



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

DEBORAH CARVALHO BORGES

**ESTRATÉGIA DE MARKETING E AS MELHORES PRÁTICAS
GERENCIAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS LOJAS DE SHOPPINGS
COM AS LOJAS DE ENTREQUADRAS**

Brasília – DF
2019

DEBORAH CARVALHO BORGES

**ESTRATÉGIA DE MARKETING E AS MELHORES PRÁTICAS
GERENCIAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS LOJAS DE SHOPPINGS
COM AS LOJAS DE ENTREQUADRAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: MSC Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF
2019

DEBORAH CARVALHO BORGES

**ESTRATÉGIA DE MARKETING E AS MELHORES PRÁTICAS
GERENCIAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS LOJAS DE SHOPPINGS
COM AS LOJAS DE ENTREQUADRAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Deborah Carvalho Borges

MSC Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Orientadora

Professor-Examinador: Marcos Alberto Dantas

Professor-Examinador: Roque Magno de Oliveira

Brasília, 1º de julho de 2019

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sabedoria e discernimento, me ajudando a seguir em frente.

Aos meus queridos pais, a minha avó Sonia e ao meu irmão, pelo apoio necessário e por sempre estarem ao meu lado, investindo em mim e me incentivando a crescer.

Ao meu marido Daniel, por estar sempre ao meu lado, me encorajando e me dando forças para o alcance de meus objetivos.

Ao meu amado filho Bernardo, que enche o meu coração de amor e alegria.

À minha orientadora, Olinda Gomes, por toda a sua compreensão e pelo melhor suporte que eu poderia ter.

RESUMO

Nesta pesquisa pretende-se fazer uma análise comparativa das lojas de varejo feminina nas entrequadradas comerciais com as lojas de shopping de Brasília. O estudo busca revelar as principais diferenças nas estratégias de marketing utilizada, bem como os modelos de gestão adotados a fim de identificar as melhores práticas gerenciais. Foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa, comparativa, e, para tal, fez-se uso de um modelo de entrevista como instrumento de pesquisa. Esse modelo apresenta tópicos de identificação, tanto do entrevistado como da loja, sua posição atual no mercado, suas perspectivas no atual cenário e como o contexto atual afeta o desempenho da empresa. Participaram da pesquisa 10 (dez) lojas, sendo 6 (seis) nas entrequadradas e 4 (quatro) nos shoppings. Por meio dessa pesquisa pôde-se concluir que os dois grupos se assemelham em diversos aspectos, porém, são encontradas algumas diferenças sutis, como o enfrentamento da crise, o poder econômico dos clientes e a utilização das principais ferramentas de marketing. Essas divergências colaboram para que os empreendedores consigam segmentar melhor o mercado e investir estrategicamente no marketing.

Palavras-chave: Estratégia. Marketing. Crise econômica. Comércio Varejista. Roupas Femininas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVO GERAL.....	9
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.5 JUSTIFICATIVA.....	9
1.6	
HIPÓTESE.....	10
2 REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO NO SÉCULO XXI: ADAPTAÇÃO À NOVA REALIDADE ECONÔMICA.....	11
2.1.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO.....	11
2.1.2 HISTÓRIA DO VAREJO.....	14
2.1.2.1 AS TRÊS ONDAS DO VAREJO.....	16
2.1.2.2 HISTÓRIA DO VAREJO NO BRASIL.....	18
2.1.3 MARKETING E ESTRATÉGIA.....	21
2.1.3.1 PLANEJAMENTO E MARKETING ESTRATÉGICOS.....	21
2.1.4 TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO NOS TEMPOS VIGENTES.....	24
2.2 ATUAL SITUAÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL: CENÁRIO DO COMÉRCIO NACIONAL.....	28
2.2.1 ALTERNATIVAS PARA A RETOMADA DO CRESCIMENTO: PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS.....	29
2.2.2 AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E PRÁTICAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA.....	31
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
A) TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA.....	33

B) CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA, INDIVÍDUOS OBJETO DO ESTUDO.....	34
C) POPULAÇÃO E AMOSTRA OU PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	35
D) CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	35
E) PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
4.1 ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LOJAS DE ROUPAS FEMININAS NAS QUADRAS COMERCIAIS E LOJAS DE SHOPPINGS.....	36
4.1.1 SITUAÇÃO DAS LOJAS DE VAREJO FEMININAS EM ENTREQUADRAS COMERCIAIS.....	36
4.1.2 CENÁRIO DAS LOJAS DE VAREJO EM SHOPPINGS.....	49
5. CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	65/67

1. INTRODUÇÃO

O cenário político-econômico do país denota que a sobrevivência de empresas e marcas estáveis tem exigido a adoção de estratégias e metodologias criativas no enfrentamento da crise instalada.

Com foco nesse quadro oscilante e na gestão responsável e eficaz frente ao cambiante panorama do comércio nacional, esta pesquisa investigativa aborda tema pertinente a essa situação de fragilidade e empenho, de dificuldades e inovação. O estudo comparativo centra-se nas estratégias de marketing e na gestão de lojas de varejo femininas nas entrequadras comerciais e lojas de shoppings que vêm sendo adotadas para minimizar os efeitos da crise econômica que assola o país.

Para tanto, revisão literária sobre o assunto foi feita, associada a aplicação de entrevista a lojas que se enquadravam no perfil de estudo proposto, experiência que enriqueceu o trabalho com sugestões, narrativas, depoimentos significativos para a compreensão do tema e análise da hipótese aventada para explicar o fenômeno em exame.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Como dito, a pesquisa faz recorte pontual em setor feminino que registra, com a crise econômica brasileira, traços de dificuldade e superação.

Selecionaram-se algumas lojas que trabalham com roupas femininas, cuja localização está nas quadras comerciais e nos shoppings, para se colher informações e constatações que explicam como esse setor tem atuado para não sucumbir com a crise que revela que muitas lojas vêm fechando suas portas e muitas marcas vêm acabando.

Escolheu-se um público de nível médio e alto.

As lojas entrevistadas localizam-se em áreas nobres de Brasília: Asa Sul e Sudoeste.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho tem como foco investigação que responderá o seguinte problema: Como as lojas de shoppings e as lojas de entrequadradas utilizam suas estratégias de marketing para sobreviver às demandas de mercado em tempo de crise?

Para responder essa indagação, será feito estudo da literatura sobre o assunto, bem assim será aplicada entrevista a lojas previamente selecionadas.

1.3. OBJETIVO GERAL

Adotou-se como objetivo geral do trabalho o seguinte:

- Analisar os modelos de gestão adotados pelas empresas no cenário atual de crise, especificamente nas lojas de varejo femininas em entrequadradas e em shoppings, para identificar as melhores práticas gerenciais.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A par do objetivo geral, elaborou-se quatro objetivos específicos, quais sejam:

- Identificar os modelos de gestão vigentes, revisitando a literatura sobre o assunto.
- Analisar a atual situação econômica do Brasil, com destaque para o setor de varejo de roupas femininas.
- Descrever individualmente a situação de lojas femininas de roupas em entrequadradas e em shoppings, com ênfase no enfrentamento da crise moderna.
- Identificar as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas.
- Caracterizar a forma de gestão desenvolvida pelas empresas e o seu enfrentamento à crise vigente.

1.5. JUSTIFICATIVA

Este estudo pode ser justificado por meio de diversos pontos de vista que englobam uma grande gama de motivos.

Do ponto de vista institucional, ele se justifica por servir de referência para empresários do setor mostrando tendências do mercado, norteando possíveis necessidades de adaptação e estratégias de marketing. É notório observar que, cada vez mais, as empresas se interessam por desenvolver estratégias de marketing com objetivo de obter melhores rendimentos no seu negócio.

Do ponto de vista social, ele pode ajudar na análise e escolha de produtos de roupas femininas, permitindo uma melhor visualização de possíveis vantagens ou desvantagens por parte dos consumidores.

Do ponto de vista acadêmico, corroborar com todo o acervo bibliográfico disponível sobre a temática utilizada diretamente na esfera acadêmica, criando espaço para novas abordagens e pesquisas.

Então, analisar o mercado não é apenas entender as demandas existentes, mas entender as modificações na economia, seus aspectos relacionados ao seguimento comercial e, assim, criar novas alternativas de estratégias de padrões de consumo.

O comportamento do consumidor vem mudando, e, com isso surgem novas motivações e as empresas devem estar atentas às intempéries do mundo econômico, para criar novas tendências que possibilitem ao gestor maior velocidade de resposta às novas demandas e/ou situações de ameaças ou oportunidades de negócios. É por meio dessa velocidade de resposta que o administrador planeja e se posiciona de forma mais competitiva no mercado.

1.6. HIPÓTESE

Com o problema destacado para a elaboração do trabalho de pesquisa, formula-se hipótese pautada em observação prévia, postulada, portanto, em impressões e leituras de periódicos:

As lojas de varejo dos shoppings, quando comparadas às lojas de entrequadras, por conta das estratégias de marketing e gestão que implementam, conseguem manter-se afastadas da crise econômica ou minimizar os efeitos do cenário de dificuldades atuais do comércio.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. PRÁTICAS DE GESTÃO NO SÉCULO XXI: ADAPTAÇÃO À NOVA REALIDADE ECONÔMICA

Como melhorar as práticas de gestão nos tempos modernos? Como criar estratégias que convençam potenciais clientes a consumirem, fidelizarem-se e adquirirem bens e serviços, mesmo que não necessários, apenas por prazer, bem-estar, elevação da autoestima? Quais as práticas que podem alavancar resultados nos negócios?

Certamente as práticas de gestão a serem implementadas nesse século não são as mesmas de outros tempos, pois cada período da história guarda nuances próprias de sua realidade.

Com o fito de rever a trajetória das metodologias de gestão adotadas ao longo da história humana, cabe resgatar contribuições doutrinárias que lecionam sobre o assunto. Assim, veja-se.

2.1.1. EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

Como dito anteriormente, necessário se faz recuar no percurso histórico do processo de gestão para compreendê-lo e para apresentar novas propostas de estilo e modalidades de administração.

Na obra *Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão* (2015, p. 3), especificamente na parte que trata da evolução dos modelos de gestão, vê-se que os autores informam que vários modelos de gestão surgiram no Século XX e que esses modelos de gestão continuam evoluindo. Anunciam que esses modelos estão vinculados aos valores da sociedade e aos pontos de vista que surgem.

Os autores indicam quatro modelos de gestão, com respectiva evolução. Sejam eles:

- a) Modelo de meta racional;

- b) Modelo de processo interno;
- c) Modelo de relações humanas;
- d) Modelo de sistema aberto.

Verifica-se, com a leitura dos argumentos dos autores, que o modelo de meta racional adota como critérios definitivos da eficácia da organização a produtividade e o lucro, em que a direção clara conduz a resultados produtivos. Há ênfase contínua em processos como esclarecimento de metas, análise racional e tomada de ação. O valor definitivo é realização e maximização do lucro, com a prevalência de gerentes decisivos e orientados a tarefas.

A literatura em questão registra que o tratamento rude de supervisores e gerentes era marca registrada da época.

O segundo modelo, o modelo de processo interno, conhecido como “burocracia profissional”, tem como critérios de efetividade a estabilidade e a continuidade. Prevê que a rotinização conduz à estabilidade. Dá-se ênfase em processos como definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção de registros.

QUINN (2015, p. 7) explica o modelo indicando detalhes:

O clima organizacional é hierárquico, e todas as decisões são permeadas pelas regras, estruturas e tradições existentes. Se a eficiência de um funcionário diminui, o controle é aumentado por meio de aplicação de várias políticas e procedimentos. Nesse modelo espera-se que os gerentes sejam especialistas técnicos e altamente confiáveis, utilizando coordenação e monitoramento dos fluxos de trabalho para alcançar eficiência e efetividade.

Com a crise do mercado de 1929 e a Segunda Guerra Mundial o cenário foi afetado profundamente e algumas mudanças cruciais surgiram na sociedade. Assim surge o modelo de relações humanas, o qual enfatiza o compromisso, a coesão e a moral, cujo valores que norteiam o modelo consistia na participação, resolução de conflitos e criação de consenso.

QUINN (2015, p. 9) mais uma vez especifica características do modelo:

Espera-se que os gerentes sejam empáticos e abertos às opiniões dos funcionários; as atividades principais incluem orientar pessoas e facilitar os processos de grupos e equipes.

Ainda na obra em comento, verifica-se que os autores informam que na década de 1960, estimulados pelo ritmo crescente de alterações e pela necessidade de gerenciar em cenários de rápida transformação com uso intenso do conhecimento, surgiu um modelo de organização de sistema aberto, mais dinâmico que os outros, em que os critérios principais da efetividade organizacional são adaptabilidade e suporte externo. Dá-se ênfase à responsividade e à inovação contínua. Os principais processos são: adaptação política, resolução criativa dos problemas, inovação e gerenciamento da mudança. O risco é alto e as decisões são tomadas com rapidez. Preconiza que o gerente deve ser criativo e inovador, usando seu poder e influência para iniciar e sustentar a mudança na organização.

A par desses quatro modelos, pode-se fazer análise apurada sobre o atual modelo vigente, em dias de transformações continuadas, em que padrões e tendências alteram-se e surgem, desafiando gestores e administradores.

Na perspectiva de se verificar as estratégias de marketing e a gestão de lojas de varejo femininas nas entrequadradas comerciais e lojas de shoppings, em meio à crise econômica enfrentada no país, vê-se que a conectividade é um dos marcos que parametriza as relações também na esfera do comércio. A sustentabilidade, por sua vez, é outro conceito-chave do momento, pois que a rentabilidade ladeia o respeito às pessoas, à sociedade e às pessoas.

QUINN (2015, p. 13) indica quais as tendências valorizadas na gestão atual:

Sensemaking (criar sentido), inteligência social, pensamento adaptativo, alfabetização nos novos meios de comunicação, uma mentalidade de desenho, e colaboração virtual.

Para esse autor, existe uma estrutura atual de valores concorrentes, em que os modelos anteriormente citados devem ser integrados. Assim, QUINN (2015, p. 20) aponta quatro imperativos de ação: colaborar (criar e sustentar o compromisso e a coesão); controlar (estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade); competir

(melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade); e criar (promover a mudança e estimular a adaptabilidade). Cita como meta definitiva a ser perseguida pelos gestores: ser capaz de integrar um conjunto diversificado de competências que permitirão operar com efetividade em um mundo de valores concorrentes em constante transformação.

QUINN (2015, p. 35) conclui sua exposição, afirmando que essa estrutura sugere três desafios a serem enfrentados: usar diversas atitudes mentais para perceber o mundo organizacional; aprender a usar competências associadas a todos os quatro modelos; e integrar as diversas competências ao confrontar o mundo das ações.

Afirma o autor que as pessoas que superam esses desafios são cognitivamente e comportamentalmente complexas e são os líderes gerenciais mais efetivos.

2.1.2. HISTÓRIA DO VAREJO

Nessa esteira, em que se pretende analisar a resposta do comércio varejista de roupas femininas nos shoppings e nas entrequadras comerciais, fazendo estudo comparativo, importante verificarmos a história do varejo, as nuances dessa modalidade e a prática em âmbito nacional.

Desde os primórdios dos tempos, se têm conhecimento de que o homem almeja suprir suas necessidades básicas por meio de atividades relacionadas à busca por matérias primas e fontes de obtenção de moeda. Podemos facilmente relacionar o surgimento de atividades comerciais com a história do povoamento na terra. São as atividades como a caça, a pesca, a dedicação à agricultura, artesanato e tecelagem, mesmo que antes realizadas exclusivamente para consumo próprio, que vão dando origem às formas de origem das atividades comerciais.

A partir disso e com a evolução, o aperfeiçoamento e o crescimento dessas fontes de produção, e também decorrente do surgimento de excedentes dentro das produções, é que se teve conhecimento das primeiras formas de comércio, sendo elas principalmente por intermédio de escambo. Começaram a perceber que em vez do descarte desses produtos em excesso, poderia ser feita espécie de trocas por produtos distintos e necessários, ou ainda, a possibilidade de se obter moeda.

Com o surgimento dos bancos e das moedas, desenvolveu-se também, uma forma mais desenvolvida de se realizar o comércio. O início da atividade comercial foi expandido com o desenvolvimento das formas de distribuição e abastecimento dentro das comunidades. Ao que se sabe, em meados de 1700, se iniciou o que era chamado de “General Store”, ou Loja Geral, que era nada mais que o abastecimento nas cidades pequenas por meio dessa forma de centro comercial em que se podia encontrar de tudo, desde alimentos e materiais necessários para a sobrevivência, até roupas. Porém, quando se tratava de algo mais especial, era necessário que se fizesse encomendas ou que se dirigisse até centros comerciais mais desenvolvidos, muitos deles em cidades maiores. Com o crescimento considerável das pequenas comunidades e com a tendência de acompanhar o desenvolvimento comercial, surgiu então a necessidade de adequação, buscando novas formas de comércio e de atendimento à clientela, cada vez mais exigente. Para isso, criou-se o processo de especialização, de segmentação de mercado, onde se criaram modelos de comércio específicos e especializados para cada área. Muito desse processo se deu principalmente com o advento da Revolução Industrial, que foi responsável pela transição de novos modelos de processos de manufatura e comércio, da expansão e adequação das indústrias, voltando-se agora para a produção em maior escala, mais específica para uma população com novos anseios e exigências e com um mercado muito mais competitivo, uma vez que as linhas de produção se tornam cada vez mais específicas, com diferentes modelos de lojas, abrindo a possibilidade de concorrência entre estabelecimentos (no período entre 1760 até meados de 1820 a 1840).

Com essas exigências de mercado e do intenso processo de desenvolvimento comercial e tecnológico, o varejo mundial passou a criar novas formas de comércio. Um dos primeiros passos significativos referente a esse processo evolutivo foi em 1850, com o surgimento da primeira loja de departamentos em Paris, a Bon Marchè, que pode ser considerada uma pioneira na técnica de agrupamento de diferentes segmentos de mercado em um único local, podendo se tornar uma forte estratégia para adquirir diferentes tipos de clientes e assim elevar seu potencial de vendas. Outro segmento que foi crucial para o desenvolvimento do varejo foi a criação da primeira loja no setor de auto atendimento por autosserviço no mundo, em 1912, denominada “Cash and Carry”, ou “Pague e leve”, nos Estados Unidos. Esse modelo de negócio fez com que surgisse maior concorrência entre marcas, dando início às

estratégias das marcas comerciais, uma vez que não existia qualquer tipo de contato entre o consumidor e os funcionários. O cliente escolheria seu produto apenas pela distinção e preferência entre marcas e modelos. Já em 1930, inaugurou-se também nos Estados Unidos, o primeiro supermercado, instalado em Long Island, Nova Iorque, e denominado “King Kullen”. Esse novo modelo de varejo apresentou diferentes conceitos e características, em que muitos deles são encontrados até os dias de hoje, e que ganharam rapidamente o gosto de seus clientes, uma vez que reduziram significativamente os preços e margens de ganho sobre as mercadorias. Essas modalidades comerciais passaram por um longo e intenso processo de aperfeiçoamento e expansão, que ainda podemos observar nos dias de hoje, uma vez que é necessário que se adapte sempre às demandas mais atuais do mercado e de seus consumidores.

Por meio dos relatos da história e da enorme diversidade de estruturas, formatos de serviço e de lojas, diferentes demandas e exigências por parte dos consumidores, podemos perceber que essas modalidades comerciais e o varejo são notórios processos de práticas comerciais no cenário de todos os lugares do mundo. Em especial no Brasil, podemos observar a grande influência e presença do varejo, modelos de atacado, feiras livres, lojas atacadistas, empórios, armazéns, mercearias, lojas tradicionais e familiares que se voltam ainda para técnicas mais ultrapassadas, o varejo de autosserviço, supermercados, boutiques, grandes centros comerciais, lojas de departamento, shoppings, entre outros. Entretanto, o que devemos ter em mente com relação ao varejo é que novas modalidades comerciais surgem todos os dias e a todo momento. Isso ocorre em decorrência do progresso e do forte e intenso processo de desenvolvimento por parte do comércio, seja fruto das exigências do mercado e de seus consumidores, ou seja em função da criatividade e vontade de crescer presente nos empresários e empreendedores atuais.

Assim sendo, a doutrina sobre o tema aponta ondas do varejo, as quais esclarecem em muito as especificidades da área.

2.1.2.1. AS TRÊS ONDAS DO VAREJO

Para se compreender o varejo atual, precisamos ter em mente todo o seu processo evolutivo, que pode ser dividido em três momentos, ou três ondas, que

juntas, totalizaram um período de cento e cinquenta anos de história. Para se adaptar a essas fases transitórias, as estratégias e modelos de varejos foram forçadas a mudar e se adequar a cada onda em resposta a uma economia sempre crescente, às mudanças decorrentes da globalização, às inconstantes e transitórias prioridades por parte dos consumidores e o intenso processo de competição em cada nicho de mercado. Isso desencadeou um aumento no número de ofertas e a alteração dos modelos de negócio em cada onda. Essa fase evolutiva do varejo pode ser equiparada ao que alguns economistas se referem como uma das mais importantes viradas econômicas da história, que foi responsável por tornar o consumidor dos dias de hoje a parte mais importante para moldar o comércio. Essa fase foi definida como “um século de mudança de poder dos produtores para os consumidores”. Conheçamos as três ondas.

a) Onda I

Ocorreu por volta de 1850 a 1950 e foi conhecida como a era do “poder do produtor”, onde a demanda era superior à oferta e com isso, a distribuição era limitada. Dessa forma, o poder se concentrava nas mãos dos produtores, dando a eles o poder de precificação, uma vez que os consumidores tinham de aceitar aquilo que lhes era ofertado.

b) Onda II

Ocorreu a partir de 1950 e impactou de forma mais intensa o varejo entre os anos de 1980 e 2000, na época de pós-Segunda Guerra Mundial, época essa de intenso crescimento econômico, de um explosivo crescimento na quantidade massiva de produtos, era de grande expansão do varejo e das marcas, facilitado também pelo aumento considerável na distribuição. Esse avanço no crescimento significou aos consumidores uma ampla possibilidade de escolha por produtos e serviços, um aumento significativo de concorrentes, exigindo assim das empresas, pela primeira vez, a criação de demanda para seus produtos. Essa fase foi definida como sendo uma economia voltada e dirigida pelo marketing e pela distribuição, sendo responsável também pela criação do que encontramos hoje como formatos de varejo.

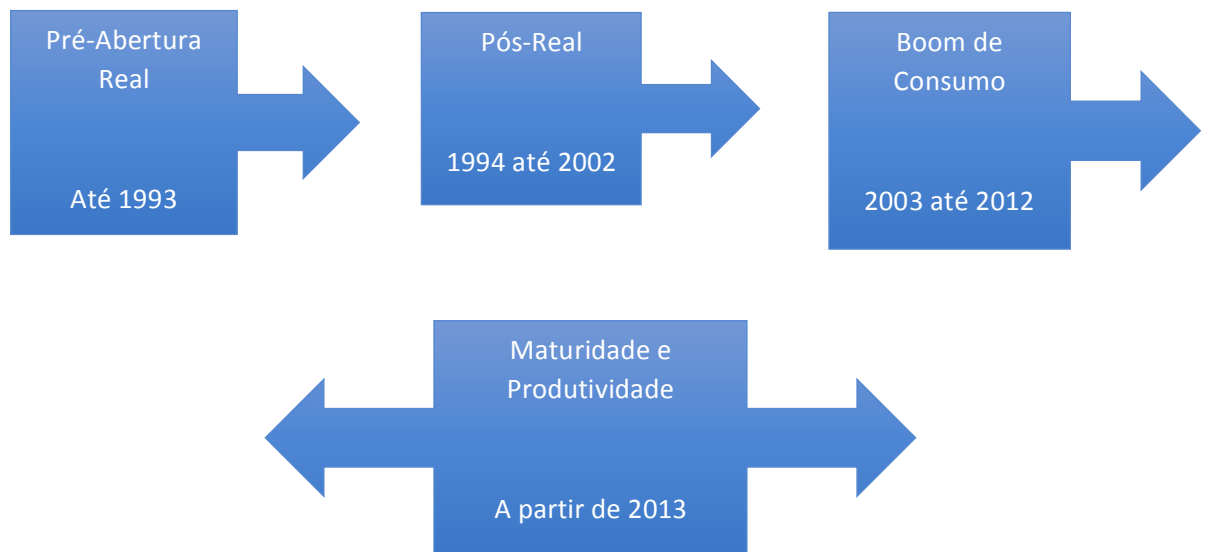
c) Onda III

Atingiu seu auge a partir de 2010, período responsável pela maior transformação já existente no varejo. Com o intenso processo de globalização e modernização das plataformas aplicadas ao varejo, empresas passaram a lutar cada vez mais por fatias de mercado, e em contrapartida, consumidores se acostumaram a possuir uma infinidade de opções de escolha, tanto de caráter instantâneo quanto ilimitado, e com isso exigem cada vez mais com relação as empresas. Essa Onda atual é responsável por criar exigências de demandas cada vez mais “fora do comum” por produtos e serviços exclusivos e personalizados. Clientes não se satisfazem mais com a padronização dos mesmos, passam a cobrar das empresas produtos e serviços com mais qualidade, com novidades a todo momento e com diferenciais que agreguem valor a sua compra. Para (LEWIS; DART; 2014), as frases excessivamente usadas e pouco compreendidas “centrado no consumidor”, “poder do consumidor” e “século do consumidor” agora possuem significado real.

Podemos fazer um link da terceira Onda com o capitalismo. É fácil notar que a economia pós-Segunda Guerra Mundial trouxe consigo o emulsionamento do capitalismo e do que pode ser considerado “Capitalismo sem limites”, em que houve um crescimento muito intenso em todos os setores, incentivando assim a construção massiva das infraestruturas de comunicação, transporte, distribuição e comercialização, podendo incluir nessa remessa também o setor de varejo e todos os setores da economia voltados para o consumo. Não há como não levar em consideração o fato de a guerra ter sido fundamental fator responsável por levantar a economia norte americana pós a Grande Depressão, gerando com isso, um escoamento nos resultados positivos e no crescimento de toda a economia mundial.

2.1.2.2. HISTÓRIA DO VAREJO NO BRASIL

O varejo brasileiro não se distingue muito da história do varejo mundial no que diz respeito a sua história evolutiva. O varejo brasileiro foi moldado e constituído por meio de processos e ciclos de evolução. Essa evolução pode ser entendida partindo da análise dos ciclos de transformação existentes em sua forma estrutural, que foram responsáveis por determinar a sua evolução e moldar o seu mercado. Esses ciclos de evolução do varejo brasileiro são divididos da seguinte forma:



Cada um desses ciclos foi responsável por transformações econômicas e mudanças estruturais para o varejo. A partir de cada ciclo, podemos relacionar e associar diferentes graus de internacionalização, formalização, concentração, adoção de novas formas de tecnologias e expansões significativas, que juntas, se tornam responsáveis por alterarem todo o patamar de competitividade e desenvolvimento do varejo brasileiro. Aprecieemos esses ciclos.

a) Primeiro ciclo – Pré-Abertura/ Real: o varejo nacional até o início da década de 90 era considerado um mercado atípico e difícil de ser penetrado por empresas internacionais. Esse ciclo que durou até o ano de 1993 foi marcado por constantes alterações de ambiente e política econômica, inflação crônica, economia fechada e alto grau de instabilidade e imprevisibilidade. Isso contribuiu para o desenvolvimento de características que marcaram a cultura empresarial dentro do varejo brasileiro. Essa cultura desenvolvida nesse período é responsável por agir nos seguintes aspectos: velocidade, capacidade de adaptação, agilidade, descentralização de processos, gestão de caixa, sistemas de crédito e meios de pagamento próprios. Portanto, é nesse ciclo que temos o verdadeiro início do varejo brasileiro.

b) Segundo ciclo – Pós Real: a partir de 1994, o Brasil passou a ser considerado um mercado “normal”, por permitir a abertura da economia e por conseguir controlar a inflação crônica, responsável por atrapalhar fortemente o varejo anteriormente. Para

esse novo ciclo, foi necessário que se reaprendesse como gerir um negócio, afinal, mudaram as regras e as competências necessárias para operar no ambiente, onde tiveram que aprender novamente como se fazer varejo de fato; como selecionar produtos, todo o processo de planejamento comercial, a precificação, a gestão dos estoques, além da gestão das operações. Porém, apesar do ciclo Pós-Real ser responsável por abrir o mercado brasileiro, ele também foi um período característico de estabilidade da inflação, aumento de presença internacional, concentração e modernização do varejo. No âmbito do crescimento, esse ciclo foi marcado por números negativos para o varejo, que se estenderam até meados de 2003, mas também foi o período responsável por criar as bases para o salto de competitividade e maturidade vivenciados no ciclo seguinte.

c) Terceiro ciclo – Boom de Consumo: é caracterizada como uma “década mágica” para o varejo no Brasil. Isso ocorreu em resposta a inúmeros fatores. A conjunção de ambiente externo favorável em função da valorização de commodities, o crescimento acelerado da China e a liquidez internacional, juntamente com uma significativa transformação econômica e social brasileira, acabou gerando um período muito produtivo para o varejo, com intenso crescimento e também com transformações estruturais no varejo. Nesse ciclo, também, houve uma intensa, constante e significativa queda na taxa de desemprego do país, além de um processo de formalização e aumento de qualidade do emprego, mudando a escala do mercado brasileiro. Esse período foi responsável por tornar o varejo brasileiro maior, mais competitivo, internacionalizado, moderno e maduro uma vez que se ampliou o grau de internacionalização por aumento de presença e relevância de empresas internacionais no mercado brasileiro. Ocorreu o movimento de entrada de fundos de *private equity* com participação e, em alguns casos, controle de empresas, um maior número de aberturas de capital por parte de empresas de varejo, transferência relevante de gestão e risco de crédito para grandes bancos, aumento de formalidade, transparência, governança e controle nas empresas, intensa disseminação de tecnologias, forte expansão de comércio eletrônico, de shopping centers e sistemas de redes de franquias. Esse conjunto de fatores juntos se tornaram responsáveis pelo amadurecimento do varejo no Brasil.

d) Quarto ciclo – Maturidade e Produtividade: teve início a partir de 2013 e foi responsável pelo início de um novo ciclo. O modelo anterior esgotou-se e o Brasil

passou a conviver com a progressiva desaceleração que chegou a resultar em níveis de crescimento negativos do PIB, associados a um aumento de pressão inflacionária, ambiente esse que prevalece aquecido com relação ao mercado de trabalho e ao mercado imobiliário. Nesse novo ciclo, surgiu a necessidade de se buscar o aumento de produtividade nas operações a fim de sobreviver a esse mercado. Apesar dessa queda nos resultados positivos em comparação a década do boom, essa década nos deixou diversas heranças positivas para o varejo. Podemos dizer que o varejo brasileiro atingiu um patamar de maturidade e possui um imenso potencial no que diz respeito aos resultados de médio e longo prazos. Entretanto, o cenário atual, que é responsável por caracterizar um novo ciclo para o setor, desafia as empresas a continuarem seus projetos de expansão e desenvolvimento, perseguindo simultaneamente maior eficiência e competitividade, e assim, garantindo o crescimento desse setor no mercado nacional.

O mercado brasileiro possui escala significativa e o segmento do varejo pode ser considerado como um importante elemento para a economia nacional. O varejo brasileiro além de ser responsável por movimentar uma enorme parcela da economia nacional, é também um mercado maduro, competitivo e muito complexo. Por possuir uma extensa dimensão territorial, inúmeras diferenças regionais e um alto grau de concentração demográfica e geográfica, o Brasil se torna um país em que não se pode analisar essas questões apenas por meio da compreensão de grandes números. A escala de mercado, em função da sua enorme dimensão territorial e pelo tamanho de sua amostra populacional, faz com que seja necessário que se faça uma análise detalhada e aprofundada, com o intuito de as empresas serem capazes de definir estratégias viáveis para um crescimento sustentável. Apesar dessas e das demais dificuldades, o varejo brasileiro possui uma enorme capacidade de crescimento e sucesso.

2.1.3. MARKETING E ESTRATÉGIA

Nesse contexto de crise, de luta pela sobrevivência comercial e empresarial, há que se contar com ferramentas que auxiliam na realização de metas e objetivos.

Assim, estabelecer rotina em que se privilegie o marketing e estratégia condizente com o galopante cenário econômico é medida imperiosa para administradores que almejam garantir a sobrevivência de sua empresa e acréscimo de produtividade, vendas e relações comerciais.

2.1.3.1. PLANEJAMENTO E MARKETING ESTRATÉGICOS

Em BARCAUI (2017, p. 163) tem-se conceito de planejar na dimensão da abordagem pretendida:

Planejar é um processo contínuo, interativo, dinâmico e constante na vida do gestor. Quem administra uma organização, seja uma área, seja um departamento ou uma empresa inteira, não pode improvisar. É claro que o instinto e o tino do administrador são importantes, mas jamais ele deve se isentar de refletir sobre quais serão as consequências, no futuro, das ações tomadas no presente. Planejar não diz respeito a decisões futuras, mas sim a consequências futuras de ações atuais.

O autor enfatiza que “ao elaborar um planejamento as organizações conquistam senso de direção, potencializam eficiência e produtividade e otimizam esforços” (2017, p. 164). Considera que se apresenta como alicerce para as demais funções da administração e influencia diretamente no desempenho da empresa, podendo ser realizado de maneira individual ou coletiva. Esse ato, na visão do autor, abarca “a análise de informações sobre determinada situação, o processo de tomada de decisões e a confecção de planos com base nas decisões tomadas” (2017, p.164).

O autor afirma (2017, pp. 178/179) que na estruturação de um planejamento estratégico é necessário a definição da missão da organização, da visão da empresa e dos valores institucionais. Deve ser considerada a penetração de mercado, o desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação (Matriz de Ansoff).

Sobre o assunto tem-se as lições de LACOMBE e HEILBORN (2015, p. 159) que indicam tipos de planejamento: estratégico e operacional.

No primeiro a eficácia é muito importante. No segundo a eficiência, a produtividade, a eficácia e a efetividade. Todos relevantes para a gestão criteriosa e ajustada as novas práticas de gestão.

Ao apontar premissas básicas para o planejamento de uma empresa, os autores indicam: diagnóstico empresarial, estimativas e projeções, objetivos e metas, políticas, procedimentos, plano, programa e projeto.

Considerando a perspectiva do mercado brasileiro, em que a crise tem subtraído da esfera econômica empresas antigas e de expressiva participação no varejo de roupas femininas, iniciativas que agreguem sustentabilidade e revelem o valor de seus produtos são bem-vindas ao momento.

Em estudo de casos apresentado por autores brasileiros sobre estratégias de marketing como ferramenta de gestão, SOLANGE FREIRE, JOSÉ DE PULA NETO e SANDRA DOS SANTOS (2013, p. 14) evidenciam a importância do marketing estratégico como modelo de gestão que favorece as empresas na senda de superação do cenário fragilizado do Brasil. Em palavras certas explicam:

A utilização de estratégias de marketing nas empresas de serviço é um fator estratégico que impulsiona o seu diferencial e valor competitivo. É preciso que as empresas adotem uma postura de trabalho voltada para o incremento de novas ideias e que fomente o gosto pelo desafio, reconhecendo o potencial ilimitado de seus produtos/serviços e de seus elementos humanos, os quais são os responsáveis diretos pelo bom desempenho das atividades desenvolvidas pela empresa.

Os autores enfatizam nesse trabalho que várias dificuldades são verificadas quando se trata do domínio dessa ferramenta. Desconhecimento das práticas de marketing; falta de feedback dos clientes; tendência muito forte de achar que se sabe o que o cliente quer; limitações em conhecer as estratégias dos concorrentes; dificuldade em escolher as estratégias adequadas; resistência em despender capital para propaganda, relações públicas e pesquisa; relutância em investir em estratégias com resultados somente perceptíveis a longo prazo, são alguns dos entraves que dificultam a implementação de estratégias de marketing que garantam bons resultados.

Em linhas gerais, os autores consideram algumas propostas de ação que se implementadas contribuiria para uma melhor performance nas empresas, propostas essas perfeitamente aplicáveis ao mercado de varejo feminino: conhecimento do ambiente externo e interno; programa de desenvolvimento contínuo de pessoas; capacitação; estilo de gestão; plano de marketing; segmentação, posicionamento e escolha de mercado-alvo; mix de marketing; marketing de relacionamento; fidelização de cliente; e monitoramento de sistema.

Pode se afirmar que as estratégias de marketing implementadas devem guardar correspondência com as inovações tecnológicas, com as mudanças

comportamentais dos clientes e com o cenário sócio-econômico vigente. Estar atento à real necessidade do setor e aos benefícios gerados pelas estratégias usadas devem pautar a gestão a ser desenvolvida.

2.1.4. TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO NOS TEMPOS VIGENTES

Os tempos atuais carregam valores distintos, preferências contemporâneas e exigências que traduzem o modo agitado e automatizado de pessoas que se dividem em múltiplos papéis.

Nesse roteiro de modelo de vida, as tendências da administração se diversificam para acompanhar a dinâmica vigente.

Peter Drucker, renomado e bem-sucedido consultor de gestão, conhecido mundialmente como o pai da gestão moderna, atuou em centenas de organizações públicas e privadas de vários países. Ensinos deixados por esse colaborador foram compilados por WILLIAM A. COHEN, os quais em muito acrescentam à discussão proposta, pois revelam práticas interessantes de gestão que devem ser levadas em consideração quando abordamos as práticas de gestão vigentes e a busca de metodologias de enfrentamento da crise nacional que muito tem afetado o mercado brasileiro.

Ao tecer considerações sobre a atuação de Peter Drucker, COHEN (2017, p. 80) destaca informações que são perfeitamente aplicáveis à gestão que pretende superar as dificuldades contempladas no cenário de crise atual. Veja-se:

(...) desenvolver “boas maneiras” cativantes, e ao mesmo tempo preservar a integridade, transmite confiança aos clientes e a outros usuários de seus serviços, sobre o que você diz ou faz. Esses fatores podem ser tão importantes quanto o seu conhecimento técnico. Drucker considerava essencial a cortesia na interação com os outros, sobretudo os clientes...

Verifica-se que, em suas interações, o renomado consultor de gestão ressaltava a importância do cliente no processo em questão, o que pode ser levado a

termo nos dias atuais, pois a relação com o consumidor direto e o potencial consumidor constituem-se em elementos fundantes de bons resultados no negócio.

O autor enfatiza na obra a necessidade de diagnosticar com exatidão os problemas, bem assim de encontrar soluções eficazes.

COHEN explica (2017, p. 83) que há diferença entre marketing e habilidade em vendas. Essa compreensão é aduzida por Peter Drucker em suas consultorias:

Marketing se situa em nível estratégico, mais alto e mais amplo, enquanto vendas se situa em nível tático, mais baixo e mais restrito. Marketing tem mais a ver com dispor do produto certo para vender no mercado certo, enquanto vendas tem a ver com persuadir outras pessoas a adquirir o seu produto. (...) Drucker disse que se o marketing fosse perfeito, as vendas seriam desnecessárias.

Acrescenta ensino de Drucker sobre o tema, que revela o marketing básico elaborado pelo consultor (2017, p. 87):

(...)

Drucker dizia que todas as empresas têm duas funções básicas: inovação e marketing.

(...)

“O Marketing de Drucker” compõe-se de vários princípios fundamentais, dos quais decorrem numerosos corolários. Os princípios e os corolários são:

- A primazia do marketing sobre todas as outras funções de negócio.
- A distinção fundamental entre marketing e vendas, na medida em que, teoricamente, o marketing dispensaria vendas.
- A possibilidade de marketing e vendas, além de não complementares, serem de fato antagônicos.
- Foco no cliente e no valor para o cliente, em vez de especulações sobre os desejos do cliente e sobre como avaliam nossas ofertas.
- Marketing como tema difuso que impregna toda a organização e cada departamento.

Para Drucker, segundo COHEN (2017, p. 90), “o marketing é a função isolada mais importante da empresa, porque, sem marketing eficaz, a empresa, por melhor que execute as outras funções, seria insustentável e acabaria falindo”.

Verifica-se que, em suas interações, o renomado consultor de gestão ressaltava a importância do cliente no processo em questão, o que pode ser levado a termo nos dias atuais, pois a relação com o consumidor direto e o potencial consumidor constituem-se em elementos fundantes de bons resultados no negócio.

Nessa compreensão, COHER (2017, p. 91) traz a palavra de Drucker considerando a satisfação do cliente:

Como o objetivo do marketing é desenvolver o produto ou serviço perfeito, almejado pelo cliente potencial, se você já o tem e ele é bem conhecido, os consumidores satisfeitos provavelmente o divulgarão, sem necessidade de uma grande campanha de vendas, para apresentar o produto aos clientes potenciais e para convencê-los a comprá-lo.

O cliente satisfeito, portanto, é a medida para se ter força na prática de marketing. Acrescenta o autor, ainda com os ensinamentos de Drucker (2017, p. 95):

Drucker advertia que os profissionais de marketing, ao lançarem novos produtos ou serviços, deveriam partir da suposição de que estes poderiam encontrar aplicações e mercados nunca imaginados quando foram concebidos.

Aliada a essa preocupação com o marketing, COHEN traz as cinco perguntas cruciais de Drucker a serem feitas pela organização (2017, p. 123):

1. Qual é a nossa missão?
2. Quem é o nosso cliente?
3. O que o cliente valoriza?
4. Quais são os nossos resultados?
5. Qual é o nosso plano?

Conscientes das respostas, acredita-se que a política institucional da organização estará mais próxima de alcançar seus objetivos empresariais.

Importante destacar também a importância da mudança nesse contexto de incertezas e perdas.

BARCAUI (2017, p. 156/157), no entanto, aponta que há resistência dos integrantes das empresas a esse processo inevitável, necessário e desafiador. O autor enumera algumas ações que são úteis e preventivas em relação ao processo de mudança: comunicação, apoio e educação, participação e engajamento, negociação e coerção.

Sobre o tema leciona (2017, p. 158):

Mudar não é fácil, mas o outro lado da moeda é sucumbir às pressões do mercado e se tornar ultrapassado. Vimos como a miopia gerencial e a resistência à mudança confundem a assimilação da realidade e inibem a visão de futuro. Para não se tornarem prisioneiros de uma visão obsoleta, os líderes devem fomentar a inovação em suas empresas e direcionar a organização ao aprendizado constante[...]

Pode-se acrescentar à discussão, as lições de LACOMBE e HEILBORN (2015, p. 462) que ressaltam as tendências atuais da Administração, com destaque à burocratização e desburocratização; a qualidade total; o benchmarking; a reengenharia; o downsizing; a administração do conhecimento e as organizações que aprendem; a globalização e suas consequências sobre as formas de administrar; novas formas de vínculos entre os trabalhadores e as organizações; a nova ordem organizacional. Temas que dão um novo tom à gestão de empresas. Assuntos que revelam que a qualidade deve nortear o planejamento e as práticas.

Para reflexão, interessante trazer compreensão de Deming, apontada por LACOMBE e HEILBORN (2015, p. 466), que cita os 14 princípios de administração segundo a qualidade total:

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço.
2. Adote a nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Não podemos tolerar erros que afetem a qualidade do produto ou serviço.
3. Não dependa só da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
4. Não aprove orçamentos com base exclusivamente no preço mais baixo. Procure minimizar o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e confiança.
5. Melhore o sistema de produção e prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e reduzir os custos de forma sistemática.
6. Institua treinamento no local de trabalho.
7. Promova a liderança; a função da administração não é supervisionar, e sim liderar.
8. Elimine o medo.
9. Remova as barreiras entre as unidades organizacionais. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e utilização do produto ou serviço.
10. Acabe com *slogans*, exortações e metas que exijam nível zero de falhas.
11. Não utilize cotas na linha de produção. Substitua-a pela liderança. Elimine o processo de administração e as da engenharia do seu direito de se orgulharem do seu desempenho.
12. Institua forte programa de educação e aprimoramento.
14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.

Abordam também os autores (2015, p. 468), os princípios da gestão da qualidade total:

1. O cliente como prioridade absoluta.
2. Priorização da qualidade.
3. Ampliação do conceito de qualidade.
4. Todas as pessoas são responsáveis pela qualidade.
5. Melhoria contínua e sem fim.

6. Aplicação de técnicas estatísticas.
7. Educação e capacitação das pessoas.
8. Mudança radical de mentalidade.
9. Liderança.

Vê-se que é possível elencar vetores para a retomada do crescimento econômico. Para isso é necessário que as ações governamentais estejam aliadas às ações das empresas privadas, em uma perspectiva de parceria, e que a gestão da qualidade total muna os responsáveis com orientações e informações capazes de instrumentalizar os articuladores do processo.

2.1. ATUAL SITUAÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL: CENÁRIO DO COMÉRCIO NACIONAL

O Brasil com toda a extensão territorial que tem, bem assim a capacidade do povo de viver adaptando-se às diversidades instaladas, seja na economia, na política ou na própria convivência social, revela se tratar de nação que se apresenta no cenário nacional e internacional como grande potência mundial.

Em que pese essa condição que o diferencia de outros países da América Latina, o que se constata é que o país vem enfrentando recessão e encolhimento de seu PIB. Do contexto se extrai que a crise econômica foi acompanhada e intensificada por uma crise política. Os efeitos dessa crise foram sentidos pela população, que precisou adaptar-se a esse novo cenário e ao desemprego em larga escala.

Não poderia ser diferente, a queda das vendas no varejo ocorreu de maneira expressiva, alcançando o varejo de roupas femininas.

Observa-se que a crise econômica de 2014/2017 deriva de erros na política econômica combinados com choques de oferta e demanda.

A redução da capacidade de crescimento da economia brasileira e o risco de insolvência das finanças públicas gerou dificuldades sem precedentes no comércio local, ensejando a revisão de programas governamentais no intuito de serem adotadas políticas que vislumbrem a recuperação da produtividade da economia brasileira.

BARBOSA FILHO (2017, p.1), ao desenhar panorama da atual crise brasileira, esclarece:

A ECONOMIA brasileira encontra-se formalmente em recessão desde o segundo trimestre de 2014, segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico (Codace) da Fundação Getúlio Vargas. O produto *per capita* brasileiro caiu cerca de 9% entre 2014 e 2016. Essa situação cria um ambiente de forte pressão para uma pronta recuperação da economia brasileira.

Vários são os fatores apontados pelos especialistas. Recessão, desvalorização cambial, juros elevados e gama intensa de tarifas ampliou os desgastes relativos ao declínio dos fluxos de renda e o aumento intenso de endividamento.

BARBOSA FILHO (2017, p. 6) apresenta sugestões para melhorar a condição frágil da economia brasileira, com viés de soluções para a crise fiscal, que, segundo o autor, respingará diretamente no mercado por completo:

A PEC do teto e a proposta de reforma da previdência ajudaram a reduzir o risco país e, com isso, a taxa de juros neutra da economia brasileira. A atual flexibilização da política monetária combinada com a redução do juro real de longo prazo fornece mais espaço para a redução de juros do Banco Central, iniciando uma recuperação cíclica com base na capacidade ociosa de nossa economia nos anos 2017 e 2018. No entanto, essa recuperação será um “voo de galinha” caso o país não eleve a taxa de crescimento de seu produto potencial.

Acrescenta (2017, p. 6):

Para tanto, precisamos primeiramente de políticas que permitam a recuperação do crescimento da produtividade no país. A redução do grau de intervenção na economia, tanto com empréstimos subsidiados para grupos específicos quanto com o fim do controle de preços, é medida que caminha nessa direção e permitirá uma melhor alocação do escasso capital de nossa economia. A flexibilização do mercado de trabalho e a permissão da terceirização são outras medidas com potencial de aumentar a produtividade doméstica. Ainda acerca da elevação da produtividade, uma abertura comercial e um incentivo a competição podem fomentar a produtividade.

Ainda sobre o tema, pode-se afirmar que o consumo brasileiro parou de crescer em razão da acelerada inflação dos últimos anos, combinada com recessão crescente e desemprego em ritmo acentuado nos últimos dias.

Gestores, nesse cenário, assumem papel importante diante da necessidade de serem implementadas políticas empresarias que favoreçam a tomada de decisões, a indicação de soluções e a retomada do crescimento sustentável esperado por todos.

2.2.1. ALTERNATIVAS PARA A RETOMADA DO CRESCIMENTO: PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Com a economia refletindo os dissabores da recessão, o quadro de desemprego, precarização do mercado de trabalho e a queda acentuada do nível de investimentos no Brasil aumentaram em valores galopantes.

Para que a recuperação da economia seja levada a termo, necessário é que nova matriz econômica seja definida pelos responsáveis governamentais.

BARBOSA FILHO (2017, p.6), buscando identificar saída dessa crise experimentada pelo Brasil, comenta:

A saída dessa recessão não é simples. Nos últimos anos, a economia brasileira saiu de um crescimento do produto potencial próximo dos 4% ao ano, para algo próximo de 2%. A dívida bruta entrou em trajetória explosiva e a inflação somente no ano de 2017 deve retornar a sua meta, após longo período acima de 4,5% ao ano.

A observação dos componentes da demanda do PIB mostra que consumo e investimento vem se reduzindo desde 2014. Isso indica que a redução do PIB brasileiro foi fruto de redução dos componentes de demanda privados e não da redução dos gastos do governo, como visto na seção anterior.

O autor destaca a participação da iniciativa privada no PIB, acrescentando que é possível alterar o cenário posto.

Como possíveis soluções, destaca (2017, p. 6):

A PEC do teto e a proposta de reforma da previdência ajudaram a reduzir o risco país e, com isso, a taxa de juros neutra da economia brasileira. A atual flexibilização da política monetária combinada com a redução do juro real de longo prazo fornece mais espaço para a redução de juros do Banco Central, iniciando uma recuperação cíclica com base na capacidade ociosa de nossa economia nos anos 2017 e 2018. No entanto, essa recuperação será um "voo de galinha" caso o país não eleve a taxa de crescimento de seu produto potencial.

A recuperação do crescimento da produtividade no país deve ser item da pauta na perspectiva de enfrentamento e superação da crise.

O autor (2017, p. 6) sinaliza ações que favorecem o crescimento esperado:

Para tanto, precisamos primeiramente de políticas que permitam a recuperação do crescimento da produtividade no país. A redução do grau de intervenção na economia, tanto com empréstimos subsidiados para grupos específicos quanto com o fim do controle de preços, é medida que caminha nessa direção e permitirá uma melhor alocação do escasso capital de nossa economia. A flexibilização do mercado de trabalho e a permissão da terceirização são outras medidas com potencial de aumentar a produtividade doméstica. Ainda acerca da elevação da produtividade, uma abertura comercial e um incentivo a competição podem fomentar a produtividade.

A recuperação da poupança doméstica a fim de possibilitar um aumento do investimento doméstico, principalmente em infraestrutura, é outro aspecto importante para a retomada de um crescimento mais vigoroso. Nesse sentido, o estímulo à poupança combinado com um aprimoramento das instituições que melhore o ambiente de negócios formaria outro conjunto de políticas destinado a elevar o investimento e o produto potencial brasileiro.

Iniciativas privadas são bem vindas, mas sem o ajuste da atual matriz as empresas ficam rendidas, pois os consumidores sofrem com as limitações de uma política monetária que encampou a redução da taxa de juros e política fiscal com dirigismo no investimento, elevação de gastos, concessões de subsídios e intervenção de preços.

2.2.2. AS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E PRÁTICAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA

Nesse contexto, as empresas colaboram com volume de capital, iniciativas comerciais, tecnologia ou know-how para incrementar o mercado. Buscam lucros sustentáveis, estratégias competitivas, superação dos desvios da economia com desenho de arquitetura organizacional reduzido, reavaliação periódica, tudo em prol de manter-se em funcionamento.

Por meio do intenso e significativo processo de globalização no qual estamos inseridos, é indispensável que as organizações se voltem cada vez mais para o mercado competitivo (VAVRA, 1993), buscando com isso alcançar resultados mais positivos.

Em função dessa competição de mercado, empresas investem em estratégias, visando alcançar melhorias, que podem ser: a minimização de custos, o aperfeiçoamento de seus processos, a melhoria de produtos e novos meios de agregar valor aos seus negócios

(COSTA; SOUZA, 2013). Ao se atingirem essas metas, é possível que a empresa alcance e apresente vantagem competitiva entre as demais organizações de seu setor.

Segundo PORTER (1991), devemos levar em consideração que a vantagem competitiva é advinda por intermédio do resultado e de todo o esforço que uma organização apresenta na hora de reduzir seus custos de uma maneira eficaz, ou até mesmo na hora de se diferenciar de seus concorrentes ou por meio de atividades capazes de gerar qualquer tipo de valor aos seus consumidores. Observando a mesma tendência, COYNE (1986) define que essa tal vantagem competitiva está diretamente relacionada com a percepção que um cliente apresenta perante uma marca específica, onde este mesmo consumidor deve notar e ser capaz de entender e perceber qualquer diferença substancial entre os serviços ou produtos apresentados por uma marca com relação aos seus demais concorrentes diretos.

Nessa percepção, identificamos nitidamente que as organizações atuais precisam sempre buscar diferenciação para alcançar um papel de destaque perante as demais. Por se tratar de um mercado cada vez mais lotado de fortes concorrentes, o administrador deve ter em mente que a diferenciação se torna palavra de ordem para a sua sobrevivência comercial. Dentre as várias possíveis formas de se alcançar um papel de destaque no mercado, podemos destacar a grande relevância do papel do marketing na hora de se executar tais objetivos. Por isso, as estratégias de marketing se tornam grandes aliadas dos gerentes organizacionais do século XXI. Esses gestores precisam ter em mente que tais estratégias devem estar inseridas no âmbito formal ou até mesmo no informal dentro das atividades da empresa que buscam atingir sucesso em suas atividades. Outro aspecto importante que podemos ponderar é o papel de destaque que os consumidores exercem para com as organizações. Por se tratarem de pessoas cada vez mais exigentes e com o poder de compra e de concorrentes cada vez maiores, é imprescindível que a organização seja capaz de maximizar o valor ao seu cliente, gerando assim uma fidelização e atingindo o objetivo de conseguir manter um relacionamento fiel e de longo prazo com seus clientes.

A American Marketing Association (2013), em pronunciamento sobre o tema, considera que o marketing pode ser definido como a atividade capaz de comunicar, entregar e trocar valores para e entre os seus consumidores, stakeholders e

sociedade como um todo. Para Robin Lewis e Michael Dart (2014), a força também está no consumidor.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A) TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA

Este trabalho científico constitui-se em pesquisa qualitativa, descritiva, comparativa, de campo.

Utilizou-se entrevista que abarcou os seguintes tópicos:

I - Identificação do entrevistado

- a) Nome
- b) Função que desempenha no órgão, entidade, instituição

II – Identificação da loja

- a) Nome de fantasia
- b) Endereço
- c) Matrizes e filiais
- d) Segmento de mercado
- e) Tempo de funcionamento no ramo
- f) Público-alvo

III - Posição atual no mercado

- a) Resultados no período de 2015 a 2017
- b) Alternativas de marketing adotadas
- c) Práticas implementadas
 - Eficazes (bons resultados)
 - Estéreis (maus resultados/efeitos nulos)
- d) Comportamento do cliente
- e) Estratégias de divulgação do produto
- f) Equipe responsável por consultoria e planejamento de marketing da empresa
- g) Cultura organizacional
 - Como é feita a gestão da empresa
 - Existe equipe responsável por atribuições distintas
 - Como são criadas as estruturas de funcionamento gerencial de equipe
 - Como se dá o relacionamento com os clientes

IV – Perspectivas no cenário atual (crise econômica)

- a) Estratégias de inovação implementadas a serem efetivadas
- b) Clientes fidelizados
 - o que mudou
 - o que se manteve no cenário de crise
 - política de cortes/supressão
 - resultados esperados para 2019

V - Análise do Contexto: resultados esperados para 2018

- a) Quais são os fatores de contexto que podem afetar o desempenho da marca?
- b) Quais as alterações que devem, podem ser feitas nas políticas de gerenciamento?
- c) Práticas de interação com empresas/consultorias do ramo que auxiliem ou podem auxiliar na formatação de modelos de gestão e marketing
- d) Diferenciais da marca
- e) Cite pontos favoráveis de sua inserção no mercado

B) CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA, INDIVÍDUOS OBJETO DO ESTUDO

Os participantes da atividade empírica que atuam nas lojas de varejo femininas selecionadas responderam os quesitos oralmente, com a presença da responsável pela aplicação da entrevista no próprio estabelecimento.

Foram dez lojas que se disponibilizaram para responder o questionário, as quais estão localizadas na Asa Sul e Sudoeste.

Na região administrativa do Sudoeste foram entrevistadas três lojas de varejo feminina das entrequadras: Anne Sophie; Maria Pinheiro; Maria Rabelo. Já na Asa Sul foram entrevistadas três lojas: Jukaf, Biruta e Marcela Corrieri.

No tocante as lojas dos shoppings, foram escolhidas quatro lojas, situadas no Terraço Shopping (Hering e Avanzo) e Conjunto Nacional (Zara e Gregory).

C) POPULAÇÃO E AMOSTRA OU PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foram selecionadas dez lojas de varejo femininas, na região administrativa do Sudoeste e Asa Sul.

A amostra foi aleatória simples.

Na identificação das lojas a serem entrevistadas, buscou-se aquelas que o público reconhece como marcas de qualidade e que ocupam o imaginário feminino em razão da diversidade e conexão com as tendências do mercado.

D) CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi uma entrevista composta por cinco itens de encaminhamento.

Promoveram-se as entrevistas com visita às lojas no período de setembro de 2018 à janeiro de 2019.

E) PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados no momento da entrevista e para tal primou-se pela presença da pesquisadora na loja, por diálogo com o entrevistado, portando entrevista impressa, onde se registraram as respostas.

Foi desenvolvida uma análise comparativa de respostas, considerando que as perguntas utilizadas foram as mesmas para todas as empresas pesquisadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A par da coleta de informações alcançada na aplicação da entrevista às lojas escolhidas para o presente estudo, descrevem-se e registram-se os resultados e discussões obtidos na ação investigativa.

4.1. ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LOJAS DE ROUPAS FEMININAS NAS QUADRAS COMERCIAIS E LOJAS DE SHOPPINGS

O estudo comparativo proposto traz assuntos importantes para a compreensão do objeto desta pesquisa. O tema “Estratégias de marketing e gestão na crise – Estudo comparativo entre lojas de varejo femininas nas entrequadras comerciais e lojas de shoppings” sugere que a análise comparativa das situações em que se encontram as lojas selecionadas para participarem da aplicação do questionário permitirá que se tenha parcela de dados importante para responder o problema da investigação.

A pesquisa centrou-se na resolução do problema elaborado como diretriz para a investigação. Trata-se de pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa, cujas informações são fruto da revisão literária feita e da aplicação de entrevista realizada.

As indagações integrantes do questionário condizem com a busca de informações que se pretendeu alcançar, bem assim apontou questões cruciais para esclarecer o cenário da problemática enfrentada e o contexto instalado com a crise no comércio de varejo de roupas femininas.

O problema de pesquisa proposto, por sua vez, apresenta indagação acerca das estratégias de marketing e gestão que garantem a superação da crise econômica enfrentada pelas lojas de varejo femininas em Brasília, evidenciando se lojas de entrequadras são mais efetivas nessa superação ou se lojas de shoppings conseguem vencer os problemas advindos da crise com mais facilidade. Reconhece-se que a construção de novo formato de gestão que atenda o quadro de dificuldades posto é medida imperiosa para todos. Dessa iniciativa virão os mecanismos para obter bons resultados.

A seleção dos entrevistados foi feita com base no segmento de mercado selecionado, lojas de roupas de varejo feminino de reconhecimento no âmbito do Distrito Federal.

Durante o estudo realizado, confirmaram-se no discurso dos colaboradores que vários esforços têm sido realizados para combater as dificuldades derivadas da crise econômica, revelando, por vezes, despreparo, trato doméstico e relutância frente a possibilidade de mudanças.

Destaque deve ser dado ao papel das redes sociais, elencado por todos os participantes, pois que foram mencionadas como ferramenta que atua com força ampla e irrestrita na adoção de mecanismos para o enfrentamento em questão.

A metodologia de aplicação de entrevistas aos colaboradores visou, em suma, trazer informações reais experimentadas pelo mercado nesse contexto turbulento que exige a adoção de novas práticas de marketing e gestão.

Como participantes da atividade empírica selecionaram-se lojas de varejo femininas, com público pertencente à classe A e B.

Em razão desse critério, as lojas localizam-se nas seguintes regiões administrativas: Asa Sul e Sudoeste.

Algumas marcas/lojas estão situadas nos shoppings e entrequadras e outras apenas em shoppings ou entrequadras.

Essas são as lojas que participaram da atividade:

- Hering (Terraço Shopping)
- Avanzo (Terraço Shopping)
- Anne Sophie (Entrequadra Sudoeste)
- Maria Pinheiro (Entrequadra Sudoeste)
- Maria Rabelo (Entrequadra Sudoeste)

- Jukaf (Entrequadra Asa Sul)
- Biruta (Asa Sul)
- Marcela Corrieri (Asa Sul)
- Zara (Asa Sul)
- Gregory (Asa Sul)

Os colaboradores que participaram da atividade atuam no setor com amplo tempo de atuação no mercado, conhecem ou deveriam conhecer da sistemática de funcionamento do empreendimento.

Eis o teor das entrevistas, com as respostas das pessoas que colaboraram com o trabalho de pesquisa. Nítidas as ponderações sobre os temas teóricos embaixadores da pesquisa produzida.

4.1.1. SITUAÇÃO DAS LOJAS DE VAREJO FEMININAS EM ENTREQUADRAS COMERCIAIS

MARIA RABELO

Tatiana Rabelo, dona da loja Maria Rabelo, situada no sudoeste, atua com vestuário feminino e acessórios há 10 meses naquela comunidade. O público-alvo é mulheres de todas as idades.

Informou que em relação a 2018, 2017 foi melhor, sendo que Natal e datas comemorativas geram melhores resultados. Explicou que desde 2015 a loja vem sentido declínio em vendas e mudança de perfil dos clientes.

Relacionou o instagram, facebook, panfletos, faixas, redes sociais, mídia direta e grupos de whatsapp como alternativas de marketing adotadas pela empresa.

Esclareceu que a divulgação da marca nas redes sociais e folders, em salão de beleza são muito eficazes, mas o uso de faixas não gera efeitos positivos.

Quanto ao comportamento dos clientes, alertou que compravam mais, eram mais focados. Hoje somente a peça que querem.

Justificou que a empresa é familiar e não tem equipe responsável por consultoria e planejamento de marketing.

A cultura organizacional da empresa se dá por meio de gestão baseada em sistemas, sob administração familiar.

Por ser empresa pequena, a dona faz as compras, administra e vende. A aptidão é a referência para a contratação e alocação de funcionárias.

Afirmou que prima por relação próxima com o cliente, diálogo e contato permanente via whatsapp.

Em relação à crise econômica, afirmou que parcerias com blogueiras e ativar contato direto com clientes são estratégias de inovação a serem implementadas para enfrentá-la. Precisou diminuir mão-de-obra.

Considerou que os clientes fidelizados mudaram em razão da mudança de estilo. No entanto, a loja manteve seu estilo e o seu preço acessível.

Para 2019 espera aumentar lucro e consolidar-se no mercado.

Acredita que crise fictícia ou real em Brasília afeta diretamente os servidores públicos e o comércio fragiliza-se.

As políticas de gerenciamento da empresa prevê criar estratégias de marketing e análise do que o público quer.

A entrevistada aponta as políticas de parcerias, definição de papel gerencial e operacional, sorteio na internet, fidelização de clientes e dinâmicas para datas comemorativas como vias que auxiliam na formulação de gestão e marketing.

Como diferenciais da marca, indicou a diversidade, o bom gosto e o preço justo como diferenciais da Maria Rabelo.

Para a entrevistada, trazer para o mercado do Sudoeste moda acessível é um ponto favorável para inserção da Maria Rabelo no mercado.

MARIA PINHEIRO

Situada no comércio da 302 do Sudoste há 6 anos, a loja Maria Pinheiro, que atua com vestuário feminino para mulheres de todas as idades, tem sua matriz em João Pinheiro, Minas Gerais, contando com um atacado na Asa Sul.

Para a entrevistada, de 2015 a 2017 foram muito bons os resultados, mas ao final de 2017, no 2º semestre, a marca sentiu a crise.

Relacionou o facebook, whatsapp e instagram como alternativas de marketing adotadas pela empresa.

Como práticas implementadas eficazes citou as mídias sociais, as promoções e os lançamentos de coleção e como estéreis a ausência de promoções.

Citou que os descontos e parcelamentos ativam o comportamento dos clientes.

Relacionou as mídias sociais como a principal ferramenta de marketing adotada pela empresa.

Esclareceu que há equipe responsável por consultoria e planejamento de marketing da empresa em João Pinheiro, onde é localizada a matriz.

Em relação à cultura organizacional da empresa, explicou que a gestão da filial é promovida com base nas regras e aval da matriz da loja. Há na equipe a distribuição de tarefas específicas: gerência administrativa e financeira, vendas e organização da loja.

A estrutura de funcionamento gerencial da equipe é bem definida, com um gerente em cada loja e duas vendedoras; boy, mais vendedoras, jovem aprendiz integram a composição de equipes de lojas no interior de Minas Gerais.

O relacionamento com os clientes pauta-se em atendimento cordial, mídias sociais, respondendo ligações e mensagens em rede social.

As perspectivas no cenário de crise econômica são de otimismo, com a adoção de estratégias de inovação que preveem apoio das redes sociais, divulgação da marca para que o seu conhecimento seja ampliado.

Quanto aos clientes fidelizados, aponta que houve mudanças, pois estão mais contidos na questão, com menos impulso nos gastos, analisam, pensam mais e não seguem mais tendências, aproveitam promoções e estão mais seletivos. Disse que o que se manteve foi a preferência pelos produtos e pela loja, bem assim o gosto pelo produto e por saber que toda semana tem novidade e que o produto é exclusivo.

Declarou que não houve políticas de cortes e supressão e que o cumprimento de metas mensais é o que se espera para 2019.

Indicou a inflação muito alta e eventual aumento nos preços das peças da nova coleção como fatores de contexto que podem afetar o desempenho da marca.

Falou que poderia ser alterada a política de gerenciamento no sentido de dar mais autonomia para a gerência local.

Sinalizou que treinamento anual, couch (palestra/psicóloga) e cursos de recursos humanos e finança são políticas de interação feitas com empresas e consultorias do ramo para auxiliar a gestão e marketing da empresa.

Como diferenciais da marca Maria Pinheiro, a entrevistada afirmou que a loja ter estilista com formação em moda feminina, confecção própria, produtos diferenciados com qualidade própria, o envolvimento da dona na seleção de tudo

(escolha de estampas exclusivas e tecidos) e parcerias com terceirizados que completam o visual são exemplos desse produto diferenciado.

Cita como pontos favoráveis para inserção da Maria Pinheiro no mercado a loja ter produtos diferenciados, abranger vários públicos e ter preços competitivos.

ANNE SOPHIE

A loja Anne Sophie se encontra na CLSW 103, Bl. B, loja 30, não tendo filiais. A entrevistada na loja foi a Sra. Angelina Guedes que atua como promotora. Funciona nessa comunidade há 7 anos, no ramo de roupas femininas e acessórios, atendendo o público de 20 a 70 anos.

Relatou que a empresa teve bons resultados em 2015 e 2016 e que em 2017 e 2018 teve queda nas vendas.

Disse que adotam como alternativa de marketing o instagram e o whatsapp.

Acerca das práticas implementadas, disse que a oferta de novidades é ação que gera bons resultados.

Definiu o perfil do cliente da loja como fiel, somente se afastando se muda de endereço ou se tem queda de nível.

Apontou como estratégias de divulgação do produto o instagram, o whatsapp e o e-mail.

Afirmou que a empresa não tem consultoria e planejamento de marketing, sendo que a dona faz tudo, inclusive toda a gestão é idealizada por ela, atuando como gerente. Relatou que a equipe é responsável por todas as atividades.

O relacionamento com os clientes, segundo a entrevistada, é muito bom, com contato direto, muito diálogo, por meio de redes sociais, abordagem com conhecimento das tendências, tecidos, estilo, fazendo-se a leitura do cliente e realizando junto a eles um serviço de consultoria.

Indagada sobre as perspectivas na crise econômica atual, informou que como estratégias de inovação a serem consideradas acredita que devam investir na qualidade e diversidade dos produtos.

Sobre os clientes fidelizados, afirmou que a minoria acha os produtos caros e que a mudança de endereço afasta-os da loja, mas o poder aquisitivo do pessoal do sudoeste é compatível com o produto Anne Sophie e que o atendimento atrai o público.

Como resultados para 2019, esperam os melhores resultados possíveis, alcançarem a cota, vender todos os produtos da loja.

Indicou como fatores de contexto que podem afetar o desempenho da marca problemas com acabamento, qualidade e valor/preço.

Informou que sempre estão promovendo alterações, que são necessárias.

Apontou o ponto da loja, as coleções e as novidades como diferenciais da marca.

Citou como pontos favoráveis a harmonia, o atendimento, as novidades, o preço justo e a atenção dada aos clientes.

JUKAF

Junia Dias, como entrevistada, informou que como gerente de vendas da Jukaf, situada na SCLS 203, Bl. A, loja 27, percebe o público da loja como clientes fiéis à marca.

A empresa funciona naquele local há 33 anos, atuando com vestuário e confecção feminina, para mulheres de 25 anos em diante.

Relatando sobre os resultados da empresa, afirmou que não houve alterações significativas no período de 2015 a 2017. Com a pequena queda no movimento, reduziram lojas.

Apontou como alternativas de marketing adotadas as mídias sociais (blogs, instagram, whatsapp) e vendas on-line.

Listou várias práticas eficazes que geraram bons resultados. Apostar no contato com o cliente e firmar bons vínculos é a principal ferramenta da Jukaf, que preza por um atendimento humanitário, corpo a corpo. Disse que o cliente Jukaf é muito objetivo na hora de comprar, geralmente é indicado, gostou de algo da vitrine, veio almoçar na quadra e visitou a loja, divide planos, cultiva diálogo permanente, gosta de conversar. Para tanto, reforçou que o relacionamento com o cliente dita o sucesso da loja.

Considerou que o oferecimento de coquetel não gera bons resultados, pois os clientes estão trabalhando, muitas são mães, têm compromissos. Geralmente fazem esses coquetéis por uma semana para compatibilizar com a disponibilidade do cliente.

Falou muito sobre o perfil e o comportamento do cliente Jukaf, afirmando que esse cliente procura por produto de qualidade, estilo clássico, roupa duradoura, atemporal, que vale como investimento, que gosta da tendência clássica e diferenciada.

A loja reedita roupa para os clientes com composição de peças e uso de acessórios, bem assim investindo em tecnologia e style moderno.

Como estratégias para divulgação do produto da loja, utilizam revistas, mídia, redes sociais e instagram.

Afirmou que uma das donas viaja muito e tem muita experiência e portanto não tem equipe responsável por consultoria e planejamento de marketing da empresa.

A cultura organizacional da empresa é focada nos princípios de uma empresa familiar, tendo uma equipe que faz de tudo, todos colaboram (estoque, organização e operacional).

As estruturas de funcionamento gerencial da equipe são pautadas em parâmetro criado pelas donas, mas elas permitem que as funcionárias opinem e digam o que é mais funcional. Treinamento é um dos grandes investimentos da marca.

Segundo a entrevistada, os clientes falam bem da loja e portanto têm um bom relacionamento com a marca. Muitos clientes gostam da durabilidade e atemporalidade das peças. Os vínculos são fortes, clientes que se tornaram adeptos à marca quando adolescentes, hoje mães, continuam fiéis à marca, inclusive levando suas filhas para vestirem Jukaf.

Sobre o cenário de crise econômica do Brasil, apontou algumas estratégias de inovação: produção bem coordenada, conhecimento do perfil do cliente, antecipação da coleção, agilidade na produção, habilidade nas redes sociais e pesquisa para captar clientes.

Afirmou que já sentiu melhoras em 2019, pois houve aumento no fluxo de vendas.

Quanto aos clientes fidelizados, sinalizou que hoje a compra é inteligente, são mais práticos, menos impulsivos, compram por necessidade (mas ainda há fetiche por moda, roupa). O que se manteve no padrão de comportamento é o conservadorismo, gostar do estilo clássico, da Jukaf por ser uma confecção de Brasília, prezar por qualidade, gostar do DNA Jukaf.

Informou que houve adaptação da Jukaf à crise com fechamento de lojas, corte de mão-de-obra, dispensa de funcionários, mas reduções que não atingiram a qualidade dos produtos.

Os resultados esperados para 2019 são promissores. De dezembro de 2018 a janeiro de 2019 muitas melhoras já surgiram. O cliente está mais leve para comprar, postura positiva, esperançosa. A loja buscando as tendências e a diversidade de acessórios para atender esse cliente aberto.

Apontou como fatores de contexto que podem afetar o desempenho da marca a economia, as reformas, a aposentadoria, o alcançar as metas.

As alterações que podem ser feitas nas políticas de gerenciamento passam pela melhoria sempre, busca de conhecimento nas áreas (venda, produto, linguagem da moda, lançamentos, internet - mundo aberto, informações sobre o mundo da moda, equipe de venda).

Relacionou as experiências em viagens, o profissionalismo, a sensibilidade, o incentivo à equipe, com respeito à sua opinião, como políticas que auxiliam na formatação de gestão e marketing da empresa. Disse que a dona tem filha como grande aliada, pois ela atua como estilista em Milão. A pretensão de sofisticar o que vende é uma vertente, bem assim considerar que a moda requer a valorização do detalhe, da sofisticação do que existe.

Indicou como diferenciais da marca a qualidade do produto Jukaf, a tradição do clássico diferenciado e o acompanhamento das tendências, das transformações, do universo do trabalho que hoje abriga profissionais jovens, do clima que tem mudado em Brasília, investimento na alfaiataria, forte da marca.

Citou como pontos favoráveis da inserção da marca Jukaf no mercado ser uma empresa que tem confecção de Brasília, que a dona foi servidora pública e conhece a cliente e o que ela quer, que busca o melhor para a cliente, inclusive oferecendo preços justos e com qualidade. Apontou também que a loja sempre tem novidade, toda semana tem uma peça nova ou composições diferentes com as peças que já existem na loja.

BIRUTA

A loja Biruta atendeu ao convite e disponibilizou a funcionária Ada Alencar, vendedora, para ser entrevistada. A loja fica situada na SCLS 211, Bl. A, loja 15, contando com mais duas lojas na 205 Sul e Gilberto Salamão. Atua com roupas femininas há 25 anos, com público-alvo de 14 anos a 60 anos.

Afirmou que os resultados no período de 2015 a 2017 foram estáveis, oscilando um pouco (política, copa do mundo).

O uso do instagram foi a ferramenta de marketing adotada pela loja.

Como prática eficaz para bons resultados, informou que promover promoções (duas vezes ao ano) e coquetéis para lançamentos das novas coleções são exemplos dessa prática.

Reconheceu que o cliente tem verificado o preço, mas que estão retornando ao consumo por conta da estabilidade do atual governo.

As estratégias de divulgação do produto usadas são o instagram e o contato direto com o cliente por meio de whatsapp.

Contam com uma consultora de imagem no instagram.

Em relação à cultura organizacional da empresa, informou que a gestão é feita por pesquisas e lançamento de diretrizes por telefone e reuniões. Todos fazem um pouco de tudo.

O relacionamento com os clientes se dá por ligações e pelo whatsapp.

No cenário de crise atual, as promoções e antecipações de coleção são estratégias de inovação muito usadas pela loja.

Esclareceu que os clientes fidelizados sumiram um pouco por conta da instabilidade, mas com a mudança de governo espera-se que voltem. Disse que estão voltando devagar, não compram como antes, mas continuam gostando da marca.

Em razão de os clientes terem comprado menos, o estoque foi reduzido.

Os resultados esperados para 2019 são os melhores com o novo governo, que acreditam atingir diretamente o comércio.

Acredita que a estabilidade do governo afetará o desempenho da marca.

Como política de gerenciamento adota o treinamento com foco na motivação.

Indicou como diferenciais de sua marca a linha de desenvolvimento da marca, a grade fechada (P/M/G) e trabalhar com duas fábricas (exclusividade em Brasília).

Citou como pontos favoráveis para a inserção da Biruta no mercado trazer peças diferentes para os clientes, ter tratamento cordial e atendimento eficiente.

MARCELA CORRIERI

Jaqueline V. Lima, vendedora da loja Marcela Corrieri, situada na SCLS 305, Bl. A, loja 13, participou da entrevista informando que a empresa funciona naquele local há 4 anos, atendendo o público feminino, jovens e senhoras, com roupas femininas e acessórios.

Afirmou que os resultados no período de 2015 a 2018 variaram, sendo que 2015 foi bom e a partir de 2016 caiu muito.

Como alternativa de marketing adotada, a entrevistada disse que o instagram é a grande ferramenta da loja. Contou que o instagram também é a prática que gera melhores resultados, diferente do facebook, que antes surtia bons efeitos e hoje não.

Em relação ao comportamento do cliente da marca, disse que é muito variado, relativo. Muda de acordo com a economia, com a política, com os movimentos sociais.

Apontou o instagram e o whatsapp como as duas estratégias de divulgação do produto da loja, bem assim explicou que a proprietária da loja é responsável pela

consultoria e planejamento de marketing da empresa e também pela gestão, fazendo questão de acompanhar tudo e manter relacionamento próximo com as clientes.

Explicou que na loja todo mundo faz tudo e as diretrizes da loja são compartilhadas por whatsapp ou contato direto da dona.

Falou que a dona preza por tratamento cordial, diálogo permanente, vai a casa das clientes levar produtos, usa intensamente o instagram e o whatsapp.

Indagada sobre o cenário de crise, disse que o Bazar da loja em parceria com blogueiras faz muito sucesso. Explicou que os clientes fidelizados hoje compram menos e procuram não marca, mas sim preço. Levar na casa do cliente é uma prática que tem ajudado a superar a crise. Diminuir o estoque e demitir funcionária também foi uma forma de driblar a crise.

Afirmaram que esperam melhorar com o novo governo em 2019. Citou a insegurança do povo com a economia brasileira como o fator que pode afetar o desempenho da marca.

Apontou como diferenciais da marca o trato da dona com as clientes, pois é extrovertida, mantém diálogo amigo e tem um contato muito próximo com as clientes.

Afirmou que a Marcela Corrieri tem força total no instagram, que é top e que por saber muito sobre moda garante a inserção da loja na escolha do público feminino de Brasília.

4.1.2. CENÁRIO DAS LOJAS DE VAREJO FEMININAS EM SHOPPINGS

O Terraço Shopping foi o local selecionado para se aplicar questionários na região administrativa do Sudoeste. Foram entrevistadas duas lojas de varejo feminina: Hering e Avanzo.

Na Asa Sul, escolheu-se o shopping Conjunto Nacional, em que entrevistaram-se as lojas Zara e Gregory.

Registram-se as respostas das entrevistadas para análise.

AVANZZO

A gerente Roberta Mazoni da Loja Avanzo informou que conta com sete lojas Avanzo no Distrito Federal, sendo que a matriz funciona na 512 Sul. O segmento de mercado adotado é o vestiário feminino, para o público de 30 a 60 anos.

Ao abordar a posição atual no mercado, esclareceu que a marca vem crescendo: em 2016 cenário com crise intensa e queda de 17%; em 2017 aumento de 44%; e em 2018 aumento de 56%.

Revelou que o Instagram, as revistas de moda, contratação de consultoras, eventos com convites para clientes, mala direta, evento do dia do consumidor, parceira com ONGs foram algumas das alternativas de marketing adotadas pela empresa.

Relatou que como práticas eficazes implementadas que deram bons resultados apontaria a consultoria específica para cada cliente; cheque-bônus; mala direta e levar a mercadoria à casa da cliente. Como práticas estéreis que geraram maus resultados ou nulos, os eventos/coquetéis lançados para atrair clientes.

Narrou que o comportamento do cliente mudou. Estão mais exigentes, querendo qualidade, atendimento personalizado com consultor e não com vendedor.

Especificou que várias estratégias de divulgação do produto têm sido levadas a efeito: efetivo telemark pós-venda(semanalmente); redes sociais; lista de aniversários; catálogos.

Mencionou que a empresa tem equipe responsável por consultoria e planejamento de marketing da empresa, conduzida pela funcionária Renata, que coordena treze pessoas.

Quanto à cultura organizacional da empresa, explicou que a matriz da loja lança as diretrizes e a gerente tem autonomia para promover a supervisão, em que cada

um cumpre com sua função (supervisor, gerente, vendedor), sendo que a gerente cria a estrutura de funcionamento gerencial da equipe com a partilha de atribuições.

Contou que o relacionamento da loja com as clientes se dá pelo contato pessoal, íntimo, reconhecendo preferências, gosto, cor, perfil, identificando com o que o cliente trabalha, conhecendo realmente o cliente e convidando para que sigam nas redes sociais.

Como perspectivas no cenário atual de crise econômica sinalizou algumas estratégias de inovação a serem implementadas tais como gincanas com vendedoras, motivação, parcerias com outras empresas (exemplo salão Hélio), distribuindo bônus com desconto para as clientes.

Em relação aos clientes fidelizados, explicou que houve mudanças, pois que estão mais comedidas com a crise e freando o consumo. Foram mantidos o desejo pelas peças, o apreço pelas coleções e produtos da marca.

Evidenciou ocorrência de política de supressão e cortes mais na matriz, internamente.

No que toca aos resultados esperados para 2019, sugerem crescimento e superação, colocando a Avanzo como a loja em 1º lugar no Terraço como a preferida do público feminino.

Ao avaliar o contexto atual, indicou que o fator de contexto que pode afetar o desempenho da marca é a queda na qualidade do produto.

Apontou o treinamento, conhecer novos ambientes e alinhar com gerentes estratégias para o lançamento das coleções como políticas de gerenciamento que devem ser feitas.

Indicou como políticas de interação com empresas/consultoria do ramo que auxiliam ou podem auxiliar na formatação de gestão e marketing, as parcerias, como já é feito com o salão Hélio, Spa e Bistrô e descontos.

Apontou a qualidade das peças, a excelência no atendimento e o preço acessível como diferenciais da marca.

Ao finalizar a colaboração, sinalizou cinco pontos favoráveis para sua inserção no mercado: aprimoramento de acordo com as crises, busca de estratégias para ampliar o negócio e abertura de mais lojas.

HERING

A entrevistada na loja Hering do Terraço Shopping foi uma vendedora – Verônica Neta Elza dos Santos, que inicialmente informou que a loja conta com 11 filiais e aquela é uma dessas filiais, sendo que a matriz fica localizada em Santa Catarina.

Disse que a loja trabalha com roupas femininas e masculinas, vestuário e acessórios, funcionando há 18 anos.

Afirmou que não houve grandes alterações nos resultados da loja no período de 2015 a 2017, sempre tendo bons resultados.

Esclareceu que o uso do site, das redes sociais e de catálogos (algumas coleções) são algumas das alternativas de marketing adotadas.

Relacionou como práticas eficazes e que geraram bons resultados as liquidações e as vitrines e como práticas estéreis panfletos.

Ao falar sobre o comportamento do cliente Hering, declarou que o cliente procura a Hering pela qualidade e por confiar na marca. Esclareceu que usam panfletos, redes sociais e o site da marca como estratégias de divulgação do produto.

Informou que há uma equipe que promove a interação da matriz com as filiais, oportunidade em que afirmou que essa equipe é responsável pela consultoria e planejamento de marketing da empresa.

Ao falar sobre a cultura organizacional da Hering, esclareceu que a empresa conta com gerente, supervisor, diretoria e consultora, em que a equipe completa tem suas responsabilidades individuais, contando com vendedores, caixas e auxiliares.

Falou que as estruturas de funcionamento gerencial de equipe são criadas com base em mérito e antiguidade.

O relacionamento com os clientes, no relato da entrevistada, se dá pelo diálogo, por e-mail e whatsapp.

Sobre o enfrentamento da crise, considerou ampliar as promoções como a estratégia de inovação mais eficaz no contexto de dificuldades.

Acerca dos clientes fidelizados, a percepção é de que estão mais cautelosos, mais seguros, controlados. O gosto pela marca foi mantido, pois a preferência permanece. Eles chegam na loja e sabem o que querem.

Segundo a entrevistada não houve política de cortes e há expectativa de que em 2019 a marca cresça.

Indicou o fator econômico como fator que pode afetar o desempenho da marca e a definição de política de gerenciamento que privilegie a hierarquia e a direção como excelentes políticas.

Apontou o treinamento anual (3 vezes ao ano) e a troca de coleção como políticas que sugerem integração com outras empresas e consultorias do ramo, fundamentais para modularem a gestão e marketing da empresa.

Como diferenciais da Hering, indicou a qualidade e o atendimento, citando a qualidade, os preços acessíveis, variedade e inovação como pontos favoráveis a inserção da Hering no mercado.

Apontou como fatores de contexto que podem afetar o desempenho da marca a economia, as reformas, a aposentadoria, o alcançar as metas.

GREGORY

Norma, vendedora da loja Gregory (a marca está em todos os shoppings e em algumas entrequadras), localizada no Conjunto Nacional, colaborou com a entrevista. Informou que a empresa funciona naquele shopping há 27 anos, oferecendo roupa feminina e acessórios para o público de 20 anos em diante.

Esclareceu que os resultados da loja no período de 2015 a 2017 foram razoáveis, pois o público é selecionado e fiel.

Informou que as alternativas de marketing adotados pela empresa são página na internet, revistas, mala-direta, instagram e facebook. As redes sociais têm sido a via mais eficaz.

Disse que os clientes Gregory são fiéis, gostam da marca, são muito educados e têm um perfil diferente.

Utilizam-se das redes sociais para divulgarem os produtos da loja e a equipe responsável por consultoria e planejamento de marketing é de São Paulo, de onde vem todas as diretrizes.

A equipe é coordenada por São Paulo, tendo como integrantes gerente, supervisor, vendedores e caixas, que recebem orientações por e-mail.

O relacionamento com os clientes se dá por redes sociais, telefone. A relação é muito boa e próxima. A maior parcela da clientela é servidora-pública. Em razão de terem verificado que muitas clientes aposentam-se, a empresa diversificou sua grade, tornando-a mais versátil: social, dia-a-dia, clássico.

Com a crise econômica, não se percebeu queda nas vendas e não se adotou políticas de cortes ou supressão. Considera-se que o público é fiel e as coleções agradam as clientes.

Afirmou que o público Gregory tem estabilidade no emprego, compra para trabalhar, gosta do corte e da qualidade do produto da loja, bem como do acabamento e designer. Os clientes esperam as coleções. A empresa busca fora do país as tendências.

Afirmou que espera que continue com a estabilidade no serviço público, pois a tendência é só crescer.

Como fatores de contexto que podem afetar o desempenho da marca, sugeriu que o aumento do salário dos servidores e a estabilidade podem influenciar nas vendas e crescimento da loja.

Apontou como diferenciais da loja para perdurar por tanto tempo, o apreço das clientes pela marca e a preferência das servidoras públicas pelas roupas da Gregory.

ZARA

A gerente da loja Zara do Conjunto Nacional, Matilde Oliveira, colaborou respondendo a entrevista informando que há mais de 10 anos a loja funciona naquele shopping, oferecendo roupas femininas, masculinas e infantil. A matriz da loja fica em São Paulo, com três filiais: CNB, Iguatemi e Parkshopping.

Falou que os resultados foram muito bons de 2015 a 2018. A empresa não tem plano de marketing estruturado, valendo-se apenas da preferência dos clientes que gostam da modelagem, qualidade, estilo clássico e moda atemporal. Afirmou que o atendimento ao cliente e o parcelamento em 5 vezes (datas comemorativas) são políticas que atraem o público.

Em relação ao comportamento do cliente, considerou que as peças com melhores valores chamam o público, fazendo com que visitem permanentemente a loja.

Afirmou que não há estratégia de divulgação do produto, nem responsável por consultoria e planejamento de marketing da empresa no Brasil. A gestão é feita pela Espanha, por telefone e e-mail.

Na loja, todos fazem tudo, pois todos os processos são conhecidos pela equipe inteira. Há um processo interno de evolução e promoção dentro da própria equipe, que motiva a todos.

O relacionamento do cliente com a empresa se dá via loja. Não há nenhum contato pelas redes sociais, pois é proibido. Não há estratégias de inovação, mantem-se o padrão Zara, apenas.

Os clientes fidelizados, com a crise, passaram a buscar peças mais baratas, mas continuam gostando da marca.

Não houve política de cortes ou supressão de 2015 a 2018, mesmo com a crise econômica.

A Zara espera abrir mais lojas em 2019, pois querem expandir a empresa.

Quanto a fatores de contexto que podem afetar a marca, alegou que uma crise na Espanha poderia influenciar, como greves, por exemplo.

Em relação às políticas de gerenciamento, informou a entrevistada que seguem as ordens da Espanha e fazem as adequações ao modelo de vida brasileiro.

Finalizando a entrevista, a gerente disse que a qualidade e o estilo Zara são os grandes diferenciais da marca e que a moda e o preço são pontos que favorecem a inserção da empresa no mercado de roupa feminino.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa de campo foi cumprido e a interação com as lojas selecionadas revelou elementos importantes para a compreensão do tema.

É certo que o trabalho de pesquisa realizado pretendeu revisar tópicos tratados em sala de aula ao longo do curso de Administração, direcionando a análise para o problema proposto para estudo: Como as lojas de shoppings e as lojas de entrequadras utilizam suas estratégias de marketing para sobreviver às demandas de mercado em tempo de crise?

A par de vasta literatura e reflexões, foi feita a entrevista que entregou várias compreensões que somente com a realização prática da atividade e interação com as equipes/profissionais das lojas de varejo femininas pode-se verificar.

Dessa forma, tem-se impressões interessantes sobre essas lojas, suas peculiaridades e similitudes, diferenças e estrutura organizacional, bem assim como se instrumentalizam para não sucumbir frente à crise econômica.

Como visto, as lojas entrevistadas guardam identidade na forma de se articular em cenário de crise e inclusive na gestão de sua empresa.

Imaginou-se que haveria grande diferença entre as lojas de varejo femininas de entrequadras e de shoppings, nesse contexto, mas isso não se confirmou.

Ressalta-se que a disponibilidade e aceitação de participar da entrevista proposta foram mais evidentes nas colaboradoras das entrequadras, onde se percebeu gestão mais familiar e personalizada.

As grandes marcas/empresas/lojas foram mais resistentes, sempre preocupadas com a permissão e autorização das instâncias superiores acerca do que poderiam falar. Na loja Gregory, por exemplo, a resistência foi bastante acentuada. Identificou-se que a autonomia das lojas de varejo femininas de marcas expressivas, situadas principalmente em shoppings, limita o poder decisório e de gestão dos integrantes da equipe.

Registre-se que todas as entrevistadas reconheceram que a crise tem deixado rastros nos resultados das empresas. De 2015 a 2018 foi notória a dificuldade de se cumprir metas e evidente o declínio das vendas.

O que se verifica é que as empresas, tanto de entrequadras como de shoppings não ousaram nas alternativas de marketing. Mostraram despreparo, comodismo, pouco investimento em capacitação, pouca criatividade e uso quase que exclusivo das redes sociais para promoção dessa atividade.

As práticas são quase sempre as mesmas e denotam não serem submetidas a feedback, ou seja, não há avaliação constante de práticas a fim de serem replicadas, afastadas ou aperfeiçoadas.

No cenário de crise o comportamento do cliente mudou. A fala foi muito convergente para afirmar que o cliente, seja de entrequadra ou de shopping, do ramo pesquisado, estão mais centrados, seletivos e contidos no consumo. Antes buscavam novidades das coleções. Hoje, querem apenas o que não têm, em pouca quantidade, e às vezes com compra direcionada, atendendo à necessidade e não mais prazer de comprar e consumir.

Em face da dificuldade do momento político-econômico do país, considerou-se que as empresas entrevistadas adotam iniciativas pífias, limitadas, tímidas, repetitivas na divulgação do produto. As redes sociais parecem ser quase que a única via para esse intento.

Poucas foram as lojas que afirmaram ter consultoria, planejamento de marketing, cultura organizacional estruturados. Improviso, pragmatismo, falta de teoria e técnica foram registros apontados na fala das entrevistadas quando se trata da questão.

Há empresas que distribuem atribuições entre os integrantes da equipe, em que cada um tem uma responsabilidade, mas prevaleceu todos fazem tudo, principalmente nas lojas de entrequadras.

De fato, todas as lojas consideraram o relacionamento com os clientes como a coisa mais importante de uma gestão. Mais uma vez prevaleceu as redes sociais nessa relação.

Ambas os segmentos de lojas restringem-se às redes sociais para estabelecer a sua política de estratégias de inovação. Não há plano direcionado para o enfrentamento da crise.

Mesmo no que diz respeito à política de cortes/supressão vê-se que não se tem planejamento claro sobre o que pode e deve ser feito.

Otimismo é marca presente na fala das entrevistadas quando se fala de futuro. No entanto reconhecem que a política e a economia do país respondem por parcela do sucesso da empresa, podendo interferir no desempenho da marca.

As políticas de gerenciamento são muito amadoras. Carecem de profissionalização e investimento em parcerias e consultorias.

A qualidade foi o elemento destacado pelas entrevistadas para que o cliente compre, fique satisfeito e volte.

Todas as lojas inclusive afirmaram que sua inserção no mercado se deve a qualidade do produto que oferecem.

Como dito, poucas foram as diferenças encontradas entre lojas de varejo e lojas de shoppings no enfrentamento da crise econômica do país.

Muito lineares as práticas, a gestão e utilização de marketing nesse período de crise.

O império das redes sociais na práxis das empresas é notório. Somente a Zara não se vale dessa alternativa para relacionar-se com o cliente, para implementar estratégia de marketing, para divulgar seu produto.

Algumas lojas levantaram as parcerias com outros ramos como linha de ampliação de captação de clientes e divulgação da marca e de produtos.

Algumas ressaltaram que deve se conhecer o cliente, investir nesse relacionamento.

Diversidade, qualidade, preço justo, promoções são indicadores de que a marca é diferenciada e essencial ao mercado do ramo.

Das respostas das entrevistadas pode-se concluir que há uniformidade na adoção de estratégias de marketing e gestão na crise por parte das lojas de entrequadras e de shoppings.

Não restou evidenciada que uma ou outra sobrepõe-se quando o assunto é superar a crise econômica com política de estratégia de marketing inteligente e gestão inovadora.

Ambas apoiam-se nas redes sociais como ferramenta para impulsionar a sua empresa e fortalecer a sua marca no mercado.

5 CONCLUSÃO

Invoca-se o problema proposto para nortear a presente pesquisa: As lojas de varejo dos shoppings, quando comparadas às lojas de entrequadradas, asseguram sobrevivência no mercado em razão de estratégias de marketing que adotam?

À guisa de conclusão, extraída das respostas dadas pelas entrevistadas e comparadas com as recomendações dadas pelos autores dos livros pesquisados, conclui-se que as lojas de varejo dos shoppings, quando comparadas às lojas de entrequadradas, não asseguram sobrevivência no mercado em razão de estratégias de marketing implementadas.

Em que pese as lojas de entrequadradas guardarem natureza e gestão familiar, de pequeno porte, em regra, não há políticas de gestão inovadoras e diferentes nas lojas de shoppings que garantam a sua blindagem aos fenômenos trazidos pela crise econômica.

A atuação de ambas as lojas é muito parecida: as redes sociais é a ferramenta mais importante, muitas lojas a tem como única, para driblar as dificuldades da crise.

Quando se analisa a realidade pesquisada em cotejo com a revisão teórica feita, vê-se que de fato o novo modelo de gestão adotado pelas empresas é o modelo de gestão de sistema aberto, em que a adaptação e suporte externo marcam as práticas, bem assim a responsividade e inovação contínua.

A alteração permanente de padrões e tendências exigem dos gestores que se instrumentalizem na busca de perfil adequado para associar-se a esse novo cenário, especialmente o da crise.

No entanto, vê-se que os entrevistados, em sua maioria, mantêm-se limitados em sua performance. A Avanzo destacou-se como a empresa que mais alinha suas políticas a esse novo modelo.

As rápidas transformações experimentadas no século vigente já imprimem a necessidade de se investir na inovação contínua. Como visto ao se trazer abordagens teóricas sobre o assunto, colaborar, controlar, competir e criar são ações que devem nortear as políticas de gestão das empresas.

Na voz das entrevistadas encontra-se ações dessa natureza de forma muito tímida. Jukaf e Avanzo avançaram nesse aspecto.

Outro ponto que merece destaque na retórica das entrevistadas é a utilização das redes sociais como a ferramenta principal de marketing das empresas.

Os autores anunciam que a conectividade é elemento fundante de toda gestão para resultados eficazes.

Percebe-se que instagram, facebook, whatsapp e outros recursos tecnológicos são instrumentos muito utilizados pelas lojas de varejo feminino para apresentarem o seu produto, para chamarem clientes e para ampliarem o seu poder de mercado, especialmente nesse momento de crise.

Factível é que clientes não se satisfazem mais com a padronização, querem produtos e serviços com mais qualidade, com novidades a todo momento e com diferenciais que agreguem valor a sua compra.

Essa abordagem foi presente nas respostas das entrevistadas. Em meio à crise, defendem as colaboradoras da entrevista que esse perfil se aguçou, pois a globalização e as múltiplas ofertas potencializaram a exigência do consumidor. O poder econômico também fez com que as clientes ficassem menos impulsivas, mais contidas e mais seletivas, atendo-se a produtos que ajustam-se ao necessário e não ao supérfluo. Preço é prioridade na escolha, aliada à qualidade.

Verificou-se que tanto as lojas de entrequadradas como as lojas de shoppings definem suas políticas com base no ritmo do cenário diário, ou seja, a rotina define as ações e não a definição prévia de planejamento e plano estratégico conduz as ações.

Rotatividade e falta de capacitação são elementos que dificultam a gestão modelada, planejada, responsável.

O desconhecimento das práticas de marketing; falta de feedback dos clientes; tendência muito forte de achar que se sabe o que o cliente quer; limitações em conhecer as estratégias dos concorrentes; dificuldade em escolher as estratégias adequadas; resistência em despende capital para propaganda, relações públicas e pesquisa; relutância em investir em estratégias com resultados somente perceptíveis a longo prazo, são alguns dos entraves que dificultam a implementação de estratégias de marketing que garantam bons resultados nas lojas entrevistadas.

Compreensível que o cenário de crise tende a amordaçar e abortar práticas criativas, por vezes por falta de recurso, mas também esse mesmo cenário sugere reinvenção do que já está posto.

Restou demonstrado que se faz necessário políticas de capacitação e treinamento, práticas inovadoras, incentivo de cultura organizacional que melhor componha e otimize a equipe, bem assim a ampliação de parcerias e contato com equipes de consultoria e assessoramento para se alcançar melhor performance na turbulência trazida pela crise econômica.

Gestão e marketing constituem-se, certamente, em combinação perfeita para enfrentamento de crises. Ao longo da história comprovou-se essa possibilidade.

Assim sendo, conclui-se que se deve investir na conectividade, na ampliação do conhecimento dos interesses e preferências dos consumidores, na capacitação permanente, na ampliação de parcerias e no investimento de experiências que elevem a qualificação do produto e da equipe. Ambas devem estar sintonizados com os novos valores que surgem em tempos de crises.

REFERÊNCIAS

A crise econômica de 2014/2017. Fernando de Holanda Barbosa Filho. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 20 set. 2018.

BARCAUI, André B., Fundamentos Técnicos da Administração. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.

COHEN, William. Peter Drucker: melhores práticas. 1.ed. São Paulo: Autêntica Business, 2007.

Estratégias de Marketing como Ferramenta de Gestão. Estratégia na Pequena Hotelaria: estudo de caso em hotéis de Fortaleza/CE. Disponível em: legacy.unifacef.com.br/rea/edicao10/ed10_art02.pdf. Acesso em: 27 nov. 2018.

FILHO, Fernando de Holanda Barbosa. A crise econômica de 2014/2017. Estud. Av. vol. 31 n.º 89. São Paulo./ Apr.:2017

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. Da revolução urbana à revolução digital. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

QUINN, Robert...[et al.]; tradução Sabine Alexandra Holler. Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

APÊNDICE A – ENTREVISTA



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

I. Identificação do entrevistado

- a. Nome:
- b. Função que desempenha no órgão, entidade, instituição:

II. Identificação da loja

- a. Endereço:
- b. Matrizes e filiais:
- c. Segmento de mercado:
- d. Tempo de funcionamento:
- e. Público-alvo:

III. Posição atual no mercado

- a. Resultados no período de 2015 a 2018:
- b. Alternativas de marketing adotadas:
- c. Práticas implementadas:
 - Eficazes (bons resultados):
 - Estéreis (maus resultados/efeitos nulos):
- d. Comportamento do cliente:
- e. Estratégias de divulgação do produto:
- f. Equipe responsável por consultoria e planejamento de marketing da empresa
- g. Cultura organizacional:
 - Como é feita a gestão da empresa?
 - Existe equipe responsável por atribuições distintas?

- Como são criadas as estruturas de funcionamento gerencial de equipe?

h. Como se dá o relacionamento com os clientes?

IV. Perspectivas no cenário atual (crise econômica)

a. Estratégias de inovação a serem implementadas

b. Clientes fidelizados:

- O que mudou:

- O que se manteve:

d. Política de cortes/supressão:

e. Resultados esperados para 2019

V. Análise de Contexto

a. Quais são os fatores de contexto que podem afetar o desempenho da marca?

b. Quais as alterações que devem, podem ser feitas nas políticas de gerenciamento?

c. Aponte as políticas de interação com empresas/consultorias do ramo que auxiliam ou podem auxiliar na formatação de gestão e marketing.

d. Indique diferenciais de sua marca

e. Cite pontos favoráveis de sua inserção no mercado