

ANÁLISE EMPÍRICA DA OFERTA DE VALOR
AO CLIENTE NAS LOJAS DE ROUPAS DOS
SHOPPINGS DE BELO HORIZONTE

Daniel de Queiroz Soares

Daniel de Queiroz Soares

ANÁLISE EMPÍRICA DA OFERTA DE VALOR AO CLIENTE NAS
LOJAS DE ROUPAS DOS SHOPPINGS DE BELO HORIZONTE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da
Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade
Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração Estratégica e
Mercadológica

Orientador: Professor José Edson Lara
Universidade Federal de Minas Gerais

Co-orientadora: Professora Áurea Helena Puga Ribeiro
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2001

Dedico este trabalho aos meus pais, Licia e Eliseu.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo apoio e incentivo dado, não só na realização do mestrado, mas em toda a minha vida. À Tienne, por todo o companheirismo e pela grande força em todos os momentos difíceis.

Agradeço ao meu orientador, Professor José Edson Lara, que me incentivou a trilhar o caminho do varejo neste trabalho e se esforçou para me mostrar a importância de querer sempre ir além, e à minha co-orientadora, Professora Áurea Ribeiro.

Agradeço ao Coordenador do Mestrado, Professor Carlos Alberto, e a todos os demais professores do curso, em especial ao Professor Alan Cláudio e ao Professor Reinaldo, que foram de grande importância em minha formação.

Agradeço à amiga Janine, professora que despertou meu interesse pelo marketing e que sempre me instiga a reflexões, a partir de um questionamento da realidade fácil, num processo de aprendizado da visão.

Agradeço ao Arnaldo e ao Professor Agnaldo, pela grande colaboração estatística. Agradeço ao amigo João pela correção do texto. Agradeço aos participantes do grupo de discussão do questionário, que me ajudaram na formulação do mesmo: Elisabeth Penteado, Luciana Faluba, Fernando Sasso e Professor Mauro Calixta.

Agradeço à CDL / BH por todo apoio ao trabalho, em especial à Dra. Beatriz, ao Fernando Sasso e à sua equipe. Agradeço à USP e à FGV / SP pela utilização de suas bibliotecas, facilitada pela cortesia de seus funcionários.

Agradeço aos lojistas que colaboraram na realização da pesquisa e também aos que não colaboraram, na esperança de que percebam a importância de sua aproximação com o meio acadêmico e mudem seu comportamento futuro.

Agradeço aos meus colegas do mestrado, aos funcionários da UFMG (à Alaíde em especial, pela ajuda no referencial bibliográfico) e a todos os amigos que me acompanharam neste momento importante da minha vida.

SUMÁRIO

	página
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 O PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICATIVA	4
1.3 OBJETIVOS	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 O VAREJO	11
2.1.1 UM POUCO DE HISTÓRIA	11
2.1.2 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO	12
2.1.3 A CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO	16
2.1.4 A IMPORTÂNCIA MERCADOLÓGICA DO VAREJO	20
2.1.5 TEORIAS DA EVOLUÇÃO DO VAREJO	25
2.1.6 O MIX DO VAREJO	30
2.1.7 MODA – UM ELEMENTO ESSENCIAL NO SETOR DE VESTUÁRIO	33
2.1.8 VAREJO E ESPAÇO URBANO	43
2.2 O CONFLITO MARKETING X VENDAS NO VAREJO	45
2.3 POSICIONAMENTO NO VAREJO	56
2.4 O MODELO DE TREACY E WIERSEMA	60
3. METODOLOGIA	68
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	68
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	70
3.3 HIPÓTESE DE PESQUISA	71
3.4 O INSTRUMENTO DE PESQUISA	71
3.5 A FORMULAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	72
3.5.1 PRIMEIRA PARTE (QUESTÕES GERAIS)	72
3.5.2 SEGUNDA PARTE (BLOCOS DE FRASES)	73
3.5.2.1 PRIMEIRO BLOCO	75
3.5.2.2 SEGUNDO BLOCO	78
3.5.2.3 TERCEIRO BLOCO	80
3.5.3 TERCEIRA PARTE	82

3.6 GRUPO DE DISCUSSÃO PARA APERFEIÇOAMENTO DO QUESTIONÁRIO	83
3.7 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	84
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	88
4.1 INTRODUÇÃO	88
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS LOJAS / QUESTÕES GERAIS	88
4.3 QUESTÕES REFERENTES ÀS DISCIPLINAS DE VALOR	113
4.3.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS – GRUPO 1 – MELHOR CUSTO	114
4.3.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS – GRUPO 2 – MELHOR PRODUTO	125
4.3.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS – GRUPO 3 – INTIMIDADE COM O CLIENTE	135
4.4 QUESTÕES REFERENTES À TERCEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO	145
4.5 ANÁLISE CONJUNTA DAS QUESTÕES REFERENTES ÀS DISCIPLINAS DE VALOR	151
4.6 A ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS E A ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS	156
4.7 AS DISCIPLINAS DE VALOR E OS RESULTADOS ALCANÇADOS	164
5. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE, CONCLUSÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES	169
5.1 CONTRASTE DA HIPÓTESE E CONCLUSÕES	169
5.2 RECOMENDAÇÕES AOS LOJISTAS E SHOPPINGS	172
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	173
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	174
7. ANEXOS	178
7.1 ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	178
7.2 ANEXO 2 - ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS UTILIZANDO O MÉTODO HIERÁRQUICO AGLOMERATIVO DE WARD	184

LISTA DE TABELAS

	página
1 Composição do Varejo em Belo Horizonte	3
2 Dados sobre o Varejo em Belo Horizonte e Minas Gerais	5
3 Número total de lojas de vestuário por shopping e número de lojas pesquisadas	85
4 Distribuição do número de lojas dos grupos que possuem estabelecimentos fora de MG	90
5 Distribuição da ocorrência de grupos de lojas e redes de franquias	91
6 Distribuição dos motivos que levam os clientes à loja em relação à diferença das lojas em relação a seus concorrentes	97
7 Distribuição dos cargos dos respondentes	98
8 Distribuição das participações nas decisões de compra	101
9 Distribuição das Participações nas Decisões de Preço / Formas de Pagamento	101
10 Distribuição da participação nas decisões de compras em relação à participação num grupo de lojas	102
11 Distribuição da participação nas decisões de preço / formas de pagamento em relação à participação num grupo de lojas	103
12 Distribuição da participação nas decisões de compras em relação à participação numa rede de franquias	103
13 Distribuição da participação nas decisões de preço / formas de pagamento em relação à participação numa rede de franquias	104
14 Distribuição da diferenciação da loja em relação aos gêneros dos públicos-alvo	109
15 Distribuição do motivo da visita à loja em relação aos gêneros dos públicos-alvo	111
16 Distribuição do comportamento dos clientes ao entrar na loja em relação aos gêneros dos públicos-alvo	112
17 Notas das lojas para as disciplinas de valor	147

18 Notas das lojas para as disciplinas de valor	151
19 Distribuição das Lojas de Acordo com as Disciplinas de Valor	153
20 Distribuição das Lojas com Notas Iguais ou Maiores e Menores que "4"	154
21 Distribuição das Lojas com Notas Iguais ou Maiores que "4" em relação às Disciplinas de Valor	155
22 Quantidade de lojas em cada grupo	160
23 Médias dos índices para os cinco grupos.	160
24 Diferença entre a maior e a segunda maior média entre as médias encontradas para as Disciplinas de Valor	162
25 Distribuição das médias e modas das notas para os resultados financeiros das lojas no último ano.	165
26 Distribuição das notas para os resultados financeiros das lojas no último ano por grupo	165
27 Distribuição do desempenho dos grupos em relação à concorrência.	167

LISTA DE FIGURAS

	página
1 Classificação do varejo	16
2 Possibilidades de estruturas dos canais para bens de consumo	22
3 A Roda do Varejo	26
4 Teoria do Processo Dialético	28
5 O processo dialético num exemplo brasileiro	28
6 Elementos do <i>mix</i> do varejo	33
7 Ciclo da Moda	39
8 O conceito de vendas e o conceito de marketing	46
9 Possibilidades de Posicionamento no Varejo	59

LISTA DE GRÁFICOS

	página
1 Distribuição do número de funcionários da loja	89
2 Distribuição da orientação das lojas por gênero	92
3 Distribuição da origem das roupas vendidas	93
4 Distribuição da dispersão das roupas por outras lojas	93
5 Distribuição da diferenciação das lojas em relação aos concorrentes	95
6 Distribuição dos motivos que levam os clientes às lojas	95
7 Distribuição da participação nas decisões de compras	99
8 Distribuição da participação no estabelecimento dos preços de venda ou das formas de pagamento	100
9 Distribuição do comportamento da maioria dos clientes que entram na loja	106
10 Distribuição da visita dos clientes às lojas, se sozinhos ou acompanhados	107
11 Distribuição da procedência dos clientes	108
12 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossa loja é muito bem localizada dentro do Shopping".	114
13 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O preço praticado é o fator mais importante do nosso negócio."	115
14 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Como nossas roupas têm preços baixos, nossos lucros vêm da grande quantidade vendida."	116
15 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O maior atrativo da nossa loja para os nossos clientes é a relação custo/benefício, já que vendemos roupas com uma qualidade razoável a preços baixos."	117
16 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossas operações de vendas (consulta de crédito e processo de cobrança) são muito eficientes, de forma que o cliente possa fazer suas compras, pagá-las e recebê-las em pouco tempo, com o mínimo de “esforço”."	118

17 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Não deixamos decisões a critério dos nossos vendedores, que seguem padrões de conduta rígidos, com normas bem estabelecidas para formas de pagamento, crédito, trocas..."	119
18 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "As propagandas de nossas lojas apresentam os preços das roupas ou anunciam promoções."	120
19 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Roupas iguais às nossas podem ser encontradas em outras lojas."	121
20 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Contamos com ótimas políticas de crédito para os clientes, facilitando o pagamento das compras."	123
21 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O relacionamento com os fornecedores tem sido excelente, garantindo o fornecimento de roupas diversificadas, nos prazos adequados, com preços em boas condições."	124
22 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nós trabalhamos com as melhores roupas do mercado."	125
23 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossas roupas são caras, mas valem o preço, pois vendemos apenas o que há de melhor no mercado."	126
24 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O maior atrativo de nossa loja são as roupas oferecidas. Nossos clientes gostam tanto destas roupas que continuariam comprando mesmo se o preço fosse um pouco mais alto e o atendimento menos qualificado."	127
25 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A cada coleção oferecemos roupas totalmente diferentes, renovando completamente nossa linha de produtos, pois inovação é parte de nosso trabalho."	128
26 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nós não seguimos a moda, nós lançamos moda."	129

27 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos clientes dão muito valor à(s) marca(s) das roupas vendidas."	130
28 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O nome de nossa loja é associado a roupas com exclusividade – os clientes sabem que o que encontram aqui não encontram em nenhum outro lugar."	131
29 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "As propagandas de nossa loja enfatizam a marca ou as roupas vendidas."	132
30 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos clientes percebem nossa roupa como a melhor."	133
31 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos clientes não vêem a roupa como uma necessidade, vestem-se por prazer e por isso estão dispostos a gastar muito para terem a roupa que desejam".	134
32 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Utilizamos um banco de dados de todos os nossos clientes para nos auxiliar em nosso relacionamento com eles. Para isso, observamos dados como compras realizadas e datas importantes."	135
33 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Conhecemos muito bem nossos clientes. Nós os chamamos pelo nome, sabemos de que roupas eles gostam, de quais cores, qual a numeração que usam, dando um atendimento personalizado."	136
34 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A maioria dos clientes que entram em nossa loja são clientes antigos, que procuram o(a) vendedor(a) que o atende sempre."	137
35 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos vendedores têm completa autonomia para tomar decisões que entendam ser importantes para o cliente, podendo decidir sobre questões como formas de pagamento e trocas que fujam aos padrões, sem ter que consultar o gerente."	138

36 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O maior benefício oferecido pela nossa loja é o nosso atendimento. Podemos não ter a melhor roupa, nem praticarmos o preço mais baixo, mas oferecemos um valor que é muito importante para nossos clientes: um atendimento especial, personalizado."	139
37 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A comunicação direcionada aos nossos clientes (mala-direta e telefone) tem para nós uma importância muito maior do que a propaganda de massa (<i>outdoor</i> , revista...)."	140
38 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A propaganda boca-a-boca tem para nós uma importância muito maior do que a comunicação direcionada (mala-direta e telefone)."	141
39 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos vendedores fazem um acompanhamento constante de sua carteira de clientes, entrando em contato com seus clientes por motivos diversos, como para avisar a chegada de roupas que julguem ser de seu interesse e para saber por que eles não tem aparecido, quando é o caso."	142
40 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nosso maior objetivo não é vender o máximo possível, mas construir relações duradouras com os clientes, pois vislumbramos os ganhos que estas relações podem trazer a longo prazo."	143
41 Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Incentivamos nossos vendedores para que construam relacionamentos com clientes, pois acreditamos que é mais importante investir nestes relacionamentos do que num alto volume de vendas a curto prazo."	144
42 Distribuição das notas das lojas para Excelência Operacional	146
43 Distribuição das notas das lojas para Liderança em Produtos	146
44 Distribuição das notas das lojas para Intimidade com os Clientes	147
45 Distribuição das notas das lojas para as três disciplinas de valor em conjunto	148
46 Distribuição das notas das lojas para resultados financeiros	149

47 Desempenho da loja em relação à concorrência	150
48 Gráfico de Perfil para 5 grupos usando K-Means	161
49 Média e moda dos resultados financeiros para os 5 grupos	164
50 Gráfico de perfil para 5 grupos usando Ward	184

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada a idéia geral deste trabalho. Inicialmente, é realizada uma colocação do problema, onde a pesquisa a ser realizada começa a ser delineada, sendo situada no universo mercadológico. Segue-se a justificativa do trabalho e são, enfim, apresentados os objetivos que o norteiam. As idéias que constam desta parte serão melhor exploradas nos demais capítulos da dissertação.

1.1 O PROBLEMA

O marketing, entendido como atividade de troca, existe desde o início da civilização, tendo surgido no momento em que as pessoas deixaram de produzir tudo o que precisavam para a sua sobrevivência e passaram a tecer relações de trocas com os outros, em busca de produtos que não dispunham.

Mas enquanto filosofia de negócios, o marketing começa a se delinear a partir dos anos 50. Desde então, tem se falado cada vez mais sobre o assunto. A atividade mercadológica ocupou seu espaço no ambiente organizacional e dá mostras de que ainda tem muito o que oferecer. Na última década, impulsionado pelo aumento crescente da competitividade, observou-se um aumento significativo no número de livros publicados e no surgimento de cursos na área.

Mas se na teoria, no campo das idéias, se faz cada vez mais presente, por outro lado, em alguns setores, percebe-se que ainda existe uma distância significativa da prática de marketing, ou seja, de práticas que tragam os consumidores para o primeiro plano e que tenham em vista relações reais de troca, onde os dois lados (consumidores e organizações) saiam ganhando.

Um setor em que facilmente se observam distâncias das idéias de marketing é o varejo. Em diversos de seus ramos, entre eles o de vestuário, muitas vezes não se tem a impressão de que exista uma real preocupação com a satisfação do cliente (um dos

pressupostos do marketing). É fato comum deparar com vendedores insistentes, fazendo de tudo para não perderem uma venda. Os desejos e necessidades do cliente, a preocupação com fidelização e construção de relacionamentos parecem não existir, ou vir depois da necessidade de se atingir um alto volume de vendas a curto prazo.

No entanto, estas questões não parecem, hoje, serem determinantes no sucesso ou fracasso de lojas. O comportamento do consumidor é algo bastante complexo e são muitas as variáveis que o leva a optar ou descartar uma loja. O comportamento dos vendedores, a postura agressiva ou não da loja em relação às vendas, seria apenas uma dentre outras variáveis.

Neste processo, parece assumir uma importância maior, a questão dos valores ofertados pelas lojas aos seus clientes. Assim, um segmento de consumidores que, numa dada situação de compra, estiver interessado na obtenção do menor preço, irá optar pela loja que tiver essa oferta de valor, independente da forma com que ela trabalhe com outras variáveis. Ou seja, o consumidor poderá abrir mão do estacionamento, do embrulho para presente e, até mesmo, “aturar” um vendedor insistente e desagradável, no intuito de comprar o produto desejado ao menor preço. O mesmo se daria numa situação em que o consumidor estivesse interessado num produto que só é vendido em uma determinada loja ou cadeia de lojas.

Treacy & Wiersema (1995) desenvolveram um trabalho sobre oferta de valor, onde puderam observar que as empresas de maior sucesso são aquelas que se especializam na oferta de um dos três valores básicos buscados por todo consumidor: melhor custo, melhor produto ou melhor solução total para os seus problemas.

A idéia deste trabalho é aplicar este modelo num estudo realizado na área de varejo, verificando, num dado setor, como se encontra a oferta de valor, tendo como base as três possibilidades de ofertas descritas. Isso permitiria um melhor entendimento de como determinadas organizações varejistas estão atuando no mercado.

O trabalho não se dará no varejo como um todo, mas num setor específico, o que permite que se leve em conta suas particularidades. Esta escolha de setor levou em conta dados quantitativos sobre o varejo fornecidos pela Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL, que é o maior grupo de referência na área em Belo Horizonte, sendo os dados os mais confiáveis e disponíveis. A CDL classifica os diversos setores do varejo segundo padrões adotados pelo IBGE. O grupo mais expressivo numericamente é o formado pelos setores de tecido, vestuário, armarinho e calçados. Ele representa 43,3% dos associados da CDL, enquanto o segundo grupo (ferragens, material elétrico e construção) representam 10,5%.

A opção é então trabalhar com o primeiro grupo, devido a sua representatividade numérica no setor varejista. Além desta representatividade numérica, vale observar que este grupo é formado por 3.843 estabelecimentos, responde por 29.210 pessoas empregadas e possui um faturamento anual de R\$1.112.116.000,00 (mais de um bilhão de reais). Estes dados são do início de 2000 e referem-se à Belo Horizonte.

No entanto, como este grupo possui uma formação heterogênea, decidiu-se pela escolha de um setor específico dentro dele. A escolha recaiu sobre o setor de vestuário, também pela razão de sua representatividade. Na tabela abaixo pode-se observar a composição do grupo e a relevância exercida dentro dele pelo setor de vestuário.

TABELA 1
Composição do Varejo em Belo Horizonte

Composição do grupo	Percentual do setor
Vestuário	68,62%
Armarinho	12,3%
Calçados	11,71%
Tecido	7,37%
Total	100%

FONTE: DIVISÃO DE PESQUISA E INFORMAÇÃO DA CDL/BH. 2000.

Assim, ao se trabalhar com o setor de vestuário, estará se trabalhando com 68,62% do grupo original, o que corresponde a 29,71% dos associados da CDL (as informações são de maio de 2000).

Definido o setor, mais dois cortes foram ainda realizados, para viabilização da pesquisa. Em primeiro lugar optou-se por limitar o estudo às lojas de vestuário presentes em *Shoppings Centers*. Em segundo lugar, optou-se por não trabalhar com as lojas de vestuário infantil, devido às especificidades deste tipo de loja, que lida com uma situação de compra diferente das demais, na maioria das vezes.

Assim, fica definido como objeto de estudo as lojas de vestuário adulto, masculinas e femininas dos *shoppings* de Belo Horizonte.

Define-se como problema básico do trabalho a busca da resposta à seguinte pergunta: qual o posicionamento das lojas de vestuário dos *shoppings* de Belo Horizonte, no que se refere à oferta de valor ao cliente? Isto será feito utilizando o modelo de Disciplinas de Valor proposto por Treacy & Wiersema (1995).

1.2 JUSTIFICATIVA

O varejo é hoje, uma área muito pouco estudada pelo marketing, quando se realiza uma comparação com áreas distintas como a industrial. Os trabalhos acadêmicos sobre varejo são minoria, como também o são os livros publicados. Os exemplos utilizados na literatura de marketing se referem, na maioria das vezes, a grandes corporações e indústrias japonesas e norte-americanas. Desta forma, a atividade varejista, que representa uma realidade mais próxima, fazendo parte do convívio diário de quase todas as pessoas, não é hoje devidamente estudada. Isso significa que existem muitas oportunidades de pesquisa na área, que só teria a ganhar com um estreitamento de laços com a academia.

Apesar de pouco explorado, o varejo é um setor de grande importância econômica, social e política. Sua importância econômica pode ser observada no número de

empregos gerados, na participação no PIB, na participação nos gastos totais dos consumidores e nos valores recolhidos em impostos (Cox & Brittain, 1996:3). A geração de empregos proporcionada é fundamental numa época em que se observa a contração no número de vagas ofertadas e aumento nos índices gerais de desemprego.

A indústria em geral, que no passado atraiu mão-de-obra da agricultura, da pecuária e do extrativismo, principalmente nos países desenvolvidos, vem ocupando parcelas proporcionalmente menores da população economicamente ativa. Em compensação, embora não necessariamente na mesma proporção, vem crescendo o número de postos de trabalho em setores de serviços em geral, entre os quais se destaca pelo porte o comércio (Cybaum, 1997).

Alguns dados, de 1998, dão a dimensão da importância do comércio varejista. Neste ano, ele era responsável por 120 mil estabelecimentos no estado de Minas Gerais (MG) e de 18 mil na cidade de Belo Horizonte (BH), ocupando 620 mil pessoas em MG e 128 mil em BH, o que correspondia a 6,2% da população da cidade. Seu faturamento foi de quase 34 bilhões de reais em MG e 8,3 bilhões em BH.

Ele representou 9,4% do produto interno bruto (PIB) mineiro neste ano, sendo que o comércio varejista de BH foi responsável por 31,5% deste. O PIB do comércio varejista de BH foi 3 bilhões de dólares. A importância do varejo na capital mineira também pode ser observado através da participação deste no ICMS, que é de 20,6%. Um resumo de algumas destas informações se encontra na TAB. 2.

TABELA 2

Dados sobre o Varejo em Belo Horizonte e Minas Gerais

COMÉRCIO VAREJISTA	Minas Gerais	Belo Horizonte
Número de Estabelecimentos em 1998	120.402	18.100
Pessoal Ocupado Total em 1998	620.209	127.719
Receita de Vendas (em mil reais) em 1998	33.818.053	8.303.234

FONTE: DIVISÃO DE PESQUISA E INFORMAÇÃO DA CDL/BH, 2001.

Segundo Parente (2000), no Brasil, o volume anual de vendas do varejo é superior a 100 bilhões de reais, representando mais de 10% do PIB do país e o número de lojas é de aproximadamente um milhão.

A importância econômica do varejo também está ligada ao papel que ele exerce na distribuição de bens e serviços. Vale ressaltar que este papel tem se tornado a cada dia mais relevante. Em 1977, Blackwell já chamava a atenção para isso, dizendo que o varejo deixou de ser o elo menos importante da cadeia produtiva para tornar-se o mais significativo (excetuando-se os consumidores) (Blackwell, 1977: 178). Embora já transcorram mais de 20 anos, parece que esta é uma tendência que continua a se manifestar.

Os produtores dominaram o mercado de consumo durante a maior parte do século. Historicamente, eles investiram muito em marcas, desenvolvimento de produtos, embalagens, tecnologia de produção, propaganda e pesquisa com o consumidor. Eles entendiam, por conta própria, seus consumidores e suas categorias de produtos. Eles mandavam sua força de venda para o campo para empurrar suas marcas às milhares de pequenas lojas independentes. Os consumidores demandavam os produtos fabricados destas lojas, que se não os tivesse, perdiam os clientes. Esses varejistas tinham muito pouca influência na cadeia de valor. Esta situação está passando por uma grande mudança. Os varejistas estão ganhando poder na cadeia de valor do mercado de bens de consumo (Wileman & Jary, 1997: 12).

Ainda sobre o mesmo assunto, Morgado & Gonçalves (1997) observa como o varejo tem ocupado cada vez mais um papel de destaque dentro da cadeia produtiva:

Nesse quadro de virada de século em que balanços, listas e avaliações serão feitos, certamente a atividade varejista deverá figurar em papel de destaque. O dinamismo observado pelo segmento e a sua crescente importância dentro da cadeia produtiva têm atraído cada vez mais a atenção de empresários, investidores e pesquisadores. Sem dúvida, o varejo está emergindo como elo forte da cadeia produtiva. Conhecendo o mercado e as características do consumidor, o varejo passa a ocupar cada vez mais o espaço da indústria – ou da agricultura – no

estabelecimento de preços, embalagens e características do produto. Anteriormente, o varejo possuía apenas uma atitude reflexiva em relação a esses aspectos (Morgado & Gonçalves, 1997: 52).

O varejo está hoje presente de tal forma na vida das pessoas, que é difícil imaginar uma realidade onde ele não exista. Ele parece surgir naturalmente em qualquer lugar onde haja uma concentração de pessoas. Isso pode ser observado na realidade das penitenciárias, onde, a princípio, o varejo não deveria existir. O comércio surge nas cadeias, de forma que os presidiários possam estar atendendo a necessidades diversas. Um trecho do livro "Estação Carandiru" (Varella, 1999) ilustra isso muito bem:

Ao lado do trabalho organizado, que reduz a pena, existe uma economia informal. São os que trabalham sem carteira assinada: lavam roupa para fora, costuram, cortam cabelo, constróem barcos à vela com distintivo dos times de futebol, cozinham (há uma pastelaria numa cela do terceiro andar do pavilhão Oito e uma sorveteria no pavilhão Dois), destilam pinga e armam bancas na galeria – mantimentos, tênis usado, roupa, rádio de pilha, aparelho de TV e foto de mulher pelada. As compras são à base de troca, pagas com maços de cigarro ou, disfarçadamente, com dinheiro mesmo. O comércio interno é fundamental para a vitalidade da economia; por intermédio dele os bens são redistribuídos, as mercadorias circulam e as dívidas podem ser liquidadas. Num lugar em que os homens recebem apenas comida e calça jega, todo o resto fica por conta deles (Varella, 1999: 142-143).

Como colocado anteriormente, além da importância econômica, o varejo também possui uma importância social e política. A importância social se dá pelo fato do varejo estar ligado a uma atividade que já se encontra arraigada na vida da sociedade contemporânea: a atividade de compra. Já faz muito tempo que comprar deixou de ser apenas uma necessidade para se tornar uma atividade social. Através das compras, além de adquirirem os produtos necessários no seu dia-a-dia, as pessoas se divertem, se expressam, encontram outras pessoas, adquirem uma identidade, tecem relações e exercem sua cidadania entre outros.

Exemplo disso está nos grandes centros de compra da atualidade: os *shoppings*. Eles são espaços planejados que buscam justamente aliar as atividades de compra com atividades

sociais. As pessoas não vão ao *shopping* para comprar ou para passear. Não existe mais uma realidade única, as coisas se misturam. O impulso inicial a levar uma pessoa ao *shopping* pode ser a compra de uma camisa, mas ela acaba por olhar vitrines, fazer um lanche na Praça de Alimentação, ou assistir a um filme no cinema. A motivação para a ida ao *shopping* pode ser, por outro lado, exclusiva de lazer, como para encontrar um grupo de amigos. Mas deste lazer, fazem parte os negócios realizados com as organizações varejistas - fliperamas, cinemas, bares e restaurantes entre outros.

Já a importância política, ocorre na medida em que o varejo, além de possuir grande força econômica, se constitui num grupo que vem se organizando cada vez mais, em busca de mais espaço nas decisões de caráter político. As políticas públicas passam então a trazer as discussões da classe varejista para o âmbito do governo.

Estas discussões da classe varejista não se dão sempre de forma unificada. Observa-se a existência de diversos grupos de interesse. Exemplo disto é a situação do varejo no centro da cidade. De um lado se encontram os varejistas tradicionais em seus pontos castigados pela degradação da região e pela disputa de vendas com os camelôs. Do outro lado estão os camelôs, grande parte em situação irregular, lutando para se manter nos pontos estratégicos onde conseguem atuar de forma lucrativa. Os interesses destes dois grupos são, em muitos pontos conflitantes. A situação se torna ainda mais difícil quando se observam os interesses de alguns frequentadores do centro: eles querem um ambiente mais limpo, inclusive visualmente, querem calçadas livres para se movimentarem, mas querem também as ofertas e preços mais baixos dos camelôs. Como se percebe, a situação não é simples. São muitos os interesses políticos em jogo, e é por isso que a importância política do varejo é aqui ressaltada.

Frente a todas estas observações, se encontra a justificativa deste projeto. O varejo é um setor de grande importância, mas ainda pouco estudado e conhecido, principalmente no Brasil. Ao realizar um estudo da oferta de valor do varejo, este trabalho estará contribuindo para uma maior clareza do setor. Este estudo pretende, então, ajudar no preenchimento de lacunas existentes sobre o assunto, servindo ainda de incentivo à realização de outros trabalhos na área.

1.3 OBJETIVOS

Antes de se apresentar os objetivos deste trabalho, serão listadas algumas premissas que servem de base para ele:

- O varejo é hoje um setor fundamental na economia, que vem crescendo de importância a cada ano.
- O varejo possui um papel de destaque no cenário mercadológico por ser o ponto de encontro entre fabricantes e consumidores finais.
- O varejo contribui para a melhoria de vida da população, na medida em que facilita o acesso desta aos bens e serviços disponíveis no mercado.
- O varejo no *shopping* exerce um papel que vai além do econômico, atingindo o social, na medida em que este espaço se constitui hoje numa área de lazer para a população das cidades.
- O varejo permite a implementação de programas de excelência operacional, excelência em produtos e de desenvolvimento de intimidade com os clientes.

Apresentadas as premissas e tendo-se em vista a realidade varejista e sua importância, são traçados os seguintes objetivos para o trabalho:

Objetivo Geral

Verificar o posicionamento das lojas de vestuário dos *shoppings* de Belo Horizonte, no que se refere à oferta de valor ao cliente, utilizando para tal fim o modelo de Disciplinas de Valor proposto por Treacy & Wiersema (1995).

Objetivos Específicos

- Instrumentalizar o Modelo de Disciplinas de Valor, criando variáveis para cada uma das três linhas de ofertas de valor propostas por TRACY e WIERSEMA (1995).
- Verificar o posicionamento das lojas de vestuário dos *shoppings* de Belo Horizonte quanto à oferta de valor ao cliente, a partir das variáveis criadas.

- Verificar o grau de ocorrência de cada uma das ofertas de valor previstas no modelo de T&W no grupo de estudo.
- Verificar a relação entre as ofertas de valor das lojas e seus resultados.
- Verificar como as lojas se comportam em relação à variáveis de marketing descritas a partir do modelo utilizado no estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O VAREJO

2.1.1 UM POUCO DE HISTÓRIA

O varejo brasileiro surgiu apenas na segunda metade do século XIX. Até então, as vendas eram realizadas por mascates que percorriam o interior do país, negociando seus artigos (Morgado & Gonçalves, 1997: 35). Isso ocorria devido à falta de mercado. Não havia população suficiente nem condições econômicas para sustentar um estabelecimento comercial. Os mascates viajavam, então, levando gêneros alimentícios, tecidos, jóias e miudezas para negociar em suas andanças. Nesta época, a atividade comercial não era vista com bons olhos (Gimpel, 1980: 13).

Os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte, instalaram-se nas cidades no final do século passado, comercializando artigos importados para a aristocracia. Estas lojas representaram uma grande inovação no comércio brasileiro, mas o que traziam para cá, nada mais era do que modelos de lojas de departamento que já existiam há mais tempo na Europa e nos Estados Unidos (Morgado & Gonçalves, 1997: 35).

Percebe-se que o varejo brasileiro, desde os seus primórdios, foi sempre baseado nas experiências bem sucedidas no exterior (Gimpel, 1980: 14).

Esta apropriação de modelos de comércio pode ser observado nas primeiras grandes casas comerciais a se instalarem no país: a "Casa Masson", em 1871; as "Lojas Pernambucanas", em 1906 e a firma francesa "Établissements Mestre et Blatgé", em 1912, que se transformou na "Mesbla". As "Lojas Americanas", em 1929, representam também mais um exemplo de importação de *know-how* (Gimpel, 1980: 14).

No decorrer do século XX, a sociedade brasileira passou por uma série de transformações que se refletiram diretamente no comércio. A política de substituição de

importações, iniciada na época da Segunda Guerra Mundial, foi fundamental neste processo. Surgiu um novo tipo de consumidor, o proletariado industrial, com maior renda disponível e ocorreu um forte movimento de migração do campo para as cidades, aumentando substancialmente o contingente populacional destas. O comércio passou a contar com uma atuação mais agressiva. Aumentou-se a utilização de vendas a crédito, propaganda e promoções. Em 1948 criou-se o “Dia dos Namorados” e o “Dia das Mães” (Gimpel, 1980: 14).

Mas o considerado varejo moderno só se instalou no Brasil na virada dos anos cinquenta. A implantação da "Sears", em 1949, com duas lojas em São Paulo e uma no Rio de Janeiro, é considerada um dos marcos da modernização varejista brasileira. Estas lojas se diferenciavam completamente do restante do varejo. O layout era totalmente revolucionário, os anúncios e promoções eram diferentes, o público recebia malas-diretas e catálogos com mais frequência, o atendimento era personalizado e os preços bastante competitivos (Morgado & Gonçalves, 1997: 36).

No entanto, o marco maior nas mudanças que ocorreram no perfil do consumo, foi a introdução dos supermercados no Brasil. O primeiro deles a se instalar foi o “Sirva-se”, em São Paulo, em 1953, pertencente à Souza Cruz. Os supermercados traziam um novo conceito para os brasileiros que, no mesmo período, começavam a entrar em contato com a modernidade trazida pela televisão, pela motorização da classe média e pelo *American Way of Life*. O novo formato caiu no gosto do consumidor que rapidamente se adaptou a ele (Morgado & Gonçalves, 1997: 36-37).

2.1.2 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO

Na construção de um referencial teórico que aborde a questão do varejo, será buscada, antes de mais nada, um melhor entendimento do termo. Na parte introdutória deste trabalho, este assunto já começou a ser explorado, mas neste momento, procura-se uma compreensão maior do que seja o varejo, a partir da definição de alguns autores. Isso irá permitir o posterior aprofundamento no assunto.

Observando-se as definições e afirmações que se seguem, à cerca do varejo, pode-se perceber uma certa proximidade entre elas, embora pontos diferentes sejam frisados pelos autores:

- 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 (Parente, 2000: 22).
- Varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios. Muitas instituições - fabricantes, atacadistas e varejistas - fazem varejo. Mas a maioria do varejo é feita por varejistas: negócios cujas vendas originam-se basicamente do varejo (Kotler & Armstrong, 1995: 297).
- Varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar (Levy & Weitz, 2000: 27).
- Retailing (“fazendo varejo”) pode ser definido como todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços para o consumidor final (Boone & Kurtz, 1998: 499).
- Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores (Spohn & Allen citado por Las Casas, 1992: 17).
- Processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final (Richert, 1954; citado por Las Casas, 1992: 17).
- Unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores. (American Marketing Association, citada por Las Casas, 1992: 17).

- Venda de bens e produtos em pequenas quantidades diretamente para o consumidor para uso pessoal, não profissional (Rogers, Gamans & Grassi, 1992: 4).
- Varejo é a venda de bens e serviços ao consumidor final para uso pessoal, familiar ou doméstico. Varejo envolve mais do que a venda de produtos tangíveis. A venda de serviços como corte de cabelo ou lavagem de roupa a seco também se constituem em transações de varejo. A venda para uso empresarial ou industrial não é uma transação de varejo (Cox & Brittain, 1996: 3).
- Varejo consiste nas atividades de negócio envolvidas na venda de bens e serviços aos consumidores para seu uso pessoal, em casa, ou familiar. É o estágio final do processo de distribuição (Berman & Evans, 1998: 3).
- Varejo é o somatório de todas as atividades que resultam na oferta para venda de bens e/ou serviços para indivíduos e/ou organizações para o propósito de uso final (Bolen, 1988: 2).

Duas questões tem sido bastante recorrentes, merecendo maior atenção:

A primeira delas é que o varejo lida com bens e serviços. Ou seja, as atividades varejistas podem ser relacionadas tanto à venda de produtos tangíveis, quanto à prestação de serviços, marcada pela intangibilidade. De qualquer modo, todas as empresas varejistas lidam com a prestação de serviços. Na venda de qualquer produto, existem serviços agregados, que ocupam um papel cada vez mais importante. Isso se deve ao fato de que a diferenciação da empresa pelos produtos vendidos é cada vez mais difícil. Grande parte das empresas varejistas não possuem exclusividade dos produtos vendidos. Produtos iguais ou similares podem ser, quase sempre, encontrados em diversos outros locais. São então outros os fatores que levam os consumidores a optar por uma ou por outra loja. Dentre estes fatores, destacam-se os serviços. Podem ser citados como exemplo o atendimento, a oferta de crédito, embrulhos para presente e a entrega a domicílio.

A segunda questão é que o varejo lida com a venda de bens e serviços aos consumidores finais. Este pode ser considerado o ponto básico de distinção do varejo. Seus negócios se dirigem para a oferta de bens e serviços para o uso final. Ou seja, eles não atuam como intermediários (ou pelo menos não como atividade principal). Os produtos que vendem não serão, a princípio, revendidos. Algumas vezes a revenda ocorre devido aos baixos preços praticados por varejistas com alto poder de negociação, mas isso é a exceção. O normal é que a destinação dada aos bens negociados seja o uso final. Isso não significa que as vendas se dêem apenas para pessoas físicas. O varejo também lida com pessoas jurídicas, mas vendendo bens e serviços para uso final pelas organizações, como material de escritório para uso interno.

Vender para o consumo final é característica marcante do varejo, mas para que uma empresa seja considerada varejista não é preciso que ela atue apenas na venda a varejo. O varejista é uma empresa comercial cuja função predominante é o varejo. *São caracterizadas como organizações varejistas, aquelas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo* (Las Casas, 1992: 17).

Outra questão que merece ser destacada e a cada dia que passa se torna de maior relevância, em função dos avanços tecnológicos, é a de que o varejo não necessita do envolvimento de uma loja. Empresas de venda por telefone, por catálogo, que atuam com venda pessoal, com máquinas automáticas e através da internet também atuam como varejistas (Berman & Evans, 1998: 4).

A internet é inclusive, o meio no qual o varejo mais tem se desenvolvido nos últimos anos, seja através das novas lojas virtuais que têm sido criadas exclusivamente em função da internet, seja através das lojas tradicionais que passam a atuar também no comércio através da rede.

2.1.3 A CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO

A classificação do varejo se mostra um exercício bastante complexo. Isto se explica pela alta variabilidade do setor, que engloba desde uma carrocinha de cachorro quente até hipermercados de atuação mundial. Diferentes autores desenvolvem diferentes classificações para o varejo. Dentro deste universo de diferentes classificações, optou-se por apresentar aqui, a desenvolvida por Parente (2000). Esta opção deve-se ao fato desta classificação ser realizada voltada para o mercado brasileiro. Assim, ela se encontra mais próxima da realidade de estudo deste trabalho.

Este autor oferece três critérios diferentes para a classificação do varejo: tipo de propriedade, instituições com loja e instituições sem loja. Este sistema de classificação pode ser observado na figura que se segue.

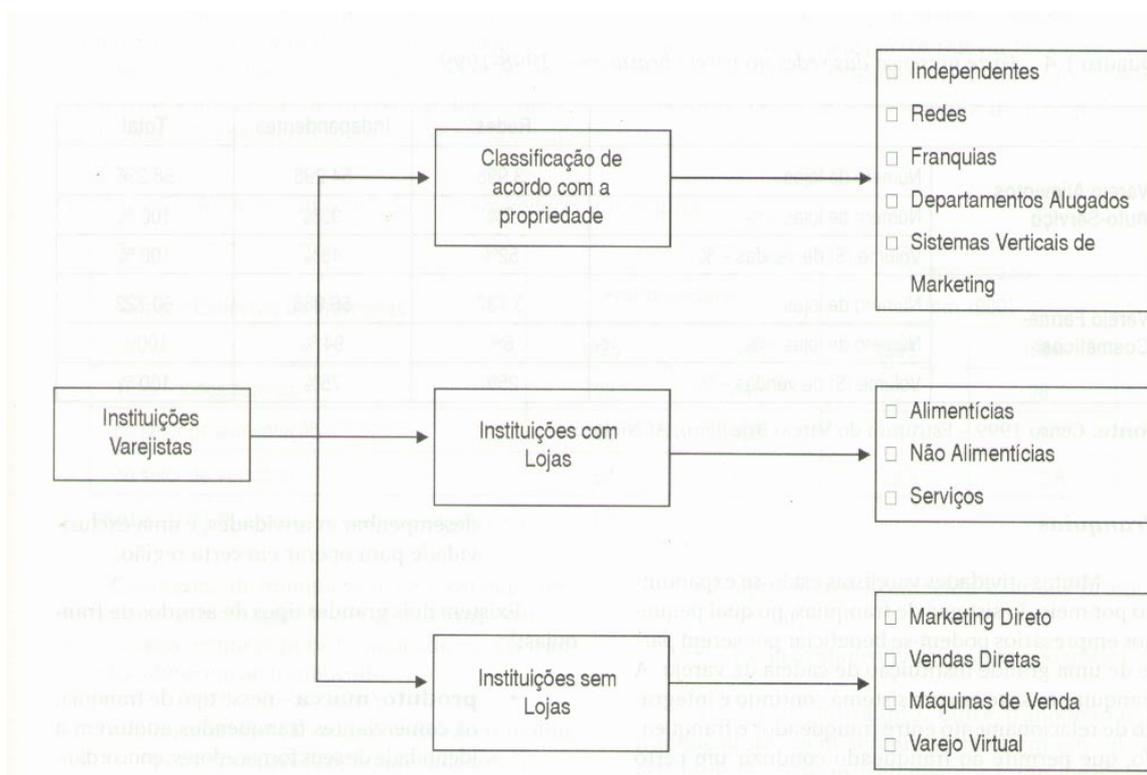


FIGURA 1 - Classificação do varejo

FONTE - PARENTE, 2000, p. 25.

Na classificação por tipo de propriedade, as organizações varejistas podem ser classificadas em independentes, redes, franquias, alugadas ou de propriedade de um fabricante ou atacadista (sistemas de marketing vertical). O varejista independente é aquele que possui apenas uma loja. Normalmente, são lojas pequenas de administração familiar. Já as redes, tratam de varejistas que possuem mais de uma loja, sob a mesma direção. Elas englobam a maior parte dos grandes varejistas, como os hipermercados.

O sistema de franquia diz respeito a um sistema de relacionamento que permite ao franqueado conduzir um negócio aproveitando padrões de procedimentos, produtos e marcas desenvolvidos pelo franqueador. Os departamentos alugados, como o próprio nome já diz, dizem respeito à varejistas que locam espaços dentro de uma grande loja para que negócios específicos sejam conduzidos dentro dela por terceiros. É o caso de uma loja de departamentos que, buscando oferecer a conveniência de lanches para os clientes, mas não se dispondo a entrar numa área nova, na qual não sabe atuar, aluga um espaço dentro da loja para que uma outra empresa conduza uma lanchonete no local.

O sistema de marketing vertical surgiu devido aos desperdícios existentes nos canais de marketing convencionais, compostos por empresas independentes no desempenho das funções de produção, atacado e varejo. Neste sistema “vertical”, todos os membros do canal trabalham como um sistema integrado, buscando eliminar desperdícios e retrabalho, otimizando, assim, os resultados.

Ao realizar a classificação do varejo com lojas, Parente (2000) faz uma distinção entre as instituições alimentícias e não alimentícias. Isso pode ser explicado pela importância exercida pelo varejo alimentício no Brasil, onde os gastos familiares neste tipo de varejo superam os gastos nos varejos não alimentícios. Isso pode ser explicado pelo baixo nível de renda da população.

A classificação do varejo alimentício é bastante ampla. Ela inclui: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. Não se faz necessário explicar o que vem a ser cada um destes tipos de varejo, haja visto que o

próprio nome já esclarece o tipo de comércio. Será apontada, no entanto, a diferença entre as superlojas e os hipermercados, já que as distinções destes não se fazem sempre tão claras.

As superlojas são grande supermercados, de cerca de 4 mil metros quadrados e 30 *check outs*, que apresentam completa linha de produtos perecíveis. Embora sejam lojas predominantemente de alimentos, oferecem também outros tipos de produtos, como têxteis e eletrônicos. Já os hipermercados são grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil metros quadrados e grande variedade de produtos alimentícios e não alimentícios, com cerca de 50 mil itens. Oferecem ao consumidor a conveniência de poderem fazer todas as suas compras em um único lugar. Sua maior diferença para as superlojas está no sortimento mais amplo de não alimentos. São exemplos de superlojas a "Sendas", no Rio de Janeiro e a "Via Brasil", em Belo Horizonte e, de hipermercados, o "Carrefour" e o "Extra".

O varejo não alimentício com lojas no Brasil é formado principalmente por lojas especializadas e lojas de departamentos. As lojas especializadas concentram suas vendas em uma linha de produtos, costumando apresentar um sortimento profundo na linha trabalhada. Existe grande variabilidade no que se refere ao tamanho e à estrutura destas lojas. Já as lojas de departamento são de grande porte e oferecem grande variedade de produtos e muitos serviços aos consumidores, como as lojas "C&A" e "Riachuelo". Entretanto, tem-se observado uma certa limitação nas linhas de produtos trabalhadas, com a concentração de um número menor de departamentos, principalmente de confecções.

Outro formato de varejo não-alimentício com lojas encontrado no Brasil são as minilojas de departamento ou magazines. Trata-se de modelos rústicos e compactos de lojas de departamento de linha limitada, com predomínio de seções de linha "dura" (eletrodomésticos, móveis, brinquedos, ferramentas etc.). As lojas deste formato possuem cerca de 300 metros quadrados de área de vendas. São exemplos as lojas "Casas Bahia" e "Ponto Frio".

Existem outros formatos de varejo não-alimentício com lojas, mas que não são comuns no Brasil. Podem ser citados o *Category Killer*, loja especializada numa certa categoria de produtos com preços bastante atrativos; a loja de desconto, que seria uma versão despojada da loja de departamento, utilizando o auto-serviço e atuando com preços mais atraentes e, finalmente, as lojas de fábrica. Estas podem vender tanto produtos recém lançados, como produtos descontinuados ou pedidos cancelados. É uma modalidade ainda pouco explorada no Brasil.

O último tipo de varejo com lojas apresentado por Parente (2000) é o de serviços. Ele ressalta a importância crescente deste ramo de negócios. Embora ao se pensar em varejo a primeira imagem que se costuma formar seja a de uma loja com produtos tangíveis, o setor de serviços, marcado pela intangibilidade, se encontra em franca expansão. Nos últimos anos têm-se observado a proliferação de salões de beleza, academias de ginástica, clínicas médicas e outros varejistas de serviços.

Completando a classificação varejista conduzida por Parente (2000) está o varejo sem loja. Este tipo de varejo vem alcançando um imenso desenvolvimento, amparado nas inovações tecnológicas. O comércio virtual, através da internet, se encontra ainda numa fase inicial, com amplo potencial de crescimento.

São quatro os principais tipos de varejo sem loja: marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda (venda automática) e varejo virtual. O marketing direto é um sistema que promove a interatividade entre vendedor e consumidor. Ele utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir um contato com o cliente ou conseguir um pedido de compra. O varejista comunica sua oferta através de catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou computador; e os consumidores fazem os pedidos pelo correio, telefone ou computador.

A venda direta envolve explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços, que pode se dar na casa do consumidor, em seu trabalho ou por telefone. As máquinas de venda permitem que se realizem vendas 24 horas sem a presença do vendedor. Os

consumidores utilizam fichas compradas, moedas ou notas. Normalmente, as máquinas se situam em lugares com grande fluxo de pessoas.

O varejo virtual, ao que tudo indica, desempenhará um papel muito importante para o varejo nos próximos anos. Isso pode ser percebido não só pelo surgimento e crescimento de novas varejistas que operam apenas pela internet, mas também pela atenção que lojas tradicionais do varejo tem dado ao novo formato de comércio, antecipando-se à concorrência e passando a atuar também virtualmente.

2.1.4 A IMPORTÂNCIA MERCADOLÓGICA DO VAREJO

O varejo ocupa uma posição de grande importância no universo econômico. Ele é responsável pelo fornecimento de utilidades básicas para os consumidores. Segundo Semenik & Bamossy (1995: 12-14), o sistema de marketing funciona para criar quatro tipos de utilidades: da forma, de tempo, de lugar e de posse.

A utilidade da forma é criada ao se fornecer um produto ou serviço de forma que possa ser usado pelo consumidor. Ela se dá, por exemplo, a partir da transformação de matérias-primas em produtos utilizáveis. A utilidade de tempo está ligada a disponibilidade de um produto no momento em que ele é desejado. Nos últimos tempos, as lojas de conveniência encontraram grande desenvolvimento trabalhando 24 horas, de forma a atender esta utilidade. A utilidade de lugar proporciona satisfação ao consumidor ao disponibilizar um produto no lugar desejado pelo cliente. O comércio eletrônico vem atender esta utilidade ao possibilitar as compras da própria casa dos consumidores que se conectam a internet. A utilidade de posse se dá pela aquisição de produtos pelos consumidores.

O varejo atende a três destas quatro utilidades: tempo, lugar e posse. A utilidade de lugar proporcionada pelo varejo está relacionada ao processo de logística. É ela que permite que a produção em larga escala das indústrias seja escoada para lugares distintos e afastados ficando à disposição dos clientes com grande comodidade para estes. Neste sentido, a Coca Cola serve como um ótimo exemplo. Um eficiente sistema

de distribuição faz com que ela chegue a estabelecimentos varejistas onde, muitas vezes, não se encontra nem mesmo água mineral para beber.

A única das utilidades do sistema de marketing não atendida pelo varejo é a utilidade de forma que fica a cargo da indústria. Mas se por um lado ele não atende diretamente à utilidade de forma, por outro, indiretamente, ele a influencia com as informações que repassa aos fabricantes.

Este processo de transmissão de informações também contribui para a importância do varejo. Ele é possibilitado pela posição que o varejo ocupa no processo de distribuição. Este processo, diz respeito ao movimento dos produtos entre os fabricantes e consumidores. Neste movimento, os produtos passam pelos “canais de marketing” ou “canais de distribuição”.

O canal de distribuição se inicia na indústria e passa pelos intermediários antes de chegar ao varejo, que se encarrega da venda ao consumidor final. Este tipo de canal é o tradicional, mas não existe apenas um tipo de canal. Este pode assumir formas diversas, de acordo com os produtos e as organizações envolvidas, podendo ocorrer, por exemplo, a fabricação e a venda direta ao consumidor exercidas pela mesma empresa, que não utiliza intermediários nem varejistas.

É preciso ressaltar que as relações, dentro dos canais de distribuição, nem sempre são amistosas. Embora muitas vezes as diversas empresas do canal trabalhem de maneira complementar e construtiva, existem casos em que o que se observa são situações de permanente conflito. Um setor do varejo onde, tradicionalmente, as relações são conturbadas é o de super e hipermercados. Rosenbloom (1999) mostra na figura a seguir a forma mais comum de se apresentar as diversas possibilidades de estruturas do canal para bens de consumo.

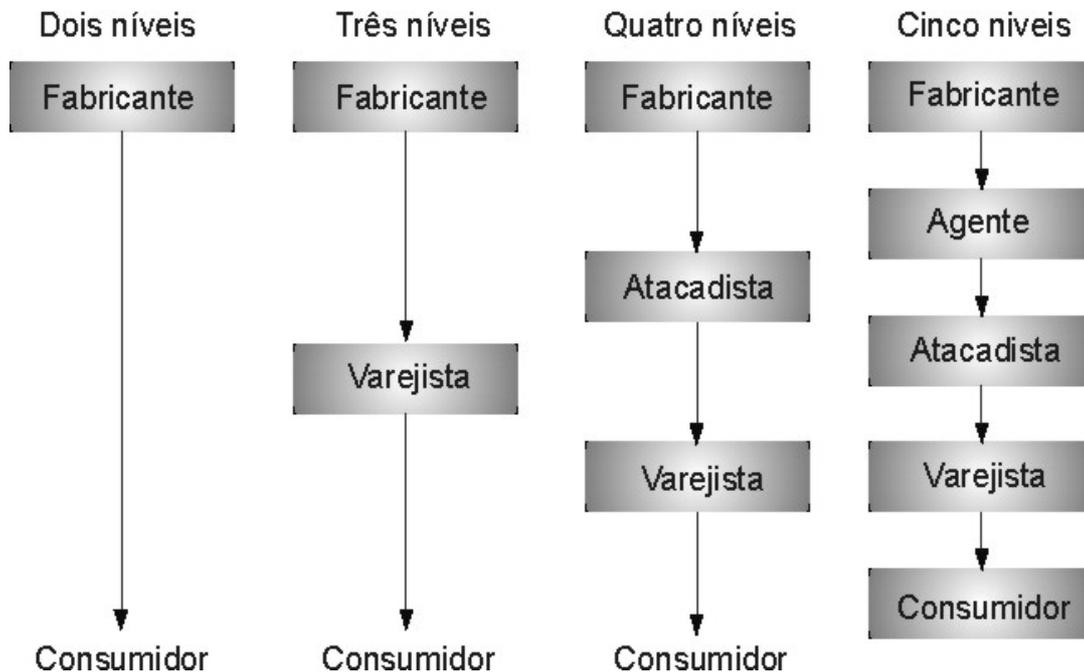


FIGURA 2 - Possibilidades de estruturas dos canais para bens de consumo

FONTE - ROSENBLOOM, 1999.

Nota-se que, à exceção do canal de dois níveis, onde o fabricante vende diretamente ao consumidor (exercendo a função de varejista), em todas as outras situações o varejo se situa na última posição do canal, antes dos consumidores.

O varejo ocupa o último lugar no canal de distribuição, que compreende todos os negócios e pessoas envolvidos no movimento físico e transferência de propriedade de bens e serviços do fabricante ao consumidor (Berman & Evans, 1998: 3).

Esta posição ocupada pelo varejo no canal, que lhe coloca em grande proximidade dos consumidores finais, é de grande utilidade mercadológica. Ela permite um melhor conhecimento dos anseios dos clientes, seus desejos e necessidades, assim como de suas insatisfações e frustrações. E este conhecimento tem se tornado imprescindível para as organizações que pretendem se sobressair no mercado. A base de qualquer trabalho de marketing está no conhecimento do público alvo – os clientes. Assim, os varejistas possuem muitas contribuições importantes que podem ser repassadas para o restante do

canal que lhe antecede, chegando aos fabricantes. Ele pode fornecer informações sobre a aceitação dos produtos, procura por cores ou modelos em específico, críticas e reclamações mais comuns, entre outras.

Ele representa também, desta forma, um sistema de proteção ao consumidor, que tem no varejo um local para resolver problemas relacionados à produtos comprados. O código de defesa do consumidor torna os estabelecimentos do comércio responsáveis, perante os clientes, por problemas advindos com produtos por eles vendidos, independente dos problemas terem origem na fabricação.

O lugar ocupado pelo varejista é de tal forma delicado que ele influi, inclusive, na percepção das pessoas sobre certos produtos. Isso pode ser exemplificado por uma situação em que, devido à conservação inadequada de um produto numa padaria, ele venha a estragar. O consumidor nem sempre saberá distinguir de quem é a culpa pelo alimento estragado que ele comprou. A falha do varejo irá afetar a imagem que o consumidor tem do produto.

A transmissão de informações para os outros membros do canal (*feedback*) é apenas uma das funções desempenhadas pelo varejo no sistema de marketing. Bolen (1988: 4-5) descreve seis funções:

1. O varejo coloca o comprador junto ao bem ou serviço informando-o da existência deste e colocando-o num ambiente que incentiva a compra.
2. O varejo promove a utilidade de lugar, tendo o bem em estoque ou o serviço disponível para o consumidor sem a necessidade de uma espera excessiva para a entrega.
3. O varejo dá retorno (*feedback*) aos produtores, atacadistas e outros através da compra ou não de determinados itens para venda.
4. O varejo promove a quebra de grandes quantidades de mercadorias em quantidades menores.

5. O varejo assume a função de estoque, recebendo itens antes do momento de venda. Eles permitem assim que as mercadorias sejam estocadas, por curtos períodos de tempo, perto do ponto de venda.
6. O varejo assume risco, desempenhando talvez o que seja seu papel mais importante no sistema de marketing. Ele compra mercadorias antes de vendê-las, tornando a operação do fabricante mais estável. Assume risco também, por outro lado, oferecendo crédito aos consumidores.

Berman & Evans (1998) explicam melhor a função de quebra promovida pelo varejo. Segundo os autores, para maximizar a eficiência, muitos fabricantes gostariam de produzir um item básico e vendê-lo para o máximo possível de compradores. No entanto, muitos consumidores finais querem escolher entre uma variedade de bens e serviços e comprar uma quantidade limitada. Então, os varejistas coletam uma variedade de bens e serviços de fontes diversas, os compram em larga quantidade e os oferecem em quantidades pequenas aos consumidores. É o processo de sortimento. Como resultado, cada fabricante se torna mais eficiente e os consumidores finais são beneficiados com uma larga seleção de possibilidades. *A palavra varejo (em inglês – retail) deriva desta função de quebra de quantidade. Ela vem da velha palavra francesa “retailer”, que significa retalhar ou cortar em pedaços* (Berman & Evans, 1998: 10).

Las Casas (1992) chama a atenção para as vantagens na utilização do varejo no sistema de distribuição, tanto para as empresas quanto para os seus consumidores. O varejista proporciona uma redução no número de contatos que os fabricantes e os atacadistas teriam de realizar, implicando numa redução de custos para estes. Além disso, o fabricante pode se concentrar na sua atividade principal de fabricação, deixando a comercialização a cargo do varejo, que se especializa nesta área. Esta especialização proporciona redução de custos para os dois lados. Para os consumidores finais, os varejistas proporcionam as utilidades, já citadas, de posse, tempo e lugar, além de oferecer serviços suplementares que são de seu interesse.

2.1.5 TEORIAS DA EVOLUÇÃO DO VAREJO

O varejo se caracteriza pela sua constante evolução. Ele está sempre em movimento e as mudanças ocorrem a todo momento. Diversas teorias buscam explicar as formas como se dá esta evolução. Levy & Weitz (2000: 72) observam que nenhuma teoria individual explica todas as mudanças do ambiente varejista, mas que, como um todo, as teorias fornecem discernimento para compreensão da evolução das instituições de varejo. Eles citam quatro teorias dividindo-as em dois grupos. O primeiro é formado pelas teorias cíclicas, que sugerem que as instituições varejistas passam por ciclos, começando em um estado e retornando a ele em algum ponto futuro. São as teorias conhecidas no contexto acadêmico e executivo como “Roda de Varejo” e “Teoria de Acordeão”. O segundo grupo refere-se às teorias evolucionárias, que sugerem que as mudanças nas instituições de varejo sejam similares aos padrões observados na evolução biológica. Ele é composto pelas teorias “Processo Dialético” e “Seleção Natural”.

A teoria da “Roda do Varejo” foi sugerida pela primeira vez pelo Professor Mc Nair, de Harvard. (Cox & Brittain, 1996: 6). A roda representa as fases pelas quais alguns tipos de varejistas passam. O início do ciclo se dá com os varejistas atraindo novos clientes com ofertas de preços baixos e poucos serviços. Com o passar do tempo, buscando expandir seus mercados, estes varejistas passam a estocar mercadorias mais caras, aumentam os serviços oferecidos e abrem lojas em locais mais acessíveis. Isso faz com que sejam aumentados os custos do varejista e, conseqüentemente, os preços de suas mercadorias. Isso abre a oportunidade para que novos varejistas de preços baixos entrem no mercado (Levy & Weitz, 2000: 72).

Parente (2000: 39) chama a atenção para o fato de que muitos inovadores, no entanto, não começam como operadores de baixo custo. O autor cita, como exemplo, os *shopping centers* e as lojas de conveniência, que buscam atender segmentos de mercado menos sensíveis a preço.

A figura a seguir ilustra o ciclo que ocorre na Roda do Varejo.

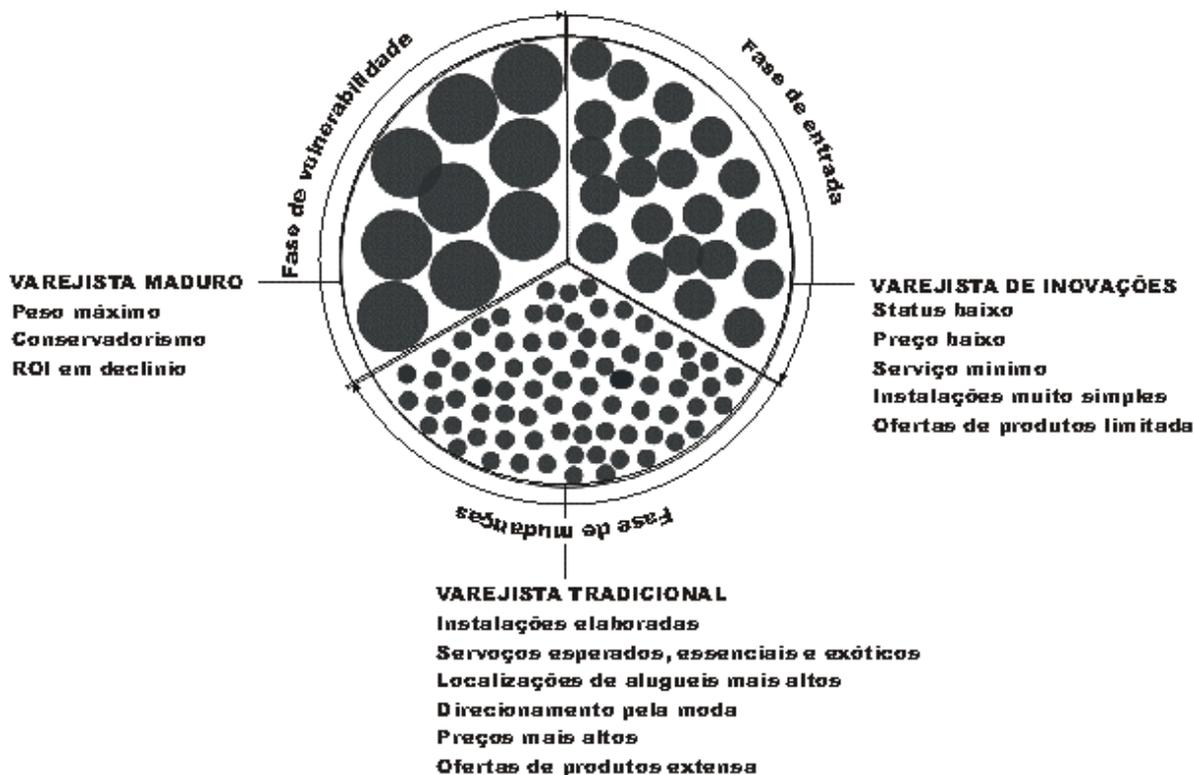


FIGURA 3 - A Roda do Varejo

FONTE - LEVY e WEITZ, 2000.

A “Teoria do Acordeão”, também conhecida como “Ciclo Geral-Específico-Geral” propõe que as instituições varejistas flutuem entre estratégias de oferta de muitas categorias de mercadorias com estreito sortimento para oferta de grande sortimento dentro de limitadas categorias (Levy & Weitz, 2000: 74). O nome “Teoria do Acordeão” vem deste movimento de expansão e contração.

A mudança das antigas lojas generalistas para as lojas especializadas ocorreu em razão da grande variedade de bens de consumo disponíveis não podia mais ser acomodado nas tradicionais lojas generalistas. Além disso, o crescimento das cidades e, conseqüentemente, dos mercados consumidores, passou a permitir uma lucrativa segmentação. Esta mudança trouxe também ganhos sociais ligados ao prazer de se fazer compras, o que foi se tornando necessário à medida que a sociedade se tornava mais

complexa e impessoal. Por outro lado, as tendências que ajudaram a criar a “nova loja generalista”, representada pelas superlojas ou supermercados, incluem: a reunião de linhas complementares (como carnes e vegetais), criação de um lucro seguro com venda das linhas mais populares de outros negócios (a “nata”) e o crescimento dos *shopping centers* (Cox & Brittain, 1996: 6).

Estas duas teorias apresentadas, consideradas cíclicas são as mais citadas na literatura sobre varejo. Vale a pena, no entanto, descrever também as teorias evolucionárias, pois elas também contribuem para o entendimento da evolução varejista.

A primeira delas é a do “Processo Dialético”, da tese, antítese e síntese. Segundo esta teoria, as novas instituições do varejo resultam de lojas que tomam emprestado as características de outros concorrentes muito diferentes.

A instituição de varejo estabelecida, conhecida por suas margens relativamente altas, baixa rotatividade e luxuosas instalações, são as lojas de departamento – a tese. As lojas de descontos em sua forma anterior eram a antítese das lojas de departamento. Isto é, elas tinham, caracteristicamente, baixa margem, alta rotatividade e operações espartanas. Com o passar do tempo, as características das lojas de departamentos e das lojas de descontos foram sintetizadas para formar as lojas de departamentos de descontos, como a Kmart e a Wal-Mart (Levy & Weitz, 2000: 74).

A FIG 4 mostra de maneira mais clara como este processo dialético ocorre no varejo e, na FIG 5, Parente (2000) exemplifica este processo com uma situação ocorrida no Brasil, envolvendo supermercado convencional, hipermercado e a superloja de alimentos.

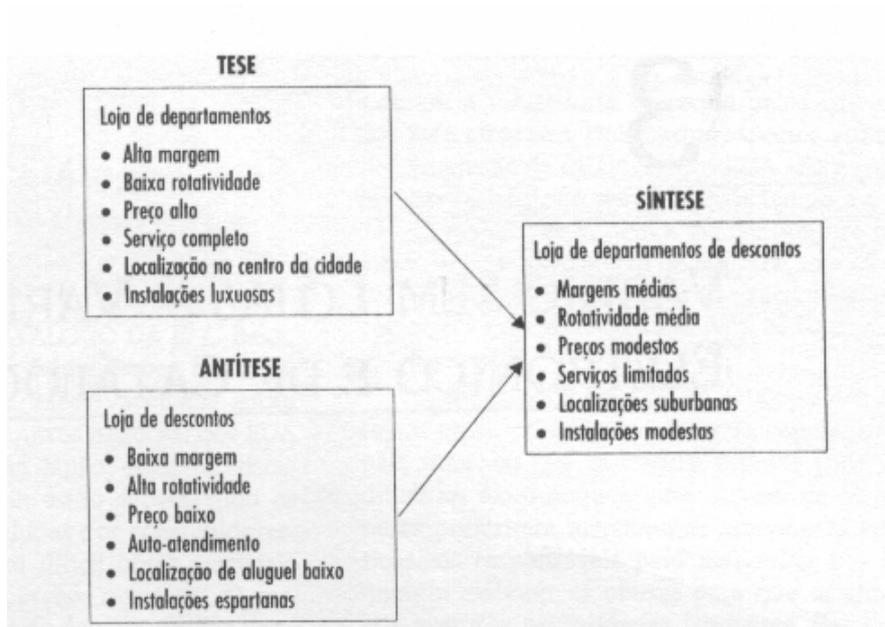


FIGURA 4 - Teoria do Processo Dialético

FONTE - LEVY & WEITZ, 2000, p. 75.

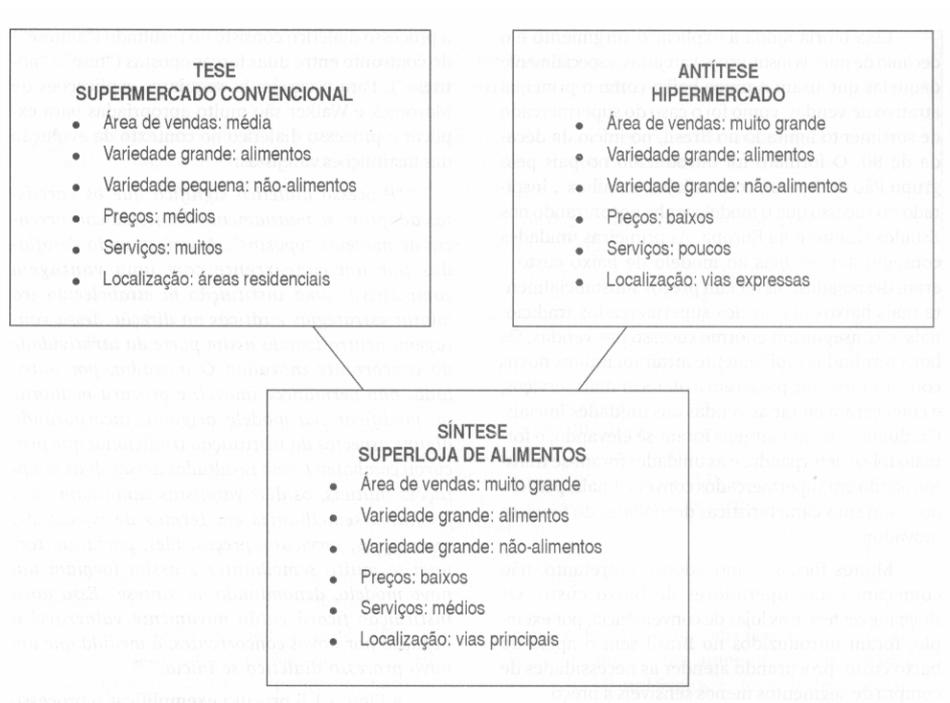


FIGURA 5 - O processo dialético num exemplo brasileiro

FONTE - PARENTE, 2000, p. 40.

A outra teoria evolucionária é a da “Seleção Natural”. Ela segue os princípios propostos por Charles Darwin (evolução e transformação com base na manutenção da sobrevivência), fazendo uma adaptação do que foi proposto para as espécies vivas para as lojas. As instituições do varejo mais capazes de se adaptarem às mudanças dos clientes, da tecnologia, da concorrência e do ambiente legal têm as maiores chances de sucesso. Um exemplo que pode ser dado é o surgimento das locadoras de vídeo espalhadas por todos os Estados Unidos, poucos anos após o surgimento da tecnologia de gravação de fitas de vídeo (Levy & Weitz, 2000: 74).

Cox & Brittain (1996), à respeito desta teoria, citam as principais áreas de mudanças que têm afetado o ambiente do varejo. Entender estas mudanças se faz fundamental, pois os varejistas que melhor se ajustarem ao ambiente são os mais propensos a sobreviverem. As primeiras mudanças citadas se referem às características dos consumidores. Elas são demográficas (mudanças na idade da população), sociais (mudanças nas preferências por produtos e serviços) e econômicas (mudanças nos rendimentos). As outras mudanças são tecnológicas e no nível de competição. O importante a ser observado é que todas estas mudanças podem tanto ser positivas quanto negativas, de acordo com o tipo de organização varejista (Cox & Brittain, 1996: 5-6).

Outra teoria, que não é citada por Levy & Weitz (2000), mas é descrita por outros autores, é a do “Ciclo de Vida do Varejo”. Morgado & Gonçalves (1997) a abordam como sendo o que estaria por trás da idéia da “Roda do Varejo”, já que ela serve para explicar o crescimento e a decadência de formatos varejistas.

O “Ciclo de Vida do Varejo” se baseia na teoria de ciclo de vida dos produtos. Aplicada ao varejo, a teoria sugere que as instituições varejistas possuem um ciclo de vida dividido em quatro fases: inovação, crescimento, maturidade e declínio. Na fase de inovação, o novo varejista terá poucos competidores e rápido crescimento em vendas, mas uma baixa lucratividade devido aos custos iniciais de instalação. Na fase de crescimento, as vendas continuam aumentando rapidamente e a lucratividade torna-se alta, em face das economias de escala que agora se tornaram possíveis. No entanto, neste momento os competidores já terão percebido isso e começaram a entrar neste

mercado. Na fase da maturidade existem muitos competidores, o crescimento de vendas é menor e a lucratividade moderada. Na fase final, de declínio, as vendas e lucros caem e novos varejistas, mais inovadores estão se desenvolvendo e ocupando espaço (Cox & Brittain, 1996: 7).

Estes movimentos, de ascensão e declínio, são observados em qualquer tipo de negócio, e não apenas no varejo. A questão é, então, saber identificar, de forma comparativa, a situação de cada tipo de formato e o seu estágio relativo na curva de ciclo de vida institucional do varejo. A antigüidade de um formato não é o determinante da posição. Não é por ser antigo que ele estará na fase de maturidade ou declínio. É importante que sejam observadas variáveis institucionais e culturais. Assim, um mesmo tipo de negócio pode se encontrar em situações distintas em relação à curva, quando se trata de países diferentes (Morgado & Gonçalves, 1997: 38-39).

2.1.6 O MIX DO VAREJO

O mix do varejo nada mais é do que as áreas de ação do marketing dentro de uma organização varejista. A origem do mix do varejo está no tradicional mix de marketing, ou composto de marketing, popularizado por McCarthy & Jerome (1971: 44), que denominou-o de “quatro Ps” – produto, praça, promoção e preço. Os “quatro Ps” são os elementos que estão sob controle da empresa, diferente das variáveis ambientais, que são, a princípio, incontroláveis. São eles que dão suporte ao posicionamento estratégico da empresa.

O mix de varejo de uma loja consiste no conjunto de escolhas que reflete como uma loja escolhe a forma de implementação de seu posicionamento (Bell & Salmon, 1996: 87).

O mix do varejo, como colocado, se baseia no mix de marketing, mas vai além deste, ao incorporar novas esferas de ação. Não existe uma concordância geral e irrestrita quanto aos componentes do mix do varejo como ocorre com o mix de marketing.

Bolen (1988) apresenta, além dos quatro “Ps” tradicionais, um “quinto P”, que é o “personality”. Desejando dar seqüência ao processo mnemônico dos “Ps”, ele poderia ser traduzido como personalidade, mas a palavra que melhor expressa a idéia é “imagem”. Assim, segundo este autor, o mix do varejo seria assim constituído:

- Produto – quais os itens que serão vendidos pela loja – quais as marcas, tamanhos, cores, quantidade e outras considerações. Quais serviços serão oferecidos: entrega a domicílio, consertos, crédito, aconselhamento de decoração de casas e outros.
- Praça – onde é ou onde será a loja? Em qual região do país deveria estar localizada? Em quais cidades? Ela deve ficar isolada ou num shopping? Deve ficar no centro ou fora da cidade? Onde deve ficar no shopping em relação às lojas similares? Existe estacionamento na região? A região é segura? O lugar é acessível ao mercado alvo?
- Promoção – consiste em propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Ela deve variar de acordo com o tipo de loja e o mercado alvo que se pretende atingir.
- Preço – o preço influencia o mercado alvo de várias formas. Por um lado, os consumidores tendem a equiparar qualidade com preço. Assim, o varejista não deve colocar seus preços muito abaixo dos preços da concorrência pois isso afastaria os consumidores ao invés de atraí-los. Outras considerações que deve ser consideradas se referem ao preço psicológico (1,98 ao invés de 2,00), linhas de preço (camisas a 15, 25 e 35 ao invés de 20 preços diferentes entre 15 e 35) e preços quebrados (forçam o troco dando a oportunidade de uma venda adicional).
- Personalidade – a personalidade ou imagem de uma loja é parte integral do mix de varejo. Ela difere dos outros “Ps” por ser construída ao longo do tempo, enquanto todos os outros podem ser rapidamente modificados. A personalidade é a forma com que a loja é percebida pelo consumidor. Quando o consumidor está longe da loja, ele se lembra dela como um todo e reage a ela de forma positiva ou negativa em sua memória. Tudo contribui para a criação da imagem ou personalidade da loja. O comportamento dos funcionários pode fazer muito

para gerar um sentimento de prestígio ou de “loja de barganha”. É essencial que uma loja projete uma imagem apropriada. Uma imagem confusa resultará em consumidores confusos, o que é a situação mais indesejada para uma loja (BOLEN, 1988, p.30-32).

Mason, Mayer & Wilkinson (1993: 104), por sua vez, acrescentam, para o varejo, dois elementos diferentes ao composto de marketing tradicional: *people* (pessoas) e *presentation* (apresentação). "Pessoas" refere-se aos serviços prestados aos consumidores, à venda pessoal e à disponibilização de informações. "Apresentação" diz respeito ao lay-out e à atmosfera da loja.

Pela descrição destes dois elementos, pode-se perceber que eles possuem uma relação próxima com o quinto elemento trazido por Bolen (1988) – a imagem. Afinal, o comportamento das pessoas e a apresentação da loja são componentes básicos na formação da imagem da loja. Mas é preciso observar que a imagem vai muito além disso, já que ela é construída na mente do consumidor à partir de todos os elementos do composto de marketing. A FIG 6 mostra os seis elementos do mix varejista segundo Mason, Mayer & Wilkinson (1993: 104).

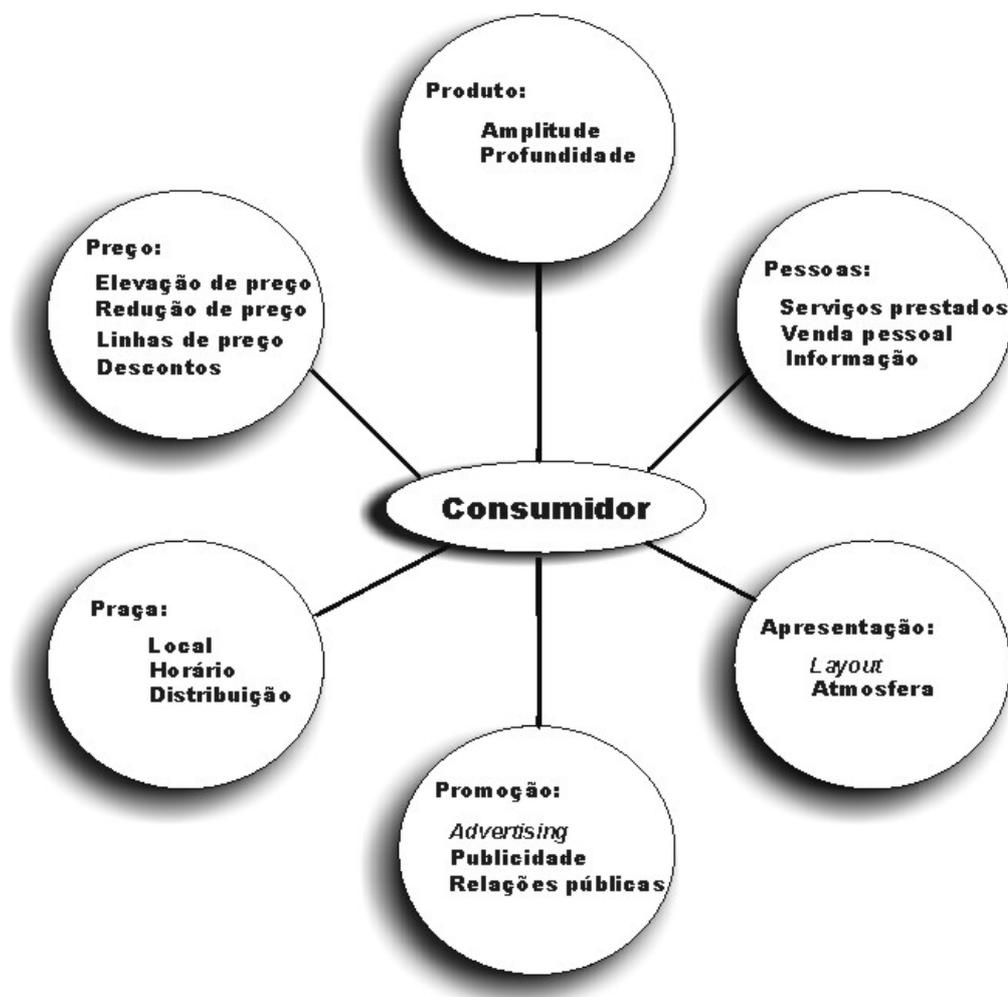


FIGURA 6 - Elementos do mix do varejo

FONTES - MASON, MAYER & WILKINSON, 1993. p. 104.

2.1.7 MODA - UM ELEMENTO ESSENCIAL NO SETOR DE VESTUÁRIO

Muitas vezes, a administração é tratada de forma indistinta para qualquer negócio. É evidente, porém, que cada setor empresarial é, em algum ponto, diferente dos demais. Isso se deve a particularidades que são inerentes àquele setor em especial. Então, quando se pretende realizar um estudo num setor específico, é preciso que se esteja atento a estas particularidades. Isso não pode ser encarado como um problema, uma dificuldade. Pelo contrário, deve ser encarado como algo extremamente positivo, pois é o que torna o ambiente organizacional mais interessante e desafiador.

O setor do varejo abordado neste trabalho, o de vestuário, não foge a regra. Dentre as particularidades que definem o setor, merece destaque a questão da moda (fashion). Moda é definida por Levy & Weitz (1996) da seguinte forma:

Moda é um tipo de produto ou uma forma de comportamento que é adotado temporariamente por um grande número de consumidores pelo fato do produto ou comportamento ser considerado socialmente apropriado para aquele tempo e lugar (Levy & Weitz, 1996: 343).

Esta definição mostra como moda não é algo simples, pois o conceito vai além de aspectos físicos, palpáveis, englobando aspectos psicológicos e sociais. Isso se explica porque moda pode ser um produto (ou se materializar num produto), mas é também uma forma de comportamento e, ao tratarmos de comportamento, os citados aspectos psicológicos e sociais assumem grande importância.

Continuando a exploração deste conceito, observa-se que a moda só se concretiza no grupo. Assim, não se poderia falar em moda para um comportamento individual. A moda seria caracterizada pela ocorrência num determinado tempo e lugar para um conjunto maior de pessoas. Mas que conjunto maior de pessoas seria este? O que é um grande número de consumidores? Isso os autores não falam. Mas a realidade nos mostra, e a atividade mercadológica há muito já se atentou para isso, que os grupos de consumidores são infundáveis. A quantidade de grupos e seus tamanhos dependerão da forma de segmentação efetuada para a determinação do grupo. O importante é que moda não trata de comportamentos individuais, mas de comportamentos grupais.

Em se tratando de moda, observa-se a existência de diversas “tribos”, ou seja, grupos com comportamentos bastante distintos. É preciso ainda observar que estes grupos não são fixos, formados pelas mesmas pessoas que não compartilham dos interesses dos outros grupos. O comportamento do consumidor deve ser observado à partir da situação de uso. Uma mesma pessoa pode fazer parte do “grupo dos engravatados” durante o dia, no momento em que está trabalhando e, à noite, fazer parte do “grupo punk” adotando

um visual arrojado e até mesmo chocante para muitos “colegas” do “grupo dos engravatados”.

Di Nallo (1999), no livro "Meeting Points", chama a atenção para o assunto, mostrando como não se pode determinar um estilo de vida único para representar cada indivíduo.

Supunha-se que os comportamentos de consumo teriam sido determinados pelos estilos de vida e cada indivíduo teria se relacionado a um estilo de vida de forma substancialmente coerente e constante. (...) Na realidade as coisas não foram como se imaginava e se entendeu que os modelos de consumo eram abraçados e abandonados com uma rapidez mais comparável à duração de uma manhã do que com anos ou com o transcorrer de uma vida (DI NALLO, 1999: 19).

A moda é um fenômeno que diz respeito a muitas coisas. Ela está ligada a usos, costumes que se modificam no decorrer do tempo e que se manifestam de diversas formas na vida das pessoas. Assim, existe moda para decoração da casa, para carro, para lazer, para corte de cabelo, etc. No entanto, pode-se dizer que, no setor de vestuário, a moda se faz presente de uma maneira bem mais acentuada, ocupando uma posição de extrema importância. Os próprios desfiles de roupas, onde são apresentadas as novas coleções dos maiores fabricantes e estilistas deixam isso claro. Eles não se chamam Desfiles de Roupas, mas Desfiles de Moda. Pode-se dizer que, no vestir, a moda se mostra de forma direta e marcante. É preciso, então, que as empresas da área compreendam bem a questão da moda, para poderem se sobressair em seus negócios.

Varejistas que vendem mercadorias da moda precisam ter algumas habilidades e conhecimentos únicos. Os compradores costumam encomendar as mercadorias de três a seis meses antes da data em que elas estarão disponíveis para a venda. Assim, os compradores precisam saber quais produtos encontrarão aceitação no futuro. A previsão de tendências da moda é difícil porque os modismos são temporários. As mercadorias só ficam na moda por um curto período de tempo e, eventualmente, todas as modas se tornam impopulares. A natureza temporária dos produtos da moda torna o gerenciamento de preços e estoques uma atividade desafiadora. Quando os compradores erram na previsão da moda eles ficam com muitas mercadorias com o valor limitado,

além de prejudicarem a imagem da loja perante seus clientes (Levy & Weitz, 1996: 343-344).

Esta rapidez na movimentação da moda faz com que seja muito difícil para o varejista se manter atualizado. Expressões e idéias da moda são transmitidas para todo o mundo via satélite, televisão, rádio e imprensa (e hoje também pela internet). Novas idéias e tendências disseminam-se com grande rapidez. Designers são influenciados pela nostalgia dos dias passados, pelo excitamento do presente e pelos desafios do futuro. Novas idéias, nova música, novos ambientes, novos estilos de vida e novas roupas são continuamente transmitidos para nós pelos meios de comunicação. A moderna disseminação das novidades da moda tem sido o ímpeto para a rápida aceitação ou rejeição de novas idéias, fazendo com que seja mais difícil para o varejista reconhecer corretamente o cenário da moda. É crítico para o varejista entender o por que, o como e o momento das mudanças na moda porque a saída da maior parte dos produtos é afetada pela moda. Na tentativa de atender as necessidades dos consumidores, varejistas estudam a terminologia da moda, tendências e teorias (Morgenstein & Strongin, 1987: 44-45).

Quanto à terminologia da moda, são termos importantes, mas por vezes confusos: estilo, design e mania (*fad*). Segundo Levy & Weitz (1996: 344-345), design é uma combinação específica de silhueta, detalhes do desenho, cor e material, que fazem um produto diferente dos outros em sua categoria. Quando um design é visualmente atrativo e socialmente aprovado, ele se torna moda. Uma mania (*fad*) é uma “minimoda”. Normalmente, refere-se a um design que só é popular num curto período de tempo. Manias são geralmente adotadas apenas por um pequeno segmento de consumidores. Enquanto as manias vêm e vão, a moda dura um tempo maior e é adotada por mais consumidores. Frequentemente as modas se movem em ciclos, ou seja, elas retornam de tempos em tempos. Já um estilo, é uma coleção de peças do vestuário que possui um design em comum e é usada em conjunto. São exemplos de estilos o visual dos anos 50, o estilo vitoriano, o *punk* e o *grunge*.

Morgenstein & Strongin (1987: 45) definem os termos de maneira bem próxima. Para eles, o estilo de um produto se refere a uma característica que ele tem que o torna diferente de outros, situando-se numa categoria particular. Quando um estilo é aceito e adotado ele se torna moda. Os modismos referem-se à aceitação de certos estilos em roupas, casas, estilo de vida e recreação. Um estilo que permaneça na moda por um longo período é considerado um clássico. Uma moda que seja adotada e descartada num período curto é chamado de mania (*fad*). Normalmente, as manias são aceitas por pequenos segmentos de mercado.

Quanto aos modelos produzidos, Levy & Weitz definem quatro tipos diferentes: “Couture fashion” é o primeiro deles. Refere-se a modelos exclusivos de roupas desenhadas e feitas para clientes específicos ou para desfiles de moda por estilistas famosos. Como estes modelos são feitos um a um, e à mão, os estilistas perdem dinheiro neste mercado, mesmo sendo as peças vendidas a preços elevados. Em contraste com este tipo de produção, estão os modelos “prontos para usar” (ready-to-wear), que são produzidos em tamanhos padrões e usam processos industriais em sua fabricação. Dentre estes modelos estão presentes as seguintes categorias:

- Design fashion (modelos feitos por estilistas) - são exclusivos, baseando-se na “couture fashion”. Ocorre uma adaptação dos modelos originais para que eles possam ser manufaturados e vendidos a preços mais baixos. Eles são vendidos em lojas exclusivas que podem ser tanto lojas próprias dos estilistas, quanto lojas especializadas em moda, direcionadas para clientes mais ricos.
- Mass fashions (moda de massa) - são mercadorias produzidas em larga quantidade e vendidas a preços razoáveis para um mercado mais amplo. Os estilistas deste mercado produzem a um custo mais baixo, utilizando materiais menos elegantes. Muitas vezes, copiam e adaptam modelos de ponta
- Clássicos - são estilos básicos que foram amplamente aceitos persistindo com o correr do tempo. Normalmente são modelos simples e básicos, como a calça jeans “501” da *Levis*.

A moda dá as pessoas a oportunidade de satisfazer muitas necessidades emocionais e práticas. Através da moda, as pessoas desenvolvem sua própria identidade. Elas podem usar a moda para administrar sua aparência, expressar uma imagem e sentimentos próprios, enaltecer seus egos e causar uma impressão nas outras pessoas. Com o passar dos anos, a moda se associou a um estilo de vida. Você usa roupas diferentes quando vai assistir a uma aula, sair num encontro e fazer uma entrevista para um emprego. A moda é afetada por fatores econômicos, sociológicos e psicológicos. Produtos da moda são um luxo, vão além das necessidades básicas. Assim, a demanda por moda é maior em países com maior desenvolvimento econômico e entre os segmentos mais ricos da população. As mudanças na moda refletem as mudanças do ambiente social. A maior penetração das mulheres no mercado de trabalho e a prática maior de exercícios físicos podem ser citados como fatores sociais que interferem na moda. A influência dos fatores psicológicos ocorre porque as pessoas usam a moda tanto para desenvolver uma identidade própria quanto para ganhar aceitação social. Além disso, a moda é adotada numa tentativa de superar o tédio. As pessoas se cansam de usar as mesmas roupas e buscam novidades (Levy & Weitz, 1996: 347-348).

TEORIAS DA MODA

Como qualquer outro produto, a moda possui o seu ciclo de vida, chamado de Ciclo da Moda. Este ciclo é o movimento que ocorre com um estilo da sua criação à sua obsolescência. Morgenstein & Strongin (1987: 45) identificam quatro fases neste movimento, que eles denominam de introdução, aceitação, pico de popularidade e declínio.

No início, ela atrai consumidores que estão em busca de novidade. São, normalmente, clientes de mais alto poder aquisitivo e com auto-confiança suficiente para se arriscar a “ser diferente”. Nesta fase introdutória, lojas de artigos exclusivos e caros levam o estilo para clientes abastados. À partir da aceitação do estilo, outras lojas passam a vendê-lo. À medida em que o estilo cresce de popularidade, mais lojas passam a copiá-lo e vendê-lo para o mercado de massa. É no momento em que os produtos passam a ser vendidos para consumidores de baixa renda que o estilo passa a ser considerado em declínio.

Neste momento, os usuários iniciais já descartaram o estilo e se iniciaram em algo novo (Morgenstein & Strongin , 1987: 45-46).

Levy & Weitz (1996), ao abordarem a questão do Ciclo da Moda (ou Ciclo de Vida da Moda, como o denominam), citam também quatro fases distintas que ocorrem entre a criação e a obsolescência: adoção pelos “líderes da moda”, difusão para um grupo maior de consumidores, saturação e declínio na aceitação. Segundo os mesmos, os novos modelos surgem das mais diversas fontes. Os estilistas de ponta são apenas uma das fontes de inspiração para a moda, que também surge de consumidores criativos, celebridades e mesmo através de varejistas. O ciclo de vida se inicia com a adoção da nova moda pelos “líderes da moda” ou “inovadores”. São as primeiras pessoas que usam os produtos levando a nova moda para seus grupos sociais. Quando a nova moda é muito diferente, ou por qualquer razão não é aceita pelo grupo, o ciclo se interrompe. A figura a seguir mostra os estágios do ciclo de vida da moda.

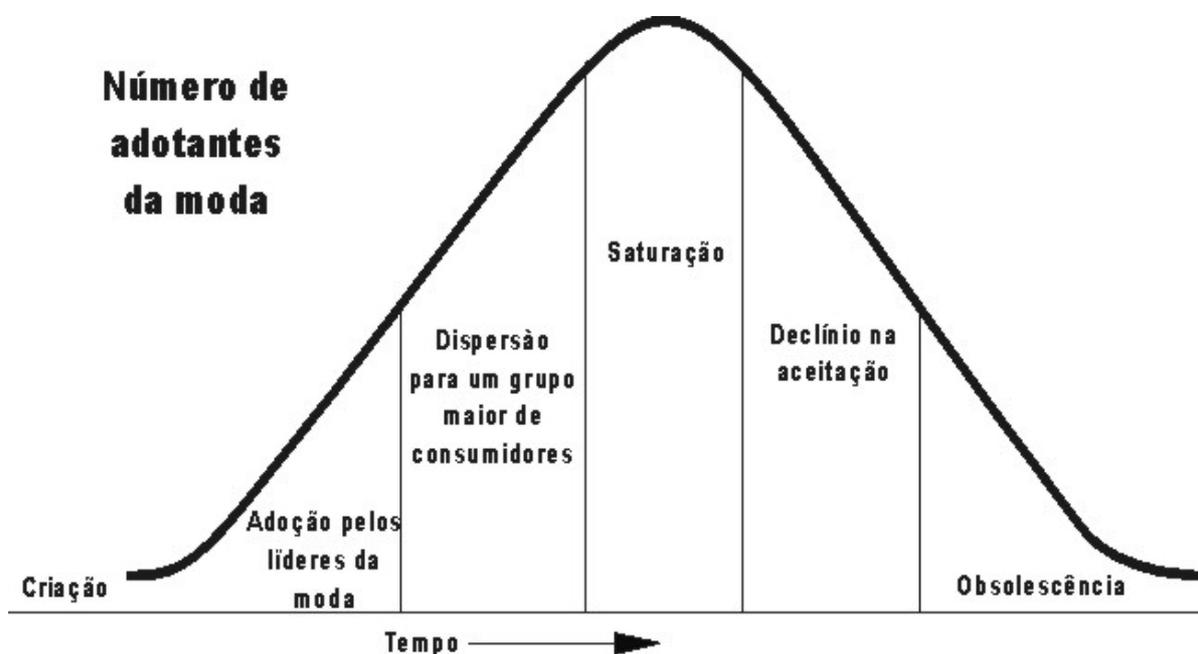


FIGURA 7 - Ciclo da Moda

FONTE - LEVY & WEITZ. 1996. p. 349.

Três diferentes teorias foram propostas para explicar a forma como a moda se difunde pela sociedade. A primeira é a “Trickle-Down Theory” (teoria do movimento para baixo). Segundo esta teoria, os líderes de consumo são pessoas de nível social mais alto, ricos e bem educados. Após a adoção da moda por estes líderes, ela se moveria para baixo atingindo classes sociais mais baixas. No momento em que a moda é aceita pela classe social mais baixa, ela já deixou de ser aceita pela classe alta (Levy & Weitz, 1996: 349-350).

A teoria “Trickle-Down” foi mais aceita antes da Primeira Guerra Mundial. Na época, Paris era a capital da moda e todos seguiam os estilos que lá emergiam. Depois da Segunda Guerra, os Estados Unidos começaram a criar seus próprios designs. O cenário social mudou. O dinheiro tornou-se mais importante que o sobrenome e a inspiração para os estilos passaram a vir de diversos grupos. As mudanças sociais, a mídia e a produção em massa mudaram a aceitação das teorias segundo as quais as inovações no estilo começavam apenas na classe alta (Morgenstein & Strongin, 1987: 46-47).

A segunda teoria a explicar como a moda se difunde pela sociedade, é a “Mass Market Theory” (teoria do mercado de massa). Ela propõe que o movimento da moda se dá internamente nas classes sociais (movimento lateral). Cada classe social possui os seus líderes da moda que seriam os responsáveis pela introdução das novidades que circulam internamente em cada classe, não se movendo para as demais. A terceira e última teoria é a “Subculture Theory” (teoria da subcultura), que se baseia nos desenvolvimentos mais recentes da moda. Subculturas, geralmente de jovens, como skatistas e *rappers*, começam uma nova moda que se move para cima, atingindo as diversas classes (Levy & Weitz, 1996: 349-350).

Na fase de difusão para um grupo maior de consumidores, a moda se torna mais visível, recebe mais publicidade e atenção da mídia e se torna disponível nas lojas. Vários fatores interferem na velocidade com que a nova moda é difundida. As modas que possuem alguma vantagem relativa são difundidas mais rapidamente. Neste sentido podem ser observadas a compatibilidade, complexibilidade, custo de adoção e observabilidade. A compatibilidade diz respeito ao grau com que a moda é consistente

com as normas, valores e comportamentos existentes. Quanto mais consistente, mais fácil a sua difusão. A complexibilidade se refere ao nível de dificuldade no entendimento e uso da nova moda. Quanto mais fácil for sua incorporação no estilo de vida das pessoas, mais fácil será sua difusão. O custo de adoção faz com que modas de custo mais baixo tenham maior penetração. A observabilidade refere-se ao grau de visibilidade e comunicação da moda dentro do grupo social. Um vestido para festa é mais visível do que um roupão, sendo então de mais fácil difusão classes (Levy & Weitz, 1996: 350-351).

Na fase de saturação a aceitação da moda já chegou em seu nível mais elevado. Quase todos os consumidores do mercado alvo estão cientes da moda e já se decidiram pela sua aceitação ou rejeição. Neste ponto, a moda em questão já se tornou velha e cansativa para muitas pessoas. Segue então a fase de declínio na aceitação e obsolescência. A moda que passou pela saturação não mais representa uma oportunidade para as pessoas expressarem sua individualidade. Os criadores de moda e líderes já estão começando a experimentar novas modas que, ao serem introduzidas, aceleram o declínio das modas que a antecederam classes (Levy & Weitz, 1996: 351).

Uma coisa interessante que ocorre com os consumidores com consciência de moda, é que eles são, ao mesmo tempo, ousados e conservadores. Eles querem usar os estilos mais novos de forma que sejam vistos como diferentes, mas eles não querem ser tão diferentes a ponto de não serem aceitos classes (Levy & Weitz, 1996: 355).

Tudo isso faz com que o trabalho dos varejistas que lidam com moda se torne mais complexo e difícil. A função de compra e/ou fabricação (muitos varejistas da área atuam também com a fabricação própria) assume um papel de destaque. Como em qualquer outro negócio as lojas precisam estar atendendo aos desejos e necessidades dos consumidores. Mas quando se trata de consumidores com maior preocupação com a moda estes desejos e necessidades assumem uma dificuldade de detecção maior do que a que já existe normalmente.

Para prever as tendências da moda, os compradores usam publicações da área, serviços de informação sobre moda e o coordenador de moda da empresa. Estes coordenadores de moda analisam os mercados de moda e tendências do consumidor providenciando informações para os compradores sobre novos tecidos, cores e estilos classes (Levy & Weitz, 1996: 356).

Outro fator complicador ao se lidar com moda, é a maior consciência de moda que existe hoje, ao mesmo tempo, em todas as classes sociais e segmentos de mercado. Isso ocorre devido a ampla cobertura da mídia, a quantidade de propagandas e a mobilidade do consumidor. Isso acabou por tornar os ciclos da moda cada vez menores, trazendo mudanças no processo de adoção. Isso fez com que o planejamento do que vender se tornasse mais complexo para o varejista. Uma decisão que ele precisa tomar é a forma de se posicionar no mercado, se quer ser conhecido como arrojado ou tradicional no que se refere à moda. Isso depende dos desejos de sua clientela (Morgenstein & Strongin, 1987: 48).

No contato com os clientes, alguns cuidados precisam ser tomados. É preciso saber identificar os “inovadores de moda” dentro do segmento que a empresa busca atingir, de forma que se possa fazer um trabalho especial com estas pessoas, que assumem o importante papel de propagação das novas modas. No trato com todos os clientes, é necessário realizar um atendimento diferenciado, pois artigos de moda tornam a compra mais complexa. É preciso buscar diminuir a possível ansiedade pós-venda experimentada pelo consumidor (dissonância cognitiva), o que diminui a satisfação obtida com a compra.

Para os lojistas que trabalham com moda, é importante saber comunicar suas ofertas aos “inovadores de moda”. A forma de lidar com este grupo é de fundamental importância, pois eles são a fonte primária de informação de moda para os “seguidores da moda” (Levy & Weitz, 1996: 358).

Os varejistas que vendem artigos da moda precisam fornecer serviços especiais para seus clientes, porque estes clientes estão tomando decisões de compra importantes e

arriscadas (decisões que podem afetar sua imagem e ego). Os varejistas precisam providenciar mais informações do que dão para seus clientes que compram produtos mais básicos classes (Levy & Weitz, 1996: 360).

2.1.8 VAREJO E ESPAÇO URBANO

A atividade varejista é vital no sistema econômico. Não é possível imaginar, no contexto atual, uma realidade em que ela não esteja presente. Ela é parte do dia-a-dia das pessoas, que interagem com suas instituições todo o tempo. Esta interação, no entanto, nem sempre se dá de forma tranqüila. Existem situações em que o varejo chega a ser um incômodo para transeuntes pela poluição visual ou sonora, por exemplo. Isso está ligado ao fato de que, embora o varejo se encontre presente em todo o espaço urbano, sua presença nem sempre é ordenada e lógica.

Algumas características podem ser observadas no desenvolvimento do varejo. Ele acompanha o desenvolvimento das cidades podendo ter seu ciclo de vida associado à regiões geográficas. Isso pode ser facilmente observado na Grande Belo Horizonte.

Em Nova Lima nota-se um varejo latente, em função do deslocamento de moradores para os condomínios da região. No bairro Belvedere, ele é nascente, acompanhando as edificações que tem sido erguidas no local nos últimos anos. Em Venda Nova pode-se notar um varejo em crescimento. Já no centro da cidade, de um modo geral, e na Savassi, o que se observa é um varejo maduro. São locais percebidos como “regiões de lojas”, onde o comércio e a concorrência já são bem estabelecidos. Em outros pontos, como em alguns locais do centro e na Lagoinha, encontra-se um varejo em decadência.

Observando-se estes movimentos do varejo fica explícita a necessidade de reconfiguração do espaço urbano. Isso viria a permitira que os varejistas obtivessem um retorno maior de suas atividades e que as pessoas fossem melhor servidas, tendo à sua disposição mais opções de comércio com uma distribuição espacial mais lógica.

Essa reconfiguração do espaço urbano não é algo, no entanto, que ocorra por si só. Ela depende de ações governamentais, da implantação de políticas públicas participativas. É preciso haver o envolvimento, além da própria classe varejista, das comunidades locais, de forma que sejam criadas e implementadas diretrizes que levem à reconfiguração espacial do varejo na cidade.

Em Belo Horizonte, já se encontra, hoje, em desenvolvimento, um instrumento capaz de amparar tal reconfiguração. Trata-se do “Geoprocessamento” que vem sendo realizado pela Câmara de Dirigentes Lojistas da cidade. Neste trabalho, um vasto número de informações sobre o varejo, coletadas em pesquisas com os lojistas, são cadastradas num programa onde consta a localização de cada loja, num mapa da cidade. Desta forma, ele permitirá que se conheça e avalie a realidade do varejo em qualquer região determinada na cidade.

A riqueza deste projeto encontra-se ligada ao vasto número de informações coletadas, que permitem análises das mais diversas, como econômica, mercadológica, tecnológica e até mesmo arquitetônica. Exemplos de algumas das questões abordadas deixam isso mais claro: pergunta-se o número de computadores do estabelecimento, softwares utilizados, faixa de faturamento, dias de maior movimento, se a loja importa ou exporta, se ela utiliza alguma consultoria ou treinamento, valor do aluguel; além de ser feita uma avaliação da parte arquitetônica e urbanística pelo pesquisador (nesta parte são utilizadas pessoas da área da arquitetura) que leva em conta fachada, vitrine, *lay out* interno, logotipo, etc.

Com todas estas informações cadastradas por região, as análises do varejo podem ser feitas baseadas em dados resultantes de fonte confiável. Isso permite tanto o diagnóstico de lojas em particular, à partir da detecção de problemas específicos, quanto de ruas, bairros ou regiões. E, como foi colocado, é um poderoso instrumento para subsidiar políticas públicas.

O objetivo geral do projeto dá mais clareza de suas possibilidades:

O objetivo geral deste projeto foi o mapeamento e cadastramento da distribuição espacial dos estabelecimentos comerciais e de serviços, a análise do perfil de atratividade, indicação de diretrizes de vocação regional, identificação do índice de concentração do comércio e serviço na região, no sentido de identificar possibilidades de revitalização urbanística dos mesmos, visando a implantação de projetos específicos, bem como oportunidades de novos negócios, através da geo-localização dos principais vetores comerciais, numa análise evolutiva da atividade sócio econômica da região, com vistas à perspectivas de intervenção e melhoria (CDL/BH, 2001).

O resultado desta reconfiguração do varejo pode se refletir muito além do ambiente comercial. Ele pode atingir diretamente a qualidade de vida na cidade, trazendo reflexos sobre a cidadania. Isto pode ser observado em cidades onde ocorreram projetos de revitalização do centro histórico / comercial, como Salvador. A revitalização transforma a relação que as pessoas têm com o lugar. Aumenta-se a frequência, muda-se a percepção, abrem-se perspectivas.

2.2 O CONFLITO MARKETING X VENDAS NO VAREJO

A execução da venda é parte integrante da atividade mercadológica. O marketing diz respeito às trocas que ocorrem no mercado e, no varejo, essas trocas se concretizam, na maioria das vezes, à partir da venda de um bem ou serviço. No entanto, não basta estar vendendo para se estar “fazendo marketing”, pois a atividade mercadológica se caracteriza pela orientação para o consumidor e as atividades de venda, muitas vezes, são realizadas sem a menor consideração pelo consumidor. Essa questão diz respeito à orientação seguida pela empresa.

Kotler & Armstrong (1995) definem cinco conceitos alternativos (ou filosofias de orientação) segundo os quais as organizações conduzem suas atividades. São eles os conceitos de produção, produto, venda, marketing e marketing societário. Dois deles são de maior relevância, no momento, para mostrar o conflito que muitas vezes se manifesta

no comércio varejista entre vendas e marketing. São eles, justamente, os conceitos de venda e de marketing.

Segundo o conceito de venda, *os consumidores só compram bastante produtos de uma empresa quando ela despende um grande esforço em vendas e promoção* (Kotler & Armstrong, 1995: 10).

Nessa abordagem não existe a preocupação com a posterior satisfação do consumidor. O que se quer é vender os produtos da empresa, que não leva em conta a demanda do mercado para a orientação da produção ou das compras dos produtos a serem posteriormente vendidos. É este o ponto chave para se entender o outro conceito, o de marketing. Este sustenta que *para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus promoção* (Kotler & Armstrong, 1995: 10).

É importante observar, no entanto, que a empresa não deve dar a todos os clientes tudo o que eles desejam. Esse processo deve ser equilibrado com os objetivos da empresa de obtenção de lucro.

A figura a seguir ilustra bem as diferenças existentes entre estes dois conceitos:

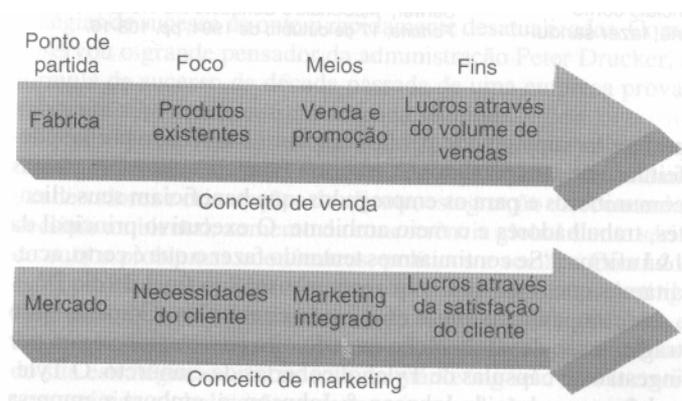


FIGURA 8 - O conceito de vendas e o conceito de marketing

FONTE - KOTLER e ARMSTRONG, 1995, p. 11.

Pode-se notar como todo o processo é diferente nos dois conceitos. Enquanto o de vendas se inicia na fábrica, o de marketing se inicia no mercado. O primeiro foca os produtos já existentes e utiliza as vendas e promoções e, o segundo, foca as necessidades dos clientes utilizando o marketing integrado (4Ps). Assim, embora ambos visem o lucro no final, no conceito de vendas este lucro se dará através do volume de vendas, enquanto no conceito de marketing, será uma consequência da satisfação do cliente.

É esta diferença que se pretende explorar neste momento. Acredita-se que isso é necessário porque o conflito orientação para marketing / orientação para vendas se faz notar de maneira acentuada no comércio varejista. O conflito se manifesta porque, como foi colocado na parte introdutória deste trabalho, observa-se muitas organizações varejistas com um discurso de satisfação do cliente, mas com práticas de vendas que “atropelam” qualquer possibilidade de satisfação. O grande problema disso é que, no mercado atual, a adoção do conceito de marketing tem sido colocado como condição necessária para se alcançar o sucesso. As organizações que persistirem a encarar a venda como fim, e não como meio, encontrarão maior dificuldade de sobrevivência.

Satisfação do consumidor não é um luxo no varejo, mas condição necessária para o sucesso. Com esta idéia em mente, se acredita que toda operação varejista deveria aderir ao conceito de marketing, que é definido como um conjunto de idéias que se mostra presente em todo planejamento, políticas, procedimentos e ações da empresa orientada para o cliente (Bolen, 1988: 22).

Num livro lançado em 1977, Blackwell disse que os melhores varejistas do mundo vão atender às demandas do mercado e evoluir de comerciantes (*merchant*) para mercadólogos. Os comerciantes se dedicam a atividade de *merchandising*, ou seja, dão ênfase na compra das mercadorias certas, na precificação correta, na colocação adequada dos produtos na loja e na diminuição de preços no tempo certo. Embora *merchandising* possa envolver algum marketing, seu foco primário está nas atividades internas da loja. Uma ênfase de marketing, por outro lado, foca nas decisões sobre variáveis competitivas externas à loja, como definição e seleção de mercados-alvo, seleção da localização da loja, projeto e implementação de tecnologia da informação e

sistemas logísticos, desenvolvimento de políticas de crédito, programas de mensuração da satisfação dos clientes e outros programas para atrair os clientes para a loja e mantê-los voltando. Essas atividades de marketing estão emergindo como as “melhores práticas” para os varejistas que pretendem obter sucesso no vindouro “século do consumidor” (Blackwell, 1977: 179-180).

Também no ano de 1977, Kotler, num artigo publicado na *Harvard Business Review*, discutia as diferenças existentes entre a orientação para vendas e a orientação para marketing. Nesse artigo, ele busca mostrar as diferenças entre as duas orientações evidenciando as vantagens do marketing.

É grande o contraste no pensamento dos gerentes das duas orientações. Os que são voltados para vendas valorizam mais o volume de vendas do que o lucro advindo destas, possuem uma visão de curto prazo, dirigem seus esforços para consumidores individuais ao invés de segmentos de mercado e preferem o “trabalho de campo” ao “trabalho de escritório”. Já os gerentes que trabalham dentro da filosofia de marketing fazem um planejamento do lucro, observando as margens de cada produto, possuem uma visão de longo prazo, desenvolvendo estratégias adequadas para tal, buscam atingir segmentos de mercado que se mostrem mais vantajosos e são bons em “trabalhos de escritório”, como análise de mercado, planejamento e controle. As principais vantagens apontadas como resultantes de um trabalho voltado para o marketing seriam a estabilidade e crescimento a longo prazo, enquanto o trabalho voltado para vendas pode apresentar lucros a curto prazo, mas se mostra muito instável (Kotler, 1977).

A discussão vendas X marketing vem de longa data, mas permanece atual. Os consumidores se deparam todo o tempo com situações de compra onde a orientação para vendas é evidente. Isso é facilmente observado em lojas que se utilizam de técnicas de venda persuasiva.

MATHIAS (1995), em artigo publicado pelo PROVAR (Programa de Administração do Varejo), mostra diversas técnicas de persuasão existentes no varejo. Uma dessas técnicas refere-se à utilização do “Princípio do Contraste”, segundo o qual tendemos a

exagerar contrastes em nossa percepção. Isso é utilizado pelo varejo da seguinte forma: o vendedor oferece em primeiro lugar um produto de preço mais elevado, para depois mostrar um com preço mais baixo. Com isso, devido ao contraste entre os preços, o preço do segundo produto fica parecendo ainda mais baixo.

Outra técnica muito utilizada, se baseia na “escassez”. As lojas fazem parecer que o produto é o último, que ele vai acabar, levando as pessoas a realizarem uma compra de impulso pelo “medo de ficarem sem”, independente da importância que o produto tenha para a pessoa e de sua real necessidade de possuí-lo. Após mostrar diversas técnicas de persuasão, o autor conclui o artigo alertando para a limitação na utilização de tais técnicas. Segundo ele, o melhor é realizar um bom atendimento visando o retorno do cliente à loja.

O ser humano é complexo e simples ao mesmo tempo. Estas regras de persuasão vêm sendo utilizadas há muito tempo com resultados extraordinários. Porém, é preciso que o vendedor de varejo tenha em mente que o consumidor está aprendendo agora que há uma legislação mais apropriada e que a oferta de bens está aumentando com a abertura da economia. A melhor postura é a de procurar atender bem o cliente, tratá-lo como pessoa e procurar atingir seu interesse. Com isto, ele voltará sempre. (Mathias, 1995: 125).

A força da orientação para vendas no varejo pode ser observada a partir dos treinamentos de vendedores realizados pelo setor. Profissionais da área citam o Grupo Friedman como maior referência em cursos para o varejo. Shoppings de Belo Horizonte já ofereceram vários treinamentos desse grupo para seus lojistas. Uma análise do último livro do Friedman publicado no Brasil permite perceber como o treinamento de vendedores, dentro da abordagem do Grupo Friedman, reforça a idéia “vender sempre”, passando por cima da satisfação do cliente. O livro em questão se chama “Não, Obrigado. Estou Só Olhando! Técnicas de Vendas de Varejo Para Transformar Curiosos em Compradores” (Friedman, 1995). Há uma frase, logo na introdução, que serve para ilustrar esta questão: *Se você decidiu cumprimentar um cliente, decida que vai vender para ele e satisfazer suas necessidades!* (Friedman, 1995: XXI).

Essa frase faz parecer que a satisfação das necessidades é uma consequência da venda, e não o contrário, como seria de se esperar dentro da visão de marketing. Essa inversão é decorrente do fato do autor dar à venda uma ênfase muito maior do que à satisfação do cliente. Segundo Friedman (1995), a venda tem que ser realizada sempre que um cliente entra na loja e, quando isso não ocorre, fica parecendo que houve falha do vendedor. No capítulo “Contornando Objeções” há a seguinte frase: *Se os clientes dizem que não gostaram do item, ou se dizem que gostaram mas sem muita convicção, descubra o que eles não gostaram e dê um jeito.* (Friedman, 1995: 150).

Fica parecendo que sempre é possível “dar um jeitinho”, fechar a venda. Mas obviamente isso não corresponde à realidade. Nem todo cliente que entra numa loja irá comprar. Ele pode estar sem dinheiro, pode estar pesquisando, pode querer um produto específico que a loja não possui, ou mesmo não gostar de nada que o vendedor mostrou. Dentro de uma filosofia de marketing, mais importante que fechar uma venda com este cliente, seria realizar um bom atendimento, mostrar-se prestativo e atencioso e não pressioná-lo, de forma que ele pudesse sair da loja sem ter comprado um bem, mas tendo comprado a idéia de que aquela é uma boa loja, com um ambiente de compras agradável, onde ele pode voltar outra vez, quando quiser algo que ela possui ou possa indicar para alguém que sabe que gostaria dali. Outro trecho do livro que reforça essa idéia merece ser destacado:

Se um cliente está hesitando em gastar dinheiro com uma peça num mês em que tem que pagar os impostos, as crianças precisam de sapatos novos e a lavadora de louça quebrou, a maioria dos vendedores usa de simpatia, diz ao cliente que entende seu problema e expressa seu desejo de que ele volte quando tudo estiver bem de novo. Por outro lado, eu usaria empatia e diria: “Eu sei o que você quer dizer. Sempre que acho que não posso gastar dinheiro, a única coisa que me faz sentir melhor é gastar mais dinheiro. Por que você não faz isso?” (Friedman, 1995: 11).

Este trecho não deixa dúvidas de que o enfoque do livro é realmente o de “vender sempre”. Uma venda numa situação como esta tem uma grande possibilidade de se tornar um grande arrependimento para o cliente, interferindo na imagem da organização e na possibilidade de recompra. Mas esta questão de “imagem da organização” não

parece ser uma preocupação do autor. Tanto que ele diz para culpar o departamento de compras da loja, quando o estoque de alguma mercadoria desejada pelo cliente tiver acabado (Friedman, 1995: 87).

A questão da satisfação se faz presente no livro, mas de maneira “tímida” e não como conceito central. O objetivo do vendedor que segue a cartilha Friedman não é vender ao longo da vida do cliente, mas “agarrar” cada possibilidade de venda como se fosse a última.

Se o cliente recusar sua oferta de um produto alternativo, você pode estar numa posição difícil. Você corre o risco de parecer inconveniente ao tentar fazer uma venda alternativa para um cliente relutante. Por outro lado, é difícil não tentar fazer a venda (Friedman, 1995: 83).

A última frase do trecho citado resume toda a idéia. É muito difícil para o vendedor não tentar fazer a venda, mesmo que sinta que ele não pode atender realmente os desejos do cliente, conseguindo sua satisfação. É a contradição que se impõe em toda a obra. Por um lado vender sempre, por outro, satisfazer o cliente. Por mais que se diga que a satisfação é importante, a idéia de persuasão se faz mais presente. E, definitivamente, não se pode falar em venda persuasiva e satisfação, afinal, persuadir significa levar a crer, determinar a vontade, é sinônimo de convencer, induzir. A colocação que se segue é um exemplo de como a persuasão se faz presente neste livro:

A capacidade de conduzir um cliente de um produto que você não tem para um que está no estoque é um dos instrumentos mais poderosos que você pode desenvolver. (...) A única razão pela qual os vendedores são necessários é porque as lojas geralmente têm produtos que nem todo mundo quer comprar (Friedman, 1995: 81).

Se esta é a visão de negócios do grupo de maior referência para o varejo no Brasil, percebe-se que uma real orientação para marketing não é algo fácil de ser alcançado. Mas não só nos treinamentos a orientação para vendas se impõe. A forma de remuneração de vendedores é também outro incentivo para que os empregados da loja estejam colocando as vendas a curto prazo à frente da satisfação do cliente. Isso se dá porque grande parte das lojas do varejo, em especial no setor estudado de vestuário,

utilizam a comissão de vendas como principal forma de remuneração de vendedores. Embora diversas lojas adotem a remuneração mista – fixo mais comissão – o valor do fixo tende a ser irrisório perto do valor médio alcançado pela comissão.

O valor do salário comissionado é proporcional ao montante vendido. Ele traz as vantagens de ser de fácil entendimento pelo empregado e de proporcionar um incentivo financeiro para que os vendedores se dediquem mais ao trabalho. Há, entretanto, desvantagens no plano. A competição entre os funcionários pode sair do controle, com os vendedores brigando pelos clientes que entram na loja. Outro problema são os vendedores que “atacam” os consumidores. Se as vendas estão baixas, o moral dos funcionários é muito afetado. É também difícil conseguir ajuda para qualquer trabalho que não se refira diretamente às vendas. A transferência de funcionários, seja entre departamentos ou entre lojas, também é dificultada pelo sistema (Bolen, 1988: 337-338).

Las Casas (1998), ao discorrer sobre a remuneração por comissão, aponta também o problema do prejuízo que pode ser causado à imagem da empresa, entre outras dificuldades:

Pela dependência exclusiva das comissões, os vendedores podem tornar-se muito agressivos, o que prejudica a imagem da empresa. Outra desvantagem é que fica mais difícil obter apoio para a execução de qualquer outra tarefa que não seja diretamente relacionada com a venda em si, como preenchimento de relatórios, treinamento, etc (Las Casas, 1998: 157).

Para Davidson, Sweeney & Stampfl (1988), a remuneração por comissão só pode ser usado com eficiência sob certas condições. São elas:

- A responsabilidade do empregado está limitada a vender.
- As oportunidades de vendas são equilibradas.
- Habilidades para vendas não usuais e conhecimento do produto são requeridos.

- Os produtos são de alto valor unitário, e vendas individuais são de grande importância para o vendedor.

Eles apontam também as principais vantagens e desvantagens do sistema:

QUADRO 1 - Vantagens e desvantagens da remuneração por comissão

VANTAGENS	DESVANTAGENS
- fácil entendimento pelos empregados que podem computar mentalmente seus rendimentos	- pressão dos empregados devido a insegurança do montante a receber
- um rendimento mínimo pode ser assegurado por uma venda imaginada	- possibilidade de perder a força como incentivo em períodos de vendas baixas quando o vendedor é incapaz de ganhar comissões iguais às imaginadas
- representa um incentivo efetivo já que o rendimento depende diretamente da produção	- não contribui para a moral e relacionamento entre os empregados
- o serviço é realizado rapidamente através de uma rápida aproximação pelo vendedor	- o serviço ao consumidor tende a ser prejudicado devido ao desejo dos vendedores de “agarrarem” as vendas, utilizando táticas de alta pressão
- os custos diretos da venda permanecem constantes em relação às vendas	- dificuldade nas operações, tendência a negligenciar atividades não ligadas à venda e recepção fraca dos novos vendedores
- o excesso de vendedores é eliminado devido ao desejo dos outros de poder receber comissões num nível elevado	- dificuldade de transferir empregados de uma função para outra

FONTE: DAVIDSON, SWEENEY & STAMPFL. 1988. p. 563.

A força de vendas é um dos maiores problemas de qualquer organização varejista. Isso ocorre porque, como os vendedores são os funcionários com quem os clientes têm contato, o julgamento que eles farão das lojas são feitos através deles. Torna-se então vital que as lojas se assegurem de contar com as pessoas certas na função de vendas e

treine-as adequadamente, de forma que eles estejam preparados para representar a loja frente aos clientes (Barker, Anderson & Butterworth, 1956: 472).

Para Parente (2000), o capital humano é o recurso mais importante para um varejista:

Varejo é uma atividade que envolve a interação entre pessoas. De um lado, os clientes; do outro, os funcionários do varejista. Uma equipe de funcionários bem treinada e motivada é o patrimônio mais valioso da empresa. São os funcionários que fazem as coisas acontecerem nas lojas, sendo os responsáveis pelo atingimento dos objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa (Parente, 2000: 362).

Barker, Anderson & Butterworth (1956) apontam uma grande mudança na atitude dos vendedores nos últimos setenta e cinco anos. Esta mudança ocorreu em paralelo às mudanças dos conceitos éticos nos negócios. O que antes era aceitável e esperado no varejo, hoje, além de não ser ético, seria desastroso para a loja. A percepção da relação entre o comportamento dos vendedores de antigamente e a perda de clientes é, sem dúvida, a principal razão do surgimento de um novo tipo de vendedor.

Antes, as transações de vendas eram regidas pelo seguinte princípio: a satisfação do consumidores é problema dele. Isso se baseava na falsa suposição de que uma boa venda era aquela em que a loja conseguia tirar vantagem do comprador. Isto é, a loja vendia algo que o consumidor não precisava, ou vendia numa quantidade elevada, ou num preço mais alto, ou o enganava quanto à qualidade do produto. Era responsabilidade do consumidor descobrir isso antes que a venda fosse feita. Se ele não descobria a tempo, merecia ser enganado. Como resultado desta política, toda venda era uma batalha entre o vendedor e o consumidor, para ver qual conseguia tirar vantagem do outro clientes (Barker, Anderson & Butterworth, 1956: 472).

Hoje, esta forma de negócio deu lugar a política de satisfação do consumidor. O vendedor tenta servir ao cliente, oferecendo a mercadoria que melhor se adequa às suas necessidades, de forma que ele obtenha valor pelo dinheiro empregado. O velho combate deu lugar a um melhor relacionamento com os clientes (Barker, Anderson & Butterworth, 1956: 473).

Mesmo que o vendedor ajude o cliente a decidir pela compra, isso deve ser feito com muito tato, de forma que o cliente sinta que está decidindo por si só. Quando o consumidor sente que está sendo apressado ou indevidamente influenciado, ele não só se ressentido, como tende a não ficar satisfeito com a compra. O vendedor deve se lembrar sempre de que ele está na loja para servir ao cliente. Isso inclui mostrar a mercadoria adequada às necessidades do cliente, explicar a mercadoria de forma que o cliente possa saber se ela é realmente o que ele busca, ajudando-o a comprar as mercadorias certas. Em todas as fases da venda ele deve estar dando o aconselhamento de um *expert* e servindo ao cliente (Barker, Anderson & Butterworth, 1956: 490).

É vital para o varejo que se dê uma transformação radical na postura do vendedor. Uma pesquisa realizada em 1998 apresentada no 3º Congresso Brasileiro do Calçado em outubro do mesmo ano dão a dimensão do problema. Ela ocorreu com consumidores de calçados em Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo. Embora os dados se refiram ao setor de calçados, eles não deixam de refletir uma realidade que pode se estender a outros ramos de atividades.

Nesta pesquisa, foram feitas diversas afirmações e dadas para os entrevistados cinco possibilidades de respostas (discorda totalmente, discorda em parte, não concorda nem discorda, concorda em parte e concorda totalmente). Duas destas afirmações diziam respeito à questão do vendedor. Quanto à primeira delas, “Eu gosto de escolher calçados sem a presença do vendedor”, 45% dos entrevistados concordaram totalmente e 20% concordaram em parte. Quanto à segunda, “A opinião dos vendedores é importante para comprar sapatos”, 35% discordaram totalmente e 15% discordaram em parte.

São resultados alarmantes. O fato da maioria das pessoas preferir escolher os produtos sem a presença do vendedor mostra como o trabalho destes se mostra, em muitas vezes, incômodo. É mais um indicativo da distância entre marketing e vendas no comércio varejista.

Vem reforçar a idéia, pesquisa realizada pelo autor em lojas de calçados femininos do BH Shopping, desenvolvida num trabalho de monografia para um curso de especialização em marketing. Nesta pesquisa, pôde-se constatar, no setor estudado, uma clara orientação para vendas embora, em muitas ocasiões, fosse adotado o discurso “o cliente é o rei”. É a distância entre o discurso e a prática de marketing (Soares, 1999).

2.3 POSICIONAMENTO NO VAREJO

Como já foi colocado, este trabalho toma por base o modelo de negócios oferecido por Treacy & Wiersema (1995) apresentado no livro “A Disciplina dos Líderes de Mercado”. Este modelo é fruto de um estudo desenvolvido com 80 empresas de sucesso que buscou identificar os fatores que explicariam tal sucesso. Segundo os autores, existem três caminhos diferentes para se alcançar o sucesso e é necessário que cada organização escolha um destes caminhos com bastante clareza, de forma a não confundir o cliente.

As três opções são: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente. Estas possibilidades correspondem aos diversos tipos de valores que são buscados pelos clientes - melhor custo total, melhor produto e melhor solução total, respectivamente. Estes conceitos serão melhor trabalhados mais à frente. No momento, faz-se importante situar o modelo em relação a algumas variáveis de marketing. Para isso, é necessário observar que o aspecto central nas idéias de Treacy & Wiersema (1995) é a *oferta de valor ao cliente*. E é justamente o conceito de “valor” que compõe base do pensamento mercadológico, afinal, marketing trata das relações de troca no mercado, trocas de valores, que podem se referir a bens tangíveis, serviços, dinheiro, participação, idéias etc. Assim, é traçada a ligação que permite a utilização do referido modelo num estudo de marketing.

Neste sentido, é muito esclarecedora uma palestra de Philip Kotler distribuída no Brasil, em vídeo, pela revista de negócios *HSM Management*. Kotler coloca como um problema básico do vendedor tornar-se conhecido no mercado-alvo. Neste processo, existem duas etapas distintas. Em primeiro lugar deve ocorrer o posicionamento em termos de valor e

depois o desenvolvimento da marca. *O problema da companhia é criar uma posição para sua marca na mente do cliente. É assim que ele saberá o que você representa, o que você promete e o que ele pode esperar de você* (Kotler, 1999).

Neste exercício de posicionamento, a ser desenvolvido pelas organizações, Kotler cita a abordagem ao assunto oferecida por Treacy & Wiersema. Ele apresenta o modelo desenvolvido pelos dois consultores, situando-o como uma forma de posicionamento em relação ao benefício.

É necessário, então, observar que o modelo a ser utilizado neste trabalho diz respeito ao posicionamento das organizações. Desta forma, vale a pena observar algumas questões sobre posicionamento.

Antes de mais nada, é preciso observar que o posicionamento se encontra atrelado ao processo de segmentação. Ou seja, antes que uma organização conduza um trabalho de posicionamento, é preciso que ela já tenha bem definido o(s) segmento(s) de mercado em que pretende atuar. As duas próximas citações deixam isto bem claro.

Com referência ao posicionamento, a partir da definição, da avaliação e da escolha precisa dos segmentos (...) o varejista encontra-se em situação adequada para estabelecer claro posicionamento para atingir os segmentos selecionados (Toledo, Neves & Filho, 1997).

Após se selecionar os mercados em que se deseja competir e de se obter os recursos necessários para tal, um posicionamento estratégico é desenvolvido (Mason, Mayer & Ezell, 1988).

A idéia de segmentação também se encontra estreitamente ligada ao processo de diferenciação. Parente (2000) considera o posicionamento resultante deste processo, onde as organizações buscam desenvolver diferenças significativas para competirem em melhores condições no mercado. A ligação com segmentação ocorre na medida em que as diferenças trabalhadas por uma empresa a tornarem mais atrativa para um segmento de mercado específico.

Concluído o processo de segmentação vem então a necessidade de se buscar um posicionamento adequado. Ao se pensar no posicionamento é retomada a questão do valor.

Os consumidores escolhem os produtos que irão comprar de acordo com o valor que percebem nestes produtos. Portanto, através da compreensão das necessidades dos consumidores e do processo de compra destes, a empresa saberá como oferecer maior valor a eles, o que por sua vez permitirá que ela os atraia e os mantenha como clientes (Kotler & Armstrong, 1995: 174).

Segundo Bell & Salmon (1996: 87), o posicionamento de uma loja do varejo é a totalidade daquilo que oferece aos consumidores. Consumidores variam no que eles querem de uma loja, mas os fatores que as pessoas mais consideram incluem produtos disponíveis, preço, conveniência e serviço. Lojas diferentes darão ênfase diferente nesses fatores.

Pode-se traçar um paralelo entre as possibilidades de posicionamento colocadas por alguns autores que tratam do varejo e as apresentadas por Treacy & Wiersema (1995). Para Toledo, Neves & Filho (1997), os mapas de posicionamento costumam envolver os critérios de preço e serviço. O varejista pode posicionar-se em uma escala que varia de baixo a alto preço e de baixo a alto grau de serviço oferecido. Morgado & Gonçalves também citam preço e serviço como variáveis a serem levadas em consideração pelo varejista ao buscar um posicionamento no mercado.

Para o varejista, a decisão mais importante que deve tomar em termos de posicionamento é o nível de serviço que pretende fornecer a seus clientes. Normalmente, para suportar a estrutura de custos associada a um nível de serviço mais alto, o varejista deve trabalhar também com preços mais altos (Morgado & Gonçalves, 1997: p. 71).

A figura a seguir mostra as quatro possibilidades resultantes da combinação de preços e serviços:

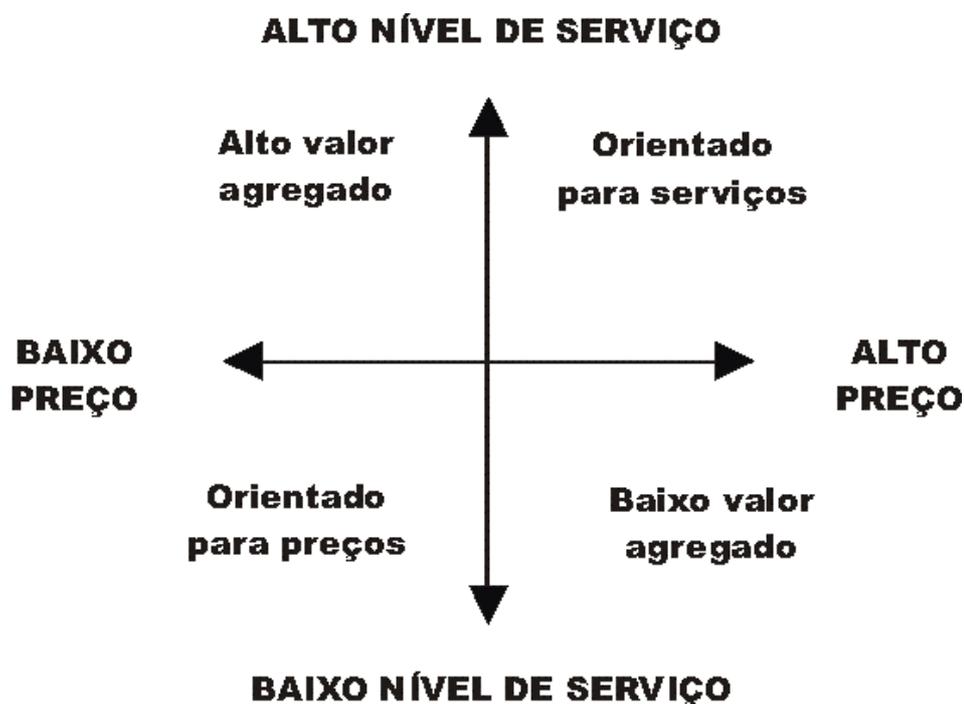


FIGURA 9 - Possibilidades de Posicionamento no Varejo

FONTES - MORGADO & GONÇALVES. 1997. p. 72.

As três possibilidades de posicionamento de Treacy & Wiersema (1995) lidam com as variáveis serviço e preço, embora em abordagem diferente da destes autores citados. Mas, como foi colocado, podem ser traçados alguns paralelos entre as duas abordagens.

A disciplina de valor “excelência operacional” é a que permite a atuação com preços mais baixos, em função dos menores custos alcançados. Os serviços, neste caso, seriam mais simples e padronizados. Corresponderia à orientação para preços. Já a disciplina “intimidade com o cliente” se baseia exatamente no serviço, já que ela pretende atender os clientes em suas necessidades mais particulares.

A disciplina de valor “liderança em produto” pode ou não significar melhores serviços. Isto vai depender de que produto está se tratando, afinal, a definição mercadológica para produtos engloba tanto os produtos tangíveis, que são os bens, quanto os intangíveis, que são os serviços. Quando os serviços forem suplementares a produtos tangíveis, eles não serão, necessariamente, os de mais alto nível. No entanto, nos casos em que o

produto se tratar de um serviço, obviamente, a liderança em produto pode ser lida como liderança em serviço, ou seja, níveis muito elevados de serviços.

Estas comparações resultam em alguma confusão, mas isso é natural, afinal, tratam-se de modelos distintos. A intenção com este exercício foi apenas mostrar que o modelo de Treacy & Wiersema (1995) não está totalmente distante do abordagem usual para posicionamento no varejo.

A próxima parte do trabalho será dedicada ao melhor conhecimento do referido modelo, buscando compreender melhor do que se trata cada uma das já citadas disciplinas de valor, nas quais ele se baseia.

2.4 O MODELO DE TREACY E WIERSEMA

As idéias contidas no livro “A Disciplina dos Líderes de Mercado” (Treacy & Wiersema, 1995) seguem alguns preceitos. O primeiro deles é apresentado logo no início da obra, em sua introdução. *Nenhuma empresa pode ter sucesso hoje tentando ser tudo para todos. Em vez disso, ela precisa encontrar o valor único que somente ela pode entregar a um mercado escolhido* (Treacy & Wiersema, 1995: 12).

O trecho citado aponta para uma questão central no livro, a necessidade de escolha por parte da organização. Como já foi colocado, são apresentadas três possibilidades diferentes para estas, são as três disciplinas de valor. E é um ponto chave para a compreensão do referido modelo o fato de haver clareza de que não é possível querer ter uma atuação excepcional nas três disciplinas. É preciso que se opte pelo valor que se quer ofertar com bastante clareza, de forma que os esforços possam se voltar para a direção escolhida.

A necessidade da escolha de uma dessas disciplinas de valor se explica pelo acirramento da competição e das mudanças no ambiente em que as empresas atuam. Os avanços tecnológicos mudaram o valor do tempo, alterando as expectativas dos clientes. Os produtos e serviços passam a ter menos erros, contribuindo também para que as

exigências dos clientes sejam cada vez maiores. Eles passam a não aceitar inconveniências que antes eram mais comuns. A alta qualidade deixa de ser um diferencial e passa a ser apenas um requisito para se entrar no mercado (Treacy & Wiersema, 1995: 21-24).

Estas questões levam a empresa a precisar ofertar um valor único superior. Não é possível ser o melhor em tudo, tornando-se necessário escolher os clientes, o mercado em que quer atuar, e ajustar, então, o foco de valor. Para o cliente, valor é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos ao adquirir um produto ou serviço. Os valores para as empresas líderes de mercado estudadas significam três coisas diferentes: melhores produtos, melhor solução total e melhor custo total.

Além disso, a opção da organização por atuar voltada para uma das disciplinas de valor implica em diferentes formas de gestão, em processos internos distintos, em necessidade de pessoas com perfil diferente, etc. Ou seja, é impossível querer ser a melhor nas três disciplinas. A não-escolha resultará em confusão. Só é possível querer “atacar” em todas as direções se não se pretende ser líder de mercado. Porque neste caso, a organização poderá ficar na média nas três disciplinas, mas não terá como se sobressair em nenhuma delas.

A escolha de uma disciplina não significa, porém, que nenhuma atenção deva ser dada às outras duas. As empresas devem optar por uma delas e dirigir suas atenções, mas é importante que mantenha padrões razoáveis nas outras duas. Assim, se ela atua voltada para custo, precisa ter um bom produto e atendimento. Raciocínio similar deve ser feito para as outras duas situações.

É importante observar que os clientes conseguem distinguir entre as várias espécies de valor, não exigindo, de modo geral, todos eles do mesmo fornecedor. Assim, se estão em busca do melhor custo total, estão dispostos a abrir mão, por exemplo, de um atendimento especial e diferenciado.

Isso é facilmente observado no mercado. São muitas as lojas cujas deficiências são conhecidas por grande parte dos clientes (deficiências de produto e atendimento, por exemplo), mas elas continuam a operar, vendendo bastante, em função de baixos preços. No outro extremo, lojas que vendem produtos de primeira linha operam com preços mais altos e existe a aceitação destes preços. Ou seja, os clientes reconhecem e aceitam as diferentes ofertas de valor.

Para ofertar um valor único, a empresa precisa conhecer e aplicar os três seguintes conceitos na elaboração de suas estratégias empresariais:

1. Proposição de valor: é a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes de entregar uma determinada combinação de valor (preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência, etc.).
2. Modelo operacional movido a valor: é a combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade para cumprir sua proposição de valor. É o meio para se atingir a proposição de valor. São os sistemas, o maquinário e o ambiente para a entrega do valor.
3. Disciplinas de valor: são as três maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores nos mercados em que atuam (Treacy & Wiersema, 1995: 12-13).

As três disciplinas de valor identificadas por Treacy & Wiersema (1995), que correspondem aos valores básicos buscados pelos clientes, são:

- Excelência operacional: o valor proposto nesta disciplina é o menor custo total. São oferecidos produtos médios em relação ao mercado, ao melhor preço, com o mínimo de inconveniência.
- Liderança em produtos: o valor proposto é a oferta do melhor produto. Para isso, as empresas se concentram no desenvolvimento de produtos, tentando sempre tornar obsoleto aquilo que existe no momento.

- Intimidade com o cliente: o valor proposto é a melhor solução total para os problemas dos clientes. Isso é obtido através do desenvolvimento de relacionamentos que permitem o conhecimento profundo dos clientes permitindo um atendimento diferenciado para cada cliente em particular.

As empresas devem optar por uma dessas disciplinas de valor e seguir quatro regras que governam as ações dos líderes de mercado:

1. *“Prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se numa dimensão específica do valor.”*
2. *“Manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesse para os clientes que você escolheu.”*
3. *“Domine o seu mercado melhorando o valor ano após ano.”*
4. *“Monte um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável.” (Treacy & Wiersema, 1995: 36-41).*

Cada uma das disciplinas de valor será, agora, melhor definida.

EXCELÊNCIA OPERACIONAL

A primeira das três disciplinas de valor apresentadas por Treacy & Wiersema (1995) é a Excelência Operacional, que significa prover os clientes com produtos e serviços a preços competitivos, entregues com o mínimo de dificuldade ou inconveniência. O valor que ela propõe é o menor custo total. Embora as empresas que sigam esta disciplina costumem trabalhar com preços mais baixos, este valor não significa sempre, necessariamente, o menor preço.

O que significa é que, quando são somados todos os custos em que incorre o cliente para possuir e usar o produto ou serviço da empresa – custos como preço, tempo gasto no caixa, a inconveniência de reparos inoportunos -, nenhuma outra proposta é melhor (Treacy & Wiersema, 1995: 65).

Ao falar de custos mais baixos, as empresas podem estar se referindo a aspectos como confiabilidade e durabilidade que acabam por reduzir os custos futuros dos clientes.

Para que isso possa ser atingido, são necessários ativos padronizados e procedimentos operacionais eficientes. A produção visa o centro do mercado, onde existe maior demanda e os clientes estão mais interessados nos custos do que em opções. Isto significa que os lucros destas empresas advêm da grande quantidade vendida / negociada.

A excelência operacional é possibilitada pelos novos sistemas e redes de informações computadorizados.

As empresas operacionalmente excelentes entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que não consegue ser igualada por ninguém em seus mercados. Elas não são inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos individualizados com seus clientes.

Estes autores apontam algumas características comuns do modelo operacional das empresas com estratégia de excelência operacional. Elas possuem processo de suprimento e atendimento básico de ponta a ponta otimizados e simplificados para minimizar custos e aborrecimentos. Suas operações, padronizadas e simplificadas, são rigidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas decisões a critério dos funcionários subalternos. Os sistemas gerenciais focalizam transações integradas, confiáveis e rápidas, além da obediência à normas. A cultura destas empresas abomina o desperdício e premia a eficiência.

LIDERANÇA EM PRODUTO

A segunda disciplina de valor é a Liderança em Produto, que significa prover produtos que redefinem, continuamente, o estado da arte.

Uma empresa que busca a liderança em produto empurra, continuamente, seus produtos para o domínio do desconhecido, do não tentado ou do altamente desejado. Aquelas que praticam esta liderança se concentram em oferecer aos clientes produtos ou serviços que expandam as fronteiras de desempenho existentes (Treacy & Wiersema, 1995: 53).

O valor proposto pelas empresas líderes em produtos é a oferta do melhor produto no mercado. Este valor parece, a princípio, simples, mas não é bem assim, afinal, não existe uma definição única para o que seja o melhor produto, pois este pode variar de cliente para cliente. Pode tanto se referir ao melhor desempenho funcional, quanto ao design mais avançado. O importante é que se busque sempre a inovação.

Um líder em produto precisa ser criativo, comercializar rapidamente suas idéias e buscar maneiras de superar seu próprio produto ou serviço mais recente. Ele não pode, de maneira alguma, estagnar e esperar ações dos concorrentes para modificar seus produtos. É preciso buscar a auto superação para manter a liderança em produtos. Isso não é fácil, numa época em que as mudanças ocorrem em ritmo tão veloz.

Para que esta liderança seja alcançada, deve-se criar um ambiente de trabalho que incentive os funcionários a trazer novas idéias, dando espaço para a criação. A burocracia precisa ser evitada, pois retarda a comercialização das idéias. Os gerentes precisam tomar decisões rapidamente e a lucratividade deve ser visada a longo prazo.

As empresas com estratégias de liderança em produtos possuem algumas características em comum. Elas devem focar os processos essenciais de invenção, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado. Sua estrutura precisa ser mutável, para se ajustar às iniciativas e empreendedoras que caracterizam o trabalho em territórios inexplorados. Os sistemas gerenciais são voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos e não punem a experimentação necessária à sua criação. A cultura organizacional encoraja a imaginação e a realização individuais, bem como uma mentalidade aberta e movida pelo desejo de criar o futuro.

INTIMIDADE COM O CLIENTE

O nome da terceira disciplina de valor, Intimidade com o Cliente, pode parecer, a princípio, um pouco estranho. A palavra “intimidade” está muito relacionada com

fatores pessoais que, de maneira geral, não se misturam com negócios. Mas à partir das explicações dos autores, o nome se torna coerente.

O valor proposto, neste caso, é a melhor solução total para os problemas do cliente. As empresas não entregam o que o mercado quer, mas o que um cliente específico deseja. Elas conhecem seus clientes a fundo, sabendo seus desejos e necessidades. Os produtos e serviços são adaptados para satisfazer estes desejos e necessidades. Assim, pode adaptar seus produtos e serviços para satisfazer necessidades particulares.

Neste sentido, percebe-se que a palavra “intimidade” é adequada. Ela diz respeito ao conhecimento profundo das necessidades dos clientes, individualmente. Não se trata de uma intimidade com a pessoa, em termos pessoais, mas de intimidade com um cliente, em termos profissionais. À partir desta intimidade, a empresa pode adaptar seus produtos e serviços de modo a satisfazer necessidades individuais.

Quando falamos de empresas que oferecem a melhor solução total, queremos dizer que, embora não necessariamente ofereçam o menor preço ou os produtos mais modernos, elas ainda proporcionam aos seus clientes um melhor resultado global que qualquer outra empresa. Elas fazem isso atendendo a uma gama muito mais ampla de necessidades dos seus clientes (Treacy & Wiersema, 1995: 148).

Esta estratégia se baseia na construção de relacionamentos. O maior benefício deste tipo de atuação é a lealdade do cliente. O valor do cliente é calculado não em apenas algumas transações, mas por toda a vida. Isso possibilita inclusive que sejam feitas transações sem lucro, mas que permitam a continuidade da relação. Os benefícios são aproveitados de duas formas: crescimento dentro das contas e crescimento das contas.

Para o sucesso nesta disciplina, as empresas precisam melhorar sempre suas ofertas, de forma a se manterem à frente das expectativas crescentes dos clientes. Os funcionários que lidam com os clientes precisam ter autonomia para tomar decisões. A *Cable & Wireless*, empresa que se enquadra nesta disciplina de valor, remunera sua força de venda de acordo com o tempo que o cliente permanece na empresa. Isso possibilita que

os vendedores possam até sugerir que os clientes mudem para serviços mais adequados às suas necessidades, mesmo que estes sejam menos lucrativos para a organização.

As empresas que buscam a intimidade com o cliente possuem características em comum. Elas têm obsessão com os processos essenciais de desenvolvimento de soluções (ajudar o cliente a compreender exatamente do que necessita), gerenciamento de resultados (garantir a implementação adequada da solução) e gerenciamento de relacionamentos. Possuem uma estrutura que delega as tomadas de decisões aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer o acompanhamento de suas decisões.

Os sistemas gerenciais destas empresas são voltados para a criação de resultados para os clientes, cuidadosamente selecionados e estimulados. A cultura destas organizações prefere soluções específicas em vez de genéricas e prospera com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes.

3. METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

É parte fundamental da pesquisa a metodologia utilizada no estudo. É ela que trata da forma como este estudo se dá, ou seja, o processo de sua realização. Ela determina e justifica o caminho seguido, o que garante a confiabilidade dos resultados, além de permitir a repetição do estudo.

Assim, nesta etapa do trabalho, serão apresentados os passos dados na condução do processo, fazendo a ligação entre os objetivos do estudo, delineados na parte introdutória deste trabalho e seus resultados, que são apresentados na próxima parte.

O grande desafio deste trabalho foi, justamente, o desenvolvimento do método pelo qual se pudesse verificar, num segmento de mercado específico, seu comportamento em relação ao modelo de sucesso apresentado por Treacy & Wiersema (1995). As dificuldades se encontram relacionados à forma genérica como o modelo é apresentado. Os referidos autores apresentam as opções de caminhos a seguir pelas empresas que pretendem obter sucesso, sendo a escala máxima deste sucesso a liderança do mercado em que atua. O dificultador é que isso se faz de um modo geral para qualquer tipo de empresa, sem entrar em maiores detalhes que indiquem como possa se dar esta verificação num segmento específico.

Inicialmente surgiram algumas dúvidas quanto à aplicabilidade do referido modelo no setor do varejo em que se pretendia realizar o estudo - lojas de vestuário, já que muitas destas empresas são relativamente pequenas, de atuação local e, a princípio, não possuem intenção de se tornarem “líderes de mercado”. No entanto, uma leitura apurada do livro referência, “A Disciplina dos Líderes de Mercado”, dissipou estas dúvidas. Os autores são muito claros quanto à aplicabilidade de suas idéias à qualquer organização. Logo na introdução formulam e respondem uma questão que diz respeito a esta dúvida.

Vale observar que, entre as empresas citadas abaixo, constam duas atuantes no varejo – "Home Depot" e "Mc Donalds".

Para quem este livro é útil? Ele oferece critérios para a equipe que está lutando para reformular a IBM. Oferece a líderes de mercado, como Home Depot, Nike e Mc Donald's, caminhos para a sustentação da sua liderança. Ele se aplica a qualquer um que gerencie um pequeno negócio, destacando as questões-chave das quais esse negócio irá depender para ter sucesso ou fracassar (Treacy e Wiersema, 1995: 12).

Assim, embora no decorrer do livro as referências sejam a grandes empresas, muitas delas de atuação em âmbito mundial, eles chamam a atenção para o fato de que as idéias que apresentam são para todos, inclusive para aqueles que gerenciam pequenos negócios.

Decidida, então, a questão da aplicabilidade do modelo ao setor, partiu-se para o delineamento da forma como a pesquisa se daria. Como o objetivo geral formulado para a pesquisa é verificar o posicionamento das lojas de vestuário dos *shoppings* utilizando o modelo de Disciplinas de Valor, necessitou-se de um método de pesquisa que desse conta desta abrangência. Ou seja, permitisse conhecer a realidade de todo o grupo, e não de membros isolados.

Assim sendo, a opção que se mostrou mais adequada foi a realização de uma pesquisa quantitativa, descritiva e conclusiva. Quantitativa porque os dados referem-se a um grande número de respondentes, usando-se escalas e submetendo os resultados a análises estatísticas; descritiva por buscar expor o fenômeno em estudo, sem buscar relações que o expliquem (o que caracterizaria a pesquisa causal) e, finalmente, conclusiva, devido ao grau de estruturação da pesquisa e de definição dos seus objetivos, muito embora ela possua também elementos exploratórios (Mattar, 1992: 77-78). Uma pesquisa desta natureza permite que se alcancem os objetivos propostos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Este estudo tem como unidade de análise as lojas de vestuário juvenis e adultas, localizadas em *shoppings* de Belo Horizonte. Foi opção inicial trabalhar com o varejo, devido ao interesse pessoal do pesquisador e de seu orientador e devido a carência de estudos verificada na área.

A diversidade e abrangência do varejo, trouxe a necessidade de se optar por um segmento específico. Isso viria a permitir um melhor direcionamento da pesquisa e um conhecimento mais aprofundado de um setor do varejo. A opção por vestuário se deu devido à relevância deste, tanto em termos de números de lojas quanto de números de funcionários na composição do varejo em Belo Horizonte, o que já foi explicitado na parte introdutória deste trabalho. Já o corte realizado optando-se por analisar apenas as lojas de *shoppings*, ocorreu no sentido de viabilizar a realização da pesquisa e permitir que se buscassem resultados os mais precisos possíveis. Se a opção fosse trabalhar com todas as lojas de roupas de Belo Horizonte, seria necessário que os questionários fossem enviados pelo correio, o que traz, normalmente, algumas dificuldades. A taxa de retorno estaria comprometida, sendo necessário o envio de um número muito elevado de questionários, o que tornaria a pesquisa inviável em termos financeiros e de tempo de realização.

Mas a opção pelas lojas de *shopping* vai além da viabilidade de realização. Em primeiro lugar, ao restringir o grupo de estudo, possibilitou-se que, ao invés de se trabalhar com uma amostra, se trabalhasse com todo o universo, realizando-se, ou ao menos tentando realizar, um senso. As vantagens disso estão ligados à maior precisão e confiabilidade dos resultados.

A unidade de observação da pesquisa é formada pelos funcionários de maior nível hierárquico que atuam diretamente na loja, no seu dia-a-dia. Normalmente, no setor estudado, estes funcionários são os gerentes. Em lojas menores, algumas vezes o papel da gerência é exercido pelo proprietário da empresa. Já em lojas de maior porte, existem cargos acima da gerência, como supervisores. Há também lojas em que não existe uma

gerência, situando-se todos os funcionários (vendedores) no mesmo nível hierárquico. Neste caso, a pesquisa será realizada com um vendedor com mais “tempo de casa” e maior conhecimento da loja.

3.3 HIPÓTESES DE PESQUISA

Tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, de verificação do posicionamento das lojas de vestuário dos *shoppings* de Belo Horizonte quanto à oferta de valor ao cliente, utilizando o modelo de Disciplinas de Valor de Treacy & Wiersema (1995); decidiu-se pela adoção da seguinte hipótese.

H: As lojas de vestuário dos *shoppings* de Belo Horizonte não possuem uma orientação clara para nenhuma das três disciplinas de valor propostas por Treacy & Wiersema (1995) - excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente.

3.4 O INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa que se utiliza é o questionário, que é adequado ao tipo de levantamento de dados que se realiza. Ele se caracteriza pela extrema padronização (o questionário é o mesmo para todos os respondentes) e permite a realização das análises estatísticas necessárias ao trabalho. A construção deste questionário mostrou-se a parte mais delicada de toda a pesquisa, pois ele precisava dar conta de “traduzir” o modelo das Disciplinas de Valor em questões que permitissem a verificação do comportamento do grupo de estudo em relação a este.

Optou-se ainda pela utilização de um questionário auto-preenchível, ou seja, que fosse lido e respondido pelo pesquisado, independente da presença do pesquisador. Esta opção se deu para permitir a obtenção de um maior número de respostas. Isso porque o questionário deveria ser respondido, a princípio, pelos gerentes de lojas. Como estes gerentes atuam na área de vendas, e não em trabalhos internos, administrativos, não é fácil obter sua colaboração para responder ao questionário no momento em que o pesquisador vai até a loja. Já o questionário auto-preenchível é mais bem recebido, pois

não exige a resposta imediata. Ele pode “guardá-lo na gaveta” para responder numa hora que se mostre mais adequada, pode respondê-lo aos poucos, em momentos de menor fluxo de clientes, ou mesmo em casa, longe das tarefas da loja.

3.5 A FORMULAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário (Anexo 1) foi composto de três partes distintas, mas que guardam relação entre si. Será explicada, agora, a composição das perguntas destas três partes.

3.5.1 PRIMEIRA PARTE (QUESTÕES GERAIS)

A primeira delas refere-se à caracterização do setor, mas já traz perguntas relacionadas ao modelo de Treacy & Wiersema (1995). Ela é, quase toda, composta de perguntas fechadas. Há, no entanto, algumas perguntas abertas, mas de respostas curtas, geralmente numéricas. Não existe, em todo o questionário, perguntas abertas que exijam respostas discursivas.

As duas primeiras perguntas referem-se ao número de funcionários e à área total da loja, pretendendo dar conta do porte desta. Há, então, uma pergunta referente ao cargo de quem está respondendo o questionário.

Seguem-se perguntas que averiguam a questão da participação dos respondentes em decisões estratégicas no varejo - compras (dos produtos a serem revendidos) e estabelecimento de preços e formas de pagamento. A literatura de marketing tem ressaltado a importância da participação dos funcionários que atuam na linha de frente, em contato com os clientes, neste tipo de decisão.

Na busca de uma caracterização do setor estudado, apresentou-se ainda, nesta parte do questionário, perguntas que buscavam averiguar se a loja era única, ou fazia parte de um grupo; se era parte de uma rede de franquias; se ela tinha como público alvo um sexo específico ou era “unissex”; se as roupas vendidas eram de fabricação própria ou não e se as roupas vendidas eram encontradas em outras lojas.

Duas questões desta primeira parte, ao mesmo tempo que servem para caracterizar as lojas, guardam relação com o modelo Disciplinas de Valor. São perguntas que versam sobre a diferenciação da loja (o que diferencia a loja da concorrência) e sobre o principal motivo que leva os clientes à loja. As opções de respostas de ambas foram feitas à partir das três orientações indicadas Treacy & Wiersema (1995) no modelo. Assim, já se buscava identificar uma relação das lojas com as três “disciplinas de valor”.

Fechando esta parte, foram realizadas perguntas referentes aos clientes das lojas e seu comportamento. Buscou-se saber se, em sua maioria, são clientes que entram na loja com real e imediata intenção de compra, ou se são do tipo de clientes que rodam de loja em loja comparando produtos e preços; se costumam ir à loja sozinhos e acompanhados e se vêm de Belo Horizonte ou de outras cidades. Esta última pergunta se justifica pelo fato das lojas de *shopping* serem muito freqüentadas por “turistas do consumo”. Nos finais de semana é possível observar, em *shoppings* de Belo Horizonte, ônibus vindos de outras cidades trazendo caravanas de compradores.

3.5.2 SEGUNDA PARTE (BLOCOS DE FRASES)

Esta parte do questionário é a que se encontra mais diretamente ligada ao objetivo geral deste trabalho. Ela permite a verificação proposta por este, referente ao posicionamento das lojas estudadas, no que se refere à oferta de valor ao cliente, utilizando o modelo das Disciplinas de Valor.

Para isso, foram preparados três blocos, com dez frases em cada um, referentes às três disciplinas de valor: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente. Buscando permitir a classificação das lojas, a comparação de respostas e a realização de testes estatísticos, utilizou-se nestes blocos escalas somatórias (ou escalas *Likert*).

Estas escalas são utilizadas para medir atitudes (em relação às disciplinas de valor). São oferecidas aos respondentes uma série de afirmações e eles são solicitados a marcar seu

grau de concordância (ou discordância). São cinco as possibilidades de respostas: discordo totalmente, discordo em parte, não concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente.

Um alto grau de concordância com as afirmações do mesmo bloco significaria uma proximidade da loja com a disciplina de valor em questão. O ideal, segundo o modelo de Treacy & Wiersema (1995), é que cada loja tenha uma Disciplina de Valor clara para si buscando sempre se superar na direção apontada por esta, sendo razoável nas outras duas. Assim, se as respostas mostrarem que, para determinada loja, nenhuma Disciplina se destaca, sendo os resultados próximos nas três, isso significa que ela não possui um posicionamento claro (em relação às três possibilidades), o que resulta em menor competitividade e dificuldade de sobrevivência a longo prazo. Mas não é o momento de explicar estas análises, que se darão no próximo capítulo. A idéia aqui é explicitar a construção do instrumento de pesquisa, mostrando como os referidos blocos de pergunta permitirão o atingimento do objetivo proposto pelo trabalho.

Como foi colocado, a elaboração do questionário foi parte crítica deste trabalho. Ele partiu de um modelo genérico, buscando sua adaptação para um setor específico. A construção das frases precisava dar conta de refletir a realidade das lojas em relação a cada Disciplina de Valor. O método de trabalho para isso, foi buscar, no livro de Treacy & Wiersema (1995), o máximo de indicativos do que se constitui cada Disciplina e transportá-lo para o setor de vestuário, do varejo, nas referidas frases dos blocos de perguntas. De forma a apurar esta instrumentalização do modelo realizou-se ainda, um Grupo de Foco, com o objetivo de avaliação do questionário, mas esta parte do trabalho será relatada mais a frente. Agora, o que se pretende é mostrar, em linhas gerais, a forma final de cada bloco, justificando a presença das afirmações referentes a cada Disciplina de Valor.

Mas, antes disso, é importante ressaltar que no questionário apresentado aos respondentes, não houve separação das frases por blocos. A utilização destes se dá na construção do instrumento de pesquisa e na análise dos dados. No questionário as frases aparecem em conjunto e misturadas, ou seja, não se apresentam em ordem.

3.5.2.1 PRIMEIRO BLOCO

Este primeiro bloco diz respeito à excelência operacional, cujo valor proposto ao cliente é o menor custo total. Embora o menor custo total não signifique, necessariamente, o menor preço sempre (pois envolve outros fatores componentes do custo, como conveniência); percebe-se, na obra de TRACY e WIERSEMA, esta variável como a mais importante nesta disciplina de valor. Assim, três frases deste bloco foram diretamente relacionadas com o preço. Seguem-se estas frases:

- O preço praticado é o fator mais importante do nosso negócio.
- Como nossas roupas têm preços baixos, nossos lucros vêm da grande quantidade vendida.
- O maior atrativo da nossa loja para os clientes é a relação custo-benefício, já que vendemos roupas com uma qualidade razoável a preços baixos.

Todas elas foram formuladas à partir das explicações de Treacy & Wiersema (1995) sobre a disciplina de valor em questão. Eles afirmam que as empresas que seguem esta estratégia obtêm o retorno do capital à partir da grande quantidade vendida e que a relação custo-benefício é o chamariz para os clientes.

Mas como o preço não é o único fator a compor a “excelência operacional”, formulou-se frases referentes a outros fatores que constariam desta disciplina: a localização, as operações de vendas e políticas de crédito. As frases são as seguintes:

- Nossa loja é muito bem localizada dentro do *shopping*.
- Nossas operações de vendas (consulta de crédito e processo de cobrança) são muito eficientes, de forma que o cliente possa fazer suas compras, pagá-las e recebê-las em pouco tempo, com o mínimo de “esforço”.
- Contamos com ótimas políticas de crédito para os clientes, facilitando o pagamento das compras.

Como todas as lojas pesquisadas localizam-se em *shoppings*, locais considerados privilegiados para as lojas, optou-se por elaborar uma frase que se referisse a localização interna da loja no *shopping*, haja visto que as diferenças de localização podem ser muito grandes dentro do mesmo *shopping*, de acordo com a circulação de pessoas e outros fatores. As operações de venda se encontram diretamente relacionadas com a “excelência operacional”. Uma loja que siga esta disciplina deve ter processos ágeis, já que o tempo gasto pelo consumidor em sua compra (principalmente depois de escolhido o produto) também representa um custo. As políticas de crédito são fatores de suma importância, também diretamente associadas à questão do custo. O produto pode não ser tão barato, mas as facilidades de crédito tornam seu custo menor ao permitirem que um maior número de consumidores tenha acesso a ele.

As lojas que operam dentro desta linha, não se destacam pelos produtos. Estes podem ser encontrados em outras lojas, senão idênticos, ao menos similares. Isso explica a frase:

- Roupas iguais às nossas podem ser encontradas em outras lojas.

Para que estas lojas possam ser operacionalmente excelentes, é necessário que elas tenham um bom relacionamento com os fornecedores, de forma a assegurar a continuidade de sua atuação nesta linha. Daí a frase:

- O relacionamento com os fornecedores tem sido excelente, garantindo o fornecimento de roupas diversificadas, nos prazos adequados, com preços em boas condições.

Numa empresa operacionalmente excelente, não existe espaço para decisões fora do padrão. Tudo deve ocorrer à partir de parâmetros pré-estabelecidos. TRACY e WIERSEMA (1995) colocam como uma das características comuns às empresas que seguem esta estratégia:

Operações padronizadas e simplificadas que são rigidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas

decisões a critério de funcionários subalternos (*Treacy & Wiersema, 1995: 52*).

Assim, uma das frases referiu-se a isso:

- Não deixamos decisões a critério dos nossos vendedores, que seguem padrões de conduta rígidos, com normas bem estabelecidas para formas de pagamento, crédito, trocas...

A última frase a compor este bloco referiu-se à comunicação da empresa, no que se refere às propagandas. Em todos os blocos foi formulada uma frase sobre o assunto. Estas frases partem do princípio de que, se existe uma orientação clara para as disciplinas de valor abordadas, esta se refletirá na comunicação da empresa, ou seja, suas propagandas reforçarão o valor que oferecem ao cliente. Neste primeiro bloco, onde o valor é o menor custo total, a frase utilizada foi a seguinte:

- As propagandas de nossas lojas apresentam os preços das roupas ou anunciam promoções.

3.5.2.2 SEGUNDO BLOCO

O segundo bloco de frases refere-se à “liderança em produto”, cujo valor ofertado ao cliente é o “melhor produto”. Na área em que este trabalho se desenvolveu, varejo de roupas, a definição do melhor produto não é algo fácil. Desde o início, ficou claro que o melhor produto está ligado a diversos parâmetros além da qualidade intrínseca do produto.

São importantes neste sentido a marca da roupa e sua relação com a moda entre outros. Ou seja, uma roupa pode ter uma qualidade de fabricação excepcional, uma durabilidade bem acima do usual e não ser considerada um bom produto por ter um estilo “fora de moda”. Por outro lado, uma roupa pode, a princípio não ter nada demais, ser uma peça semelhante a diversas outras encontradas no mercado, mas ao ostentar uma etiqueta com uma marca famosa, bem quista pelos consumidores, passa a ser considerada, por um grupo significativo de consumidores, um ótimo produto. Isso não se dá sem razão. Por trás disso houve um processo de construção da marca que vem, agora, agregar valor aos produtos.

Assim, ao se desenvolver as frases referentes ao valor “melhor produto” buscou-se dar conta destes fatores. Isso pode ser observado nas frases que seguem:

- Nós trabalhamos com as melhores roupas do mercado.
- O maior atrativo de nossa loja são as roupas oferecidas. Nossos clientes gostam tanto destas roupas que continuariam comprando mesmo se o preço fosse um pouco mais alto e o atendimento menos qualificado.
- Nós não seguimos a moda, nós lançamos moda.
- Nossos clientes dão muito valor à(s) marca(s) das roupas vendidas.
- O nome de nossa loja é associado a roupas com exclusividade - os clientes sabem que o que encontram aqui não encontram em nenhum outro lugar.
- Nossos clientes percebem nossa roupa como a melhor.

Assim, além de frases que fazem referência, de maneira geral, ao melhor produto, há frases no bloco referente à moda, à marca e à exclusividade; questões que estão ligadas à liderança em produtos no setor em questão.

Treacy & Wiersema (1995) deixam claro que a liderança em produtos implica em cobrar preços mais elevados, afinal, o desenvolvimento dos melhores produtos implica em gastos altos no processo de desenvolvimento destes. Duas frases do bloco estão ligadas ao preço:

- Nossas roupas são caras, mas valem o preço, pois vendemos apenas o que há de melhor.
- Nossos clientes não vêem a roupa como uma necessidade, vestem-se por prazer e por isso estão dispostos a gastar muito para terem a roupa que desejam.

As empresas que seguem por esta linha precisam também estar inovando sempre, para continuarem a oferecer o melhor produto no decorrer do tempo. Assim, foi formulada uma frase neste sentido:

- A cada coleção oferecemos roupas totalmente diferentes, renovando completamente nossa linha de produtos, pois inovação é parte do nosso trabalho.

Enfim, como no primeiro bloco, há uma frase que diz respeito à comunicação da empresa, desta vez relacionada à disciplina de valor em questão.

- As propagandas de nossas lojas enfatizam a marca ou as roupas vendidas.

3.5.2.3 TERCEIRO BLOCO

O terceiro e último bloco refere-se à disciplina “intimidade com o cliente”, cujo valor ofertado ao mercado é a “melhor solução total para os problemas do cliente”. Nesta disciplina destaca-se a atenção dada a cada cliente individualmente, o que envolve um processo de construção de relacionamentos.

A base desta disciplina se encontra no conhecimento profundo do cliente. Só assim se torna possível o oferecimento da melhor solução total. Isto explica a seguinte frase:

- Conhecemos muito bem nossos clientes. Nós os chamamos pelo nome, sabemos de que roupas eles gostam, de quais cores, qual a numeração que usam, dando um atendimento personalizado.

Este conhecimento do cliente é permitido e facilitado pelas novas tecnologias. Sem elas seria impossível assimilar muitos dados sobre muitos clientes. Uma ferramenta utilizada neste sentido é o banco de dados. A frase seguinte diz respeito a isto:

- Utilizamos um banco de dados de todos os nossos clientes para nos auxiliar em nosso relacionamento com eles. Para isso, observamos dados como compras realizadas e datas importantes.

O atendimento é fator chave nesta disciplina para as lojas de vestuário. É através dele que se dá a construção da “intimidade”. Por isso a frase a seguir:

- O maior benefício oferecido pela nossa loja é o nosso atendimento. Podemos não ter a melhor roupa, nem praticarmos o preço mais baixo, mas oferecemos um valor que é muito importante para nossos clientes: um atendimento especial, personalizado.

No varejo de roupas, a intimidade com o cliente resulta em clientes cativos, ou seja, os vendedores possuem uma carteira de clientes que acompanham de perto. Isto permite que os vendedores tenham maior conhecimento dos clientes individualmente podendo

atuar nos moldes colocados por esta disciplina de valor. Esta questão originou duas frases no bloco:

- A maioria dos clientes que entram em nossa loja são clientes antigos, que procuram o(a) vendedor(a) que o atende sempre.
- Nossos vendedores fazem um acompanhamento constante de sua carteira de clientes, entrando em contato com seus clientes por motivos diversos, como para avisar a chegada de roupas que julguem ser de seu interesse e para saber porque eles não tem aparecido, quando é o caso.

A comunicação, nesta disciplina de valor, é mais direcionada, utilizando-se as informações sobre os clientes constantes do banco de dados. Não interessa tanto a comunicação de massa. Além disso, a propaganda boca-a-boca assume grande importância. Quem lida com estratégias de relacionamento sabe que a força desta é maior do que qualquer outra forma de comunicação. As frases a seguir referem-se a estas questões:

- A comunicação direcionada aos nossos clientes (mala-direta e telefone) tem para nós uma importância muito maior do que a propaganda de massa (*outdoor*, revista...).
- A propaganda boca-a-boca tem para nós uma importância muito maior do que a comunicação direcionada (mala-direta e telefone).

Diferente da disciplina “excelência operacional”, onde os vendedores devem seguir padrões e regras bem estabelecidas, na “intimidade com clientes” é necessário que os vendedores tenham liberdade para agir em prol do cliente. Ou seja, oferecer descontos acima do usual, modificar os prazos dos planos de pagamento, fazer trocas não previstas, entre outras atitudes. A próxima frase refere-se a isso:

- Nossos vendedores têm completa autonomia para tomar decisões que entendam ser importantes para o cliente, podendo decidir sobre questões como formas de pagamento e trocas que fujam aos padrões, sem ter que consultar o gerente.

Esta disciplina de valor não visa resultados a curto prazo. Trata-se de um investimento. As empresas que a seguem acreditam que esta construção da intimidade com o cliente resultará num relacionamento de longo prazo com este, o que implica em ganhos ao longo do tempo. As últimas duas frases deste bloco guardam referência com isto.

- Nosso maior objetivo não é vender o máximo possível, mas construir relações duradouras com os clientes, pois vislumbramos os ganhos que estas relações podem trazer a longo prazo.
- Incentivamos nossos vendedores para que construam relacionamentos com clientes, pois acreditamos que é mais importante investir nestes relacionamentos do que num alto volume de vendas a curto prazo.

3.5.3 TERCEIRA PARTE

As quatro primeiras perguntas desta parte do questionário possuem uma dupla função. A primeira delas é buscar a opinião do respondente sobre a situação de sua loja em cada uma das três disciplinas de valor de Treacy & Wiersema (1995) isoladamente e em conjunto, o que permite algumas análises por parte do pesquisador. A segunda função destas perguntas é abrir a possibilidade de confrontação entre elas e os resultados obtidos na parte anterior do questionário.

As duas perguntas que seguem dizem respeito à avaliação do respondente da situação da loja, no que tange aos seus resultados financeiros, na primeira delas, e ao seu desempenho em relação à concorrência, na segunda. Com isto é possível estabelecer paralelos entre o posicionamento das lojas (no que se refere às disciplinas de valor) e seus resultados / sua situação no mercado.

Uma última pergunta busca saber qual a forma de remuneração utilizada pela loja. Esta pergunta é de grande importância para algumas análises a serem realizadas no próximo capítulo.

3.6 GRUPO DE DISCUSSÃO PARA APERFEIÇOAMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário, tal qual foi apresentado, resultou não apenas do trabalho do pesquisador e de seu orientador, mas também da ajuda advinda de um grupo de profissionais que se dispôs a participar de um Grupo de Discussão, cujo objetivo foi o aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa.

Como foi colocado, a elaboração de um questionário que permitisse o atingimento do proposto, não foi simples. As frases de cada bloco de perguntas foram construídas à partir de indicações genéricas de Treacy & Wiersema (1995) e precisavam dar conta da realidade de um setor específico escolhido para o estudo.

Assim, decidiu-se que a realização de um encontro com profissionais, tanto da área de marketing, quanto da área de varejo, para discussão do questionário, seria de grande relevância para o trabalho. Participaram do grupo, além do pesquisador e de seu orientador, todos os convidados: a professora Áurea Ribeiro (que veio a se tornar co-orientadora) e o professor Mauro Calixta Tavares, ambos da área de marketing; a mestranda e consultora Luciana Faluba, que atua no varejo, Fernando Sasso, coordenador da área de Pesquisa da CDL - Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte e Elisabeth Penteado, profissional com ampla experiência no varejo.

Como previsto, o trabalho deste grupo se mostrou de grande importância. Muitas sugestões foram dadas permitindo o aperfeiçoamento do questionário que veio a ser utilizado na pesquisa de campo.

3.7 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2001. Embora o questionário já estivesse pronto desde novembro, esperou-se a mudança de ano, já que a época que antecede o natal é complicada para a realização de pesquisas no varejo. O período escolhido mostrou-se adequado, pois o movimento das lojas, de maneira geral, não foi fator impeditivo para a pesquisa.

Como se tratava de um questionário auto-preenchível, o processo utilizado foi o seguinte: em cada *shopping*, o pesquisador passou de loja em loja deixando um questionário e combinando um horário no qual voltaria para buscar. Na maioria das vezes, o recolhimento do questionário se fez no mesmo dia, mas houve casos em que foi necessário retornar em outro dia para tal.

A intenção inicial era de que o questionário fosse respondido pelo gerente da loja (função que em alguns casos é exercida pelo próprio proprietário), mas nem sempre isso foi possível. Em alguns casos o gerente estava viajando, em outros esta função não existia na loja. Nestas situações pedia-se que as respostas fossem dadas por um vendedor com mais tempo de casa, que conhecesse bem a loja.

De modo geral, as lojas foram muito receptivas à pesquisa, o que permitiu um alto índice de respostas. A pesquisa não se deu através de um processo de amostragem. Tentou-se realizar um senso, indo a todas as lojas de vestuário (exceto infantil) dos *shoppings* de Belo Horizonte. Mas como diversas lojas visitadas não quiseram (ou puderam) participar da pesquisa, o senso não foi possível, mas o resultado foi uma “grande amostra”.

A tabela a seguir mostra o número de lojas identificadas nos *shoppings* na categoria de estudo e o número de respostas obtidas:

TABELA 3

Número total de lojas de vestuário por *shopping* e número de lojas pesquisadas

<i>SHOPPING</i>	NÚMERO LOJAS	NÚMERO RESPOSTAS	PERCENTUAL RESPOSTAS
BH	70	24	34%
Cidade	47	29	62%
Del Rey	47	35	74%
Diamond	36	27	75%
Minas	53	37	70%
Total	253	152	60%

As lojas que não responderam o fizeram por motivos diversos: falta de interesse do gerente, regras internas de não-participação em pesquisas ou falta de tempo devido ao movimento da loja.

A pesquisa transcorreu sem problemas em todos os *shoppings*, à exceção do BH *Shopping*. Neste *shopping*, um segurança abordou o pesquisador e, ao saber que ele estava realizando uma pesquisa nas lojas, encaminhou-o à administração do *shopping* onde este deveria obter uma autorização para a continuação do trabalho. No entanto, a administração deste *shopping* não autoriza qualquer tipo de pesquisa. Vários contatos foram feitos, onde se explicou os intuítos da pesquisa e se frisou seu caráter acadêmico. Mesmo assim, o *shopping* optou por “não abrir exceção”, independente do fato das lojas estarem sendo receptivas ao trabalho, de forma que a pesquisa teve de ser interrompida neste local.

De qualquer modo, como já havia um número significativo de lojas pesquisadas quando o episódio ocorreu, o BH *Shopping* continuou a fazer parte do trabalho. É por isso que pode ser observado, na tabela anterior, um percentual de respostas inferior no BH *Shopping* em relação aos outros.

A análise dos dados foi realizada utilizando o programa SPSS, versão 8.0. Inicialmente foram realizados os seguintes testes estatísticos: análise descritiva, análise de frequência e tabelas cruzadas. Num segundo momento, buscando uma exploração mais aprofundada dos resultados da pesquisa utilizou-se duas técnicas distintas: Análise de Componentes Principais e a Análise de Agrupamentos, ou *Cluster Analysis* (Johnson & Wichern, 1992).

A intenção com a utilização da Análise de Agrupamentos foi a de identificar, no grupo estudado, grupos menores com características mais próximas, em relação aos resultados encontrados para seu posicionamento em relação às Disciplinas de Valor de Treacy & Wiersema (1995).

Esta técnica é frequentemente utilizada na procura por uma "estrutura natural" de agrupamentos nos dados amostrados. Trata-se de uma técnica multivariada de análise exploratória cujo objetivo é obter uma partição natural dos dados com base apenas em uma amostra. O critério usado para agrupar os dados é baseado em medidas de similaridade ou dissimilaridade que medem quão próximos ou distantes estão os dados. A idéia é deixar em um mesmo grupo os dados que estão mais próximos entre si, enquanto que os dados mais distantes devem ficar em grupos diferentes. O ideal é que os dados em um mesmo grupo sejam os mais homogêneos possíveis.

Existem vários métodos distintos para a realização destes agrupamentos. Utilizou-se, neste trabalho, os dois mais comuns: o Método Hierárquico e o Método Não-Hierárquico (K-Means).

A Análise de Componentes Principais foi utilizada para viabilizar a Análise de Agrupamentos. Ela permitiu a redução das 10 variáveis de cada bloco de questões a apenas uma variável, que passou a funcionar como um índice para cada bloco. Desta forma, para cada loja pesquisada, ao invés de se ter 30 variáveis, passou-se a se ter três, uma para cada Disciplina de Valor. Isso permitiu a realização da Análise de Agrupamentos, já que um grande número de variáveis tornaria difícil a análise de perfil de cada grupo formado.

A Análise de Componentes Principais é uma técnica multivariada voltada principalmente para a redução de dados. As novas componentes encontradas, denominadas de componentes principais, são combinações lineares das variáveis originais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 INTRODUÇÃO

A intenção inicial deste trabalho era pesquisar todo o universo de lojas do segmento escolhido – lojas de vestuário juvenil e adulto localizadas em *shopping centers*. Como era de se esperar, isso não foi possível, devido a limitações às quais toda pesquisa está sujeita, como boa vontade dos respondentes. De qualquer forma, obteve-se uma amostra bastante significativa. Sessenta por cento do número total de lojas participaram da pesquisa de forma válida (com questionários aproveitáveis).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS LOJAS / QUESTÕES GERAIS

PORTE DAS LOJAS

A pesquisa contemplou lojas de portes bastante diversos. Embora muitas lojas de *shopping* possuam mais ou menos o mesmo tamanho, existem muitas outras que fogem à regra. Algumas são menores do que o padrão, outras maiores e algumas são muito maiores, como C&A e Riachuelo. Duas questões do questionário buscaram dar conta desta diversidade, servindo para avaliar o porte das lojas estudadas. Foram elas “número de funcionários” e “área da loja”.

As respostas referentes à “área da loja”, no entanto, não puderam ser aproveitadas. As razões são o alto número de respostas em branco e de respostas imprecisas. Muitas vezes, os respondentes ao devolverem o questionário faziam algum tipo de ressalva com relação a esta questão, do tipo: “eu respondi, mas não sei direito se é isso não”. Além disso, observou-se algumas respostas descabidas, como “10 metros quadrados”. Decidiu-se, assim, não se levar em conta esta questão, ficando o porte da loja avaliado apenas à partir do número de funcionários. Isso é possível porque, no varejo de roupas, o número de funcionários (principalmente vendedores) tende a acompanhar o porte da loja. No GRAF. 1 a seguir podem ser observadas as respostas agrupadas para número de funcionários das lojas.

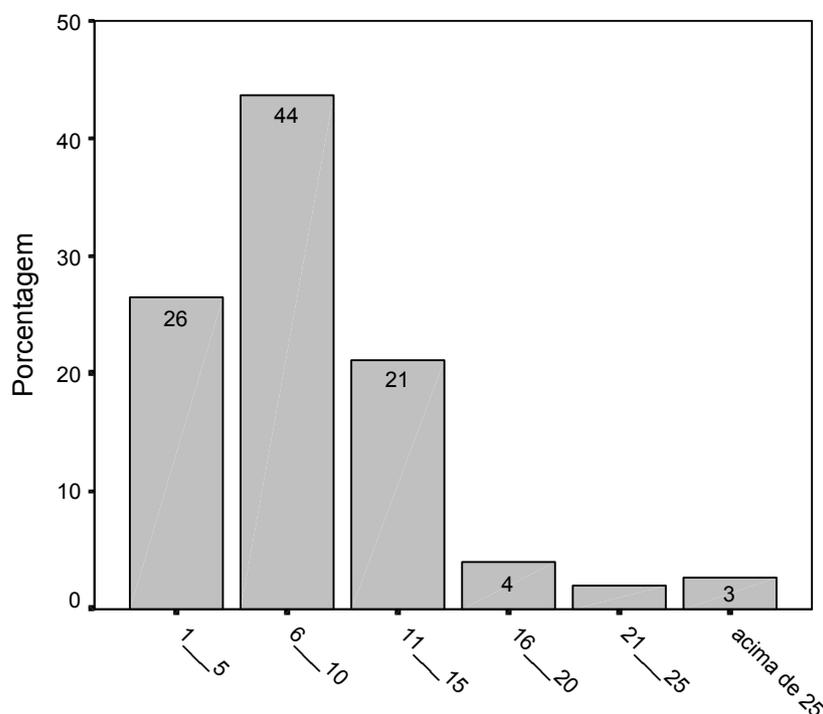


GRÁFICO 1 - Distribuição do número de funcionários da loja

Os resultados mostram que a maior parte das lojas possui entre 6 e 10 funcionários (44%), sendo que 70% possui até 10 funcionários. Isto mostra a predominância já esperada de lojas menores. Apenas 9% das lojas possui mais de 16 funcionários. É preciso observar que o que está sendo observado aqui é o porte da loja isoladamente. Ela pode fazer parte de uma empresa que conte com um grupo maior de lojas e de funcionários.

LOJA ÚNICA OU CADEIA DE LOJAS

Ainda buscando uma caracterização das lojas participantes da pesquisa, buscou-se saber se a loja era única ou fazia parte de um grupo de lojas e se era ou não franquia. A grande maioria das lojas, 82%, faz parte de um grupo de lojas, sendo 18% lojas únicas. Este índice pode ser explicado, em parte, pelos altos custos de instalação e manutenção de lojas em *shoppings*. Isso leva muitos lojistas menores ou iniciantes a optar por lojas de rua. Quando eles já se encontram bem estabelecidos e preparados para arcar com os custos, pode ocorrer a abertura de uma segunda loja em *shopping*.

Buscando identificar o tamanho dos grupos, perguntou-se quantas lojas eles possuíam em Minas Gerais e em outros estados. O número médio de lojas em Minas Gerais é 6,85, sendo o desvio-padrão 8,6. Uma análise mais apurada mostra que 63% das lojas pesquisadas que fazem parte de um grupo possuem até 5 lojas; 25% possuem de 6 a 10 lojas e 12% acima de 11 lojas em Minas Gerais.

Já fora de Minas Gerais, a média de lojas é 8,6. Mas este número não serve para representar o todo, pois o desvio-padrão é de “46,54”. Os dados agrupados, na tabela abaixo, mostram melhor a distribuição das lojas que fazem parte de um grupo fora de Minas Gerais.

TABELA 4
Distribuição do número de lojas dos grupos que possuem estabelecimentos fora de MG

Número lojas	Número ocorrências
1 a 5	8
6 a 10	6
11 a 15	2
16 a 20	0
21 a 25	4
26 a 30	3
31 a 35	1
36 a 40	3
Acima de 40	12
Total	39

Os dados deixam claro que existe grande variação no número de lojas dos grupos fora de Minas Gerais. 21% possuem até cinco lojas; 31% possuem acima de 40 lojas e os 48% restantes se distribuem neste intervalo (6 a 39 lojas). Estes grupos são então

marcados pela diversidade, ao menos no que se refere ao número de lojas dos grupos, o que serve como indicativo do tamanho destes.

Embora grande parte das lojas façam parte de grupos, relativamente poucos destes grupos se constituem em franquias – 15,5% do total de lojas entrevistadas fazem parte de redes de franquia. A tabela abaixo permite melhor comparação entre a ocorrência de grupos de lojas e de franquias entre as lojas pesquisadas:

TABELA 5 - Distribuição da ocorrência de grupos de lojas e redes de franquias

	Fazem parte de Grupo?	Fazem parte de Rede de Franquia?
Sim	82%	15,5%
Não	18%	84,5%

Não é intenção deste trabalho estar avaliando o significado deste número de franquias. Para isso seria necessário um aprofundamento no assunto, de forma a saber o que este número representa, se ele é um indicativo de possibilidades não exploradas na área, etc.

SEXO DO PÚBLICO-ALVO

Aproximadamente metade das lojas são unissex, ou seja, vendem roupas tanto para homens quanto para mulheres. Das lojas que vendem apenas para um dos sexos, 59% são direcionadas para o público feminino e 41% para o público masculino. Estes números refletem a realidade, segundo profissionais da área, de que as mulheres dão mais valor e atenção a vestuário do que os homens, embora esta situação se encontre em modificação, com os homens passando a valorizar cada vez mais as roupas que usam. O próximo gráfico mostra este direcionamento das lojas.

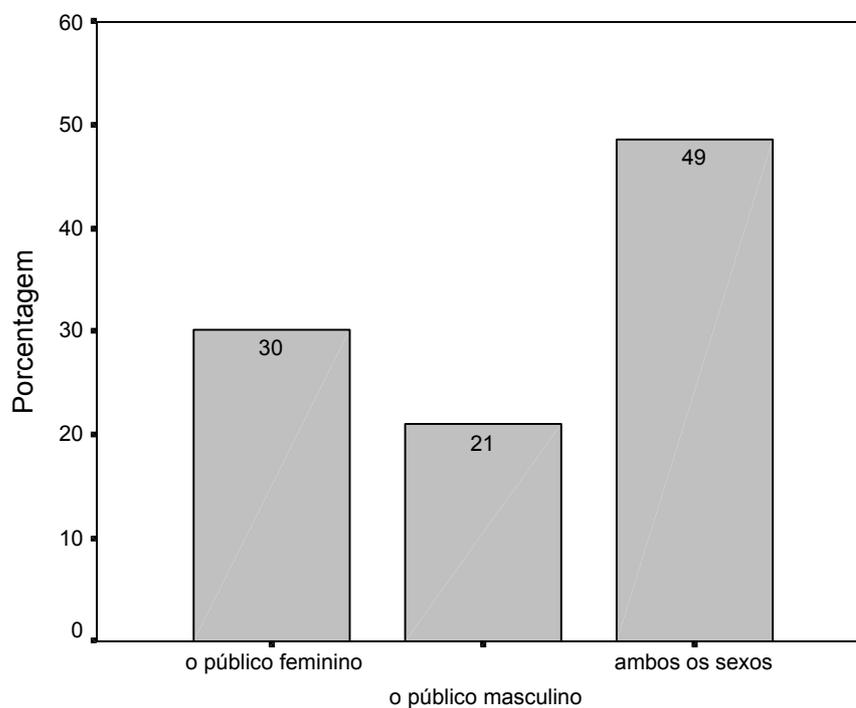


GRÁFICO 2 - Distribuição da orientação das lojas por gênero

SOBRE AS ROUPAS VENDIDAS

Duas questões buscaram caracterizar a loja em relação aos produtos com que trabalha. A primeira delas quis averiguar se as lojas eram responsáveis pela fabricação das roupas que vendiam e a segunda referia-se à exclusividade, permitindo saber se as roupas vendidas são encontradas apenas naquela loja ou se são vendidas em outras lojas. Os gráficos a seguir trazem os resultados destas questões.

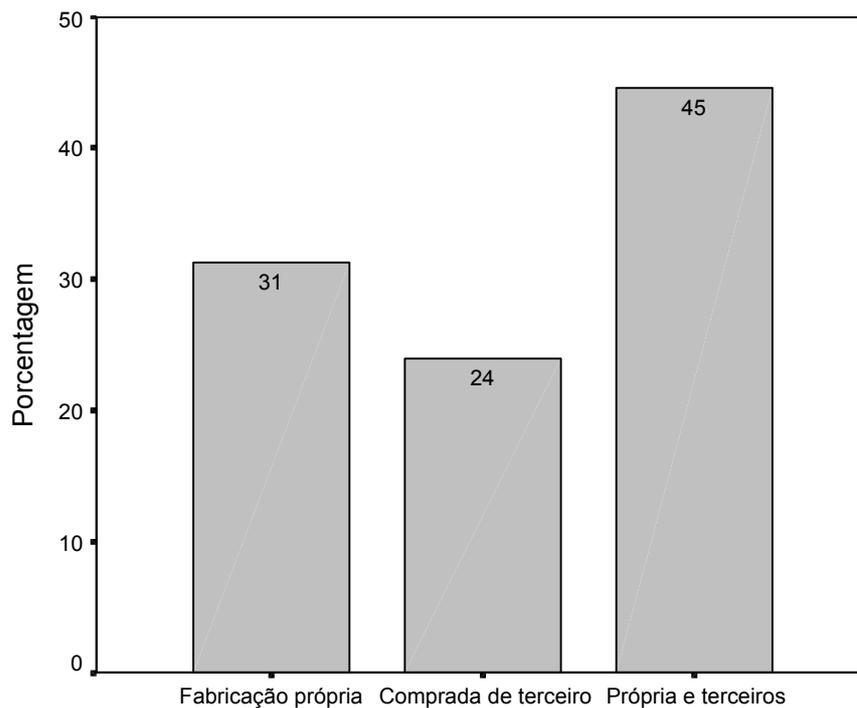


GRÁFICO 3 - Distribuição da origem das roupas vendidas

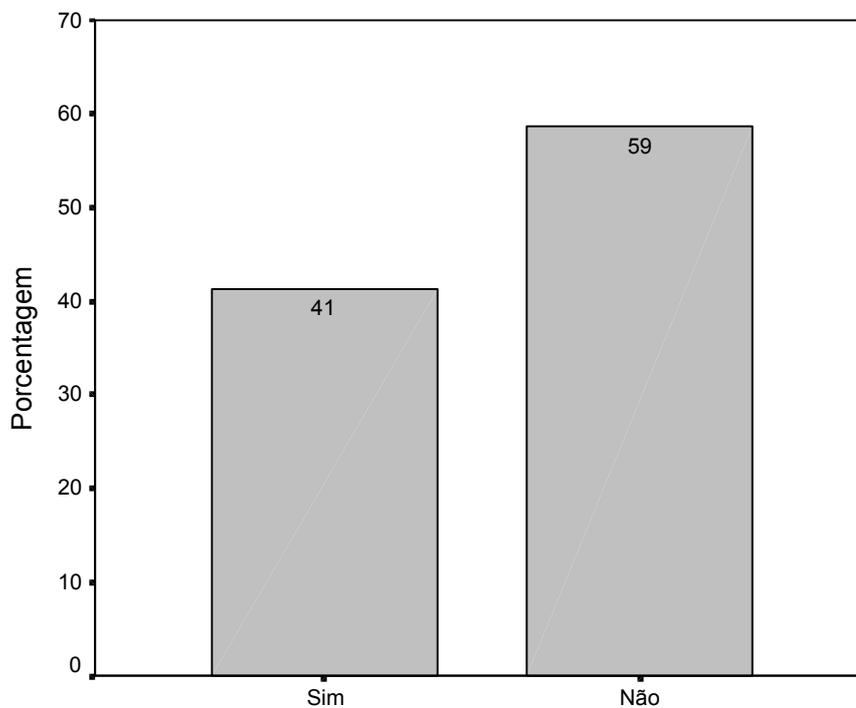


GRÁFICO 4 - Distribuição da dispersão das roupas por outras lojas

O primeiro destes gráficos mostra que grande parte das lojas recorre à fabricação própria. Ou seja, são empresas que vão além da atuação varejista, exercendo atividades de produção. 31% das lojas vendem apenas roupas de fabricação própria e 45% vendem parte de fabricação própria, parte comprada de terceiros. Somente 24% vendem apenas roupas compradas de terceiros. Esses números são importantes na caracterização do setor estudado, pois mostram uma tendência de atuação ampla na cadeia de distribuição, desde a fabricação até a venda ao consumidor final.

Este número elevado de lojas que possuem produtos de fabricação própria ajuda a explicar o alto percentual de lojas que possuem exclusividade de produtos. Apenas 41% das lojas têm as roupas vendidas encontradas em outras lojas.

DIFERENCIAÇÃO DA LOJA

Dois questões relativamente próximas foram formuladas. A princípio, poderia até se pensar que uma delas estaria “sobrando”, mas como mostram os resultados isso não é verdade. Isso se deve ao fato da primeira delas perguntar o que diferencia a loja das lojas concorrentes e a segunda perguntar qual o principal motivo que leva os clientes à loja.

As opções de respostas foram próximas, sendo ambas baseadas no modelo de Tracy e Warsema que serve de base para este trabalho. Assim, para a questão referente à diferenciação as opções foram: “melhores preços”, “melhores roupas e acessórios” e “melhor relacionamento com os clientes”. Já para a questão referente à razão pela qual os clientes vão à loja as opções foram: “preços praticados”, “melhores roupas e acessórios” e “atendimento personalizado realizado por vendedores que sabem do que cada cliente gosta”. Ou seja, tentou-se traduzir as três possibilidades de diferenciação em razões para a atração dos clientes. Poderia se supor que o motivo que leva os clientes a loja (no ponto de vista do respondente) é justamente o que diferencia a loja de sua concorrência. Mas observando-se as respostas nota-se uma certa variação entre as duas questões. Isso pode ser observado à partir dos dois gráficos ilustrativos a seguir:

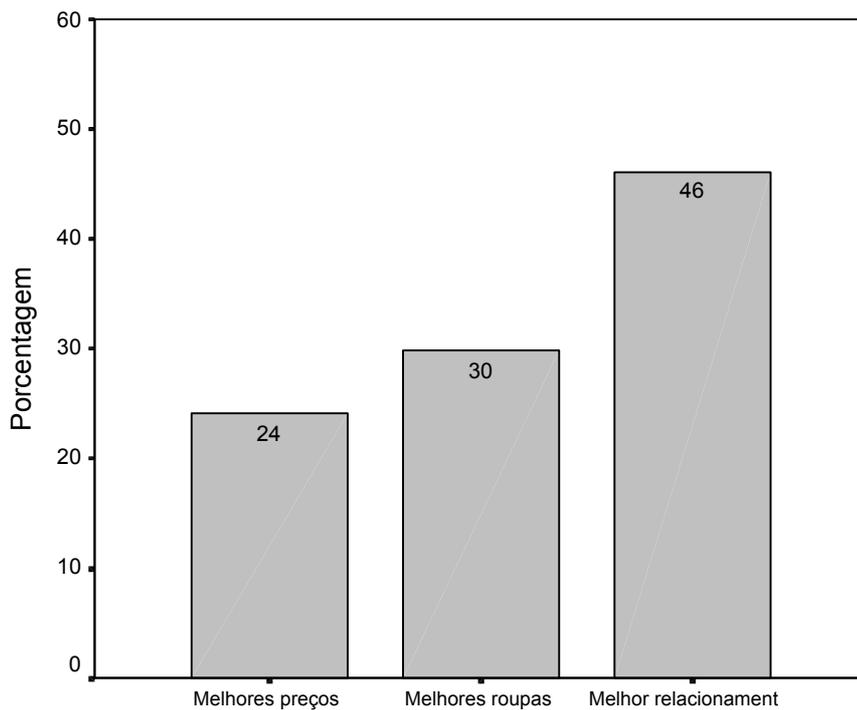


GRÁFICO 5 - Distribuição da diferenciação das lojas em relação aos concorrentes

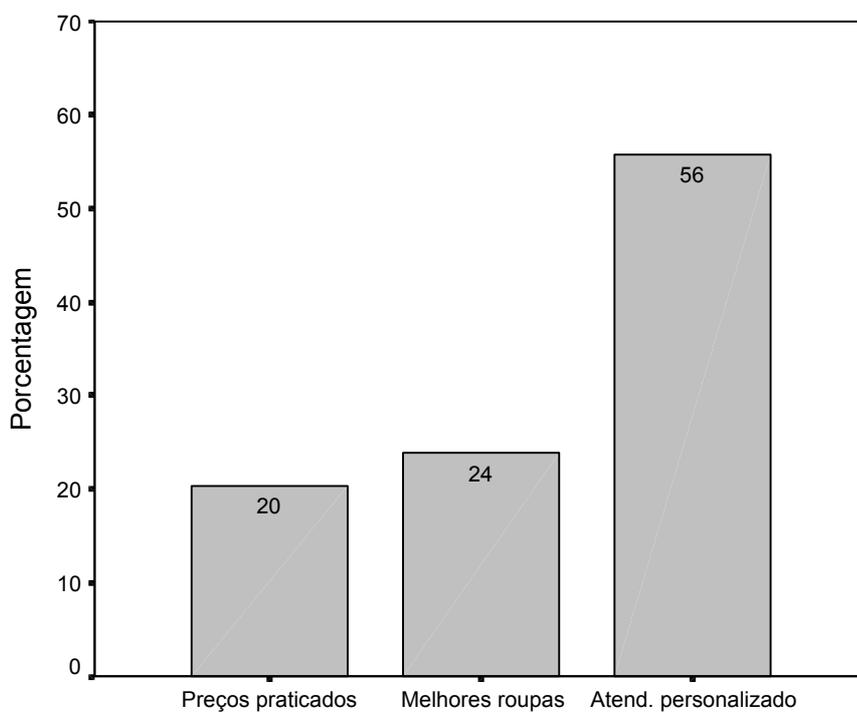


GRÁFICO 6 - Distribuição dos motivos que levam os clientes às lojas

O fator de maior diferenciação das lojas estudadas é o “melhor relacionamento com os clientes”, seguido de “melhores roupas e acessórios” e de “melhores preços”.

Os índices de respostas à questão “o principal motivo que leva os clientes à sua loja” seguem a mesma ordem da pergunta anterior: “atendimento personalizado...”, “melhores roupas e acessórios” e “preços praticados”. Mas “atendimento personalizado” aparece com um índice maior de respostas (em relação à melhor relacionamento com o cliente), enquanto “produtos” e “preços” possuem menos respostas.

Um fato que pode ter contribuído para esta diferença foi a forma que se encontrou para traduzir “melhor relacionamento com os clientes” na segunda questão – “atendimento personalizado realizado por vendedores que sabem do que cada cliente gosta”. A frase pode ter ficado muito “atraente” para os respondentes, induzindo a uma distorção nas respostas. De qualquer modo, é válido ressaltar as diferenças encontradas.

Buscando aprofundar o entendimento das respostas a estas duas perguntas realizou-se ainda um cruzamento das duas questões. O resultado deste cruzamento pode ser conferido na tabela que segue.

TABELA 6 - Distribuição dos motivos que levam os clientes à loja em relação à diferença das lojas em relação a seus concorrentes

		Principal motivo que leva os clientes à loja			Total
		Preços praticados	Melhores roupas e acessórios	Atendimento personalizado	
O que diferencia a loja das lojas concorrentes	Melhores preços	57,6%	9,1%	33,3%	100%
	Melhores roupas e acessórios	4,9%	61,0%	34,1%	100%
	Melhor relacionamento com os clientes	11,1%	9,5%	79,4%	100%
	Total	20,4%	24,8%	54,7%	100%

Esta tabela mostra que a diferença nas respostas são maiores do que se poderia pensar pela análise apenas dos gráficos anteriores. Exemplo disto é que 20,6% dos respondentes que disseram que a diferenciação de suas lojas está no “melhor relacionamento com os clientes” não responderam que o principal motivo que leva os clientes à loja é o “atendimento personalizado”. Ou seja, as disparidades nas respostas das duas questões são realmente grandes, não se identificando, então, uma razão direta entre a diferenciação da loja e o motivo da ida dos clientes a estas.

RESPONDENTES

Era pretensão desta pesquisa, que o questionário fosse respondido pela pessoa que ocupasse o cargo mais importante da loja. Na maioria das vezes, essa pessoa é a gerente. Em alguns casos, a gerência é exercida pelo proprietário e, em outros, não existe gerência, apenas vendedores sem uma hierarquia entre si. Neste último caso, pedia-se

que o preenchimento fosse feito pelo vendedor com mais tempo de casa, que conhecesse bem a loja.

Embora fosse intenção que o preenchimento se desse por alguém que passa a maior parte do seu tempo dentro da loja, houve situações em que o questionário foi submetido para um supervisor responsável por mais lojas do grupo. Não se conseguiu também, que as respostas sempre viessem da pessoa situada no patamar mais elevado da hierarquia da loja. Embora recebessem o questionário, alguns gerentes o repassavam para algum funcionário que o preenchia.

De qualquer modo, conseguiu-se um alto índice de preenchimento por proprietários e gerentes, como pode ser observado na tabela 07:

TABELA 7 - Distribuição dos cargos dos respondentes

Cargo	%
Proprietário	4,6
Gerente	71,7
Vendedor	15,8
Outro	7,9

Proprietários e gerentes, observados em conjunto, correspondem a 76,3% das respostas. Dos que marcaram a opção outros (12 pessoas), metade ocupava cargo próximo ao de gerente (sub-gerente ou substituto de gerente), sendo os restantes supervisores (3), caixas (2) e auditor (1). Isso significa que, de modo geral, atingiu-se o objetivo de se ter o questionário respondido por alguém com grande conhecimento da loja e ocupante de função importante.

PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

Duas questões visavam identificar o envolvimento dos funcionários/respondentes em decisões importantes no comércio varejista: compra de mercadorias e estabelecimento de preços. O fato dos respondentes lidarem diretamente com os clientes da loja, observando seu comportamento de compra, do que gostam, do que não gostam, suas reações a preço, num processo de grande interação, faz com que eles tenham potencial para contribuir em muitas decisões mencionadas. Os resultados podem ser observados nos gráficos a seguir:

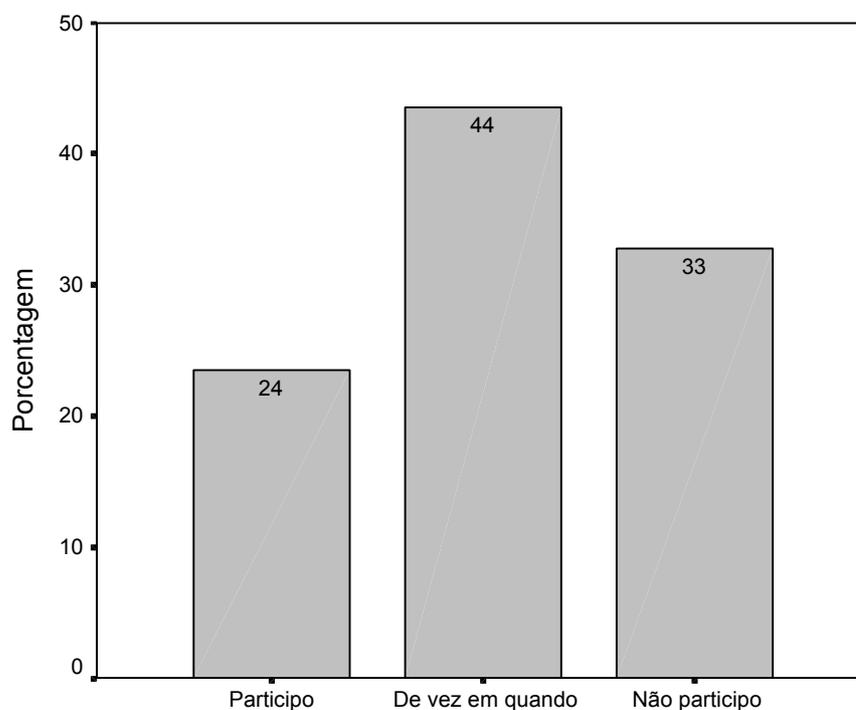


GRÁFICO 7 - Distribuição da participação nas decisões de compras

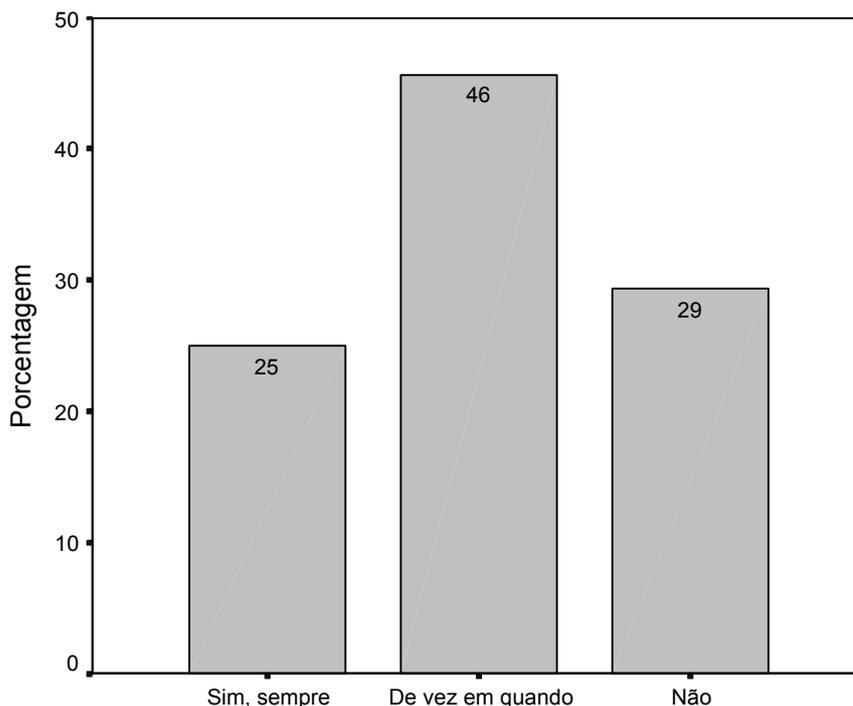


GRÁFICO 8 - Distribuição da participação no estabelecimento dos preços de venda ou das formas de pagamento

Percebe-se que, nos dois casos, esta participação é baixa, frente ao que poderia ser quando se leva em conta as vantagens que poderia proporcionar. Apenas 24% participa efetivamente nas decisões dos produtos a comprar e 25% no estabelecimento de preços. Os índices de não-participação são mais elevados do que os de participação – 25% e 29% respectivamente. A grande maioria respondeu que participa de vez em quando com algumas sugestões. Como foi colocado, quase todos os respondentes trabalham em tempo integral no ambiente de vendas, interagindo o tempo todo com os clientes. Possuem, então, um grande potencial de contribuição nestes assuntos. Eles, mais do que ninguém, sabem o que os clientes querem em termos de roupas e o impacto exercido pelo preço dos produtos.

Pode-se notar que não existe variação significativa entre participação nas decisões de compra e nas de estabelecimento de preços. Isso permite o entendimento de que nas lojas em que existe participação, essa se estende para ambas as decisões.

Realizou-se um cruzamento destas questões com a questão relativa ao cargo do respondente, de forma a se poder observar o comportamento das respostas em separado para gerentes e vendedores. Os resultados foram resumidos nas tabelas abaixo:

TABELA 8 - Distribuição das participações nas decisões de compra

Participação/Resultados	Geral (%)	Gerentes (%)	Vendedores (%)
Sempre	23,6	30,2	4,3
De vez em quando	43,6	41,5	52,2
Nunca	32,9	28,3	43,5
Total	100	100	100

**TABELA 9 - Distribuição das Participações nas
Decisões de Preço / Formas de Pagamento**

Participação/Resultados	Geral (%)	Gerentes (%)	Vendedores (%)
Sempre	25,0	27,6	8,7
De vez em quando	45,7	46,7	43,5
Nunca	29,3	25,7	47,8
Total	100	100	100

Como era de se esperar, os gerentes possuem uma participação muito maior do que os vendedores nestas decisões. Mas mesmo assim, pode-se dizer que a participação dos gerentes é “modesta” - menos de um terço dos gerentes participa ativamente nas duas decisões. Isso é muito pouco para a pessoa que, de modo geral, é a responsável pela loja no seu dia-a-dia e pode indicar um descompasso entre compras de produtos e estabelecimento de preços / formas de pagamento e desejos e necessidades dos clientes.

Se a participação dos gerentes já se situa abaixo do esperado, a dos vendedores, então, é mínima. Estes resultados apontam para um distanciamento da loja dos seus clientes, contrária à orientação de marketing.

Explorando ainda este tema, realizou-se quatro outros cruzamentos de dados, relacionando estas questões de participação, com as questões que mostram se a loja é individual ou faz parte de um grupo e se ela faz parte de uma rede de franquias.

As lojas franqueadas, normalmente, seguem normas e padrões mais bem estabelecidos, o que poderia explicar em parte a baixa participação dos funcionários nestas funções descritas. Grupos maiores podem também afetar esta participação por motivos próximos: decisões concentradas em níveis hierárquicos superiores afastados do salão de vendas. As tabelas 10 a 13 mostram os resultados:

TABELA 10 - Distribuição da participação nas decisões de compras em relação à participação num grupo de lojas

		Participação nas Decisões de Compra			
		sempre	De vez em quando	nunca	total
Parte de um Grupo de Lojas	Não	26,1%	56,5%	17,4%	100%
	Sim	22,6%	41,7%	35,7%	100%
Total		23,2%	44,2%	32,6%	100%

TABELA 11 - Distribuição da participação nas decisões de preço / formas de pagamento em relação à participação num grupo de lojas

		Participação nas Decisões de Preço / Formas de Pagamento			
		sempre	De vez em quando	nunca	total
Parte de um Grupo de Lojas	Não	37,5%	37,5%	25,0%	100%
	Sim	22,8%	48,2%	28,9%	100%
Total		25,4%	46,4%	28,3%	100%

TABELA 12 - Distribuição da participação nas decisões de compras em relação à participação numa rede de franquia

		Participação nas Decisões de Compra			
		Sempre	De vez em quando	Nunca	Total
Parte de uma Rede de Franquia	Não	18,1%	46,6%	35,3%	100%
	Sim	47,6%	33,3%	19,0%	100%
Total		22,6%	44,5%	32,8%	100%

TABELA 13 - Distribuição da participação nas decisões de preço / formas de pagamento em relação à participação numa rede de franquia

		Participação nas Decisões de Preço / Formas de Pagamento			
		sempre	De vez em quando	nunca	total
Parte de uma Rede de Franquia	Não	26,7%	44,8%	28,4%	100%
	Sim	14,3%	52,4%	33,3%	100%
Total		24,8%	46,0%	29,2%	100%

Uma análise destas quatro tabelas traz resultados interessantes. Em relação às lojas que fazem parte de um grupo, percebe-se índices de participação, tanto em compras, quanto em decisões financeiras (preço e formas de pagamento), menores do que nas lojas individuais – participam sempre das decisões de compra 22,6% dos respondentes das lojas que fazem parte de um grupo e 26,1% dos respondentes das lojas individuais. Em relação às decisões financeiras (preço e formas de pagamento) a diferença é mais significativa: participam sempre 22,8% dos respondentes de lojas que fazem parte de um grupo e 37,5% dos respondentes de lojas individuais.

Ou seja, em lojas pertencentes a grupos – empresas maiores – existe menos participação. Isso significa que estas decisões são, de maneira geral, tomadas num nível hierárquico superior.

Esta primeira análise poderia levar a crer que o mesmo ocorre com as lojas franqueadas, com índices talvez ainda mais elevados, já que neste tipo de empreendimento existem muitas regras, padrões pré-estabelecidos que minam as decisões em níveis hierárquicos mais baixos. Os resultados, no entanto, não confirmam esta hipótese. O que se percebe é que a participação nas decisões de compra são bem maiores em lojas franqueadas do que em lojas que não são franquias. Quase 50% dos respondentes cujas lojas são

franquias disseram participar sempre das decisões de compra e menos de 20% não participa nunca, enquanto que nas lojas que não são franquias 18% participa sempre e 35% não participa nunca.

No entanto, no que se refere às decisões financeiras, a participação nas lojas franqueadas se inverte. Ou seja, existe menos participação em decisões de preço e formas de pagamento nas lojas que fazem parte de redes de franquias – 14% dos respondentes das lojas que são franquias participam sempre destas decisões, enquanto para lojas “não franquias” o índice de participação é de 28%. A explicação para esse baixo percentual de participação nas decisões financeiras, em comparação com as decisões de compra, pode estar no fato de que os franqueados sigam orientações para estabelecimento de preços e formas de pagamento do franqueador, de forma que o consumidor não encontre preços ou condições diferentes em lojas distintas da mesma rede.

Mas se por um lado a ocorrência de grupos e redes de franquias explicam os índices de participação, por outro, eles não os justificam, pelo contrário. Estes índices de qualquer forma são baixos. Organizações maiores (grupos de lojas), mais bem estruturadas, com administrações centrais mais atuantes, poderiam muito bem estabelecer canais de participação para os funcionários aproveitando o potencial que eles possuem para tal, tendo em vista a constante interação com os clientes.

COMPORTAMENTO DOS CLIENTES

Formulou-se uma pergunta buscando identificar o comportamento dos compradores nas lojas estudadas. Pediu-se para o respondente optar entre duas respostas no que se refere a este comportamento: se a maioria das pessoas entra na loja para comprar ou para olhar preços. São comportamentos bastante distintos, embora as diferenças possam ser sutis. O cliente que entra para comprar é aquele que, antes de mais nada, está disposto a finalizar a compra e sair com algo da loja, caso esta atenda suas expectativas. Já o cliente que entra na loja para olhar preço pode até sair da loja com uma compra, mas, a princípio, ele é aquele cliente que vai primeiro em diversas lojas comparando produtos e

preços num processo mais racional de compra. De modo geral, é o consumidor mais sensível a preço, que não gosta de ser pressionado pelo vendedor. Ele pode inclusive precisar de várias visitas a uma única loja para se decidir pela compra. O próximo gráfico traz o resultado desta questão.

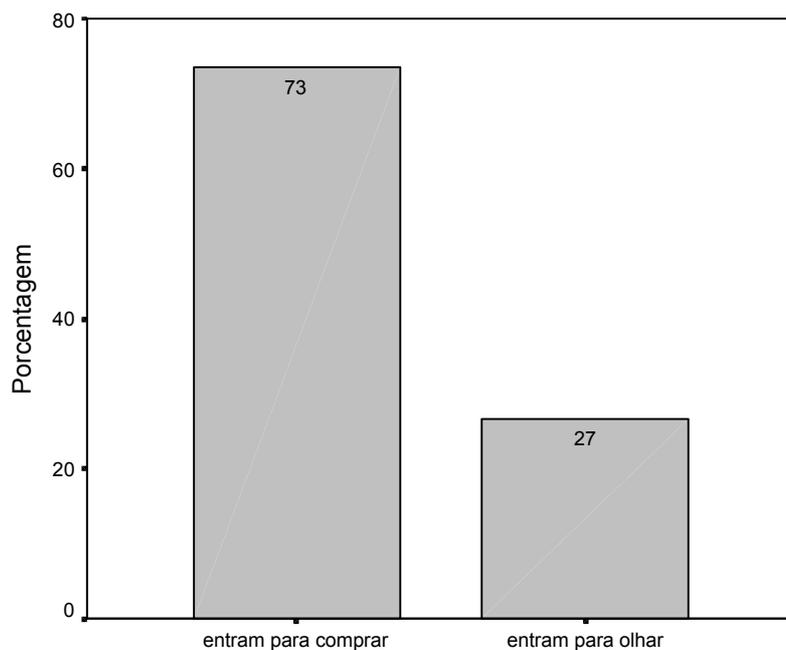


GRÁFICO 9

Distribuição do comportamento da maioria dos clientes que entram na loja

O resultado mostra que, em grande parte das lojas, os clientes entram realmente para comprar. A relevância desta questão está em orientar a loja para a forma como ela deve proceder com seus clientes. Naquelas em que os clientes entram mais para olhar preços, é necessário que se desenvolvam estratégias que busquem o retorno deste cliente para a realização efetiva da compra, caso esta realmente não possa se dar no momento da primeira visita. E isso não é fácil, pois sabe-se que este cliente irá visitar várias lojas. Torna-se necessário, então, não só ter produtos e preços que correspondam às expectativas, como também causar a melhor das impressões (com um atendimento amigável que compreenda que ele não irá comprar naquele momento) para que ele realmente volte.

Outra questão visava identificar se os clientes costumam visitar as lojas sozinhos ou acompanhados. A resposta pode ser observada no gráfico abaixo.

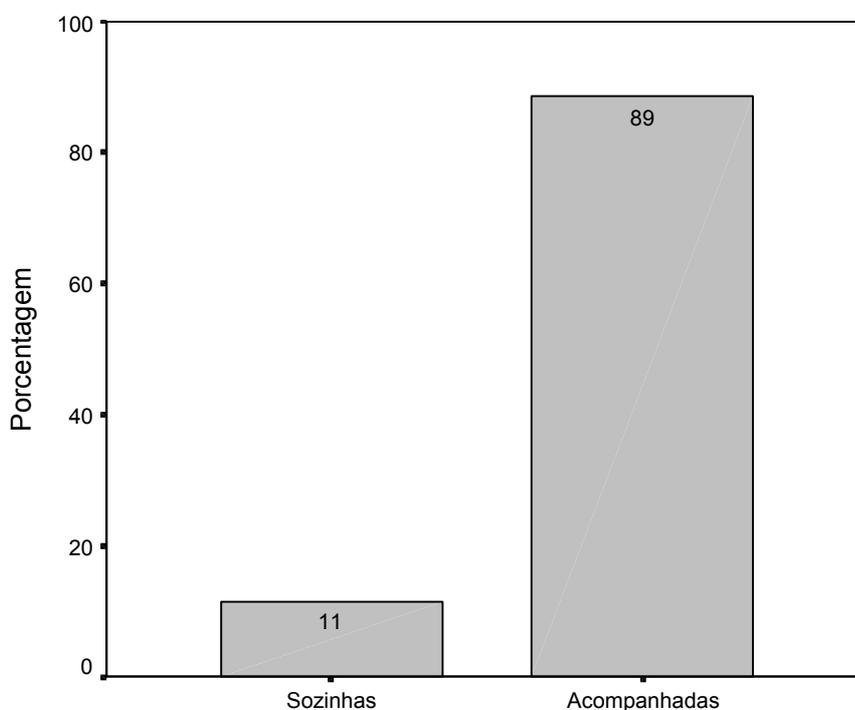


GRÁFICO 10 - Distribuição da visita dos clientes às lojas, se sozinhos ou acompanhados

O resultado mostra como a presença de outras pessoas é comum nos momentos de compras. Pode-se arriscar várias explicações para isso. Em primeiro lugar, como foi colocado na introdução deste trabalho, comprar é uma atividade social, constitui-se inclusive num programa de lazer, como ir ao cinema ou ao teatro. E como atividade social, costuma envolver mais pessoas. O fato da pesquisa se realizar em *shopping* ainda acentua este caráter. Outra explicação é que muitas pessoas querem uma segunda opinião ao comprar uma roupa. Precisam que o(a) amigo(a), o(a) namorado(a) ou o(a) esposo(a) digam o que acham das roupas e ajudem nas compras.

Conhecer esta realidade é importante para a loja por permitir que ela se prepare para atender não só o cliente principal (quando existe cliente principal) como o acompanhante. Os manuais de vendas sabem como isso é importante e trazem dicas

para os vendedores como “conquistar” a simpatia do acompanhante para a venda, de modo que ele sirva como um reforço na sua atividade de venda e não se transforme num obstáculo.

Uma última questão de caracterização busca identificar a origem dos clientes das lojas estudadas, se eles vêm, de modo geral, de Belo Horizonte ou de outras cidades. O conhecimento desta realidade também se faz de extrema importância para os lojistas pois a origem da pessoa implica em comportamentos diferentes. A pessoa que vem de fora de Belo Horizonte provavelmente está mais disposta a realizar a compra naquele momento. O resultado se encontra no gráfico a seguir.

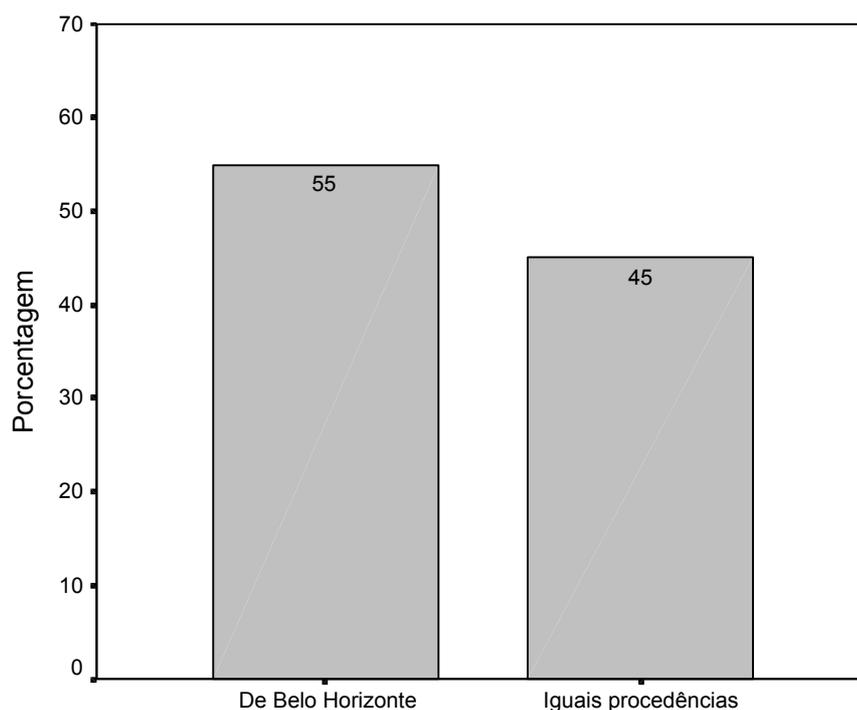


GRÁFICO 11 - Distribuição da procedência dos clientes

Embora a maior parte das lojas atendam principalmente a clientes que vem de Belo Horizonte, em boa parte delas (45%) os clientes atendidos vem tanto de Belo Horizonte quanto de outras cidades. Isso significa um fluxo elevado de pessoas de fora. É um dado que precisa ter suas implicações bem avaliadas pelas lojas.

DIFERENÇAS DE COMPORTAMENTOS LIGADOS AO SEXO DO PÚBLICO ALVO

Três cruzamentos permitiram verificar a existência de diferenças em alguns aspectos nas lojas, de acordo com o sexo do seu público-alvo. O primeiro destes foi em relação ao posicionamento pretendido da loja (questão “o que diferencia sua loja das lojas concorrentes”). Os resultados são apresentados na TAB 14.

TABELA 14 - Distribuição da diferenciação da loja em relação aos gêneros dos públicos-alvo

		O que diferencia sua loja das lojas concorrentes?			
		melhores preços	melhores roupas e acessórios	melhor relacionamento	total
A loja é voltada para:	público feminino	18,6%	34,9%	46,5%	100%
	público masculino	21,9%	37,5%	40,6%	100%
	ambos	28,8%	22,7%	48,5%	100%
	total	24,1%	29,8%	46,1%	100%

Percebe-se que, de maneira geral, a “diferenciação” da loja não muda muito entre as que se dirigem para o sexo masculino e as que se dirigem para o sexo feminino. Em relação à “melhores preços” a diferença é de 3,3% (18,6% feminino / 21,9% masculino) e à “melhores roupas e acessórios” é de 2,6% (34,9% feminino / 37,5% masculino). De qualquer forma vale a pena observar que a diferenciação por preço está mais presente em lojas voltadas para homens, enquanto diferenciação por produtos em lojas voltadas para mulheres. A diferenciação “melhor relacionamento com clientes” é a que encontra

maior variação entre os sexos, prevalecendo mais entre as lojas voltadas para o sexo feminino - diferença de 5,9% (46,5% feminino / 40,6% masculino).

Nas lojas voltadas para ambos os sexos, a análise que se pode fazer à partir do cruzamento realizado é uma comparação entre os percentuais encontrados neste tipo de loja e os percentuais totais. Isto permite perceber diferenças entre estas lojas e as que são voltadas para um sexo específico.

O índice da diferenciação por “melhor relacionamento” não encontra variação significativa do total para as lojas voltadas para ambos os sexos. Já a diferenciação “melhores preços” é mais elevada (em relação ao total) neste grupo e a diferenciação “melhores roupas e acessórios” é mais baixa. Isso permite concluir que, nas lojas voltadas tanto para o público masculino quanto feminino, a questão do “preço praticado” assume maior importância do que nas lojas voltadas para um sexo específico, enquanto com os produtos ocorre o contrário. A diferenciação por produtos é mais frequente em lojas voltadas para um sexo específico.

Pode-se correr o risco de dizer que isso se dá porque é mais difícil, para uma loja voltada para ambos os sexos, diferenciar-se das outras pelos produtos, já que é mais difícil oferecer as “melhores roupas e acessórios” tanto para homens quanto para mulheres, já que se tratam de produtos bastante distintos as roupas masculinas e femininas.

Um segundo cruzamento do sexo do público-alvo se deu com a questão “qual o principal motivo que leva os clientes a sua loja”. Os resultados estão na próxima tabela.

**TABELA 15 - Distribuição do motivo da visita à loja
em relação aos gêneros dos públicos-alvo**

		Qual o principal motivo que leva os clientes à sua loja?			
		preços praticados	melhores roupas e acessórios	atendimento personalizado	total
A loja é voltada para:	público feminino	13,6%	18,2%	68,2%	100%
	público masculino	15,6%	21,9%	62,5%	100%
	ambos	26,8%	28,2%	45,1%	100%
	total	20,4%	23,8%	55,8%	100%

Como na questão anterior, nesta também as diferenças verificadas por sexo do público-alvo também não foram muito significativas, sendo mais elevada para o “atendimento personalizado”, onde existe predominância deste “motivo de ida à loja” para o público feminino (68,2% contra 62,5% para o público masculino). Os motivos “preços praticados” e “melhores roupas e acessórios” foram mais citados nas lojas voltadas para o público masculino.

Observando-se os resultados das lojas voltadas para ambos os sexos, o que se percebe é que, neste grupo de lojas, os percentuais dos motivos “preços praticados” e “melhores roupas e acessórios” são mais elevados do que os totais, enquanto “atendimento personalizado” é menor. Isso significa que a motivação que leva os clientes a frequentarem este grupo de lojas é mais relacionada a preços e produtos do que nas lojas direcionadas a apenas um sexo.

O terceiro e último cruzamento realizado com a questão do “sexo do público-alvo” se deu com a pergunta referente ao comportamento da maioria dos clientes que entram na

loja: se entram para comprar ou para olhar preços. Os resultados estão na tabela que segue.

TABELA 16 - Distribuição do comportamento dos clientes ao entrar na loja em relação aos gêneros dos públicos-alvo

		Qual o comportamento da maioria dos clientes que entram na sua loja?		
		entram para comprar	entram para olhar preços	total
A loja é voltada para:	público feminino	82,9%	17,1%	100%
	público masculino	75,0%	25,0%	100%
	ambos	67,1%	32,9%	100%
	total	73,4%	26,6%	100%

A comparação dos resultados por “sexo” mostra que o comportamento “olhar preços” é mais comum nas lojas que vendem para homens no que nas que vendem para mulheres enquanto o comportamento “entram para comprar” é mais comum nas lojas voltadas para mulheres. Já nas lojas voltadas para ambos os sexos, observa-se uma ocorrência maior do comportamento “entram para olhar preço” em relação ao total e uma ocorrência menor do “entram para comprar”. Isto está em sintonia com os resultados observados anteriormente que mostram que, nestas lojas, a diferenciação por preços é mais comum. Se as pessoas entram mais para olhar preços é compreensível que mais lojas, dentro da categoria, busquem este tipo de diferenciação.

4.3 QUESTÕES REFERENTES ÀS DISCIPLINAS DE VALOR

Nesta parte do trabalho, serão observadas as respostas referentes à segunda parte do questionário. Esta parte é composta por 30 perguntas que foram elaboradas a partir do modelo proposto por Tracy e Wiersema, buscando identificar a orientação seguida pelas lojas. Convém lembrar que são três as possibilidades de orientação segundo o modelo: excelência operacional, que resulta no oferecimento do melhor custo para o cliente (o que envolve preço e conveniência), liderança em produtos, que resulta no oferecimento do melhor produto e maior intimidade com o cliente, que resulta no oferecimento da melhor solução total. Esta questão da intimidade está ligada ao desenvolvimento de relacionamentos, onde busca-se atender cada cliente levando em conta suas particularidades.

As 30 perguntas dividem-se em grupos de 10 para cada possibilidade de orientação. No questionário, não houve essa separação por grupos. Mas neste momento de análise, tratar-se-á cada grupo em separado, de forma a permitir uma ligação mais clara entre os resultados das questões pertinentes a cada grupo. Assim, a ordem em que elas aparecerão será distinta da ordem em que estão presentes no instrumento de pesquisa.

Uma análise conjunta das respostas será feita mais a frente, buscando identificar, de maneira geral, a orientação das lojas. Neste primeiro momento, será realizada uma análise isolada de cada resposta. Todas estas perguntas oferecem a mesma possibilidade de resposta, que deveria se dar através do preenchimento de uma escala de concordância com as opções: discordo totalmente, discordo em parte, não concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente.

A apresentação das respostas, nesta parte, dar-se-á da seguinte forma: em primeiro lugar será apresentado o gráfico com a distribuição das respostas e, na sequência, estas serão analisadas.

4.3.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS – GRUPO 1 – MELHOR CUSTO

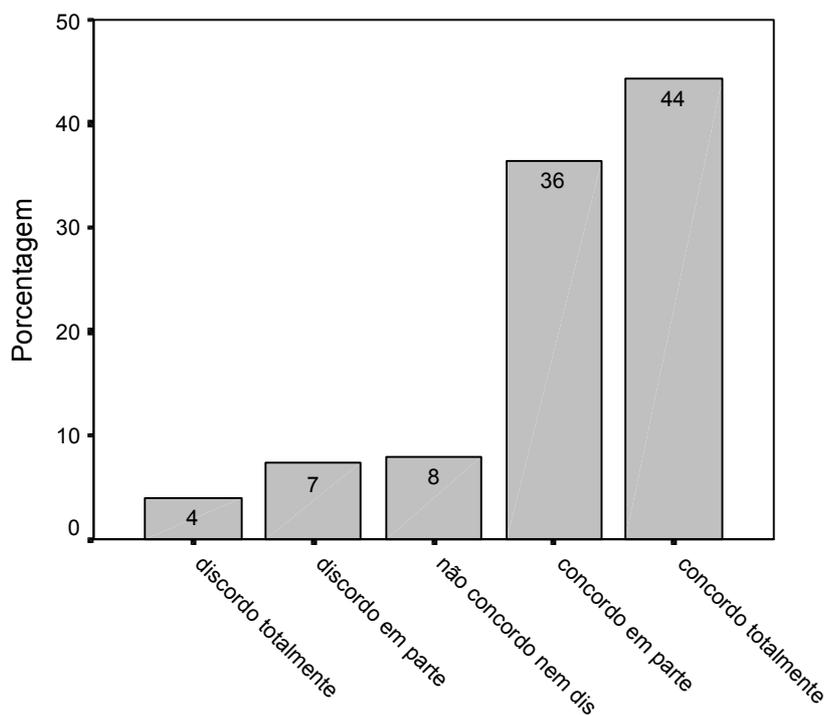


GRÁFICO 12 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossa loja é muito bem localizada dentro do *Shopping*".

As respostas mostram que a grande maioria dos pesquisados concordam com a afirmação, se não totalmente, ao menos em parte - 80% somando-se os dois índices. Isto indica que localização não é um problema para a maioria das lojas.

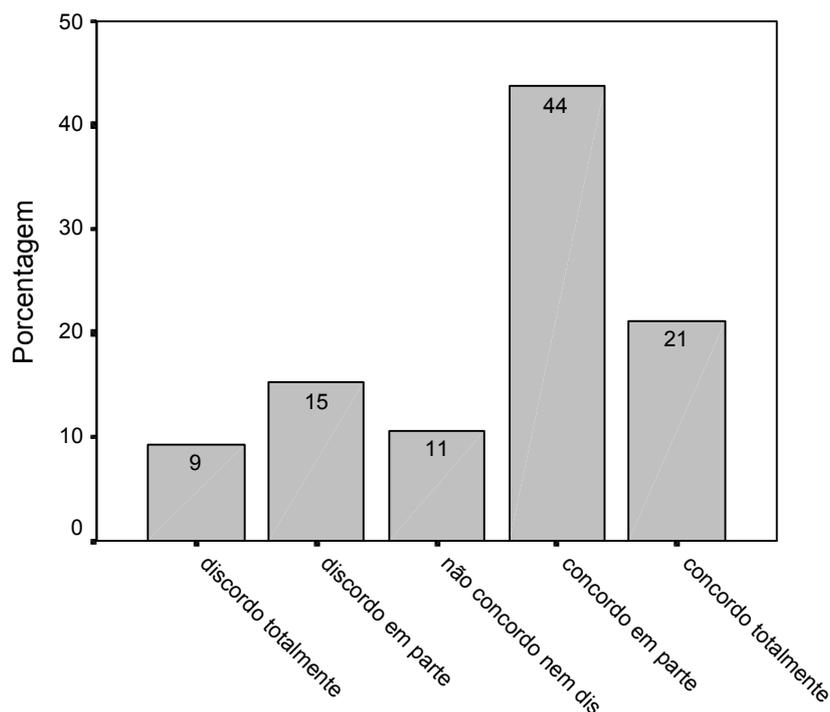


GRÁFICO 13 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O preço praticado é o fator mais importante do nosso negócio."

A resposta que se sobressaiu nesta questão foi "concordo em parte", com 44% das respostas, mas "concordo totalmente" também obteve um grande número de respostas, 21%. Juntas, representam quase dois terços das respostas, o que mostra a importância exercida pelo preço. Os esforços de marketing buscam, muitas vezes, diminuir a importância do preço frente a outras variáveis, de forma que a organização não fique tão dependente deste, exposta a uma concorrência de preço, que surge mais facilmente do que, por exemplo, uma concorrência em qualidade de atendimento. Esta resposta mostra, entretanto, como o setor estudado encontra-se vulnerável neste ponto. Apenas 9% dos pesquisados discordaram totalmente da afirmação. Estes 9% trabalham, provavelmente, nas lojas menos dependentes da variável preço.

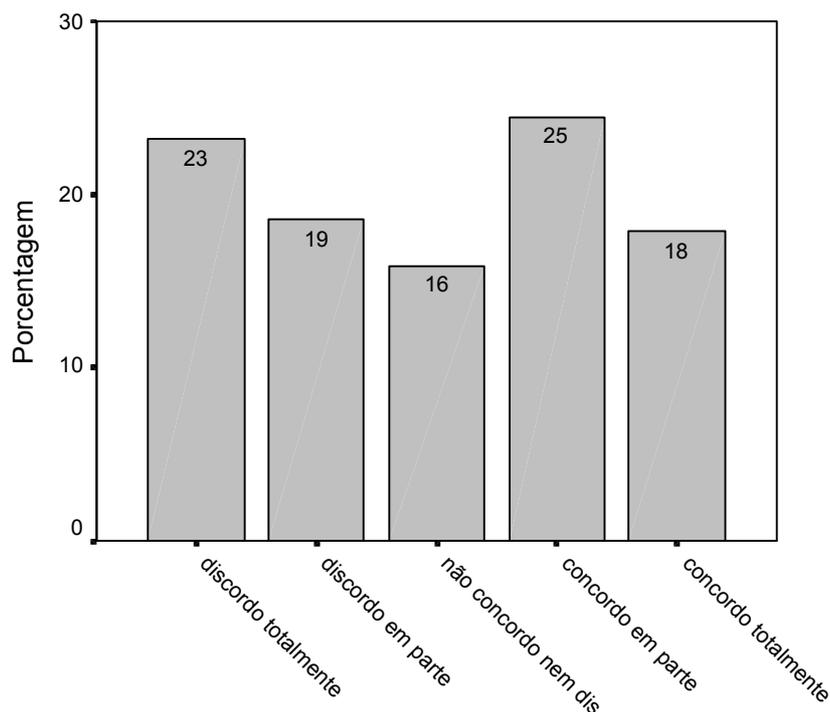


GRÁFICO 14 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Como nossas roupas têm preços baixos, nossos lucros vêm da grande quantidade vendida."

As respostas desta questão foram mais equilibradas que as anteriores. Os índices de discordância e de concordância (considerando em conjunto o "totalmente" e o "em parte") foram quase o mesmo, 42% e 43% respectivamente. Isso reforça a idéia que começou a se formar na questão anterior da importância do preço para boa parte das organizações estudadas. Quase metade das lojas concorda com a afirmação de que os produtos possuem preços baixos.

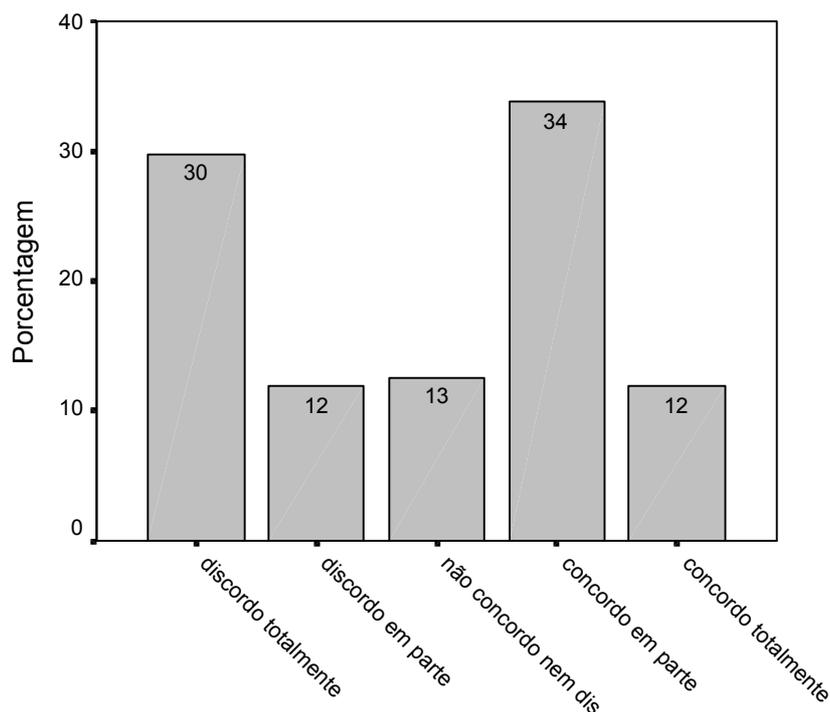


GRÁFICO 15 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O maior atrativo da nossa loja para os nossos clientes é a relação custo/benefício, já que vendemos roupas com uma qualidade razoável a preços baixos."

Embora também nesta questão os índices de concordância e discordância estejam bem divididos, observa-se que a concordância tende a ser parcial – 34% para concordo em parte – e a discordância maior é a total – 30% para discordo totalmente. Estas últimas são lojas cujas políticas realmente não se alinham com o colocado na frase, está claro para elas que os seus atrativos são outros, distintos da relação custo / benefício.

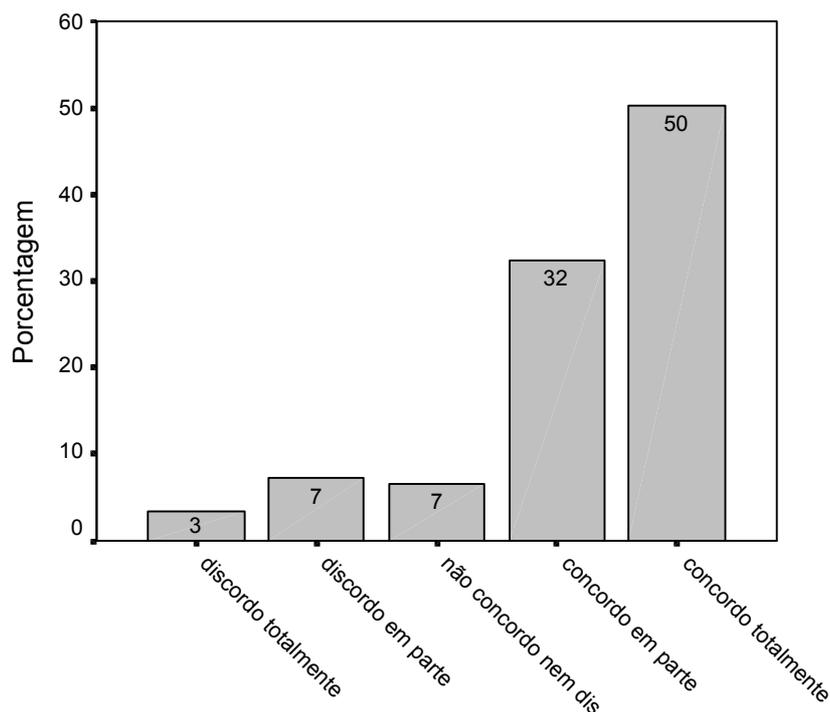


GRÁFICO 16 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossas operações de vendas (consulta de crédito e processo de cobrança) são muito eficientes, de forma que o cliente possa fazer suas compras, pagá-las e recebê-las em pouco tempo, com o mínimo de “esforço”."

Os resultados desta questão apontam para uma alta eficiência das operações de vendas da grande maioria das lojas. 50% concordam totalmente e 32% concordam em parte, totalizando um índice de concordância de 82%. É sabido que, muitas vezes, a eficiência destas operações não dependem apenas das lojas, como nas situações em que ocorre demora devido à “consulta do cheque”. No entanto, esta questão não é vista pelos respondentes como um problema, a julgar pelas respostas à questão.

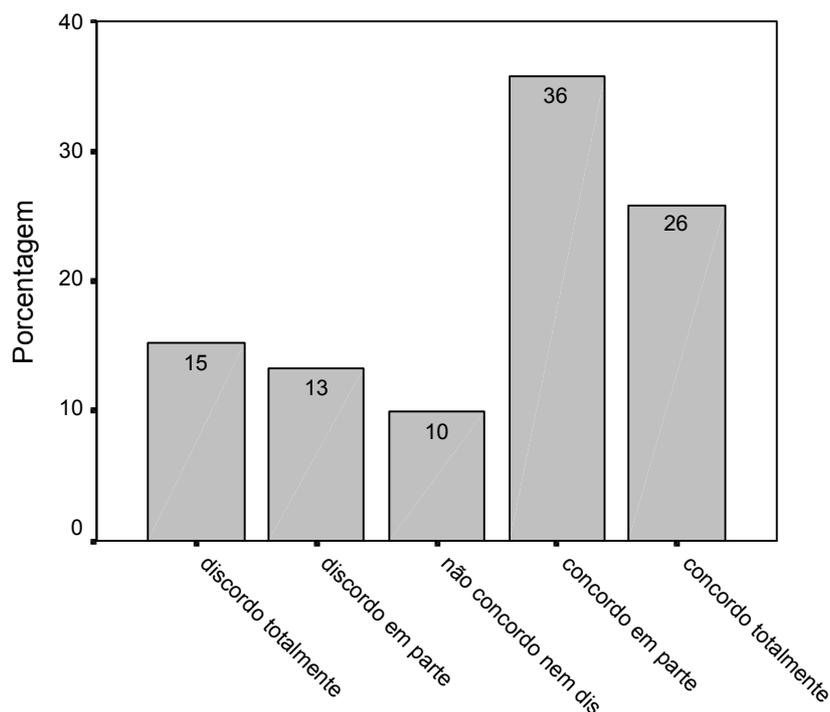


GRÁFICO 17 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Não deixamos decisões a critério dos nossos vendedores, que seguem padrões de conduta rígidos, com normas bem estabelecidas para formas de pagamento, crédito, trocas..."

Como já foi observado na primeira parte da análise dos dados, não existe no setor grande participação dos funcionários. Os 62% de concordância nesta questão (36% parcial e 26% total) deixam isso evidente. Os vendedores não podem, de maneira geral, tomar decisões diferentes das previstas; eles devem executar seu trabalho dentro das normas estabelecidas.

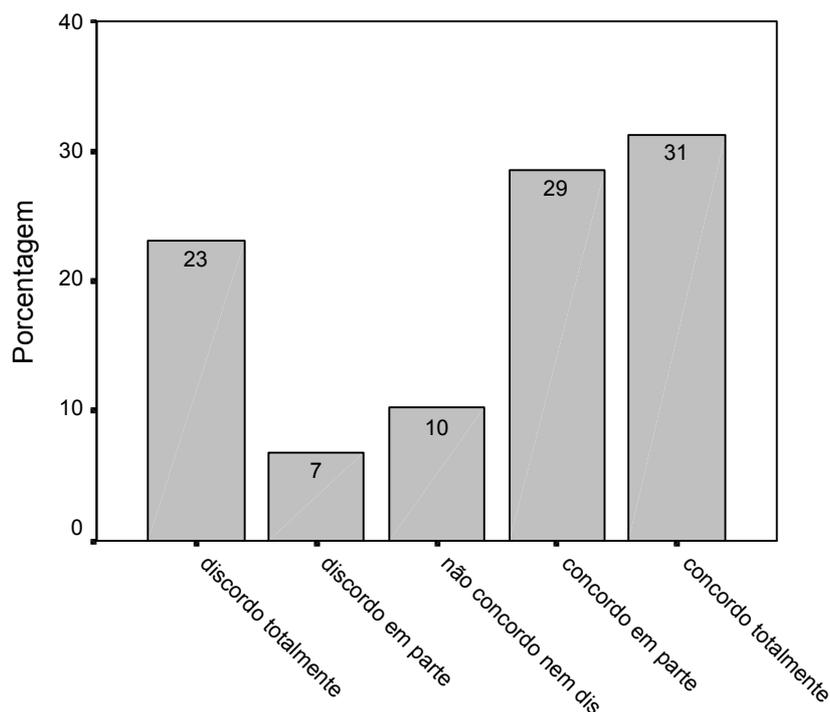


GRÁFICO 18 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "As propagandas de nossas lojas apresentam os preços das roupas ou anunciam promoções."

A maior parte das lojas faz propagandas onde a questão do custo é ressaltada, seja através do anúncio de preços ou de promoções. Os índices de resposta mais elevados foram justamente o "concordo totalmente", com 31% e o "concordo em parte", com 29%. O "discordo totalmente", no entanto, também se sobressaiu, embora com um número menor – 23%. De qualquer forma, ele mostra que embora a maioria das lojas trabalhem com o fator custo em suas propagandas, existe um grupo significativo que, definitivamente, não o faz.

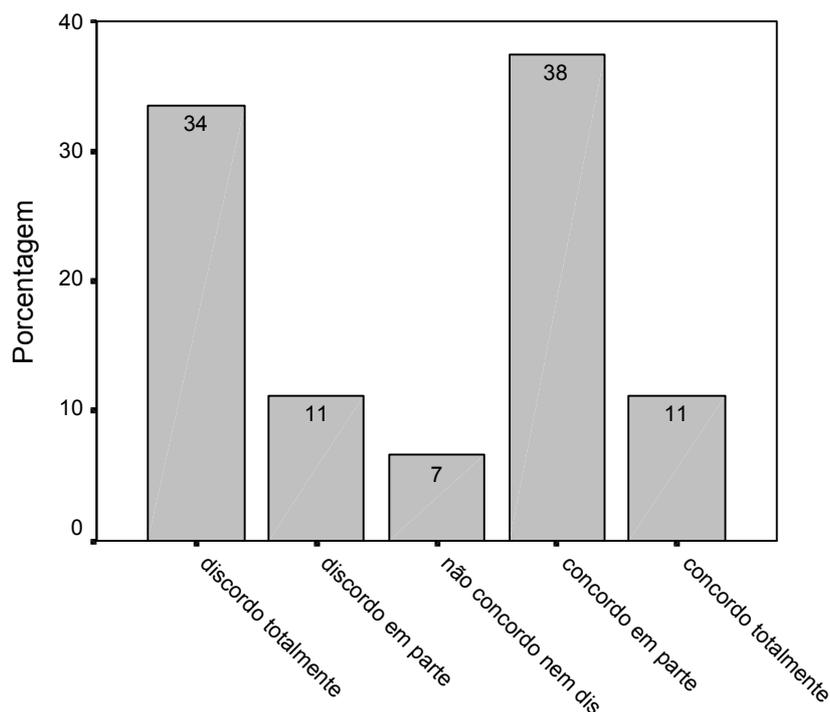


GRÁFICO 19 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Roupas iguais às nossas podem ser encontradas em outras lojas."

De acordo com as respostas dadas a esta questão, na maior parte dos casos, não existe exclusividade de produtos. É interessante observar que o maior índice de respostas foi para “concordo em parte” – 38%. Pode-se supor que isso significa, nestes casos, que não exista a exclusividade total, mas sim de alguns produtos. Ou seja, roupas iguais podem ser encontradas em outras lojas, mas nem todas. Isto pode estar ligado com o fato de que 45% das lojas fabricam “parte” dos produtos vendidos. Já a segunda resposta mais citada (34%) refere-se à discordância total, o que significa que estas lojas realmente trabalham com exclusividade em todas as roupas vendidas.

Na primeira parte do questionário consta uma pergunta de teor semelhante, onde se pergunta diretamente se as roupas vendidas são encontradas em outras lojas, dando-se apenas duas alternativas de respostas: sim e não. Neste caso obteve-se 41% de “sim” e 59% de “não”. Ou seja, se ela fosse observada em separado poderia se supor que a exclusividade ocorria em 59% das lojas. Mas a segunda questão sobre o tema mostra

uma realidade um pouco diferente. Em parte, isso pode se dar devido à generalização imposta na primeira pergunta, onde as respostas podem estar se referindo à maioria das roupas, e não à totalidade destas. Além disso, uma sutil diferença nas sentenças pode também vir a fazer diferença. Enquanto a primeira questão é feita de forma taxativa “as roupas vendidas *são* encontradas...”, a segunda refere-se a uma possibilidade: “roupas iguais às nossas *podem* ser encontradas...”. De qualquer modo, o importante é observar que não existe uma realidade única nesta questão. Observa-se diversos tipos de lojas, as que trabalham com exclusividade total, parcial e as que não trabalham com exclusividade de roupas.

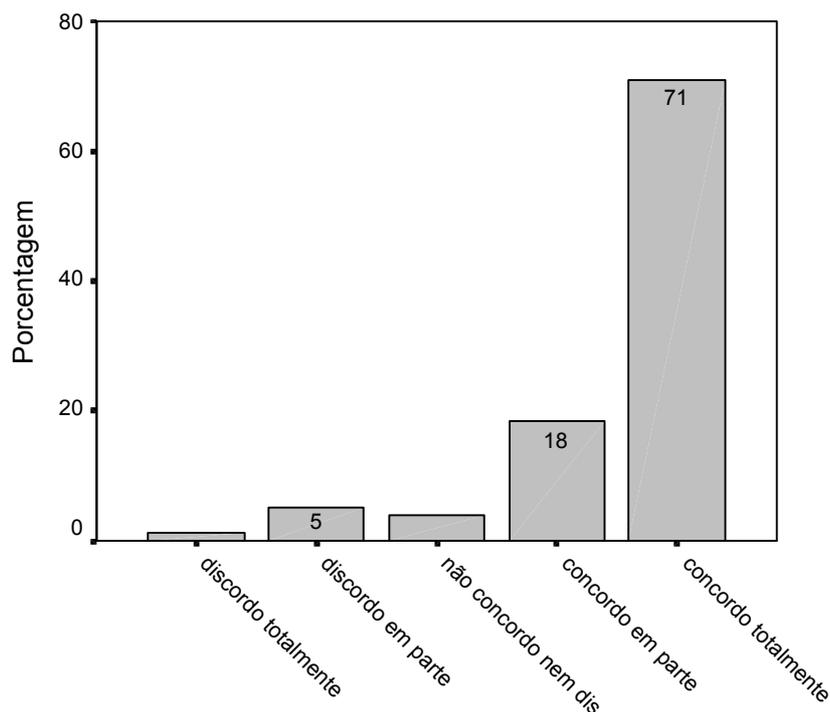


GRÁFICO 20 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Contamos com ótimas políticas de crédito para os clientes, facilitando o pagamento das compras."

Os resultados desta questão mostram que a grande maioria das lojas se preocupa com a oferta de crédito, facilitando as compras de seus clientes. 71% concordam totalmente com a afirmação e 18% concordam em parte, totalizando um índice de 89% de concordância. Este resultado reflete a realidade econômica do setor, onde grande parte das vendas não se dá com o pagamento à vista. Pode-se concluir que uma boa política de crédito tornou-se uma necessidade neste mercado.

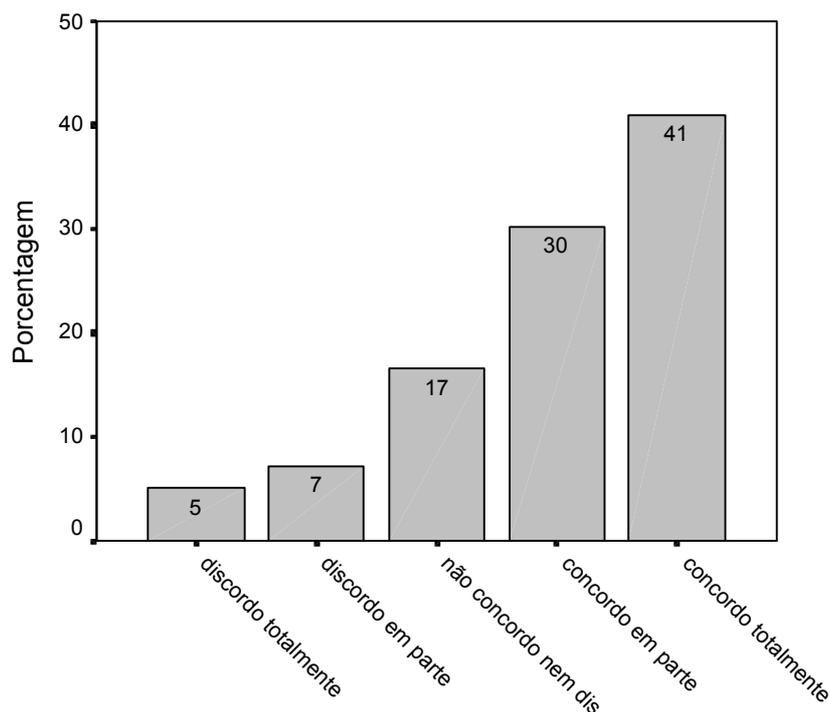


GRÁFICO 21 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O relacionamento com os fornecedores tem sido excelente, garantindo o fornecimento de roupas diversificadas, nos prazos adequados, com preços em boas condições."

O crescendo das respostas em direção à "concordo totalmente", que aparece com o maior índice – 41% mostra que, de modo geral, os relacionamentos no canal de distribuição não representam um problema, muito pelo contrário. Este é um sinal positivo sobre o setor estudado, que vem a facilitar suas operações permitindo que dediquem maior atenção ao relacionamento com os clientes, já que o relacionamento com os fornecedores parece ocorrer de forma tranqüila. Se ele não é sempre excelente, ao menos é satisfatório na grande parte dos casos.

4.3.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS – GRUPO 2 – MELHOR PRODUTO

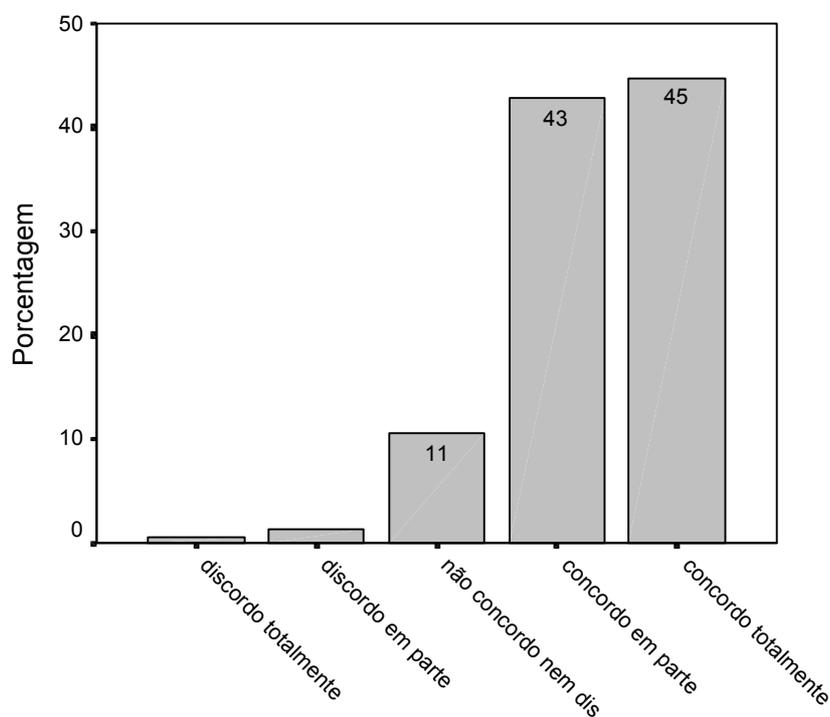


GRÁFICO 22 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nós trabalhamos com as melhores roupas do mercado."

O alto índice de concordância nesta questão permite algumas análises. 45% dos respondentes concordando totalmente e 43% concordando em parte mostram que existe uma percepção (ou ao menos um discurso) de alta qualidade nos produtos trabalhados. É evidente que as respostas não nos permitem dizer que a qualidade das roupas de todas essas lojas seja realmente tão elevada, afinal, é complicado dizer que 45% das lojas de roupas dos *shoppings* possuem as melhores roupas. As melhores, a princípio, deveriam pertencer a uma “nata” das lojas. Mas não estamos lidando com respostas imparciais de peritos na questão, mas de pessoas ligadas às lojas cujas respostas são frutos de uma infinidade de fatores, como por exemplo, o conceito que possuem de “melhores roupas”. Para um isso pode estar ligado ao modelo, ao corte; para outro à qualidade dos tecidos e assim por diante. Desta forma, a utilidade desta pergunta está em mostrar que a qualidade percebida é alta, independente do fundamento desta percepção.

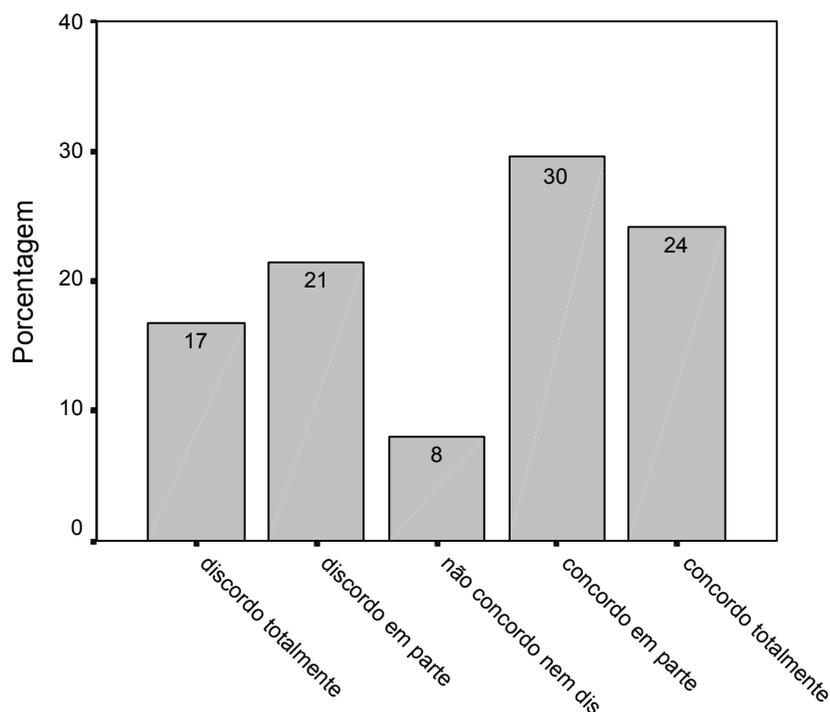


GRÁFICO 23 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossas roupas são caras, mas valem o preço, pois vendemos apenas o que há de melhor no mercado."

As respostas desta questão já apresentam maior oscilação, mostrando que existem perfis bem definidos e diferentes de lojas. Quase um quarto dos respondentes (24%) concordou totalmente com a afirmativa. São lojas que assumem vender produtos caros, claramente direcionadas a um público de maior poder aquisitivo disposto a gastar mais para ter a roupa que deseja. Por outro lado, 17% discordam totalmente da afirmação. São, provavelmente, as lojas que atuam com uma política de preços baixos, situado-se no extremo oposto das primeiras lojas citadas. Observando-se em conjunto as concordâncias e discordâncias (resultados “totalmente” somados com “em parte”) encontra-se um índice de discordância de 38% e um de 54% para concordância. Isso mostra que a tendência maior aponta para lojas com roupas de preços mais elevados. Isto pode ser explicado, em parte, pelo fato de serem lojas situadas em *shoppings*, que para arcarem com despesas mais elevadas atuam também com preços maiores

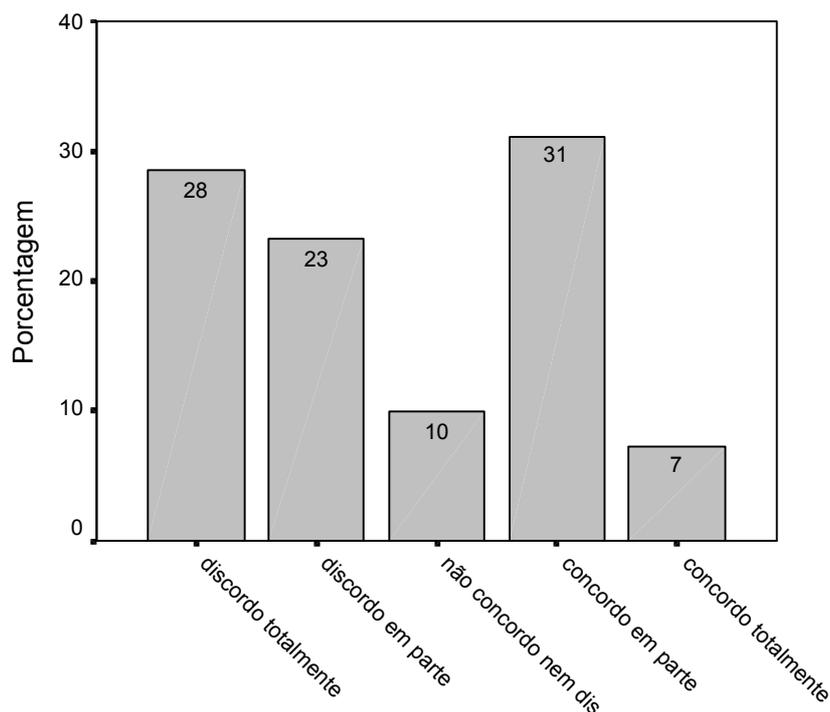


GRÁFICO 24 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O maior atrativo de nossa loja são as roupas oferecidas. Nossos clientes gostam tanto destas roupas que continuariam comprando mesmo se o preço fosse um pouco mais alto e o atendimento menos qualificado."

O baixo índice de respostas "concordo totalmente" (7%) mostra que poucas lojas acreditam que seus produtos bastam por si só. Ou seja, são capazes de continuar atraindo os clientes mesmo com modificações para pior em preço e atendimento. Mas se por um lado o índice de respostas "concordo totalmente" é baixo, o de "concordo em parte" é elevado (31%), o maior desta questão, indicando que existe sim uma importância muito grande de seus produtos. Mas de qualquer modo, o que se observa é que a maior parte das lojas discorda de que seu maior atrativo seja as roupas oferecidas.

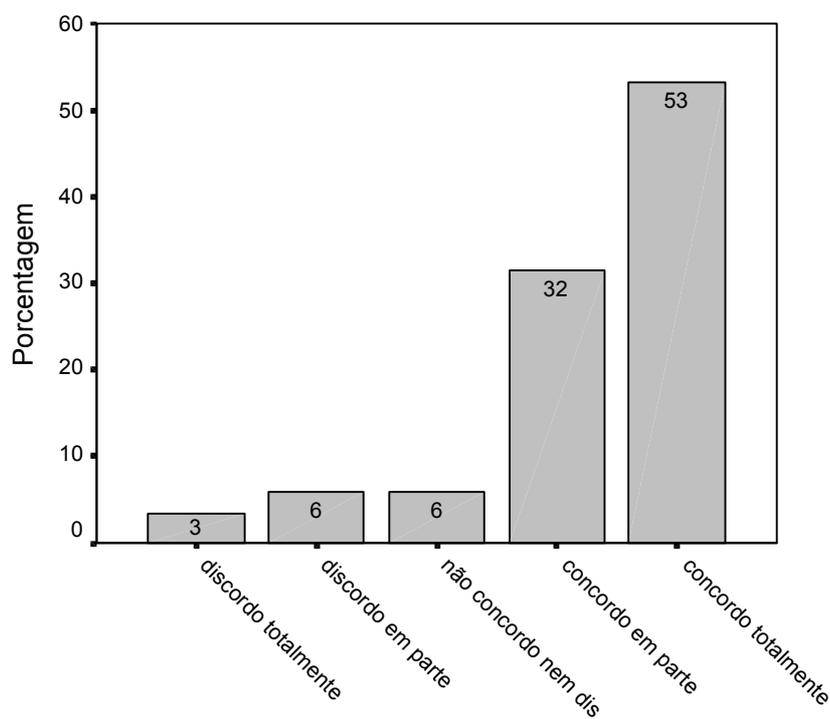


GRÁFICO 25 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A cada coleção oferecemos roupas totalmente diferentes, renovando completamente nossa linha de produtos, pois inovação é parte de nosso trabalho."

O alto índice de concordância (85%) mostra que inovação é uma constante no setor. Mais da metade das lojas (53%) trazem coleções "totalmente diferentes". Isso se explica por tratar-se de produtos ligados a moda, onde sempre surgem novidades (mesmo que as novidades sejam o retorno de modas passadas ou novas formas para essas). Assim, oferecer produtos diferentes deixa de ser um diferencial tornando-se uma constante no setor.

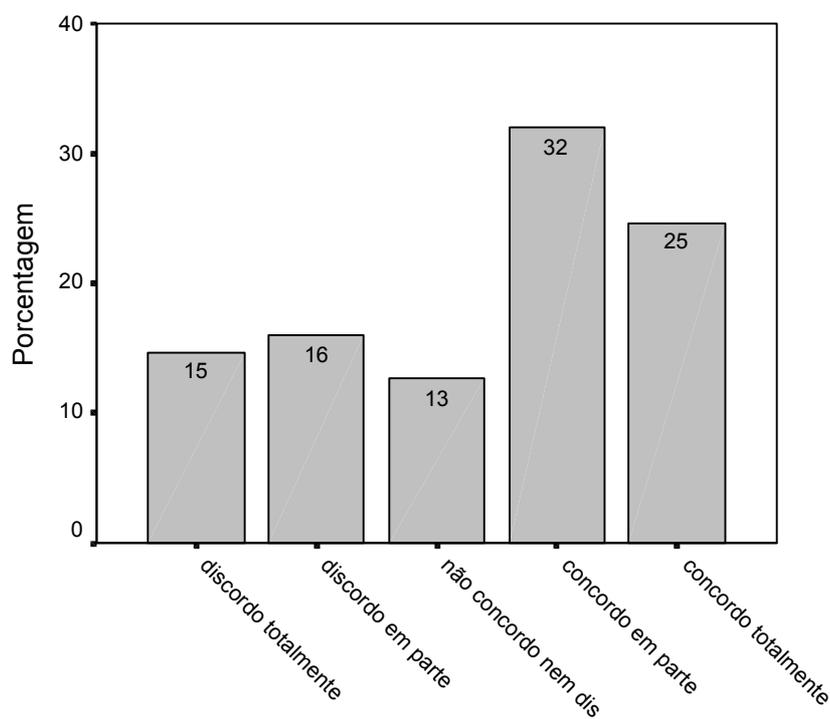


GRÁFICO 26 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nós não seguimos a moda, nós lançamos moda."

O número de concordância mais elevado do que o de discordância (57% contra 31%) mostra que a maior parte das lojas se considera inovadora, ou seja, são elas que lançam a moda; enquanto os seguidores são menor número. Estes números podem indicar uma certa "pretensão" de algumas lojas, afinal, "lançar" uma moda não é algo assim tão fácil. E muitas vezes, o que se observa nos lançamentos de coleção, é que as variações não são tão grandes de uma loja para outra. É claro que existem as exceções, mas de modo geral, as roupas "da moda" estão em todo lugar. De todo modo, as respostas desta questão mostram como existe uma tendência, dos respondentes, a achar que suas lojas se diferenciam das outras, lançando moda por si só.

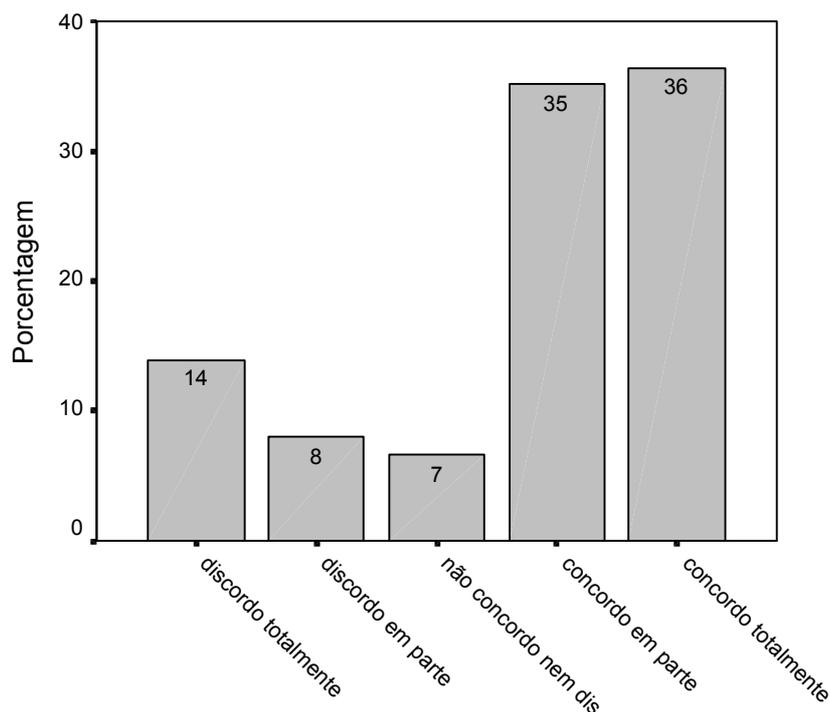


GRÁFICO 27 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos clientes dão muito valor à(s) marca(s) das roupas vendidas."

A discordância para esta questão é pequena – 22% (14% discordam totalmente e 8% em parte). Já a concordância é de 71% sendo que 36% (o maior índice) concordam totalmente. Isso mostra que a valorização das marcas por parte dos clientes é muito grande. Isso vem ao encontro de uma tendência geral, observável em outros segmentos. É natural que com roupas esta tendência seja ainda maior, pois a marca, no caso, além de servir para a identificação do produto e para a garantia de sua qualidade, funciona também como objeto de *status*. Sabe-se que, em muitos casos, a marca de uma roupa chega a ser mais importante que a própria roupa, haja visto a proliferação de falsificações na área. Em bancas de camelôs do centro da cidade, pode-se encontrar calças das marcas mais famosas.

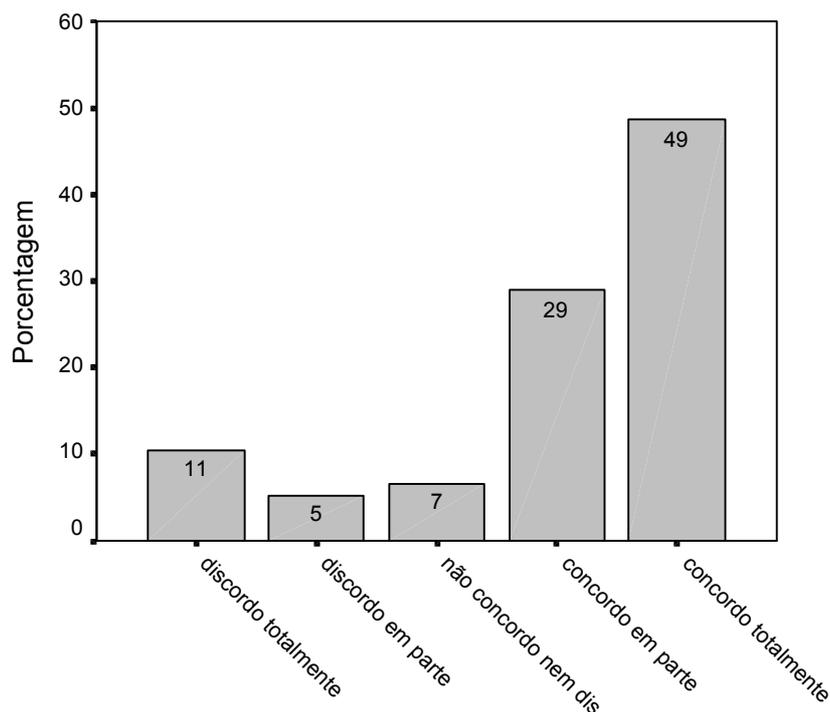


GRÁFICO 28 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O nome de nossa loja é associado a roupas com exclusividade – os clientes sabem que o que encontram aqui não encontram em nenhum outro lugar."

Esta questão guarda relação com a outra formulada no grupo anterior referente à frase "roupas iguais às nossas podem ser encontradas em outras lojas". A diferença é que, agora, não se quer saber se a loja vende roupas exclusivas ou não; o que se pretende é identificar se isso é algo diretamente associado à imagem da loja, se ela é conhecida pela exclusividade das roupas, se os clientes estão cientes disso.

Quase metade das respostas (50%) foram "concordo totalmente" e 29% foram "concordo em parte". Quando se compara estes números com os encontrados na questão citada do grupo anterior (número 37) e os relativos à questão 10 da primeira parte ("as roupas vendidas são encontradas em outras lojas?") percebe-se que existe uma associação da loja com exclusividade superior à realidade. Basta comparar alguns números: em 59% dos casos as roupas não são encontradas em outras lojas (questão 10), 45% dos respondentes discordam que as roupas que vendem possam ser encontradas em

outras lojas (questão 37) e, finalmente, 78% concordam que o nome da loja é associado a roupas com exclusividade. Ou seja, muitas lojas provavelmente não trabalham com exclusividade, mas mesmo assim percebem que existe uma associação da loja com roupas exclusivas.

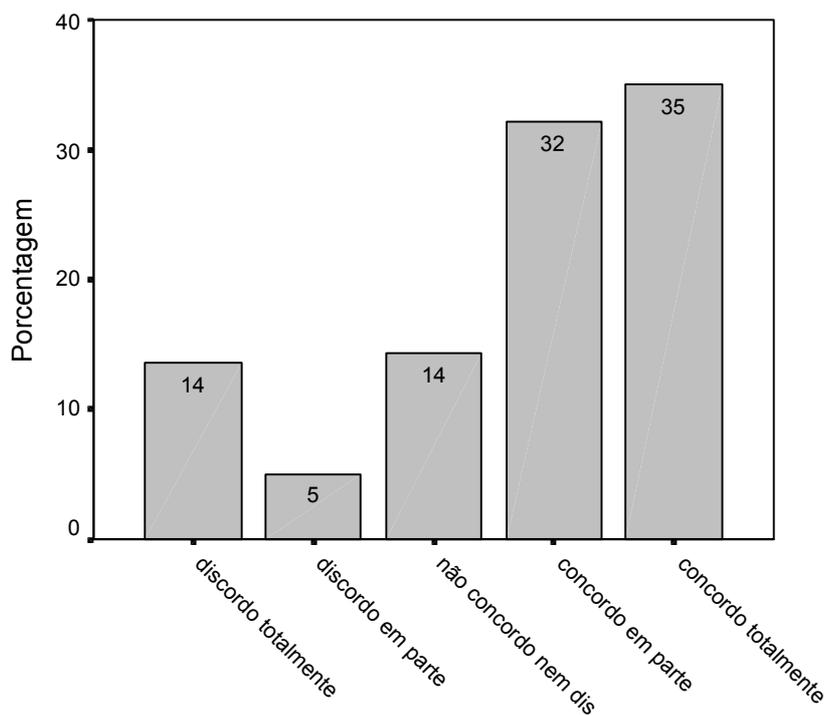


GRÁFICO 29 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "As propagandas de nossa loja enfatizam a marca ou as roupas vendidas."

O índice de concordância com a frase é elevado – 67%, sendo que, destes, 35% concordam totalmente e 32% em parte. Já o índice de discordância não chega a um quinto dos casos – 19%. Isso mostra que a importância atribuída às marcas e aos produtos vendidos se reflete na promoção.

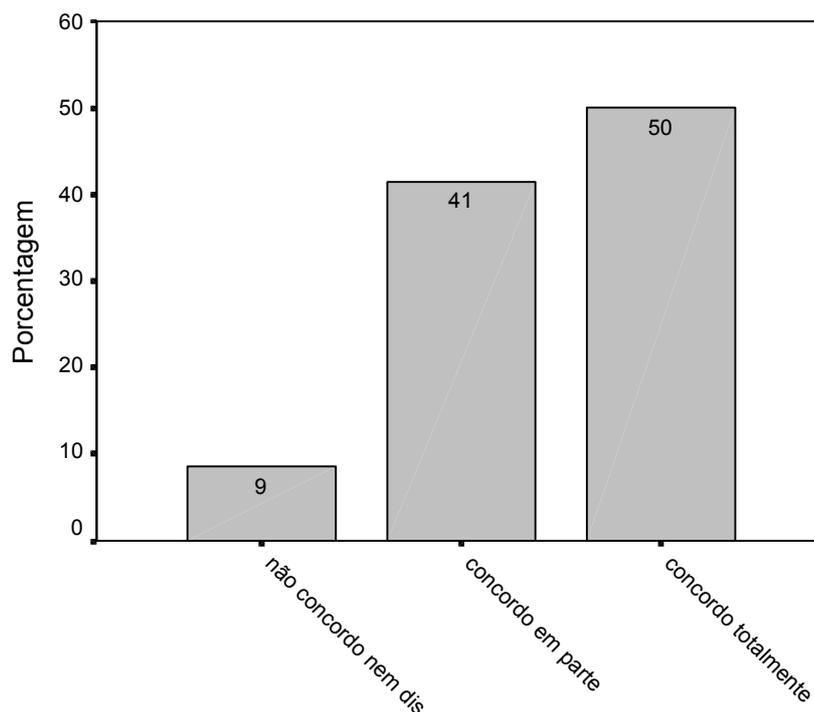


GRÁFICO 30 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos clientes percebem nossa roupa como a melhor."

Pela primeira vez no questionário aparece uma questão com nenhuma discordância. É curioso que isso se dê numa frase comparativa, com metade das lojas tendo sua roupa percebida como a melhor. É preciso, portanto, que este resultado seja visto com alguma ressalva, assim como na questão 17 que está bem próxima desta. A diferença é que enquanto a questão 17 se relacionava a um fato ("nós trabalhamos com as melhores roupas do mercado"), esta se refere à percepção do cliente. Mas pelo fato do questionário ser preenchido por alguém que trabalhe na loja, obtém-se a percepção que o respondente tem da percepção do cliente, que acaba por ser largamente influenciada pela sua própria percepção. Então, como era de se esperar, os índices que aparecem aqui são próximos dos encontrados na questão 17, sendo um pouco mais elevados. Isso mostra que os respondentes julgam que os clientes possuem uma percepção superior à realidade.

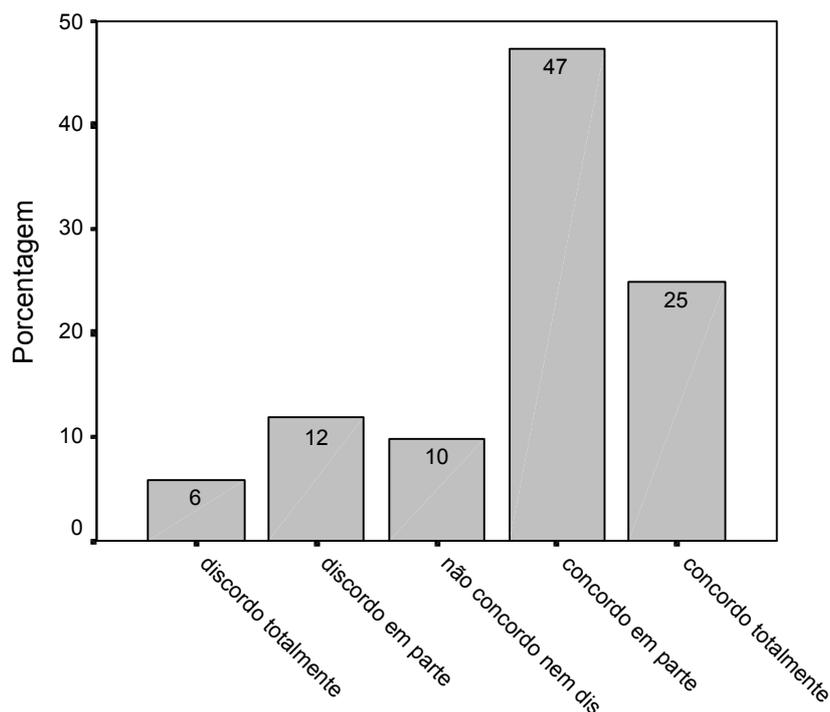


GRÁFICO 31 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos clientes não vêem a roupa como uma necessidade, vestem-se por prazer e por isso estão dispostos a gastar muito para terem a roupa que desejam".

Também nesta questão os índices de concordância foram bem superiores aos de discordância, 72% e 18% respectivamente. Isto reflete uma realidade em que o vestir vai muito além de uma necessidade fisiológica. Na medida em que os clientes se vestem “por prazer” ao invés de “por necessidade” abre-se espaço para que as lojas busquem corresponder aos desejos dos consumidores ofertando sempre roupas novas, diferentes. Permite também que se obtenham margens de lucros maiores à medida que os clientes sentem que as roupas que compram compensam o preço que estão pagando. Enfim, é isso que possibilita a existência do “mundo da moda”, da qual todas essas lojas, quer queiram, quer não, fazem parte.

4.3.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS – GRUPO 3 – INTIMIDADE COM O CLIENTE

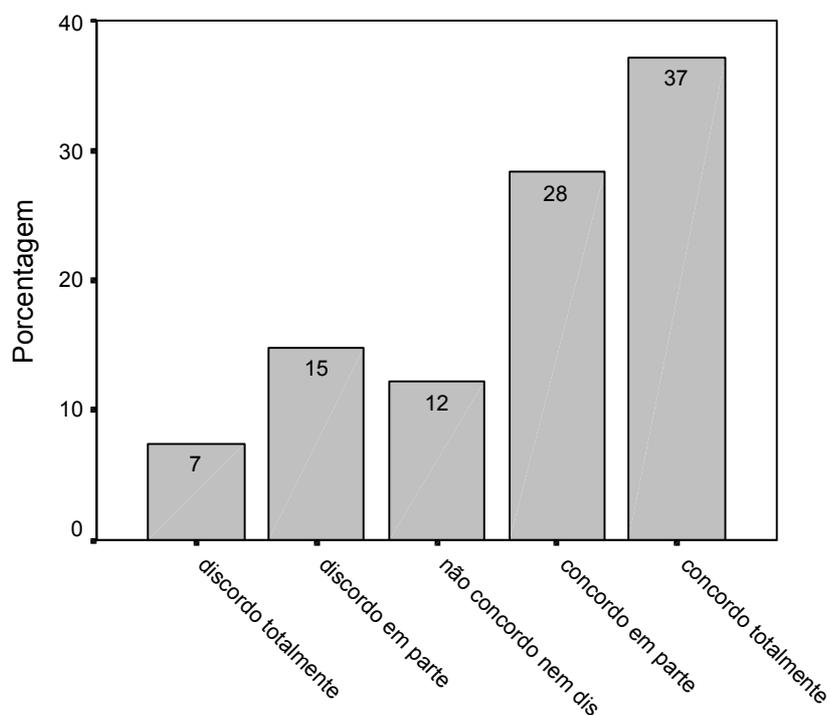


GRÁFICO 32 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Utilizamos um banco de dados de todos os nossos clientes para nos auxiliar em nosso relacionamento com eles. Para isso, observamos dados como compras realizadas e datas importantes."

As respostas para esta questão mostram que a maioria das lojas utiliza banco de dados dos clientes, embora possa não ser uma utilização efetiva. 37% concordam totalmente – são os que fazem maior uso da ferramenta; enquanto 28% concordam em parte, possuindo um banco de dados, mas utilizando-o em menor escala.

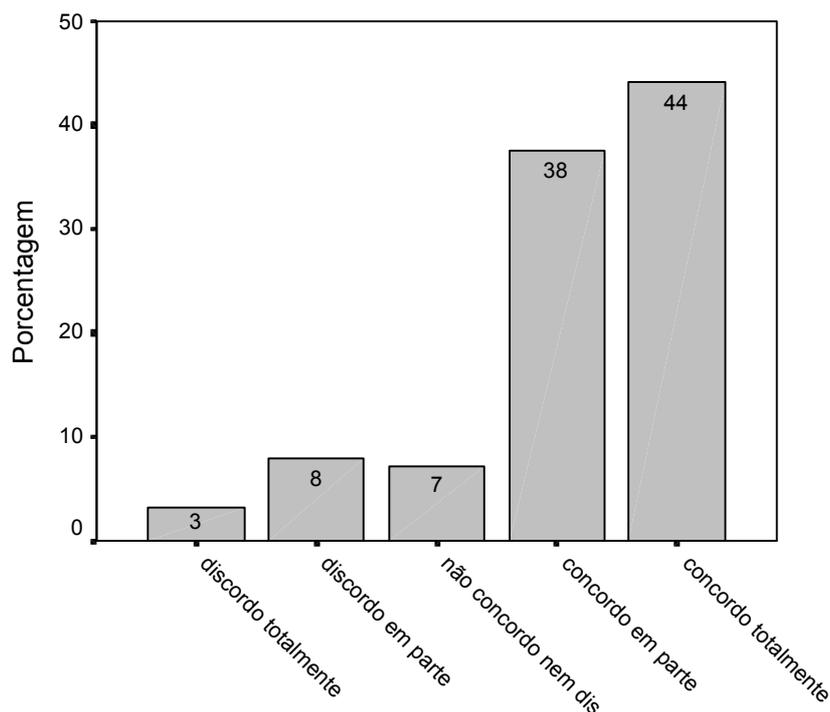


GRÁFICO 33 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Conhecemos muito bem nossos clientes. Nós os chamamos pelo nome, sabemos de que roupas eles gostam, de quais cores, qual a numeração que usam, dando um atendimento personalizado."

A grande maioria das lojas concordaram com a frase, mostrando que o conhecimento do cliente é amplo. A maior parte das respostas, 44%, foi para “concordo totalmente”, seguida de “concordo em parte” com 38%, totalizando 82%. Ou seja, em boa parte das lojas existe, em algum grau, o conhecimento dos clientes. Isso é importante num setor onde as vendas se dão a partir do atendimento pessoal, mas se constitui apenas num primeiro passo. Conhecer bem o cliente é um pressuposto para a existência da “intimidade com o cliente” proposta por Tracy e Wiersema, mas não basta por si só. De qualquer forma, é um resultado muito “saudável” para o setor estudado.

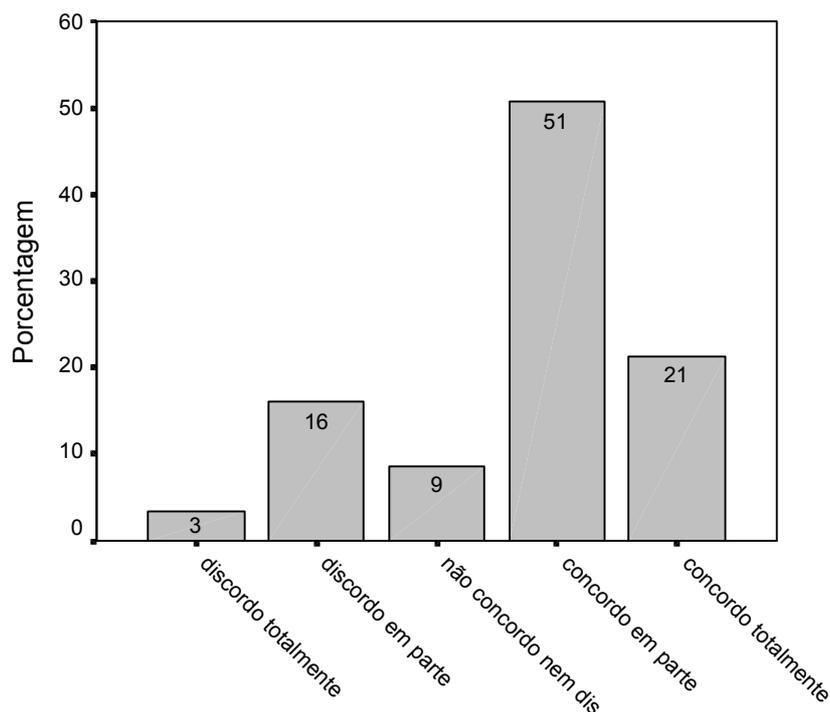


GRÁFICO 34 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A maioria dos clientes que entram em nossa loja são clientes antigos, que procuram o(a) vendedor(a) que o atende sempre."

Esta questão já aponta para a existência de relacionamentos. Ela define o perfil da loja no quesito atendimento. Serve para mostrar se a "intimidade" tem ocorrido ou não em um de seus aspectos. Os resultados apontam para a existência deste conhecimento na maioria das vezes, mas com ressalvas, já que, embora em conjunto tenha-se um índice de concordância com a frase de 72%, a grande maioria concorda "em parte" – 51%. Assim, o que se pode imaginar é que isso não se dê de forma contínua e sistemática na maioria das lojas. Elas possuem sim clientes antigos que procuram vendedores, mas isso nem sempre é a regra.

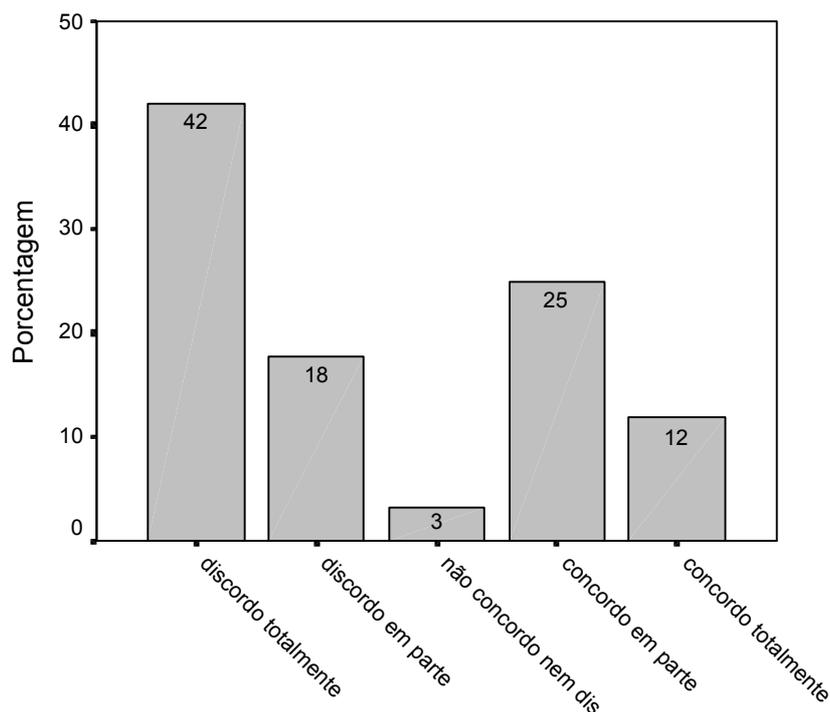


GRÁFICO 35 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos vendedores têm completa autonomia para tomar decisões que entendam ser importantes para o cliente, podendo decidir sobre questões como formas de pagamento e trocas que fujam aos padrões, sem ter que consultar o gerente."

Esta questão não traz novidades. No primeiro bloco já foi analisada uma frase de teor semelhante, embora feita de forma invertida. No caso, a frase se referia a falta de autonomia dos vendedores. A inclusão desta nova frase se fez necessária para compor o terceiro bloco, "intimidade com o cliente", tendo em vista que, neste tipo de orientação, a participação é fundamental. A "intimidade com o cliente" se pauta pelo atendimento de necessidades únicas, particulares e pela atenção ao individual ao invés do coletivo, sendo premissa básica que os responsáveis pelo atendimento tenham liberdade para agir em prol do cliente. No entanto, como mostram os resultados, confirmando o que já se tinha observado anteriormente, os índices de autonomia são baixos. A resposta mais citada nesta frase foi "discordo totalmente" (42%). Juntando-se com os 18% de "discordo em parte", obtém-se um índice de discordância de 60% que se contrapõe a um índice de concordância de 37% (sendo que destes, apenas 12% apenas refere-se à concordância total).

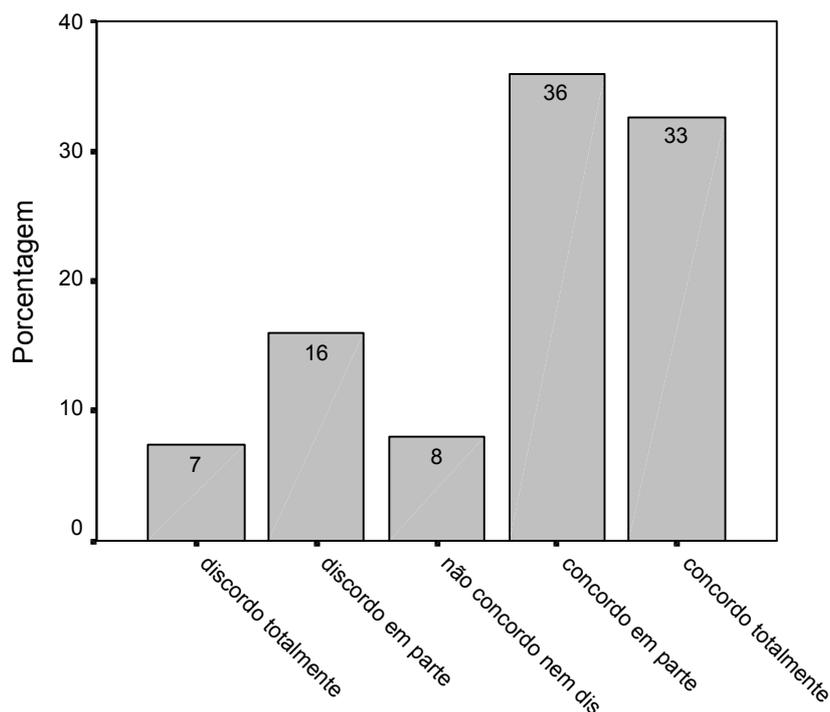


GRÁFICO 36 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "O maior benefício oferecido pela nossa loja é o nosso atendimento. Podemos não ter a melhor roupa, nem praticarmos o preço mais baixo, mas oferecemos um valor que é muito importante para nossos clientes: um atendimento especial, personalizado."

Os altos índices de concordância indicam que, para a maioria das lojas do setor estudado, atendimento é o benefício de maior importância. 33% concordam totalmente e 36% concordam em parte com a afirmação, totalizando um índice de concordância de quase 70%.

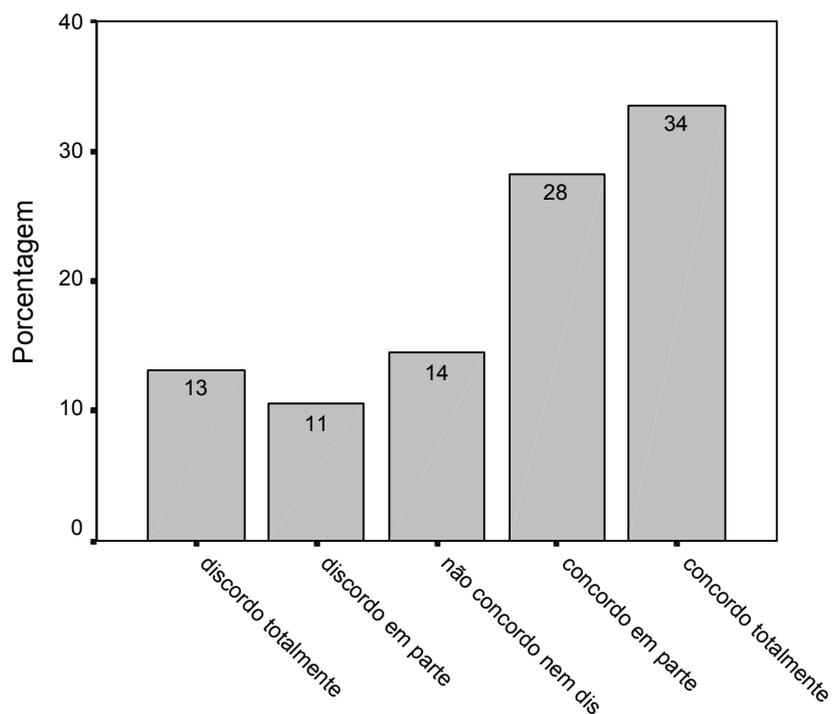


GRÁFICO 37 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A comunicação direcionada aos nossos clientes (mala-direta e telefone) tem para nós uma importância muito maior do que a propaganda de massa (*outdoor*, revista...)."

A concordância com esta frase também é bem superior à discordância - 62% contra 24% deixando claro que, neste setor, a comunicação direta com os clientes é a de maior importância.

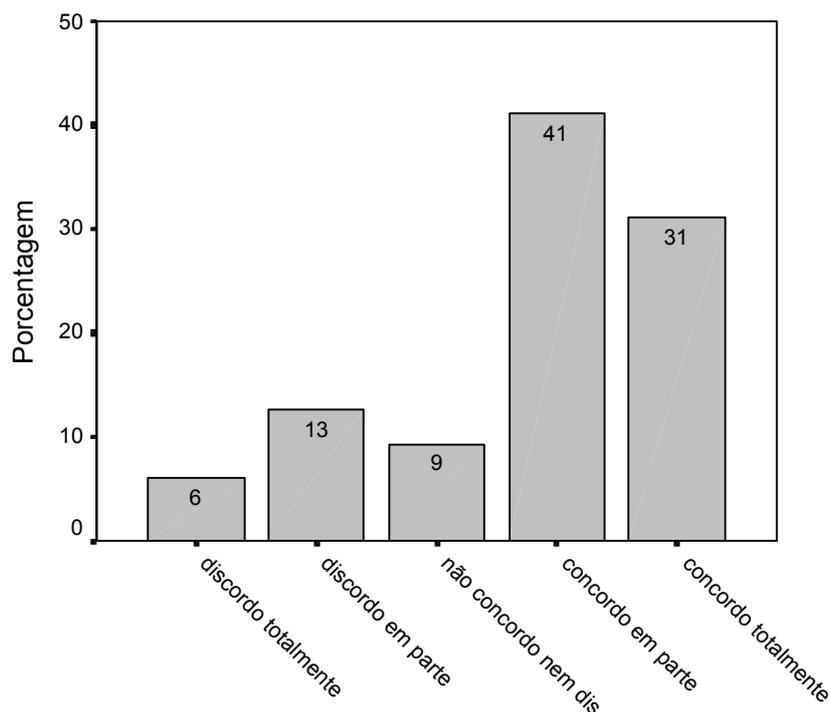


GRÁFICO 38 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "A propaganda boca-a-boca tem para nós uma importância muito maior do que a comunicação direcionada (mala-direta e telefone)."

Mais uma vez foi encontrado um alto nível de concordância, bem superior ao de discordância. Isso mostra que a propaganda boca-a-boca possui sua importância reconhecida no setor. A comunicação direcionada já se mostrara mais importante que a comunicação de massa e, agora, se percebe que ela é menos valorizada que a comunicação boca-a-boca. O marketing há muito já salientou a importância deste tipo de comunicação, que se mostra mais confiável e funcional do que as tradicionais, já que parte de fonte mais segura. É positivo que este reconhecimento já se estenda para o setor estudado. Resta saber se o reconhecimento se manifesta em ações que propiciem a boca-a-boca, o que seria de se esperar tendo em vista os resultados apontados.

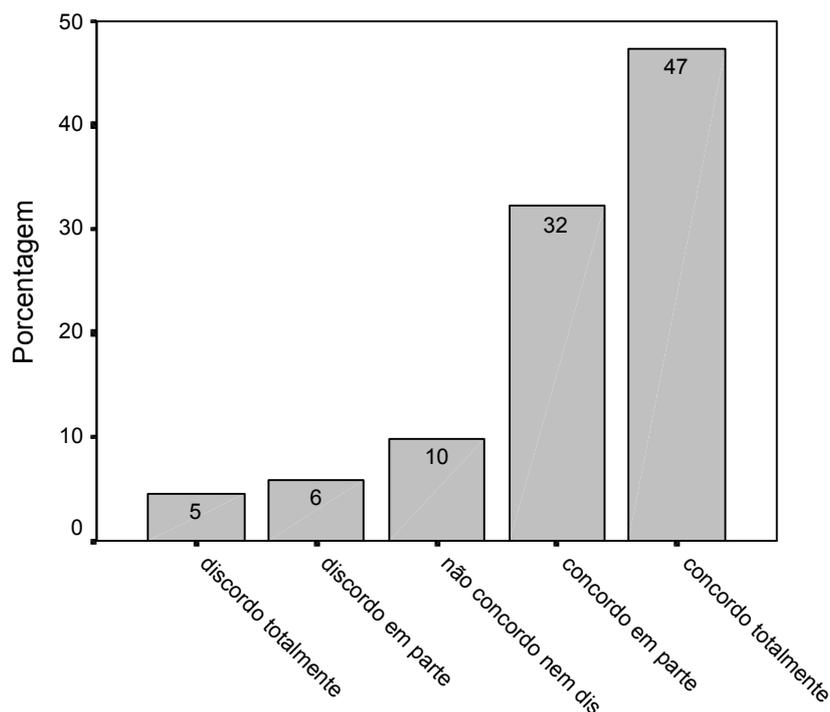


GRÁFICO 39 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nossos vendedores fazem um acompanhamento constante de sua carteira de clientes, entrando em contato com seus clientes por motivos diversos, como para avisar a chegada de roupas que julguem ser de seu interesse e para saber por que eles não tem aparecido, quando é o caso."

O resultado mostra que existe este acompanhamento dos clientes, por parte dos vendedores. 47% responderam "concordo totalmente" e 32% "concordo em parte", o que mostra que esta é uma prática já disseminada no setor. A discordância para a questão ficou em apenas 11%.

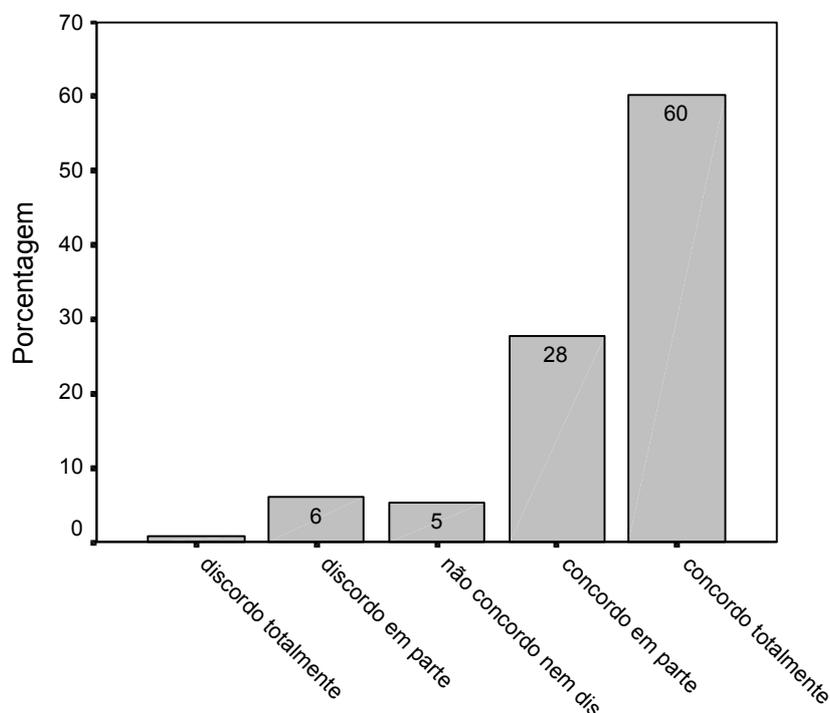


GRÁFICO 40 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Nosso maior objetivo não é vender o máximo possível, mas construir relações duradouras com os clientes, pois vislumbramos os ganhos que estas relações podem trazer a longo prazo."

Embora a formulação desta frase possa induzir à concordância (é um discurso bonito, que “está na moda”), não deixa de ser notável o elevado índice de respostas “concordo totalmente”, com 60%. Embora as respostas possam não corresponder completamente à realidade, supondo a existência de lojas que mantêm o discurso “construir relações” mas adotam práticas voltadas para a venda máxima no imediato que acabam por interferir na construção de relações (como venda persuasiva); a resposta indica que existe uma aceitação de que uma política de relacionamentos visando resultados futuros, o que é bastante significativo no presente estudo.

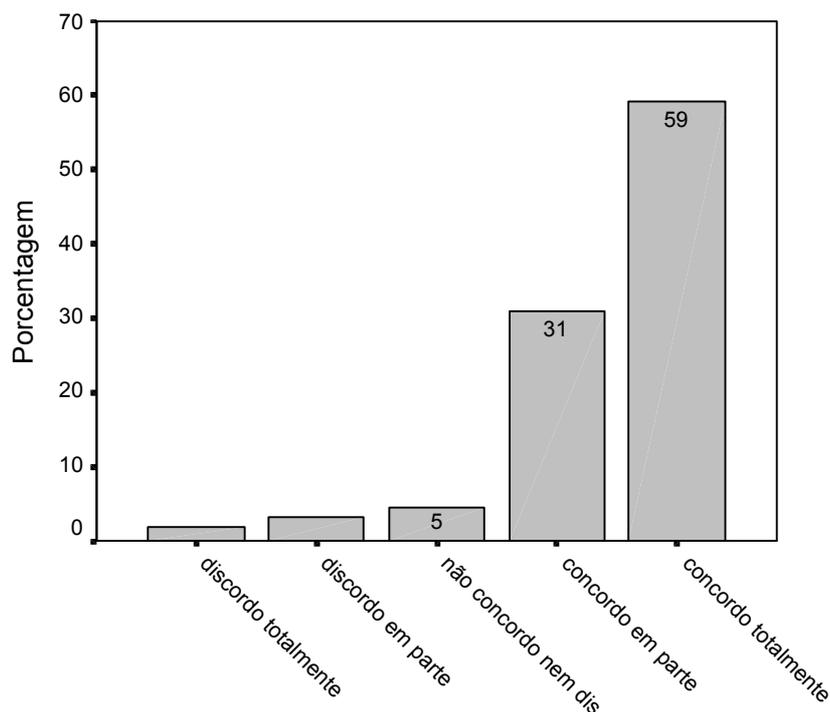


GRÁFICO 41 - Distribuição da Concordância dos Respondentes com a frase: "Incentivamos nossos vendedores para que construam relacionamentos com clientes, pois acreditamos que é mais importante investir nestes relacionamentos do que num alto volume de vendas a curto prazo."

Esta questão possui uma ligação direta com a anterior. Ela continua averiguando a "construção de relacionamentos". A diferença é que esta busca saber se a loja repassa aos vendedores seu "interesse nos relacionamentos". Os resultados mostram que sim, sendo os índices bastante próximos dos encontrados na questão anterior.

4.4 QUESTÕES REFERENTES À TERCEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO

A terceira parte do questionário busca complementar a segunda no que se refere à orientação das lojas estudadas quanto às disciplinas de valor de TREACY E WIERSEMA (1995). Ela é constituída por quatro questões diretamente relacionadas às disciplinas e duas que buscam identificar o desempenho da loja, de forma a permitir observar relações existentes entre o posicionamento (quanto às disciplinas) e os resultados alcançados.

Estas questões serão abordadas mais à frente de forma comparativa com os resultados obtidos na segunda parte da pesquisa (blocos de questões referentes às disciplinas de valor). Neste momento, o que se pretende é observar as respostas isoladamente.

Há ainda uma última questão, que não encontra relação direta com as anteriores, mas que foi acrescentada ao questionário para verificar com maior precisão um fato já conhecido e citado neste trabalho, de que a remuneração de vendedores, no varejo de roupas, se dá quase sempre à partir da comissão direta sobre vendas, o que permite que se façam algumas ponderações.

Nas três primeiras perguntas desta parte foi pedido aos respondentes que dessem uma nota de um a cinco (sendo um a nota mais baixa e cinco a mais alta) para a excelência operacional, para a liderança em produtos e para a intimidade da loja com seus clientes, respectivamente. Pretendia-se com isso observar o julgamento próprio da loja quanto à sua atuação em relação às disciplinas de valor. Para isso, em cada pergunta, constou uma frase que buscou explicar, de maneira sucinta, o que seria a excelência operacional, a liderança em produtos e a intimidade com clientes.

Os resultados para estas questões podem ser observado nos gráficos a seguir:

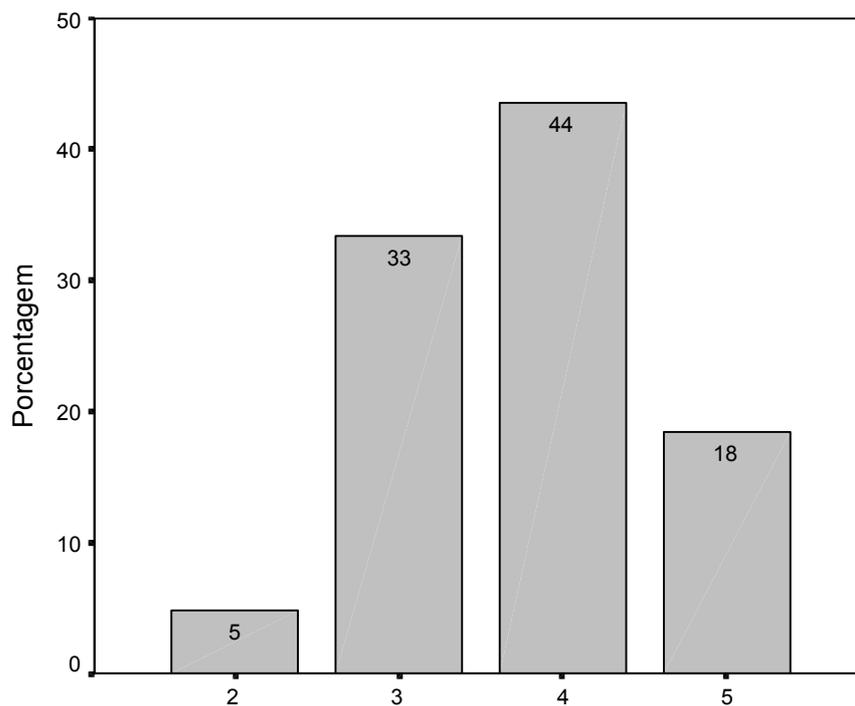


GRÁFICO 42 - Distribuição das notas das lojas para Excelência Operacional

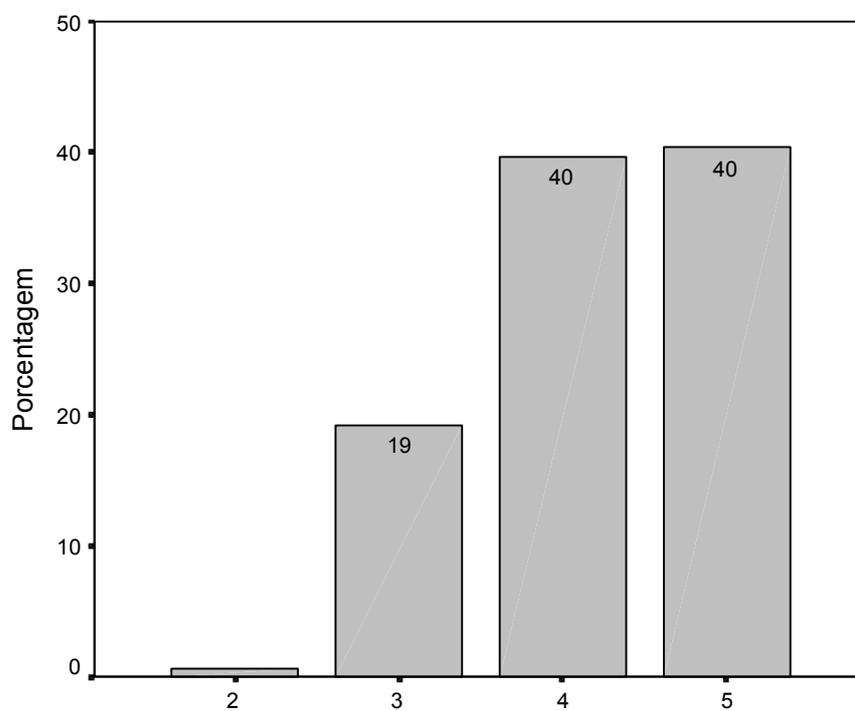


GRÁFICO 43 - Distribuição das notas das lojas para Liderança em Produtos

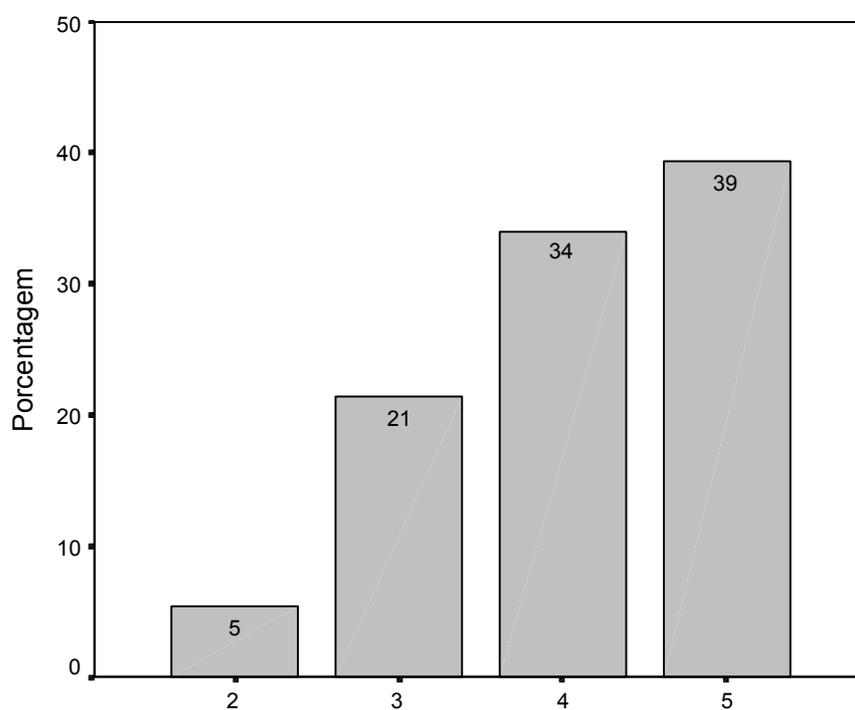


GRÁFICO 44 - Distribuição das notas das lojas para Intimidade com os Clientes

Estas respostas serão agora agrupadas numa tabela de modo a facilitar comparações:

TABELA 17 - Notas das lojas para as disciplinas de valor

NOTA	DISCIPLINA		
	Excelência Operacional	Liderança em Produtos	Intimidade com o Cliente
1	-	-	-
2	5%	1%	5%
3	33%	19%	21%
4	44%	40%	34%
5	18%	40%	39%

Como pode ser observado, a disciplina de valor que encontra as notas mais elevadas é a liderança em produtos. 80% das lojas deram nota quatro ou cinco para esta disciplina. Em segundo lugar está a intimidade com o cliente, com quase o mesmo percentual para a nota cinco, mas com um percentual um pouco inferior para a nota quatro. A disciplina excelência operacional foi aquela em que se observou as notas mais baixas. Apenas 18% das lojas deram nota cinco para esta disciplina.

Depois de perguntada as notas para as disciplinas isoladamente, pediu-se aos respondentes que dessem uma nota para elas de modo geral, ou seja, levando em conta as três disciplinas em conjunto. O resultado está no gráfico a seguir.

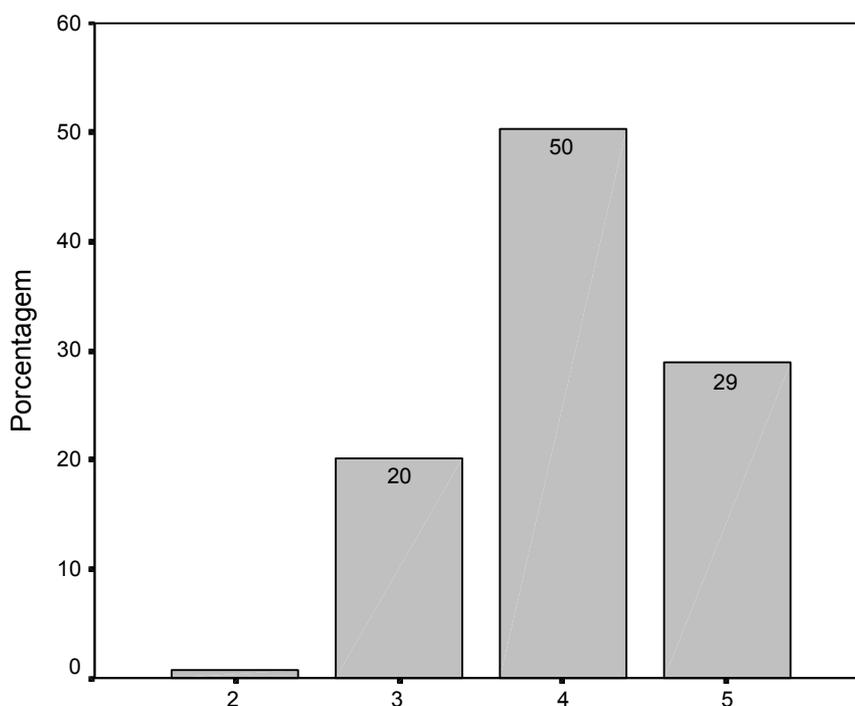


GRÁFICO 45

Distribuição das notas das lojas para as três disciplinas de valor em conjunto

A nota quatro foi a mais citada nesta questão, ocorrendo na metade das respostas. Seguiu-se a nota cinco, com 29% e a nota três, com 20%. Apenas 1% das lojas atribuiu uma nota baixa (dois).

Também se pediu aos respondentes uma nota de um a cinco para a avaliação dos resultados financeiros da loja, no último ano. O resultado está no próximo gráfico.

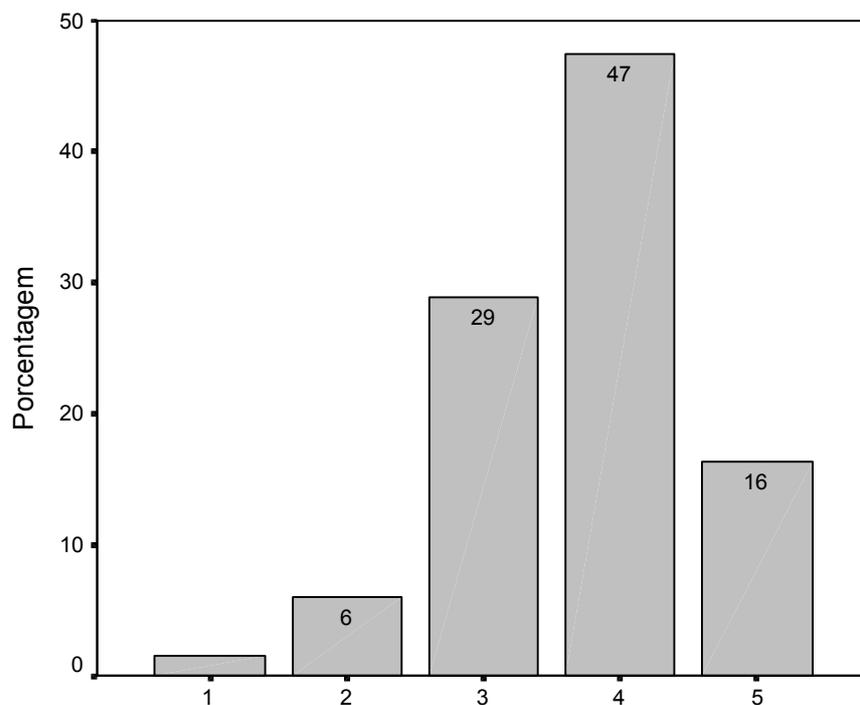


GRÁFICO 46 - Distribuição das notas das lojas para resultados financeiros

O resultado desta questão mostra que, de um modo geral, o setor estudado tem encontrado bons resultados. Apenas 8% deram uma nota que pode ser considerada negativa (um ou dois), 29% ficaram no meio termo, com a nota três e a maior parte (63%) deu uma nota positiva (quatro ou cinco).

Uma segunda questão se refere aos resultados da loja, mas avaliado, desta vez, em relação à concorrência. Pediu-se aos concorrentes que avaliassem se o desempenho de sua loja estava sendo melhor, igual ou pior que o da concorrência (GRAF. 47).

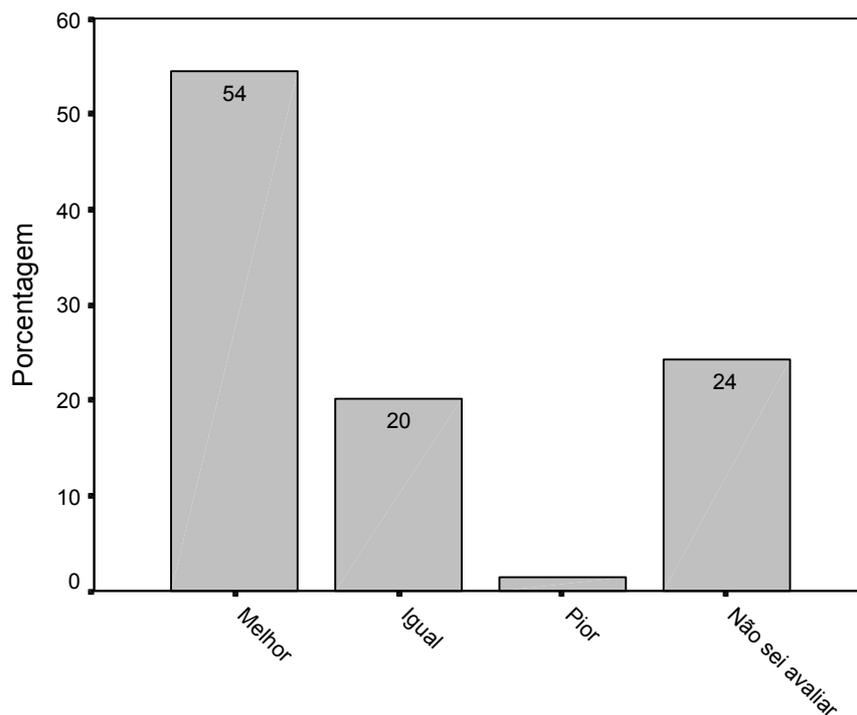


GRÁFICO 47 - Desempenho da loja em relação à concorrência

Esta questão confirma a anterior no sentido de que as lojas do setor têm encontrado bons resultados. Dos 76% dos entrevistados que souberam avaliar, 54% (mais de dois terços) consideraram que o desempenho de sua loja é melhor que o da concorrência e apenas 2% julgaram o desempenho pior que o da concorrência.

É evidente que, neste tipo de questão, a imparcialidade costuma ser comprometida, havendo uma tendência de avaliar positivamente a loja em que se trabalha. De todo modo, estas duas últimas questões apresentadas não deixam dúvidas de que, em geral, os resultados têm sido positivos no setor.

A última pergunta do questionário, como foi colocado, buscava confirmar a predominância da remuneração por comissão no setor. Como esperado, tal confirmação pode ser observada. Em 73% das lojas a remuneração dos vendedores é baseada em comissões de venda e em 18% a comissão é acrescida ao salário fixo. Apenas em 9% dos casos o salário é fixo. As implicações deste fato já foram abordadas no referencial teórico deste trabalho.

4.5 ANÁLISE CONJUNTA DAS QUESTÕES REFERENTES ÀS DISCIPLINAS DE VALOR

Apresentadas as respostas do questionário em separado, serão agora analisados os resultados referentes ao conjunto destas. Esta análise será baseada nos três grupos de 10 perguntas da segunda parte do questionário, que se referem a cada uma das disciplinas de valor. Isto permitirá o atingimento do objetivo deste trabalho de verificar o posicionamento das lojas estudadas, no que se refere à oferta de valor ao cliente, utilizando o modelo de Treacy & Wiersema (1995).

Para isso, utilizou-se inicialmente, dois métodos distintos. Em primeiro lugar foi feita a média dos pontos (notas) para cada grupo. Isso foi feito calculando-se, inicialmente, a média para cada disciplina de valor em cada loja e, num segundo momento, a média para cada disciplina entre todas as lojas pesquisadas. Vale lembrar que isso se faz possível devido a utilização de uma escala para respostas onde 1 seria a nota mais baixa e 5 a mais elevada. Esta média mostra como o grupo de lojas estudado se comporta, no todo, para cada uma das disciplinas de valor. O resultado pode ser observado na tabela que segue:

TABELA 18 - Distribuição das médias para as disciplinas de valor.

Disciplina de Valor	Média
Excelência operacional	3,57
Liderança em produtos	3,74
Intimidade com o cliente	3,81

Como pode ser observado, as médias encontradas para cada disciplina foram bastante próximas, embora a "intimidade com o cliente" se sobressaia com a maior média e a "excelência operacional" com a menor. Isso pode significar pelo menos duas realidades distintas. A primeira seria a existência de um equilíbrio das lojas em relação às Disciplinas. O grupo total dividir-se-ia em três grupos de tamanhos próximos com

orientações distintas, ou seja, cada grupo teria uma média mais alta em alguma das Disciplinas de Valor.

A segunda possibilidade seria a não existência de orientações claras, em relação às Disciplinas, para cada loja. Neste caso, a proximidade das médias explicar-se-ia pelas notas próximas dadas por todas as lojas em todos os três grupos de questões. Isso significaria uma falta de posicionamento claro em relação às Disciplinas de Valor. Ou seja, elas não teriam uma orientação clara para nenhuma das três possibilidades, o que significa que não se observaria a nota de um grupo de questões bastante superior às notas dos outros dois grupos na maioria das lojas.

Essas são, no entanto, apenas algumas conjecturas. Percebe-se que este método, embora seja útil para uma observação generalizada dos dados (mostrando o que se poderia chamar de um "comportamento geral" de todo o grupo em relação às Disciplinas), não permite que se conheça realmente a situação das lojas da maneira que se pretende.

Assim, buscando melhor compreensão dos dados, utilizou-se um segundo método que foi a comparação do número de lojas voltadas para cada disciplina. Isso foi feito comparando-se, para cada loja, as notas médias obtidas em cada um dos três grupos de respostas (para cada uma das Disciplinas de Valor). Partiu-se do pressuposto que a média mais elevada corresponderia ao posicionamento da loja, quanto às Disciplinas de Valor. Assim, se determinada loja obteve uma média de pontos mais elevada para o terceiro grupo de perguntas, assume-se que ela se posiciona como loja ofertante de "intimidade com o cliente". Os resultados são os seguintes:

TABELA 19 - Distribuição das Lojas de Acordo com as Disciplinas de Valor

DISCIPLINA DE VALOR	NÚMERO DE LOJAS	PERCENTUAL
Excelência operacional	31	23%
Liderança em produto	47	36%
Intimidade com o cliente	54	41%
Total	132	100%

O número total de lojas foi 132 porque em 20 casos ocorreram empates, não sendo possível então determinar o posicionamento da loja através do método empregado.

Esta análise já não traz resultados tão próximos dos que foram observados na comparação das médias feita anteriormente. Aqui torna-se mais evidente que, no setor estudado, o posicionamento “intimidade com o cliente” encontra maior aceitação, seguido da “liderança em produto”, sendo que a “excelência operacional” fica bem aquém das duas outras “disciplinas”.

É preciso observar, porém, que esta análise possui limitações. Ao considerar a maior nota para cada loja, ela não está levando em conta que nota é esta, ou seja, qual a sua relevância. Assim, embora a nota para uma das disciplinas seja a maior entre as três, ela pode ser baixa.

Um exemplo deixa isso mais claro: uma loja que obtivesse as seguintes notas: 1,7 para “excelência operacional”; 1,8 para “liderança em produto” e 2,0 para “intimidade com o cliente” seria considerada, nesta análise, uma loja voltada para a “intimidade com o cliente”. No entanto, como as notas são todas muito baixas, esta loja não possuiria orientação alguma. Mas de qualquer modo, a análise feita é válida ao trazer mais alguns indicativos para o estudo.

Assim, é preciso estar atento ao fato de que os números apresentados servem para mostrar uma tendência, mas não permitem que se afirme que estas lojas estejam efetivamente voltadas para uma das Disciplinas de Valor.

Decidiu-se, então, pela realização de mais uma verificação que levasse em conta, desta vez, a maior nota de cada loja. Isso foi feito através de um "corte" separando o grupo estudado em dois outros grupos: um composto pelas lojas cuja maior nota (entre as três notas referentes a cada grupo / disciplina) fosse ao menos quatro (80% dos pontos possíveis) e um composto pelas lojas cuja maior nota fosse inferior a quatro.

O resultado foi o seguinte: das 152 lojas pesquisadas, 103 (68%) obtiveram ao menos uma nota igual ou superior a quatro, enquanto 49 (32%) obtiveram todas as três notas inferiores à "4". Isto mostra que um percentual significativo das lojas obteve uma nota que pode ser considerada elevada.

TABELA 20 - Distribuição das Lojas com Notas Iguais ou Maiores e Menores que "4"

Divisão de lojas de acordo com a maior nota	Nº lojas	Percentual
Nº de lojas com alguma nota igual ou superior à "4"	103	68%
Nº de lojas com todas as notas inferiores à "4"	49	32%
Total	152	

Das 103 lojas com alguma nota igual ou superior à quatro, 17 obtiveram a maior nota para "excelência operacional", 37 para "liderança em produtos" e 38 para "intimidade com o cliente". Em 11 casos houve empate, ou seja, a nota maior foi encontrada em dois grupos diferentes. A tabela que segue apresenta estas informações.

TABELA 21 - Distribuição das Lojas com Notas Iguais ou Maiores que "4" em relação às Disciplinas de Valor

GRUPO	Nº de lojas cuja maior nota é igual ou superior à "4"	Percentual
Grupo 1 – Excelência Operacional	17	17%
Grupo 2 – Liderança em Produto	37	36%
Grupo 3 – Intimidade com o Cliente	38	37%
Empates	11	11%
Total	103	100%

Esta última tabela mostra que, entre as lojas com nota superiores à quatro, encontra-se bem dividido o percentual de lojas cuja melhor nota foi “liderança em produto” e “intimidade com o cliente”. As lojas com melhor nota na disciplina “excelência operacional” foram menos da metade dos outros dois grupos. Este dado já traz uma indicação mais apurada da realidade do setor estudado.

De todo modo, embora estas análises realizadas já permitam que sejam tiradas algumas conclusões para o estudo, optou-se pela realização de mais um teste estatístico, visando um melhor aproveitamento dos dados obtidos na pesquisa. O teste utilizado foi a Análise de Agrupamentos (*Cluster Analysis*), que permite a formação de grupos com características mais próximas, dentre todas as lojas pesquisadas para o trabalho. A realização deste teste proporciona maior clareza à análise dos dados da pesquisa.

Para que a Análise de Agrupamento pudesse ser feita foi necessário, num primeiro momento, a utilização da técnica Análise de Componentes Principais para redução do número de variáveis.

4.6 A ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS E A ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

A Análise de Componentes Principais foi utilizada no intuito de viabilizar a Análise de Agrupamentos. Isso ocorre porque ela permitiu a redução das 10 variáveis de cada bloco em apenas uma variável (por loja pesquisada), de forma que esta funcionasse como um índice medindo cada uma das disciplinas de valor. Ou seja, para cada loja, obteve-se três índices distintos (um para excelência operacional, outro para liderança em produtos e o terceiro para intimidade com o cliente) que serviram de base para a Análise de Agrupamentos.

Como havia muitos questionários com alguma das respostas em branco nos blocos de questões referentes às Disciplinas de Valor, foi realizada, numa etapa preliminar, uma estimação dos valores omissos, utilizando-se a moda de cada questão. Conseguiu-se assim recuperar um grande número de informações que seriam perdidas.

Os resultados da Análise de Componentes Principais para cada bloco são apresentados a seguir:

Bloco 1 – Excelência Operacional

$$EO_1 = .14 \times Q16 + .37 \times Q19 + .57 \times Q22 + .53 \times Q25 + .07 \times Q28 + .20 \times Q31 + .40 \times Q34 + .06 \times Q37 + .13 \times Q40 + .12 \times Q43$$

Correlação entre a componente EO_1 e cada variável

Q16	Q19	Q22	Q25	Q28	Q31	Q34	Q37	Q40	Q43
0.25	0.59	0.78	0.74	0.13	0.29	0.51	0.08	0.29	0.20

Proporção da variância explicada = 24% (Autovalor = 3.96 variância total = 16.80)

150 casos usados (antes da estimação eram 134 casos)

Bloco 2 – Liderança em Produto

$$LP_1 = .19 \times Q17 + .59 \times Q20 + .28 \times Q23 + .04 \times Q26 + .42 \times Q29 + .43 \times Q32 + .31 \times Q35 + .24 \times Q38 + .15 \times Q41 + .33 \times Q44$$

Correlação entre a componente LP_1 e cada variável

Q17	Q20	Q23	Q26	Q29	Q32	Q35	Q38	Q41	Q44
0.49	0.68	0.41	0.08	0.61	0.62	0.47	0.36	0.46	0.59

Proporção da variância explicada = 27% (Autovalor = 4.06 variância total = 14.69)

151 casos usados (antes da estimação eram 136 casos usados)

Bloco 3 – Intimidade com o Cliente

$$IC_1 = .45 \times Q18 + .34 \times Q21 + .22 \times Q24 + .19 \times Q27 + .24 \times Q30 + .51 \times Q33 + .03 \times Q36 + .39 \times Q39 + .22 \times Q42 + .26 \times Q45$$

Correlação entre a componente IC_1 e cada variável

Q18	Q21	Q24	Q27	Q30	Q33	Q36	Q39	Q42	Q45
0.72	0.67	0.42	0.26	0.39	0.76	-0.05	0.73	0.51	0.60

Proporção da variância explicada = 30% (Autovalor = 4.23 variância total = 13.99)

151 casos usados (antes da estimação eram 143 casos usados)

Apesar da proporção de explicação da estrutura de variabilidade não ser alta (24%, 27% e 30% respectivamente), estas componentes foram as que se mostraram mais adequadas para a Análise de Agrupamentos. Além disso, nota-se que as variáveis apresentam uma alta correlação com as suas respectivas componentes, à exceção de apenas duas variáveis: Q37 no Bloco 1 e Q36 no Bloco 3.

As correlações realizadas nesta análise também podem ser usadas para destacar quais foram as questões mais explicativas de cada uma das Disciplinas de Valor, já que estas são as que apresentaram maior correlação.

Assim, no Bloco 1, nota-se que as questões que mais explicam a "excelência operacional" são as questões 22 e 25:

- 22 - "Como nossas roupas têm preços baixos, nossos lucros vêm da grande quantidade vendida."
- 25 - "O maior atrativo de nossa loja para os nossos clientes é a relação custo/benefício, já que vendemos roupas com uma qualidade razoável a preços baixos."

No Bloco 2, a questão mais explicativa de "liderança em produtos" é a 20:

- 20 - "Nossas roupas são caras, mas valem o preço, pois vendemos apenas o que há de melhor."

No Bloco 3, as questões que mais explicam a "intimidade com o cliente" são, respectivamente, as questões 33, 39 e 18:

- 33 - "A comunicação direcionada aos nossos clientes (mala-direta e telefone) tem para nós uma importância muito maior do que a propaganda em massa (outdoor, revista...)."
- 39 - "Nossos vendedores fazem um acompanhamento constante de sua carteira de clientes, entrando em contato com seus clientes por motivos diversos, como para avisar a chegada de roupas que julguem ser de seu interesse e para saber por que eles não têm aparecido, quando é o caso."
- 18 - "Utilizamos um banco de dados de todos os nossos clientes para nos auxiliar em nosso relacionamento com eles. Para isso, observamos dados como compras realizadas e datas importantes."

Realizada, então, a Análise de Componentes Principais, pôde-se fazer a Análise de Agrupamentos. Esta última utilizou, como medida de dissimilaridade, a distância euclidiana ao quadrado. Como regra de formação de grupos foram usados dois métodos: o Método Hierárquico Aglomerativo de Ward e o Método Não-Hierárquico K-Means. A intenção na utilização destes dois métodos foi a validação dos resultados que, conforme esperado, mostraram-se próximos nos dois métodos. Assim, será utilizado agora para a análise apenas um deles - o K-Means, sendo que os resultados do outro são apresentados em anexo ao final do trabalho (Anexo 2).

A utilização destes métodos implica na definição do número de grupos a ser utilizado pois este recurso estatístico realiza um processo de formação de grupos onde existem diversas possibilidades. Obviamente, a intenção aqui é observar um número reduzido de grupos. De nada adiantaria observar-se 50 grupos distintos, afinal, cada um deles não teria uma representatividade que o justificasse.

Observando-se então os saltos nas medidas de distâncias entre os grupos formados, decidiu-se pela utilização de cinco grupos, como sendo a mais adequada. Na tabela a seguir pode ser observado o número de lojas que compõe cada grupo.

TABELA 22 - Quantidade de lojas em cada grupo

Grupos	K-Means G = 5 grupos
1	27
2	36
3	27
4	28
5	32
Total	150
Omisso	2
Total	152

A formação destes grupos se deu a partir da tentativa de reunir as lojas com perfil mais próximo quanto às Disciplinas de Valor. Pode-se observar que o tamanho dos grupos é próximo. Excetuando-se o maior deles (grupo 2) que destoa um pouco em seu tamanho, os demais não são muito diferentes, variando de 27 a 32 lojas. Vale lembrar que, para cada loja, calculou-se um índice, através da Análise de Componentes Principais, que foi utilizado nesta formação de grupos. A tabela a seguir apresenta as médias destes índices para cada grupo.

TABELA 23 - Médias dos índices para os cinco grupos.

Grupo	Nº lojas	EO_1	LP_1	IC_1
1	27	7,7	9,2	7,3
2	36	10,6	11,6	11,8
3	27	7,4	12,7	12,0
4	28	10,2	8,1	10,6
5	32	6,8	9,8	11,4

O GRAF. 27 mostra, de forma mais clara, como estes cinco grupos formados na Análise de Agrupamentos se comportam em relação às Disciplinas de Valor.

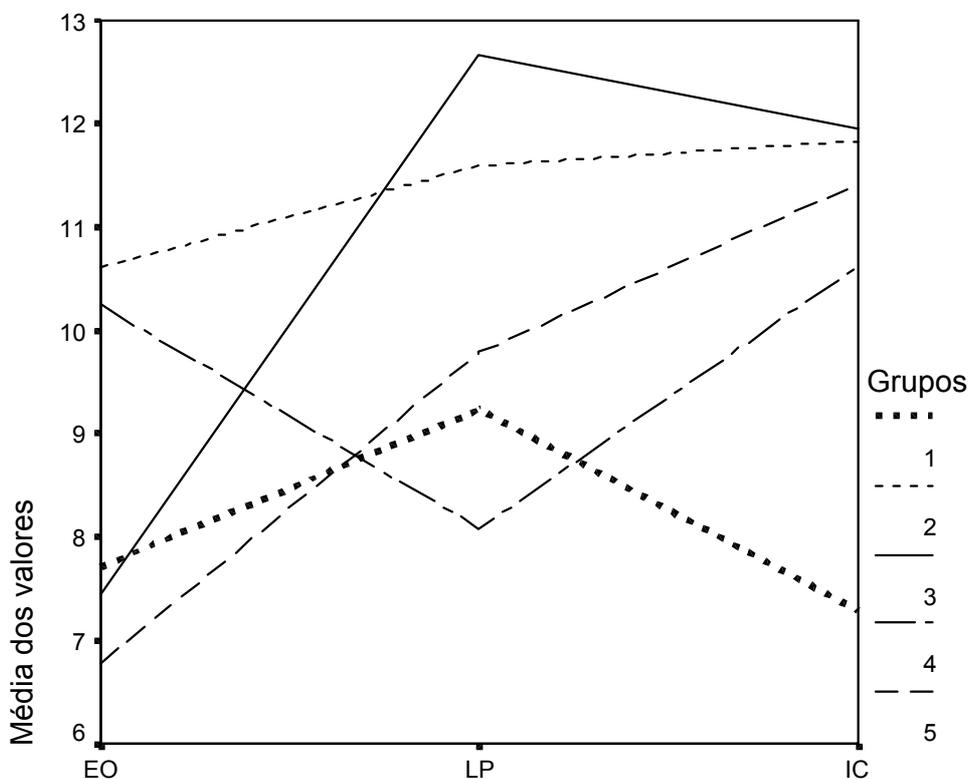


GRÁFICO 48 - Gráfico de Perfil para 5 grupos usando K-Means

Como pode ser observado, o grupo 2, que contém o maior número de lojas, obteve a maior média para "intimidade com o cliente", mas com uma diferença mínima para "liderança em produtos". O segundo grupo em tamanho - grupo 5 - também obteve a maior média para "intimidade com o cliente" seguida de "liderança em produtos". Mas desta vez, a diferença entre as médias das três disciplinas foram elevadas. No grupo 4 também se observou a maior média para "intimidade com o cliente", mas seguida desta vez por "excelência operacional". A diferença entre estas duas médias foi pequena, menos de 4% (10,6 para 10,2).

Os dois grupos restantes (grupos 1 e 3) obtiveram a maior média para "liderança em produtos". No grupo 3 ela foi seguida, "de perto", por "intimidade com o cliente",

enquanto no grupo 1 foi seguida por "excelência operacional", com uma diferença significativa.

A importância de se estar ressaltando aqui a existência de distâncias significativas entre as médias deve-se ao fato de que, segundo Treacy & Wiersema (1995), a situação ideal para cada loja seria aquela em que ela tivesse clareza na escolha do caminho a seguir, ou seja, tivesse bem definida uma oferta básica de valor entre as três possibilidades colocadas, aqui chamadas disciplinas de valor. Assim, uma média superior numa das três disciplinas não quer dizer, necessariamente, que exista uma clareza na opção pela disciplina com maior média. A proximidade encontrada entre as duas maiores médias em três dos cinco grupos mostra justamente o contrário. Não existe, nestes casos, que constituem a maioria, uma atuação claramente voltada para apenas uma das três disciplinas, o que pode ser lido como uma falta de posicionamento claro por parte destas organizações.

Assumiu-se, neste trabalho que, uma distância significativa seria aquela em que a média de uma das Disciplinas de Valor fosse ao menos 10% superior à outra. Na próxima tabela são apresentadas as duas maiores médias para cada grupo e a diferença entre elas.

TABELA 24 - Diferença entre a maior e a segunda maior média entre as médias encontradas para as Disciplinas de Valor

Grupo	Maior média	Segunda maior média	Diferença	Diferença (%)
1	9,2	7,7	1,5	16,3%
2	11,8	11,6	0,2	1,7%
3	12,7	12,0	0,7	5,5%
4	10,6	10,2	0,4	3,8%
5	11,4	9,8	1,6	14%

Assim, o modelo ideal proposto por Treacy & Wiersema (1995) só poderia, a princípio, ser observado nos dois grupos onde a disciplina com maior média apresenta uma diferença significativa para a disciplina que segue, que são os grupos 1 e 5.

O grupo 1, no entanto, apresenta médias baixas para as três disciplinas quando comparadas com as médias dos outros grupos. Assim, embora uma delas se destaque das outras duas, não se pode considerar que as lojas deste grupo atuem em conformidade com o modelo proposto.

O grupo 5 seria, então, o único grupo que se aproximaria da situação ideal para Treacy & Wiersema, onde uma empresa escolhe com clareza uma direção a seguir, destacando-se na oferta de um valor específico. Neste caso, o valor ofertado é a "melhor solução total", haja visto que é o valor que corresponde à disciplina "intimidade com o cliente", que alcançou média mais elevada neste grupo.

Comparando-se, porém, as médias observadas neste grupo, com as médias dos demais grupos, nota-se uma situação curiosa. Dois outros grupos (2 e 3) possuem duas de suas três médias, mais elevadas do que a maior observada no grupo 5. Ou seja, ainda que estes grupos não concentrem seus esforços em apenas uma das Disciplinas de Valor, encontram médias mais elevadas do que o grupo que tem clareza na escolha.

Resta saber, então, o que isso significa em termos de resultados. Apenas observando-se o reflexo das orientações seguidas por estes grupos em seus resultados, torna-se possível avaliar até que ponto o sucesso destas organizações estaria atrelado a estas orientações.

4.7 AS DISCIPLINAS DE VALOR E OS RESULTADOS ALCANÇADOS

Nesta etapa da análise dos dados, as questões 50 e 51 do questionário, referentes aos resultados das lojas serão confrontadas com os resultados referentes ao posicionamento das lojas quanto às Disciplinas de Valor de Treacy & Wiersema (1995). Isso será feito a partir da Análise de Agrupamentos realizada que resultou na utilização de cinco grupos para fins de análise.

O gráfico e a tabela a seguir mostram a média e a moda das respostas da questão 50 para cada um dos cinco grupos. Nesta questão, é pedido aos respondentes que avaliem os resultados financeiros da loja no último ano através de uma nota de 1 a 5, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a mais elevada.

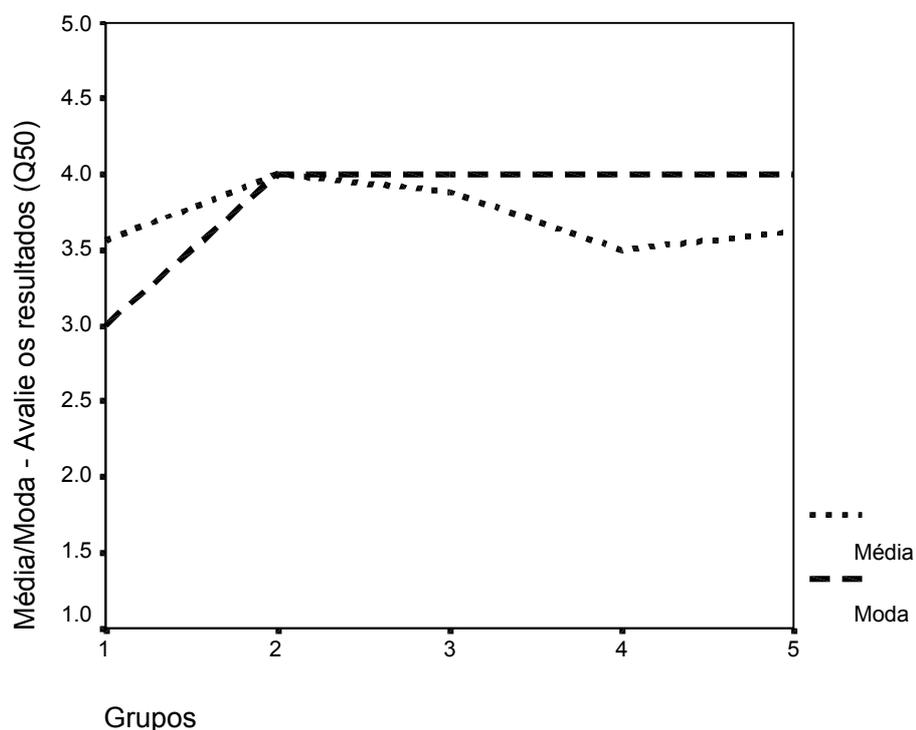


GRÁFICO 49 - Média e moda dos resultados financeiros para os 5 grupos

Esta tabela confirma a observação dos melhores resultados nos grupos 2 e 3 evidenciando a diferença entre os resultados nos diversos grupos. Somando-se os percentuais de respostas referentes às notas 4 e 5, que são as notas "positivas" (3 seria a nota intermediária e 1 e 2 as negativas), encontra-se 82,2% das respostas para o grupo 2 e 69,3 para o grupo 3. Na seqüência estão, respectivamente, o grupo 4 (61,5%), o grupo 5 (58,6%) e o grupo 1 (48%).

É importante observar que a avaliação dos resultados foi positiva para a maior parte das lojas pesquisadas. Das 132 lojas que responderam a esta questão, apenas 10 (7,5%) deram nota 1 ou 2 para os resultados financeiros da loja. Deram a nota 3, 38 lojas (29%), sendo que 86 lojas (64%) avaliaram positivamente seus resultados, com a nota 4 ou 5.

Uma segunda questão voltada para avaliação dos resultados das lojas constou no questionário. Foi a questão 51, que pedia aos respondentes que avaliassem o desempenho de sua loja em relação à concorrência escolhendo entre as opções: o desempenho da loja tem sido melhor que o da concorrência, igual ou pior, além de poderem escolher a opção "não sei avaliar".

Para possibilitar a comparação das respostas entre os grupos para esta questão, serão desconsideradas as respostas "não sei avaliar". Os resultados encontram-se na tabela a seguir.

TABELA 27 - Distribuição do desempenho dos grupos em relação à concorrência.

Resposta	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
- Desempenho tem sido melhor que o da concorrência.	52,6 %	77,8 %	82,7 %	79 %	62,5 %
- Desempenho tem sido igual ao da concorrência.	47,4 %	22,2 %	13,0 %	15,8 %	37,5 %
- Desempenho tem sido pior que o da concorrência.	---	---	4,3 %	5,2 %	---
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Nesta questão, onde os respondentes deveriam avaliar a loja em relação à concorrência, o número de lojas que julgou seu desempenho inferior à concorrência foi muito pequeno. Isso pode indicar uma distorção nas respostas à esta pergunta, onde os respondentes tenderiam a não assumir que as lojas onde trabalham pudesse ter resultados piores que os da concorrência. De todo modo, pode-se fazer uma comparação entre os índices de respostas "desempenho tem sido melhor que o da concorrência" entre os grupos. Ao se proceder desta maneira, tem-se três grupos com resultados bastante próximos, são os grupos 3, 4 e 2, com respectivamente 82,7%, 79% e 77,8% das respostas.

Mais uma vez, os resultados são positivos para os grupos 2 e 3, confirmando o que já se observara à partir da questão anterior.

A conclusão que pode ser obtida é a de que os grupos com melhores resultados são os que encontram as médias mais elevadas para as disciplinas de valor, independente do fato destes grupos terem clareza na escolha de apenas uma das disciplinas. O grupo 3 foi o que apresentou as duas médias mais altas, sendo a maior delas para "liderança em produtos" e a outra para "intimidade com o cliente". O grupo 2 obteve as médias mais

altas depois destas, sendo, respectivamente, para "intimidade com o cliente" e "liderança em produtos".

Os grupos 1 e 5, que tiveram a média para apenas uma das Disciplinas de Valor sobressaindo, encontraram resultados piores que os dos grupos 2 e 3.

5. VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE, CONCLUSÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONTRASTE DA HIPÓTESE E CONCLUSÕES

Este trabalho optou pela utilização de apenas uma hipótese. Isso se fez possível pelo fato dela ser suficiente para atender a principal averiguação proposta, na medida em que diz respeito ao ponto central que norteou todo o estudo, de verificação do posicionamento das lojas do setor estudado quanto às disciplinas de valor. Esta hipótese será agora citada novamente.

H: As lojas de vestuário dos *shoppings* de Belo Horizonte não possuem uma orientação clara para nenhuma das três disciplinas de valor propostas por Treacy & Wiersema (1995) - excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente.

A hipótese foi confirmada. Como já foi colocado, no capítulo anterior, entre os cinco grupos identificados através da Análise de Agrupamentos realizada, somente em um deles verificou-se o que se poderia considerar uma orientação clara para uma disciplina de valor. Como este grupo corresponde a apenas 21,3% do total de lojas, pode-se dizer que, de modo geral, não existe no setor estudado uma orientação clara para nenhuma das disciplinas de valor.

Além disso, convém lembrar que as médias observadas neste grupo para as disciplinas de valor não se situaram entre as mais elevadas, o que foi refletido nos resultados alcançados, que foram inferiores aos observados nos outros grupos.

Mas independente disto, o setor não parece estar enfrentando problemas. Pelo contrário, as avaliações referentes aos resultados que vêm sendo alcançados pelas lojas mostraram-se positivas. De todo modo, o modelo de Treacy & Wiersema não é apresentado pelos autores como crucial para a sobrevivência. O que eles mostram na obra é que as empresas mais bem sucedidas possuem clareza na oferta de um valor

básico para os clientes, valor este que está ligado a uma das três tão citadas disciplinas de valor.

Assim, a falta de uma opção clara por uma das três disciplinas no setor estudado não teria de significar, necessariamente, resultados ruins. Mas, por outro lado, as lojas que adotassem uma disciplina de valor com maior clareza, direcionando seus esforços, teriam maiores chances de se sobressaírem em relação à concorrência. O que se percebe, então, é que existe uma nítida oportunidade de mercado no setor. As lojas que decidirem adotar uma única disciplina de valor podem assumir um posicionamento na mente do consumidor distinto da maior parte dos concorrentes e obter resultados ainda melhores dos que os de hoje.

Um ponto importante a ser ressaltado nesta conclusão é que, embora não se tenha observado, no geral, uma orientação clara para uma disciplina de valor, existe um elevado número de lojas que se destaca no grupo pelos índices elevados encontrados em duas diferentes disciplinas. Ou seja, não se pode falar que o setor de vestuários dos *shoppings* da cidade possua uma baixa oferta de valor aos seus clientes.

Estes índices elevados foram observados nos grupos 2 e 3, identificados na Análise de Agrupamentos, que correspondem à 42% do total de lojas pesquisadas. As disciplinas nas quais eles se destacaram foram "liderança em produtos" e "intimidade com o cliente". Estes foram também os grupos responsáveis pelos melhores resultados, o que serve como indicativo de uma relação entre estas duas disciplinas e bons resultados.

Duas outras questões, já abordadas na fase de análise dos resultados, merecem ser retomadas neste momento pela importância que assumem na atividade mercadológica. A primeira delas diz respeito à baixa participação dos empregados nas decisões de compras dos produtos a serem revendidos na lojas (apenas 24% participam) e no estabelecimento de preços e condições de pagamento (apenas 25% participam sempre).

Como já foi colocado, uma participação mais efetiva tem o potencial de alavancar melhores resultados, uma vez que os funcionários das lojas estão em contato constante

com os clientes, o que potencializa o conhecimento das necessidades e desejos destes. Assim, se os funcionários estivessem mais envolvidos nas decisões de produtos e preços, possibilitariam às suas empresas o melhor exercício da atividade de troca e, conseqüentemente, da atividade de marketing.

A segunda questão diz respeito ao sistema de remuneração dos vendedores. Em 73% utiliza-se a comissão de vendas e, em 18%, a comissão é acrescida a um salário fixo. Este fato encontra relação direta com um problema identificado no varejo e abordado neste trabalho que foi chamado de conflito Marketing X Vendas. Como já foi colocado, este tipo de remuneração incentiva um esforço exacerbado para o atingimento de um maior volume de vendas que pode se mostrar inadequado para as organizações que pretendam adotar uma orientação para marketing tendo a satisfação do cliente como uma premissa.

Embora esta questão se mostre de extrema relevância, ela não se constitui no tema central deste trabalho, que se pautou pelo estudo empírico das ofertas de valor ao cliente. Assim, fechando esta conclusão, o importante é salientar mais uma vez o fato de que, neste setor, muitas lojas mostraram estar oferecendo um alto valor ao cliente, principalmente em relação à oferta de produtos e ao atendimento de necessidades específicas (permitida pela "intimidade com o cliente"), independente do fato de não se posicionarem claramente em direção a apenas uma das disciplinas de valor.

5.2 RECOMENDAÇÕES AOS LOJISTAS

Embora o setor estudado pareça estar alcançando, de modo geral, resultados satisfatórios, é preciso que as lojas estejam atentas ao fato de que, numa época de incertezas como a atual, a acomodação pode ser um inimigo maior do que o concorrente ao lado. Desta forma, é preciso que as organizações estejam sempre pensando em formas de se alcançar resultados cada vez melhores, de forma a solidificarem a sua atuação e garantirem um futuro promissor.

A realização deste estudo pretende servir como um instrumento de apoio para as lojas que não se acomodam e querem sempre melhorar. E não há como se pensar, hoje, em melhores resultados para a loja se não se levar em conta o fato de que os clientes também querem mais em suas relações com as lojas. Ou seja, é preciso estar atento ao ponto central do marketing que é a relação de troca, que deve ser benéfica para os dois lados. Assim, é pensando em como oferecer mais aos clientes que as lojas aprenderão como obter mais ganhos. Passando do discurso para a prática, faz-se necessário saber o que o cliente quer, qual o seu interesse, de forma a poder atendê-lo da melhor forma. E este cliente não pode ser tratado como um grupo único, com valores iguais. Cabe a cada loja identificar o seu segmento de clientes principais e seus respectivos valores.

E é ao se pensar a questão dos valores que este trabalho pode se mostrar de grande valia. Ao se trabalhar com o modelo de Treacy & Wiersema (1995), assumiu-se a validade das idéias destes autores que mostram a importância de se ter clareza na oferta de valor ao cliente. Como pôde ser observado, de modo geral não existe, nas lojas de vestuário dos *shoppings* de Belo Horizonte, esta clareza na oferta do valor. Então, o primeiro passo para as lojas seria estar definindo o valor principal que pretende estar ofertando ao mercado. Isto servirá como uma orientação a ser refletida em toda a organização, em sua forma de atuação, em seus processos e em suas pessoas.

Mas para que isso seja possível, antes de mais nada é preciso acreditar nos benefícios advindos da orientação para marketing, de forma que a venda passe a ser tratada como uma consequência natural dos esforços da loja na oferta de valor ao cliente, ao invés de

ser vista como objetivo central norteador de todo o trabalho, como se percebe em algumas situações.

A questão da remuneração dos vendedores, usada como exemplo e indicativo desta orientação para vendas é um ponto que precisa ser trabalhado. O que é mais importante? O fechamento da maior venda possível ou a satisfação e o retorno do cliente resultando em inúmeras compras ao longo da vida? Se a resposta é a satisfação e o retorno, por que não remunerar os vendedores também utilizando-se estes critérios? Estas são questões que carecem de maior reflexão por parte das lojas que pretendam, não só continuar no mercado, mas seguir um caminho de crescimento que permita pensar na possibilidade de vir a ser uma líder em seu mercado.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Ao se buscar uma forma de instrumentalizar o modelo das Disciplinas de Valor e aplicá-lo num setor do varejo apenas iniciou-se um trabalho, que pode se desdobrar em inúmeras pesquisas nesta linha.

Um primeiro estudo, que se faz mais premente deveria se dar junto aos consumidores. Esta pesquisa foi orientada para as lojas. Assim, fica em aberto a análise do outro lado, o dos clientes. Um trabalho que buscasse avaliar a questão do valor pelo lado dos consumidores viria a complementar este estudo e permitiria o alcance de conclusões mais sólidas, já que estariam sendo observadas as duas partes envolvidas na relação de troca.

Mas além deste estudo com os consumidores, deve-se também recomendar a realização de pesquisas futuras sobre a oferta de valor ao cliente em áreas distintas do varejo, ou mesmo em outros ramos de atividade, já que esta questão é de extrema relevância na atividade mercadológica.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARKER, Clare Wright; ANDERSON, Ira Dennis; BUTTERWORTH, J. Donald. *Principles of retailing*. 3 ed. New York: Mc Graw Hill, 1956.
2. BELL, David E.; SALMON, Walter J. *Strategic retail management: text and cases*. Cincinnati: International Thompson Publishing, 1996. 791 p.
3. BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. *Retail management: a strategic approach*. 7 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998. 694 p.
4. BLACKWELL, Roger D. *From mind to market: reinventing the retail supply chain*. New York: Harper Business, 1997. 251 p.
5. BOLEN, William H. *Contemporary retailing*. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988. 622 p.
6. BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Contemporary marketing: wired*. 9 ed. Orlando: Dryden Press, 1998. 742 p.
7. CÂMARA de Dirigentes Lojistas. *Geoprocessamento do comércio*. Belo Horizonte: CDL. (mimeogr.).
8. COMO construir marcas fortes. Philip Kotler. São Paulo: HSM Management. 1 fita de vídeo (50min.), VHS, son., color., legendado.
9. COX, Roger; BRITAIN, Paul. *Retail management*. 3 ed. London: Pitman Publishing: 1996. 273 p.
10. CYMBAUM, John Julio Oppenheim. As práticas de gestão de recursos humanos e o executivo do varejo. 1997. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
11. DAVIDSON, William R.; SWEENEY, Daniel J.; STAMPFL, Ronald W. *Retailing management*. 6 ed. New York: John Wiley, 1988. 876 p.

12. FRIEDMAN, Harry J. *Não, obrigado. Estou só olhando*. São Paulo: Makron Books, 1995. 214 p.
13. GIMPEL, José Luiz. *Administração de empresas varejistas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1980. 111 p.
14. JOHNSON, R. A.; WICHERD, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 642 p.
15. KOTLER, Philip. From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1997.
16. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995. 527 p.
17. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992. 288 p.
18. LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.
19. LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Essentials of retailing*. Chicago: Irwin, 1996. 466 p.
20. MASON, J. Barry; MAYER, Morris L.; EZELL, Hazel F. *Retailing*. 3 ed. Plano: Business Publications, 1988. 638 p.
21. MASON, J. Barry; MAYER, Morris L.; WILKINSON, J. B. *Modern retailing: theory and practice*. 6 ed. United States of America: Richard D. Irwin, 1993. 793 p.
22. MATHIAS, Washington Franco. Persuasão no Varejo. In: ANGELO, Claudio Felisoni de. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1995. cap. 9, p. 117-126.
23. MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1. 336p.

24. McCARTHY; JEROME, E. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. v. 2.
25. MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (Org.). *Varejo: administração de empresas comerciais*. São Paulo: Senac, 1997. 384 p.
26. MORGENSTEIN, Melvin; STRONGIN, Harriet. *Modern retailing: management principles and practices*. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1987. 604 p.
27. NALLO, Egeria Di. *Meeting points: soluções de marketing para uma sociedade complexa*. São Paulo: Cobra, 1999. 240 p.
28. PARENTE, Juracy. *Varejo no brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.
29. RICHERT, Henry G. *Retailing: principles and practices*. 3. ed. New York: McGraw Hill, 1954 *apud* LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992. 288 p.
30. ROGERS, Dorothy S.; GAMANS, Lynda R.; GRASSI, Mercia M. T. *Retailing: new perspectives*. 2 ed. Orlando: Dryden Press: 1992. 585 p.
31. ROSENBLOOM, Bert. *Marketing channels: a management view*. 6 ed. Orlando: Dryden Press, 1999. 688 p.
32. SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 867 p.
33. SOARES, Daniel de Queiroz. *Virgula 99: e ainda dizem que o cliente é o rei*. 1999. 52 f. Monografia (Gestão Estratégica em Marketing) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.
34. SPOHN, Robert, ALLEN; Robert Y. *Retailing*. Reston: Prentice-Hall, 1977 *apud* LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992.
35. TOLEDO, Geraldo Luciano; NEVES, Marcos Fava; FILHO, Cláudio A. Pinheiro Machado. *Marketing estratégico e Varejo: o caso europeu*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 47-57, abr./jun. 1997.

36. TREACY, Wiersema; WIERSEMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 236 p.
37. VARELLA, Drauzio. *Estação carandiru*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 295 p.
38. WILEMAN, Andrew; JARY, Michael. *Retail power plays: from trading to brand leadership*. London: MacMillan Press, 1997. 280 p.

7. ANEXOS

7.1 ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Questionário nº _____ Shopping _____ Loja _____ Data _____

Sobre a Pesquisa e instruções para preenchimento:

Esta pesquisa se destina à realização de uma **Dissertação de Mestrado** que está sendo desenvolvida na UFMG. Seus objetivos são, portanto, estritamente acadêmicos. As respostas a este questionário são de **caráter sigiloso** e os dados serão tratados e apresentados em conjunto. Assim, não serão citados nomes de lojas ou de pessoas em particular.

Pedimos que respondam com o máximo de **sinceridade e atenção**, para que os resultados correspondam efetivamente à realidade. Suas respostas serão muito importantes para o desenvolvimento de uma pesquisa séria e seus resultados poderão contribuir para a formação de uma base de conhecimento sobre o seu setor como um todo.

Nome da loja _____ **Telefone** _____

1ª PARTE

1. Qual o número total de funcionários da loja? _____
2. Qual é, aproximadamente, a área da loja, em metros quadrados? _____
3. Cargo de quem está respondendo o questionário

1(<input type="checkbox"/>) Proprietário	3(<input type="checkbox"/>) Gerente
2(<input type="checkbox"/>) Vendedor	4(<input type="checkbox"/>) Outro – qual? _____

Se quem está respondendo o questionário é o dono da loja, favor saltar para a pergunta nº 6.

4. Você participa nas decisões sobre as roupas a serem compradas para a loja?

1(<input type="checkbox"/>) sim, participo sempre
2(<input type="checkbox"/>) participo de vez em quando com algumas sugestões
3(<input type="checkbox"/>) não participo
5. Você participa no estabelecimento dos preços de venda ou das formas de pagamento das roupas das lojas?

1(<input type="checkbox"/>) sim, participo sempre
2(<input type="checkbox"/>) participo de vez em quando com algumas sugestões
3(<input type="checkbox"/>) não participo
6. Esta loja faz parte de um grupo?

1(<input type="checkbox"/>) Não, é uma loja única
2(<input type="checkbox"/>) Sim, faz parte de um grupo de lojas
Quantas lojas existem no grupo em Minas Gerais? _____
Quantas lojas existem no grupo fora de Minas Gerais? _____
7. A loja faz parte de uma rede de franquia?

1(<input type="checkbox"/>) SIM	2(<input type="checkbox"/>) NÃO
-----------------------------------	-----------------------------------

8. A loja é voltada principalmente para: **marque apenas uma resposta**
 1() o público feminino 2() o público masculino 3() ambos os sexos
9. As roupas vendidas são: **marque apenas uma resposta**
 1() de fabricação própria
 2() compradas de terceiros
 3() parte de fabricação própria e parte comprada de terceiros
10. As roupas vendidas são encontradas em outras lojas?
 1() SIM 2() NÃO
11. Na sua opinião, o que diferencia sua loja das lojas concorrentes? **Marque apenas uma opção.**
 1() melhores preços
 2() melhores roupas e acessórios
 3() melhor relacionamento com os clientes
12. Na sua opinião, qual o principal motivo que leva os clientes à sua loja?
Marque apenas uma opção.
 1() preços praticados
 2() melhores roupas e acessórios
 3() atendimento personalizado realizado por vendedores que sabem do que cada cliente gosta
13. Marque a alternativa que mais corresponda ao comportamento da maioria dos clientes que entram na sua loja:
 1() os clientes entram na loja para comprar
 2() os clientes entram na loja para olhar preços
14. Na maioria das vezes, as pessoas vêm a sua loja:
 1() sozinhas
 2() acompanhadas
15. A maior parte das pessoas que freqüentam a sua loja vêm:
 1() de Belo Horizonte
 2() de outras cidades
 3() iguais procedências (de Belo Horizonte e de outras cidades)

2ª PARTE

As próximas questões devem ser respondidas **marcando-se um X na escala de 1 a 5** que segue cada frase. Esta escala refere-se ao grau de concordância com a frase, que vai de 1 (discordância total) até 5 (concordância total).

16. Nossa loja é muito bem localizada dentro do Shopping.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

17. Nós trabalhamos com as melhores roupas do mercado.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

18. Utilizamos um banco de dados de todos os nossos clientes para nos auxiliar em nosso relacionamento com eles. Para isso, observamos dados como compras realizadas e datas importantes.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

19. O preço praticado é o fator mais importante no nosso negócio.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

20. Nossas roupas são caras, mas valem o preço, pois vendemos apenas o que há de melhor.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

21. Conhecemos muito bem nossos clientes. Nós os chamamos pelo nome, sabemos de que roupas eles gostam, de quais cores, qual a numeração que usam, dando um atendimento personalizado.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

22. Como nossas roupas têm preços baixos, nossos lucros vêm da grande quantidade vendida.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

23. O maior atrativo de nossa loja são as roupas oferecidas. Nossos clientes gostam tanto destas roupas que continuariam comprando mesmo se o preço fosse um pouco mais alto e o atendimento menos qualificado.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

24. A **maioria** dos clientes que entram em nossa loja são clientes antigos, que procuram o(a) vendedor(a) que o atende sempre.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

25. O maior atrativo da nossa loja para os nossos clientes é a relação custo/benefício, já que vendemos roupas com uma qualidade razoável a preços baixos.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	Discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

26. A cada coleção oferecemos roupas totalmente diferentes, renovando completamente nossa linha de produtos, pois inovação é parte do nosso trabalho.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

27. Nossos vendedores têm completa autonomia para tomar decisões que entendam ser importantes para o cliente, podendo decidir sobre questões como formas de pagamento e trocas que fujam aos padrões, sem ter que consultar o gerente.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

28. Nossas operações de vendas (consulta de crédito e processo de cobrança) são muito eficientes, de forma que o cliente possa fazer suas compras, pagá-las e recebê-las em pouco tempo, com o mínimo de “esforço”.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

29. Nós não seguimos a moda, nós lançamos moda.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

30. O maior benefício oferecido pela nossa loja é o nosso atendimento. Podemos não ter a melhor roupa nem praticarmos o preço mais baixo, mas oferecemos um valor que é muito importante para nossos clientes: um atendimento especial, personalizado.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

31. Não deixamos decisões a critério dos nossos vendedores, que seguem padrões de conduta rígidos, com normas bem estabelecidas para formas de pagamento, crédito, trocas...

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

32. Nossos clientes dão muito valor à(s) marca(s) das roupas vendidas.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

33. A comunicação direcionada aos nossos clientes (mala-direta e telefone) tem para nós uma importância muito maior do que a propaganda de massa (outdoor, revista...).

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

34. As propagandas de nossas lojas apresentam os preços das roupas ou anunciam promoções.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

35. O nome de nossa loja é associado a roupas com exclusividade - os clientes sabem que o que encontram aqui não encontram em nenhum outro lugar.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

36. A propaganda boca-a-boca tem para nós uma importância muito maior do que a comunicação direcionada (mala-direta e telefone).

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

37. Roupas iguais às nossas podem ser encontradas em outras lojas.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

38. As propagandas de nossa loja enfatizam a marca ou as roupas vendidas.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

39. Nossos vendedores fazem um acompanhamento constante de sua carteira de clientes, entrando em contato com seus clientes por motivos diversos, como para avisar a chegada de roupas que julguem ser de seu interesse e para saber por que eles não tem aparecido, quando é o caso.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

40. Contamos com ótimas políticas de crédito para os clientes, facilitando o pagamento das compras.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

41. Nossos clientes percebem nossa roupa como a melhor.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

42. Nosso maior objetivo não é vender o máximo possível, mas construir relações duradouras com os clientes, pois vislumbramos os ganhos que estas relações podem trazer a longo prazo.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

43. O relacionamento com os fornecedores tem sido excelente, garantindo o fornecimento de roupas diversificadas, nos prazos adequados, com preços em boas condições.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

44. Nossos clientes não vêem a roupa como uma necessidade, vestem-se por prazer e por isso estão dispostos a gastar muito para terem a roupa que desejam.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

45. Incentivamos nossos vendedores para que construam relacionamentos com clientes, pois acreditamos que é mais importante investir nestes relacionamentos do que num alto volume de vendas a curto prazo.

-----1-----	-----2-----	-----3-----	-----4-----	-----5-----
discordo totalmente	discordo em parte	não concordo nem discordo	concordo em parte	concordo totalmente

3ª PARTE

46. Dê uma nota de 1 a 5 para a **excelência operacional** da loja: (a excelência operacional refere-se aos processos internos que permitem que se trabalhe com os menores custos possíveis, sejam estes custos financeiros ou de conveniência para o cliente) **1 é a nota mais baixa e 5 a mais alta**

1-----2-----3-----4-----5

47. Dê uma nota de 1 a 5 para a **liderança em produtos** da loja: (a liderança em produtos refere-se à oferta de roupas e acessórios diferenciados, de alta qualidade percebida pelo cliente)

1 é a nota mais baixa e 5 a mais alta

1-----2-----3-----4-----5

48. Dê uma nota de 1 a 5 para a **intimidade** da loja **com seus clientes**: (a intimidade com os clientes refere-se a um grande conhecimento dos clientes individualmente e da existência de políticas para construção de relacionamentos de longo-prazo) **1 é a nota mais baixa e 5 a mais alta**

1-----2-----3-----4-----5

49. No geral, considerando em conjunto a excelência operacional, a liderança em produtos e a intimidade com os clientes (conforme descrições acima), a nota da loja é: **1 é a nota mais baixa e 5 a mais alta**

1-----2-----3-----4-----5

50. Avalie os resultados financeiros da loja no último ano, marcando de 1 a 5 na escala abaixo, correspondendo a **nota 1 a péssimos resultados e 5 a excelentes resultados**.

1-----2-----3-----4-----5

51. Avalie o desempenho da loja em relação às outras lojas do ramo, segundo a sua percepção, **marcando uma opção** entre as que seguem:

- 1() o desempenho da loja tem sido melhor do que o da concorrência
- 2() o desempenho da loja tem sido igual ao da concorrência
- 3() o desempenho da loja tem sido pior do que o da concorrência
- 4() não sei avaliar

52. Qual a forma de remuneração utilizada para os vendedores da loja?

- 1() salário fixo
- 2() salário fixo + comissão – qual o valor do fixo, em reais? _____
- 3() só comissão

Como a comissão é calculada (qual o %)? _____

7.2 ANEXO 2 - ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS UTILIZANDO O MÉTODO HIERÁRQUICO AGLOMERATIVO DE WARD

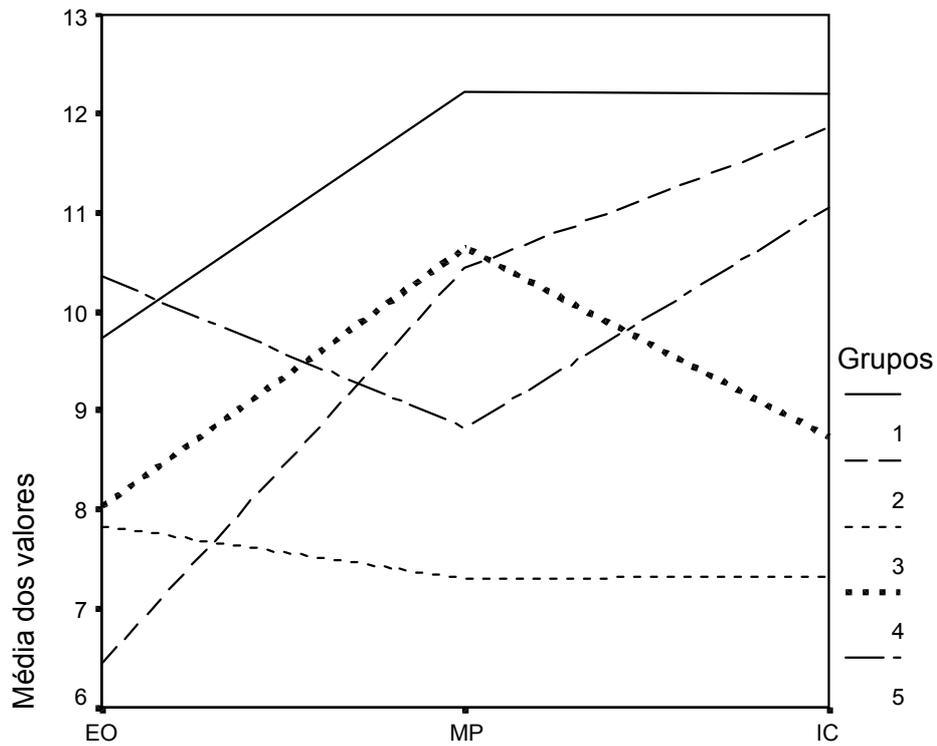


GRÁFICO 50 - Gráfico de perfil para 5 grupos utilizando "Ward"