

**O mercado varejista: um estudo da estratégia competitiva****The retail market: a study of competitive strategy**

Recebimento dos originais: 08/02/2019

Aceitação para publicação: 06/03/2019

**Adriano Dias de Carvalho**

Pós-Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo – FEA/USP

Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Mococa

Endereço: Av. Dr. Américo Pereira Lima, S/n –Jardim Lavinia, Mococa – SP, Brasil

E-mail: profadriano@profadriano.com.br

**Rumeninng Abrantes dos Santos**

Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Instituição: Universidade Federal do Tocantins – UFT

Endereço: Av. Prefeito João de Sousa Lima, 1.469 – Eldorado – Araguaína – TO, Brasil

E-mail: rumeninng@uft.edu.br

**RESUMO**

O mercado varejista sofreu uma série de mudanças nos últimos tempos, situações que ocorreram de forma rápida e dinâmica. Esse tipo ambiente aumenta a instabilidade, à medida que surgem novas tendências. O objetivo desse estudo visa demonstrar e discutir, as principais técnicas de gestão do varejo e suas aplicações. Mediante estudo de caso qualitativo realizado, foi observado o cotidiano operacional de uma organização e, captadas informações junto aos proprietários e funcionários com a aplicação de questionários. A empresa objeto desse estudo, não possui planejamento estratégico formal. Desse modo, foram realizadas pesquisas de satisfação de pós-venda, evidenciando que existe a preocupação com o desenvolvimento de estratégias competitivas, mas que ainda são insuficientes para assegurar o sucesso organizacional. Ao final desse artigo são apresentados os resultados, ao qual figura como alternativa mais viável, a implementação de estratégias competitivas formais, com maior envolvimento dos funcionários.

**Palavras-chave:** Estratégia; Vantagem Competitiva; Mercado Varejista; Consumidor; Decisão de Compra.

**ABSTRACT**

The retail market has undergone a number of changes in recent times, situations that occurred quickly and dynamically. This type of environment increases instability as new trends emerge. The objective of this study is to demonstrate and discuss, the main techniques of retail management and its applications. Through a qualitative case study carried out, the operational daily life of an organization was observed and information was collected from the owners and employees with the application of questionnaires. The company object of this study does not have formal strategic planning. In this way, after-sales satisfaction surveys were carried out, showing that there is concern about the development of competitive

strategies, but these are still insufficient to ensure organizational success. At the end of this article the results are presented, which is the most viable alternative, the implementation of formal competitive strategies, with greater employee involvement.

**Keywords:** Strategy; Competitive advantage; Retail Market; Consumer; Buying decision.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado varejista sofreu uma série de mudanças nos últimos tempos, situações que ocorreram de forma rápida e dinâmica. Esse ambiente aumenta a instabilidade, à medida que surgem novas tendências e padrões. As empresas do setor muitas vezes são obrigadas a acompanhar essas transformações para se adaptarem aos novos modelos exigidos.

O aumento da concorrência é um dos fatores que pressiona os administradores a se profissionalizar e adquirir maior conhecimento. Há uma grande quantidade de empresas comercializando os mesmos produtos e oferecendo os mesmos serviços a preços acirrados, o que acaba por diminuir a margem de lucro de alguns empresários.

Essa realidade propõe que as fronteiras que definem a linha de produtos que cada modelo varejista comercializa tornam-se mais flexíveis. Assim, diferentes tipos de varejo vendem as mesmas categorias de produtos. (ROMERO, 2012).

A concorrência possui vários formatos, não está apenas no ambiente físico, mas também nos centros comerciais com várias lojas. Existe também a concorrência virtual, com sites disponíveis todo o tempo. O comércio virtual cresce consideravelmente, o consumidor beneficia-se com mais essa oferta e, o estabelecimento varejista físico enfrenta mais um concorrente.

As superlojas com suas redes e grande disponibilidade de produtos também representam uma concorrência forte e emergente. Essas empresas oferecem um mix de produtos cada vez mais diversificados e acessíveis aos consumidores, possuem alto poder de negociação, podendo dessa forma, vender produtos a preços competitivos. Outro fator determinante às mudanças ocorridas no setor varejista, é o surgimento de sistemas de informação com tecnologias voltadas à gestão de negócios. Esses sistemas proporcionam suporte ao controle das operações organizacionais e possuem ferramentas capazes de auxiliar o gestor na resolução de problemas e nas tomadas de decisões. Dessa forma, a informação de qualidade e a detenção do conhecimento sobre o que o cliente deseja são características essenciais para a boa aliança formada entre os gestores varejistas e a tecnologia dos sistemas de informação.

O resultado de todas essas transformações determina a existência de um grupo de consumidores mais informados, preparados para questionar e avaliar os benefícios dos produtos e serviços oferecidos, tornando-se mais exigentes e críticos. Com tantas empresas concorrendo para conquistar um mesmo cliente, os varejistas se veem obrigados a desenvolver técnicas e estratégias para superar todas as adversidades e obter vantagem competitiva perante os concorrentes, criando maior valor ao negócio.

A seleção e a identificação da estratégia a ser implementada é parte fundamental para o sucesso da organização. No contexto globalizado e dinâmico do varejo, acompanhar as mudanças que ocorrem e definir rapidamente novas técnicas de atuação caracteriza-se competência essencial.

Para Peres e Cobra(2017)certos produtos, tecnologias, processos e mesmo pessoas passam por diferentes fases em seu ciclo de vida. Nesse sentido, o mesmo acontece com as empresas que adotam estratégias para desenvolver vantagens competitivas que criam valores, vistos como diferenciais para seus clientes. Assim o objetivo desse estudo, visa demonstrar e discutir por meio da reflexão teórica, as principais técnicas de gestão do varejo e suas aplicações.

## **2 O MERCADO VAREJISTA**

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Para Levy e Weitz (2000, p.27) o varejo representa o conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso pessoal e familiar. Segundo Kotler (2014) não importa a maneira como os bens e serviços são vendidos (pessoalmente, por telefone, por máquinas de vendas ou internet) nem onde são vendidos (lojas, ruas ou casas dos consumidores), o setor passa por constante evolução.

Os vários formatos varejistas são classificados segundo critérios, como: classificação de acordo com a propriedade e, varejo com,ou sem loja. Assim, as propriedades podem ser classificadas da seguinte forma:

a) varejistas independentes: esses varejistas possuem uma única loja. Segundo Parente e Barki (2014) são empresas pequenas, com administração familiar em geral, que utilizam baixo nível de recursos tecnológicos.

Existem divergências no que concerne ao ponto de vista, de acordo com Parente e Barki (2014), atualmente os varejistas independentes nem sempre se utilizam de estrutura familiar, pois procuram investir cada vez mais em recursos tecnológicos para atender melhor os clientes e posicionar-se competitivamente. O fato de o varejista independente possuir uma unidade permite contato mais direto com os clientes. Dessa forma, pode ser captada mais facilmente as necessidades e assim agir com rapidez no atendimento.

A concentração da operação em uma única unidade permite que os varejistas independentes exerçam maior controle na gestão do negócio. A integração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor, e agilidade em responder às flutuações do mercado (PARENTE E BARKI, 2014). Segundo Navarro e Barrera (2017), essas flutuações correspondem a uma série de variáveis que se estabelecem mediante a visão global dos negócios.

A grande desvantagem de alguns varejistas independentes é a limitação de recursos, que torna difícil o poder de negociação com fornecedores frente às grandes redes de lojas. Para Levy e Weitz (2000), as cadeias corporativas podem negociar preços baixos para as mercadorias e para a publicidade mais eficientemente, em razão do grande volume de negócios.

b) cadeias de varejo: a cadeia de varejo é composta por unidades de varejo que operam sob uma mesma direção, no qual são centralizadas as tomadas de decisões, definições e implementações estratégicas.

À medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores, assim conseguem melhores condições de compra. As economias de escala também ocorrem em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, na logística, e na pesquisa de marketing. (PARENTE E BARKI, 2014, p.26). Essa é uma grande vantagem perante os pequenos varejistas, pois essas cadeias conseguem oferecer produtos em grande variedade a preços baixos. Porém, as grandes cadeias de varejo não permitem a independência dos gerentes em relação à criatividade no desenvolvimento de atividades, pois existem regras e procedimentos a serem seguidos, tornando as ações burocráticas. Já os varejistas independentes podem oferecer mercadorias e serviços que não estão disponíveis nas cadeias, para diferenciar-se possuem facilidade e liberdade de implantar estratégias de acordo com sua própria vontade a qualquer momento.

c) franquias: representam um acordo contratual que permite que o franqueado opere em pontos de vendas de varejo usando o nome e o formato criado e mantido pelo franqueador.

No contrato, o franqueado paga ao franqueador o direito de fazer parte do sistema, existem os custos iniciais da montagem e mensalidades chamadas de royalties sobre as vendas. Por outro lado, o franqueador fornece assistência especializada para ajudar na condução dos negócios, treinamentos gerenciais e publicidades.

d) departamentos alugados: as lojas de departamentos representam varejistas que trabalham com grande variedade, são organizadas em departamentos para expor mercadorias. O departamento é terceirizado para uma unidade da loja que é alugada para uma empresa independente.

Esse estilo administrativo torna-se adequado quando o varejista não possui experiência na gestão de departamentos que exigem alto grau de especialização.

### **3 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA PELO CONSUMIDOR**

As organizações competitivas buscam focar o cliente como elemento mais importante para seu negócio. Para satisfazer esses clientes, despendem esforços a fim de conhecer e detectar as expectativas e necessidades e, oferecer tudo aquilo que realmente esperam encontrar em produtos e serviços.

O estudo do comportamento do consumo tem o objetivo de entender as relações dos fatores motivacionais envolvidos nos processos de compras que podem influenciar o consumidor. São questionados vários fatos e suas relações de maneira lógica, visando conhecer as causas que levam à decisão. Os estudos nessa área são importantes para os varejistas, uma vez que estes podem conhecer melhor os clientes e definir suas estratégias. Para Giglio (2010), o processo de escolha e uso dos produtos tem aspectos individuais que abrange fatores sociais e culturais das pessoas, as quais exercem influência no comportamento de consumo. A decisão de compra feita por um cliente é baseada na análise de um conjunto de critérios importantes, fazendo comparações entre os concorrentes e avaliando o melhor aspecto. O entendimento do comportamento é de extrema importância para que os varejistas definam as estratégias de atuação, a fim de conquistar e satisfazer os clientes que buscam qualidade, o nível de expectativa geralmente apresentam índices elevados.

Segundo Churchill e Peter (2013) o processo de compra do consumidor inclui cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra. Além disso, esse processo também é influenciado por fatores sociais, de marketing e situacionais. Cada pessoa é persuadida por vários grupos que oferecem mensagens diretas e indiretas sobre atividades específicas que atuam no comportamento. Esses grupos representam as influências sociais, e são classificados em grupos de cultura, subcultura e classe social, podem influenciar o consumidor indiretamente, ajudando a moldar valores e atitudes que inspiram as decisões de compra. (CHURCHILL e PETER, 2013, p.154).

As atividades de marketing também podem instigar os consumidores com elementos como produto, preço, praça ou promoção. As características desses produtos podem afetar as compras mediante a qualidade, novidade e aparência.

A estratégia do preço representa um fator de grande potencial quando existe a comparação de produtos similares, onde o preço menor pode prevalecer e representar uma vantagem. A praça ou canal de distribuição, afeta o comportamento do consumidor, pois este opta muitas vezes por produtos de ampla disponibilidade ou facilidade de compra.

A estratégia de promoção influencia os consumidores em todos os estágios do processo de aquisição. Para Churchill e Peter (2013) suas mensagens podem lembrar aos consumidores que eles têm um problema, que o produto pode resolver.

Existem também, as influências situacionais sobre o comportamento do consumidor, são elas: o ambiente físico e social, o tempo e a natureza da tarefa, além do humor e situações momentâneas. Esses aspectos podem alterar os processos, resultando até em compra de marcas diferentes. As etapas do processo de decisão envolve o reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão e avaliação de compra e pós-compra.

Segundo Parente e Barki (2014), o impulso para atender uma necessidade é a motivação. Saber identificar e satisfazer as necessidades e os objetivos que motivam o consumidor é um dos desafios que podem em alguns casos assegurar o sucesso do varejista.

O psicólogo Abraham Maslow na década de 1940 criou um modelo que explica o processo da motivação humana, classificando as necessidades em hierarquias de cinco níveis, algumas precedendo a outras. De acordo com sua teoria, as pessoas tentam satisfazer primeiramente as necessidades da base hierárquica, as necessidades básicas ou fisiológicas, e depois as necessidades de categorias superiores, como autorealização. A qualquer momento

os indivíduos podem também regredir uma vez que as necessidades básicas são comprometidas.

A forma de satisfazer as necessidades depende das respostas que lhes são dadas, existem diferentes alternativas, atitudes, que os consumidores apresentam. Para Churchill e Peter(2013), a atitude é a avaliação geral do consumidor a respeito de um objeto, comportamento ou conceito.

As atitudes são construídas na mente das pessoas e levam ao sentimento de atração ou rejeição às alternativas, determinando o comportamento de compra. Os administradores precisam estar atentos aos consumidores, saber identificar as atitudes positivas e valorizar as características que acham importantes. A observação das atitudes negativas melhora os produtos e serviços e os transforma em pontos positivos para os clientes.

As decisões de onde e como comprar são influenciadas por algumas variáveis, tais como fidelidade, a marca, o tempo disponível para a compra, características do produto, processo de compra adotado pelo consumidor, horário de funcionamento da loja, localização e todos os outros aspectos do mix de marketing. (PARENTE e BARKI, 2014, p.128).

As compras podem ser classificadas em três modalidades: planejada, não planejada ou por impulso. A compra planejada é aquela que o consumidor já havia planejado realizar antes de entrar na loja. É comum no cotidiano de uma forma rotineira, como supermercados. A compra não planejada é aquela que o consumidor após receber algum estímulo, como uma oferta, avalia racionalmente a oportunidade, fica motivado e então adquire. A compra por impulso envolve aquisições não planejadas, motivadas por algum sentimento de urgência, onde o consumidor não racionaliza nem avalia sua necessidade e, em geral, são realizadas rapidamente.

Quando os benefícios pesam significativamente mais do que os custos, o valor agregado é percebido e os consumidores ficam satisfeitos. (CHURCHILL; PETER, 2013, p.151). Os varejistas podem adotar estratégias para aumentar o grau de satisfação de seus clientes e influenciá-los em decisões de compras futuras.

#### **4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Na literatura não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia. O termo é usado muitas vezes sem as necessárias clarificações, o que dificulta o desenvolvimento de abordagens integrativas no estudo da estratégia organizacional (MINTZBERG et al, 2010). Tendo sido utilizada no idioma inglês pela primeira vez em

1688, a palavra estratégia deriva-se do grego “*strategía*” e significa, originalmente, comando de um exército, aptidão para comandar um exército (WEIJTERS et. al., 2010). Milenar no contexto militar, a estratégia passou a ter uma conotação de habilidade administrativa já na época de Péricles (450 a.C.), quando seu significado veio expressar a ideia de poder, liderança e administração (MINTZBERG e QUINN, 2009). A partir da década de 1980, esta palavra deixou de ser domínio prioritário de gerentes, políticas e acadêmicos para ser incorporada à linguagem popular. Já na metade da década de 1990, ela havia se tornado comum e passou a ser empregada nas mais diferentes esferas. A palavra é genericamente utilizada de forma direta, com conotações positivas para exprimir a relevância dos projetos e objetivos em questão, e sugerir um senso de raciocínio e planejamento coerentes. No circuito acadêmico, utilizada às vezes como modismo, ou como palavra-chave, ela é usada por várias disciplinas na tentativa de legitimar a relevância e objetivo. De acordo com WEIJTERS (2010) a palavra estratégia faz uma referência a sua fonte militar ou ao tema da competitividade significando inicialmente, a arte do geral, numa alusão ao fato de que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a pequeno campo.

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas.

As estratégias lidam com o desconhecido, não com o incerto. Envolvem tantas forças, a maioria das quais tem grande poder para combinar, em um sentido probabilista, que não é possível prever eventos. Os executivos de sucesso se unem e arranjam sequencialmente uma série de processos estratégicos ao longo dos anos, tentam construir uma base de recursos e uma postura suficientemente forte para suportar tudo. O processo é dinâmico, sem um início ou um fim definitivo. (MINTZBERG e QUINN, 2009).

Para Mintzberg, et. al. (2010), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a. C.), quando passou a significar habilidades gerenciais. Por sua abrangência, o conceito apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de conceitos e abordagens (CABRAL, 2012). Para Meinberg et. al. (2012), a ausência de definição específica para este termo na literatura gerencial expõe a diferentes significados. Martinelli



(2013) afirma que a escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada com a avaliação que dirigentes fazem do ambiente competitivo.

Mintzberget al. (2010) enfatizam que o termo estratégia é empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de apenas uma maneira. Autores como Treacy e Wiersema (2013), estabelecem definições com foco estratégico voltado as organizações, vinculando a abordagem estratégica ao valor do produto. Para Michel (2015) a estratégia é a mobilização de recursos visando atingir objetivos em longo prazo, seu objetivo maior é permitir a flexibilidade de resposta às contingências. Tomelin e Tomelin (2015) complementa que a estratégia também envolvem os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Para Mintzberg e Quinn (2009), a estratégia é um tema que há muito tempo vem sendo estudado por grandes pesquisadores de todas as áreas, principalmente no ramo da administração. A decisão de definir estratégia para sobre recursos que devem ser utilizados e adquiridos, para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução de resultados desejados (Porter, 2014). A fixação de objetivos estratégicos enfrenta o maior desafio no linear da ação estratégica, pois na verdade há uma linha tênue que separa o imobilismo, decorrente da inexistência de propósitos motivadores, e a inflexibilidade eventual imposta por planos que desconsideram a dinâmica da evolução dos fatos. A habilidade para distinguir os limites que separam estas duas situações é essencial à alta gerência.

Neste sentido, Zolkiewski (2014) faz uma argumentação ousada quando descreve que as estratégias são mais teóricas do que aplicadas. As missões, mais expostas do que executadas e as metas estratégicas são mais declaradas do que cumpridas.

A estratégia é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente (MAGALHÃES, 2013). Para Maximiliano (2015), o processo de desenvolver a estratégia, está na relação pretendida da organização com o seu ambiente. Ainda pode ser vista como o padrão ou plano que integra as principais metas políticas e sequências de ação, em um todo coerente (MINTZBER e QUINN, 2009).

Segundo Tomelin e Tomelin (2015), a experiência e as oportunidades fazem com que os gestores nas organizações possam desenvolver capacidades sob os mais diferentes processos. A questão chave estratégica na interiorização *versus* terceirização é a empresa poder manter uma vantagem competitiva ao realizar atividades internamente melhores,

geralmente com custos menores, em tempo hábil ou com a mesma singular capacidade em uma base contínua. (MINTZBER e QUINN, 1995).

A avaliação da estratégia pode se dar como tarefa analítica abstrata, desempenhada por consultores. Entretanto, na maioria das vezes, é uma parte integral de um processo organizacional de planejamento, revisão e controle. A maioria das organizações atuam de maneira informal, apenas ocasional, breve e apressada.

#### 4.1 PRIORIDADES PARA A VANTAGEM COMPETITIVA

A busca incessante pela vantagem competitiva é intrínseca para algumas organizações que estão inseridas em ambientes altamente competitivos, ou seja, onde há concorrente, há que se preocupar. Não obstante, no varejo. Existe uma diversidade de estratégias, tantas que de um modo geral, através da pluralidade podem provocar vieses na compreensão do real significado da estratégia, muitas vezes confundida com o planejamento estratégico. A essência da formulação estratégica é lidar com a concorrência na luta pela participação de mercado, a concorrência não se manifesta apenas sobre os demais participantes, mas também sobre a economia (MINTZBER e QUINN, 2009).

De um modo geral, os funcionários devem estar em sintonia com a organização, pois somente possuindo uma visão clara do que deve ser feito é que a empresa poderá se utilizar de atividades de relevância estratégica (atividades da cadeia de valores) de forma mais econômica do que seus concorrentes. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva representam o baixo custo e a diferenciação. A estratégia pode também tratar de duas questões distintas em que os negócios podem competir com a sede corporativa e ao mesmo tempo no gerenciamento de um conjunto de unidades (PORTER, 2009). Isto parte do pressuposto, em que a organização deve traçar planos sobre quais negócios serão conduzidos. As decisões estratégicas representam os auspícios de metas de manutenção de determinados patamares competitivos. E o processo que leva a empresa à competitividade sustentada passa pela busca da “*core competence*” ou competência essencial, pois, com essa busca as empresas esperam estabelecer processos de terceirização ou de agregação de atividades. Estas forças levam às tomadas de decisões no sentido de aumentar ou diminuir o número de atividades totalmente controladas que são definidas pela estrutura de custos operacionais e pelo potencial controle estratégico das metas corporativas.

Para Porter (2014) as duas formas de criação da vantagem competitiva anteriormente mencionadas: custo e diferenciação, combinados com a grande abrangência de atividades

realizadas para obtê-los, levam a três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e, enfoque na diferenciação ou no custo.

a) liderança no custo total - a lógica que preside esta estratégia é que, nela, a empresa busca realizar suas atividades de modo a tornar-se de baixo custo no segmento em que atua, podendo oferecer produtos ou serviços a preços mais competitivos. Assim, a organização que almeja essa modalidade de estratégia competitiva deve ser líder de custo no setor em que está inserida ou seguir de perto a líder.

b) diferenciação - nessa estratégia, uma empresa busca diferenciar seus produtos por meio da exploração de uma (ou mais) característica(s) não explorada(s) por seus concorrentes, e que são valorizadas pelos compradores, procurando, portanto, ser a única em sua indústria. Os modos de diferenciação variam conforme a organização. A diferenciação pode basear-se em alguns atributos relacionados com o próprio produto, com o sistema de entrega, com os métodos de marketing, dentre outros fatores. Assim, a estética e a confiabilidade do produto, a rapidez no processamento e nas entregas, a imagem da marca e a assistência técnica, são alguns dos fatores estratégicos de diferenciação. Como consequência da escolha por uma estratégia de diferenciação, uma empresa poderá ser recompensada através de um preço adicional cobrado (preço-prêmio).

c) enfoque - essa estratégia, diferente das anteriores, baseia-se na premissa de que uma organização é capaz de atender os objetivos estratégicos num escopo estreito, de forma mais efetiva ou eficiente do que seus concorrentes que atuam em disposição ampla. Assim, uma empresa alcança a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de um segmento-alvo com custos mais baixos na obtenção desse segmento (PORTER, 2009). Na estratégia de enfoque, mediante ao custo uma empresa pode perseguir uma vantagem competitiva, enquanto pelo enfoque da diferenciação, a empresa busca diferenciar-se do segmento-alvo escolhido.

Estas estratégias apresentadas constituem uma maneira para a geração e suporte de vantagens competitivas, devendo a empresa sob orientação da opção adotada, atuar sobre a cadeia de valor do produto. Por serem diferentes, elas demandam diversas formas de qualificações e exigências, muitas vezes excluem-se do que comumente se traduzem em

estrutura e cultura organizacional distinta. Segundo Peres e Cobra (2017) a qualidade, como prioridade competitiva, converge para o grau de satisfação dos clientes, em relação aos produtos adquiridos. Dessa forma, um produto terá melhor qualidade, à medida que atende os anseios do consumidor.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a empresa com seu meio ambiente. Isto significa visualizar a organização inserida em um contexto geral, no qual estão uma série de variáveis ligadas à competência, aos consumidores e ao contexto nacional e mundial (HERMIDA et al., 2012). Nesse sentido, Eisenhardt e Zbaracki (2013) enfatizam que, entre os assuntos do processo estratégico central está a tomada de decisão. Ela é crucial porque envolve aquelas decisões que determinam o direcionamento empresarial. Dessa forma, para os autores, uma decisão será considerada mais estratégica, à medida que provocar o envolvimento de maior número de departamentos de uma organização e apresentar maior dificuldade de ser revertida.

O sucesso competitivo sustentável depende da consistência da estratégia em seus diversos níveis, além do bom desempenho de muitas atividades e, especialmente, da integração entre elas. Para Mintzberg e Quinn (2009) a estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens que são as mais convincentes, duráveis e mais difíceis de serem duplicadas.

Para Kotler (2012) as oportunidades de crescimento dividem-se em três tipos de classes principais: crescimento intensivo, crescimento integrado e crescimento diversificado. A organização, para crescer, pode exigir muita criatividade por meio de seus profissionais. As melhores oportunidades de crescimento não costumam ser facilmente identificadas.

## **5 METODOLOGIA**

A forte concorrência observada entre empresas de todo os setores, principalmente do varejo, gera a necessidade de desenvolvimento de estratégias competitivas a fim de aumentar sua participação no mercado e destacar-se perante os concorrentes.

Nesse sentido, foi realizado um estudo no qual foram observadas as estratégias empregadas pela Indústria em questão e os impactos percebidos, analisando e constatando sua viabilidade para a condução dos negócios. O trabalho foi realizado mediante estudo de caso com caráter qualitativo, observando o cotidiano operacional dessa empresa e captando

informações junto aos funcionários e proprietários, mediante um questionário com perguntas semiestruturadas.

A pesquisa qualitativa é definida como a metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema. (MALHOTRA, 2011, p.155).

A empresa pesquisada não possui um planejamento estratégico formalizado, e sim, um planejamento estratégico informal que foi pensado em conjunto entre o proprietário e funcionários, frente a análise das práticas da concorrência e baseando-se também no histórico de experiência vivida no ramo de atividade de varejo.

O planejamento estratégico de uma empresa tem o propósito de determinar os objetivos a serem alcançados em longo prazo, e as ações correspondentes para atingi-los. Trata-se de uma atividade fundamental para a sobrevivência, pois através dele é possível antecipar e organizar as atividades empresariais, preparando-se para enfrentar possíveis desafios.

Conforme Oliveira (2013), o planejamento significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Num mercado competitivo, planejar é imprescindível. Conforme afirmam Parente e Barki (2014), para as empresas sintonizadas com o mercado, o planejamento estratégico consiste no processo gerencial de desenvolver e manter ajustes adequados entre recursos, talentos e objetivos e, as oportunidades e ameaças de um ambiente varejista sempre mutante.

A metodologia aplicada foi a pesquisa exploratória, que consiste na análise intensiva, empreendida em referencial teórico que busca reunir informações com vistas à revisão bibliográfica oferecida. Esse estudo visa contribuir para uma reflexão sobre a estratégia competitiva utilizada pela empresa objeto do estudo.

As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, esse estudo propõe-se a estabelecer uma base livre que possibilita chegar a conclusões em virtude de sua lógica. Envolve a descrição direta da experiência, a realidade de não algo objetivo, passível de ser explicada, ela é interpretada, comunicada e compreendida (GIL, 2010, p. 32).

Através dessa pesquisa alguns pontos foram captados sobre o processo de gestão, sendo avaliados pelo método de análise descritiva. Uma vez colhidas às informações necessárias mediante a perspectiva dos funcionários e análise documental, desenvolveu-se a elucidação de algumas possibilidades pelas quais a empresa, em seu cotidiano, pode adotar

em programas de desenvolvimento de atividades mais assertivos no que tange ao gerenciamento estratégico. A elucidação dos dados partiu da estratégia competitiva proposta por Porter (2014), foram observados o histórico da empresa mediante a análise documental, formas alternativas de ação dos funcionários que resultem da experiência do cotidiano operacional.

Segundo Porter (2014) o principal benefício da estratégia competitiva no planejamento participativo não é o resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, essa linha de pesquisa foi adotada, por acreditar que o sucesso de qualquer organização, bem como o êxito estratégico depende diretamente do envolvimento de todos os funcionários na mudança cultural.

A pesquisa qualitativa, proposta por Godoy (1995), busca novas informações ou relações para verificação e ampliação do conhecimento existente sobre o assunto. Essas pesquisas partem de questões ou focos de interesses amplos, que se tornam mais diretos e específicos no transcorrer da investigação.

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo estudo científico que influencia o decorrer da pesquisa, o embasamento teórico obtido faz com que haja direcionamento para o trabalho proposto. Para Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica permite compreender que a resolução de um problema, pode ser obtida, por outro lado, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe analisar e solucionar. Esse fato pode, portanto ser considerada também como o primeiro passo da pesquisa científica. De acordo com Gil (2010), a revisão de literatura é desenvolvida a partir de materiais elaborados, livros, revistas, publicações avulsas. Esse tipo de pesquisa tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que foi escrito sobre determinado assunto, permitindo aprimorar o conhecimento e elaborar novas ideias acerca de um tema proposto.

A Indústria objeto do estudo, iniciou suas atividades em 2010, atuando no comércio varejista de armações, óculos de sol e lentes oftálmicas. Os proprietários possuem funcionários que atuam no mercado ótico há um vasto período, e possuem experiências nessas atividades. Além das vendas, a empresa realiza a prestação de serviços de montagem das vendas realizadas.

A missão da organização é fornecer soluções acessíveis e confiáveis a toda população, mediante a oferta de produtos e serviços com ética. Desse modo, a empresa

estudada vem alcançando diferencial competitivo, o que reflete no cumprimento das metas de resultados financeiros.

Conforme Giuliani (2014), a missão pode ser definida como o propósito da empresa, é seu negócio, a razão central de sua existência. Para Antonik (2016) a empresa deve estar voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer, como fazer e para quem fazer.

A visão da empresa pode basear-se muitas vezes em referências para todas as empresas que atuam no ramo, na busca pela gestão com excelência, visando o desempenho empresarial e a satisfação das pessoas. Apesar de recente, a empresa consegue bons resultados e sua participação no mercado cresce de forma sustentável.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Um ponto observado que possui forte empenho é o foco dado à qualidade do atendimento mediante a prestação de serviços que atendam as necessidades dos clientes, pois a devida importância a esse fato constitui-se estratégia de posicionamento competitivo no mercado. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa de satisfação de pós-venda, com o objetivo de identificar se a necessidade do cliente de fato foi atendida. De acordo com Parente Barki (2014), em geral, varejistas de sucesso dedicam grande ênfase ao padrão dos serviços e aos consumidores, pois reconhecem que a melhoria deste fator consiste em grandes oportunidades para obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

A empresa procura certificar os clientes em relação às características do produto adquirido, prescrevendo informações adequadas de manuseio e acondicionamento para melhor durabilidade. O atendimento é fator fundamental, monitorado diariamente pelo proprietário que acompanha de perto a relação entre funcionários e clientes. Outro ponto de destaque é a pesquisa de pós-venda realizada para assegurar a adaptação e aceitação do produto adquirido, também são oferecidos serviços de manutenção gratuitos periodicamente. Nesse contato de pós-venda são analisadas a satisfação dos clientes com o produto. Segundo Las Casas (2013) na fase de pós-venda, por meio da concretização das promessas feitas, aparece a verdadeira oportunidade para conquistar e fidelizar os clientes.

Com relação à apresentação do ambiente empresarial, existe uma informalidade na constituição e organização por seus proprietários que visam adequar da melhor maneira possível os móveis e produtos. Essa informalidade empresarial é característica comum em empresas familiares, revelando uma organização, que conforme definido por Motta e Pereira

(2004), abrange todas as relações, todas as normas, todos os valores e crenças não estabelecidos e, todo o comportamento correspondente que não foi previsto na organização formal. Segundo Santos; Silva (2014, p. 372), com as relações mercadológicas, a sociedade foilevada a crer que a felicidade estava condicionada a maximização dos interesses materiais. No início, o foco era a produção em massa com produtos pouco diferenciados.

Frente ao estudo realizado, foi apontada a maior necessidade de iniciativa e envolvimento dos funcionários com a resolução de problemas, e assim a empresa passou a repensar certos pontos estratégicos relativos à sua apresentação. Após a análise, foram realizadas algumas mudanças no layout, tais como disposição dos mobiliários, distribuição de cartazes explicativos e promocionais, visando melhorar a cultura organizacional e chamar a atenção de novos clientes.

A propaganda da empresa é considerada como estratégia importante devido ao fato de estar constituída recentemente, assim espera-se passar por um período de fixação da marca. A propaganda volante, paralelamente a entrega de panfletos passaram a ser realizadas diariamente. Aliado a isso, também passaram a ser veiculadas propagandas televisivas em canais com grande audiência.

Pode ser constatado que as técnicas de propaganda realizadas, ainda não provocaram forte impacto, pois não foram observados através do contato com os clientes em entrevistas de pós venda o relato de que os mesmos foram influenciados. Acredita-se que isto, se deve à recente constituição da empresa, não havendo tempo necessário para a fixação da marca.

Frente ao planejamento participativo, o proprietário e os funcionários da empresa observaram que um sistema de informação gerencial é de grande valia para organizar e controlar as atividades, constituindo como importante ferramenta para analisar estrategicamente informações relevantes.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o intenso ritmo de mudanças que faz com que as empresas do setor varejista se aprimorem e se adequem à nova realidade mercadológica que lhes são impostas, desenvolver estratégias para obter um bom posicionamento e assegurar a permanência no mercado torna-se competência essencial.

O estudo realizado buscou identificar as estratégias utilizadas, com o objetivo de auxiliar e reforçar sua competitividade. A pesquisa realizada evidenciou que existe eminente preocupação com as necessidades do desenvolvimento de estratégias competitivas a fim de



conquistar clientes e divulgar a empresa no mercado, mas que ainda são insuficientes para garantir o sucesso.

Mediante os resultados obtidos, conclui-se que alternativas viáveis a ser implantadas evidenciam a necessidade da realização de uma gestão estratégica competitiva, formalizada em termos de envolvimento participativo dos funcionários, frente às dificuldades encontradas no cotidiano operacional. Conciliar o planejamento estratégico com as metas e objetivos a serem alcançados, pode auxiliar no maior direcionamento das tomadas de decisões. Através da elaboração de um planejamento adequado é possível que a empresa em questão defina exatamente seu público alvo e a partir daí elabore técnicas administrativas viáveis que sejam condizentes com as necessidades do consumidor. Assim, foi constatada a afirmação relatada por Levy e Weitz (2000), uma estratégia de varejo é uma afirmação que identifica o mercado alvo, o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades dos clientes e as bases sobre as quais se planeja construir vantagens competitivas sustentáveis.

No que tange as ações de propagandas utilizadas pela empresa, ficou confirmada a necessidade de divulgar intensamente a marca, para que mais pessoas possam conhecer a nova alternativa que têm à disposição, e ressaltar essa opção entre as demais. Esse tipo de divulgação faz parte do composto promocional persuasivo, voltado a convencer os consumidores de que o varejista possui a melhor oferta e constitui-se na melhor alternativa para satisfazer às necessidades individuais. (PARENTE e BARKI, 2014, p.246).

Para atingir esses objetivos, podem se combinar esforços de propaganda e de promoções, chamando a atenção dos clientes. O retorno pode não ser rápido, e sim conquistado com o passar do tempo através da concorrência. Entretanto, estes esforços para atrair clientes em meio a tantas opções, não é tarefa fácil. Na apresentação do ambiente, a empresa tem realizado ações pertinentes, mas que podem ser aprofundadas e constantemente reavaliadas. O trabalho com pessoal capacitado, a aliança estratégica firmada com o Senac, constitui fator de grande importância para construir uma boa imagem empresarial. As competências essenciais (*core competences*) representam um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial fundamental para qualquer instituição. A vantagem competitiva constitui os conhecimentos técnicos e habilidades que causam impactos positivos em produtos e serviços.

Segundo Levy e Weitz (2000), em uma época em que os varejistas consideram difícil criar uma vantagem como diferencial baseado no produto, no preço, na promoção e na localização, a empresa em si, torna-se uma oportunidade para diferenciação mercadológica.

Um Sistema de informação gerencial adequado torna-se ponto importante, pois constitui uma ferramenta essencial de investimento na satisfação dos clientes, onde são criadas condições de atendimento com agilidade e eficiência.

O estudo comprovou a importância do desenvolvimento das ações estratégicas varejistas para a conquista e diferenciação no mercado, colaborando com o argumento teórico de Certo (2010) que afirma, o planejamento estratégico é um processo contínuo e permanente, e as estratégias empresariais devem ser revisadas e readequadas a fim de construir vantagens competitivas sustentáveis.

No estudo realizado, algumas limitações importantes podem ser consideradas, a empresa objeto do estudo não possui em sua estrutura hierárquica, pessoas com a devida experiência e aptas ao desenvolvimento de estratégias visando as questões mercadológicas. A instabilidade econômica que o país enfrenta, pode ter colaborado para que alguns resultados não atingissem um nível mínimo satisfatório.

Como sugestão para novos estudos poderão ser observados estudos em outros setores empresariais, no qual a vantagem competitiva possa ocorrer, também poderão ser estabelecidas análises, sob as possíveis tendências relacionais com esse trabalho. Muito embora, as empresas familiares trabalhem com estratégias de atuação informal, o mercado exige a profissionalização dos dirigentes e a formalização de processos estratégicos para a tomada de decisão.

### **REFERÊNCIAS**

ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo Gestão Financeira para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2016.

CABRAL, A. C. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: **XXXVI ENANPAD**, 36º, Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CERTO, S. **Administração Estratégica - Planejamento e Implantação de Estratégias**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva: 2010.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. Strategicdecisionmaking. **Strategic Management Journal**, Chichester: Winter, 2013.

GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor**. 4ª ed. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIULIANI; A. C. **Administração de Varejo para pequenas empresas**. São Paulo: Paco Editorial, 2014.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: RAE, 1995.

HERMIDA, J. S. et al. **Administración y estrategia**: Teoría y práctica. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2012.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAGALHÃES; M. F. **Planejamento Estratégico de Terceira Geração**. São Paulo: Atlas, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Bookman, 2011.

MARTINELLI, D. P. **Negociação Empresarial - Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva: 2015.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MEINBERG, J. L.; MARTIN, F., GOLDBERG, C. **Gestão Estratégica de Vendas - Série Gestão Estratégica e Economia de Negócio**. São Paulo: FGV, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H., et al. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. ; QUIN, J. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. EnglewoodCliffs:Prentice Hall, 2009.

NAVARRO, R. M., BARRERA, R. Compromiso, recursos, emprendimiento exportador y resultados empresariales. **RAE-Revista de Administración de Empresas**, 57(2), 135, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica na Prática**. 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PATIAS, Z. BORSIN, D.; GOMES C. F. Family Agro-Industry Clusters from The Social Innovation Perspective. v. 16, n. 6, **Revista de Administração Mackinze**, 2016.

PARENTE, J; BARKI, E. **Varejo no Brasil**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PERES, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2017.

## **Brazilian Journal of Development**

PORTER, M. E. *Strategy and Competiton*. New York: Harvard Business Review Press, 2014.

ROMERO; C. B. A. *Gestão de Marketing no Varejo*. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, J. C.; SILVA, F. R. O Espírito da Dádiva. *Cadernos Gestão Social*, v. 05, n. 02. Rio Grande do Sul: **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social**, 2014.

SUN TZU. *A arte da Guerra*. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

TOMELIN, J. F.; TOMELIN, N. K. *Gestão Cooperativa com Equipes de EAD*. São Paulo: **Revista Cooperativista**, v.18 n.14, abril de 2015, p. 35-51.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *Customer intimacy and other value disciplines*. **Harvard Business Review**. New York: Harper & Row, 2013, p. 84.

WEIJTERS, B.; et. al. *The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels*. Canada: **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 3, p. 236-247, 2010.

ZOLKIEWSKI, J. *Relationships Are Not Ubiquitous in Marketing*. Bradford: **European Journal of Marketing**, v. 38, n.12, pp. 24-29, 2014.