

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

## **A ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SETOR DE ELETRODOMÉSTICOS DA REGIÃO FRONTEIRA NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO<sup>1</sup>**

**Gabriela Cappellari<sup>2</sup>, Lucas Schallenberger<sup>3</sup>, Ariosto SpareMBERger<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Pesquisa realizada durante o curso de MBA em Marketing.

<sup>2</sup> Discente do curso de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí.

<sup>3</sup> Discente do curso de Graduação em Administração da UNIJUI.

<sup>4</sup> Professor Doutor na UNIJUI.

### Introdução

Nos últimos anos, a cadeia varejista sofreu mutações absolutamente significativas relacionadas principalmente ao aspecto comportamental, tais como: mudanças de hábitos, costumes, valores, etc. Segundo Jacob (1993), o varejo necessita de uma perspectiva diferente, que ajude os varejistas a abordarem a questão do valor como diferencial sustentado em seus produtos. Esta questão fica mais presente quando se trata de lojas de eletrodomésticos, onde basicamente os produtos são similares, e o que vai distinguir uma loja da outra é geralmente o pacote de benefícios oferecidos aos clientes.

O acirramento da concorrência é uma das marcas do atual ambiente de negócios do varejo. Em todos os segmentos, existe um movimento de comoditização de produtos, facilitando a entrada de novos fornecedores e marcas. Este processo força a redução dos preços, criando um ambiente competitivo que diminui margens de lucro, forçando os agentes a buscar novas formas de diferenciação estratégica e busca constante pela competitividade. (STERN e ANDER, 2009).

Coutinho e Ferraz (1994) apresentaram o conceito de competitividade sistêmica com o intuito de fortalecer a ideia de que a competitividade é dependente também de fatores posicionados fora do âmbito empresarial e setorial da qual fazem parte. Ainda, para os autores “a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (COUTINHO e FERRAZ, 1994,p.18).

Também se faz necessário que a empresa detenha capacidade para implementar a estratégia, sendo esta fundada não somente na capacitação técnica, mas também no desempenho passado da firma, que se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem conquistada, diferenciação de seus produtos, grau de concentração de mercado, dentre outros (COUTINHO E FERRAZ, 1994).

Para Ferraz, Kupfer e Haguener (1996), a competitividade vista como eficiência é definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores que os de seu concorrente, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Ou seja, pela capacidade da empresa de converter nas relações insumos-produtos com o máximo de rendimento e ao menor custo.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

Segundo Coutinho e Ferraz (1995), o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural que são pertinentes aos setores e, aos de natureza sistêmica. Para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias, é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo. O sucesso da empresa depende da gestão de três grupos de fatores (quadro 1):

- Os fatores internos à empresa - são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores.
- Os fatores estruturais - mesmo não sendo totalmente controlados pela firma, estão indiretamente sob sua área de influência.
- Os fatores sistêmicos da competitividade - são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. Neste caso, a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.



Quadro 1: Fatores Determinantes da Competitividade. Fonte: adaptado de COUTINHO; FERRAZ (1995).

A competitividade está associada ao desenvolvimento e aplicabilidade das competências pessoais associadas às competências organizacionais próprias desta. Sparemberger, Zamberlan e Büttenbender (2014) in Gestão e Negócios dizem que a obtenção de vantagem competitiva trata-se de um processo de construção de competências e estas demandam tempo para serem alcançadas. Essa característica é percebida nas vantagens associadas à inovação e a análise da competitividade deve levar em consideração o acúmulo das vantagens competitivas adquiridas pela empresa.

Segundo Dutra (2001), existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais e, por isso, “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas”. Na medida em que uma organização define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função e a capacidade de ação no mercado. Desta forma, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se, assim, ser gerado um círculo virtuoso.

Ainda, numa outra visão, as competências essenciais são percebidas por Lei e Hitt e Bettis (2001, p.158) como “um conjunto central de insights de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

para suportar, ao menos parcialmente, com o elemento do ambiente”. Portanto, para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional estável, que faz com que evoluam e mudem seguidamente.

Uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências pertencem à organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas essenciais são a alma de uma corporação (PRAHALAD E HAMEL 1995).

O varejo está inserido em um ambiente de elevado nível de concorrência e para sua sobrevivência e crescimento torna-se necessário a construção de novas práticas de gestão com a implantação de estratégias competitivas que possam gerar benefícios e vantagens permanentes aos consumidores.

Desta forma o presente estudo refere-se a uma pesquisa realizada junto a 30 lojas de eletrodomésticos da região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e avaliou-se o nível de competitividades das organizações em questão.

### Metodologia

A pesquisa foi realizada em lojas de eletrodomésticos localizadas na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa exploratória tem por objetivo prover o pesquisador de maior conhecimento do tema ou problema de pesquisa em perspectiva (VERGARA, 2001). De acordo com Sampieri et al. (1991), os estudos exploratórios são feitos, normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes. Na etapa exploratória buscou-se gerar informações com a finalidade de fornecer conhecimentos mais aprofundados sobre o tema pesquisado. Foi utilizado na construção do referencial teórico livros, artigos e estudos relacionados à competitividade, caracterizando assim a pesquisa bibliográfica.

Na pesquisa descritiva foram coletados os dados primários, por meio do método de survey. Foi realizado entrevista em profundidade para a coleta de dados. A pesquisa aplicada teve como escopo compreender a competitividade das empresas e as questões abordadas no questionário foram elaboradas reunindo os fatores de competitividade. A amostragem, considerada não-probabilística por julgamento, foi constituída por 30 lojas de eletrodomésticos. De acordo com Oliveira (2002), este tipo de amostra possibilita ao pesquisador extrair um elemento do universo que achar conveniente de forma aleatória e não-especificada. Já com relação à população, a pesquisa envolveu os gestores das lojas, de ambos os sexos e que se disponibilizaram a responder a pesquisa. Os resultados apresentados tiveram como subsídio o conteúdo bibliográfico e a análise do conteúdo das respostas permitiu identificar o nível de competitividade das empresas pesquisadas.

### Resultados e Discussão

Os dados obtidos para a caracterização da amostra levaram em conta as variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, renda e tempo de atuação da função de gestor da loja de eletrodomésticos. A

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

amostra analisada foi composta por um total de 30 questionários válidos, sendo 4 lojas matriz (14%) e 26 lojas filiais (86%).

Levando em conta a variável sexo, percebe-se um predomínio de respondentes do sexo masculino (80%), diferença significativa em relação ao sexo feminino (20%). A maior parte da amostra pesquisada é composta por indivíduos com idade de 21 a 40 anos (54%), seguido de pessoas de 41 a 60 anos de idade (46%). No que tange ao grau de escolaridade, pode-se constatar um elevado percentual de gestores que possuem apenas o ensino médio completo (34%) e, ainda 6% não possuem o ensino médio completo. Somente 26% da amostra obtém o terceiro grau completo e 24% dos entrevistados não concluíram até o momento o terceiro grau. Ressalta-se que 10% da população em estudo titulam-se pós graduados.

Considerando a amostra coletada, verifica-se que a renda de 50% deste público encontra-se na faixa de R\$1.000,00 a R\$3.000,00 mensais. Em segundo lugar, com 44% está a faixa de R\$3.001,00 a R\$5.000,00, seguido pela faixa superior a R\$5.001,00 de apenas 6%. A grande maioria dos gestores estão atuando a mais de 12 anos nesta função (44%), 24% de 0 a 4 anos e 11 meses, 20% da amostra de 5 a 7 anos e 11 meses e, 12% de 8 a 11 anos e 11 meses na função de gestor na loja de eletrodomésticos.

Dentre os fatores determinantes de competitividade, destacam-se os fatores internos, fatores estruturais e os fatores sistêmicos da empresa. Em relação aos fatores internos, percebeu-se o alto índice de concordância nos aspectos qualidade dos produtos oferecidos (93%) e que estas lojas dispõem de funcionários treinados, qualificados e comprometidos (93%). Em relação ao atributo marca, 84% afirmaram que existe variedade de marcas por item comercializado e, pode-se verificar que se o produto procurado não está disponível, 77% das lojas procuram disponibilizá-lo o mais breve possível.

Quando foi questionado sobre o público-alvo, 83% tem clareza de quem é o seu público. O atributo pós-venda é de suma importância para aumentar o nível de competitividade destas empresas, tornando-se um grande diferencial na fidelização dos clientes. Na pesquisa, diagnosticou-se que 70% realizam alguma ação pós venda com seus clientes. Dentre as organizações pesquisadas, 70% destas utilizam de cadastro de clientes para identificar seus desejos e suas necessidades.

Considerando fatores internos, um atributo deixa a desejar para alavancar o nível de competitividade das lojas de eletrodomésticos – apenas 43% realizam pesquisas de opinião para avaliar o índice de satisfação em relação aos produtos comercializados.

Os fatores estruturais estão voltados às características de mercado, às configurações do setor e à concorrência basicamente. Desta forma, 57% das lojas asseguraram que os preços de seus produtos são definidos com base na concorrência e, de forma unânime, 100% destas preferiram que estes preços são totalmente compatíveis com a concorrência propriamente dita. Os preços funcionam como um atrativo para os clientes (93%) e estes clientes são consultados quanto a sua satisfação (43%). É estabelecido parceria com os fornecedores na fixação dos preços dos produtos (63%).

Ressaltam-se três atributos que merecem atenção. O primeiro relaciona-se ao fato que 93% destas lojas asseveraram que utilizam técnicas de promoção que seguem as tendências atuais. O segundo, que 60% das empresas em questão usam de técnicas para conhecer as ações de marketing que seus

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

concorrentes estão utilizando e o terceiro atributo relevante é que 57% das lojas realizam estudos mercadológicos a fim de definir seu público-alvo.

Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. De modo geral os aspectos abordados apresentam-se de forma satisfatória, conforme gráfico 1. Das empresas entrevistadas 97% possuem planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo. Ressalta-se que ao definir o plano estratégico, 77% das lojas estudadas passam por uma análise de cenário, considerando o macro ambiente (política, variáveis tecnológicas, políticas institucionais). Assim, 76% dos gestores entrevistados asseguraram que possuem consciência de que lugar ocupam no mercado atual.

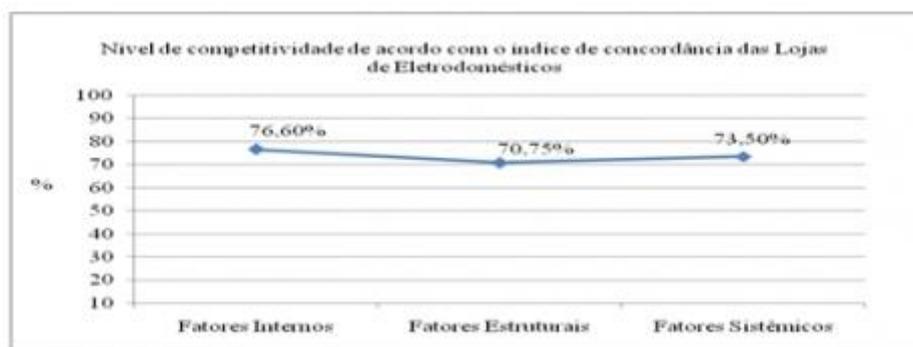


Gráfico 1 – Nível de competitividade de acordo com o índice de concordância das Lojas de Eletrodomésticos. Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das lojas localizam-se numa aérea com grande circulação de pessoas (80%) e 50% possuem loja virtual. Estas praticam ações relacionadas a sustentabilidade (77%). As empresas estudadas ainda foram questionadas quanto à inovação, onde 44% das lojas responderam que a inovação é baseada no modelo de negócio, 36% no método de gestão, 16% no produto e 4% disseram que a inovação é baseada num processo. Contudo, para comprovar que estas empresas são competitivas, 93% garantiram que seu faturamento vem crescendo nos últimos anos.

Considerando os três níveis de competitividade avaliados, as lojas estão trabalhando de forma competitiva. Nos fatores internos destaca-se o fator qualidade dos produtos, funcionários qualificados e variedade de marcas. Existe carência no que tange a pesquisas de opinião. Quanto aos fatores estruturais avaliados, os preços praticados e os aspectos relacionados às técnicas de promoção apresentaram-se com grande relevância. Na avaliação dos fatores sistêmicos diagnosticou-se a falta de pesquisas de satisfação dos clientes e, como ponto positivo, destaca-se que estas empresas trabalham com auxílio de planejamento estratégico.

Considerando o nível de competitividade e o índice de concordância resultante da pesquisa nas lojas de eletrodomésticos nota-se o engajamento entre os fatores internos, estruturais e sistêmicos, assim percebe-se que estas empresas estão trabalhando a competitividade de forma harmônica.

Conclusões

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

A análise dos níveis de competitividade a partir de seus fatores internos, estruturais e sistêmicos permite a percepção de que as lojas estão trabalhando de forma competitiva no mercado. O equilíbrio entre os fatores de competitividade pode estar associado ao elevado nível de concorrência estabelecido entre as redes de varejo, obrigando os gestores a estarem permanentemente adequando e ajustando suas estratégias às variáveis do ambiente externo, sem descuidar das ações de aprendizado e das qualificações dos agentes envolvidos, em especial dos seus vendedores.

Estudos com estas características e questões contribuem para o entendimento de como as empresas estudadas conhecem e utilizam as técnicas de marketing. Esta aplicabilidade para adquirir competitividade no mercado pode gerar motivação para que o segmento continue se profissionalizando e se destacando em termos de inovação e criatividade.

Destaca-se a importância de continuar os estudos desta natureza na medida em que outras pesquisas podem contribuir com novas informações aos gestores para que estes possam direcionar e aplicar de maneira competitiva suas ações promocionais, além de motivar a realizações de projetos e estudos específicos ao varejo nacional.

**Palavras-Chave:** Competitividade, vantagem competitiva, eletrodomésticos

#### Referências Bibliográficas

- COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- \_\_\_\_\_. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro; Campus, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- JACOB, Rahul. “Beyond Quality and Value”. Fortune edição especial sobre “The Tough New Consumer” (Autumn/Winter, 1993).
- KOTLER, Philip. Princípios de Marketing: São Paulo: LTC, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria. Et al. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas 2001.
- LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVY, Michael.; WEITZ, Barton A. Administração de Varejo. Tradução Erika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: pioneira Thompson Learning, 2002.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XX Jornada de Pesquisa

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, 1991.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano; BÜTTENBENDER, Pedro L. Estudo dos fatores impulsionadores e inibidores de competitividade dos agentes da cadeia produtiva da carne suína na região fronteira noroeste do Rio Grande do Sul. In: WAGNER, Adriano; Höfler, Claudio E.; JUCHEM, Dionise M. Gestão e Negócios: Estratégias, Processos e Ferramentas para o Desenvolvimento Organizacional. Santa Rosa, 2014.

STERN, Neil; ANDER, N. Willard. Diferenciação no varejo. Gouvêa de Souza & M.D. São Paulo, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2001.