

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

AS ESTRATÉGIAS DO MIX DE VAREJO COMO RECURSO GERADOR DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM LOJAS DE VESTUÁRIO¹

Lisiane Caroline Rodrigues Hermes², Maruen Mattei Klein³, Jorge Oneide Sausen⁴.

¹ Trabalho de conclusão de curso - Administração

² Doutoranda do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional (Unijui)

³ Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijui.

Introdução

A criação de vantagem competitiva nas organizações é resultado da capacidade dos empreendedores formularem estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças de ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

Para Hoffmann (2000) a vantagem competitiva é referenciada como duas bases para o sucesso de longo prazo de uma empresa. Ela é sustentável quando representa um benefício duradouro à empresa, decorrente da (i) implementação de uma estratégia que não está simultaneamente sendo executada por algum atual ou potencial concorrente e ii) da inabilidade do atual ou potencial concorrente em replicar os benefícios da estratégia (BARNEY, 1991; HOFFMANN, 2000). Coyne (1986) e Porter (1991) são complementares ao afirmarem que a vantagem competitiva pode ser entendida também como uma posição ocupada pela organização no mercado, procedente de estratégias que não podem ser copiadas pelos concorrentes e que permitem à empresa usufruir dos benefícios duradouros (COYNE, 1986; PORTER, 1991).

Quanto às fontes determinantes da vantagem competitiva as mesmas dividem-se em duas correntes teóricas: (a) a que reconhece a vantagem competitiva, a partir da capacidade de adaptação da empresa ao ambiente externo (PORTER, 1991; WINTER, 2003); e (b) a que defende o desempenho superior da empresa como um fenômeno originado dos recursos e capacidades internas (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WERNEFELT, 1984).

A vantagem competitiva pode ser concebida como a influência de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluindo-se a influencia de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico, essa é a chamada vantagem competitiva resultante (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Para os mesmos autores a vantagem competitiva seria então, o resultado final de todas as influencias idiossincráticas da empresa sobre o seu resultado, sejam elas positivas ou negativas, bem como os efeitos das interações.

A vantagem competitiva é muitas vezes atribuída às ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações e às maneiras pelas quais as empresas conduzem suas unidades de negócios. Uma das teorias que contribui para explicar a criação de vantagem competitiva é a teoria dos recursos (RBV). Para que haja um desempenho sustentável das empresas, os recursos devem ser valiosos, ou seja, devem promover a empresa condições de explorar oportunidades e/ou reduzir/neutralizar ameaças; raros, ou seja, escasso entre os concorrentes atuais e potenciais; terem alto custo de imitação ou

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

serem inimitáveis; e ainda insubstituíveis caso não haja substitutos estratégicos próximos (BARNEY, 1991). Na mesma visão, Santos e Porto (2013) são complementares ao afirmar que os recursos e as capacidades mantenedores da estratégia devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis e não comercializáveis.

As empresas de vestuário, imersas neste mercado altamente competitivo vem se deparando com inúmeras mudanças e adaptações estratégicas, onde se destaca o crescente nível de exigências dos consumidores e o número crescente de competidores no mesmo setor de atividade. Desta maneira, como ressalta Vavra (1993, p. 23): “à medida que a natureza da concorrência vem mudando, da mesma forma o consumidor vem mudando”. Posto isto, a complexidade presente na relação empresa e consumidor apresenta para às organizações a necessidade de melhorias contínuas em seus processos, produtos e serviços para a conquista e fidelização de seus clientes. A contribuição da pesquisa visa ao desenvolvimento de um novo olhar ou perspectiva de abordagem do tema mix de varejo, especialmente pela escolha de análise de recursos internos.

O mix de varejo, ou composto varejista, é determinante para o sucesso de uma empresa que atua no setor de varejo, independentemente do segmento de atuação. O mix de varejo aborda todas as variáveis que podem influenciar no comportamento de compra do consumidor. Nesta perspectiva Bernardino et al. (2011) afirma que o mix de varejo corresponde ao conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para satisfazer as necessidades dos consumidores e impulsionar suas deliberações de compra. Antoni e Hartmann (2013) são complementares ao afirmarem que o varejista deve investir no seu mix de varejo, composto dos seguintes elementos: a) localização; b) público-alvo; c) mix de produtos; d) mix de serviços; e) preços e; f) atmosfera da loja.

Desta maneira o presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias do mix de varejo de lojas de vestuário da cidade de Tapera, Estado do Rio Grande do Sul, como fonte geradora de vantagem competitiva, a partir da ótica da teoria da RBV. Este estudo está dividido em quatro partes além desta introdução. Primeiramente é apresentada a revisão de literatura, seguida da metodologia, análise dos dados e por fim as considerações finais.

Metodologia

Quanto ao objetivo este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto à abordagem dos dados uma pesquisa qualitativa. De acordo com Malhotra (2006, p. 154) a abordagem qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, a pesquisa é baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema”.

O procedimento técnico desta pesquisa constitui-se de estudos de casos múltiplos. Conforme Yin (2001) os estudos de casos múltiplos envolvem o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, sua metodologia é aplicada, na qual busca a aplicação prática de conhecimento para a solução de problemas sociais.

Este estudo foi realizado no município de Tapera/RS, cidade situada ao norte do Estado do Rio Grande do Sul e possui 10.448 habitantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). O objeto do estudo são empresas varejistas do segmento de vestuário. De acordo com o banco de dados da Prefeitura Municipal de Tapera, a cidade têm 878 empresas

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

registradas, destas 99 empresas são associadas da ACIT (Associação do Comércio e indústria de Tapera) e 26 são do segmento varejista do setor do vestuário, sendo 14 associadas da ACIT.

Para o estudo adotou-se a amostragem não probabilística que conforme Barbetta (1998), não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional, como o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar. Foram selecionadas três lojas do segmento varejista de vestuário, pelo critério de julgamento e acessibilidade, que segundo Malhotra (2006, p.325) “o pesquisador pode, arbitrariamente ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra”. Para não identificação dos estabelecimentos pesquisados adotar-se-á a nomenclatura de Caso 1, Caso 2 e Caso 3. Para fins de caracterização das empresas foi realizado uma breve entrevista com os gestores. As características das mesmas são descritas a seguir.

Caso 01: é um empreendimento comercial que atua há 15 anos no segmento. A gestão é feita pela proprietária e três funcionárias para atendimento ao público. A loja mudou-se há 8 anos para um novo prédio mais amplo, tornando-se uma referência na cidade.

Caso 02: é um estabelecimento comercial, situado desde o início da sua abertura no centro da cidade de Tapera. Tendo 8 anos de atuação no mercado. A gestão é de responsabilidade da proprietária, com formação acadêmica em Pedagogia.

Caso 03: empresa com 14 anos de atuação. A direção da empresa é da proprietária, sua estrutura de pessoal é composta por duas funcionárias. Única empresa da amostra que é uma franquia.

O instrumento de coleta de dados foi construído a partir do mix de varejo proposto por Antoni e Hartmann (2013) considerando os seguintes elementos: localização (estacionamento, localização dos concorrentes); mix de produtos (extensão de linhas e amplitude de produtos, exposição de produtos); preço (condições de pagamento, descontos, vendas a prazo); propaganda e promoção (merchandising, propaganda, cartazes, displays); pessoal de vendas (atendimento, uniforme, conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos); serviços oferecidos (suporte e assistência); público alvo (gênero, frequência de compra, faixa etária, periodicidade de compra) e atmosfera de loja (fachada, limpeza, organização, iluminação, cores, aroma e som).

Foram selecionados clientes pelo critério de acessibilidade, dispostos a responderem a um roteiro de entrevista realizado diretamente no Ponto De Venda (PDV). A amostra foi composta por trinta clientes, dez de cada Caso, sem distinção de gênero, de faixa etária e classe social.

A análise e a interpretação dos dados provenientes desta pesquisa foram feitas através da transcrição parcial e/ou integral das respostas obtidas, da observação, seleção e contagem dos termos comuns mencionados pelos entrevistados e da interpretação destas respostas através de tabelas, observações e textos segundo a proposta de Barbetta (1998).

Resultados e Discussão

A seguir apresentar-se a visão dos clientes, a partir dos elementos que compõem o mix de varejo proposto por Antoni e Hartmann (2013). O Quadro 2 apresenta as percepções dos clientes entrevistados.

A praça ou localização é o local onde se disponibiliza o produto ao cliente de forma que facilite a dinâmica dos canais de venda (BERNARDINO et al., 2011). Da mesma maneira trata-se de uma decisão importante, pois o ponto de venda precisa estar próximo aos consumidores e proporcionar

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

maior acessibilidade, uma decisão errada poderá tornar-se uma desvantagem competitiva frente aos demais concorrentes (ANTONI; HARTMANN, 2013).

Nesta perspectiva os resultados apontam para uma unanimidade nas respostas dos entrevistados, pois em todos os casos a percepção do cliente é que as empresas estão localizadas em local de fácil acesso. Cabe salientar que o elemento localização nesta amostra de empresas não se apresenta como diferencial competitivo, portanto não se trata de um recurso que gera vantagem competitiva às empresas, pois os recursos, neste caso, são iguais, ou seja, não são raros nem valiosos, o que segundo Barney (1991) não promove um desempenho sustentável frente às demais empresas investigadas.

Antoni e Hartmann (2013) relatam que assim como a localização, a seleção de mercadorias, os serviços oferecidos aos clientes, os preços praticados e as atividades promocionais de uma loja contribuem para sua imagem, sua personalidade também se projeta através de sua atmosfera, ou seja, através das características físicas e comodidades que atraem os clientes e satisfazem suas necessidades de compra.

Quanto ao elemento público alvo, os autores Antoni e Hartmann (2013) afirmam que o público alvo envolve conceitos direcionados a segmentação de mercado, que por sua vez conduz o empresário na tomada de decisão na escolha dos produtos, serviços e preços ofertados, a definição equivocada deste elemento do mix de varejo, poderá conduzir a gestão ao erro. Deste modo, não foi possível apresentar uma definição clara sobre o público alvo. Desta maneira a identificação de um público alvo na percepção dos clientes não se configura num recurso, tampouco que possa gerar vantagem competitiva. Sendo que para Wernerfelt (1984) os recursos são o conjunto de todas as forças e fraquezas de uma empresa, que por sua vez podem ser tangíveis e intangíveis, tais como: marcas, conhecimento tecnológico, habilidades pessoais dos funcionários, contatos com clientes, máquinas, procedimentos eficientes.

Levanto em conta os apontamentos de Lovelock e Wright (2003) sobre serviços, pode-se evidenciar que são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada em nome do destinatário do serviço. Logo, uma empresa que comercializa bens de consumo, como as empresas investigadas neste estudo, as mesmas apresentam de forma intrínseca a prática de serviços, representadas neste estudo por atendimento dos vendedores, organização e disposição dos produtos da loja, tudo que tenha como objetivo principal atender as necessidades dos clientes. Assim, em relação ao atendimento, os resultados da pesquisa apontam de forma unânime que o atendimento é um fator diferencial em todas as empresas do grupo investigado, portanto é um elemento do mix de varejo homogêneo, portanto é um recurso que não representa um diferencial competitivo.

No entanto, o elemento qualidade dos produtos comercializados pelas empresas pesquisadas é visto como fator determinante na sua tomada de decisão de compra, portanto o elemento mix de produto do mix de varejo é o que promove diferencial competitivo, na visão dos clientes.

Destaca-se na visão dos entrevistados que o atendimento e a relação com o vendedor configuram-se num fator importante em seu processo decisório de compra. Desta forma pode-se auferir que a qualidade dos produtos e o atendimento dos vendedores são recursos da empresa que promovem diferenciais competitivos capazes de justificar desempenhos superiores em relação aos demais concorrentes.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

Além disso, os resultados apontam que na opinião dos clientes que a empresa identificada como “Caso 3” apresenta um diferencial competitivo em relação às demais, por tratar-se de uma franquia e receber de seu franqueador know-how, conhecimento tácito sobre a gestão e o mercado. A franquia é um negócio cujo funcionamento se dá essencialmente através da determinação de padronizações (SMINIA, 2009). Desta forma pode-se caracterizar o conhecimento como um recurso intangível que promove vantagem competitiva.

No entendimento de Antoni e Hartmann (2013) atmosfera da loja, também chamada de layout de loja pode tanto facilitar como dificultar o tráfego de clientes em seu interior, isto é, ele deve ser adequado ao seu mercado-alvo, influenciando no processo decisivo de compra dos consumidores. A atmosfera de uma loja compreende tanto ambiente externo quanto interno. O ambiente externo, projeto arquitetônico, vitrines, os letreiros e a entrada, auxiliam na identificação do varejista e atraem os clientes para seu interior. O interior de uma estabelecimento comercial complementa a imagem do estabelecimento varejista, é composto por, layout da loja, exposição das mercadorias, condições de iluminação, cores, sons, aroma e limpeza.

Os resultados da pesquisa indicam que para a maioria dos clientes entrevistados o ponto de vendas é um elemento muito importante no processo decisório de compra, ou seja, os clientes apontam que o ponto de venda é um instrumento de divulgação e captação da atenção dos mesmos. No que se referem à exposição dos produtos nas lojas os entrevistados afirmaram que a criatividade, cores vibrantes são a principal fonte de motivação para sua tomada de decisão de compra. Portanto em todos os Casos investigados a atmosfera da loja apresenta diferenciação, organização e limpeza elemento fundamental para a tomada de decisão de compra dos consumidores investigados, não foi observado nenhum elemento heterogêneo, este recurso do mix de varejo da presente pesquisa é homogêneo para todas as empresas investigadas.

Nesta perspectiva os resultados encontrados na presente pesquisa apontam que na visão dos clientes o layout interno dos estabelecimentos investigados os elementos de destaque foram a organização e a exposição dos produtos identificados em todos os casos, ou seja, para os clientes a atmosfera de loja não apresenta-se como diferencial competitivo, pois foi um recurso classificado como tangível, contudo suas características são homogêneas não podendo ser classificada como fonte geradora de vantagem competitiva. Da mesma forma cabe destaque do Caso 02 considerado pelos entrevistados como bons no que se referem ao preço e as promoções destacando também a possibilidade de oferta ampla de parcelamento na forma de pagamento.

No Caso 03 o destaque apresentado fica por conta das características do empreendimento pesquisa, por tratar-se de uma franquia ela apresenta características padronizadas no mix de produtos, layout de loja e crediário, desta forma para os clientes estes elementos proporcionam diferenças competitivos, portanto são recursos capazes de criar e sustentar vantagem competitiva duradoura.

Assim, os recursos que geram vantagem competitiva para o Caso 1 são: mix de produtos e atendimento. No Caso 2 são: mix de produtos, atendimento e preço. E no Caso 3 são know-how, mix de produtos e atendimento.

Para ter sucesso, as estratégias da organização devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e valiosos, que sejam insubstituíveis e de difícil imitação. Uma das premissas básicas da RBV é que a diferença fundamental no modo de operar das empresas está no fato de que cada uma delas possui um conjunto de recursos – seus ativos, competências e capacidades específicas. Essa análise considera que toda empresa possui um portfólio de recursos, dentre os

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

quais: marca, imagem, conhecimento, recursos físicos, culturais, financeiros, administrativos, humanos.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo principal analisar as estratégias do mix de varejo de três empresas de vestuário, como recurso gerador de vantagem competitiva, sob a ótica da RBV e foi possível observar que os clientes são influenciados no seu processo decisório de compra, por empresas que oferecem produtos de qualidade, bom atendimento, preço e boas condições de pagamento.

A presente pesquisa investigou três empresas do segmento vestuário, as ações são prioritariamente orquestradas pelos proprietários, com exceção a franquias, que recebe orientações de seus franqueadores. As empresas investigadas não têm setores específicos como marketing, pessoal, comercial, todas as decisões estão centradas no proprietário da loja. De acordo com Ferrel e Hartline (2005, p. 276) “Como num jogo competitivo a empresa precisa analisar os consumidores, selecionar os mercados-alvo e utilizar as ferramentas do mix marketing para satisfazer as necessidades do consumidor. Acima de tudo, devem elaborar estratégias que se adaptem à posição e aos recursos da empresa, em face de seus concorrentes e, depois, gerenciar e adaptar-se de maneira eficaz para as alterações do ambiente”.

Neste sentido observa-se que nos três casos investigados as principais ações estão centradas nos elementos do mix de varejo: mix de produtos e preços. Cabe ressaltar que uma das premissas básicas da RBV é que a diferença fundamental no modo de operar das empresas está no fato de que cada uma delas possui um conjunto de recursos – seus ativos, competências e capacidades específicas – o que vale individualmente para cada um dos casos analisados. Essa análise considera que toda empresa possui um portfólio de recursos, dentre os quais: marca, imagem, conhecimento, recursos físicos, culturais, financeiros, administrativos, humanos.

Desta forma a contribuição prática deste estudo é primeiramente identificar quais os recursos utilizados pelas empresas investigadas que na visão de seus clientes estão promovendo vantagem competitiva, com o intuito de não investir tempo em recursos que não são percebidos pelos clientes como diferencial. E este estudo poderá fornecer subsídios suficientes para auxiliar os administradores na tomada de decisão estratégica.

Este estudo trás como contribuição teórica a perspectiva de análise do mix de varejo sob a ótica da teoria de recursos. Acredita-se que este estudo trará importantes subsídios para a continuidade da pesquisa nessa área do conhecimento. Também acredita-se que poderá contribuir para um estudo balizado quanto às práticas organizacionais adotadas nas empresas pesquisadas. Refletir sobre o mix de varejo como recurso gerador de vantagem competitiva certamente ajudará a qualificar o sistema de gestão destas empresas.

Com relação às limitações registra-se o fato de ter sido utilizado apenas três empresas do segmento para a pesquisa, o que restringe o entendimento do setor. Desta forma recomenda-se para estudos futuros abranger um maior número de empresas do segmento, e com esse agregado, refletir-se-ia melhor sobre o mix de varejo e sobre os recursos geradores de vantagem competitiva. Outro fator que limitou a pesquisa foi a adoção somente da visão dos clientes.