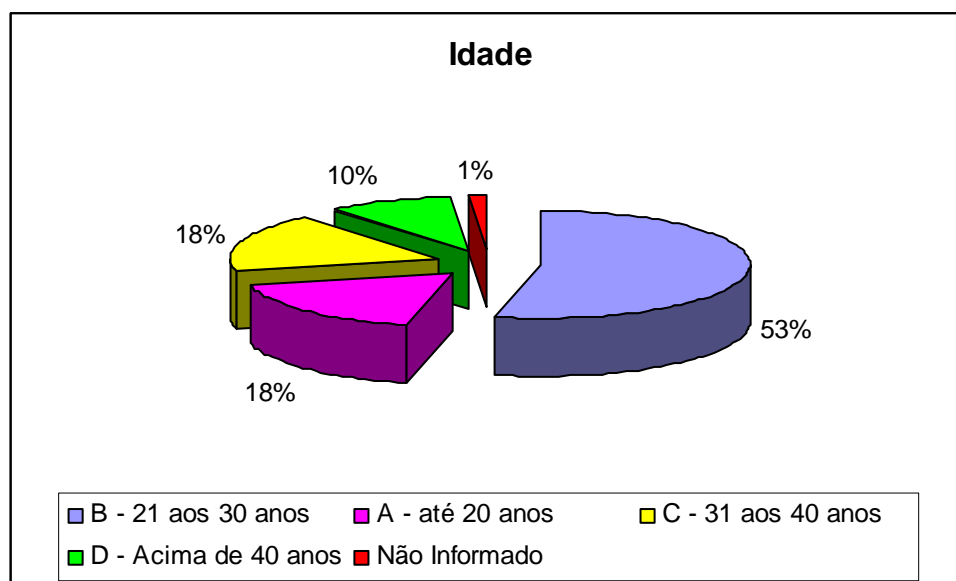


Gráfico 3: Questão 2 – Idade dos consumidores do calçado.

O gráfico anterior mostra que 53% do espaço amostral possui entre 21 a 30 anos, ou seja estão dentro da fase jovem, seguidos pelos pesquisados de até 20 anos, que representam 18%, que juntamente com a faixa etária que compreende dos 31 aos 40 anos representam 36% da amostragem.

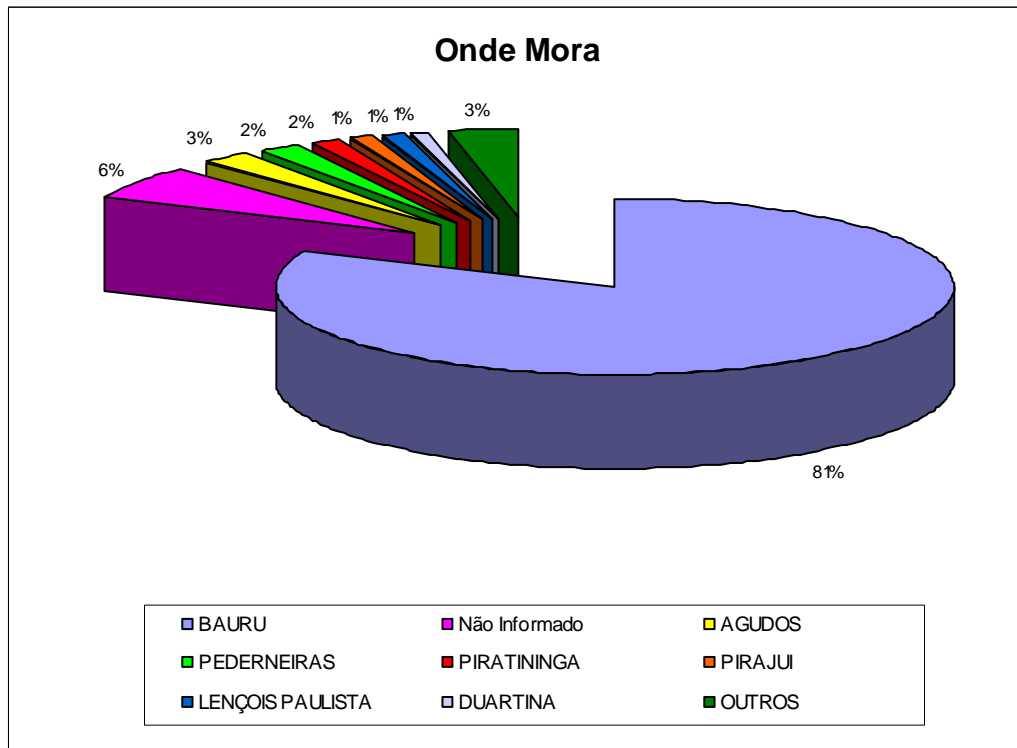


Gráfico 4: Questão 3 –Onde moram os consumidores do calçado.

Tendo em vista Bauru representar o pólo profissional, industrial e comercial da região e estar circundada de cidades de menor porte, chamada de cidades dormitórios, uma vez que seus moradores trabalham e estudam em Bauru retornando a sua cidade natal somente para o repouso noturno, resolvemos verificar qual o percentual de passantes investem no comércio local.

De acordo com o gráfico, a maior parte dos pesquisados, 81% são residentes em Bauru, 3% são moradores da cidade de Agudos, 6% omitiram essa informação, 4% são moradores de Piratininga e Pederneiras e os demais pertencem as outras cidades vizinhas.

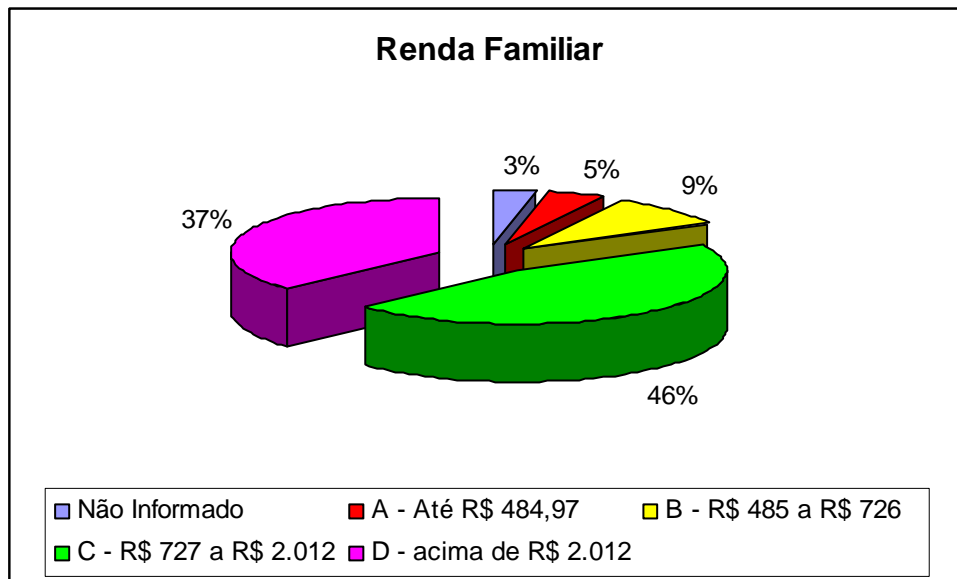


Gráfico 5 : Questão 4 – Renda familiar dos consumidores do calçadão.

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE e conforme indicado no gráfico acima a maior parte da nossa amostra, cerca de 83%, pertencem a classe C e D, que compreende a renda familiar entre 2 a 10 salários mínimos, da estratificação social, o que indica e desmistifica a idéia de que somente as classes mais baixas investem seu dinheiro nas lojas do centro da cidade e abre uma grande oportunidade de aumento de receita se houver uma adaptação das lojas a esse novo cenário comercial, uma vez que clientes desse nível são mais exigentes.

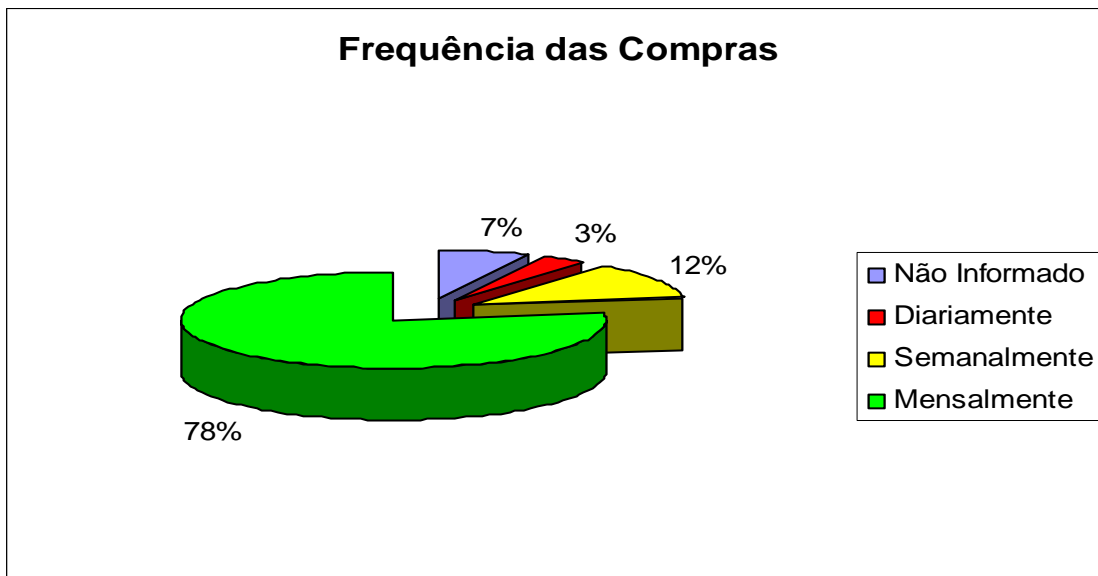


Gráfico 6 : Questão 6 – Com que frequência os consumidores realizam compras no calçado.

O gráfico acima nos mostra que 78% dos pesquisados realizam compras mensalmente nas lojas do calçado e que somente 3% declararam realizar compras diariamente. Esse dado perfaz um excelente norteador para os lojistas concentrarem seus esforços de promoção, um dos quatros Ps, durante a semana que segue ao 5º dia útil, quando a maioria dos trabalhadores recebem seus salários.

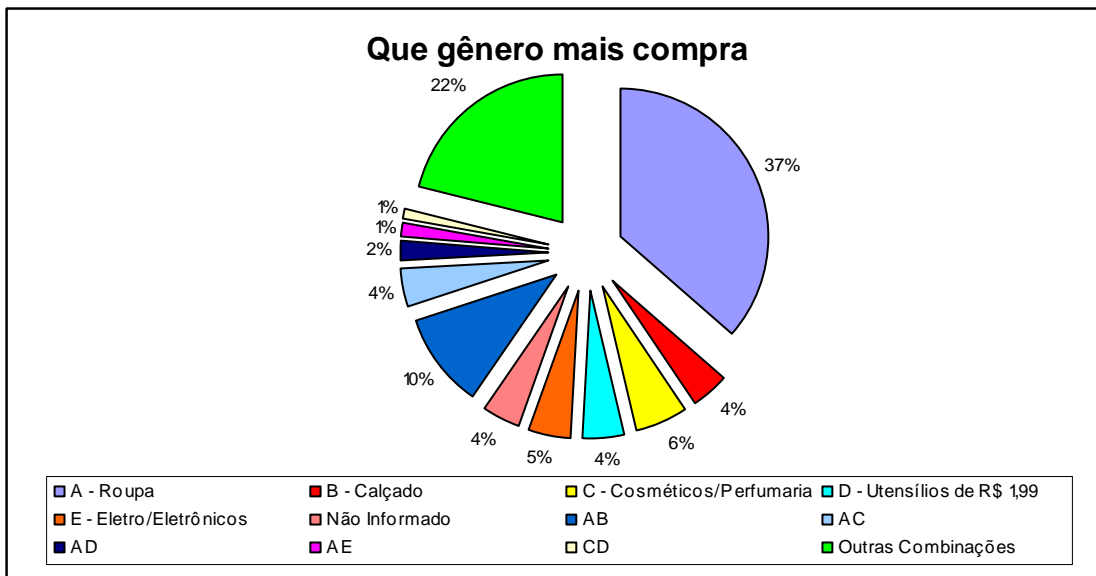


Gráfico 7a : Questão 7 – Que gênero os consumidores do calçado mais compram

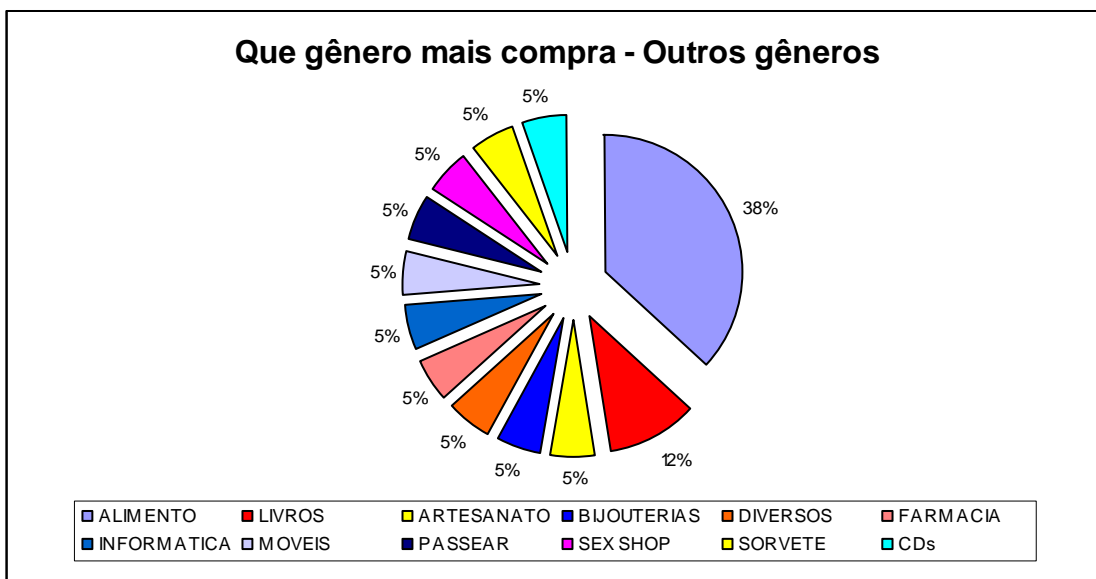


Gráfico 7b : Questão 7 – Outros gêneros comprados no calçado.

Percebemos no gráfico nº 7a que o gênero mais comprado no calçado é roupa, sendo o 2º mais comprado a combinação de roupa e calçado. Se analisarmos esse dado combinado com o gráfico da pergunta nº 1, sexo, veremos uma coerência entre as informações. A maior parte dos consumidores são do sexo feminino, estão entre 21 a 30 anos, tem uma renda familiar entre R\$ 727 e R\$ 2.012 reais e o gênero mais comprado é roupa. Esse fenômeno já havia sido explicado por Cobra (2005, p.26), quando falamos, no item 4.2.2 deste trabalho, sobre as influências do sentimento do consumidor em relação a idade e ciclo de vida. Elas fazem parte de um mesmo nicho de mercado.



Gráfico 8 : Questão 8 – O que os consumidores do calçado mais valorizam em uma loja

Conforme mostra o gráfico, os pesquisados responderam que os quatro itens mais importantes para eles são, em primeiro lugar, atendimento; em segundo, preço; em terceiro lugar, variedade de produtos e em quarto, localização. Podemos observar que, curiosamente, como item de maior valor para o consumidor não foi um dos P's de marketing comentados no item 3.2.1 e sim um C - da Conveniência, que valoriza a importância do atendimento na garantia da satisfação do cliente, conforme mencionamos no subitem 3.2.3 deste trabalho, seguido por 3 Ps – Preço, Produto e Praça.

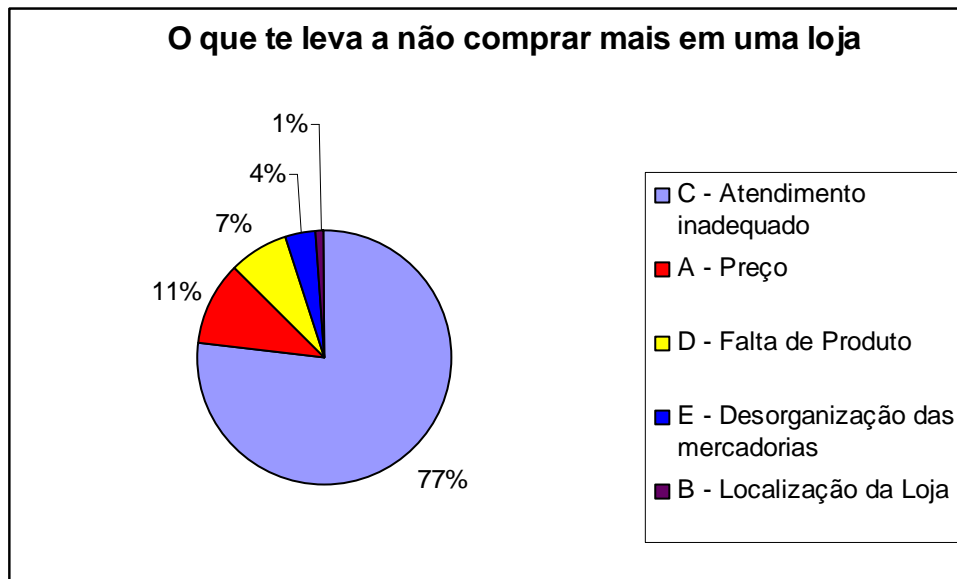


Gráfico 9 : Questão 9 – O que leva o consumidor do calçadão a não comprar mais em determinada loja

O gráfico acima registrou que 77% dos pesquisados disseram que não retornam às lojas em que foram mal atendidos e 11% nas que os preços foram muito superiores aos esperados, ou seja, ficaram insatisfeitos pela relação custo x benefício do produto.

Avaliando os dados do gráfico 9 percebemos a reafirmação da importância do atendimento para os entrevistados e a coerência dos resultados, uma vez que os itens considerados mais importantes no gráfico anterior apareceram como os grandes causadores da evasão de clientes no comércio varejista e percebemos também a evidência da necessidade do entendimento e investimento na criação de valor superior aos clientes. Nos dois principais motivos elencados percebemos que houve frustração por parte do cliente, pois o valor entregue pela transação comercial foi aquém do esperado, conforme falado no item 3.2.1.1 e 3.3 deste trabalho.

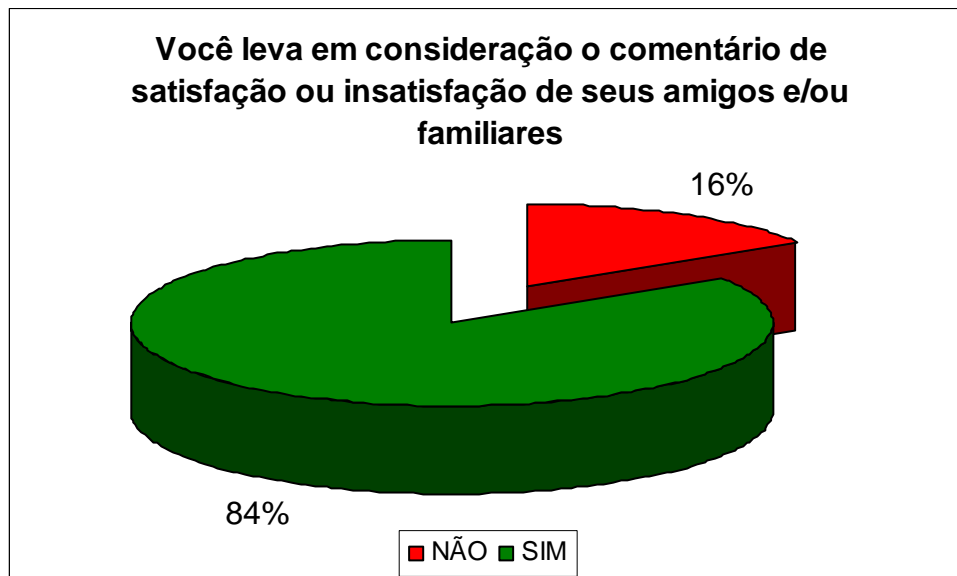


Gráfico 10 : Questão 10 – Influência das experiências de parentes e amigos na decisão de compra dos consumidores do calçado.

O gráfico acima nos mostra que 84% dos pesquisados informaram serem influenciados pela opinião de seus parentes e amigos em relação a uma experiência de compra bem ou um sucedida, conforme mencionado por Kotler no subitem 4.3.2.2 deste trabalho.

Diante dessa informação fica clara a necessidade de proporcionar boas experiências de compra aos nossos clientes, pois além de satisfazer suas necessidades, voltarão a comprar e ainda indicarão a loja a outros, conforme mencionado no subitem 4.3.2.5.

Na próxima página veremos três gráficos que se completam. A décima primeira questão da pesquisa solicitava a indicação de três lojas que o consumidor recomendaria à alguém e a citação de outras três que eles jamais voltariam a comprar ou jamais indicariam a outrem. Os resultados foram diversos e para não perder informação resolvemos então realizar a curva ABC dessas indicações, a fim de contemplar o máximo das respostas, como poderá ser visto a seguir.

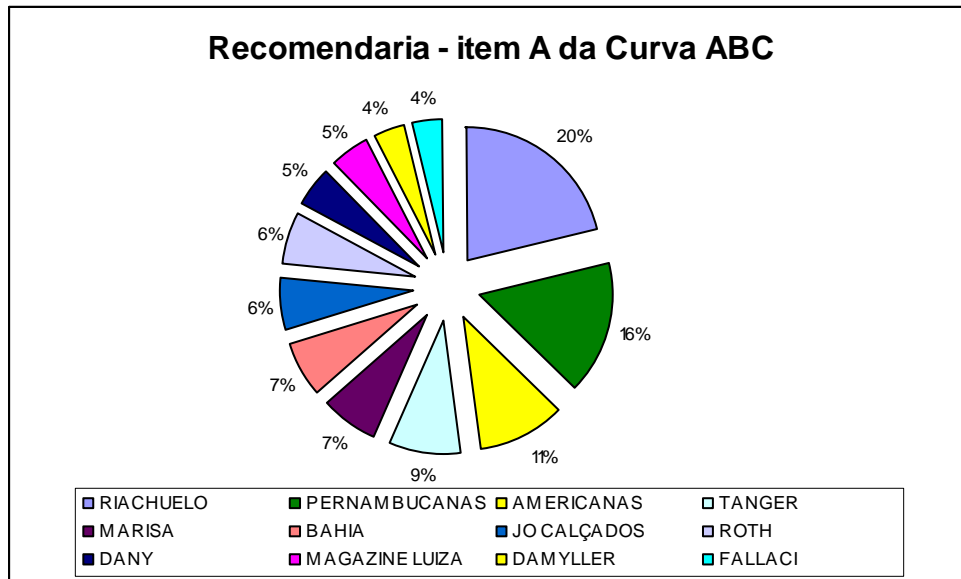


Gráfico 11a : Questão 11 – Lojas recomendadas pelos consumidores do calçado – Item A da curva ABC.

As empresas mais bem recomendadas, 47,59% do total de lojas, segundo os pesquisados foram: com 20% das indicações as Lojas Riachuelo, com 16% as Lojas Pernambucanas, seguida pelas Lojas Americanas (11%) e Lojas Tanger com 9% das indicações.

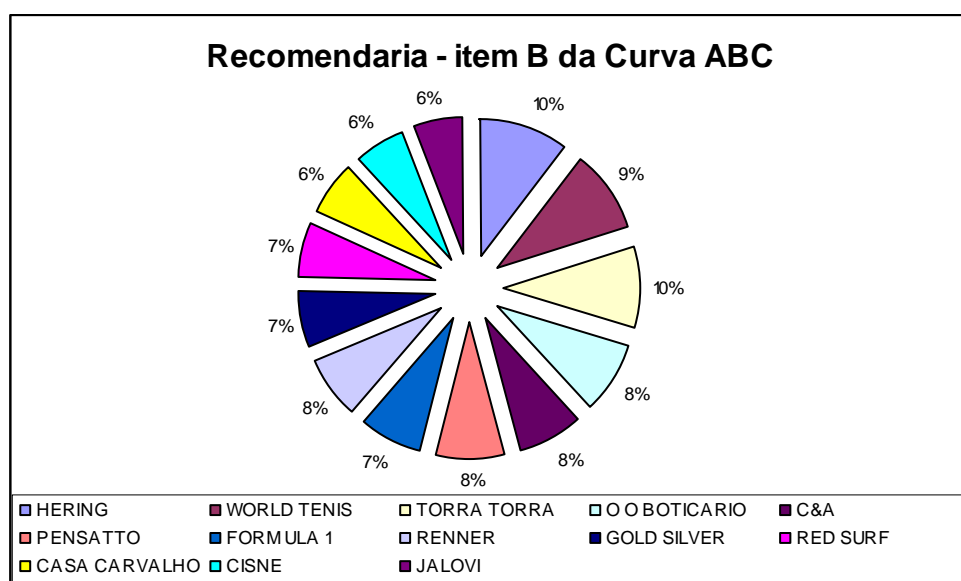


Gráfico 11b : Questão 11 – Lojas recomendadas pelos consumidores do calçado – Item B da curva ABC.

No item B da curva analisada, 14,41% do total de lojas recomendadas, encontram-se as loja Hering e Torra Torra empatadas com 10% dessa recomendação, seguidas pela World Tênis com 9 % e Lojas Renner, O Boticário, C&A e Pensatto com 8% dessa preferência.

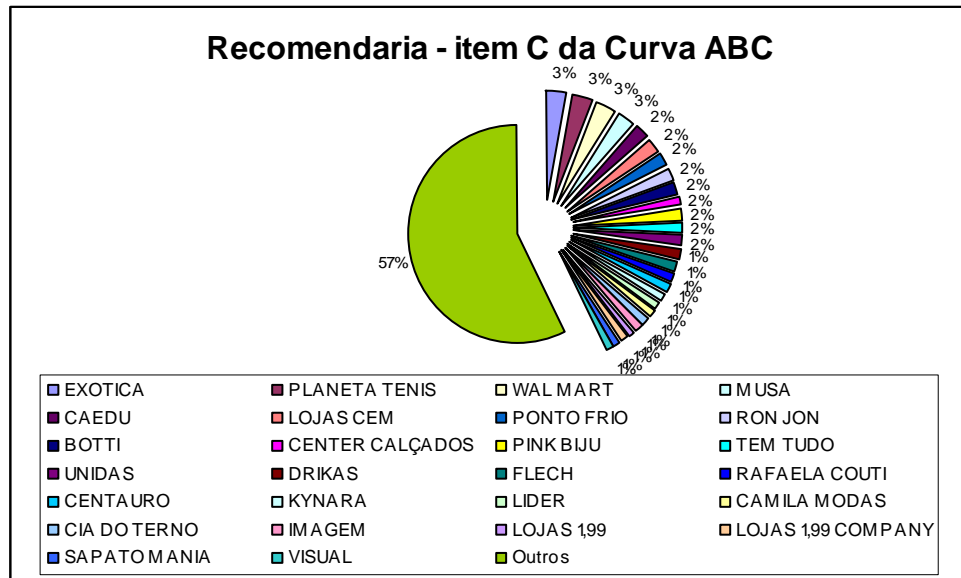


Gráfico 11c : Questão 11 – Lojas recomendadas pelos consumidores do calçado – Item C da curva ABC.

Nesse gráfico aparecem as lojas “C” da curva ABC, onde outros compreendem todas as demais lojas que tiveram de 1 a 5 indicações do público pesquisado.

A seguir analisaremos os gráficos relativos às lojas não recomendadas pelos consumidores. Conforme Parente (2000) mencionado no subitem 4.4.1 deste trabalho “ 91% dos consumidores que, por alguma razão ficam insatisfeitos com um produto ou empresa, jamais voltam a ser clientes, expressando sua opinião a mais nove pessoas [...]”.

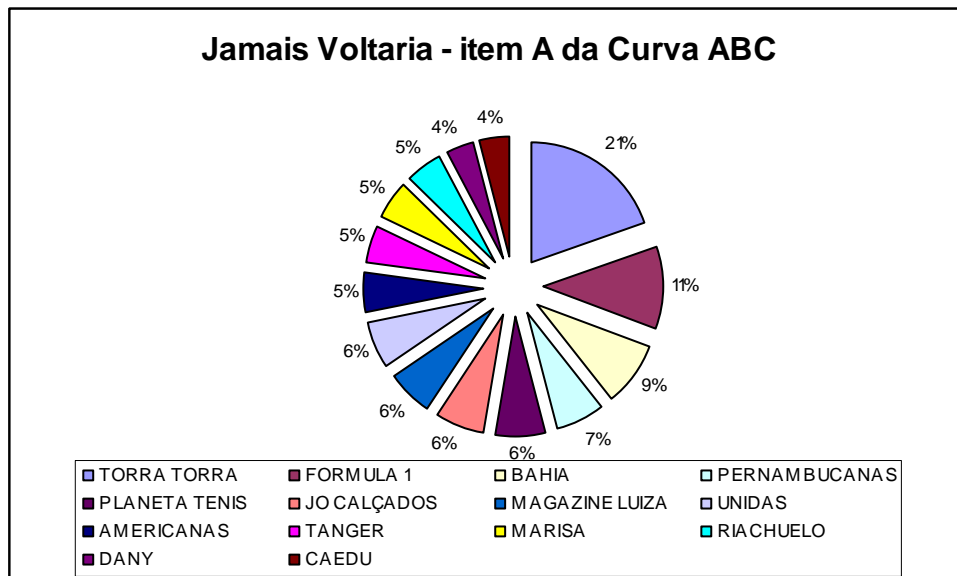


Gráfico 11d : Questão 11 – Lojas Não recomendadas pelos consumidores do calçado – item A da curva ABC.

Conforme o gráfico acima, que representa 43,93% do total pesquisado, com 21% dos estabelecimentos não recomendados está a Loja Torra Torra, em segundo lugar a loja Fórmula 1 com 11%, seguida pelas Casas Bahia com 9%.

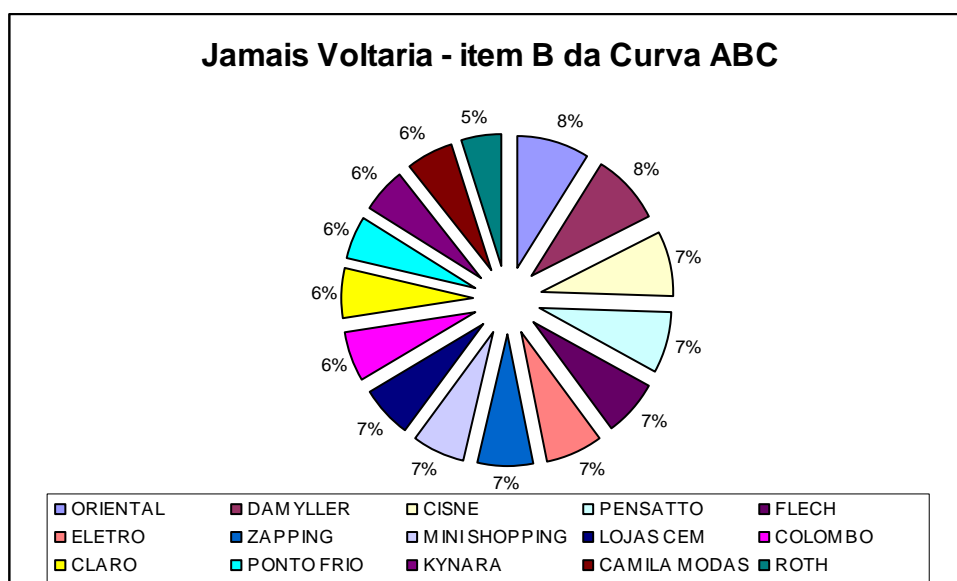


Gráfico 11e : Questão 11 – Lojas não recomendadas pelos consumidores do calçado – Item B da curva ABC.

No item B da curva analisada, 16,64% do total de lojas não recomendadas, encontram-se as loja Oriental e Damyller empatadas com 8% dessa não indicação, seguidas pela Cisne, Pensatto, Flesch, Eletro e Zapping com 7 % e Minishopping, Lojas Cem, Colombo, Claro, Ponto Frio, Kynara e Camila modas com 6% e a Roth com 5%.

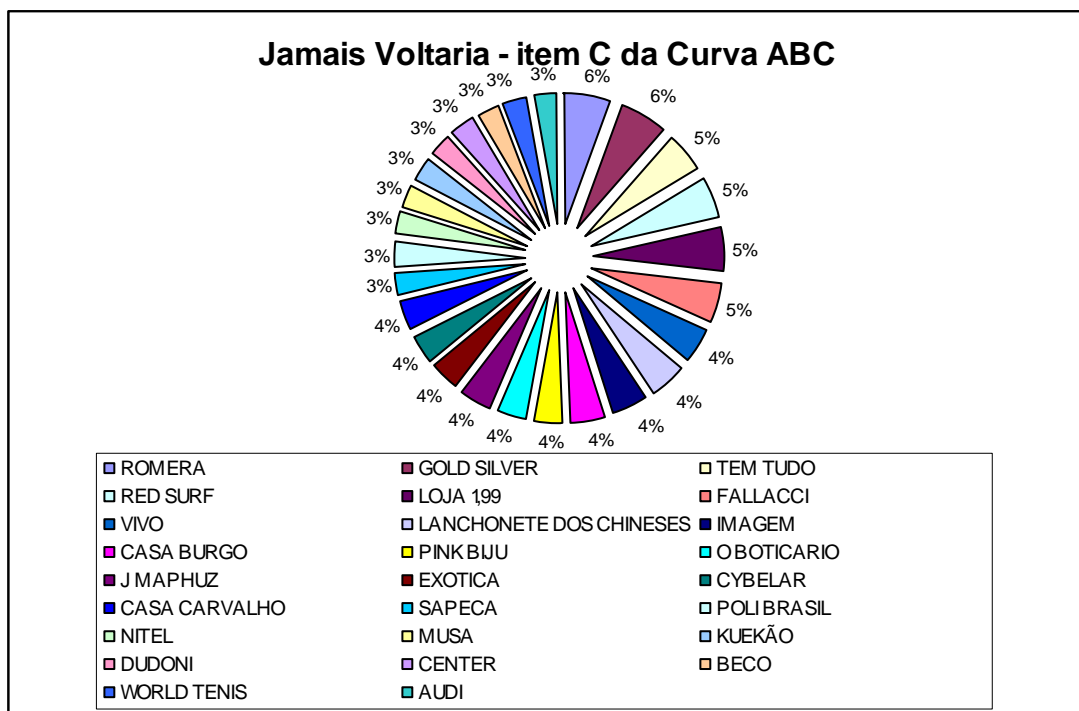


Gráfico 11f : Questão 11 – Lojas não recomendadas pelos consumidores do calçado – Item C da curva ABC.

No item C da curva analisada, 15,31% do total de lojas não recomendadas, encontram-se empatadas com 6% as loja Romera e Gold Silver dessa não indicação, seguidas pela Tem Tudo, Red Surf, Lojas 1,99 e Fallacci com 5%, Vivo, Lanchonete dos chineses, Imagem, Casa Burgo, Pink Biju, O Boticário, J Maphuz, Exótica, Cybelar e Casa Carvalho com 4% e Sapeca, Poli Brasil, Nitel, Musa, Kuekão, Dudoni, Center, Beco, World Tênis e Audi 3% de não recomendação.

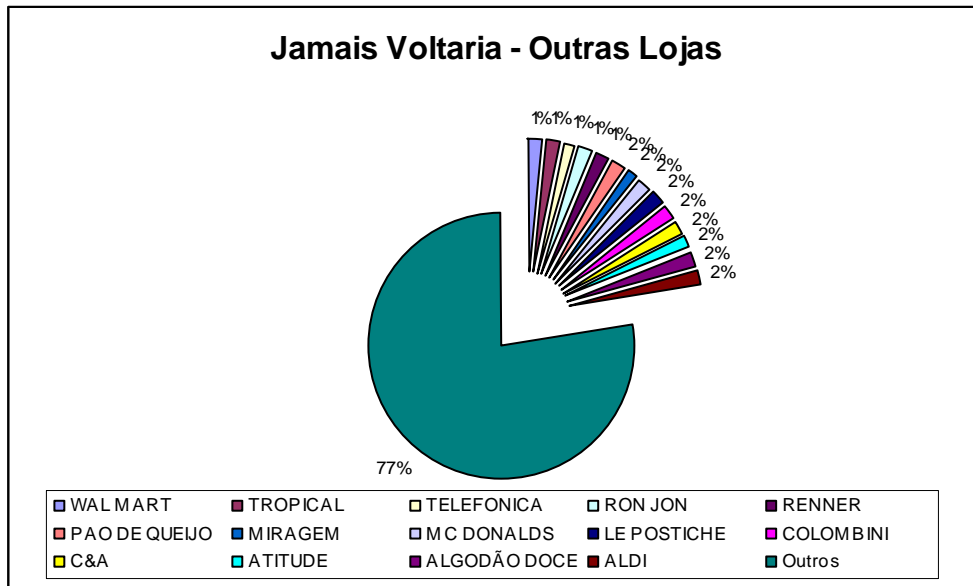


Gráfico 11g : Questão 11 – Outras lojas não recomendadas pelos consumidores do calçadão.

Nesse gráfico aparecem demais lojas não recomendadas que compreendem as empresas que tiveram 1 ou 2 indicações do público pesquisado.

7.2 Consumidores que não compram no Calçadão de Bauru

Agora conheceremos um pouco o perfil dos 9% (93) pesquisados que alegaram não realizar compras no calçadão de Bauru. Quem são, o compram e onde compram.

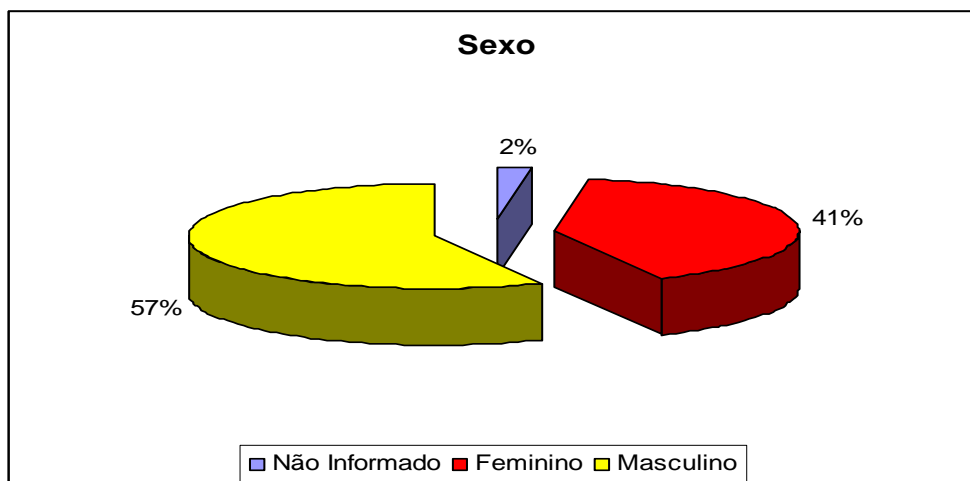


Gráfico 12: Questão 1 - Sexo dos demais consumidores.

Como podemos observar no gráfico 57% das pessoas que afirmaram não realizar compras no calçado são do sexo masculino e 41% do sexo feminino. Os resultados dessa amostra se comparados com a amostra anterior é exatamente o inverso, uma vez que a maioria das pessoas que declararam comprar no calçado são do sexo feminino.

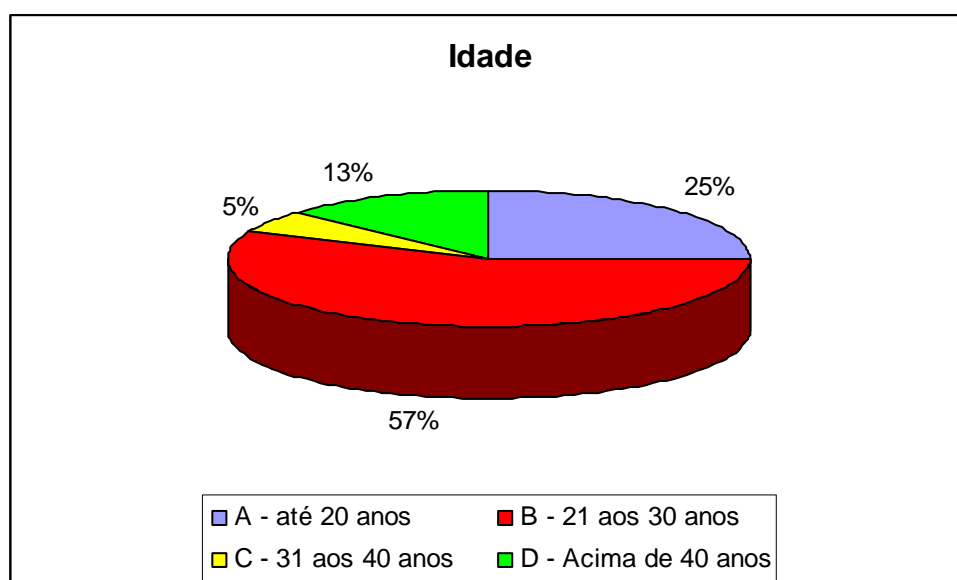


Gráfico 13: Questão 2 – Idade dos demais consumidores.

O gráfico anterior mostra que 57% do espaço amostral possui entre 21 a 30 anos, ou seja estão dentro da fase jovem, seguidos pelos pesquisados de até 20 anos, que representam 25% , seguidos pelos pesquisados acima de 40 anos, que representam 13% do espaço amostral e 5% estão entre 31 a 40 anos. Em comparação com a amostra anterior percebemos que os percentuais são muito parecidos tendo diferença apenas no que corresponde à faixa etária acima de 40 que dentre os pesquisados que compram no calçadão ocupam a última posição e no gráfico acima em terceira colocação.

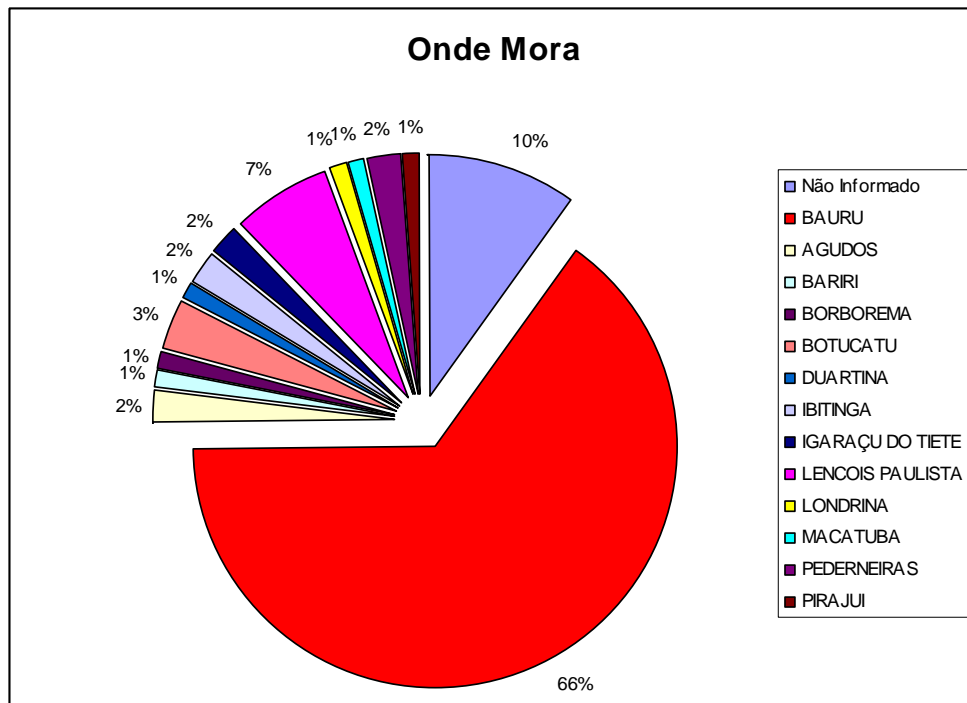


Gráfico 14: Questão 3 –Onde moram os demais consumidores.

De acordo com o gráfico acima, a maior parte dos pesquisados, 66% são residentes em Bauru, 10% omitiram essa informação, 7% são moradores da cidade de Lençóis Paulista, 3% de Botucatu e os demais pertencem as outras cidades vizinhas.

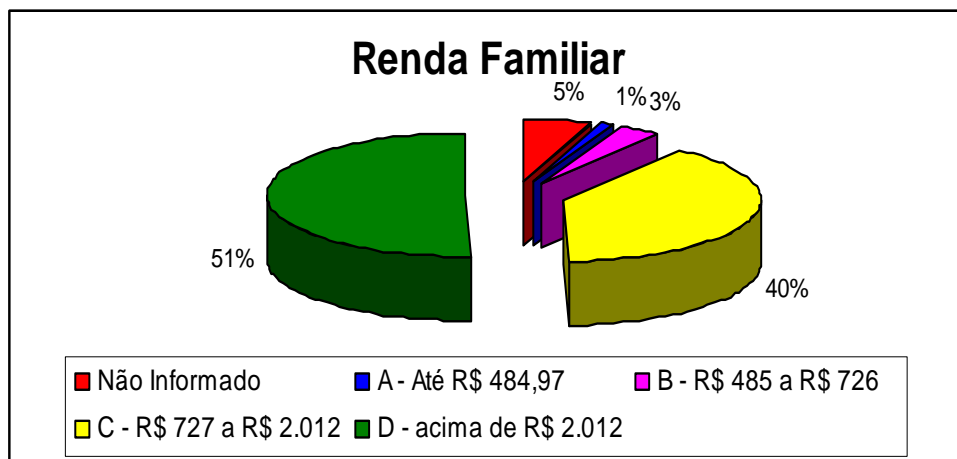


Gráfico 15 : Questão 4 – Renda Familiar dos demais consumidores.

Conforme percebemos nos resultados apresentados há um grande diferencial nesse público, que explica sua negação em comprar no calçadão, 51% dessa amostra possui renda acima de R\$ 2.012,00, ou seja, o perfil de público é diferente do perfil dos consumidores do calçadão.

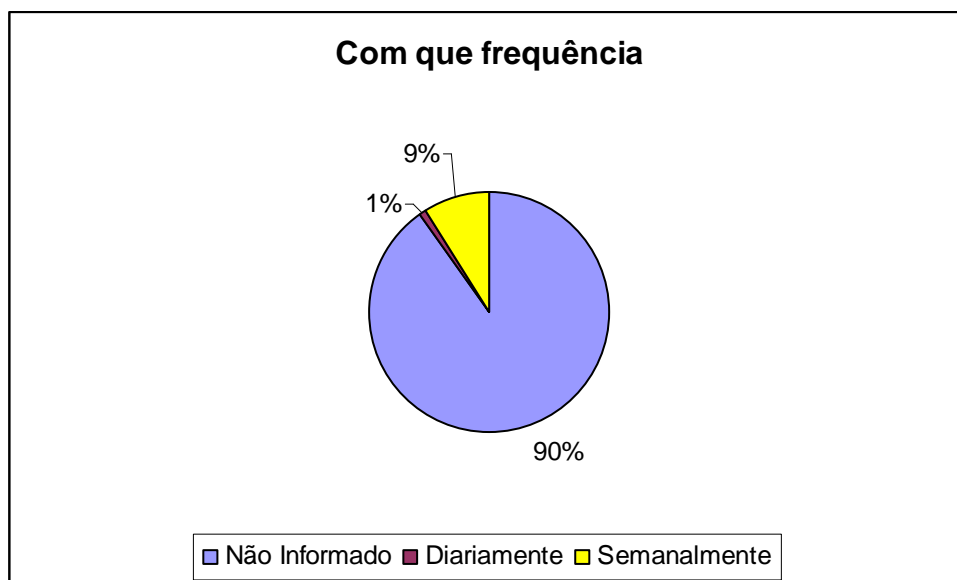


Gráfico 16 : Questão 6 – Com que frequência os demais consumidores realizam compras no calçadão.

A análise desse gráfico fica prejudicada, tendo em vista que a 90% do universo amostral não respondeu a questão.

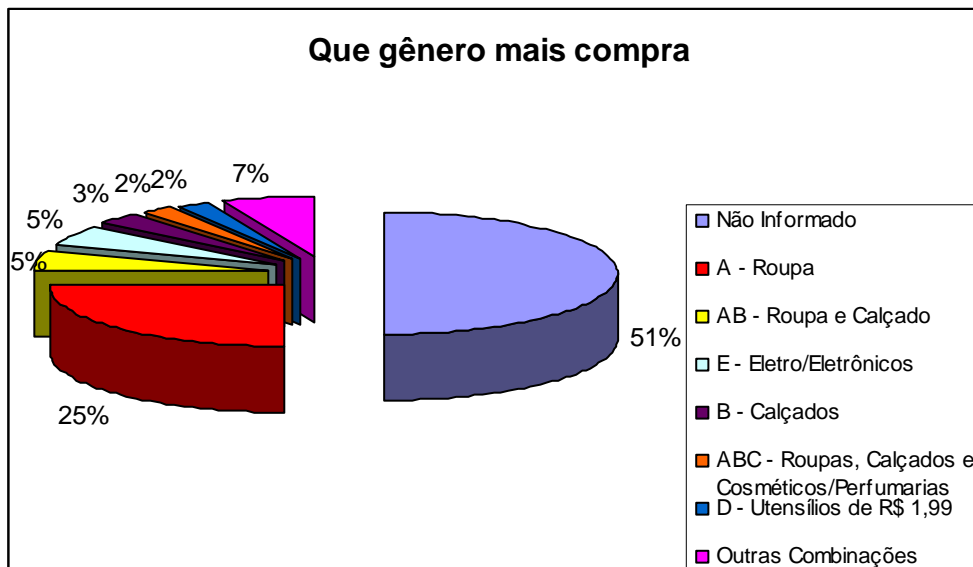


Gráfico 17 : Questão 7 – Que gênero os demais consumidores mais compram

Como no gráfico anterior a análise dos dados fica um pouco prejudicada tendo em vista que 51% dos pesquisados se omitiram nessa questão. Porém, considerando os que responderam a questão a maioria informou que o gênero mais comprado é roupa, seguido por combinações de roupa e calçado e eletro-eletrônicos. O que nos chama atenção, pois embora o gênero roupa foi preferência maciça tanto dos que compram no calçadão quanto dos que não compram. Esse resultado tem muito a ver com a faixa etária da maioria, que é a mesma, ou seja, de 21 a 30 anos, que conforme dito anteriormente tem naturalmente esse item com preferência. Mas, enquanto o 2º gênero mais comprado no calçadão é calçado, esse outro público demonstra preferência pela compra de eletro-eletrônicos.

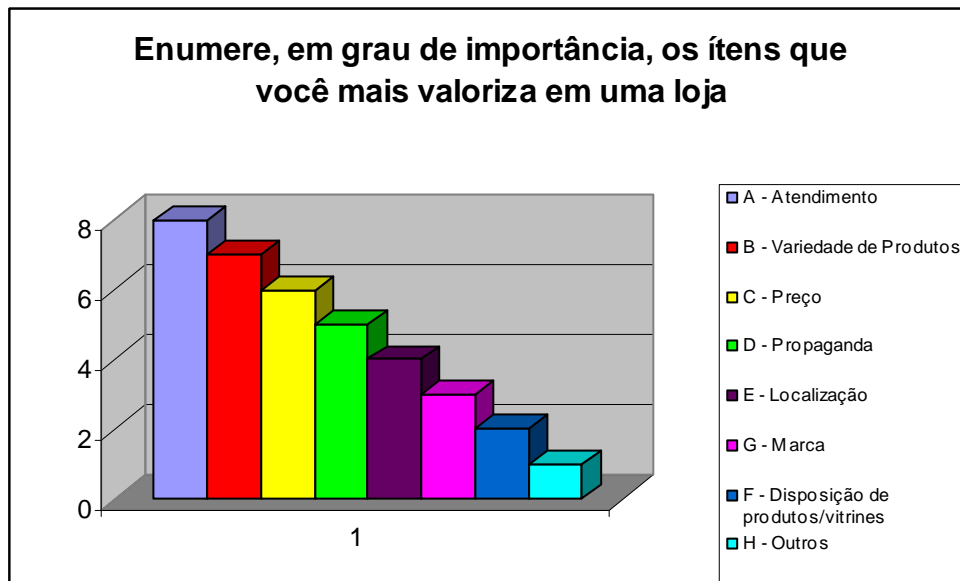


Gráfico 18 : Questão 8 – O que os demais consumidores mais valorizam em uma loja

Segundo mostra o gráfico acima, os pesquisados responderam que os quatro itens mais importantes para eles são, em primeiro lugar, atendimento; em segundo, variedade de produto; em terceiro lugar, preço e em quarto, propaganda. Muito próximo do resultado apresentado pelos consumidores do calçado, onde mais uma vez se destaca um componente C dos compostos de marketing, seguidos por três Ps (Produto, Preço e Promoção), conforme mencionado no item 3.2.1 deste trabalho. Diante do resultado apresentado percebemos que, independentemente da classe social, o que todo consumidor mais valoriza em uma loja é o atendimento, reforçando a teoria de Lautenborn que descreve o atendimento como um fator de satisfação e fidelização, teoria mencionada no subitem 3.2.3. Diante disso, podemos afirmar que o atendimento é o grande diferencial competitivo entre as lojas de varejo.

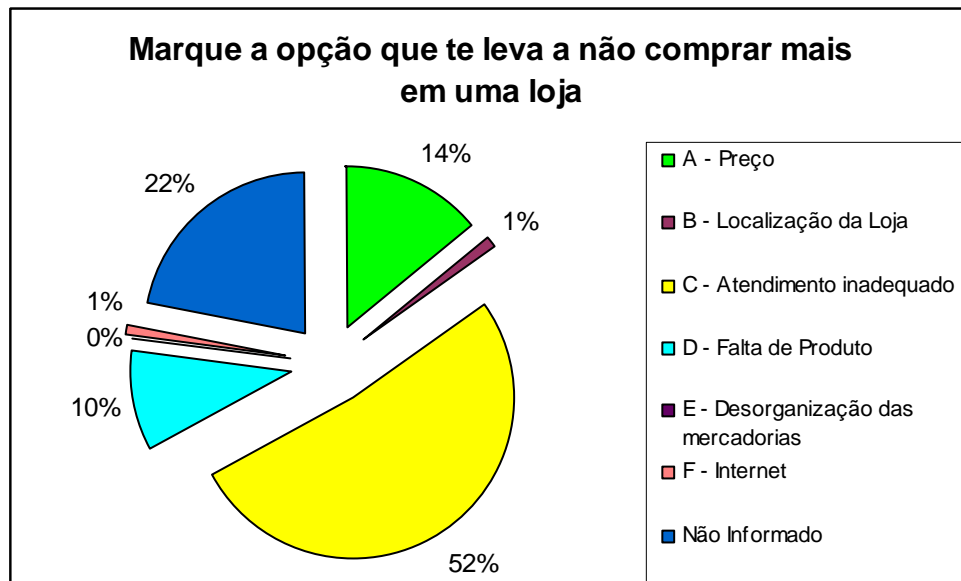


Gráfico 19 : Questão 9 – O que leva os demais consumidores a não comprar mais em determinada loja

Na análise do gráfico acima verificamos que 52% dos pesquisados disseram que não retornam às lojas em que foram mal atendidos, 22% se omitiram, 14% não retornam nas que os preços foram muito superiores ao esperado, ou seja, ficaram insatisfeitos pela relação custo x benefício do produto e 10% não voltam nas lojas onde houve falta de produtos.

É interessante perceber que, embora a classe econômica dos pesquisados se apresente elevada o item mais votado em relação ao não retorno à uma loja diz respeito ao preço. Tal fato é dá em virtude da “padronização” dos produtos ofertados nas mais diversas lojas. São como commodities, que pelas características e qualidades serem muito parecidas o consumidor busca o melhor preço.

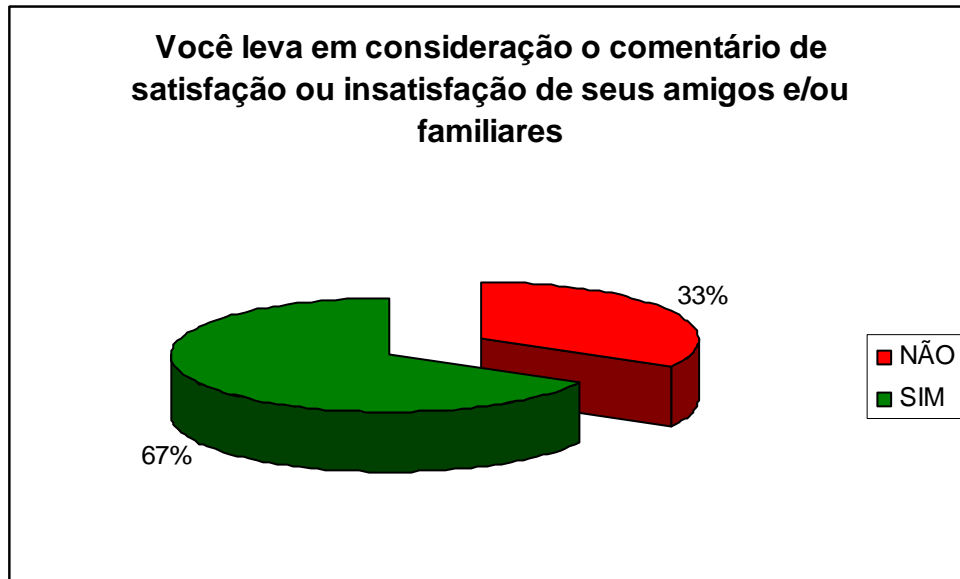


Gráfico 20 : Questão 10 – Influência das experiências de parentes e amigos na decisão de compra dos demais consumidores.

Da mesma forma que a amostra anterior os pesquisados confirmaram, na representatividade de 67% do espaço amostral, que levam em consideração a opinião de parentes e amigos quanto a satisfação ou insatisfação em relação a uma loja.

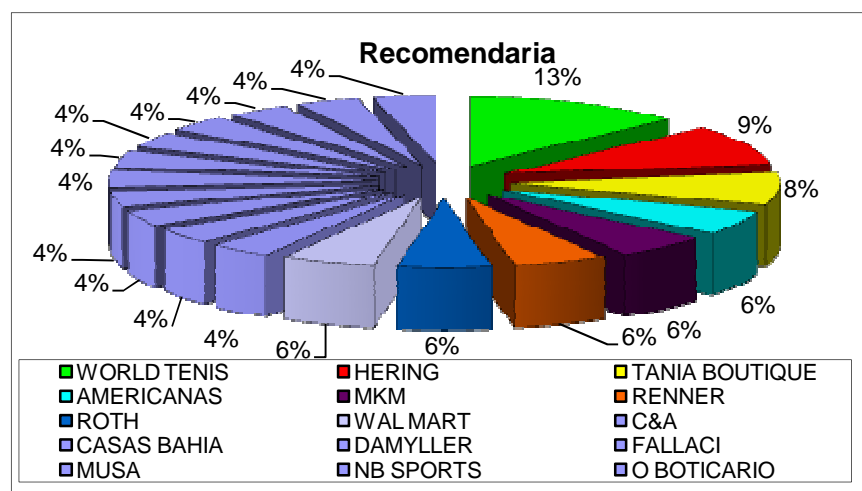


Gráfico 21a : Questão 11 – Lojas recomendadas pelos demais consumidores

De acordo com o gráfico acima as principais lojas recomendadas pelos pesquisados foram: World Tênis com 13% da recomendação, Hering com 9%, Tânia Boutique com 8% seguida pelas lojas Americanas, MKM, Renner, Roth e Wal Mart com 6% da recomendação desse público.. Analisando os dados percebemos que os consumidores que alegaram não comprar no calçadão realizam sua compras no Shopping Bauru o que está coerente com as respostas dadas à questão 8, onde mencionaram que o que mais valorizam é atendimento e variedade de produto.

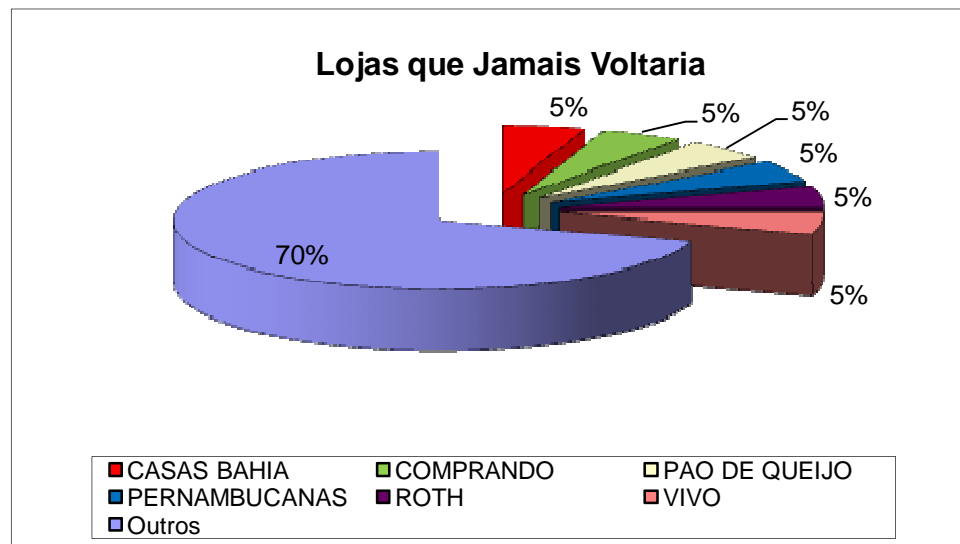


Gráfico 21b : Questão 11 – Lojas não recomendadas pelos demais consumidores.

O gráfico referente às lojas não recomendadas mostra que os pesquisados não comprariam mais, em igual proporção, nas seguintes lojas: Casas Bahia, Comprando, Pão de queijo, Pernambucanas, Roth e Vivo. O item outros, que representam 70% das respostas referem-se à 28 lojas que receberam apenas uma indicação. São elas:

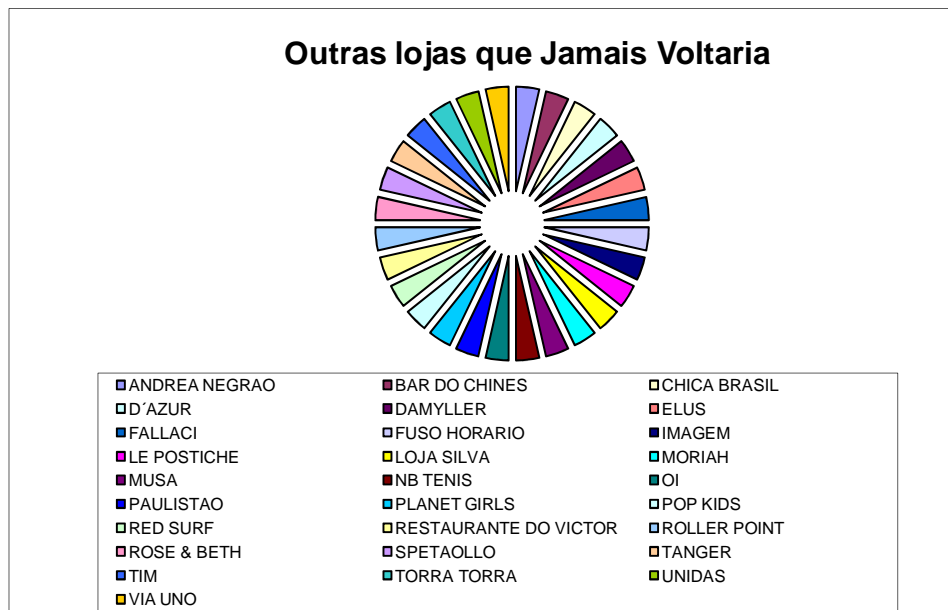


Gráfico 21c : Questão 11 – Outras lojas não recomendadas pelos demais consumidores.

O gráfico acima nos mostra as demais lojas elencadas pelos pesquisados como não recomendadas.

CAPÍTULO 8

8. O QUE DIZEM OS LOJISTAS?

Após analisarmos as respostas obtidas na pesquisa de campo junto aos consumidores fomos até as duas lojas indicadas por eles como a melhor recomendada e a não recomendada, a fim de averiguar junto aos responsáveis, por meio de entrevista, qual era o posicionamento da empresa frente à questão estrutural, clientes e marketing para que, com base nesse retorno pudéssemos verificar quais os reais motivos de retenção ou perda de clientes daquele estabelecimento, bem como relacionar se havia coerência no valor entregue pela loja com o percebido pelo cliente.

8.1 Entrevista realizada com a gerente das Lojas Riachuelo na cidade de Bauru

Conforme mencionado na entrevista constante no apêndice A deste trabalho, a entrevistada quando questionada sobre a estrutura organizacional da empresa nos informou que as Lojas Riachuelo fazem parte de uma rede de empresa, que vão desde a fabricação do tecido utilizado para confecção de roupas de marca própria, a transportadora até a financeira Midway. A empresa possui uma estrutura organizacional verticalizada composta pelo presidente, diretor geral, diretor de compras/lojas, gerentes regionais, gerentes de lojas, supervisor de vendas, encarregados de escritório/crédito, líderes de setor, demais funcionários.

Segundo a entrevistada a empresa possui a visão (Liderar o mercado nacional de moda em cenário predominantemente formal), missão (Proporcionar a cada vez mais pessoas as condições de se expressar através da moda) e valores (governança, aperfeiçoamento constante, meritocracia, austeridade administrativa, solidez financeira, ética e respeito) definidos de maneira clara e encontram-se bem disseminados entre os funcionários.

A rede possui 104 lojas e cerca de 20.000 funcionários. Dentre todas a loja de Bauru é de médio porte, possuindo em seu quadro, normalmente, 85 funcionários. A maior parte de suas vendas, 75% do total, ocorrem no cartão

Riachuelo, o que a entrevistada alega ser excelente, pois quando o cliente vai pagar sua fatura na loja acaba comprando novamente. A loja possui cerca de 134.000 clientes, sendo 42% desse montante clientes ativos, ou seja, que realizam compras mensalmente. O target (público-alvo) da empresa encontra-se, mais fortemente, nas classes B, C e D, que a seu ver são pessoas que gostam e se preocupam em estar na moda.

De acordo com a entrevistada a loja não faz segmentação de clientes e dispense o mesmo tratamento a todos os seus clientes. Trata-se de uma empresa preocupada com a satisfação do seu cliente, por isso mantém um sistema de CRM atualizado e faz cliente oculto, constantes pesquisas de satisfação, inclusive pós-venda diário -ISC 100- (Índice de Satisfação do Consumidor) e pesquisa de opinião disponibilizada ao lado do crediário, que após ser respondida é colocada numa urna e é encaminhada diretamente a gerente da loja, que as responde pessoalmente. A empresa procura manter um relacionamento estreito com os clientes deixando-os informados quanto às ações promocionais, seja por meio de tablóides, malas diretas, SMS ou carros de som, sendo algumas dessas ações definidas centralizadamente e outras regionalmente.

O cliente Riachuelo, segundo a entrevistada valoriza mais, em ordem de prioridade, o atendimento, comodidade, qualidade dos produtos, a estrutura da loja e o preço. A entrevistada ressaltou que “o grande diferencial hoje no comércio é o atendimento” e por isso a empresa investe muito em treinamento para o corpo funcional. Esses treinamentos ocorrem na admissão do colaborador, depois semanalmente, mensalmente ou conforme necessidade específica de cada setor. Todos os funcionários são contemplados pelo programa de treinamento.

A entrevistada ressaltou que a empresa possui plano de carreiras para ascensão dos funcionários a melhores cargos e o pratica por meio do PRI (Programa de Recrutamento Interno), onde todos os funcionários que possuem as características desejáveis para o cargo podem participar e esse método é uma forma de incentivo à melhoria continua do funcionário e um estímulo à buscar o que quer. Ela mencionou ainda que: “Temos valores inegociáveis e o tratamento ao cliente é um deles. Se a gente gosta do que faz, se a gente gosta do cliente não tem porque dar errado. Só não vai dar certo se você não fizer o que você gosta.”

8.2 Entrevista realizada com o gerente das Lojas Torra Torra na cidade de Bauru

Em entrevista realizada com o gerente geral das Lojas Torra Torra em Bauru, disponível no apêndice B deste trabalho, fomos informados que trata-se de uma nova rede de varejo surgida em 1992 na cidade de São Paulo, cuja administração é familiar, e a estrutura organizacional é vertical composta pelos proprietários (Administração Financeira, Marketing e Compras), Supervisores de Área e Gerentes de Loja.

A empresa sabe que quer ser uma das maiores redes de varejo do Brasil, porém não possui visão, missão e valores bem definidos. Há algo empírico, mas não estruturado. A rede possui 36 lojas no estado de São Paulo e conta com 3.162 funcionários. Em Bauru a loja, que é de porte médio possui 3.000m² de área construída e, normalmente, é composta por 85 funcionários. O gerente não soube precisar a porcentagem de vendas realizadas à vista e no crediário, mas nos disse que a ocorrência era diversificada, ora vendia-se mais à vista, ora mais no crediário, porém na época do natal a maior parte das vendas ocorriam à vista, devido ao pagamento do 13º salário.

Por não ter um sistema de CRM, a empresa apenas faz o controle das trocas de produtos para que não haja abusos, ele não soube precisar a quantidade de clientes que a loja possui, porém, em média, passam pela loja cerca de 1.000 pessoas diariamente e ele estima que a maioria delas acabam comprando algo, mesmo que não planejado, pois a loja sempre tem muita variedade e promoção. Quando perguntamos se o cliente Torra Torra é fiel, o entrevistado nos afirmou que sim, pois todos voltam a comprar.

Perguntamos ao entrevistado quem é o público-alvo (target) da loja e ele mencionou que o cliente Torra Torra é o “povão”², é o assalariado, pai de família são as pessoas que precisam vestir a família com pouco dinheiro, é o povo que gosta de roupas nas bancas, inclusive mencionou que essa é a característica da loja e que se mudasse, colocassem vitrines, seu cliente ficaria constrangido em entrar.

² Grifo do entrevistado.

A empresa não faz segmentação de clientes, pois acredita que não deve haver diferenciação de tratamento entre os clientes, porque considera todos muito importantes. Os canais de relacionamento entre a empresa e clientes é a própria loja, o 0800 e o site. Com relação a pesquisa de satisfação, quando questionado o entrevistado mencionou que a opinião do cliente é importante e que sua satisfação deve sempre estar em primeiro lugar, pois entende que cliente satisfeito é aquele que retorna. Porém, a empresa ainda está desenvolvendo uma pesquisa para medir o nível de satisfação do cliente. Está sendo realizado um piloto em uma das lojas da cidade de São Paulo, que depois será multiplicado para as demais lojas. A empresa também possui a visita do cliente oculto, que aponta as falhas de operacionalização da loja.

As ações de marketing são definidas e realizadas de maneira centralizada. Existe uma agência de Marketing responsável por todas as ações promocionais. As decisões que podem ser tomadas regionalmente ou localmente são as que tangem promoções relâmpagos de produtos cama, mesa e banho, montagem (lay-out) dos cabideiros, manequins, etc...

Quando questionado sobre o treinamento do corpo funcional o entrevistado mencionou que a empresa ainda não possui um programa de treinamento corporativo, a todos os funcionários. Somente passam por treinamento os seguranças e os caixas, os demais funcionários acabam tendo um “treinamento” informal, empírico mesmo. Porém já está em testes na loja de Osasco um programa de treinamento para os promotores de vendas, que sendo aprovado, será aplicado nas demais lojas. Com relação ao plano de carreiras o entrevistado relatou que não há nada formal, mas que os colaboradores são observados em suas atividades e surgindo uma vaga de supervisor ou gerente eles são indicados para fazer um teste na nova função, que após aprovado passam a receber uma gratificação extra.

Em meio a entrevista o gerente mencionou que “O cliente é tudo para o Torra Torra. Tudo o que a empresa faz é pensando no cliente, estacionamento, fraldário, playground, água, ar-condicionado (vai instalar). Tudo são os clientes e vendas”. “Sempre falo para as meninas: Se o cliente quer uma calça, ofereça uma meia ou um cinto para ele.”

8.3 Análise Crítica das Entrevistas

Analisando as respostas das entrevistas percebemos que ambas as lojas se preocupam com o cliente e sua satisfação, reconhecem a importância do cliente para a organização e quer dar o seu melhor. Os dois gerentes se mostraram apaixonados pelo que fazem e buscam transmitir aos funcionários o valor do cliente, procuram fazer melhorias estruturais em suas lojas, a fim de que o cliente se sinta bem ao adentrar a loja como se estivesse “em casa”. Porém vemos grandes diferenças na administração das duas empresas, que se caracterizam por diferenciais competitivos importantes para uma organização e que certamente impactaram nas opiniões expostas pelos consumidores.

Em primeiro lugar a declaração da missão, visão e valores da empresa. Sem a definição clara desses atores é impossível chegar ao sucesso palpável, como se diz: enquanto um desejo não é escrito ele é apenas um sonho. Mesmo que tenhamos definidos esses pilares, se meus funcionários não os entenderem e os incorporarem não conseguiremos cumpri-los, pois eles são a linha de frente e, como diz Sérgio Almeida (1995, p.23) onde ocorrem os momentos da verdade.

Em segundo lugar na análise, mas primeiro em grau de importância, percebemos que as Lojas Riachuelo, diferentemente das Lojas Terra Terra, possui um sistema de informações que disponibiliza ferramentas que possibilitam a análise e acompanhamento sistemático da organização, tais como aferição de vendas, formas de pagamento, de acompanhamento das compras e satisfação de seus clientes, indicadores importantíssimos tanto para a gestão da empresa quanto para direcionar ações de política de relacionamento com clientes e focar esforços de marketing.

Outro diferencial evidenciado são os esforços em busca da satisfação dos clientes. As duas lojas demonstraram grande preocupação em assegurar a satisfação de seus clientes, porém somente as Lojas Riachuelo possuem e utilizam sistematicamente as ferramentas de acompanhamento e medição dessa satisfação, cujo resultado não só impacta diretamente na posição da loja no ranking da empresa, mas também são cobradas ações de melhoria nos critérios em que ficaram mal pontuados.

Quando questionados quanto ao que o cliente mais valoriza na loja a resposta foi unânime, sendo o atendimento o quesito mais importante. Porém,

uma questão interessante é que embora seja o critério de maior valor para o cliente somente as Lojas Riachuelo mencionou possuir um programa estruturado de treinamento dos colaboradores, sendo aplicado periodicamente. Esse fator, provavelmente contribuiu, mesmo que indiretamente, para o resultado da pesquisa junto aos consumidores, pois quanto mais o colaborador é preparado melhor é o seu desempenho em qualquer atividade.

Outro influenciador indireto no resultado da pesquisa certamente está relacionado com a disponibilidade de um plano de carreiras aos funcionários da empresa, uma vez que a possibilidade de crescimento na organização reflete a valorização do funcionário para a empresa, o que impacta diretamente em seu desempenho. Nessa questão verificamos na entrevista que somente as Lojas Riachuelo possuem uma metodologia clara de plano de carreiras, onde todos os funcionários podem participar. Já no Torra Torra essa promoção ocorre de forma subjetiva podendo ocorrer favoritismos e com isso a insatisfação profissional.

CAPÍTULO 9

9. IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Como foi citado no item 5.3 deste trabalho o clima organizacional se caracteriza como fator influenciador do desempenho profissional dentro das organizações, por isso decidimos realizar uma pesquisa com 10 %, aproximadamente, do efetivo das empresas referenciadas na pesquisa de campo com consumidores, a fim de verificar o nível de satisfação dos funcionários com a empresa e o trabalho que realiza.

9.1 Lojas Riachuelo S/A

Nove funcionários das Lojas Riachuelo foram pesquisados, o que corresponde a 10,5% do quadro efetivo. Da mesma forma como ocorreu na outra loja pesquisada foram diversificados os respondentes de acordo com os cargos existentes na loja.

Após tabulação dos dados constatamos o que segue.

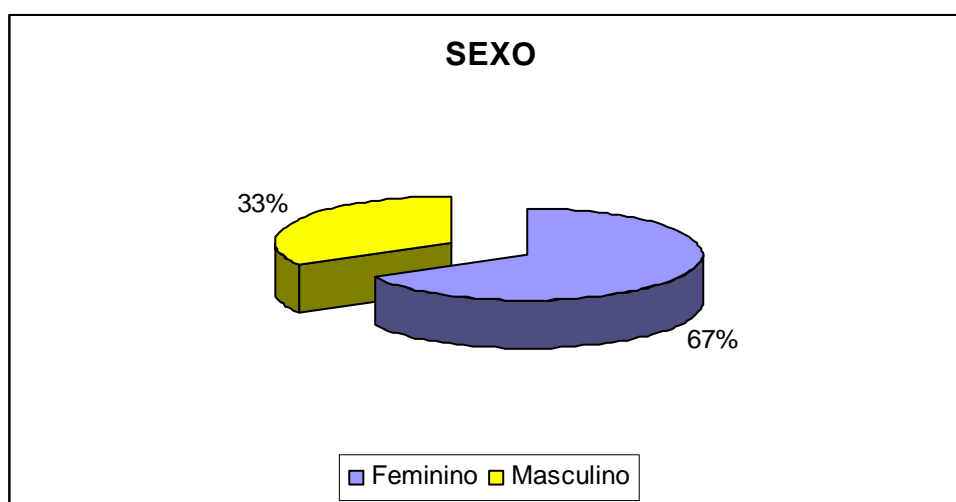


Gráfico 22: Questão 1 - Sexo dos funcionários das Lojas Riachuelo.

Como demonstrado no gráfico acima, 67% dos funcionários pesquisados são do sexo feminino e 33% do sexo masculino.

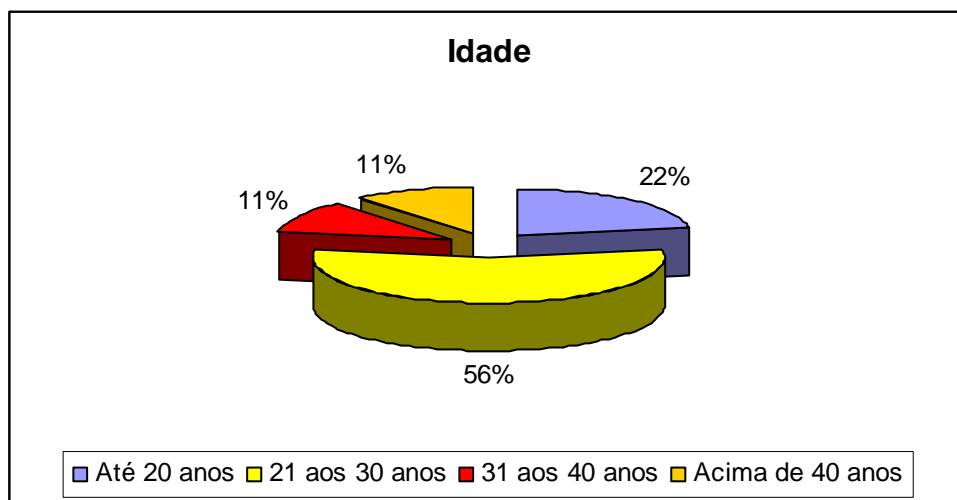


Gráfico 23: Questão 2 – Idade dos funcionários das Lojas Riachuelo.

Segundo o gráfico acima, dos funcionários pesquisados 56% estão com idade entre 21 e 30 anos, 22% até 20 anos e empatados com 11% cada estão funcionários entre 31 a 40 anos e acima desse.

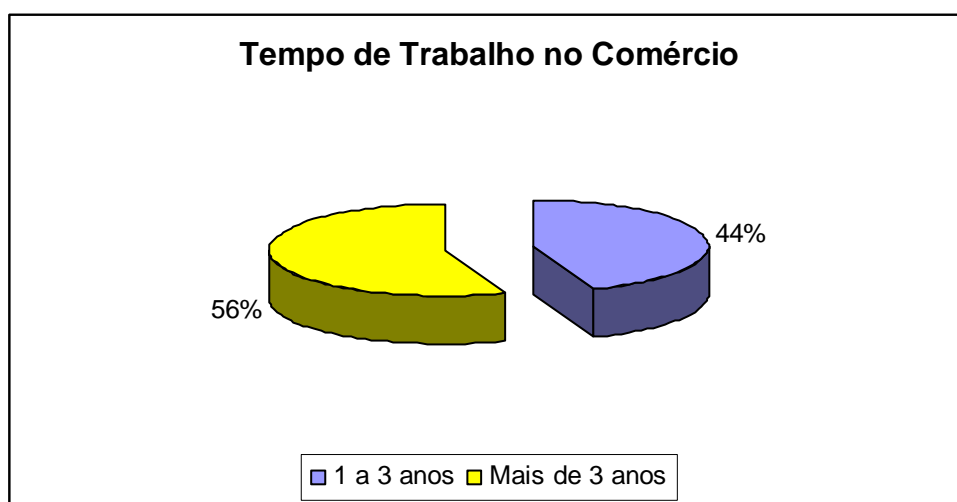


Gráfico 24: Questão 3 – Tempo de Trabalho no Comércio dos funcionários das Lojas Riachuelo.

Dos respondentes 56% informaram que trabalham no comércio há mais de 3 anos e 44% já trabalham de 1 a 3 anos.

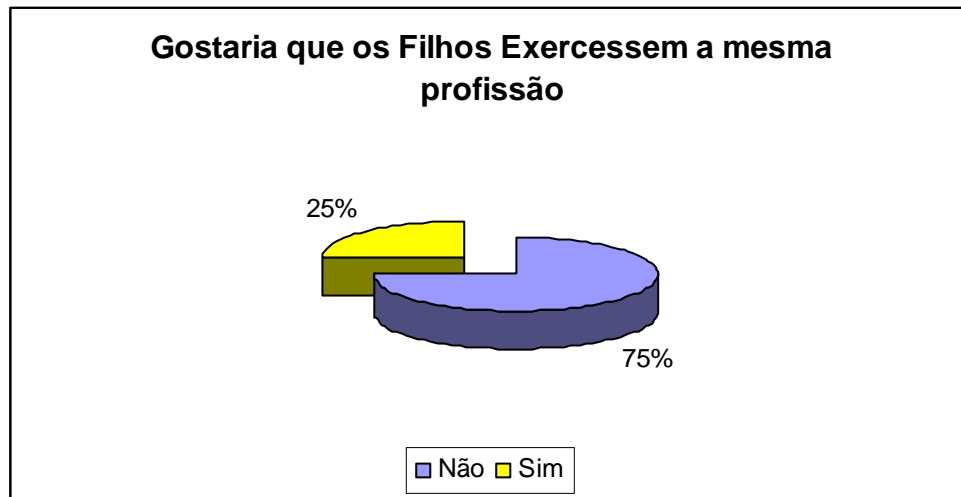


Gráfico 25: Questão 4 – Gostaria que os Filhos Trabalhassem no Comércio.

Quando questionados se gostariam que seus filhos exercessem a mesma profissão que eles, 75% disseram que não gostariam pelos mais diversos motivos, sendo algumas dessas razões as que seguem:

- É POUCO VALORIZADO E MAL REMUNERADO
- PORQUE QUERO QUE ELES EXERÇAM UMA PROFISSÃO QUE REALMENTE GOSTEM
- TRABALHO MUITO PUXADO
- PRIORIZARIA O ESTUDO DELES

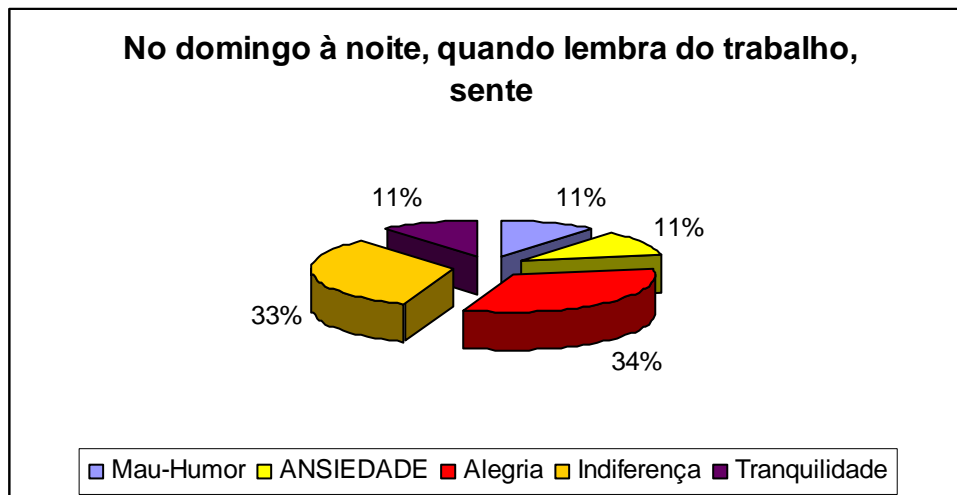


Gráfico 26: Questão 5 – Sentimento em relação à expectativa de trabalho.

Segundo o gráfico analisado percebemos que 34% dos funcionários mencionaram sentir alegria ao lembra-se do serviço no domingo à noite, 33% disse sentir indiferença e empatados com 11% ficaram os sentimentos de ansiedade, tranqüilidade e mau humor. O motivo relatado para o sentimento de mau humor foi que só o domingo não é suficiente para o descanso.

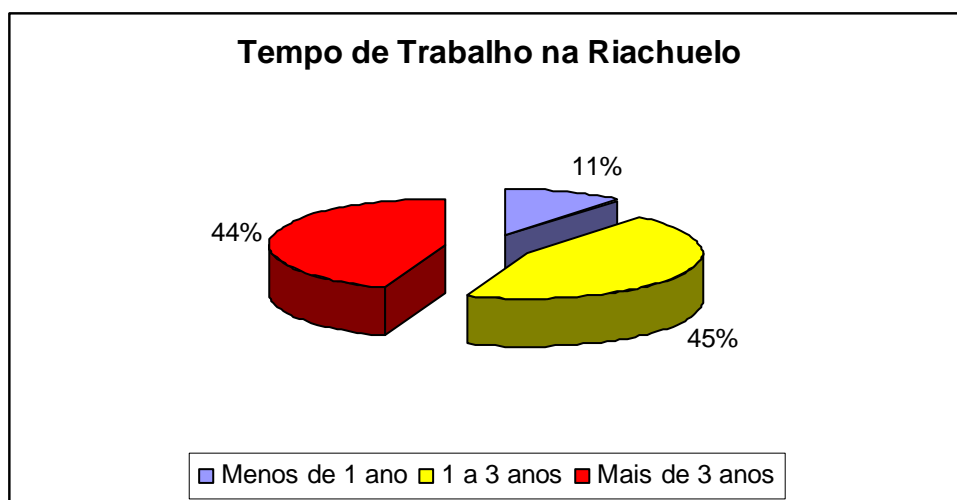


Gráfico 27: Questão 6 – Tempo de trabalho na Loja

O gráfico acima nos mostra que 45% dos funcionários relataram trabalhar na loja entre 1 a 3 anos, 44% a mais de 3 anos e 11% a menos de um ano, o que indica se compararmos os esse resultado com o apresentado no gráfico 36, que a maior parte dos funcionários iniciaram suas carreiras no comércio trabalhando nas Lojas Rachuelo.

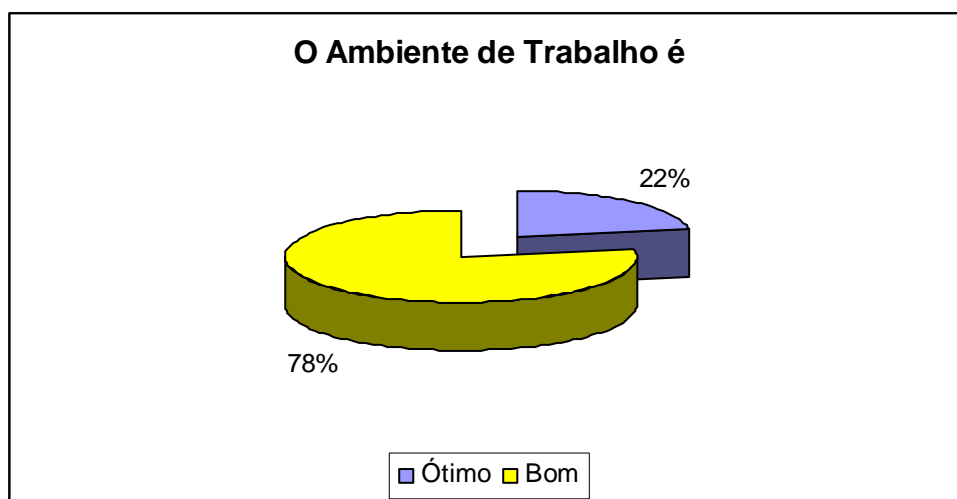


Gráfico 28: Questão 7 – Sentimento sobre o clima organizacional.

O ambiente de trabalho na empresa foi considerado por 78% dos respondentes como bom e 22% como ótimo.

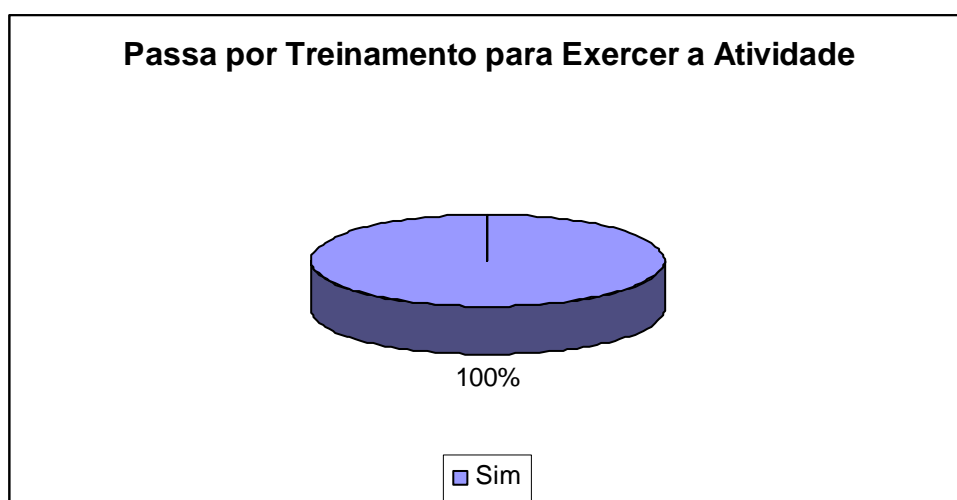


Gráfico 29a: Questão 8a – Existência de programa de treinamento.

Perguntamos aos funcionários das Lojas Riachuelo se passavam por treinamentos para exercer a atividade e 100% deles responderam que passam. Esse resultado está em conformidade com o depoimento prestado pela gerente geral da loja no item 8.1 deste trabalho.

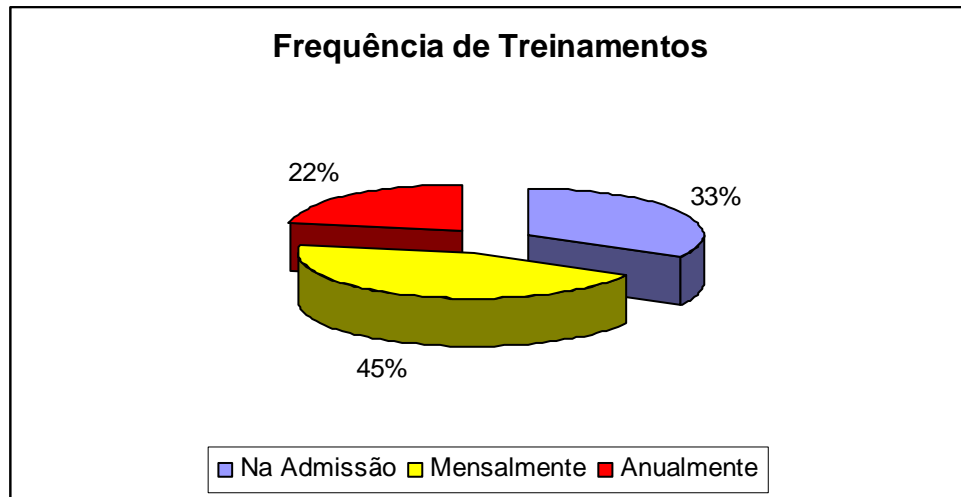


Gráfico 29b: Questão 8b – Frequência do treinamento.

Segundo 45% dos respondentes os treinamentos ocorrem mensalmente, 33% disseram ocorrer na admissão e 22% alegaram passar por treinamento anualmente.



Gráfico 30: Questão 9 – Identificação da importância do treinamento.

Conforme o gráfico sobre a importância do treinamento, 100% dos funcionários mencionaram achar importante passar por treinamentos para exercer sua atividade.

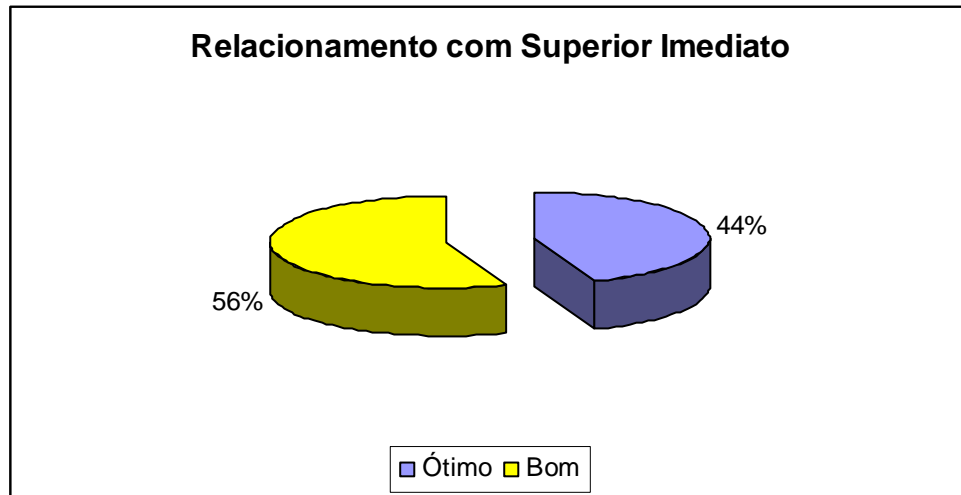


Gráfico 31: Questão 10 – Relacionamento com Superior Imediato.

Mais da metade dos respondentes, 56%, consideram bom o relacionamento com o superior imediato, seja ele o líder de departamento, o supervisor ou o gerente da loja, e 44% o consideraram ótimo.

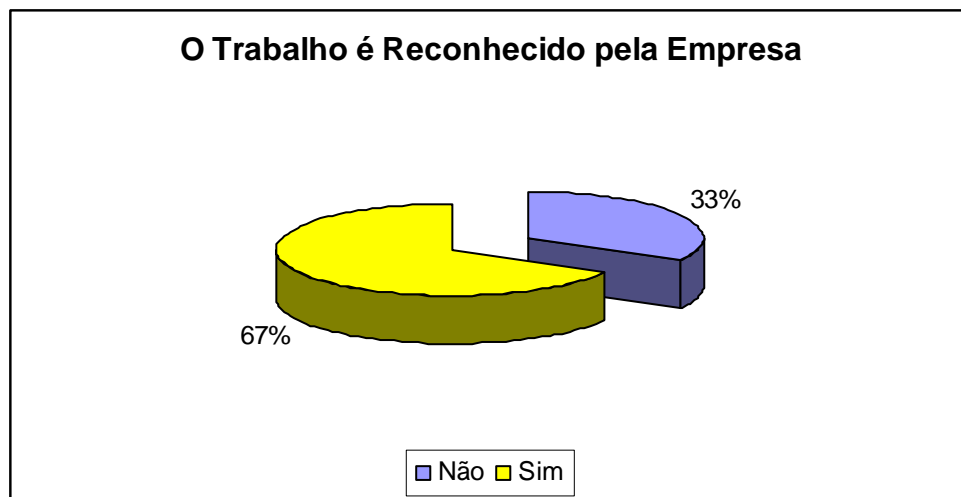


Gráfico 32: Questão 11 – Considera o trabalho reconhecido pela empresa.

Da amostra auferida 67% consideram seu trabalho reconhecido pela empresa, porém 33% não considera seu trabalho reconhecido.

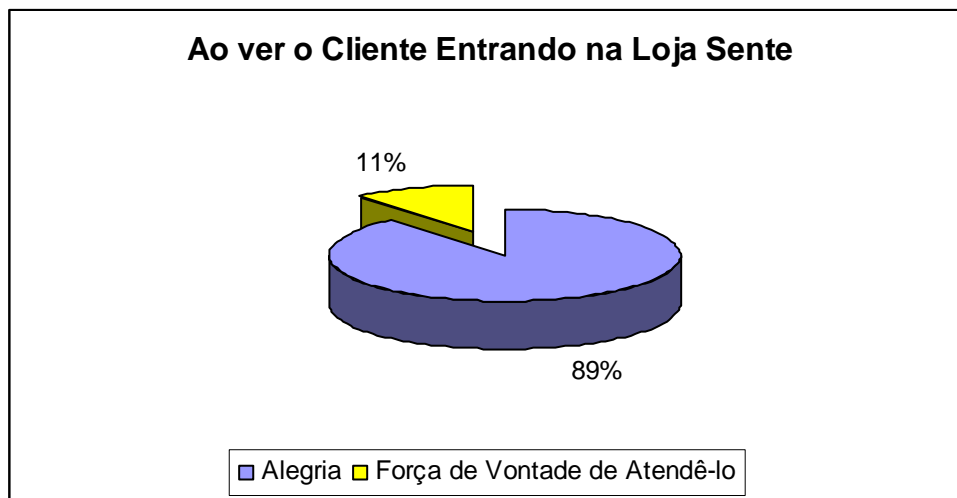


Gráfico 33: Questão 12 – Sentimento do funcionário em relação ao cliente.

O gráfico acima mostra que 89% dos funcionários das Lojas Riachuelo sentem alegria ao ver o cliente e 11% expressa força de vontade em atendê-lo.

9.2 LOJAS TORRA TORRA

Dez funcionários da empresa Torra Torra responderam o formulário de pesquisa constante no apêndice D deste trabalho, correspondendo a 12% do quadro de funcionários, sendo alguns promotores de vendas (atendentes), outros funcionários responsáveis pela reposição de mercadorias, provador, seguranças e caixa.

Nas próximas páginas veremos os resultados dessa pesquisa de clima.

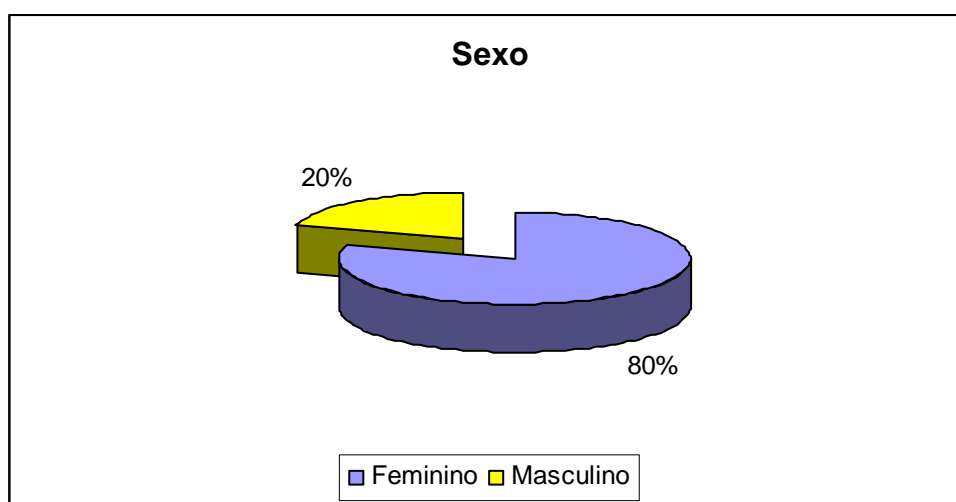


Gráfico 34: Questão 1 - Sexo dos funcionários Torra Torra.

De acordo com o gráfico acima 80% dos funcionários pesquisados são do sexo feminino e 20% do sexo masculino.

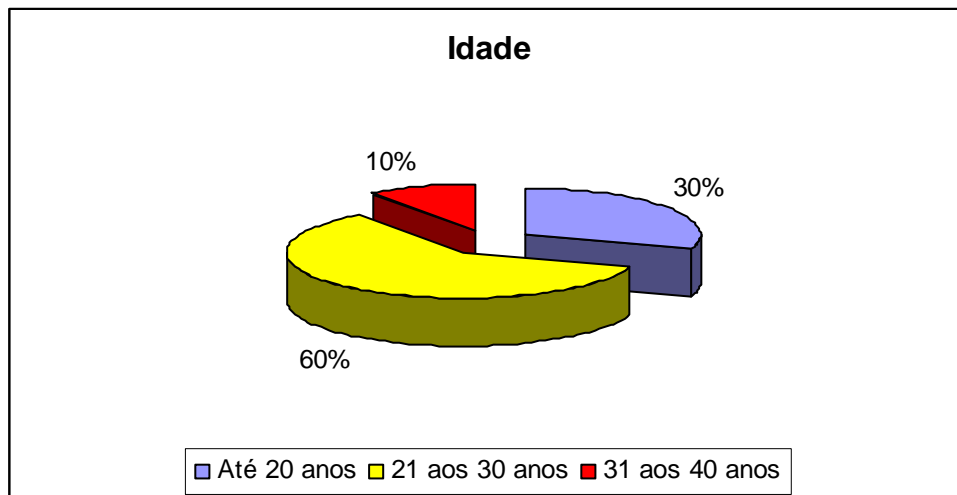


Gráfico 35: Questão 2 – Idade dos funcionários Torra Torra.

O gráfico acima demonstra que 60% dos funcionários do Torra Torra têm entre 21 a 30 anos e que 30% dos pesquisados têm até 20 anos, o que significa que a maioria da amostra é composta por jovens.

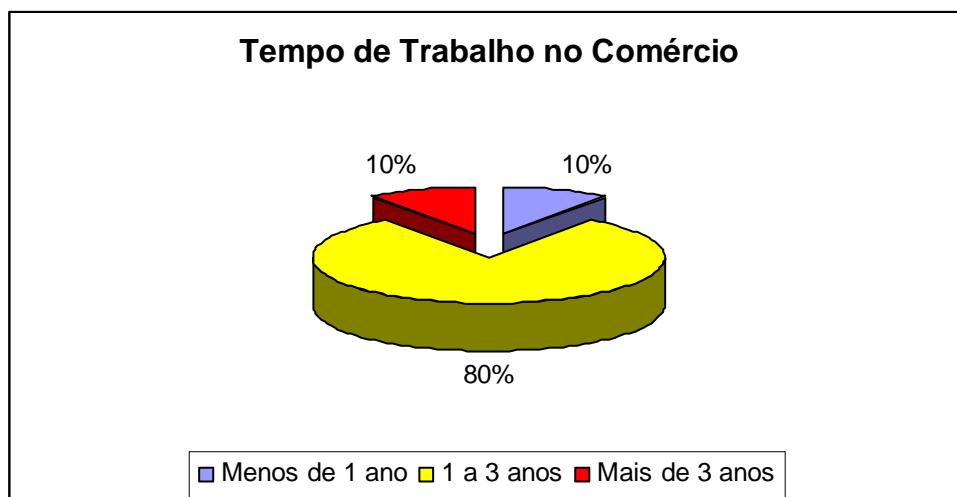


Gráfico 36: Questão 3 – Tempo de Trabalho no Comércio.

Segundo a pesquisa 80% dos funcionários já trabalham no comércio de 1 a 3 anos.

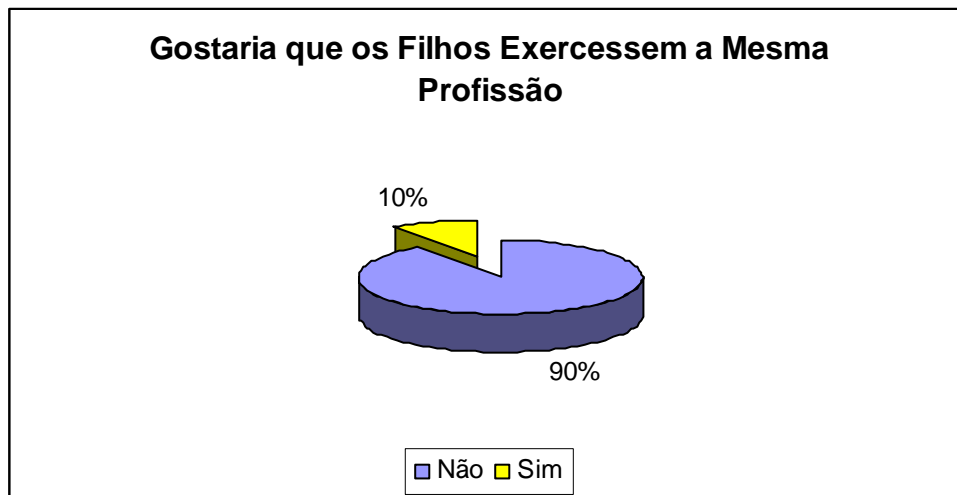


Gráfico 37: Questão 4 – Gostaria que os Filhos Trabalhassem no Comércio.

Como podemos observar no gráfico acima 90% dos funcionários do Torra Torra responderam que não gostariam que seus filhos exercessem a mesma profissão que eles e alguns dos motivos os elencados a seguir:

- ACREDITO QUE O COMÉRCIO É RUIM PORQUE TEM FINAL DE ANO
- É UM TRABALHO MUITO CANSATIVO
- É UM TRABALHO ESTRESSANTE
- NÃO TRAZ FUTURO
- O COMÉRCIO EM SI PRIVA AS PESSOAS DE ALGUMAS ATIVIDADES DE LAZER NO FINAL DE SEMANA
- GOSTARIA QUE ELE TIVESSE OPORTUNIDADE MELHOR
- MERECEM COISA MELHOR

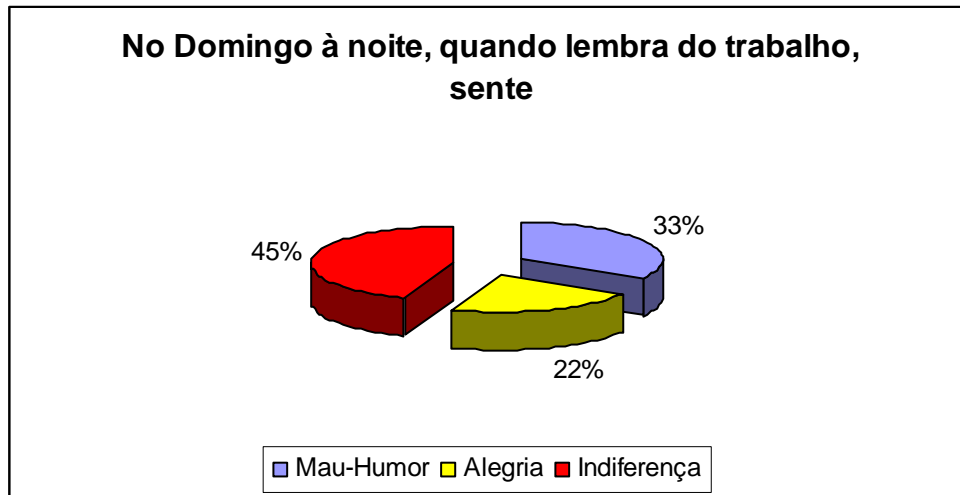


Gráfico 38: Questão 5 – Sentimento em relação à expectativa de trabalho.

Quando questionados sobre o sentimento quando lembra que tem que trabalhar na segunda-feira, 45% dos funcionários se responderam que nutrem o sentimento de indiferença, 33% o sentimento de mau-humor e 22% manifestaram sentir alegria. Alguns dos motivos relatados pelos respondentes são:

- PORQUE ESTÁ ACABANDO O SOSSEGO
- COMÉRCIO É MUITO AGITADO

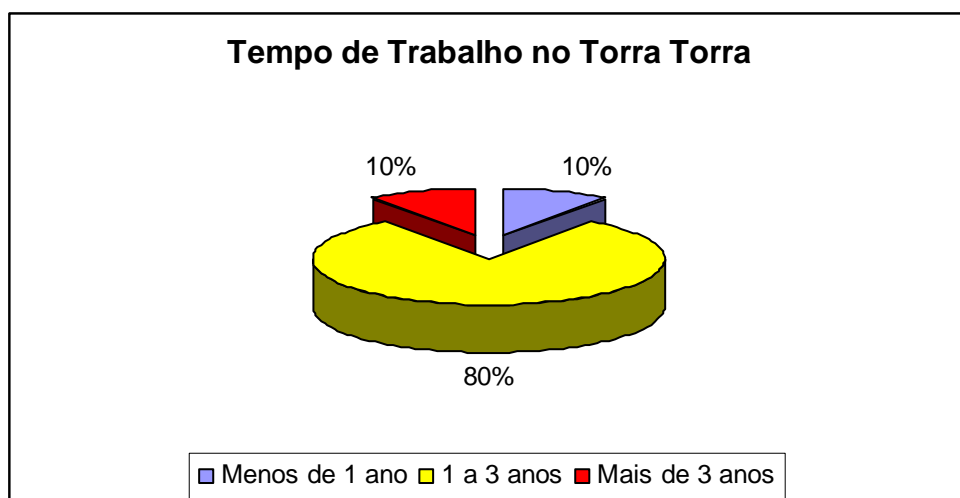


Gráfico 39: Questão 6 – Tempo de trabalho na Loja

Conforme mostra o gráfico sobre tempo de trabalho na loja, 80% dos funcionários informaram possuir de 1 a 3 anos de empresa, o que demonstra que estão em seu primeiro emprego no comércio.

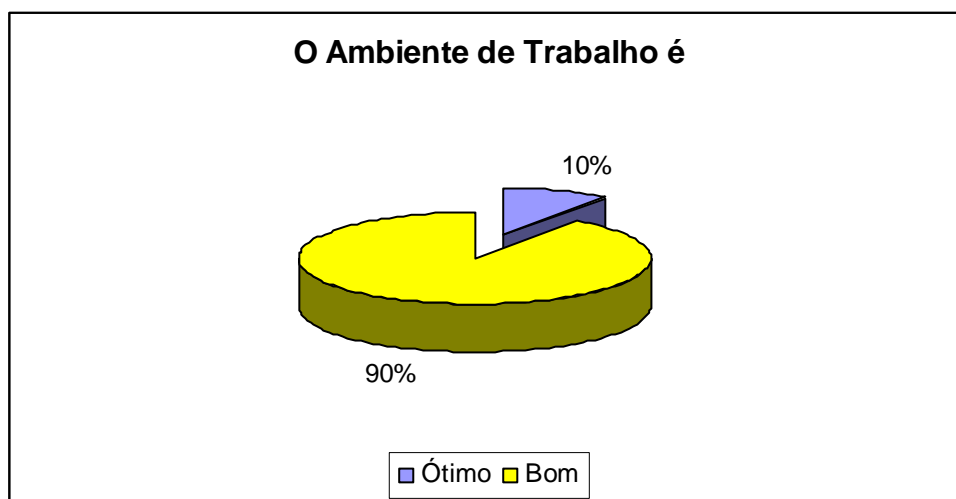


Gráfico 40: Questão 7 – Sentimento sobre o clima organizacional.

De acordo com o gráfico acima 90% dos entrevistados consideram bom o clima organizacional e 10% o consideram ótimo.

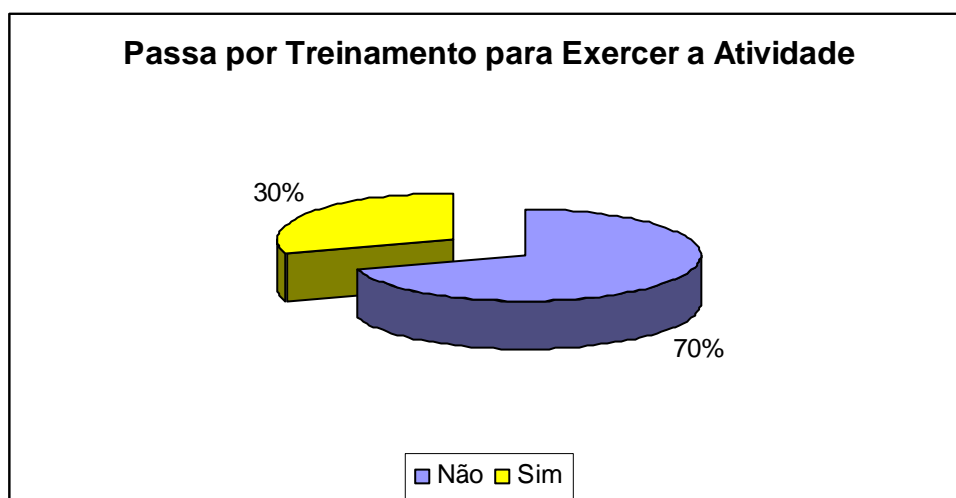


Gráfico 41a: Questão 8a – Existência de programa de treinamento.

Segundo o gráfico, 70% dos funcionários do Torra Torra mencionaram não passar por treinamento para exercer suas atividades, o que está coerente com as respostas obtidas com a entrevista do gerente geral, onde o mesmo mencionou que a empresa ainda não tem um programa de treinamento estruturado.

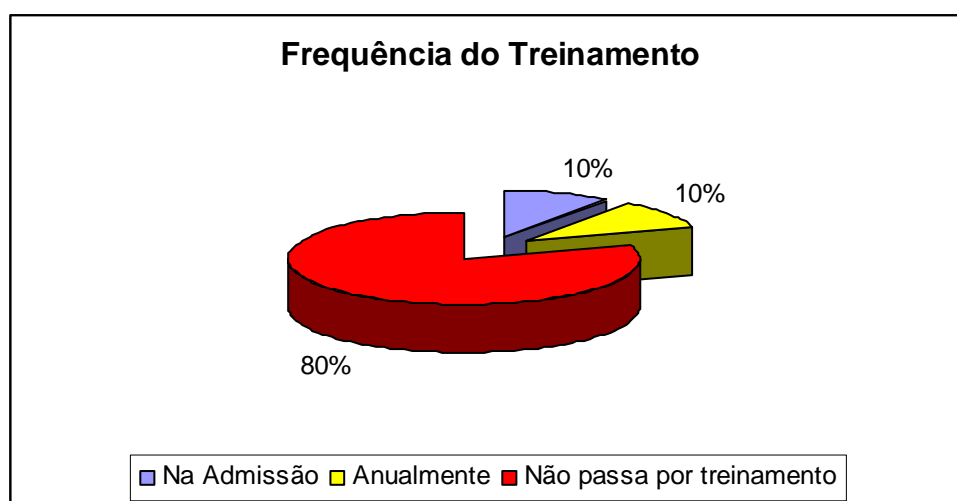


Gráfico 41b: Questão 8b – Frequência do treinamento.

Coerentemente com as respostas da questão anterior 80% dos funcionários reforçaram que não passam por treinamento e 20% dos que passam por treinamento 10% o fazem na admissão e 10% anualmente. Essas respostas possuem total coerência com o mencionado pelo gerente da loja, que nos revelou a existência de treinamento sistemático somente para os vigilantes e constatamos, na pesquisa, que funcionários do caixa também passam por treinamento para operar os sistemas.



Gráfico 42: Questão 9 – Identificação da importância do treinamento.

Conforme mostra o gráfico acima 100% dos funcionários mencionaram achar importante passar por treinamentos para exercer sua atividade.

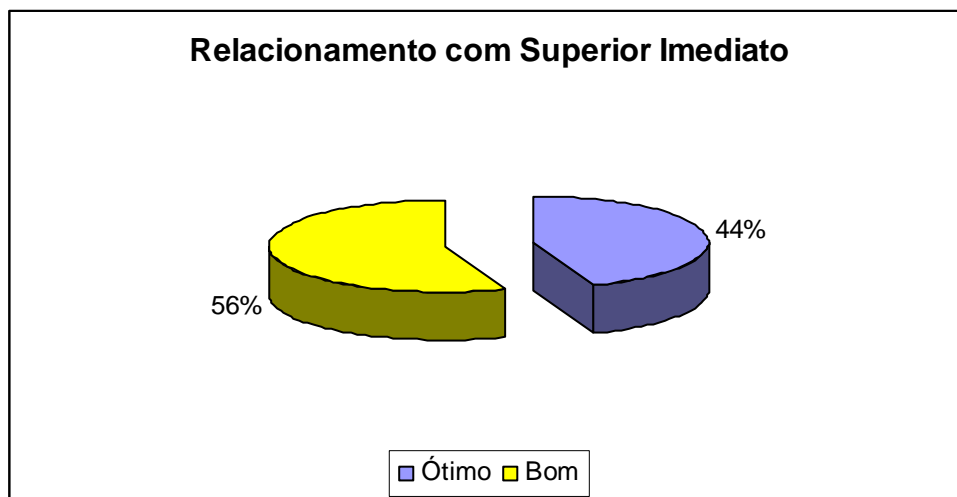


Gráfico 43: Questão 10 – Relacionamento com Superior Imediato.

Quando questionados sobre o relacionamento com o superior imediato 56% dos funcionários sinalizaram que o mesmo é bom e 44% o consideram ótimo.

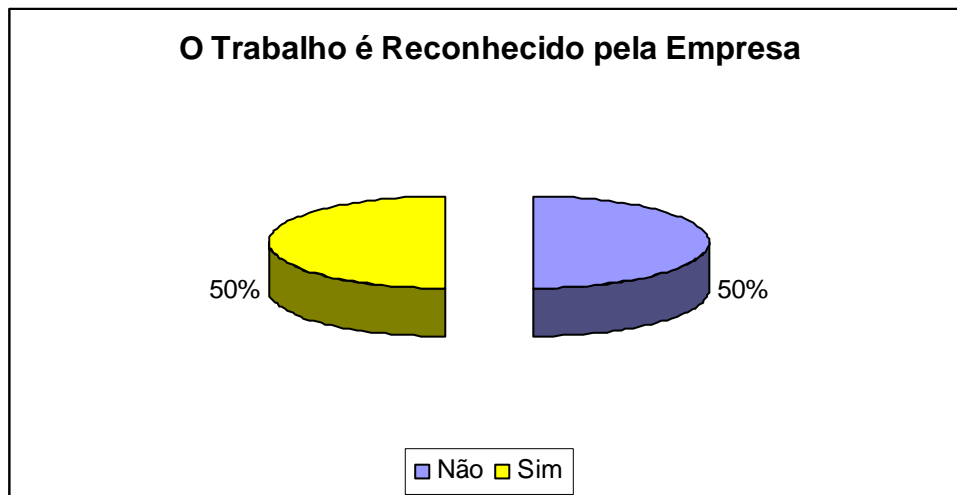


Gráfico 44: Questão 11 – Considera o trabalho reconhecido pela empresa.

De acordo com o gráfico acima os funcionários ficaram divididos com relação ao reconhecimento, sendo que 50% acharam que o seu serviço é reconhecido pela empresa e a outra metade não sente seu trabalho reconhecido.

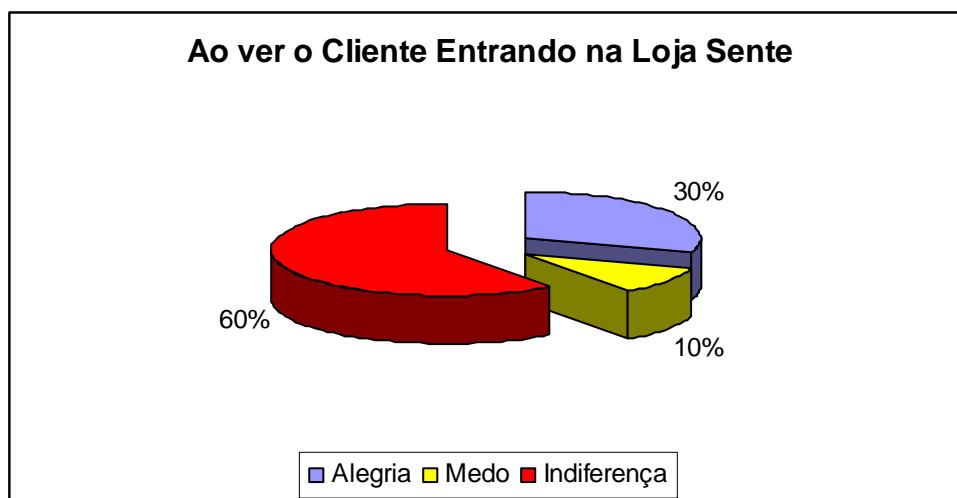


Gráfico 45: Questão 12 – Sentimento do funcionário em relação ao cliente.

Segundo o gráfico 60% dos pesquisados informaram que sentem indiferença com a entrada do cliente na loja, 30% sentem alegria e 10% sentem medo. Trata-se de um dado preocupante, uma vez que, conforme Almeida (1995, p.105) “[...] o verdadeiro patrão não é o dono da empresa, o diretor ou o chefe imediato, mas o Cliente.” Se não há alegria com a entrada do cliente na loja como haverá prazer em atendê-lo?

9.3 Análise Crítica dos Resultados da Pesquisa de Clima

Analisando os resultados da pesquisa de clima organizacional conseguimos entender as manifestações dos consumidores com relação às indicações feitas da loja que recomendaria e da que jamais voltaria, conforme divulgado no capítulo 7 deste trabalho.

Podemos perceber que o sexo e a faixa etária dos funcionários de ambas as lojas é compatível. O tempo de trabalho no comércio da maioria pesquisada coincide com o tempo de trabalho em cada loja. O clima organizacional e o relacionamento com a chefia imediata, num contexto geral, também foram bem avaliados nas duas lojas e todos concordaram na necessidade de treinamento para a execução de suas atividades.

As grandes diferenças entre as lojas que, provavelmente, impactaram na percepção e opinião dos consumidores estão relacionadas às questões de reconhecimento (satisfação), necessidades de estima mencionada por Maslow na pirâmide das necessidades, vide subitem 4.2.9.1 deste trabalho, e treinamento, cuja importância descrevemos no item 5.1.2. Isso fica evidente quando avaliamos as questões 4, 5 e 11, que referem-se a satisfação e nas questões 8, 9 e 12, que mencionam ou refletem as necessidades de treinamento. Vamos discutir um pouco essas respostas.

Na questão 4 enquanto 90% dos funcionários do Torra Torra mencionaram não quererem que seus filhos exerçam a mesma profissão porque o comércio é ruim, cansativo, estressante, não traz futuro, merecem coisa melhor, 75% dos funcionários das Lojas Riachuelo também responderam não querem devido a priorização de estudos e outros. Essa análise nos faz refletir sobre o que mencionou La Casas (2006,p.212), vide subitem 5.1.2 deste trabalho, que alguns profissionais não se identificam com a profissão de vendas e estão apenas ocupando o cargo em caráter transitório ou por falta de opção, afinal só desejamos aos nossos filhos o que julgamos ser bom.

Na questão 5, 34% dos funcionários das Lojas Riachuelo mencionaram sentir alegria em pensar que teriam que trabalhar no dia seguinte enquanto que 33% dos funcionários do Torra Torra mencionaram ficar mau humorados com a lembrança.

Na questão 11 verificamos que 50% dos funcionários pesquisados na

loja Torra Torra não sentem seu trabalho reconhecido e valorizados pela empresa enquanto que nas Lojas Riachuelo cerca de 67% se sentem reconhecidos. Esse é um fator influenciador de desempenho, conforme mencionamos no subitem 5.3 deste trabalho.

Na questão 8, quando questionados se passam por treinamento para exercer suas atividades 70% dos funcionários do Torra Torra disseram não passar por nenhum treinamento, enquanto que nas Lojas Riachuelo 100% dos funcionários alegaram passar por treinamento. Trata-se de um grande diferencial principalmente quando 100% dos funcionários das duas empresas disseram, na questão 9, que julgam importante o treinamento para execução de suas atividades. Esse é um grande diferencial, conforme mencionado no subitem 5.1.2, que se reflete na resposta da questão 12, onde 60% do efetivo do Torra Torra se sente indiferente com a chegada do cliente enquanto 89% dos funcionários das Lojas Riachuelo disseram sentir alegria ao ver o cliente entrando na loja.

Diante desses dados percebemos que a loja que investe em treinamento e que os valoriza, os motiva ganha um grande aliado no combate a concorrência, na conquista e na fidelização do cliente, garantindo ainda sua permanência no mercado, como disse La Casas (2002, p.212) “um bom atendimento pode ser determinante para o futuro do lojista.”

CAPÍTULO 10

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do aumento da concorrência, devido à globalização, as empresas, principalmente as micro e pequenas, que se caracterizam a maioria no cenário econômico brasileiro, sendo mais frágeis e não possuindo subsídios suficientes, precisam encontrar um diferencial para manterem-se competitiva no mercado.

A inovação em produtos e serviços se caracteriza como um diferencial com prazo determinado, temporário, pois frente às facilidades tecnológicas tudo se copia rapidamente fazendo a inovação de hoje se tornar o produto de “prateleira” amanhã.

A qualidade também já não é mais um diferencial. É um pré-requisito básico. Se o produto não tem qualidade, não tem cliente, não tem venda, não tem loja.

O conhecimento dos compostos de marketing 4Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça) e 4As (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação) é fundamental, assim como a realização de um planejamento de marketing consistente, com análises do ambiente interno, externo, oportunidades e ameaças. Mas ainda não basta. Antes de mais nada, precisamos saber quem é o nosso cliente e o que ele valoriza, qual a sua opinião sobre meus produtos e serviços. Preciso não só conhecer, mas praticar outro composto de marketing, os 4Cs (Cliente, Conveniência, Comunicação e Custo), que coloca o cliente como o centro da razão de existência da empresa, pois afinal, ele é o patrão.

Em nenhum momento a empresa deve pensar que está vendendo apenas determinados produtos, pois todo produto está agregado a uma prestação de serviço, sendo a principal delas e comum a todas as naturezas de serviço, o atendimento.

Surpreendentemente o avanço tecnológico que temos presenciado neste século, mais do que em todos os séculos passados, como a propagação do auto-atendimento, por exemplo, não tem extinguido de interação entre indivíduos. O ser humano é carente e tem a necessidade de contato pessoal, de feedback

verbal e não verbal, deseja receber um atendimento personalizado, tem o desejo de ser único, de ser especial, de receber tratamento exclusivo. Hoje está havendo certo desprezo pelo tratamento coletivo. O cliente é um indivíduo com expectativas, anseios, desejos particulares e específicos. O consumidor está mais exigente, conhecedor dos seus direitos. Não quer ser considerado mais um e sim o único naquele momento. Ele quer ser surpreendido, encantado.

Gerar alto valor agregado ao cliente é a chave para tornar-se competitivo e encantar o cliente. Para criar esse diferencial precisamos conhecê-lo, saber o que valoriza, qual a expectativa dele em relação ao produto/serviço e descobrir meios para superar essa expectativa, pois atendê-la simplesmente é o que o concorrente já faz e para fidelizar o cliente eu preciso ser melhor que ele.

Se o cliente é o “patrão” e é o motivo da existência das empresas, porque as empresas de varejo perdem clientes?

Na pesquisa de campo que realizamos percebemos que os clientes mais valorizam num relacionamento empresa x cliente é o atendimento e, por incrível que pareça, é o que muitas das lojas do calçadão de Bauru têm de pior, pois tendem aos extremos e/ ou sufocam o cliente, “perseguido-o” pela loja não deixando-o a vontade para “olhar” os produtos, ou propõem o auto-atendimento tirando os “vendedores” do saguão da loja deixando o cliente totalmente perdido em suas dúvidas, anseios e indecisões. Esquecem-se que nenhum extremo é bom, que é necessário o equilíbrio, que haja um vendedor-consultor que conheça os produtos, que goste de gente, que ame o que faz, e que sabe se colocar no lugar do cliente prestando-lhe um atendimento de excelência.

O mau atendimento nas lojas é o real motivo para a perda de cliente no varejo. Mas porque ele ocorre?

A pesquisa de clima organizacional aplicada nas lojas apontadas pelos consumidores como recomendada e não recomendada no comércio do calçadão bauruense indicou que o mau atendimento ocorre em função de vários fatores: a não aptidão à função, ou seja o funcionário trabalha no comércio por falta de opção e pelo profissional não sentir o seu trabalho reconhecido pela empresa, motivos que o levam a trabalhar desgostoso, insatisfeito e infeliz. Sentimentos esses que são transferidos ao cliente no momento do atendimento.

O atendimento inadequado também demonstrou ser resultado da falta de investimento em treinamento por parte das empresas, não trabalhando a

postura profissional do funcionário, não transmitindo o valor do cliente para a organização, quem ele é, o que valoriza e a deficiência de conhecimento sobre produtos comercializados.

Diante dos resultados da pesquisa percebemos que as hipóteses levantadas no início do trabalho foram confirmadas, sendo, para esse público, o atendimento inadequado o grande motivo da perda de clientes no varejo.

10.1 Inovação – Ferramenta para Identificação de Perdas de Clientes

Sabendo da grande dificuldade encontrada pelos varejistas na identificação dos motivos que levam à perda de clientes, devido muitas vezes pelo conhecimento teórico restrito, desenvolvemos um material que o apoiará nessa árdua tarefa. Trata-se de uma ferramenta simples, prática que levará o varejista, seja ele proprietário ou gestor, a refletir sobre alguns aspectos levantados nos compostos de marketing, cujo conteúdo abordamos neste trabalho.

Para utilizar essa ferramenta basta girar o círculo superior e avaliar cada item dos compostos.



Figura 3: Ferramenta para Identificação de Perdas de Clientes

APÊNDICE A – PESQUISA DE OPINIÃO APLICADA JUNTO AOS CONSUMIDORES

PESQUISA DE OPINIÃO

Olá! Será muito bom contar com a sua participação nessa pesquisa. Sua opinião sincera sobre as questões abaixo auxiliarão na análise do varejo bauruense e poderão contribuir para a melhoria dos serviços prestados nesta cidade.

1. Sexo : Feminino () Masculino ()		2. Idade: até 20 anos () 21 aos 30 ()		31 aos 40 () Acima 40 ()			
3. Onde mora: Bauru () Águdos () Piratininga () Outra: _____							
4. Renda Familiar: até R\$ 484,97 () R\$ 485 e 726 ()						R\$ 727 a R\$ 2.012 () Acima de R\$ 2.012 ()	
5. Você faz compras no calçadão de Bauru? Sim () Não ()							
6. Com que frequência? Diariamente () Semanalmente () Mensalmente ()							
7. Que gênero mais compra?							
Roupa ()		cosméticos/perfumaria ()		Eletro/Eletrônicos ()			
Calçado ()		Utensílios de 1,99 ()		Outros: _____			
8. Enumere , em grau de importância, os itens que você mais valoriza em uma loja, sendo 1 o que considera mais importante .							
Atendimento ()		Localização ()					
Variedade de Produtos ()		Disposição dos produtos/vitrines ()					
Preço ()		Marca ()					
Propaganda ()		Outros: _____					
9. Marque a opção que te leva a <u>não comprar</u> mais em uma loja.							
Preço ()		Falta de produto ()					
Localização da loja ()		Desorganização das mercadorias ()					
Atendimento inadequado ()		Outros: _____					
10. Você leva em consideração o comentário de satisfação ou insatisfação de seus amigos e/ou familiares?							
Sim () Não ()							
11. Cite três exemplos de lojas que você:							
Recomendaria			Jamais voltaria				

APÊNDICE B – ENTREVISTA LOJAS RIACHUELO

LOJA: LOJAS RIACHUELO S/A

NOME DO ENTREVISTADO: Ana Lúcia Veiga Zabuscka

CARGO: Gerente Geral

BLOCO EMPRESA

1) Qual a estrutura organizacional da sua empresa? (Organograma)

A Riachuelo é um grupo de empresas. Temos uma transportadora, uma fábrica (Guararapes) que confecciona o tecido para confecção das roupas de marca própria, as Lojas Riachuelo e mais a financeira Midway. Hoje 90% dos nossos produtos são Guararapes (fast-fashion). O organograma das Lojas Riachuelo é composto por: presidente, diretor geral, diretor de compras/lojas, gerentes regionais, gerentes de lojas, supervisor de vendas, encarregados de escritório/crédito, líderes de setor, demais funcionários.

2) Sua empresa tem definida a visão, missão e valores? Essa cultura organizacional está clara? Foi bem disseminada entre os funcionários?

Sim. Nós temos um quadro bem na entrada com a visão, missão e valores da Riachuelo. Temos governança corporativa, abrimos capital também então isso tem que ficar muito claro. Os funcionários tem que ser os primeiros a saber, a entender para saber o que a Riachuelo está buscando. Eles são treinados, com vistas a incorporarem a missão e a visão

3) Sua rede possui quantas lojas? Quantos funcionários no total?

A rede possui 104 lojas. 20.000 funcionários.

4) Dentre todas as lojas qual o porte desta loja de Bauru? Quantos funcionários possui?

A loja de Bauru é de porte médio. 85 funcionários.

5) Qual o volume de vendas da rede e desta loja?

Não posso informar.

6) As vendas ocorrem mais à vista ou no crediário? Você considera essa característica boa ou ruim e porquê?

75% das vendas ocorrem através do cartão Riachuelo. Sim, muito bom, pois vendendo no cartão Riachuelo ele vai voltar para pagar na loja, acaba comprando novamente e assim se fideliza. É como se tivessem um consócio conosco. Ele paga e pega mais mercadorias.

BLOCO CLIENTES

1) Quantos clientes vocês possuem? Você os considera fiéis? Justifique.

Em Bauru temos 134.000 clientes. Nós temos clientes fiéis e esporádicos, que vem pelo preço ou por promoção. Temos 42% de ativação, ou seja 42% dos clientes cadastrados estão sempre comprando.

2) Qual é o target (público-alvo) de sua loja?

Temos classe B, C e D. Pessoas que gostam de moda, que buscam se vestir bem. A classe A em cama, mesa e banho.

3) Vocês fazem segmentação de clientes? É dado um tratamento diferenciado a cada segmento?

Não fazemos. Tratamento é igual, inclusive para deficientes físicos.

4) Quais são os canais de relacionamento entre sua empresa e seus clientes?

O ISC 100 (Índice de Satisfação do Cliente), Mala Direta, SMS com promoções, recados, o site, fale conosco e catálogos promocionais.

5) Cite quatro coisas que o seu cliente mais valoriza no relacionamento com sua empresa, em níveis de importância.

Atendimento, comodidade, qualidade dos produtos, a estrutura da loja, o preço.

- 6) Vocês realizam pesquisa de satisfação junto aos seus clientes? Com que periodicidade? Você considera importante essa realização?

O ISC 100 (Índice de Satisfação do Cliente) liga a todos os clientes após a venda e questiona sobre 10 itens da experiência de compra. Cada loja é medida diariamente e tem como meta 100%. A empresa também tem disponibilizado, no crediário, uma pesquisa de opinião, que após ser respondida é colocada numa urna e é encaminhada diretamente a gerente da loja, que as responde pessoalmente.

- 7) A empresa possui algum sistema de CRM (gestão do relacionamento com clientes)?

O próprio ISC 100. Com ele eu consigo entender melhor o meu cliente e fazer uma tabulação das características de compra dos meus clientes e assim fazer uma ação focada no público alvo de uma promoção, campanha, por exemplo.

BLOCO MARKETING

- 1) Quais são as ações de marketing que sua empresa realiza?

Campanhas televisivas, tablóides.

- 2) Essas ações são definidas de forma centralizada (pela matriz) ou descentralizada (podendo cada filial fazer as suas)?

A matriz produz todas as campanhas de marketing, todos os tablóides. Isso é igual para todas as lojas. Mas cada loja tem uma verba local para as ações regionalizadas, carro de som, rádio, ações junto a CDL.

- 3) A empresa possui programa de treinamento para o corpo funcional? Todos os funcionários são contemplados? Esses treinamentos são realizados com que periodicidade?

Sim. Todos os funcionários. Temos treinamentos normais que acontecem mensalmente, semestrais, quinzenalmente e pela necessidade. Alguns são corporativos e outros não. Quando é admitido ele passa pela integração. Ele

conhece todos os departamentos da loja, a missão, visão, valores. Ele recebe um manual de ética, pois a empresa valoriza muito a ética. Temos o treinamento Friedman, específico de atendimento ao cliente, comprado pela Riachuelo onde nós gerentes fomos os multiplicadores a todos os funcionários.

4) A organização possui um plano de carreiras?

Temos um programa de recrutamento interno para ascensão a todos os cargos, onde os funcionários se candidatam e passam por um processo seletivo.

Comentários extras: “O grande diferencial hoje no comércio é o atendimento”. “Temos valores inegociáveis e o tratamento ao cliente é um deles. Se a gente gosta do que faz, se a gente gosta do cliente não tem porque dar errado. Só não vai dar certo se você não fizer o que você gosta.”

APÊNDICE C – ENTREVISTA LOJA TORRA TORRA

LOJA: TORRA TORRA – FILIAL BAURU
NOME DO ENTREVISTADO: GILSON
CARGO: GERENTE DE VENDAS

BLOCO EMPRESA

7) Qual a estrutura organizacional da sua empresa? (Organograma)

A empresa Torra Torra foi fundada em 1992, na cidade de São Paulo, por três irmãos Marcos, Márcio e Mauro. A administração é familiar, sendo que o Marcos responsável pela administração financeira, o Márcio é responsável pelo marketing, lay-out, e o Mauro é responsável pela a compra e estoques. Abaixo dos donos vem os supervisores de área e gerentes de loja.

8) Sua empresa tem definida a visão, missão e valores? Essa cultura organizacional está clara? Foi bem disseminada entre os funcionários?

Não tem definida a visão, missão e valores definidos.

9) Sua rede possui quantas lojas? Quantos funcionários no total?

A rede possui 36 lojas espalhadas pelo estado de São Paulo e possuía até 01 de outubro 3.162 funcionários.

10)Dentre todas as lojas qual o porte desta loja de Bauru? Quantos funcionários possui?

Bauru tem 3.000 m² . É uma loja de porte médio. A loja de Bauru tem 85 funcionários normalmente e em dezembro essa quantidade vai para 125.

11)Qual o volume de vendas da rede e desta loja?

Não posso responder.

12)As vendas ocorrem mais à vista ou no crediário? Você considera essa característica boa ou ruim e por quê?

É bem dividido. O cliente em geral prefere usar o cartão crédito ou débito. Às vezes, época de natal, a venda ocorre mais à vista. Tem dia que vende mais em dinheiro do que no cartão em outro mais cartão, varia muito.

BLOCO CLIENTES

8) Quantos clientes vocês possuem? Você os considera fiéis? Justifique.

Em Bauru passam, em média, diariamente mais de 1.000 clientes, sendo que a maioria compra alguma coisa, pois a loja tem variedade de produtos, de ofertas. Todos que entram acabam gastando. Os clientes do Torra Torra são fiéis. Eles voltam.

9) Qual é o target (público-alvo) de sua loja?

O cliente Torra Torra é povão. O Torra Torra é a loja do povo. É o povo que gosta dos produtos nas bancas. Se um dia o Torra Torra colocar vitrines esses clientes não vão entrar.

10) Vocês fazem segmentação de clientes? É dado um tratamento diferenciado a cada segmento?

Não. Todos os clientes são tratados iguais, independente do quanto gasta.

11) Quais são os canais de relacionamento entre sua empresa e seus clientes?

O site, o 0800 e a loja.

12) Cite quatro coisas que o seu cliente mais valoriza no relacionamento com sua empresa, em níveis de importância.

O cliente valoriza, em primeiro lugar, um bom atendimento, rapidez a busca de roupas no estoque, um bom dia, boa tarde, volte sempre. Em segundo lugar por causa do playground, porque o cliente se sente à vontade para fazer as compras sabendo que seu filho está brincando. Por causa do estacionamento também.

13) Vocês realizam pesquisa de satisfação junto aos seus clientes? Com que periodicidade? Você considera importante essa realização?

Estamos com um trabalho em São Paulo, por enquanto. Tem uma contratada pelo Torra Torra que ela vê a necessidade do cliente na loja, o que o cliente reclama mais, se é mais caixas, mais provadores, escada rolante. Bauru não chegou ainda porque está começando agora. Temos o cliente oculto, que verifica como foi o atendimento das colaboradoras, brigou no provador, no caixa para ver minha reação. Eu mesmo sou curioso sobre o que o cliente quer aqui em Bauru.

14) A empresa possui algum sistema de CRM (gestão do relacionamento com clientes)?

Não. Só há controle das trocas do cliente, por nome, mas os dados só são utilizados para controlar as trocas mesmo. O Torra Torra é uma empresa nova e tem muitas coisas para acontecer. Vamos chegar lá ainda.

BLOCO MARKETING

5) Quais são as ações de marketing que sua empresa realiza?

Temos a VM, que é uma pessoa responsável pelo merchandising da loja. Ela passa de loja em loja.

Temos uma empresa a Audi propaganda, uma empresa de presidente prudente, que cuida de todas as ações de marketing, inclusive da participação do programa da rede Record – Melhor do Brasil – todas as mercadorias em promoção anunciadas no programa eu recebo da Audi e coloco a placa do programa para identificação do cliente.

6) Essas ações são definidas de forma centralizada (pela matriz) ou descentralizada (podendo cada filial fazer as suas)?

A maioria é centralizada, mas se eu quiser eu posso fazer uma promoção relâmpago para algumas mercadorias de cama, mesa e banho. Pode fazer remanejamento de mercadorias de acordo com o público local.

7) A empresa possui programa de treinamento para o corpo funcional? Todos os funcionários são contemplados? Esses treinamentos são realizados com que periodicidade?

Em Osasco, já tem em fase piloto para os promotores de venda, mas ainda não chego para as lojas do interior. Para os seguranças e para os gerentes já tem treinamento. Só quando se torna gerente.

8) A organização possui um plano de carreiras?

Sim. Eu mesmo entrei como ajudante geral, fui para estoquista e me tornei gerente.

A gente vê o desempenho do pessoal e quando precisa ela passa por um período de experiência (3 meses) para ver se dá certo. Se for tudo bem ela passa a ganhar uma gratificação em carteira.

Comentários extras: O cliente é tudo para o Torra Torra. Tudo o que a empresa faz é pensando no cliente. Estacionamento, fraldário, playground, água, ar-condicionado (ainda não tem). Tudo são os clientes e vendas. “Sempre falo para as meninas: Se o cliente quer uma calça, ofereça uma meia ou um cinto para ele.”

APÊNDICE D – PESQUISA DE OPINIÃO APLICADA JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS DAS LOJAS

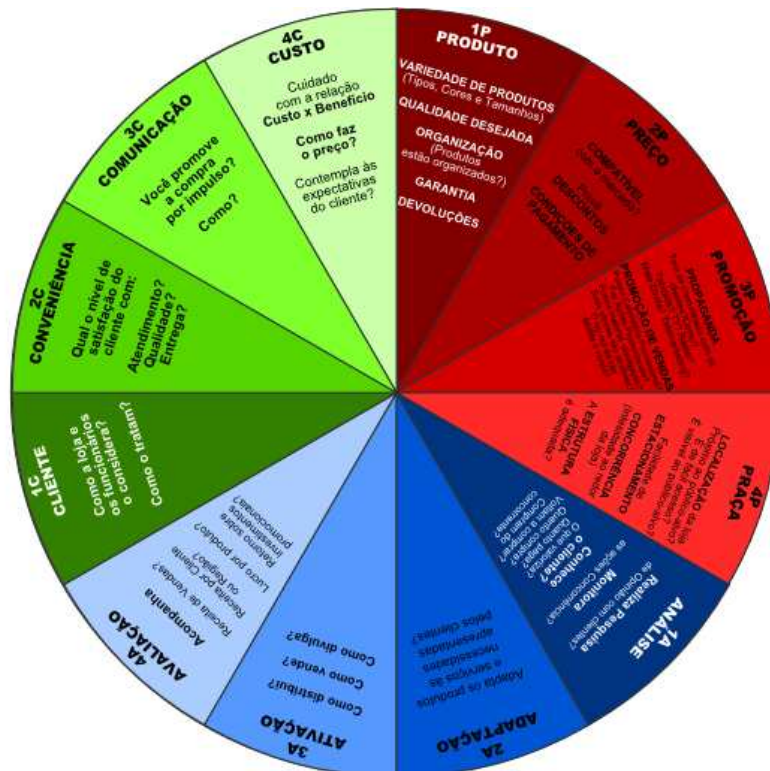
PESQUISA DE OPINIÃO		
Olá! Será muito bom contar com a sua participação nessa pesquisa. Sua opinião sincera sobre as questões abaixo auxiliarão na análise do varejo bauruense.		
1. Sexo : Feminino () Masculino ()	2. Idade: até 20 anos () 21 aos 30 ()	31 aos 40 () Acima 40 ()
3. Há quanto tempo você trabalha no comércio? Menos de 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos ()		
4. Você gostaria que seus filhos exercessem a mesma profissão que você exerce? Sim() Não () Por quê?		
5. No domingo à noite quando lembra do trabalho você sente: Mau-humor() alegria() tristeza() indiferença() Outro: _____ Porque? _____		
6. Há quanto tempo você trabalha nesta loja? Menos de 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos ()		
7. O seu ambiente de trabalho é: Ótimo() Bom () Ruim()		
8. Você passa por treinamento para exercer sua atividade? Sim() Não () Com que frequência? Na admissão () Mensalmente () Anualmente ()		
9. Você julga importante o treinamento para execução de sua atividade? Sim() Não ()		
10. O seu relacionamento com o superior imediato (supervisor/chefe) é: Ótimo() Bom () Ruim() Justifique:		
11. O seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa? Sim() Não ()		
12. Ao ver um cliente entrando na loja o que você sente? alegria () raiva () medo () indiferença () Outro: _____		

APÊNDICE E – FERRAMENTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE PERDAS DE CLIENTES

- Círculo Montado



- Parte Interna



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você:** o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. 18 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** 2 ed. São Paulo: Cobra Editora, 2006.

FECOMÉRCIO. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil:** Perspectivas até 2015. Brasília: CNC; Sebrae, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina A., LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

O Coruja da Administração. Disponível em: <<http://www.ocoruja.com/index.php/2009/e-jerome-mccarthy/>> Acesso em 23maio. 2009.

PARENTE, JURACY. **Varejo no Brasil:** Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/marketing/integra_bia?ident_unico=1100> Acesso em 23maio. 2009.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/financas/integra_bia?ident_unico=36> Acesso em 23maio. 2009.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/localizacao/integra_bia?ident_unico=506> Acesso em 23maio. 2009.

SEBRAE. **Pesquisa de Potencial de Mercado.** Target, 2009.

SCHMIDT, Juliana Campolin; STEFANO, Silvio Roberto. **Estudo de Clima Organizacional em uma rede de Lojas De Varejo: Uma Análise Comparativa.** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, n1, mar 2008. <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/15-Ed3_CS-EstudoClima.pdf.> Acesso em 06nov. 2009.

USCS. Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/comu/mktvarejo/faq_sobre_varejo.php.> Acesso em 07out. 2008.