

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

MARUEN KLEIN

AS ESTRATÉGIAS DO MIX DE VAREJO DO COMÉRCIO VAREJISTA
NO SETOR DE VESTUÁRIO NO MUNICÍPIO DE TAPERA/RS

PASSO FUNDO

2014

MARUEN KLEIN

**AS ESTRATÉGIAS DO MIX DE VAREJO DO COMÉRCIO VAREJISTA
NO SETOR DE VESTUÁRIO NO MUNICÍPIO DE TAPERA/RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, como parte dos requisitos parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientador: Profa. Esp. Lisiane Hermes

PASSO FUNDO

2014

MARUEN KLEIN

**AS ESTRATÉGIAS DO MIX DE VAREJO DO COMÉRCIO VAREJISTA
NO SETOR DE VESTUÁRIO NO MUNICÍPIO DE TAPERA/RS**

Estágio Supervisionado aprovado em 29 de novembro de 2014,
como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Administração no curso de Administração da Universidade
de Passo Fundo, campus Passo Fundo pela Banca
Examinadora formada pelos professores:

Orientador: Profa. Esp. Lisiane Hermes

Professora: Cassiana Maris lima Cruz

Professora: Suelen Correa

PASSO FUNDO

2014

À minha família e amigos,
pelo apoio fundamental nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Passo Fundo;
À Faculdade de Ciências Econômicas
Administrativas e Contábeis;
À orientadora, Profa. Esp. Lisiane Hermes,
pelo acompanhamento pontual e
extremamente competente;
Aos professores do
Curso de Administração;
A todos que, direta ou indiretamente,
contribuíram para a realização deste
trabalho de conclusão de curso.

“A menos que modifiquem a nossa
maneira de pensar, não seremos capazes de
resolver os problemas causados pela forma
como nos acostumamos a ver o mundo”

ALBERT EINSTEIN.

RESUMO

KLEIN, M. AS ESTRATÉGIAS NO MIX DE VAREJO COMO VANTAGENS COMPETITIVAS DO COMÉRCIO VAREJISTA NO SETOR DE VESTUÁRIO NO MUNICÍPIO DE TAPERA/RS. Passo Fundo, 2014. 83fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este trabalho apresenta um estudo sobre as estratégias do mix de varejo de estabelecimentos comerciais no setor de vestuário na cidade de Tapera/RS. Tendo como objetivo geral, compreender como os elementos do mix de varejo podem apresentar vantagens competitivas para a empresa do setor de vestuário. Como metodologia utilizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa dos dados, por meio de entrevistas de classificação exploratória e descritiva e seu procedimento sendo estudo de casos múltiplos. Ao final, constatou-se que as estratégias de Marketing e ponto de venda são fatores chaves para um bom relacionamento e fidelização dos consumidores, focando no seu diferencial competitivo e criando vantagem perante a concorrência.

Palavras-chave: Mix de varejo. Marketing. Estratégias. Consumidores.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Mix de Marketing.....	18
FIGURA 02 - Matriz produto/mercado.....	21
FIGURA 03 - Matriz Swot.....	22
FIGURA 04 - Matriz BCG.....	24
FIGURA 05 - Estágios do Processo de decisão de compra de Engel, Blackwell e Miniard...	34
FIGURA 06 - Estágios do Processo de Decisão de Compra de Engel, Blackwell e Miniard e Variáveis Influenciadoras.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Marketing e suas especificações.....	17
Quadro 02 - Práticas para retenção de clientes.....	36
Quadro 03 – Descrição do mix de varejo do Caso 1	43
Quadro 04 – Descrição do mix de varejo do Caso 2	44
Quadro 05 – Descrição do mix de varejo do Caso 3	45
Quadro 06 – Descrição do mix de varejo do Caso 4	46
Quadro 07 – Descrição do mix de varejo do Caso 5	46
Quadro 08 – Descrição do mix de varejo do Caso 6	47
Quadro 9 – Perfil dos Proprietários	48
Quadro 10 – Perfil da Empresa	49
Quadro 11 – Decisão do PDV	49
Quadro 12 – Decisões das Promoções	50
Quadro 13 – Espaço diferenciado para fabricantes	51
Quadro 14 – Atrativos do estabelecimento	51
Quadro 15 – Localização do estabelecimento	52
Quadro 16 – Público alvo	53
Quadro 17 – Significado de mix de produtos e serviços diferenciados	54
Quadro 18 – Estrutura física do estabelecimento	55
Quadro 19 – Layout	55
Quadro 20 – Cadastro de clientes	56
Quadro 21 – Treinamento de funcionários	57
Quadro 22 – Ponto de venda em relação à concorrência	57
Quadro 23 – Fatores que influenciam na decisão de compra	58
Quadro 24 – Objetivos e estratégias de ação	59
Quadro 25 – Síntese das Informações	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero.....	60
Gráfico 2- Faixa Etária.....	60
Gráfico 3- Estado civil.....	61
Gráfico 4- Renda Familiar.....	61
Gráfico 5- Escolaridade.....	62
Gráfico 6- Frequência de consumo.....	62
Gráfico 7- Decisão de compra.....	63
Gráfico 8- Lojas de preferência.....	64
Gráfico 9- Critérios de compra.....	65
Gráfico 10- Influência na compra.....	65
Gráfico 11- Ponto de venda.....	66
Gráfico 12- Ponto de atenção na vitrine.....	67
Gráfico 13- Atrativo da loja.....	68
Gráfico 14- Relacionamento cliente x vendedor.....	68
Gráfico 15- Quesitos de fidelização.....	69
Gráfico 16- Pontos fortes dos estabelecimentos.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 GESTÃO DE MARKETING.....	15
2.2 TIPOS DE MARKETING	17
2.3 COMPOSTO DE MARKETING – 4P’s	18
2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	20
2.4.1 Estratégias de crescimento	20
2.4.2 Análise PFOA	22
2.4.3 Portfólio	23
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	24
2.6 VAREJO	26
2.6.1 Decisões de Varejo	27
2.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO	29
2.7.1 Satisfação e Lealdade.....	31
2.8 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	32
2.8.1 Etapas do Processo Decisivo.....	33
2.8.2 Práticas para Retenção de Clientes	35
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	38
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.3 PLANOS DE COLETA DOS DADOS	40
3.4 ANÁLISES DE DADOS	41
3.5 VARIÁVEIS	41
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42

4.1 DESCRIÇÕES DOS CASOS	42
4.2 .ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.2.1 Análise qualitativa a partir da percepção da pesquisadora	43
4.2.2 Análise qualitativa a partir da percepção dos proprietários	48
4.2.3 Análise qualitativa a partir da percepção dos clientes.....	59
4.3 SUGESTÕES DO AUTOR	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICES	79

1 INTRODUÇÃO

No mercado varejista atual, diversas mudanças vêm se destacando, dentre elas o surgimento de novas oportunidades e principalmente o surgimento de novas ameaças e competidores no setor varejista. Os anos passam e a busca por produtos melhores se intensifica. Assim ressalta Vavra (1993, p. 23): “à medida que a natureza da concorrência vem mudando, da mesma forma o consumidor vem mudando” e com ela uma série de fatores, assim “a lealdade de marca entre consumidores virtualmente desapareceu à medida que eles perceberam que todas as marcas são praticamente iguais” (Ibidem, p.25). Os consumidores se veem rodeados de informação e ofertas por todos os lados, as quais facilitam seu processo de compras pelos seus requisitos atraentes e principalmente pelo relacionamento existente em o vendedor e o comprador. Assim definindo o comportamento de cada pessoa na hora da compra.

Este comportamento pode ser baseado nos fatores econômicos, culturais, sociais, familiares e outros. Abraham Maslow (1975) através de sua teoria da motivação mostra que o ser humano busca satisfazer suas necessidades, respeitando uma hierarquia, sendo esta devidamente demonstrada pela sua pirâmide motivacional, onde baseia-se na auto realização, autoestima, nas necessidades sociais, segurança e nas chamadas fisiológicas, que são tidas como básicas.

Essa complexidade coloca um desafio às organizações: o continuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com custo compatível e competitivo, na busca de assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Aonde Porter (1998) reforça o argumento de que o desempenho acima da média em uma empresa é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva.

O estudo tem como propósito contribuir para as empresas do comércio varejista do setor de vestuário da cidade de Tapera/RS, as melhores estratégias de PDV e obtenção de clientes por seus diferenciais e estratégias competitivas, ajudando também a estabelecer um

programa de fidelização para atender as expectativas dos consumidores e o melhoramento contínuo dos funcionários.

Dessa forma este estudo está dividido em quatro partes além desta introdução. Primeiramente é apresentada a revisão de literatura, seguida da metodologia, análise dos dados e por fim as considerações finais.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

As pessoas são dominadas pelas necessidades e tornam-se prisioneiras de si, procurando sua satisfação e desejos de forma rápida e clara, sem muitos esforços, mas também, preferem qualidade e eficiência e por isso buscam por ambientes práticos aonde se sintam bem e valorizadas.

Conscientes disso, as empresas passaram a ter que estudar o comportamento desses consumidores e criar as melhores estratégias para fazer com que seus produtos estejam dentro do rol dessas necessidades ou até mesmo lançar novos produtos capazes de despertar novos desejos. Pois o cliente não é mais aquele jovem indeciso, que tem sua opinião influenciada facilmente, mas sim tem critérios, os quais as empresas procuram satisfazer e chamar a atenção de maneira que ele se sinta atraído. Mas nos dias atuais isso não é uma tarefa tão fácil assim, há uma grande leva de concorrentes que fazem de tudo para alcançarem suas metas diárias.

Para buscar esse diferencial, a empresa deve investir no seu relacionamento com o consumidor, juntamente com as estratégias no seu ponto de venda. Pois, proporcionar aos clientes um relacionamento prazeroso e de confiança é o mesmo que investir na conquista da sua lealdade, levando-os a pensar duas vezes antes de experimentar outra marca. Porém, a fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, e as estratégias utilizadas para esses fins, se tornam sua vantagem e destaque, frente aos outros concorrentes, tornando-se a líder nesse setor.

Diante dos aspectos relacionados acima e da importância das estratégias no PDV, e da fidelização de clientes, o Marketing de Relacionamento torna-se o fator-chave para o sucesso organizacional da empresa. No qual destaca-se o seguinte problema:

Como as estratégias do mix de varejo podem ser consideradas vantagens competitivas em lojas de varejo do setor de vestuário no município de Tapera/RS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como os elementos do mix de varejo podem apresentar vantagens competitivas para a empresa do setor de vestuário.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear as práticas que as organizações desenvolveram atualmente no mix de varejo;
- b) Comparar a percepção dos consumidores sobre mix de varejo;
- c) Estabelecer um programa de sugestões e recomendações que venha atender as expectativas dos consumidores adequadamente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Entende-se por fundamentação teórica, o conjunto de conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento de um trabalho, com base em fontes disponíveis sobre o tema que será abordado, tendo importância fundamental na elaboração de um projeto. Neste capítulo, serão abordados temas como gestão de Marketing, tipos de Marketing, composto de Marketing, estratégias de Marketing, vantagens competitivas, varejo, decisões de varejo, Marketing de relacionamento, satisfação e lealdade, comportamento do consumidor, processo decisório entre outros.

2.1 GESTÃO DE MARKETING

Marketing pode ser definido como o processo de conquistar e manter clientes. Ou como disse Kotler (2006): "Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca". A empresa que segue as diretrizes do marketing produz o que o cliente quer e não tenta vender o que produz.

Dantas, Rocha e Coelho (1997, p.15) definem:

Marketing é uma filosofia de orientação para o cliente, é uma função empresarial organizada, dotada de objetivos e políticas definidos; é uma estrutura organizacional moderna envolvendo a integração de todas as funções.

As empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores, e é através do Marketing que se consegue compreender as pessoas que usarão seus produtos e serviços. Quanto mais atrativo for um segmento ou produto, maior será o número de interessados em experimentá-los ou investir nele. Kotler (1985, p. 27) ressalta que "Marketing não é uma exceção. Ele deve necessariamente significar diferentes coisas e assumir diferentes tarefas",

essa medida varia juntamente com o estágio do desenvolvimento econômico de um consumidor para outro.

Já a administração de Marketing citada por Kotler (1985, p.38) concretiza-se na:

Análise, planejamento, implantação e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e tendo por objetivo o ganho pessoal ou mútuo. Ele se baseia fortemente na adaptação e na coordenação de produto, preço, promoção e lugar para alcançar uma reação eficiente.

Seguindo o conceito de Kotler (1985, p.39), ele relata que “a organização pode ver o Marketing como sendo, em grande parte, um problema de influenciar outros ou como um problema de satisfazer outros.” Podendo ele ser uma pequena parte do seu trabalho ou grande parte dele, um senso comum ou uma prática altamente especializada. Todas essas formas e atitudes são encontradas nas organizações, em diversos setores.

Para Kotler (2000, p.30) o Marketing é frequentemente descrito como ‘a arte de vender produtos’. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em Marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg de Marketing. Peter Druker (1999), um dos maiores teóricos da administração, expõe essa questão da seguinte maneira: “pode-se presumir que sempre haverá necessidades de algum esforço de vendas, mas o objetivo do Marketing é tornar a venda supérflua”. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.

O Marketing está ganhando crescente reconhecimento como importante função em todas as organizações que procuram perceber, agir e satisfazer todos os públicos alvos. Ele facilita e completa as trocas já citadas acima, e traz retorno e reconhecimento às empresas. Seguindo a mesma lógica de Kotler(2000, p.27) “os profissionais de Marketing são responsáveis pela gestão da demanda, os gerentes de Marketing procuram influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda para alcançar os objetivos da organização”. E são esses gestores que devem fazer a boa administração e promover as estratégias que façam os diferenciais das empresas.

2.2 TIPOS DE MARKETING

O Marketing é uma área muito grande que engloba diferentes tipos de Marketing que se adequam para cada tipo de situação, e por isso é uma tarefa muito difícil defini-lo, e em cada uma delas é possível se aprofundar e aprender novas técnicas eficazes.

Peter (2001, p.5) nos fala que “o Marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros”. Hoje há diversos tipos e técnicas de Marketing exclusivas para determinadas áreas e tipos de públicos, mas de uma forma geral o Marketing sempre é muito visual e argumentativo. A seguir apresentam-se o Quadro 1 os tipos de Marketing e suas especificações:

Quadro 1: Marketing e suas Especificações

TIPOS	ESPECIFICAÇÕES
Marketing Direto	<ul style="list-style-type: none"> - É umas das formas mais usadas que usa de mídia de propaganda para atingir uma grande massa e assim trazer resultados diretos e rápidos para a empresa ou organização, sendo assim preciso fazer uma análise de mercado e acompanhamento dos investimentos e do retorno. - Marketing direto é um dos que mais cresceu nos últimos tempos com a nova economia, e utiliza dos meios de comunicação para atender as necessidades de uma camada específica da população, que visa oferecer serviços e produtos de uma forma a fidelizar o cliente oferecendo produtos e serviços de qualidade ao que os consumidores necessitam, assim fazendo com que empresa consiga atrair novos clientes através do Marketing direto e maximizando os lucros. - Os principais objetivos do Marketing Direto são: Pesquisa mercado, Identificação de clientes potenciais, Conquista novos clientes, Fidelização de clientes, Divulgação da marca (novo) e dos seus produtos ao público alvo definido, Rentabilização da Força de Vendas, Obtenção de resultados mensuráveis, Maximização do lucro.
Marketing Indireto	<ul style="list-style-type: none"> - Outra forma de marketing muito utilizada, que é inserir o Logotipo ou produto em um filme, novela ou programa de televisão, revistas, games etc. de forma sutil assim o telespectador não pode rejeitar o anúncio e fica sempre ligado a imagem da marca ao que o telespectador está assistindo, um bom exemplo é marca de refrigerante Coca-Cola que se utiliza muito deste tipo de marketing em filmes.
Marketing Social	<ul style="list-style-type: none"> - Este tipo de Marketing que é quando a empresa ou organização apoia projetos sociais, mesmo que elas digam que é por acreditar em mundo melhor, com menos desigualdades ou algo do tipo o fato é que a marca da empresa fica associada ao projeto cujo objetivo é criar uma imagem positiva da corporação e assim consegue outro tipo de publicidade que funciona muito bem, você pode observar este tipo de publicidade geralmente com grandes bancos.
Marketing de Resposta	<ul style="list-style-type: none"> - Visa procurar deficiências e problemas e satisfazer as necessidades de clientes, também conhecido como Marketing Ativo.
Marketing de Previsão	<ul style="list-style-type: none"> - Visa antecipar fatos e fazer pesquisas de mercado e analisar os possíveis rumos do consumo, porém não muito utilizado pois pode-se fazer uma previsão errada e com isso terá um grande prejuízo decorrente de outros fatos.
Marketing de Criação de Necessidade	<ul style="list-style-type: none"> -Este tipo de Marketing é mais complicado, pois visa a criação de um produto jamais solicitado, e muito vezes inimaginável, esta parte de outro pensamento de que não é a empresa em si que segue o mercado e sim a empresa que dita o rumo do mercado, também chamado de Marketing Proativo, este também é o tipo de Marketing mais agressivo pois trabalha com a abordagem da inovação radical em sua estratégia, ou seja é criação de um produto novo que supra as reais necessidades dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

2.3 COMPOSTO DE MARKETING – 4P’s

Composto de Marketing ou Mix de Marketing, segundo Kotler (2000, p.37) é “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de Marketing no mercado-alvo”. Já para Churchill (2000, p.20) “é uma combinação de ferramentas estratégicas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

Para McCarth (1997) “Mix de Marketing é formado pelas ações da empresa ao objetivar a satisfação de determinado grupo”. Já Kotler e Armstrong (1998, p. 31) entendem o Mix de Marketing “como o grupo de variáveis controláveis de Marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado pretendido”.

Na mesma perspectiva dos autores supracitados, Dias (2003, p.09), afirma que “Mix de Marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição”.

Richers (2000) destaca que ao desenvolver o Mix de Marketing é necessário a empresa estar com seus objetivos definidos para que assim possa conduzir essa ferramenta para alcançar seus propósitos. E para isso, McCarthy (1997) classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos denominados os 4P’s do Marketing: produto, preço, praça e promoção. Os quatro P’s devem ser combinados de forma coerente para obter máxima eficácia (Figura 1).



Figura 1: Mix de Marketing
 Fonte: KOTLER (2000, p. 37)

Na visão de Ferrel Hartline (2005, p. 276) os quatro P'S podem ser descritos da seguinte maneira:

a) **Produto:** é qualquer coisa que possa ser oferecida e que satisfaça necessidades e desejos de um mercado. Produto inclui não só bens ou serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características. Eles podem existir fisicamente, mas também podem ser serviços, pessoas, locais, organizações, ideias, etc. Quando se criam produtos, cinco níveis devem ser observados: benefício-núcleo, produto básico, produto real ou esperado, produto ampliado e produto potencial.

b) **Preço:** é o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço. Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis.

c) **Praça:** é conhecido como ponto-de-venda ou canal de distribuição e pode ser descrito como sendo uma rede organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos usuários-finais a fim de realizar a tarefa de marketing. De uma forma mais simples, distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido.

d) **Promoção:** Promoção é a comunicação de marketing que informa, persuade e lembra os compradores em potencial de um produto, para influenciar suas opiniões ou induzir uma resposta. A propaganda é um componente-chave para a promoção. “É uma comunicação paga, não-pessoal, transmitida por meio de mídias de massa como, televisão, rádio, revistas, jornais, malas diretas, outdoors e cartazes em veículos”.

Como num jogo competitivo a empresa precisa analisar os consumidores, selecionar os mercados-alvo e utilizar as ferramentas do Mix Marketing para satisfazer as necessidades do consumidor. Acima de tudo, os administradores de Marketing devem elaborar estratégias que se adaptem à posição e aos recursos da empresa, em face de seus concorrentes e, depois, gerenciar e adaptar-se de maneira eficaz para as alterações do ambiente (Ferrel; Hartline, 2005, p. 276)

Vinculados aos 4 P's, veem os 4 C's dos clientes que são destacados no livro de Rebaça (1996, p.51 apud Robert Lauterborn):

- **Produto/Cliente:** tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, marca, design, embalagem, etc.
- **Preço/Custo:** política de preços, descontos, e formas e prazos de pagamento.
- **Praça/Conveniência:** tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo, canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.
- **Promoção/Comunicação:** todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, Marketing direto, propaganda, etc.

Os quatro fatores do Mix de Marketing estão inter-relacionados, decisões em uma área afetam ações em outra. Os 4 C's e 4 P's complementam-se mostrando duas perspectivas de visão para os profissionais de Marketing, a da empresa e a do cliente.

2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Após a definição da meta do negócio, os profissionais devem planejar suas estratégias, ou seja, após decidirem onde desejam ir, devem decidir como chegar lá. Uma boa estratégia de Marketing deve integrar os objetivos, políticas, e sequências de ação (tática) num todo coerente da organização. Aonde você vai atingir isso através da sua vantagem competitiva e seus benefícios.

Churchill (2000) nos relata que estratégias têm sucesso quando levam a empresa alcançar seus objetivos. E é através desse segmento que foram criadas as estratégias de marketing descritas a baixo:

2.4.1 Estratégias de crescimento

As empresas cujos objetivos incluem crescimento das vendas e lucros podem usar uma das estratégias identificadas na matriz da figura abaixo. Essa matriz produto/mercado mostra que a empresa pode crescer vendendo para novos clientes; vendendo mais para seus clientes atuais; vendendo novos produtos ou vendendo mais de seus produtos atuais. Resumindo conforme Churchill (2000, p. 90 - 91) as quatro estratégias são:

Produto Mercado	Atual	Novo
Atual	II Penetração de Mercado	I Desenvolvimento de Produto
Novo	III Desenvolvimento de Mercado	IV Diversificação

Figura 02: Matriz produto/ mercado

Fonte: CHURCHILL (2000, p. 90)

a) **Estratégias de penetração de mercado:** São estratégias de crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos existentes para os clientes existentes. Por exemplo, a Nestlé inclui sempre novas receitas na lata de Neston, que, juntamente com campanhas publicitárias, incentivam os compradores a descobrir novas formas de usar o produto. Essa estratégia leva muitas pessoas a comprar o produto para usá-lo não apenas como mingau, mas para fazer vitaminas, sucos, bolos e doces.

b) **Estratégias de desenvolvimento de mercado:** São estratégias de crescimento pela venda de produtos existentes a novos clientes. Empresas que procuram mercados globais para seus produtos estão usando uma estratégia de desenvolvimento do mercado. Por exemplo, produtos de última tecnologia ou de grifes famosas são lançados primeiramente nos países industrializados. Quando o interesse por eles diminui, a empresa normalmente abre-se para outros mercados, como o Brasil e o resto da América Latina.

c) **Estratégias de desenvolvimento de produtos:** São estratégias de crescimento pelo desenvolvimento de novos produtos para servir clientes já existentes. Por exemplo, as estratégias de crescimento da Duracell incluem o desenvolvimento de uma pilha recarregável de longa duração, especialmente útil para uso em computadores *laptop*.

d) **Diversificação:** Envolve crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos. Quando Joanna Lau assumiu a empresa que depois levaria seu nome, concluiu que, para crescer, a companhia teria de usar sua experiência em equipamentos eletrônicos para desenvolver novos produtos para mercado civil. Depois de dois anos de grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a Lau começou a comercializar sistemas de identificação digitais. Quando esse sistema foi adotado nos Estados Unidos para a produção de carteiras de motorista, a Lau transformou-se de uma perdedora de dinheiro numa empresa lucrativa.

2.4.2 Análise PFOA

Para selecionar estratégias adequadas, os gerentes precisam analisar os ambientes internos e externos. Segundo Churchill (2000, p.91) “uma maneira de fazer isso é pelo uso da análise PFOA, que vem a ser a avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externa, ou também conhecida como SWOT”. Conforme mostra a Figura 3 a seguir:



Figura 03: Matriz Swot.
Fonte: CHURCHILL (2000, p. 91).

No ambiente interno, encontram-se as Forças e Deficiências, aonde os gerentes fazem sua avaliação, que incluem fatores como patentes, lealdade dos clientes, capacidade de produzir bens ou serviços a um custo relativamente baixo e recursos financeiros disponíveis para perseguir novas oportunidades. Algumas deficiências possíveis são custos altos, falta de financiamento e marcas que não sejam bem conhecidas ou respeitadas. Ou seja, os gerentes procuram os atributos que a empresa faz melhor do que as outras, as competências básicas da organização.

Já no ambiente externo, encontram-se as Oportunidades e Ameaças, aonde os gerentes também fazem sua avaliação, sendo que as oportunidades podem incluir demanda não atendida, novos conceitos ou tecnologia de produtos, ou empresas concorrentes que possam ser adquiridas. As ameaças podem incluir concorrentes novos ou mais fortes, novas leis limitando as atividades da empresa ou uma mudança nos desejos e preferências dos clientes que os afaste dos produtos da empresa.

Resumindo, conforme Churchill (2000, p.92):

Um dos propósitos de análise PFOA é identificar forças, deficiências, oportunidades e ameaças é ajudar os gerentes a encontrar pontos fortes da empresa e combiná-la com as oportunidades do ambiente, de preferência em áreas em que os concorrentes não tenham capacidade similar.

Assim destacando as competências básicas da organização, fazendo seu diferencial competitivo e assumindo vantagem na liderança no seu setor.

2.4.3 Portfólio

Nos dias atuais, é comum ver as empresas em mais que uma linha de negócio, isso se dá à variedade de opções e diversidade dos setores, e pela grande concorrência existente. Assim, a empresa tem um grupo ou “portfólio” de unidades de negócio, sendo seus elementos, e estes recebem o nome de unidades estratégica de negócios (UEN) que conforme Churchill (2000, p.94) “é uma parte da empresa que tem uma missão distinta, seus próprios concorrentes, vende um produto ou um grupo de produtos similares e pode ter um planejamento independente de outras unidades da empresa.”

O processo básico para criar um plano de portfólio é avaliar unidades estratégicas de negócios no portfólio das organizações e, depois, determinar o que deve ser feito com elas. A matriz BCG, representada na Figura 4, foi desenvolvida pelo Boston Consulting Group que classifica as unidades estratégicas de negócio, produtos ou marcas de acordo com as duas medidas: taxa de crescimento do mercado e participação relativa no mercado, assim ressalta Churchill (2000, p.94).



Figura 04: Matriz BCG
 Fonte: Adaptado, CHURCHILL (2000, p.94).

Os quadrantes da matriz BCG, na visão de Churchill (2000, p.94), podem ser descritos da seguinte maneira:

a) **Produtos Estrela:** alta participação num mercado com alta taxa de crescimento. Mercados com crescimento rápido tendem a trazer muita concorrência, fazendo com que a empresa gaste muito para proteger e ampliar a participação de mercado de suas estrelas. O ideal é que as estrelas transformem-se em vacas leiteiras.

b) **Produtos Vacas Leiteira:** alta participação num mercado de crescimento mais lento, a concorrência menos intensa associada a uma liderança no mercado geram as vacas leiteiras, ou seja, unidades cujas receitas podem ir para outros negócios ou para pesquisa e desenvolvimento.

c) **Produtos Abacaxi:** baixa participação num mercado de crescimento lento. Às vezes, os abacaxis servem um grupo leal de clientes e são lucrativos, porém tendem a não ser uma fonte importante de receita para a empresa e, se não gerarem lucros, geralmente são eliminados.

d) **Produtos Pontos de Interrogação ou Em Questionamento:** baixa participação num mercado de alto crescimento. Conseguir participação de mercado pode ser dispendioso, mas, se os pontos de interrogação tiverem potencial de longo prazo para tornarem-se estrelas ou vacas leiteiras, vale a pena investir neles.

A matriz BCG auxilia os profissionais de marketing e vendas a analisar os produtos que são comercializados pela empresa, identificando aspectos importantíssimos para a manutenção destes. A empresa precisa saber qual é a possibilidade de crescimento de um produto, a sua condição perante o fluxo de caixa, a aceitação do público etc. Por isso, é preciso que o departamento de marketing domine esta ferramenta e a utilize da forma mais eficaz possível.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A busca da Vantagem Competitiva (VC) está na essência da formulação estratégica que é, para Porter (1998) lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações

da empresa. Surge deste entendimento o conceito das Cinco Forças que regem a competição em um setor. Que são:

1- Clientes – o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor;

2- Fornecedores - Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços;

3- Ameaça de Novos Entrantes em potencial - Novos entrantes trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado;

4- Produtos Substitutos - Os substitutos não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar;

5- Rivalidade entre os Concorrentes - está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda.

Desta forma, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor. Este modelo de Porter é uma ferramenta para pensar e avaliar o ambiente externo da organização. Segundo Porter (1985) a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.

Uma abordagem alternativa é proposta a partir da “visão da empresa baseada em recursos” (RBV). Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem (PRAHALA; HAMEL, 1990; KROGH; ROSS, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora”.

A Vantagem Competitiva está diretamente ligada à aplicação de estratégias competitivas e relacionada à obtenção de um posicionamento favorável entre os concorrentes. Tudo isso, aliado à, uma perspectiva interdisciplinar e multidimensional, associado a uma

abordagem sistêmica e focada nas relações entre diversos agentes. Por consequência, o conceito de Vantagem Competitiva está relacionado à adoção de diversas práticas que, em conjunto, auxiliarão a organização a alcançar este objetivo, cabendo destacar que estas conquistas são geralmente limitadas, temporalmente, em função da capacidade de reação do setor.

2.6 VAREJO

Diferente do Marketing tradicional, focado nos aspectos da marca e do produto, o Marketing de varejo tem como seu principal diferencial a maneira com o qual se comunica com o consumidor, muitas vezes, descrevendo pouco sobre os produtos em si, preocupando-se principalmente em destacar uma ocasional oferta ou preço promocional. Para o Marketing de varejo, duas características específicas são de grande relevância: o atendimento e a exposição.

De acordo com Kotler (2000), varejo inclui todas as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços aos consumidores finais para uso pessoal. Sendo assim qualquer organização que venda aos consumidores finais está realizando o varejo, independentemente da maneira ou do lugar que são vendidos.

Salim et al., (2005, p. 7) destaca:

A venda a varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidade geralmente pequena, para seu próprio consumo. Ou seja, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Esse consumidor não repassa a terceiros, como forma de negócio nenhuma parcela do produto adquirido.

Takaoka e Navajas (1997, p.25) comenta que o objetivo principal do varejo na década de 90 é: “construir um processo dirigido para o consumidor, no qual fornecedores e distribuidores trabalhem em conjunto, como aliados, no sentido de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos”. Tendo seu papel essencial no Marketing de bens de consumo, sendo que é o responsável por levar o produto até o consumidor final, são os canais de distribuição no ponto de vista do fabricante.

Existem várias formas de varejo, as quais são impulsionadas pelas inovações tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor e na acirrada concorrência. Assim o surgimento de novas formas de varejo é a resposta à turbulência do contexto em que estão

inseridas. Na classificação descritivo estrutural do varejo, descrita por Ângelo e Silveira (1997), a atividade de varejo pode ser reunida em dois grupos distintos de empresa: o varejista com loja e o varejista sem loja. No Varejista com loja encontram-se empresas que comercializam seus produtos em lojas, como supermercados, lojas de departamento, de especialidade, conveniência, de desconto, de liquidação, as superlojas e *showrooms* de catálogos. Já no Varejista sem loja congrega as empresas que vendem produtos fora de lojas, como a venda direta, Marketing direto, vendas automáticas e os serviços de compra.

Na classificação dos varejistas de acordo com a forma de propriedade podemos destacar:

- Rede corporativa: é uma organização onde se encontram duas ou mais lojas, onde a propriedade de administração é centralizada, ocupando geralmente a mesma linha de produtos.
- Loja independente: essa é uma empresa que possui uma única loja, que não é afiliada com um sistema vertical de Marketing contratual. Muitos deles, na maioria das vezes, são pequenos, e são varejistas independentes.
- Sistema vertical de Marketing contratual (VMS): é a união de empresas que, de acordo com seu contrato, diz como será sua atuação.

2.6.1 Decisões de Varejo

O varejo está se diversificando e conseqüentemente haverá cada vez mais mudanças no futuro. Devido a isso, o varejista deve estar preparado e deverá investir no seu mix de varejo, e dentre elas estão descritos os seguintes integrantes desse composto: localização, público alvo, mix de produtos, mix de serviços, preços e atmosfera da loja. A combinação desses elementos forma a “imagem do varejo”, a percepção da loja por parte do consumidor. Conforme Antoni e Hartmann (2013) destacam:

a) **Localização:** É uma das decisões mais importantes. O estabelecimento deve estar localizado próximo aos consumidores, ao contrário das indústrias, bem como, dentre vários aspectos, deve observar a concorrência, que também persegue os mesmos objetivos. Um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para um negócio, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a

prejuízos operacionais. Las Casas (1992, p.54) cita que “o lojista vê seu estabelecimento como um produto, devendo ser rentável e lucrativo. Portanto, o varejista deve localizar-se convenientemente.”.

Para abrir um empreendimento varejista, é fundamental a escolha adequada do ponto. Deve-se pesquisar bem antes de adquirir ou alugar um imóvel e verificar quantos empreendimentos varejistas concorrentes ou não, que possam agregar valor ao seu futuro negócio existente na região a fim de conhecer o tamanho de sua concorrência e/ou complementação da atividade.

b) **Público Alvo:** Envolve os conceitos direcionados a segmentação de mercado. Questões como poder de compra do consumidor, suas características demográficas, geográficas e psicográficas. O varejista não poderá tomar decisões concretas sem antes saber qual será seu mercado-alvo, delimitando conforme o perfil do cliente atingido.

c) **Mix de Produtos:** O sortimento de produtos deve atender as expectativas de compra do mercado-alvo. Ele deve se converter em um elemento-chave na batalha competitiva entre varejistas que lidam com linha de produtos semelhantes. Como ressalta Antoni (2013), o nível de qualidade da loja começa a ser definido no momento em que é realizada a escolha sobre o sortimento do produto. Por isso, deve-se buscar desenvolver a diferenciação de produtos, principalmente pela opção de se trabalhar como canal de distribuição exclusivo.

d) **Mix de serviços:** Os produtos muitas vezes são os mesmos da concorrência. Portanto, há casos que a única forma possível de diferenciação está na qualidade de serviços prestados. Las Casas (1992) destaca também que:

Determinar serviços faz parte da decisão da estratégia do composto de marketing varejista e deve partir sempre de uma análise da concorrência, para conhecimento do que está sendo oferecido no mercado, e também dos consumidores para identificação das suas reais necessidades.

O varejista deve oferecer serviços, que aumentam os benefícios e/ou reduzem o preço percebido pelo cliente. Os serviços adicionados facilitam a compra, aumentam o conforto e agilizam os processos envolvendo o cliente. Tais decisões são influenciadas pelo tamanho, tipo e localização da loja, sortimento de mercadorias, níveis de serviços oferecidos pelos concorrentes, expectativas dos clientes e recursos financeiros disponíveis.

e) **Preço:** Um dos principais objetivos dos empresários é obter lucro. Através de um preço adequado, é que se pode atingir esses propósitos e também, o tão esperado retorno do

investimento e isso é feito através de uma política eficiente de preços. Os mesmos refletem as metas e políticas de sua fixação adotadas pelo varejista e desempenham papel importante na percepção do cliente. Deverá também, haver a flexibilidade de preços para acompanhar a variação do mercado atual de atuação.

f) **Atmosfera da loja:** A atmosfera da loja é outro elemento no arsenal de produtos. Um *layout* de loja pode tanto facilitar como dificultar o tráfego de clientes em seu interior, isto é, ele deve ser adequado ao seu mercado-alvo, induzindo os clientes a comprar. Isto é que alguns autores denominam de incorporação de uma atmosfera planejada. Assim como a localização, a seleção de mercadorias, os serviços oferecidos aos clientes, os preços praticados e as atividades promocionais de uma loja contribuem para sua imagem como um todo, sua personalidade também se projeta através de sua atmosfera, ou seja, através das características físicas e comodidades que atraem os clientes e satisfazem suas necessidades de compra. A atmosfera de uma loja engloba tanto o seu exterior como o seu interior. O exterior de uma loja, incluindo o projeto arquitetônico, as vitrines, os letreiros e a entrada, auxilia na identificação do varejista e atrai seu público-alvo. O interior de uma loja deve complementar a imagem do estabelecimento varejista. Elementos internos incluem o layout da loja, forma de exposição das mercadorias, condições de iluminação, cores, sons, aroma e limpeza.

2.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de relacionamento, nada mais é que o processo de atrair o cliente ao seu estabelecimento e mantê-lo fiel através do bom relacionamento ao longo prazo. Seu conceito foi introduzido em 1983 por Leonard Berry. Conforme destaca Vavra (1993, p.23) “a medida que a natureza da concorrência vem mudando, da mesma forma o consumidor vem mudando”, esse mesmo consumidor que anos atrás permanecia-se fiel a lojinha da esquina, hoje não se prende mais e vai em busca de qualidade, bom atendimento e agilidade, e em muitos casos, pelo preço. Sendo que “custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual” Ibidem (1993, p.30), as empresas devem construir e manter o bom relacionamento com seus clientes e levar esse item como planejamento estratégico do estabelecimento.

Solomon (2002, p. 24) relata:

A maioria dos profissionais de marketing reconhece agora que o comportamento do consumidor é um processo contínuo, e não só o que acontece no instante em que um consumidor entrega dinheiro ou apresenta seu cartão de crédito e, em troca, recebe uma mercadoria ou serviços.

Os consumidores estão exigindo muito mais, necessitam de atenção contínua independentemente de ser pessoas físicas, jurídicas ou da sua classe social, estão mais seletivos e buscam algo que vá além do preço. A ênfase do Marketing de Relacionamento é o cliente, uma vez que este deve ter suas necessidades desvendadas e atendidas. O cliente tem que ser ouvido até mesmo antes da empresa desenvolver produtos e serviços para assim saber os gostos e interesses dos clientes e fazer com que a satisfação esteja sempre presente (STONE; WOODCOCK, 2002).

Segundo Kotler (2000, p. 570):

O Marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Toda empresa tem inevitavelmente de assumir o papel de comunicadora e promotora. Para muitas empresas, o problema não é comunicar, mas o que dizer para quem dizer e com que frequência fazê-lo.

Na visão de Zeithsndl e Bitner (2003, p.139), “o Marketing de Relacionamento representa uma mudança de paradigma para a área de Marketing, migrando de um foco de compras/transações para outro em retenção/relações”. Drucker (1999) aponta a empresa como a grande responsável em criar o relacionamento com os clientes, sendo que também é de sua responsabilidade buscar melhorias e facilidades aos consumidores. Kotler (2000, p.35) ressalta que “o Marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chaves – clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Para Holley, Fahy e Cadogan (2001) é necessário a empresa construir um bom relacionamento com o cliente para que possa ocorrer um feedback, onde o cliente apresenta sua opinião a respeito dos serviços recebidos, e assim a empresa consegue espaço para poder sanar os erros e buscar fidelizar o cliente. Borba (2004) defende que é importante conhecer os clientes, pois assim, seus gostos e desejos serão identificados e os produtos e serviços serão elaborados conforme sua necessidade, na qual surgirá uma vantagem em relação à concorrência.

O relacionamento entre as duas partes: empresa x cliente é o fator primordial para trocas bem sucedidas e ganhos mútuos nas duas partes, pois um cliente satisfeito lhe trará confiança, comprometimento e principalmente lealdade, as quais serão repassadas para as outras pessoas. Levando em consideração que caso aconteça o contrário, as insatisfações também serão repassadas. . De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis.

2.7.1 Satisfação e Lealdade

“A lealdade de marca entre consumidores virtualmente desapareceu à medida que eles perceberam que todas as marcas são praticamente iguais” (VAVRA, 1993, p. 25). Partindo desse princípio, levamos em consideração que o mundo atual está em constante mudança, e as empresas precisam muito mais que um bom produto, e sim de uma série de requisitos que atraiam e fidelizem o seu cliente.

Vavra (1993, p.30) também mostra que “91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas”. Pois a insatisfação com o produto, a entrega, serviço ou preço fazem o cliente abandonar a empresa e ir a busca de novos atrativos em outros lugares. Mas nem tudo está perdido, a empresa sabendo o porquê de seu cliente parar de fazer negócios ou compras no seu estabelecimento, tem a oportunidade de corrigir seu comportamento e reconquistá-lo novamente.

Braga (2011, p.13) acredita que é na demonstração do produto que o vendedor tem a oportunidade de mostrar sua competitividade e profissionalismo, que fará seu cliente fiel e satisfeito, por isso que criou dez dicas básicas:

1º o vendedor deve saber as respostas para as dúvidas dos clientes; 2º é regra vital a identificação das necessidades, desejos e problemas dos clientes; 3º o vendedor deve comportar-se como um bom entrevistador [...]; 4º o profissional de vendas deve falar olhando nos olhos do cliente para transmitir segurança e, ao mesmo tempo, captar os sinais de interesse demonstrado por ele; 5º a argumentação deve ser numa linguagem clara e ao mesmo nível do cliente, pois ele compra pelo o que entende, e não pela quantidade de palavras emitidas com pouco significado; 6º a paciência é de suma importância; 7º as pessoas se comunicam por meio dos cinco órgãos dos sentidos. Sendo assim, para que o argumento se torne concreto, deve-se fazer com que o cliente veja o produto ou serviço, toque, sinta, cheire e prove; 9º o vendedor deve ser específico durante a demonstração, argumentando as vantagens e os

benefícios do produto com base nas necessidades do cliente; 10º como regra de ouro, as demonstrações devem ser envolventes, emocionantes, entusiasmadas, criativas, com conhecimento e convicção para estimular o interesse.

Clientes satisfeitos tornam-se importantes fontes de informação da empresa. Devido a isso, os esforços em mantê-los fiéis devem ser contínuos, deixando com maior resistência à persuasão de concorrentes, os lucros provenientes de custos operacionais são reduzidos, pois pesquisas indicam que conservar um cliente é de três a cinco vezes mais barato que captar um cliente novo, e os lucros provenientes de recomendação também aumentam, através do nosso famoso boca-a-boca. (Antoni; Meurer, 2013).

Poser (2005) afirma que a satisfação do cliente é essencial para garantir o sucesso da empresa, e para alcançá-lo ela apresenta algumas sugestões: conhecer o cliente e então passar a orientá-lo e conseqüentemente ele se sentirá mais seguro; programar o atendimento de maneira a tornar esse rápido e cada vez mais eficiente; lembrar que cada consumidor tem seus desejos e necessidades, fazendo com que seja interessante fazer um atendimento personalizado.

A confiança e o comprometimento são fatores chaves, pois são através deles que se dará continuidade no processo. A confiança que a empresa é honesta e cumprirá com suas promessas e obrigações que reflete na qualidade do relacionamento e na possibilidade de vendas futuras. Já o comprometimento destaca o relacionamento entre as partes e o desejo de continuidade na relação. Antoni e Meurer (2013) citam que: “Se os benefícios forem maiores que os sacrifícios, certamente o investimento no relacionamento é tido como compensatório.”

2.8 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O campo do comportamento do consumidor é amplo e envolve vários processos que definem seu perfil de compra. Para Solomon (2002, p.24):

Os consumidores assumem muitas formas, desde uma criança de oito anos pedindo figurinhas de Pokemon para a mãe, até um executivo em uma grande corporação decidindo sobre um sistema de computador de vários milhões de dólares.

Esse mix de clientes possuem necessidades e/ou desejos que fazem irem em busca de qualidade, preço, satisfação e atendimento, dependendo da situação que se encontram. Solomon (2002, p. 25) também destaca que “uma ou várias pessoas podem tomar decisões

envolvidas na compra de produtos que serão utilizados por muitos”. Esse pode ser o caso de um pai ou mãe de família comprando mantimentos, roupas, eletrodomésticos ou eletrônicos para casa, como também um funcionário de uma empresa comprando materiais para mantê-la.

Entender o comportamento de consumidor é o fator chave para o sucesso do negócio, juntamente com o marketing esse processo se torna eficaz. Segundo Schiffman e Kanuk (2000) o estudo do comportamento do consumidor está relacionado com a maneira que as pessoas realizam suas escolhas ao gastar seus recursos relacionados ao consumo. O estudo sobre o consumidor é amplo passando por estágios de onde, como, com que frequência compram e como usam o que compram. Também estão conhecidos como os novos consumidores ‘gasosos’ porque são partículas sem volume, sem forma, que se movem de maneira aleatória.

2.8.1 Etapas do Processo Decisivo

Uma compra do consumidor é a resposta de um problema ou necessidade momentâneo, que faz ele ir em busca desse bem. Esse processo pode ser descrito em 5 passos conforme descreve Sheth (2001):

1º PASSO - Reconhecimento do problema: tem início no momento em que o cliente percebe que há um problema a ser resolvido ou uma necessidade a ser satisfeita. Nesta etapa, o cliente entende que precisa comprar algo para voltar a um estado inicial de conforto.

2º PASSO - Busca de informações: depois de reconhecida a necessidade, inicia-se a busca de satisfazê-la, ou seja, quais as alternativas de satisfazer o problema. Tal busca não inclui todas as marcas existentes, mas um grupo delas e suas informações vêm de diferentes fontes.

3º PASSO - Avaliação de alternativas: com as informações necessárias, o cliente deverá selecionar uma entre as diferentes alternativas disponíveis. Um método de avaliação bastante comum é o modelo compensatório, aonde o cliente considera as características do produto, analisando seus pontos fortes e fracos até que possa chegar a uma conclusão.

4º PASSO - Escolha do produto: esta etapa é dividida em três fases. A primeira é quando o cliente faz a sua escolha entre as alternativas anteriores. A segunda é a formação da intenção de compra. A terceira, por sua vez, é a realização da compra, pagando pelo produto e obtendo a sua posse.

5º PASSO - Resultados: A experiência do cliente com a compra e o uso do produto terá impacto nas suas futuras decisões. Caso a experiência seja negativa, ele ficará insatisfeito e poderá fazer reclamações, exigir a troca ou a devolução. Por outro lado, se ele ficar satisfeito com a experiência, haverá boas chances de que ele adquira um produto semelhante da mesma empresa novamente.

Para Blackwell, Engel e Miniard (2005, p.73) esse processo é descrito em 7 estágios de tomada de decisão, “os quais na pratica podem afetar uns aos outros ou o processo como um todo. Tendo como objetivo analisar como os indivíduos ordenam os fatos e as influencia para tomar decisões que são lógicas e consistentes para eles.” Conforme figura abaixo:

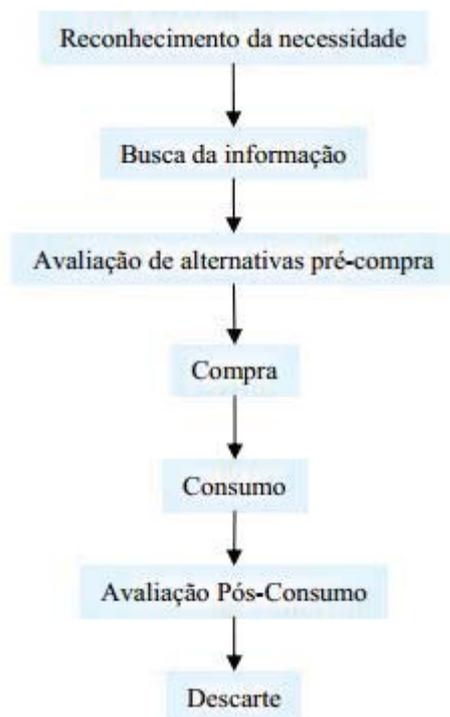


Figura 5: Estágios do Processo de decisão de compra de Blackwell, Engel, e Miniard.
Fonte: BLACKWELL, ENGEL e MINIARD (2005, p.73)

Blackwell, Engel e Miniard(2005, p.88-90) ainda dividem em três grupos as variáveis que influenciam e moldam a tomada de decisões dos consumidores, a saber:

1. **Diferenças individuais:** demografia, psicografia, valores e personalidade; recursos do consumidor, como tempo, dinheiro e atenção; motivação; conhecimento e atitudes.
2. **Influências ambientais:** cultura, classe social, família, influencia pessoal e situação.

3. **Processos psicológicos:** processamento da informação, aprendizagem e mudança de comportamento e atitude.

A Figura 6 mostra a maneira como tais variáveis agem no processo de decisão de compra segundo Blackwell, Engel e Miniard (2005, p.86):

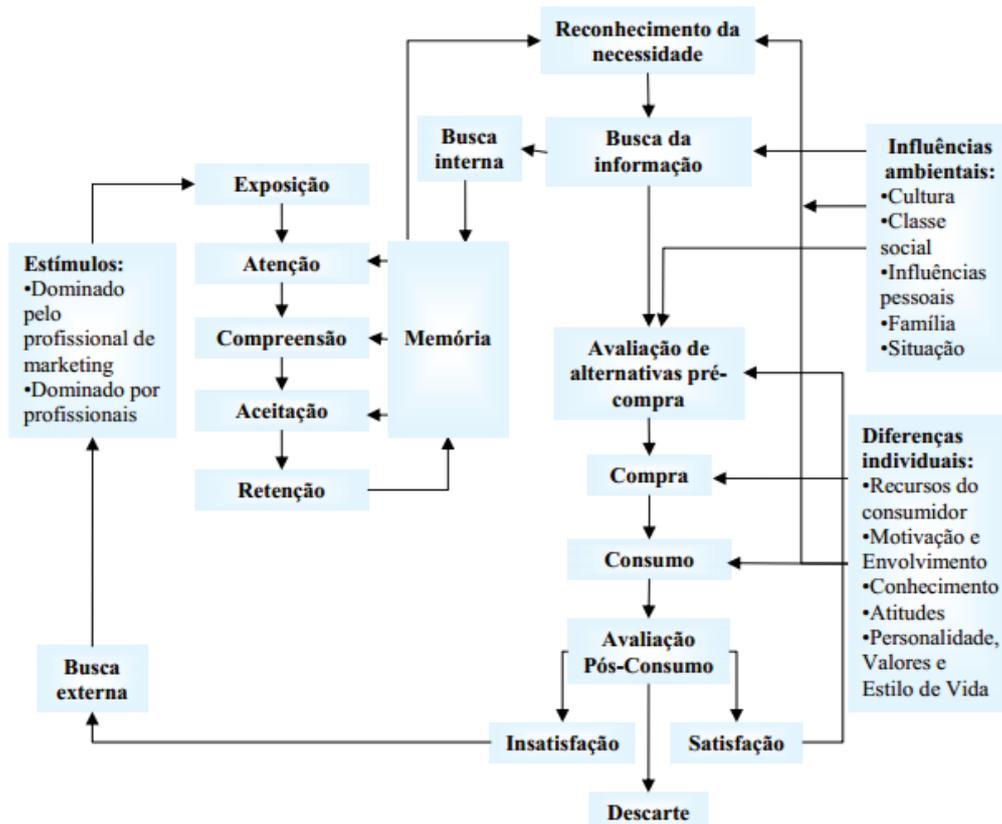


Figura 6: Estágios do Processo de Decisão de Compra de Engel, Blackwell e Miniard e Variáveis Influenciadoras.

Fonte: BLACKWELL, ENGEL e MINIARD (2005, p.86)

2.8.2 Práticas para Retenção de Clientes

Os clientes são diferentes em termos de atração por uma empresa. Os compradores habituais são mais valiosos do que os compradores eventuais, no entanto, ambos são de fundamental importância para o desempenho da mesma. Por isso a empresa deve focalizar esforços no marketing para reter esses clientes.

Considerando o impacto que a retenção de clientes trás para a empresa Antoni e Meurer (2013, p.14) citaram alguns fatos que tornam essa estratégia ainda mais importante:

- estagnação do mercado de consumo – diminuição do crescimento populacional (no Brasil o crescimento populacional em meados da década de 1980 era, em média, de 2,4% aa; a previsão para 2020 será de um crescimento de 0,95% aa e no Rio Grande do sul, por exemplo, de 0,76% aa); -distanciamento entre o comprador e o vendedor em razão das novas fronteiras assumidas pelo comércio – as transações podem ser realizadas pelo telefone, de forma on-line, ou pelo correio, entre outras; -aumento da concorrência (tanto de empresas regulamentadas como desregulamentada); -custos de ações de marketing têm aumentado significativamente ao mesmo tempo em que o excesso de informações passa a ser menos eficaz, diluindo as chances da mensagem de um anunciante alcançar o público desejado; - diminuição da capacidade de diferenciação das empresas; - aumento no número de intermediários em virtude do tamanho de mercado – fato que diminui a chance de retenção se o intermediário não representar bem a empresa; - mudança no perfil dos clientes – mais informados e exigentes.

Kotler (2000, p. 70) mostra que a chave para se fidelizar cliente, é satisfazê-lo. Para ele um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo;
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- Dá menos atenção à marca e propaganda concorrente, e é menos sensível a preço;
- Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa;
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Para isso são usadas algumas habilidades, técnicas e principalmente profundo conhecimento sobre o cliente, como programas de reconquista de clientes, *feedback* entre outros, que foram destacados na literatura de marketing e citados por Antoni e Meurer (2013) e são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2: Práticas para retenção de clientes

PRÁTICAS	PROGRAMAS
Criar relacionamentos confiantes:	- Proteger informações confidenciais dos clientes; - Não fazer observações depreciativas sobre outros clientes e concorrentes; - Ser confiável, cortês e respeitoso.
Lembrar-se dos clientes:	- Tornar o contato sincero e leal; - Lembrar datas importantes para o cliente.
Treinar os clientes a usar seus produtos e serviços:	- Evitar frustrações do cliente por não saber operar equipamentos, sistemas ou não entender o procedimento da empresa.
Estar presente quando for solicitado, principalmente em casos de problemas com a performance dos produtos/serviços.	
Desenvolver produtos que incentivam a recompra.	

Criar propagandas de reconhecimento e tratamentos especiais – em muitos casos, os melhores clientes de uma empresa dão valor a outros tipos de benefícios (atenção individualizada, ser reconhecido pelo nome como um dos melhores clientes), além de recompensas financeiras.	
Oferecer garantias de serviço.	
Desenvolver programas de conexão de afinidade emocional: conheça os interesses do cliente e desenvolva produtos/serviços complementares embasados em seus interesses principais.	
Desenvolver e disponibilizar programas de criação de conhecimento: utilizar informações de banco de dados para criar transações futuras mais eficazes e eficientes para ambos – através de revelação de preferência por partes dos clientes e reação da empresa (encantamento).	
Dar ênfase aos esforços de marketing após a venda inicial, o que envolve:	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar cliente e criar banco de dados para que eles possam ser facilmente contatados depois da venda realizada; - Estabelecer programas formais de comunicação com o cliente; - Monitorar falhas na empresa; - Criar por toda a empresa uma cultura que reforce a importância de manter um relacionamento com o cliente após a venda inicial
Identificar os serviços que possam agregar valor a oferta.	
Administrar a deserção de clientes: monitorar os motivos que levam os clientes a abandonarem a empresa e usar as informações para melhorar o sistema de prestação de serviço.	
Monitorar a satisfação dos clientes: clientes satisfeitos tendem a recomendar a empresa e sentem-se estimulados a permanecer no relacionamento.	
Incentivar a reclamação de clientes: em muitos setores, é provável que a falha só venha a ser conhecida pela empresa se for trazida pelo cliente através de uma reclamação. Os reclamantes fornecem à empresa a oportunidade de recuperar o cliente e aperfeiçoar o sistema a fim de evitar novas falhas.	
Desenvolver estratégias de recuperação de clientes: em caso de falhas ocorridas, desenvolver ações corretivas buscando maximizar a satisfação do cliente. Assim, embora a experiência do cliente não tenha sido plenamente satisfatória, ele perceberá que a empresa é confiável e esta comprometida com os interesses dos clientes, buscando cumprir com suas promessas.	

Fonte: Antoni; Meurer (2013)

Há ainda muitas barreiras a vencer para se conseguir fidelizar os clientes com êxito total. A saída é adequar-se às mudanças, fator primordial, para conquistar aquele cliente tão desejado e que posteriormente trará para a organização um volume substancial de lucros.

3 METODOLOGIA

Segundo Barbetta (1998) a metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos diversos métodos, com propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica.

Para Mazzott e Gewandsznajder (2002, p.03):

Uma metodologia pode ser definida como um conjunto de regras para se tentar solucionar um problema, e que no método científico as regras são gerais, passíveis de erros e necessitam da imaginação e intuição do pesquisado.

Os processos metodológicos são essenciais, pois é através deles que serão feitas as análises e conclusões do projeto, juntamente com suas sugestões e qualidades.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

O estudo tem como objetivo identificar como as estratégias no ponto de venda podem ser consideradas vantagens competitivas no comércio varejista do setor de vestuários nas lojas da cidade de Tapera/RS, onde sua classificação é exploratória e descritiva, e foram desenvolvidas pesquisas nesse meio para maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito.

A pesquisa exploratória segundo Malhotra (2006, p.100) consiste em “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”. Já a pesquisa descritiva consiste Malhotra (2006, p.101) “em descrever alguma coisa- normalmente características ou funções de mercado”.

Quanto à abordagem dos dados, trata-se de uma pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa conforme Malhotra (2006, p.154) é “proporcionar melhor visão e compreensão do

contexto do problema (...). Pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema.”

Quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa constitui-se de estudos de casos múltiplos. Conforme Yin (2010) os estudos de caso múltiplo envolvem o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, sua metodologia é Aplicada, na qual busca a aplicação prática de conhecimento para a solução de problemas sociais. O estudo de caso não se caracteriza como uma maneira específica para a coleta de dados nem simplesmente uma característica do planejamento de pesquisa em si; é sim uma estratégia de pesquisa abrangente.

Em relação aos estudos de casos múltiplos, Yin (2001, p. 68) afirma que estes costumam ser mais convincentes, “e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”. Uma questão essencial para se construir um estudo de caso múltiplo bem-sucedido é que este atenda a uma lógica de replicação (YIN, 2001, p. 68), e não a da amostragem, que “exige o cômputo operacional do universo ou do grupo inteiro de respondentes em potencial e, por conseguinte, o procedimento estatístico para se selecionar o subconjunto específico de respondentes que vão participar do levantamento.” (YIN, 2001, p. 70).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Barbetta (1998), na pesquisa científica que se quer conhecer as características de uma determinada população, é comum observar apenas uma amostra de seus elementos e, a partir dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativos, para as características de interesse. População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa.

Este estudo foi realizado no município de Tapera. Conforme dados do IBGE (2010) possui 10.448 habitantes. O objeto do estudo são os varejistas que trabalham somente com vestuário. Conforme informações da Prefeitura Municipal de Tapera, a cidade conta com 878 empresas registradas, dentre elas, 99 empresas são associadas da ACIT (Associação do

Comércio e indústria de Tapera). Segundo dados atuais, dessas 878 empresas, 26 são do comércio varejista do setor do vestuário, sendo 14 associadas da ACIT.

Para tanto, este estudo adotou a amostragem não probabilística que conforme Barbetta (1998), não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional, como o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar. Foram selecionadas 6 lojas de vestuário, pelo critério de julgamento, que segundo Malhotra (2006, p.325) “o pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra” analisando seu PDV, mix de Marketing e varejo e clientes. E para as entrevistas com os consumidores, foram realizadas com 40 pessoas de ambos os sexos, sem distinções de faixas etárias e classes, tendo em vista identificar o comportamento do consumidor e posteriormente correlacionar com as ações tomadas pelas empresas e analisar se as mesmas estão atendendo as expectativas dos consumidores.

3.3 PLANOS DE COLETA DOS DADOS

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico das teorias sobre comportamento do consumidor, Marketing de relacionamentos, estratégias de PDV, tomando-se por base, principalmente, os conceitos de Kotler e Churchill (2000), Las Casas (1992), Vavra (1993) e Porter (1998).

Em um segundo momento foi definido quais seriam os comércios que fariam parte da pesquisa. Na sequência, foi elaborado o roteiro de entrevista e com base na fundamentação teórica deste trabalho e também no objetivo de pesquisa.

A terceira etapa constitui na visita as lojas, contato com os proprietários e clientes, realização das entrevistas, e a análise do roteiro de observação sobre os estabelecimentos escolhidos. A primeira parte do roteiro de observação foi descrita entre o período de 01 de setembro até 05 do mesmo mês, aonde pude destacar os PDV's dos estabelecimentos, seu ambiente, localização, equipe entre outros aspectos. A segunda parte da terceira etapa constitui-se na visita aos estabelecimentos para realização da entrevista com os proprietários, os quais responderam um roteiro com 20 perguntas. Em sequência chegou à vez da entrevista com os clientes, aonde as mesmas foram realizadas no período entre 18 de setembro até 10 de outubro de 2014, esta contava com um roteiro de 16 perguntas objetivas e descritivas. A

pesquisadora realizou as entrevistas de segunda à sexta-feira. A mesma posicionava-se dentro do PDV de maneira que pudesse fazer a abordagem e convidar os clientes a participar da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas através de um roteiro de perguntas, conforme Apêndice 01 e Apêndice 02, as quais eram preenchidas manualmente pela pesquisadora e após as mesmas eram transcritas. De acordo com Diehl e Tatim (2004), a entrevista é um encontro entre duas pessoas com o objetivo de obter informações sobre determinado assunto através de uma conversação de natureza profissional.

3.4 ANÁLISES DE DADOS

A análise dos dados obtidos foi feita pela abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é predominantemente descritiva. Assim, os dados coletados foram interpretados e confrontados com a teoria.

Em seguida, foi feita a análise individual dos casos, como recomenda Yin (2001), e em seguida realizada a análise comparativa dos casos. A apresentação dos resultados foi estruturada em forma de texto analítico. A análise e a interpretação dos dados provenientes desta pesquisa foram feitas através da transcrição parcial e/ou integral das respostas obtidas, da observação, seleção e contagem dos termos comuns mencionados pelos entrevistados e da interpretação destas respostas através de tabelas, observações, gráficos e textos segundo Barbetta (1998).

3.5 VARIÁVEIS

Constituem a variável, as estratégias de PDV e vantagens competitivas dos estabelecimentos. E em termos de definição operacional, adotar-se-á o modelo de variáveis nominais e ordinais, pois serão de ordenações por sexo, consumidor ativo, renda mensal, escolaridade entre outras. O enfoque no trabalho são as prioridades que os estabelecimentos do setor de vestuário buscam para usar de estratégias no PDV, suas vantagens competitivas e como usam o Marketing para a obtenção de novos clientes e fidelização dos atuais, entendendo o processo decisivo de compra, para que possam ser estabelecidas ações e programas de aperfeiçoamentos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÕES DOS CASOS

Dos estabelecimentos entrevistados, obtive seis estudos de caso, os quais terão suas descrições abaixo:

Caso 01: é um empreendimento comercial, que está há 15 anos atuando no mercado, com gestão de uma proprietária mulher, e com mais três funcionárias para atendimento ao público. A loja mudou-se há 8 anos para um novo prédio mais amplo, tornando-se uma referência na cidade.

Caso 02: é um estabelecimento comercial, situado desde o início da sua abertura no centro da cidade de Tapera, tendo 8 anos de atuação no mercado. É administrado por sua empreendedora, do sexo feminino formada em Pedagogia. Nos meses de maiores fluxos, é contratada uma funcionária para atender a demanda.

Caso 03: empresa com 14 anos de atuação no mercado, empreendimento feito por uma mulher, contando com o apoio de duas funcionárias. Tornou-se uma franquia de uma marca conhecida no Estado, especializando-se nos produtos da marca e aumentando seu fluxo de vendas.

Caso 04: é um empreendimento familiar com mais de 40 anos de atuação no mercado. A gestão era feita por duas pessoas, mãe e filha, mas no primeiro semestre do ano, a empreendedora veio a falecer, e sua filha assumindo total comando do estabelecimento. É uma loja tradicional na cidade.

Caso 05: estabelecimento comercial familiar, fundado pela parceria de uma tia e um sobrinho, tendo sua administração pela primeira. Hoje com 6 anos de atuação no mercado, o estabelecimento conta com a dona e uma funcionária para atender a clientes e a demanda da cidade. O sobrinho sócio fundador reside nos Estados Unidos.

Caso 06: é um empreendimento comercial que está há 8 anos no mercado. Empreendimento realizado por um casal, aonde hoje quem administra a loja é a mulher, com auxílio de duas funcionárias. Empresa especializada em roupas gaúchas.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Neste tópico apresenta-se o resultado encontrado quanto à coleta de dados a partir da minha observação, da percepção dos proprietários e dos clientes.

4.2.1 Análise do PDV a partir do roteiro de observação

Nesse item são apresentadas as descrições dos casos citados acima de acordo com o mix de varejo de cada estabelecimento sob a ótica do roteiro de observação, feito pela pesquisadora.

A seguir, apresenta-se o mix de varejo do Caso 01, com suas descrições de PDV e serviços oferecidos, e outros aspectos:

Quadro 03: Descrição do mix de varejo do Caso 01.

MIX DE VAREJO	OBSERVAÇÕES
LOCALIZAÇÃO	-Fácil acesso e localização, encontra-se na Avenida principal da cidade.
PÚBLICO ALVO	-Pessoas de classe A e B, que gostam de tendências, roupas de marca e exclusividade. -Homens e Mulheres.
MIX DE PRODUTOS	-Variedade de produtos, sortimento de marca e modelos, diferenciação e exclusividade nas peças. -Vende também calçados, bolsas e acessórios.
MIX DE SERVIÇOS	-A loja conta com 3 funcionárias mais a dona. -Oferece atendimento rápido e eficaz, devido ao número de funcionários. -Realiza desfiles para amostra de suas mercadorias e possui perfil na internet para divulgação e reservas. - Oferece serviços de costureira. - Atende em horários flexíveis.
PREÇOS	-Os preços são mais elevados devido à qualidade dos produtos, mas tendo também em seu mix preços acessíveis.
ATMOSFERA DA LOJA	-Possui uma atmosfera ampla, <i>layout</i> espaçoso, com produtos visíveis, boa iluminação e limpeza, com sistema de cores separado. -Conta com dois pisos, sendo mezanino. -Vitrine trabalhada e separada em dois lados, uma masculina e outra feminina. -Fachada destacada e grande. -Caixa encontra-se na lateral e aos fundos da loja.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O mix de varejo do Caso 01 destaca um empreendimento conceituado, preocupado com a qualidade de produtos e serviços para bem atender sua clientela, utilizando o espaço físico da melhor maneira para divulgar seus produtos. Conforme destaca Las Casas (1992), “O varejista deve oferecer serviços, que aumentam os benefícios e/ou reduzem o preço percebido pelo cliente”.

Seus diferenciais competitivos podem ser considerados ações de Marketing de relacionamento e da própria divulgação de produtos, como por exemplo, oferecendo desfiles e divulgações nas redes sociais, como também foi atendimento em horário flexível e a capacitação de suas funcionárias. Trabalham também com acessórios e calçados.

Solomon (2002, p. 24) já relata: “A maioria dos profissionais de marketing reconhece agora que o comportamento do consumidor é um processo contínuo, e não só o que acontece no instante em que um consumidor entrega dinheiro ou apresenta seu cartão de crédito e, em troca, recebe uma mercadoria ou serviços”.

A seguir, apresenta-se o quadro, no que se refere ao Caso 02, juntamente com seu mix de varejo:

Quadro 04: Descrição do mix de varejo do Caso 02.

MIX DE VAREJO	OBSERVAÇÃO
LOCALIZAÇÃO	-Boa localização, se encontra no centro da cidade.
PÚBLICO ALVO	-A partir da classe média alta. -Homens e Mulheres.
MIX DE PRODUTOS	-Variedade de produtos, tamanhos, diversidade de gostos. -Vendem também acessórios femininos e bonecas de decoração para casa.
MIX DE SERVIÇOS	- Atendimento feito pela proprietária, e nos meses de maiores fluxos conta com o auxílio de uma funcionária. -Possui perfil na internet para divulgação. -O cliente opta pela forma de pagamento. - Oferece serviço de costureira. -Avisam quando chega mercadoria nova.
PREÇOS	-Preços variados dependendo do produto. -Visam à qualidade e trabalham com algumas marcas conhecidas, assim tornando-se mais caros.
ATMOSFERA DA LOJA	-Estabelecimento menos amplo, mas com layout aconchegante. -Vitrine e placa priorizadas, mesmo não tendo muito espaço. -Roupas distribuídas em araras nas laterais da loja, e os lançamentos encontram-se centralizados num balcão ao meio. -Ambiente iluminado e limpo, com aroma de incenso. (Nem todos os públicos gostam) -Caixa encontra-se ao fundo do estabelecimento.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O mix de varejo do Caso 02 descreve um empreendimento estável, bem localizado, com bom fluxo, preço e mercadorias acessíveis, priorizando a qualidade dos produtos e facilitando a forma de pagamento dos consumidores. O ambiente é aconchegante, pois facilita o acesso aos produtos de forma fácil e prática conforme destacam Antoni e Hartmann (2013), “um *layout* de loja pode tanto facilitar como dificultar o tráfego de clientes em seu interior, isto é, ele deve ser adequado ao seu mercado-alvo, induzindo os clientes a comprar.” O empreendimento também, costuma avisar suas clientes na chegada de mercadorias novas e oferece serviço de costureira quando necessário.

Dando sequencia, segue abaixo o mix de varejo do Caso 03:

Quadro 05: Descrição do mix de varejo do Caso 03.

MIX DE VAREJO	OBSERVAÇÃO
LOCALIZAÇÃO	-Bem localizado, encontra-se no centro de Tapera.
PÚBLICO ALVO	-Homens e Mulheres. -Todas as classes sócias.
MIX DE PRODUTOS	-Variedades de peças, desde o dia-a-dia até ao casual. -Marca conhecida e conceituada. -Vende peças íntimas, para ambos os sexos.
MIX DE SERVIÇOS	-Conta com 2 funcionárias mais a dona. -Ambas qualificadas e simpáticas. - Atendimento em horários flexíveis.
PREÇOS	-Variedade de preços, mas trabalha com valores mais acessíveis.
ATMOSFERA DA LOJA	-Loja ampla, com vitrina e fachada trabalhada e atrativa. -Setor masculino e feminino separado. -Trabalha com mix de cores separadas e bem distribuídos e araras e prateleiras. -Caixa encontra-se ao fundo. -Ambiente iluminado e limpo.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A descrição do mix do varejo do Caso 03 refere-se a um empreendimento comercial, que se tornou uma franqueada de uma marca conhecida, e podendo com isso ter vantagem da concorrência, pois, conta com o apoio dessa marca, recebendo sugestões, dicas e estratégias de PDV. Possui grande fluxo de consumidores devido aos seus preços e qualidade do produto conhecido. Atendimento rápido e ágil, e produtos dispersos separadamente por sexo, cores e tipos. Conforme já ressaltaram Stone; Woodcock (2002), “O cliente tem que ser ouvido até mesmo antes da empresa desenvolver produtos e serviços para assim saber os gostos e interesses dos clientes e fazer com que a satisfação esteja sempre presente”.

No quadro 06, será representado o mix de varejo do Caso 04, contando com sua localização, público alvo, mix de serviços, preços e atmosfera:

Quadro 06: Descrição do mix de varejo do Caso 04.

MIX DE VAREJO	OBSERVAÇÃO
LOCALIZAÇÃO	-Localiza-se na rua lateral ao centro, de fácil acesso e movimento.
PÚBLICO ALVO	-Mulheres e pessoas idosas e obesas. -Todas as classes sócias.
MIX DE PRODUTOS	-Roupas femininas, de todos os tamanhos e variedades. -Foca o público idoso e obeso, mas trabalha com roupas para todas as idades. -Vende também bolsas, acessórios e roupas íntimas.
MIX DE SERVIÇOS	-A dona é a única vendedora, mas detém o conhecimento de tudo. -Faz encomendas de acordo com os pedidos das clientes. -O relacionamento de anos é a chave do negócio.
PREÇOS	-Variedade de preços, de acordo com os produtos. -Maioria preços acessíveis.
ATMOSFERA DA LOJA	-Loja pequena, mas com suas peças dispersas em araras nas laterais, e lançamento e novidades em cima de um balcão no fundo, perto do caixa. -Vitrine e fachadas elaboradas. -Local iluminado e limpo, com cadeiras para os clientes sentarem.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A descrição do mix de varejo do Caso 04 ressalta um estabelecimento tradicional, com anos de mercado. Com um público alvo mais focado, pode ser descrito como um empreendimento para consumidores especiais, priorizando a partir jovens senhoras e o público "acima do peso", tornando assim seu diferencial competitivo. Mas também, possui produtos para outras idades. Não se preocupa muito com a concorrência, pois já tem sua clientela diferenciada. A grande variedade de produtos, o bom relacionamento faz com que o estabelecimento tenha mais chances de fidelização do seu público alvo, conforme defende Borba (2004), “que é importante conhecer os clientes, pois assim, seus gostos e desejos serão identificados e os produtos e serviços serão elaborados conforme sua necessidade, na qual surgirá uma vantagem em relação à concorrência”.

A seguir apresenta-se o quadro do Caso 05, no que se refere ao mix de varejo da loja e suas observações:

Quadro 07: Descrição do mix de varejo do Caso 05

MIX DE VAREJO	OBSERVAÇÃO
LOCALIZAÇÃO	-Localiza-se na rua principal da cidade.
PÚBLICO ALVO	-Focado no público feminino. -Todas as classes sócias.
MIX DE PRODUTOS	-Variedade de peças, qualidade nos produtos. -Trabalha com todo tipo de vestuário. -Vende também cintos, bolsas e acessórios.
MIX DE SERVIÇOS	-Possuem uma vendedora e a dona da loja para atender a demanda. -Tem perfil na internet para divulgação dos produtos. - Atendimento em horários flexíveis.

PREÇOS	-Variedade de preços conforme produtos e marcas. Alguns com valores mais expressivos.
ATMOSFERA DA LOJA	-Loja pequena, mas bem iluminada e limpa. -Roupas separadas em araras laterais, e prateleiras por tipos. -Fachada e vitrine elaboradas, mas não muito grandes. -Caixa se encontra aos fundos do estabelecimento.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A descrição do mix de varejo do Caso 05 refere-se a um estabelecimento que está sempre acompanhando as tendências da moda, trabalha com produtos de qualidade, variedade no seu estoque, juntamente com a variação de preços conforme os mesmos. Sua localização é privilegiada, pois encontra-se bem no centro da cidade. Las Casas (1992, p.54) cita que “o lojista vê seu estabelecimento como um produto, devendo ser rentável e lucrativo. Portanto, o varejista deve localizar-se convenientemente.”.

O empreendimento foca no público feminino, se tornando menos competitivo com as outras empresas que trabalham com ambos os sexos, porém, devido a essa exclusividade, ela pode focar mais no cliente, tentando atender todas as suas necessidades e oferecendo privilégios.

No último quadro da análise da autora, apresenta-se o Caso 06, seguido do mix de varejo e observações:

Quadro 08: Descrição do mix de varejo do Caso 06.

MIX DE VAREJO	OBSERVAÇÃO
LOCALIZAÇÃO	-Localizada no centro da cidade.
PÚBLICO ALVO	-Todos os públicos, sem distinções.
MIX DE PRODUTOS	-Variedades de peças, masculinas, femininas e roupas gaúchas. (Única do ramo gaúcho)
MIX DE SERVIÇOS	-Conta com duas funcionárias mais a proprietária. -Oferecem várias formas de pagamento. -Oferece serviços de costureira.
PREÇOS	-Variedade de preços, e a maioria com valores acessíveis.
ATMOSFERA DA LOJA	-Loja ampla, layout organizado, separando suas peças, por sexo e estilo. -Roupas gaúchas com um lado da loja especialmente dedicado a sua exposição. -Vestuário disperso em araras duplas e prateleiras. -Caixa encontra-se ao meio do estabelecimento. -Vitrine e fachadas destacadas. -Ambiente limpo e bem iluminado.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A descrição do mix de varejo do Caso 06 mostra um estabelecimento com o diferencial de produtos no ramo de artigos gaúchos, sendo a única na cidade com essa

especialidade. No restante da loja conta com variedade de produtos de ambos os sexos com preços mais acessíveis. Sua localização é de fácil acesso, juntamente com seu layout prático e vitrine destacada. Segundo Porter (1985) “a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.”.

4.2.2 Análise da percepção dos proprietários

Neste item será demonstrada a percepção dos proprietários de acordo com as perguntas realizadas na entrevista aplicada sobre as estratégias e vantagens competitivas dos seus estabelecimentos perante a concorrência, juntamente com o perfil de cada proprietário.

A seguir apresenta-se o Quadro 09, com o perfil dos proprietários, incluindo gênero, faixa etária e escolaridade:

Quadro 09: Perfil dos Proprietários

	GÊNERO	FAIXA ETÁRIA	ESCOLARIDADE
CASO 01	Feminino	De 31 a 45 anos	Superior completo, incompleto
CASO 02	Feminino	De 31 a 45 anos	Superior completo, (PEDAGOGIA)
CASO 03	Feminino	De 31 a 45 anos	Superior completo, (FARMÁCIA)
CASO 04	Feminino	De 45 a 60 anos	Ensino Médio completo, incompleto
CASO 05	Feminino	De 31 a 45 anos	Ensino Médio completo, (MAGISTÉRIO)
CASO 06	Feminino	De 31 a 45 anos	Superior completo, incompleto (PEDAGOGIA)

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Dos seis casos analisados, constatou-se que todos os estabelecimentos foram empreendidos por mulheres, com uma faixa média de idade entre 31 e 45 anos, e em só um caso, com idade superior a 45 anos.

A escolaridade básica é ensino médio completo, e em quatro casos, as empreendedoras tem ensino superior, mas nenhum vinculado ao seu ramo de negócio.

Conforme dados fornecidos pelo Sebrae, apontam que as mulheres estão cada vez mais empreendedoras , elas somam 45% dos empreendedores individuais, enquanto nas

microempresas elas são 29%. Esse fato torna-se relevante no município de Tapera, levando em consideração que dos seis Casos estudados, foram geridos pelo sexo feminino,

Segue abaixo, quadro com o perfil das empresas analisadas:

Quadro 10: Perfil da empresa

	QUANTOS ANOS POSSUI A EMPRESA?	A EMPRESA É FAMILIAR, OU FOI VOCÊ QUE EMPREENDEU?	EXISTE UM DEPARTAMENTO QUE CUIDA DO MARKETING OU DIVULGAÇÃO DA EMPRESA?
CASO 01	Mais de 10 anos	Empreendeu	Não
CASO 02	7 a 10 anos	Empreendeu	Não
CASO 03	Mais de 10 anos	Empreendeu	Não
CASO 04	Mais de 10 anos	Familiar	Não
CASO 05	3 a 6 anos	Familiar	Não
CASO 06	7 a 10 anos	Empreendeu	Não

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Nos casos, constatou-se que todas têm mais de cinco anos de experiência no mercado, tendo estabilidade e comprometimento. Dos casos, somente duas são familiares, e as outras são empreendimentos próprios. Foi perguntado também, se existia um departamento responsável pelo marketing e divulgação da empresa, em todos os Casos, não existia. Devido aos empreendimentos serem de pequeno porte e as decisões partirem sempre do dono das empresas.

Por mais que a maioria das empresas são empreendimentos próprios, elas possuem características familiares, sendo assim mais fechadas e não existindo departamentos especializados em marketing. Evidenciando a gestão unitária, e responsabilidade dos donos do estabelecimento.

O quadro 11 apresenta as decisões do PDV de cada empreendimento, conforme abaixo:

Quadro 11: Decisões do PDV

	COMO SÃO DECIDIDAS AS AÇÕES PROMOCIONAIS NO PDV?
CASO 01	Através de reuniões.
CASO 02	São decididas conforme necessidade e datas comerciais. Tomando em consideração a identidade visual, o impacto gerado pelo benefício oferecido.
CASO 03	Com a equipe.
CASO 04	Decisão por conta própria.
CASO 05	Faço duas ações promocionais: final da coleção de verão e final de inverno.
CASO 06	De acordo com o final de uma estação, e o lançamento da nova, é preciso esvaziar a loja, vender o que vai sair de moda.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Ao serem questionadas sobre as ações promocionais do seu ponto de venda, fora relatado que as estratégias tomadas são decididas conforme a necessidade, datas comerciais, fim de estação para rotatividade de mercadorias e em alguns dos casos, em consenso com a equipe de funcionários para melhores práticas de venda.

Para fomentar uma estratégia correta, os proprietários devem levar em consideração a análise dos ambientes externos e internos. Com o estudo dos Casos, pode-se perceber que os proprietários realizam corretamente a análise interna, mas a análise externa, somente é realizada pelos Casos 01, 02 e 03 que analisam o mercado para tomar decisões e tomar vantagem competitiva perante as outras. Por mais que haja diferenciais de público-alvo e tipo de estabelecimento, todas elas competem no mesmo ambiente.

A seguir, apresenta-se o quadro, no que se refere às influências das promoções realizadas pelos Casos estudados:

Quadro 12: Decisões das Promoções

	QUEM OU O QUÊ INFLUÊNCIA AS PROMOÇÕES?
CASO 01	Datas comemorativas e troca de coleções.
CASO 02	A partir do nível de estoque até a organização da loja e motivação pelas vendas.
CASO 03	O mercado.
CASO 04	Mudança de estação, estoque antigo ou muito, etc.
CASO 05	Final das estações.
CASO 06	A mudança de estação e lançamento de nova.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Na questão de decisão de promoções, os empreendedores citaram que um dos fatores principais é o nível de estoque, seguidos pela troca de estações. Isso se deve a uma necessidade do empreendimento, de maior fluxo e rotatividade para maior ascensão da loja no mercado de concorrentes.

Analisando a vantagem competitiva perante os Casos, pode-se perceber que os Casos 01 e 02, possuem uma vantagem competitiva perante os outros, pois não somente se prendem as trocas de estações, mas sim as datas comemorativas e a motivação das vendas, respectivamente. Conforme já relatava Prahalá; Hamel(1990); Krogh; Ross (1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora”.

O Caso 3 possui uma orientação para mercado, devido a ser uma franquia e já possuir diferencial competitivo perante as outras pois recebe da sua Marca franquiada dicas, opção e análise de todo o mercado, não somente restringindo-se a cidade de Tapera, assim usando estratégias de penetração e desenvolvimento de mercado.

A seguir, apresenta-se quadro sobre informações de fabricantes e PDV:

Quadro 13: Espaço diferenciado para fabricantes

	FABRICANTES SOLICITAM ESPAÇO DIFERENCIA NO PONTO DE VENDA? SE SIM, QUANDO E POR QUÊ?
CASO 01	Não
CASO 02	Não
CASO 03	Não
CASO 04	Não
CASO 05	Não, geralmente os representantes analisam as marcas de roupa para colocar outra marca de roupa.
CASO 06	Não, ainda não.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quando perguntados, se os fabricantes e marcas que trabalham, solicitam espaço diferenciado na loja, o mesmo veio em negativa. Os fabricantes não estão solicitando espaço diferenciado para sua marca, permitindo aos proprietários dos estabelecimentos livre alocação da mercadoria como melhor lhes agrada.

O próximo quadro destaca os atrativos do estabelecimento, perante ponto de vista dos proprietários:

Quadro 14: Atrativos do estabelecimento

	EM SUA OPINIÃO, QUAL É O ATRATIVO DO SEU ESTABELECIMENTO PARA RETER CLIENTES?
CASO 01	Produto de qualidade e atendimento.
CASO 02	Qualidade dos produtos (material/acabamento), atendimento e condições de pagamento.
CASO 03	O produto e o atendimento.
CASO 04	Tamanhos especiais, uma linha mais senhora.
CASO 05	Qualidade roupa, bom gosto na aquisição de mercadoria, preço, mercadorias diferenciadas.
CASO 06	Prazo, venda com fichas e cartão de crédito, venda de roupas gaúchas (única loja especializada nisso).

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foi perguntado aos proprietários qual era o atrativo do seu estabelecimento, os mesmos ressaltaram a qualidade dos seus produtos e atendimento, em seguida as mercadorias diferenciadas para seu público alvo e as condições de pagamento.

Vele ressaltar que a cidade onde se encontram os casos estudados, é pequena, com concorrentes estabelecidos há vários anos, fazendo-se necessários um diferencial nos estabelecimentos além do preço trabalhado.

Fora percebido a estratégia de desenvolvimento de produto para satisfazer o cliente já existente e, principalmente de diversificação, pois envolve crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos. Fazendo com que os estabelecimento possuam uma vantagem competitiva perante a concorrência.

O quadro a seguir, relata informações sobre as localizações dos Casos estudados:

Quadro 15: Localização do estabelecimento

	VOCÊ CONSIDERA A LOCALIZAÇÃO DO SEU ESTABELECIMENTO ADEQUADA EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES: E EM RELAÇÃO AO SEU PÚBLICO ALVO?
CASO 01	Sim.
CASO 02	Sim.
CASO 03	Sim, muito adequada.
CASO 04	Já temos a loja há 40 anos e sempre vendemos bem. (não na avenida central).
CASO 05	Sim, a localização é muito importante, pois é um local que as pessoas trafegam bastante.
CASO 06	Sim, a localização é privilegiada, é um local com um dos maiores fluxos de gente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Referente à localização dos casos, todos estão dispostos em local de fácil acesso, centralizados nas ruas principais da cidade e com maiores fluxos de pessoas e consumidores dessa área. Tornando assim, um ponto forte ao estabelecimento e deixando seu diferencial competitivo e seu PDV em vantagem.

Como já destacavam Antoni e Hartmann(2013), um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para um negócio, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais. Las Casas (1992, p.54) já citava que “o lojista vê seu estabelecimento como um produto, devendo ser rentável e lucrativo. Portanto, o varejista deve localizar-se convenientemente.”.

Abaixo segue quadro, com o relato dos proprietários sobre seu público alvo:

Quadro 16: Público alvo

	QUAL É SEU PÚBLICO ALVO?
CASO 01	Masculino e Feminino jovem.
CASO 02	Público feminino e masculino, todas as classes.
CASO 03	A partir de 12 anos de idade.
CASO 04	Jovens senhoras para cima, também tamanhos GG.
CASO 05	Feminino jovem e em segundo mulheres até 50 anos.
CASO 06	Todas as faixas etárias, principalmente pessoas ligadas ao tradicionalismo gaúcho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O público alvo dos casos parte de crianças a partir de 12 anos, até jovens senhoras. Ambos os sexos são beneficiados, como também para um público alvo diferenciado: pessoas obesas e consumidores ligados ao tradicionalismo.

Os públicos alvos são diferentes de uma Caso para o outro, por isso podemos destacar que o Caso 04, possui um diferencial competitivo perante os outros pois trabalha com moda para jovens senhoras e tamanhos maiores, ao contrario dos outros Casos que não trabalha com esse perfil.

Os Caso 01, 02 e 06, trabalham com ambos os sexos, então podem satisfazer seus clientes devido à variedade de produtos a oferecer. Assim podendo atender a necessidade de toda uma família, sem precisarem deslocar-se a outro estabelecimento.

O Caso 06 também trabalha com moda gaúcha, sendo único na cidade nesse ramo e saindo na frente da concorrência devido a essa vantagem que torna seu diferencial competitivo.

O Caso 03 diferencia-se dos demais pelo fato de atender jovens a partir de 12 anos, de ambos os sexos também e com uma grande variedade de peças para todas as ocasiões, sua diferenciação é pelo seu mix de produtos e por ser uma franquia, a qual tem suporte da sua marca.

E por fim o Caso 05 trabalha com um vestuário focado no público feminino, podendo se especializar nesse ramo, pois é o público feminino que realiza as suas compras com maior frequência, conforme pesquisa realizada pela autora.

O quadro a seguir, relata a percepção do proprietário sobre mix de produtos e serviços diferenciados:

Quadro 17: Significado de Mix de Produtos e serviços diferenciados

	PARA VOCÊ, O QUE É UM MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS DIFERENCIADOS? JUSTIFIQUE.
CASO 01	Mix de produtos diferenciado: atender o máximo possível de linha de produtos. Não ofereço serviços.
CASO 02	É a variedade de produtos que a empresa oferece, quanto aos serviços: tenho costureiras que faz ajustes/barra; abro em horários diferenciados para atender as necessidades de cada cliente.
CASO 03	Produtos com qualidade, boa apresentação, dentro das tendências e com valor convidativo.
CASO 04	Tem que ter um “conjunto”: bom atendimento, lugar confortável e produtos de qualidade.
CASO 05	Mix é a variedade de produtos da loja, e os serviços são a divulgação, atendimento, vitrines, ligações.
CASO 06	Mix de produtos são várias opções, serviços diferenciados em meu caso são mercadorias diferentes e que não tem em outras lojas. É nisso que a minha loja se destaca.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quando aplicado os questionários, foi perguntado se os proprietários o que seria mix de produtos e serviços diferenciados, os mesmos ressaltaram que seria a variedade de produtos oferecidos, produtos de qualidade, bom atendimento, divulgação, vitrines, ligações, horários diferenciados, serviços de costureira, entre outros.

Pude perceber que alguns proprietários ficaram na dúvida na hora de responder, indecisos se estavam certos ou errados. Necessitando de melhores informações para agregar conhecimento pessoal. É notável também que os Casos analisados relatam que trabalham somente com mix de produtos, não percebendo que também realizam e prestam serviços diferenciados, somente os Casos 02, 05 relatam suas experiências.

Referente ao mix de produtos, este é a chance da empresa expandir sua base de clientes e ter sucesso. Ele é a variedade de itens que o empreendimento disponibiliza no mercado para atingir clientes, conforme já relatou Antoni (2013), o nível de qualidade da loja começa a ser definido no momento em que é realizada a escolha sobre o sortimento do produto. Por isso, deve-se buscar desenvolver a diferenciação de produtos, principalmente pela opção de se trabalhar como canal de distribuição exclusivo.

Já os serviços diferenciados são utilizados para conseguir qualidade nos serviços, diferencial competitivo e uma maneira única de oferecer seus produtos e serviços. Como muitas vezes, os produtos ofertados são os mesmo da concorrência é necessária uma diferenciação que está na qualidade dos serviços prestados. Como já destacava Las Casas (1992), “Determinar serviços faz parte da decisão da estratégia do composto de marketing varejista e deve partir sempre de uma análise da concorrência, para conhecimento do que está sendo oferecido no mercado, e também dos consumidores para identificação das suas reais necessidades.”.

O quadro seguinte fornece informações sobre a estrutura física da loja conforme abaixo:

Quadro 18: Estrutura física do estabelecimento

	A ESTRUTURA FÍSICA DA LOJA FOI CONSTRUÍDA COMO? VOCÊ DECIDIU? PEDIU OPINIÃO DE ALGUÉM?
CASO 01	Ajuda de arquiteto.
CASO 02	Sim, foi toda planejada por arquiteto.
CASO 03	Foi constituída juntamente com projeto arquitetônico.
CASO 04	Não.
CASO 05	Não, já existia.
CASO 06	A loja é alugada, internamente estou reformulando toda a loja, modernizando, estamos partindo para a reforma agora.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quanto à estrutura física dos estabelecimentos, os casos se repartiram. Em três casos a estrutura já existia, apenas foi adaptada para o empreendimento. Nos outros três a estrutura foi planejada com auxílio de arquiteto e projeto arquitetônico.

A estrutura física da loja é um diferencial competitivo, as três lojas que puderam planejar de acordo com sua vontade saíram na frente com essa vantagem. Não desmerecendo as outras, que muitas vezes podem aproveitar do seu espaço interno melhor do que a concorrência, pois a cima de tudo vem à organização e atmosfera agradável para atender seus clientes e fornecedores.

A seguir, destaca-se o quadro referente o *layout* dos Casos estudados:

Quadro 19: *Layout*

	O LAYOUT DA LOJA FOI PLANEJADO: SE SIM, PENSADO EM QUE? OU EM QUEM?
CASO 01	Sim, no público alvo.
CASO 02	Sim, melhor utilização do espaço disponível, disposição dos produtos oferecem uma situação confortável para o ato de consumo e promove integração, fluxo, satisfação e flexibilidade.
CASO 03	Sim, pensando em uma apresentação diferenciada.
CASO 04	Foi planejado para uma boa visualização para os clientes.
CASO 05	Não, pois a sala já existia.
CASO 06	Foi planejado, porem há 8 anos. Agora já estamos planejando modernizar, pois é necessário atualizar-se.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Referente ao *layout* interno dos estabelecimentos percebeu-se que ele fora planejado pensando no público alvo, para melhor utilização do espaço e disposição dos produtos. Em um dos casos o layout não foi mexido, apenas adaptado, pois a sala já existia. No Caso 06, a

proprietária está reformulando o espaço, para um ambiente mais atualizado e moderno, assim buscando mais facilidade para as vendas.

Perante a perspectiva de estratégia, o Caso 01 tem mais destaque devido seu *layout* ser pensado e planejado no público alvo, maior espaço interno e disposição de mercadoria, não havendo acúmulos de produtos e tendo uma estratégia de venda e de PDV destacado.

No quando a seguir, destacam-se os cadastros dos clientes dos estabelecimentos analisados:

Quadro 20: Cadastro de clientes

	SUA EMPRESA POSSUI UM CADASTRO DE CLIENTES COM INFORMAÇÕES COMO: NOME, ENDEREÇO, TELEFONE, DATA DE ANIVERSÁRIO, PRODUTO QUE COMPROU ETC? SE SIM, ESSES DADOS SERVEM PRA QUE?
CASO 01	Sim, para contatos durante o ano, auxilia ações de marketing.
CASO 02	Não tão completo.
CASO 03	Sim, principalmente para fins organizacionais na área financeira.
CASO 04	Não.
CASO 05	Sim, para se precaver de golpes nos casos de inadimplência, e também para oferecer mercadorias para ter um cadastro mais completo dos clientes. Propaganda – fotos.
CASO 06	Sim, com nome, endereço, fone, CPF, identidade, data de nascimento. Mas, não com produtos comprados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Nos seis casos analisados, constatou que cinco deles possuem cadastro de seus clientes. Mas esse cadastro tem como principal funcionalidade a cobrança, e em segundo para divulgação das mercadorias. Em nenhum dos casos eles possuíam cadastro com as mercadorias vendidas para os clientes, como por exemplo, tamanho, gostos e o modelo que foi vendido.

Ter um cadastro completo, com dados atualizados, informações de compras, faz com que os estabelecimentos possam além de garantir uma cobrança eficaz, ter uma possível fidelidade dos mesmos. Podem interagir e divulgar os produtos de acordo com gosto e tamanhos adequados para cada perfil, oferecer um *feedback* e proporcionar satisfação e lealdade. Esses dados podem ser seguidos pelo Quadro 2, o qual foi realizado por Antoni e Meurer (2013) que envolve as práticas de retenção de clientes.

Na sequencia, o quadro sobre treinamento de funcionários nos Casos estudados:

Quadro 21: Treinamento de funcionários

	VOCÊ TREINA SEUS FUNCIONÁRIOS PARA QUE ELES CONHEÇAM OS PRODUTOS/SERVIÇOS DE SUA EMPRESA?
CASO 01	Sim.
CASO 02	Não possui funcionários.
CASO 03	Não mais, pois o fornecedor garante o produto, este já tradicional. Mas com projetos de treinamentos à frente.
CASO 04	Não possui funcionários.
CASO 05	Raramente.
CASO 06	Não.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quando questionados se treinavam seus funcionários, somente o Caso 01 relatou que sim. A empresa proporciona a suas funcionárias treinamentos junto aos seus fornecedores para melhor divulgação dos produtos. Já os outros casos, não investem em treinamento, somente as práticas básicas de venda e do cotidiano.

Essa falta de hábito de não treinar seus funcionários faz com que os empreendimentos saiam perdendo, pois profissionais qualificados, atentos ao mercado e dispostos a busca ao novo, fazem com que as vendas cresçam e os clientes saiam satisfeitos.

O próximo quadro vem destacar o ponto de venda perante a concorrência dos Casos analisados:

Quadro 22: Ponto de Venda em relação à concorrência

	VOCÊ SE PREOCUPA EM DESTACAR SEU PONTO DE VENDA EM RELAÇÃO AOS DA CONCORRÊNCIA? EXISTE A PREOCUPAÇÃO COM AS AÇÕES DA CONCORRÊNCIA: MONITORA AS AÇÕES DA CONCORRÊNCIA? DE QUE FORMA?
CASO 01	Sim, existe, observando suas ações e conhecendo seu produto.
CASO 02	Sim, temos que estar constantemente em busca de novos conhecimentos e a frente da concorrência. Sei que minha empresa tem preços compatíveis, ótima forma de pagamento, ações de divulgação e promoção, distribuição, atendimento, variedade de produtos e serviços, localização, aparência e marcas ótimas. Preocupo-me mais com a satisfação dos clientes, do que monitorar a concorrência. Coloco-me do outro lado e dou abertura para eles colocarem suas necessidades.
CASO 03	Sim, monitoro sutilmente. Preocupo-me especificamente com minha empresa, em ter produtos competitivos. Respeitamos a concorrência.
CASO 04	Já tenho clientes certos, e não obrigo ninguém a ir à loja, mas procuro cativar e buscar mais clientes.
CASO 05	Não, pois não gosto de copiar o que as outras lojas fazem. O que destaca na minha loja é a “mercadoria/roupas”.
CASO 06	Não me preocupo com a concorrência, destaca-se sempre os melhores, graças a Deus tenho uma boa estrutura, tenho suporte, isso fazendo com que eu posso sempre deixar minha loja com uma quantidade boa de mercadorias. A concorrência faz parte, em cada segmento haverá concorrência, porem aguentam ano após anos crises, somente pessoas persistentes. E no mais importante é que a gente quando começa um negócio tem que começar pequeno, humilde para com o tempo atualizar, melhorar e aos poucos crescer com sucesso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Na questão que perguntava aos proprietários, se os mesmos preocupavam em destacar seu ponto de venda perante a concorrência, se monitoravam as ações da concorrência, somente três empreendimentos confirmaram o fato. Estes observam as ações e produtos da concorrência para verificar se estão na frente perante conhecimentos, produtos e preços, porém essa análise é de forma sutil e serve para um aperfeiçoamento caso esteja em desvantagem.

Os outros proprietários relatam que não se preocupam com a concorrência, pois tem confiança e garantia dos seus produtos. Buscam a qualidade e bom atendimento e não tem intenção de copiar.

Estudar e analisar a concorrência são de fato uma forma de alavancar o diferencial competitivo da empresa, serve para verificar as oportunidades e ameaças existentes, podendo utilizar-se da Matriz Swot e ressaltar também os pontos fortes e fracos do estabelecimento.

Analisando os seis Casos, pude verificar que o Caso 01 observa as ações da concorrência e buscar conhecer o produto que esta competindo no mercado, vendo a viabilidade de mudanças ou permanecendo na situação que se encontra caso seus produtos são superiores e mais vantajosos.

Abaixo, destaca-se o quadro que relata sobre os fatores que influênciam na decisão da compra:

Quadro 23: Fatores que influenciam na decisão de compra

	VOCÊ BUSCA CONHECER QUAIS OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE COMPRA DE SEU CLIENTE?
CASO 01	Sim.
CASO 02	Sim, tanto os pessoais, os sociais, os psicológicos e culturais. A personalidade e o autoconceito são únicos de cada indivíduo, mas tentamos satisfazer-los.
CASO 03	Sim.
CASO 04	Em primeiro lugar a qualidade dos produtos, bons preços e bom atendimento.
CASO 05	Não.
CASO 06	Não, mas com o passar do tempo pretendo conhecer, está nos faltando tempo para organizar.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Na parte dos fatores que influenciam na decisão da compra dos clientes, os proprietários relatam que buscam conhecê-los, tanto os pessoais, como os sociais e culturais, Comentam que a qualidade, bons preços e bom atendimento são os principais. Os Caso 04 e 06 não se preocupam em conhecê-los.

Segundo Schiffman e Kanuk (2000) o estudo do comportamento do consumidor está relacionado com a maneira que as pessoas realizam suas escolhas ao gastar seus recursos relacionados ao consumo. Esse processo está descrito na Figura 5, onde está descrito os 7

estágios de tomada de decisão, destacados por Blackwell, Engel e Miniard (2005, p.73) “os quais na prática podem afetar uns aos outros ou o processo como um todo. Tendo como objetivo analisar como os indivíduos ordenam os fatos e as influencia para tomar decisões que são lógicas e consistentes para eles”.

O último quadro da análise dos proprietários vem destacar os objetivos e estratégias de ação dos Casos:

Quadro 24: Objetivos e Estratégias de ação

	A EQUIPE/EMPRESA POSSUI OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO DEFINIDAS?
CASO 01	Sim, faremos reuniões frequentes e cronogramas e calendários de ações.
CASO 02	Sim, os objetivos, estratégias e plano de ação devem estar conectados, formado por clientes, parceiros e fornecedores.
CASO 03	Algumas, principalmente que façam com que cada dia mais a equipe de venda consiga atingir seus objetivos de superação.
CASO 04	Atender bem para vender bem e o cliente voltar sempre.
CASO 05	Não.
CASO 06	O nosso mais objetivo é melhorar fisicamente/ internamente a loja. Quanto à estratégia ainda não temos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

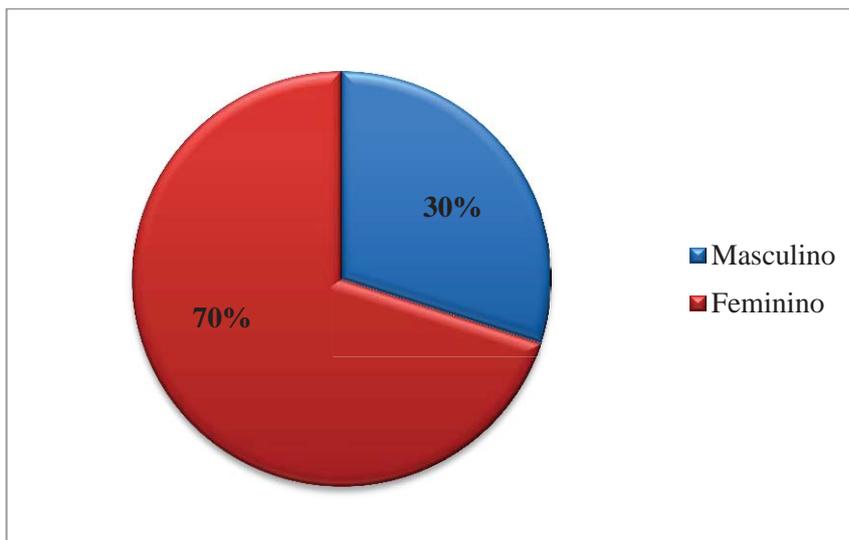
Quando questionadas se possuíam objetivos e estratégias de ação definida, somente o Case 05 não possuía. Já, os outros estabelecimentos, realizam reuniões e cronogramas no seu calendário para estratégias de ações e objetivos, todas elas para vinculadas aos clientes, e fornecedores para ter melhor desempenho e superação.

É de fundamental importância traçar metas e objetivos para a empresa, fortalecendo suas estratégias e ações para fortalecer seu diferencial competitivo perante as outras concorrentes. Esse processo pode ser adotado mensalmente ou semestralmente para o alcance de seus objetivos.

4.2.3 Análise da percepção dos clientes

Nessa etapa, serão apresentados os resultados das entrevistas feitas com os 40 clientes/consumidores tendo em vista identificar o comportamento do consumidor e posteriormente correlacionar com as ações tomadas pelas empresas e analisar se as mesmas estão atendendo as expectativas dos consumidores.

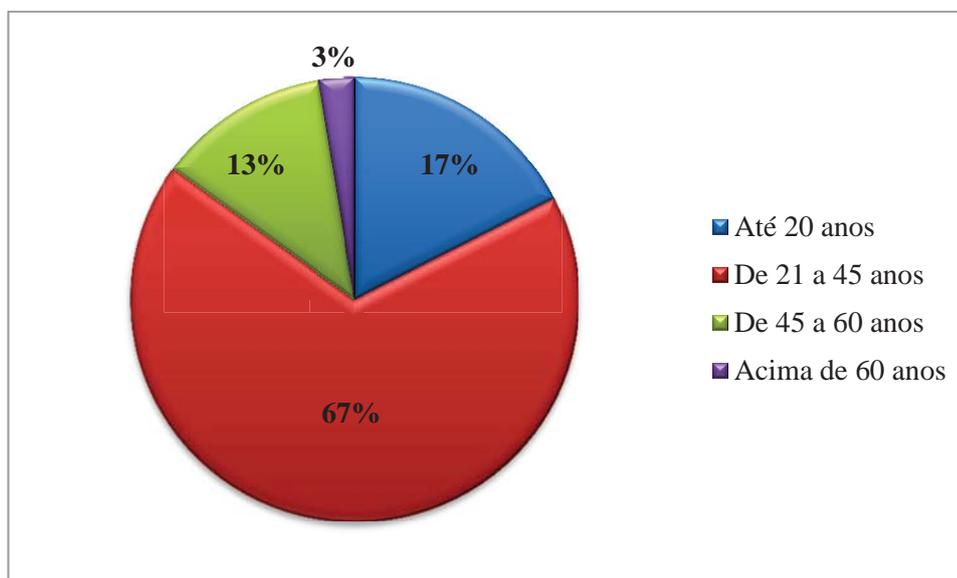
Gráfico 01: Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Das 40 entrevistas aplicadas no município de Tapera/RS sob amostragem não probabilística, 28 pessoas eram do sexo feminino e 12 pessoas eram do sexo masculino. Essa margem resultou graficamente 70% mulheres e 30% homens na pesquisa exploratória.

Gráfico 02: Faixa Etária

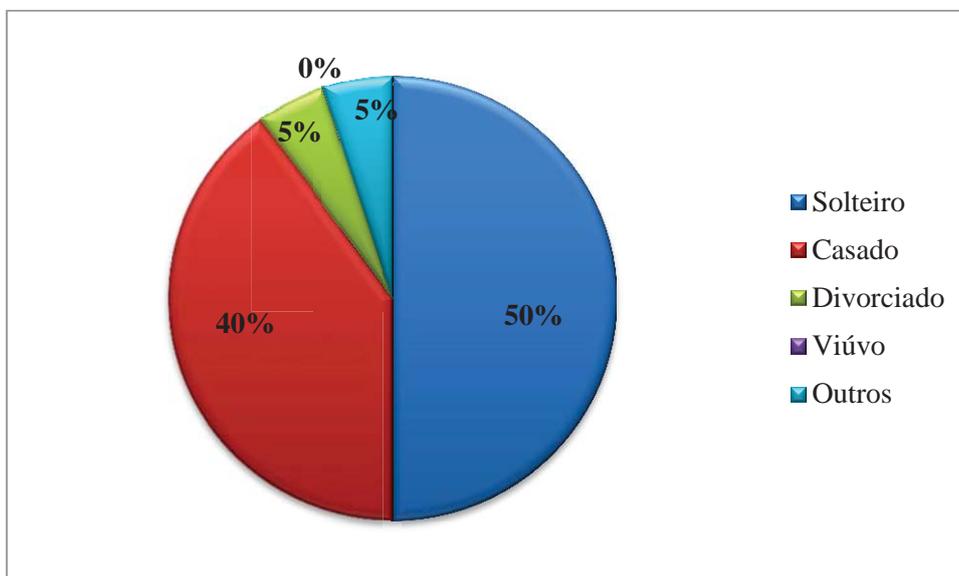


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Referente à faixa etária, o perfil que se destacou, foram os consumidores de 21 até 45 anos de idade, ocasionando uma margem de 67% na pesquisa, envolvendo 27 pessoas. Os

outros perfis de compra assim ficaram: 7 pessoas com até 20 anos de idade, 5 pessoas de 45 a 60 anos e acima de 60 anos somente um consumidor.

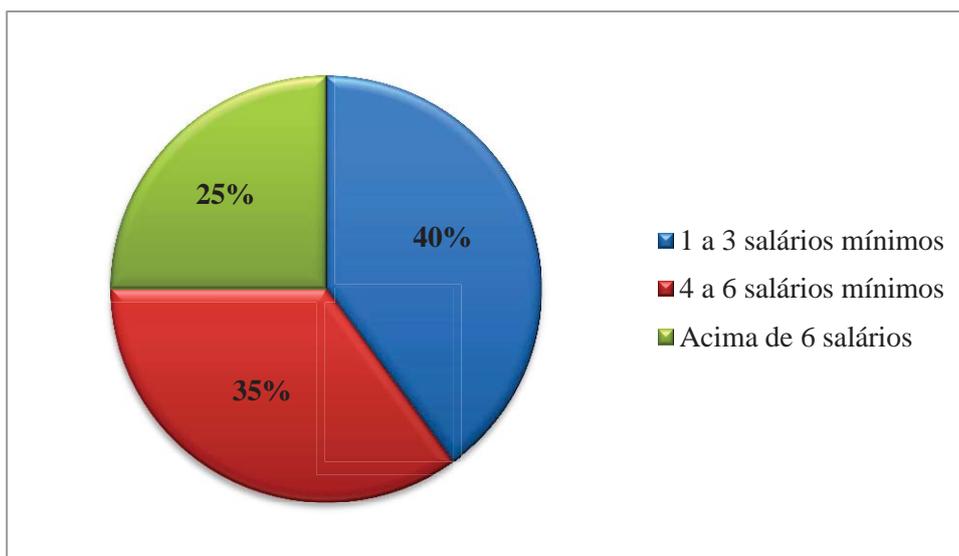
Gráfico 03: Estado Civil



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quando perguntados sobre seu estado civil, 20 pessoas se declararam solteiros, 16 pessoas casadas, 2 divorciadas e outras 2 pessoas em outros tipos de relacionamento.

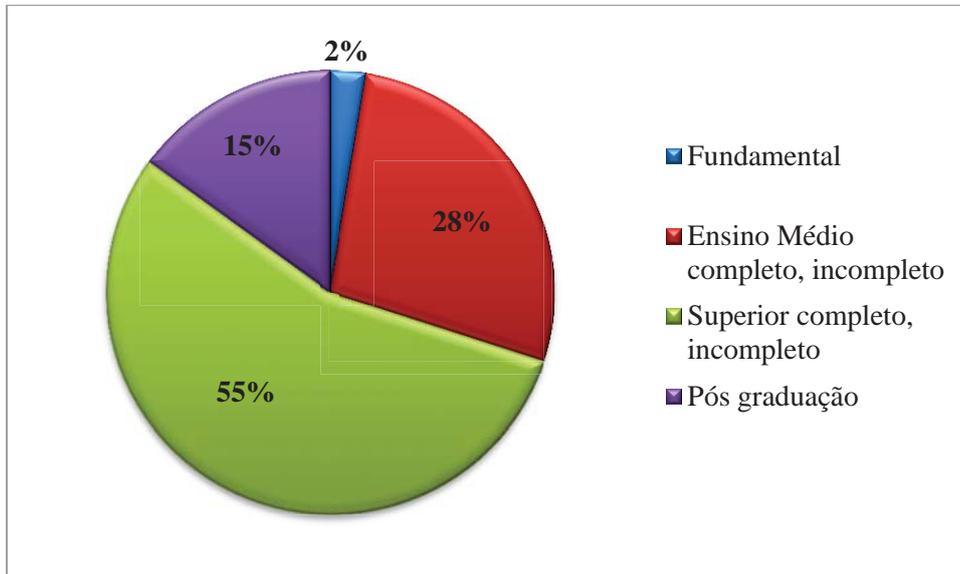
Gráfico 04: Renda Familiar



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Na questão renda familiar, o resultado ficou parelho. A maioria, 16 consumidores, enquadraram-se entre 1 a 3 salários mínimos, já 14 consumidores sua renda familiar ficava entre 4 a 6 salários e os outros 10 questionados possuíam renda acima de 6 salários mínimos.

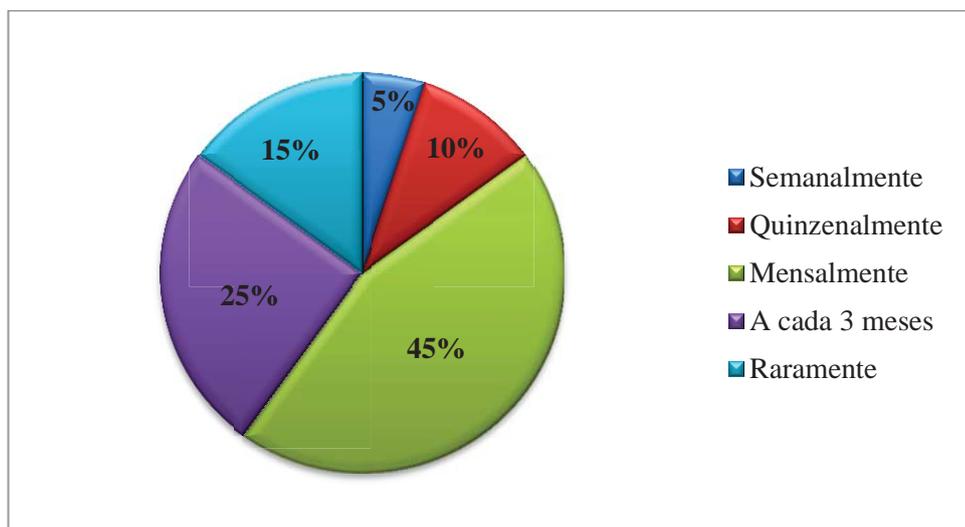
Gráfico 05: Escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

O nível de escolaridade dos consumidores entrevistados era o superior completo e/ou incompleto, sendo eles 22 pessoas. Seguindo de 11 consumidores que possuíam ensino médio e 6 deles com pós-graduação. Com somente o ensino fundamental, foi entrevistado 1 consumidor.

Gráfico 06: Frequência de consumo

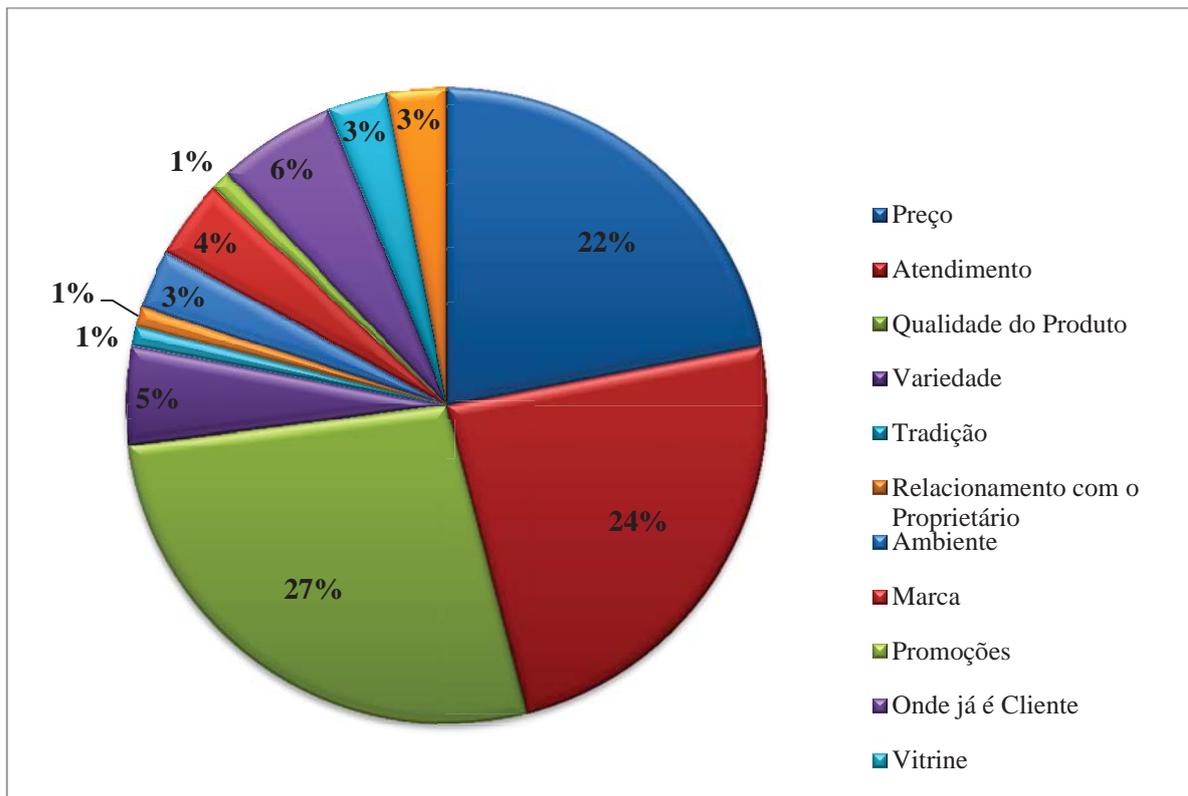


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quando entrevistados qual frequência em que faziam compras para o vestuário, 18 consumidores confirmaram que realizam compras mensalmente, e em segundo lugar, os consumidores compram a cada 3 meses.

Fora percebido também, que o perfil que realiza compras mais frequentemente é o feminino, este que completaram os quadros de semanalmente e quinzenalmente.

Gráfico 07: Decisão de compra



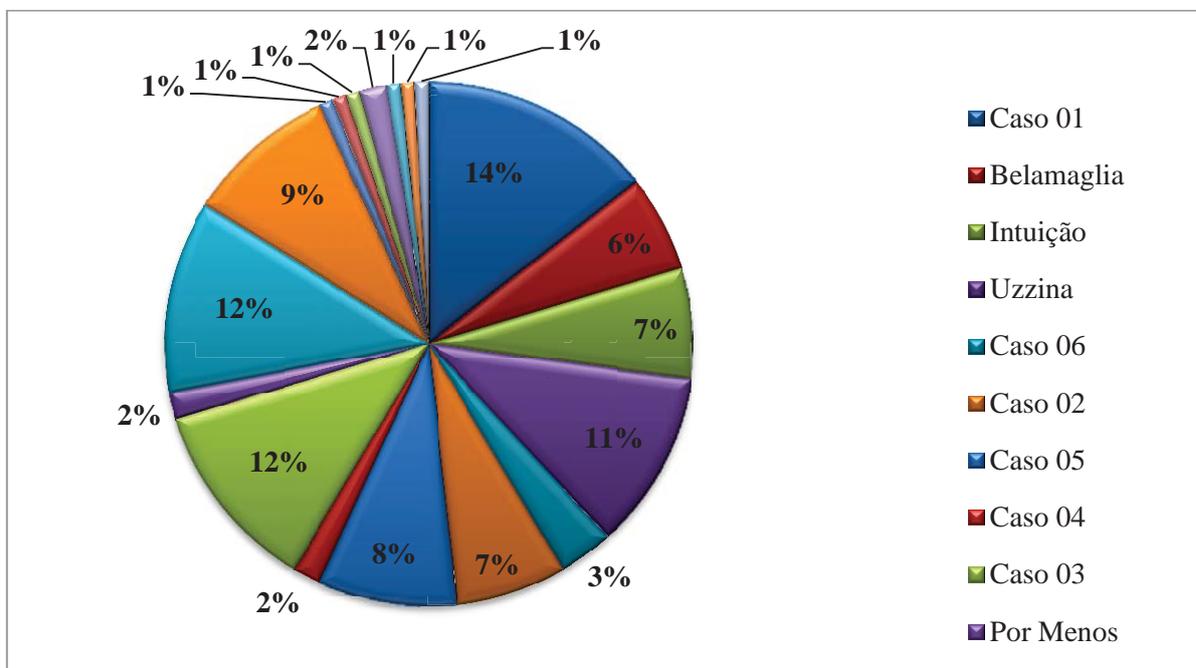
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Dos consumidores entrevistados, 27% destacam que a qualidade do produto é o fator principal para a decisão da escolha da loja quando possuem necessidade de algum produto de vestuário. Em seguida foi destacado o bom atendimento e preço, respectivamente com 24% e 22%.

Já concluía Sheth(2001), no seu segundo passo dos processos decisivos: “A Busca de informações: depois de reconhecida a necessidade, inicia-se a busca de satisfazê-la, ou seja, quais as alternativas de satisfazer o problema. Tal busca não inclui todas as marcas existentes, mas um grupo delas e suas informações vêm de diferentes fontes”.

Conforme gráfico abaixo, a loja com maior preferência e que atendente a esses quesitos detalhados pelos consumidores é o Caso 01, seguido pelo Caso 02.

Gráfico 08: Lojas de preferência

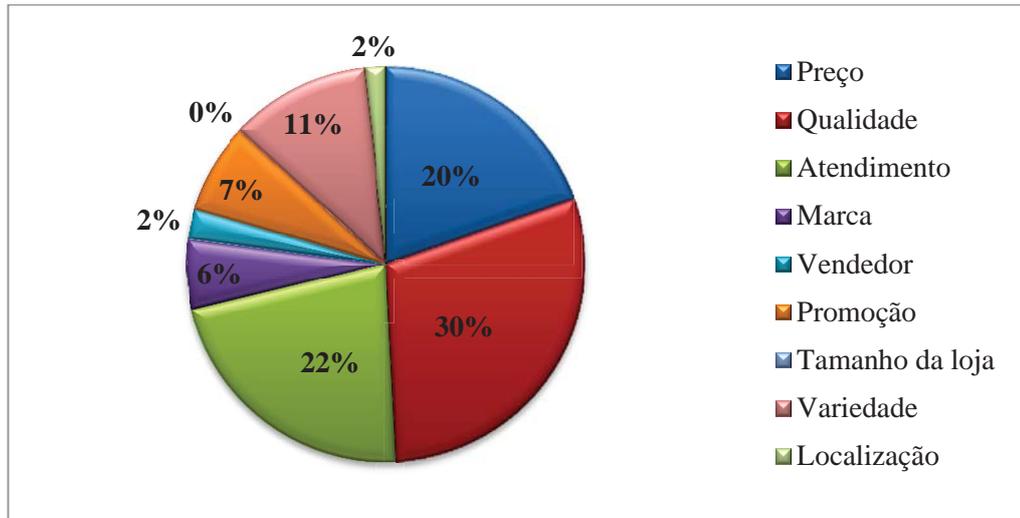


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quando solicitados, quais eram suas lojas de preferência, obteve esses mix de resultados acima.

A loja de maior preferência com 14% dos votos é o Caso 01 o qual foi analisado nesse trabalho. Os outros casos seguem nessa sequência: Caso 02 com 7%; Caso 03 com 12%; Caso 04 com 2%; Caso 05 com 8%; e Caso 06 com 3%.

Gráfico 09: Critérios de compra



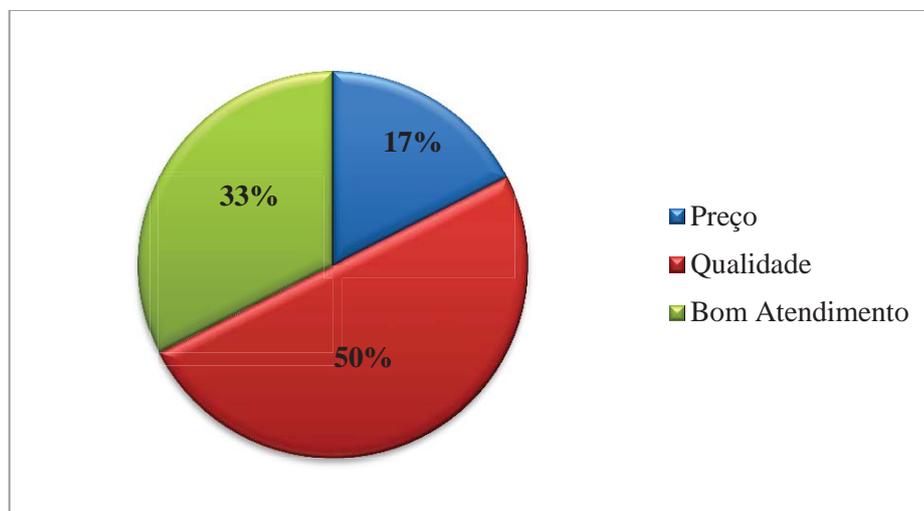
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Na questão que solicitava quais eram os principais critérios que levavam a compra do produto, o que foi mais destacado era a qualidade do produto com 30% dos votos, em sequência do atendimento com 22%, preço 20% e variedade com 11%.

Salomon (2002, p. 25) destaca que “uma ou várias pessoas podem tomar decisões envolvidas na compra de produtos que serão utilizados por muitos”. Esse pode ser o caso de um pai ou mãe de família comprando roupas seus filhos, eles buscam qualidade nos produtos para maior durabilidade, preços acessíveis, o bom atendimento e relacionamento com o vendedor, para uma compra sadia e vantajosa para ambas as partes.

Os Casos que se associam a esse comportamento são os Casos 01,02, 03 e 06.

Gráfico 10: Influências na compra

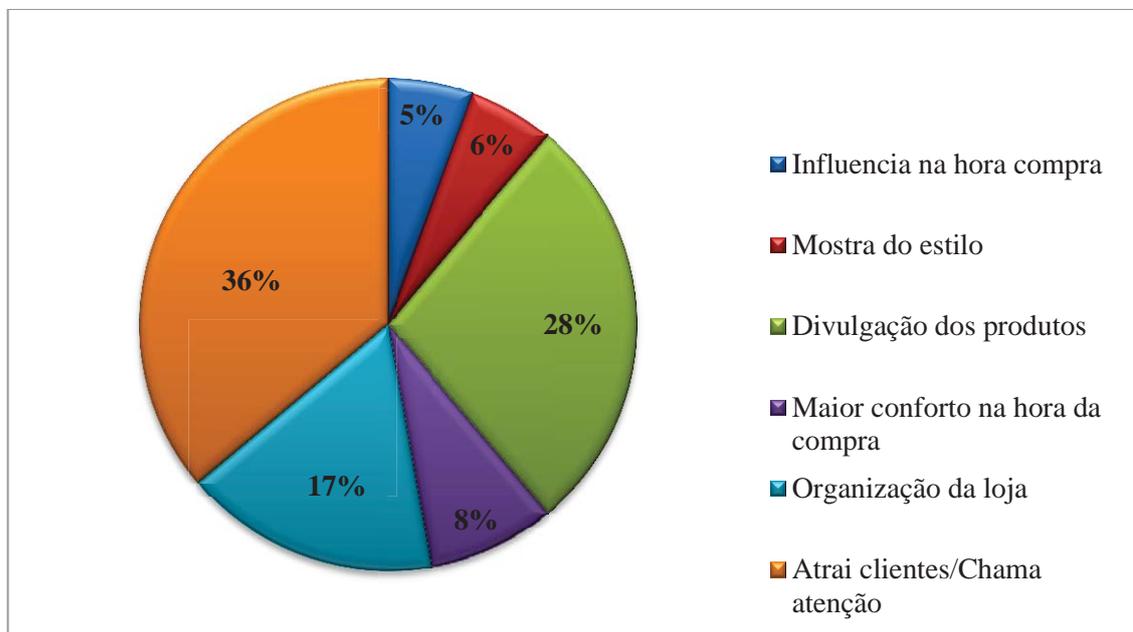


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Dos três fatores de relevância já citados pelos autores desse projeto, quando perguntados aos consumidores o que mais influenciava na hora da compra, 20 deles preferem a qualidade dos produtos, em seguida, escolhido por 13 votos o bom atendimento e o preço por 7 entrevistados.

Percebe-se que a qualidade e o atendimento são as chaves principais desses processos, que foram os 4 P's. Dias (2003, p.09), afirma que “mix de Marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente”.

Gráfico 11: Ponto de Venda



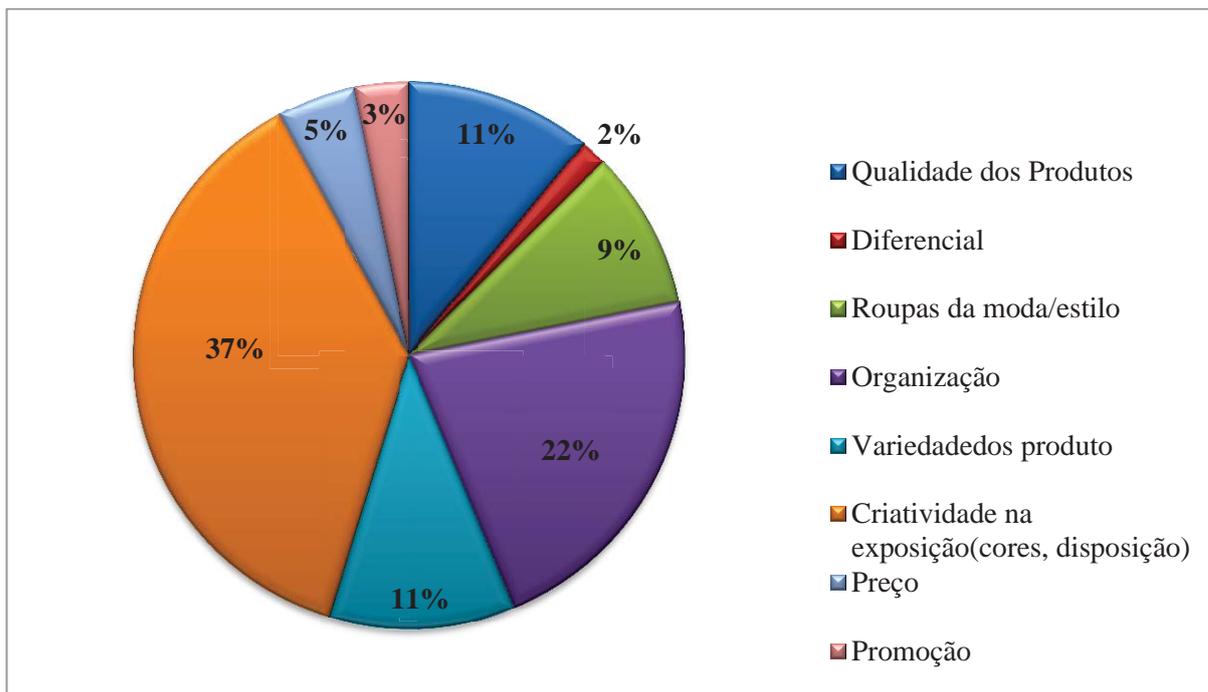
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quando perguntado aos consumidores se o ponto de venda da loja é importante para no processo decisório de compra, o mesmo veio em afirmativa. Todos concordaram e citaram que o PDV é fonte divulgadora por atraia e chamava a atenção dos clientes (36%) e também que era a melhor forma de divulgar os produtos (28%) e mostrava a organização da loja (17%).

Antoni e Hartmann (2013) relatam que: “Assim como a localização, a seleção de mercadorias, os serviços oferecidos aos clientes, os preços praticados e as atividades promocionais de uma loja contribuem para sua imagem como um todo, sua personalidade também se projeta através de sua atmosfera, ou seja, através das características físicas e

comodidades que atraem os clientes e satisfazem suas necessidades de compra. A atmosfera de uma loja engloba tanto o seu exterior como o seu interior. O exterior de uma loja, incluindo o projeto arquitetônico, as vitrines, os letreiros e a entrada, auxilia na identificação do varejista e atrai seu público-alvo. O interior de uma loja deve complementar a imagem do estabelecimento varejista. Elementos internos incluem o layout da loja, forma de exposição das mercadorias, condições de iluminação, cores, sons, aroma e limpeza”.

Gráfico 12: Ponto de atenção na Vitrine

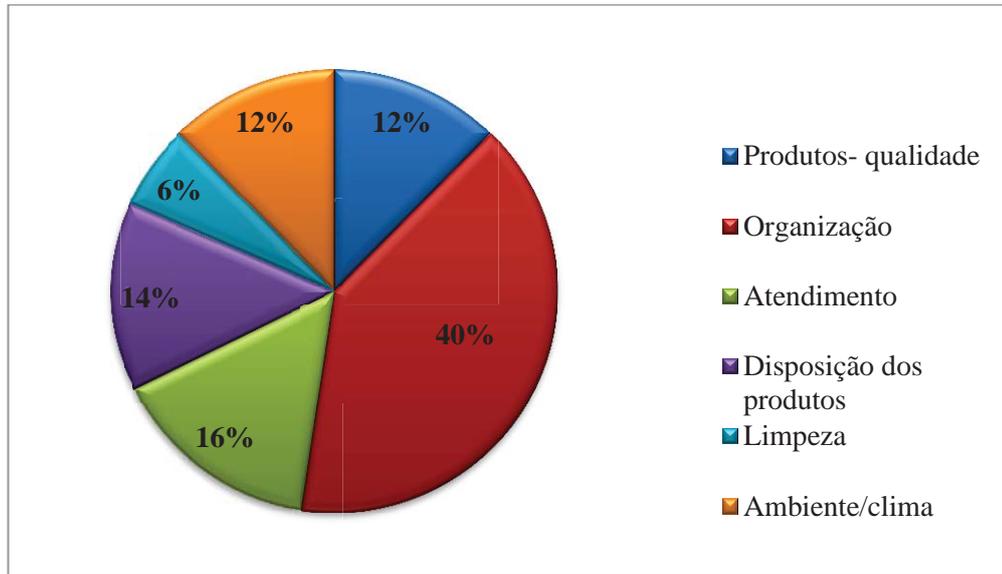


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Nos aspectos de exposição de produtos na vitrine dos estabelecimentos, no PDV das lojas, a criatividade na exposição (cores e disposição) é o principal, conforme destaca 37 % dos consumidores. Já a organização entra em segundo lugar com 22% dos votos, seguido da variedade e qualidade dos produtos, ambos com 11% dos votos.

Kotler (1985, p. 27) já ressalta: “Quanto mais atrativo for um segmento ou produto, maior será o número de interessados em experimentá-los ou investir nele”. Assim, divulgando seu produto da maneira correta, faz-se dele ponto alvo na obtenção de clientes.

Gráfico 13: Atrativo da loja

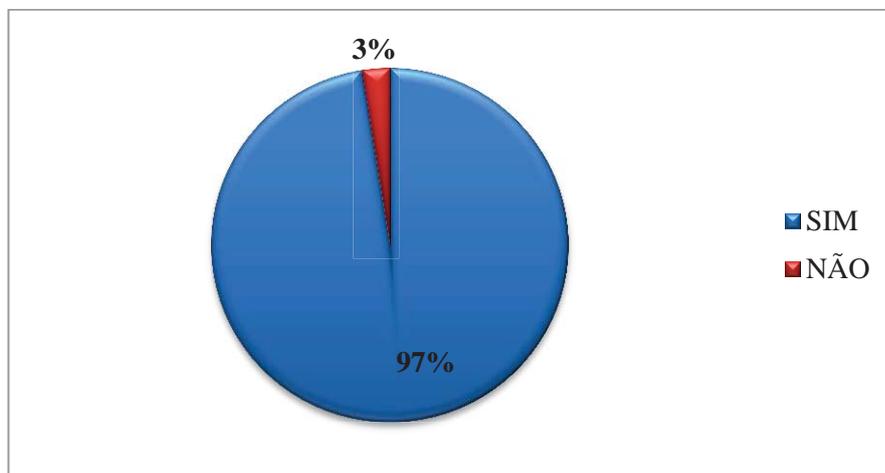


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Ao entrar no estabelecimento em busca da sua necessidade de compra, os consumidores prezam primeiramente a boa organização, essa foi eleita por 40 % dos votos. Na sequencia o fator atendimento com 16%, a disposição dos produtos, em terceiro lugar com 14% dos votos e empatado com 12% o ambiente e os produto-qualidade.

Antoni e Hartmann (2013) descrevem que: “A atmosfera da loja é outro elemento no arsenal de produtos. Um layout de loja pode tanto facilitar como dificultar o tráfego de clientes em seu interior, isto é, ele deve ser adequado ao seu mercado-alvo, induzindo os clientes a comprar.” Essa facilidade de alcance dos produtos, comodidade e organização dos estabelecimentos são primordiais para fidelização de clientes.

Gráfico 14: Relacionamento Cliente x Vendedor

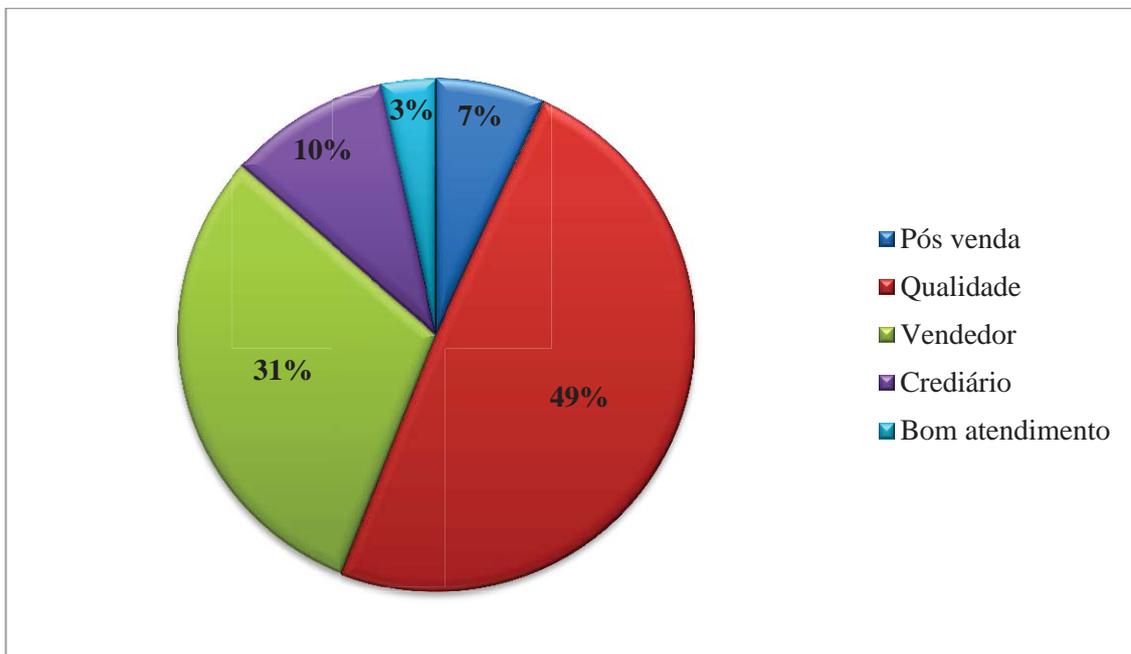


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Na questão, que falava do relacionamento entre cliente e vendedor, se a mesma fazia-se importante, somente um consumidor relatou que não, que para ele era indiferente. Já para o restante 97% (39 pessoas), o relacionamento entre cliente e vendedor, é sim muito importante, pois é o diferencial na hora na compra, ele proporciona o cliente ficar mais à vontade, maior comodidade e facilidade, assim fazendo com que o cliente retorne.

Kotler (2000, p.35) ressalta que “o Marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chaves – clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Gráfico 15: Quesitos de fidelização



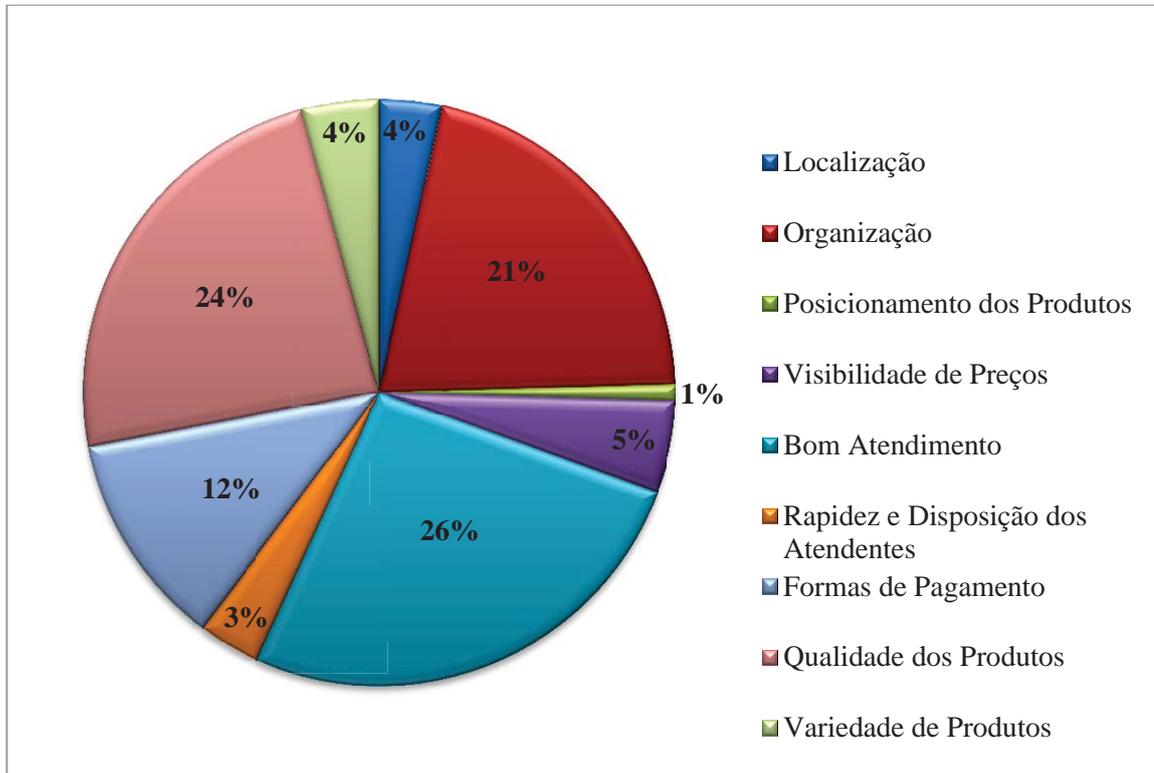
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Quando questionados, quais os quesitos que fariam os consumidores voltar a comprar nos estabelecimento, o ponto principal, conforme já apresentado acima é a qualidade dos produtos com 49% dos votos, vindo em sequência o vendedor do estabelecimento com 31% dos votos e o credciário que são as formas de pagamento em terceiro com 10 % dos votos.

Estes dados dão em partida com o estudo de Verner e Meuree (2013) que os clientes satisfeitos tornam-se importantes fontes de informação da empresa. Devido a isso, os esforços em mantê-los fiéis devem ser contínuos, deixando com maior resistência à persuasão de concorrentes, os lucros provenientes de custos operacionais são reduzidos, pois pesquisas

indicam que conservar um cliente é de três a cinco vezes mais barato que captar um cliente novo, e os lucros provenientes de recomendação também aumentam, através do nosso famoso boca-a-boca.

Gráfico 16: Pontos fortes dos estabelecimentos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Bom atendimento, qualidade dos produtos e organização são os pontos mais importantes dos estabelecimentos, são eles que propiciam uma compra sadia, um bom relacionamento entre clientes e vendedores. Eles devem interagir entre si, juntamente com os outros fatores apontados no gráfico para o estabelecimento se sobressair aos concorrentes.

Os dados respectivamente com 26%, 24% e 21% dos votos, fazem com que o estudo de Borba (2004) se concretize, pois, ele defende que é importante conhecer os clientes, pois assim, seus gostos e desejos serão identificados e os produtos e serviços serão elaborados conforme sua necessidade, na qual surgirá uma vantagem em relação à concorrência.

4.2.4 Síntese das análises

Após realização dos estudos de casos, análises de dados e interpretação dos casos, pode ser levados em consideração que o mercado consumidor atual está em crescente mudança, os consumidores estão mais exigentes, além da busca pela tradicional qualidade dos produtos, eles estão buscando melhores formas de relacionamento e atendimentos com os vendedores e estabelecimentos.

Pode-se verificar o mercado alvo de cada Caso, assim fomentando o perfil do consumidor e o diferencial competitivo de cada estabelecimento. Conforme apresentado anteriormente, o Caso 01 possui seu público-alvo focado em homens e mulheres de classe alta, que buscam qualidade e diferenciação. O Caso 02 segue o mesmo perfil de público trabalhando com ambos os sexos e renda familiar a partir da classe média. Já o Caso 03, é uma franquía que atende todos os sexos a partir da classe baixa. Os Casos 04 e 05 trabalham somente com o público feminino de todas as classes sociais, oferecendo seus produtos diferenciados. E por último o Caso 06, busca o público masculino e feminino de todas as classes e que gostem de artigos gaúchos.

Cruzando os dados pode-se perceber que os Casos 01 e 02 competem diretamente devido ao seu público alvo e classe social. Em seguida os Casos 03 e 05 também trabalham com o mesmo nicho de mercado, renda e sexo. Os casos 04 e 05 trabalham somente com o público feminino, sendo o Caso 04 estendendo a jovens senhoras. Vale ressaltar que todas as empresas atuam no mesmo setor, portanto competem entre si.

Vale destacar, após a pesquisa, que os consumidores atuais buscam maior qualidade e variedade de produtos, juntamente com o bom atendimento e relacionamento com os vendedores e um preço em conta, mas que na maioria das vezes é visto pelas formas de pagamento, pois se o produto é de qualidade, o relacionamento for eficaz as pessoas estão dispostas a pagar pelo preço demandado em formas que caibam no seu bolso. Sendo esse o perfil dos consumidores da cidade de Tapera, que em primeiro lugar buscam a qualidade do produto, após o bom atendimento e em terceiro lugar o preço. Se os estabelecimentos estiverem atentos a esses fatores e investirem em estratégias para satisfação desses quesitos, já saem com diferencial competitivo, para fidelização e obtenção de novos clientes.

Como por exemplo, o Caso 01 que oferece, além do mix de produtos, formas de divulgação (desfiles, redes sociais), venda e atendimento flexível ao público alvo, tornando uma das suas vantagens em relações aos concorrentes. Já o Caso 02 investe em variedade de

produtos, diversidades de gostos e acessórios que acompanham o *look*, o qual o cliente vem adquirir. O Caso 03, por ser franquia, trabalha com PDV atrativo, com sincronismo de cores e organização para atrair seu cliente a conhecer o mix de produtos que possui.

Os casos 04 e 05 focam no público feminino. O Caso 04 incentiva, além das jovens senhoras, o público idoso e obeso a estar na moda. Já o Caso 05, oferece uma variedade de produtos para esse público, juntamente com seu perfil nas redes sociais para divulgação dos mesmos, garantindo qualidade e marca. E por final o Caso 06, investe em roupas e acessórios gaúchos, sendo único e partindo desse diferencial para competir com os concorrentes, juntamente com o *layout* amplo e organizado para amostra do restante de seus produtos.

As estratégias no ponto de venda são muitos eficazes, pois é nelas que a empresa tomará vantagem perante seus concorrentes. É nela que a empresa deve especializar buscar novas formas de divulgação, manter um ambiente organizado e limpo, apostar na criatividade, pois é no PDV a chave inicial para o processo decisório do cliente quando está em busca da sua necessidade.

Cruzando os dados, pode-se perceber as vantagens que um Caso, tem sobre o outros. Um possui diferenciação na localização, mix de produtos, estratégias, ambiente interno e *layout*, como é o exemplo do Caso 01. Mas, se for atribuído pelos serviços diferenciados, mix de produtos, formas de pagamentos os Casos 02 e 03 saem na frente.

A exclusividade de produtos, com diferencial único, tamanho e especialidade nos mesmos, pode destacar os Casos 04 e 06, pois trabalham com uma linha de produtos exclusiva para seu público alvo fortalecendo seu diferencial competitivo. O Caso 05 é especialista no seu público alvo, trazendo variedades e mix de produtos, juntamente com a ótima localização e condições de pagamento.

Todos os Casos estão bem localizados, fazendo com que tenham maior acesso aos estabelecimentos, assim investem no seu PDV, fazendo dele atrativo e divulgando sua diversidade de produto para sua estratégia de Marketing e diferencial competitivo.

Segue a baixo quando com síntese da pesquisa de mercado aplicado no município de Tapera/RS.

Quadro 25: Síntese das Informações

<p>COMO VOCÊ DECIDE A LOJA DE VESTUÁRIO QUE VAI COMPRAR QUANDO PERCEBE A NECESSIDADE DE ALGUM PRODUTO?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do Produto - Atendimento - Preço - Onde já é Cliente - Variedade
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Marca - Vitrine - Formas de pagamento - Ambiente - Tradição - Relacionamento com o Proprietário - Promoções
QUAIS OS CRITÉRIOS MAIS IMPORTANTES QUE TE LEVAM A COMPRAR O PRODUTO?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Preço - Atendimento - Variedade - Promoção - Marca - Vendedor - Localização - Tamanho da Loja
O QUE MAIS INFLUÊNCIA NA HORA DA COMPRA?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Bom Atendimento - Preço
O PONTO DE VENDA DA LOJA (VITRINE, ATMOSFERA) É IMPORTANTE?	<ul style="list-style-type: none"> - Atrai clientes/ Chama atenção - Divulgação dos Produtos - Organização da Loja - Maior conforto na hora da compra - Influência na hora da compra - Amostra do estilo
O QUE CHAMA MAIS ATENÇÃO NA VITRINE?	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade na exposição (cores, disposição) - Organização - Variedade dos produtos - Qualidade dos produtos - Roupas da moda/ Estilo - Preço - Promoção - Diferencial
O QUE CHAMA MAIS ATENÇÃO DENTRO DE UMA LOJA?	<ul style="list-style-type: none"> - Organização - Atendimento - Disposição dos Produtos - Ambiente/ Clima - Produtos/Qualidade - Limpeza
O RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E VENDEDOR SE FAZ IMPORTANTE?	<p>Sim, pois é de extrema importância ter um bom relacionamento com o cliente, é fundamental para a venda, deixa o cliente mais a vontade fazendo com que retorne ao estabelecimento, e evidencia o diferencial na hora da compra.</p>
O QUE TE FAZ VOLTAR A COMPRAR NOS ESTABELECIMENTO?	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Vendedor - Credíário - Pós- venda - Bom Atendimento
O QUE É MAIS IMPORTANTE NO ESTABELECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Bom Atendimento - Qualidade dos Produtos - Organização - Formas de Pagamento - Visibilidade de preços - Variedade de Produtos - Rapidez e Disposição dos Atendentes - Localização - Posicionamento dos Produtos

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a coleta e análise dos dados pode-se verificar as principais preferências dos clientes/consumidores, e em cima delas recomendarei algumas sugestões para os Casos analisados para um aperfeiçoamento e melhoria continua dos seus empreendimentos.

Pra todos os Casos analisados, apresentam-se algumas sugestões:

- ✓ Evidenciar aos empresários suas vantagens competitivas através deste estudo, mostrando assim seu diferencial, e propondo que os mesmos busquem uma orientação para o mercado através de uma análise do ambiente interno e externo, destacando seus pontos fortes e fracos, para tornar seu empreendimento mais competitivo;
- ✓ Trabalhar com a variável do Mix de Marketing promoção, apresentando aos consumidores seu diferencial em relação à concorrência, destacando sua marca. Essas promoções podem ser realizadas através de anúncios em mídia impressa e falada, campanhas publicitárias, redes sociais entre outras;
- ✓ Pesquisar sobre o comportamento do consumidor para investir em produtos que satisfaçam e mantenham o relacionamento com a empresa;
- ✓ Treinar seus funcionários, investir em curso de atendimentos e relacionamento com clientes;
- ✓ Planejar suas ações de marketing para garantir estratégias competitivas para o mix de varejo;
- ✓ Utilizar as Práticas de Retenção do Cliente como já citados no Quadro 2, que levam em consideração, por exemplo: produtos que incentivam a recompra, criar relacionamentos confiantes entre outros;
- ✓ Realizar pós venda com os clientes. Questionando-os sua percepção sobre o atendimento, tempo de espera, qualidade do produto, a iniciativa do funcionários em suprir suas necessidades e em algumas vezes o preço cobrado;
- ✓ Criar um cadastro para todos os clientes com: nome, telefone, endereço, preferencias, tamanhos, produtos adquiridos. Estes servem para além da cobrança, ter um controle e uma vantagem para divulgação de seus produtos.
- ✓ Utilizar das redes sociais como meios de divulgação e facilidade de vendas.

Realizando esses processos de forma eficaz e continua os Casos estudados terão maior sucesso e mantearam-se atualizados e competitivos no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi realizado para a verificação da resposta à seguinte questão: Compreender como as práticas no ponto de venda são vantagens competitivas para a empresa do setor de vestuário. Com base no estudo de casos múltiplo, pode-se perceber que o mercado atual está se tornando cada vez mais competitivo, e perante a isso, as empresas do setor de vestuário devem investir em estratégias no seu ponto de venda, para ter um diferencial competitivo perante a concorrência.

Constatou-se que os clientes/consumidores buscam na hora do processo decisório de compra, estabelecimentos que proporcionam qualidade do produto procurado, bom atendimento, preço e boas condições de pagamento. Perante isso os estabelecimentos devem oferecer uma contra partida para satisfação dos mesmos.

Quando perguntados aos Casos analisando nesse contexto, quais as estratégias no PVD se tornam eficazes para obtenção dos clientes, deparamos com as seguintes respostas: que os estabelecimentos foram constituídos e organizados perante o gosto dos proprietários, tendo eles, liberdade de escolha de colocação das mercadorias, sem nenhuma intercessão dos fornecedores. As práticas de promoção e divulgação dos produtos do PDV são de escolha dos proprietários em conjunto com os funcionários, sem um setor físico responsável, não possuindo um cronograma, somente por decisões próprias e fatores externos como: rotatividade mercadores nas trocas de estações, e fatores internos como: datas comemorativas e fatores externos.

Os Casos analisados preocupam-se em diferenciar seus produtos, tendo boa qualidade, bons preços e bom atendimento, assim satisfazendo a necessidade do cliente e procurando a fidelização dos mesmos através do bom relacionamento, produtos de qualidade e diferenciados para o público-alvo, sempre à disposição para criar vantagem competitiva aos concorrentes. E como já dizia Ferrele Hartline (2005, p. 276) “Como num jogo competitivo a empresa precisa analisar os consumidores, selecionar os mercados-alvo e utilizar as

ferramentas do mix Marketing para satisfazer as necessidades do consumidor. Acima de tudo, devem elaborar estratégias que se adaptem à posição e aos recursos da empresa, em face de seus concorrentes e, depois, gerenciar e adaptar-se de maneira eficaz para as alterações do ambiente”.

Assim, a contribuição deste estudo para os casos é no sentido de ressaltar os pontos fortes e fracos de cada estabelecimento, fazendo que os mesmos busquem na análise dos fatores externos oportunidade e ameaças para formular estratégias de mix de varejo, juntamente com seu diferencial competitivo, criando vantagem perante os outros concorrentes.

Para tanto sugere-se uma pesquisa que contemple todo o comércio varejista de Tapera, analisando todos os empreendimentos estabelecidos na cidade, seus pontos de vendas, estratégias, mix de varejo, fazendo um comparativo e cruzamentos de dados para concretizar um relatório de informações completo.

REFERÊNCIAS

- ÂNGELO, Cláudio; F. SILVEIRA, José Augusto G. (Coordenadores). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANTONI, Verner.L.; CRUZ, Cassiana M. L.; MEDEIROS, Janine F., MEURER, Aliene M. **Gestão de Marketing: conceitos, processos e aplicações** [recurso eletrônico] – Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2013.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.
- BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. 9ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRAGA, Antônio. **Venda mais**. Seus vendedores são convincentes na demonstração dos produtos e serviços? São Paulo, ano 17, nº 203, p. 13, mar. 2011.
- BORBA, Valdir Ribeiro (org). **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**/ Gibert A. Churchill Jr., J. Paul Peter, tradução Cecília Camargo Bartalottie Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DANTAS, Edmundo Brandão; ROCHA, Leny Alves; COELHO, Claudio Ulysses F. Senac.DN. **Gerência de Marketing**. Senac/DN/DFP, 1997.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Administrar em tempos de grande mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FERREL, O.C.; HARTILINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.
- RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed. São Paulo: Negócio editora, 2000.
- HOLLEY, G.; Greenley, G.; FAHY, J.; CADOGAN, J. **Market focusea resources, competitive positioning and firsn performace**. *Journal of Marketing Management*, v. 17, n 5/6, p.503-520, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Administração de marketing.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; AMOSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

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

KROGH, G. Von and ROOS, J. **Organizational Epistemology.** London: MacMillan, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4 eds. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana.** In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L.L. **O comportamento humano na empresa: uma antologia.** Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAZZOTTI, Alda J. & Gewandsnajder, Fernando (2002). **O planejamento de pesquisas qualitativas.** 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

PRAHALAD, C. K. and HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review. v. 68, n. 3, p. 79-91, mai/jun, 1990.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para Empresas vencedoras.** São Paulo: Manole, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro, 1998.

REBAÇA, Carlos Alberto. **Marketing: segredos e estratégias. Modelos para a conquista de maior competitividade e fidelidade dos clientes.** In: _____. 1ed. São Paulo: Saraiva, 1996. P. 51-68.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira.** 2 ed. São Paulo: Negócio editora, 2000.

SALIM, César Simões, et. Al. **Construindo planos de negócios: todos os passos 143 necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor. 6** Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTA, Benwari; NEWMANN, Bruce I. **Comportamento de cliente: Indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento.** 4. ed. São Paulo: Littera mundi, 2002.

TAKAOKA, H.; NAVAJAS, P. F. **Varejo Competitivo.** (Coord.) ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. São Paulo: Atlas, 1997.

Varejo competitivo, 2 / coordenação Claudio Felisoni de Angelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. São Paulo: Atlas, 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: como usar o data base marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompensa continuada de seus produtos ou serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Marketingde relacionamento: aftermarketing/** Terry G. Vavra; tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN,R.K.**Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O PROPRIETÁRIO DO ESTABELECIMENTO

1 . SEXO

Masculino Feminino

2. FAIXA ETÁRIA

De 21 a 30 anos

De 31 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

3. ESCOLARIDADE

Fundamental

Ensino Médio completo, incompleto

Superior completo, incompleto

Pós graduação

Qual curso?

4. QUANTOS ANOS POSSUI A EMPRESA

1 a 2 anos

3 a 6 anos

7 a 10 anos

mais de 10 anos

5.A EMPRESA É FAMILIAR, OU FOI VOCÊ QUE EMPREENDEU?

6. EXISTE UM DEPARTAMENTO QUE CUIDA DO MARKETING OU DIVULGAÇÃO DA EMPRESA?

7 . COMO SÃO DECIDIDAS AS AÇÕES PROMOCIONAIS NO PDV?

8. QUEM OU O QUÊ INFLUÊNCIA AS PROMOÇÕES?

9. FABRICANTES SOLICITAM ESPAÇO DIFERENCIA NO PONTO DE VENDA? SE SIM, QUANDO E POR QUÊ?

10. NA SUA OPINIÃO, QUAL É O ATRATIVO DA SUA LOJA PARA RETER CLIENTES?

11. VOCÊ CONSIDERA A LOCALIZAÇÃO DO SEU ESTABELECIMENTO ADEQUADA EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES: E EM RELAÇÃO AO SEU PÚBLICO ALVO?
12. QUAL É SEU PÚBLICO ALVO?
13. PARA VOCÊ, O QUE É UM MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS DIFERENCIADOS? JUSTIFIQUE.
14. A ESTRUTURA FÍSICA DA LOJA FOI CONSTRUÍDA COMO? VOCÊ DECIDIU? PEDIU OPINIÃO DE ALGUÉM?
15. O LAYOUT DA LOJA FOI PLANEJADO: SE SIM, PENSADO EM QUE? OU EM QUEM?
16. SUA EMPRESA POSSUI UM CADASTRO DE CLIENTES COM INFORMAÇÕES COMO: NOME, ENDEREÇO, TELEFONE, DATA DE ANIVERSÁRIO, PRODUTO QUE COMPROU ETC? SE SIM, ESSES DADOS SERVEM PARA QUE?
17. VOCÊ TREINA SEUS FUNCIONÁRIOS PARA QUE ELES CONHEÇAM OS PRODUTOS/SERVIÇOS DE SUA EMPRESA?
18. VOCÊ SE PREOCUPA EM DESTACAR SEU PONTO DE VENDA EM RELAÇÃO AOS DA CONCORRÊNCIA? EXISTE A PREOCUPAÇÃO COM AS AÇÕES DA CONCORRÊNCIA: MONITORA AS AÇÕES DA CONCORRÊNCIA? DE QUE FORMA?
19. VOCÊ BUSCA CONHECER QUAIS OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE COMPRA DE SEU CLIENTE?
20. A EQUIPE/EMPRESA POSSUI OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO DEFINIDAS?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES**1. SEXO**

Masculino Feminino

2. FAIXA ETÁRIA

Até 20 anos

De 21 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

3. ESTADO CIVIL

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

Outros

4. RENDA FAMILIAR

1 a 3 salários mínimos

4 a 6 salários mínimos

Acima de 6 salários

5. ESCOLARIDADE

Fundamental

Ensino Médio completo, incompleto

Superior completo, incompleto

Pós graduação

6. FREQUÊNCIA QUE FAZ COMPRAS PARA O VESTUÁRIO:

Semanalmente quinzenalmente mensalmente a cada 3 meses raramente

7. COMO VOCÊ DECIDE A LOJA DE VESTUÁRIO QUE VAI COMPRAR QUANDO PERCEBE A NECESSIDADE DE ALGUM PRODUTO?

8. QUAIS LOJAS VOCÊ TEM PREFERÊNCIA EM TAPERA?

Gradual Belamaglia Intuição Uzzina Presente e Cia Ala Moana Flor de Café Loja da Melita Hering Por Menos Loja do Santa Clara Esportiva Cia do Esporte Andriolli Estilo Magico Outra _____

9. QUAIS OS CRITÉRIOS MAIS IMPORTANTES QUE TE LEVAM A COMPRAR O PRODUTO? (Pode escolher mais que um item)

preço qualidade atendimento marca vendedor promoção tamanho da loja variedade localização

10. O QUE MAIS INFLUÊNCIA NA HORA DA COMPRA?

preço qualidade bom atendimento

11. O PONTO DE VENDA DA LOJA (VITRINE, ATMOSFERA) É IMPORTANTE?

sim não Porque? _____

12. O QUE CHAMA MAIS ATENÇÃO NA VITRINE?

13. O QUE CHAMA MAIS ATENÇÃO DENTRO DE UMA LOJA?

14. O RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E VENDEDOR SE FAZ IMPORTANTE?

15. O QUE TE FAZ VOLTAR A COMPRAR NOS ESTABELECIMENTO?

Pós venda Qualidade Vendedor Crediário Outro _____

16. O QUE É MAIS IMPORTANTE NA LOJA:

LOCALIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO

POSICIONAMENTO DOS PRODUTOS

VISIBILIDADE DE PREÇOS

BOM ATENDIMENTO

RAPIDEZ E DISPOSIÇÃO DOS ATENDENTES

FORMAS DE PAGAMENTO

QUALIDADE DOS PRODUTOS

VARIEDADE DE PRODUTOS