ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ETIENE TEODORO MOREIRA DO PRADO

DIRETRIZES COMPETITIVAS NO VAREJO

ARACAJU-SE

2008

ETIENE TEODORO MOREIRA DO PRADO

DIRETRIZES COMPETITIVAS NO VAREJO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Amadeus, como exigência par a obtenção do título de bacharel em Administração.
Professor Orientador: Eduardo Jorge Novaes Schoucair.

ARACAJU-SE

2008

DIRETRIZES COMPETITIVAS NO VAREJO

Etiene Teodoro M. do Prado[1]

RESUMO

Faz-se indispensável uma observação minuciosa sobre o atual cenário do varejo brasileiro e mostrar as conseqüências e efeitos decorrentes da globalização. O poder de competitividade das grandes corporações tem estimulado a concorrência e demandado alguns efeitos mercadológicos que exigem do pequeno varejista mais profissionalismo e planejamento na hora de tomar decisões. Analisar as influências da globalização e a necessidade do pequeno empresário posicionar-se de maneira estratégica, é o objetivo geral deste trabalho, onde o problema é a falta de posicionamento estratégico para lidar com as adversidades da globalização. Para atingir o objetivo aqui proposto foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e qualitativa buscando informações e conhecimentos que norteassem a investigação, e o referido levantamento bibliográfico foi basilar para dar fundamentação teórica-metodológica ao estudo. Em decorrência da análise realizada, a atividade encerra-se dando algumas sugestões de posicionamento para que o pequeno varejista possa enfrentar as adversidades promovidas pela globalização e pela concorrência das grandes redes varejistas.

PALAVRAS-CHAVE: Concorrência. Globalização. Estratégias Posicionamento.

---

[1]Graduando do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. E-mail: etieneprado@ig.com.br

ABSTRACT

It is essential a detailed comment on the current scenario of the Brazilian retail and show the consequences and effects of globalization. The power of competitiveness of large corporations has stimulated competition and sued some effects market-place requiring the small retailer more professionalism and planning in time to make decisions. Analyze the influences of globalization and the need for the small businessman positioning themselves on a strategic, is the general aim of this work, where the problem is the lack of strategic positioning to deal with the adversities of globalization. To achieve the goal here was proposed and developed a literature search looking for quality information and knowledge that nortea research, and this bibliographical survey was to provide basic theoretical foundation-methodology to the study. As a result of the analysis, the activity ends up giving some suggestions for positioning for the small retailer could face the adversities promoted by globalization and competition from large retail networks.

KEYWORDS: Competition. Globalization. Strategies. Positioning.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, o Brasil começou a viver uma nova fase política: a redemocratização. Após muita luta e pressão por parte da opinião pública, a ditadura militar, que durava quase 20 anos, deu lugar a democracia. Com isso, o Brasil passaria a ter um presidente civil, Tancredo Neves. Só que diante da morte do novo presidente, assumiu o vice, Jose Sarney. A redemocratização também foi marcada pela implantação de vários planos econômicos. Eram medidas que realmente mexiam com o mercado, podendo ser mudanças positivas ou negativas, de acordo com sua análise e adaptação.

Em 1990, o Brasil tinha um novo presidente: Fernando Collor de Mello. A posse aconteceu em 15 de março de 1990. No dia seguinte, mais um desafio: o Plano Collor, criado pela equipe econômica do presidente. As medidas dividiram a opinião pública, já que tinham como base um gigantesco e inédito confisco monetário, congelamento temporário de preços e salários e reformulação dos índices de correção monetária. Medidas duras para a redução de gastos públicos foram tomadas, como a demissão em massa de funcionários públicos e a extinção de autarquias, fundações e empresas públicas. Paralelamente, providências para facilitar a entrada de mercadorias e do capital estrangeiro no país foram colocadas em prática.

Com a abertura dos mercados, a globalização e o aumento da concorrência, vieram os impactos provenientes de mudanças estruturais que vivemos na atual conjuntura econômica, e a necessidade de atualização constante para manter–se em um mercado altamente competitivo em que só sobreviverão aqueles que estiverem em sintonia com as mudanças globais.

Com o avanço da internet, barreiras foram quebradas, com isso, empresas e consumidores foram potencializados, proporcionando um melhor processo de comunicação. Esses fatores dar-se-ão pelo efeito da globalização que nos últimos anos tem norteado para a melhoria nos processos que envolvem consumidores e empresas no desenvolvimento de ações.

Essa globalização ou aldeia global afeta consumidores, empresas e negócios, seja ele no setor público ou privado. As modificações oriundas dessa nova tecnologia têm um forte impacto nos negócios, na vida dos consumidores e na própria sociedade.

"Numa questão de décadas, *toda* a *sociedade* se rearranja - sua visão do mundo, seus valores básicos, suas estruturas sociais e políticas, suas artes, suas instituições básicas. Cinqüenta anos depois existe um novo mundo, e as pessoas nele nascidas não conseguem

nem mesmo imaginar o mundo no qual viveram seus avós e nasceram seus próprios pais" (Drucker, 1997:43).

Com o avanço do conhecimento, paradigmas são modificados possibilitando novas descobertas científicas, afetando todas as relações da sociedade. O consumidor que é a parte importante neste processo, atua de forma decisiva afetando diretamente o resultado das organizações envolvidas no processo mercadológico.

Caberá as empresas tomar posições e rever suas atividades para atender a esta realidade disposta no mercado, entendendo os efeitos das mudanças e a velocidade da informação advindos da internet.

Não há como escapar do processo de mudança imposta pela globalização. E diante deste fenômeno, empresas e pessoas devem agir de forma pro - ativa para manter-se preparado para atuar em um ambiente altamente competitivo.

Diante do exposto, será analisado as influências da globalização e a necessidade do pequeno varejista posicionar-se de maneira estratégica, dentro deste cenário competitivo e desafiador de modo a garantir a sua sobrevivência.

2 O BRASIL E O CENÁRIO DAS MUDANÇAS GLOBAIS

As mudanças ocorridas na política econômica desde os anos de 1990, objetivando a abertura dos mercados e a inserção de empresas brasileiras no cenário mundial, trouxeram influências para o mercado nacional. Posicionaram o Brasil na rota dos países emergentes, atraindo capital e investidores internacionais. A entrada de capital no país tem efeito positivo na economia nacional, quebrando barreiras mercadológicas e tecnológicas até então desconhecidas ou de difícil acesso.

Kotler (2000) enfatiza que a conjunção de fatores como globalização e avanço tecnológico representam muitas oportunidades, porém, geram riscos e novos desafios para as empresas inseridas no contexto global.

Por outro lado, empresas nacionais respondem de forma lenta, desordenada e sem planejamento aos efeitos globais. Essa atuação tem levado empresas à falência.

É muito freqüente vermos empresas internacionais, desembarcando no Brasil e ou fazendo aquisição de redes brasileiras. Mesmo com a necessidade de adequar-se aos aspectos econômicos, jurídicos, tributários, culturais e sócio político, o poder de adequação das multinacionais é muito eficiente visto a experiência já adquirida em atuar em novos mercados. Essa eficiência facilita a sua inserção em mercados estrangeiros. Esse fator aumenta a competitividade, acirrando a concorrência no setor varejista, que tem mostrado sua importância para as grandes corporações mundiais. Essa facilidade de inserção se transforma em ameaça à sobrevivência do pequeno varejista que não se prepara e em contrapartida, não gozam de privilégios fiscais e financeiros como as grandes corporações.

Segundo Porter (1989), as características de uma estrutura de mercado não são estáticas e as empresas que compõem os distintos nichos defrontam-se com uma incerteza considerável quanto às mudanças que esta estrutura irá sofrer no futuro. É unânime a afirmação entre os observadores de que a incerteza aumenta a cada dia, graças aos efeitos da globalização competitiva, desregulamentação de mercado, revolução eletrônica e o crescimento da concorrência internacional.

O Brasil mostra sua importância todos os dias. Tornando-se um mercado cada vez mais cobiçado pela sua necessidade de consumo em alguns segmentos do varejo.

3 AS AMEAÇAS ENCONTRADAS PELOS PEQUENOS VAREJISTAS DENTRO DO NOVO CENÁRIO GLOBAL

É comum perceber que sem uma correta visão do mercado em que atuam a maioria dos pequenos varejistas, muitas vezes ignoram a presença de novos competidores e tratam as mudanças demandadas pelo mercado, como simples acontecimento. Não se utilizando de processo científico para monitorar o comportamento do mercado em que atua.

Também é observado que a maioria dos pequenos varejistas não possuem estruturas sólidas e que a empresa é fundada sem um plano de negócio e sem um planejamento estratégico e de marketing. O resultado desse cenário é um alto percentual de empresas que não chegam a dois anos em atividade.

Conforme kotler (2006), ao analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças), uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.

O varejo brasileiro passa por mudanças que podem ser percebidas no comportamento dos consumidores e nas políticas de prospecção e fidelização das instituições. É cada vez mais freqüente empresas deixarem de ser mono-produto para transformar-se em empresas de multi-produto, para atender as necessidades dos seus clientes e manter-se em seu mercado de atuação.

Para atender a essa tendência e posicionar-se de maneira estratégica, o pequeno varejista deve definir suas competências essenciais ou básicas. Esse grupo de habilidades objetiva oferecer benefícios aos seus clientes.

Com estratégias bem definidas e alto grau de diversidade, é cada vez mais freqüente que empresas multinacionais entrem no mercado brasileiro, apoiadas por planos de ação eficientes, prospectando clientes e acirrando a concorrência.

Por este motivo, torna-se necessário que os pequenos varejistas tenham sempre um plano de ação para combater as ações desenvolvidas pelas grandes corporações.

Neste plano de ação, além de diretrizes e estratégias deve existir um diferencial competitivo que ponha o pequeno empresário em uma posição de competir para não perder mercado e clientes.

Independente do tipo de comportamento estratégico adotado pela organização, a empresa não pode agir por puro empirismo, sem ter um conhecimento mínimo das mudanças que estão acontecendo no mercado interno e externo. Desta forma, o empresário ou pequeno varejista não deve desprezar as avaliações prévias sobre os cenários de mercado.

Porter (1986) explica que as empresas no processo de competição global, manifestam algum tipo de comportamento estratégico, sejam eles explícitos ou não, ainda assim o seu desenvolvimento pode ser oriundo de um processo de planejamento prévio e formal ou ter evoluído empiricamente através das práticas administrativas diárias.

Dentre as principais ameaças para o pequeno varejista, podemos citar:

A intensificação da chegada de grandes grupos varejistas internacionais com grande poder econômico e vasta experiência em seu mercado de atuação.

Fusões de grandes grupos nacionais ampliando o seu pode aquisitivo e aumentado o poder de barganha.

Mudanças no comportamento dos consumidores em virtude da mudança do poder aquisitivo do consumidor.

Facilidade na obtenção de crédito pelas grandes corporações devido o seu patrimônio e também pela vontade das grandes instituições financeiras em tê-los como clientes.

Especialização, experiência e facilidade dos grandes varejista em adaptar-se a novos mercados em países diferentes.

Incentivos fiscais dados aos varejistas multinacionais para que venham abrir filiais em nosso país.

Chegada dos produtos substitutos com preços mais baixos, acirrando a concorrência.

Planos econômicos que costumam vir recheados de mudanças que em sua maioria não trazem vantagens para o pequeno consumidor.

Tributação fiscal alta e sem concessão para o pequeno varejista, colocando-o em desvantagem competitiva.

Variação cambial para os que trabalham com matéria prima importada para a fabricação do seu produto final.

4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA COMPETIR EM UM MERCADO GLOBAL

Posicionar-se de maneira estratégica é diferenciar-se e desenvolver características distintas em uma empresa varejista. Para que essa diferenciação possa ser percebida, o varejista precisa fidelizar clientes, ocupar uma posição específica na mente do consumidor, ser o mais lembrado no momento da compra e ter uma sintonia fina com o seus clientes.

Porte (1999), diz que o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um único mix de valores.

Desta forma, ao optar por uma estratégia de diferenciação, o pequeno varejista, tem a seu favor fatores como: linhas de produtos, gama de serviço, atendimento, horário de funcionamento, localização, ambiente físico da loja, além de outros diferenciais que possam criar valores a sua empresa, objetivando uma maior percepção junto ao consumidor.

Esses fatores podem ser eficientemente benéficos ao pequeno varejista, em virtude dos concorrentes que competem de forma mais ampla, não ter a velocidade da tomada de decisão que tem o pequeno varejista, e as mudanças a serem implementadas no negócio passam apenas por um único nível estratégico.

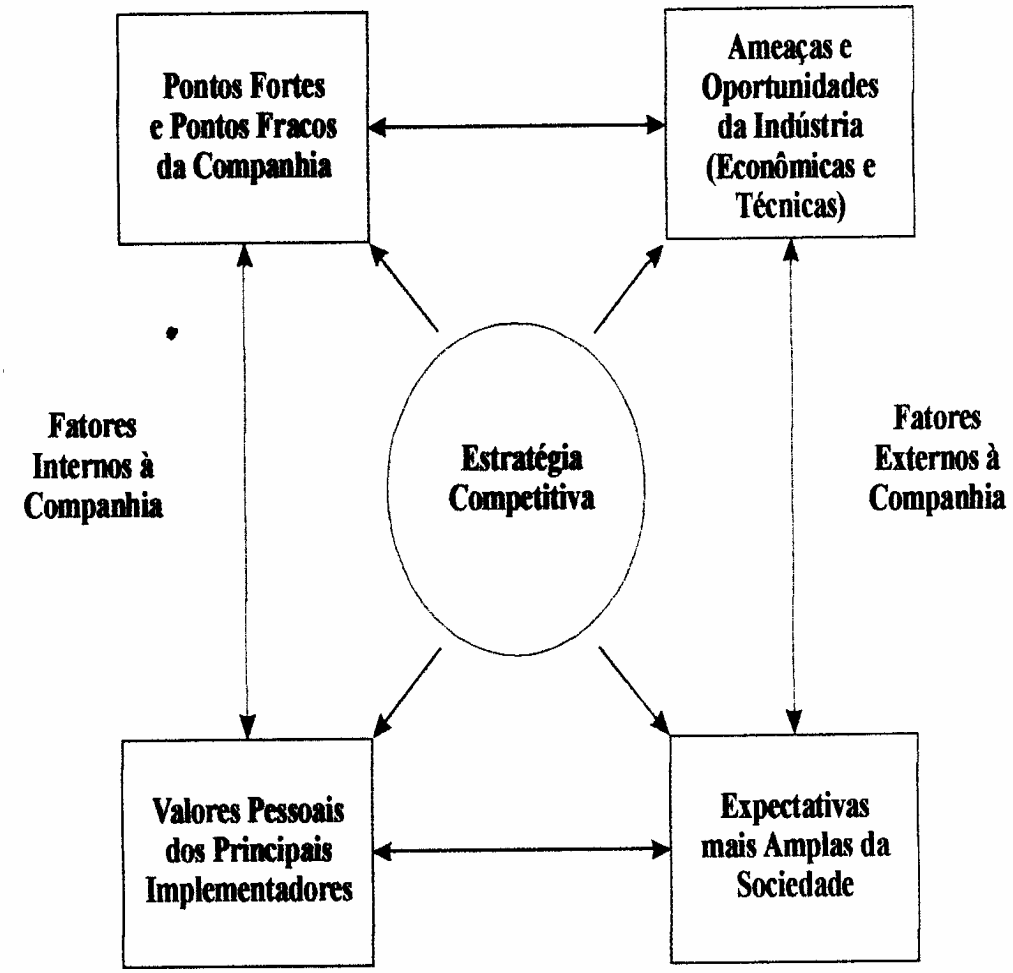
Para sustentar as estratégias e posicionamento do pequeno varejista, torna-se necessário que o mesmo faça a sua análise SWOT e conheça o seu potencial para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

Para Las Casas (2006), as empresas que comercializam produtos e serviços necessitam ter uma boa oferta para serem bem sucedidas. Ao oferecerem objeto de comercialização ao mercado, devem encontrar receptividade e aplicar o conceito de marketing, ou seja, atender aos desejos e necessidade dos consumidores em determinado mercado-alvo.

Toda estratégia deve estar fundamentada em informações internas e externas, analisando variáveis como: comportamento de compra, hábitos, percepção, entre outras relacionadas à análise do cliente.

A chave para manter clientes é entender suas necessidades e seu processo de compra melhor que os concorrentes.

Na figura 1, mostraremos o contexto de uma estratégia competitiva e formulada, que norteará o pequeno varejista na análise dos quatro pilares básicos que determinam os caminhos que uma empresa deve seguir para alcançar sua missão e seus objetivos.



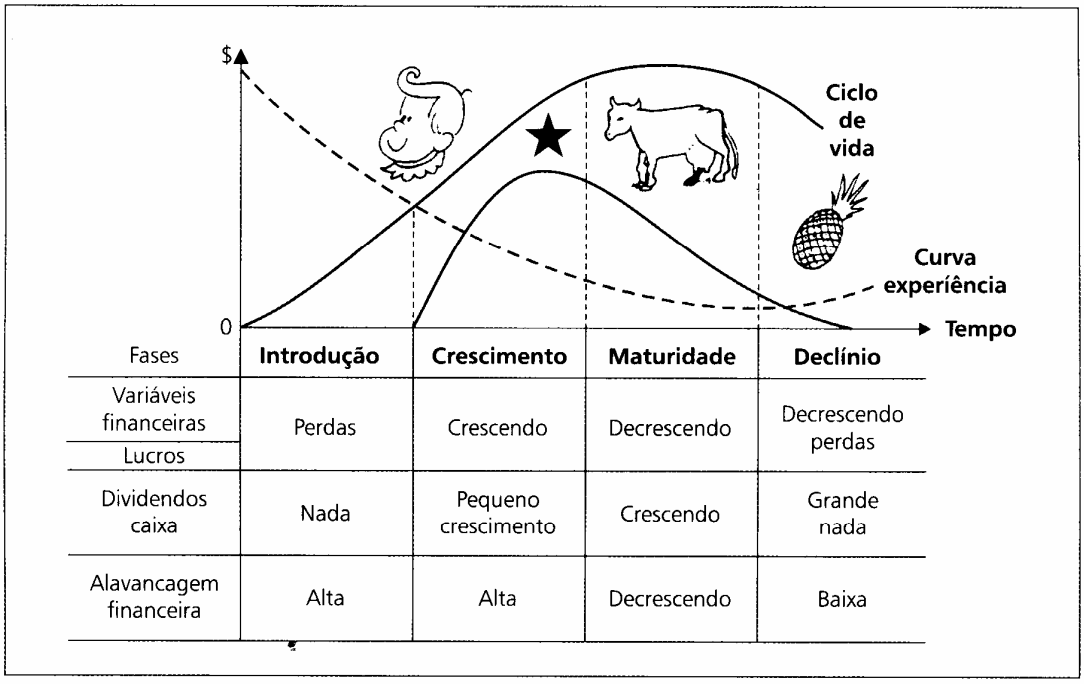
Fonte: PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 17.*

Dentre as diretrizes a serem seguidas pelo pequeno varejista, indicaremos em nosso estudo alguns pontos que podem ser melhor explorados, para que haja um norte em que o pequeno empresário possa guiar suas decisões e seu planejamento de modo a manter-se em seu mercado de atuação.

Posicionar-se de forma diferenciada em relação aos produtos oferecidos pela concorrência, customizando seus produtos e serviços, fidelizando seus clientes.

Entender e saber administrar o ciclo de vida de seu produto de maneira que saiba em que fase está o seu produto (introdução, crescimento, maturidade ou declínio), usando estratégias para viabilizar e rentabilizar o produto ou serviço.

Na figura 2, apresentaremos a matiz BCG, ela demonstra a situação do produto no mercado através da fatia que ele tem e sua taxa de crescimento.



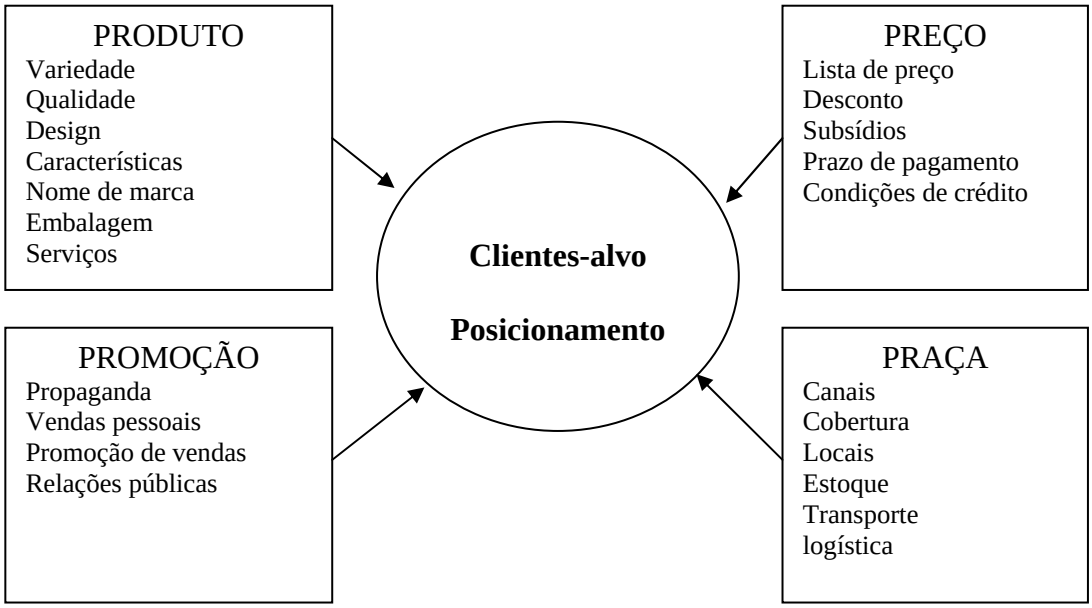
Fases	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Variáveis financeiras	Perdas	Crescendo	Decrescendo	Decrescendo perdas
Lucros				
Dividendos caixa	Nada	Pequeno crescimento	Crescendo	Grande nada
Alavancagem financeira	Alta	Alta	Decrescendo	Baixa

Fonte: KOTLER, Philip. Administração de Marketing - A edição do novo milênio. São Paulo, Prentice Hall.2000.

Determinação de metas, objetivos e campo de atuação, em linha com as variáveis que influenciam no comportamento de compra e dentro do plano de ação voltado para o alcance de metas e objetivos.

Ter um plano de marketing eficiente, com os compostos de marketing bem definidos e em linha com os objetivos gerais da empresas, com os processos: planejamento, implementação, controle e análise de marketing bem definidos de maneira a influenciarem estrategicamente.

Figura 3: Os 4ps do mix de marketing.



Definir seu conceito de localização, analisando em qual composto varejista pretende atuar, avaliando variáveis como: centro comercial: regiões antigas com lojas de pequeno porte, shopping centers: local em que existe um agrupamento de lojas demandando conforto e segurança ou pontos isolados: locais apropriados para varejistas que necessitam de lojas com grande espaço físico.

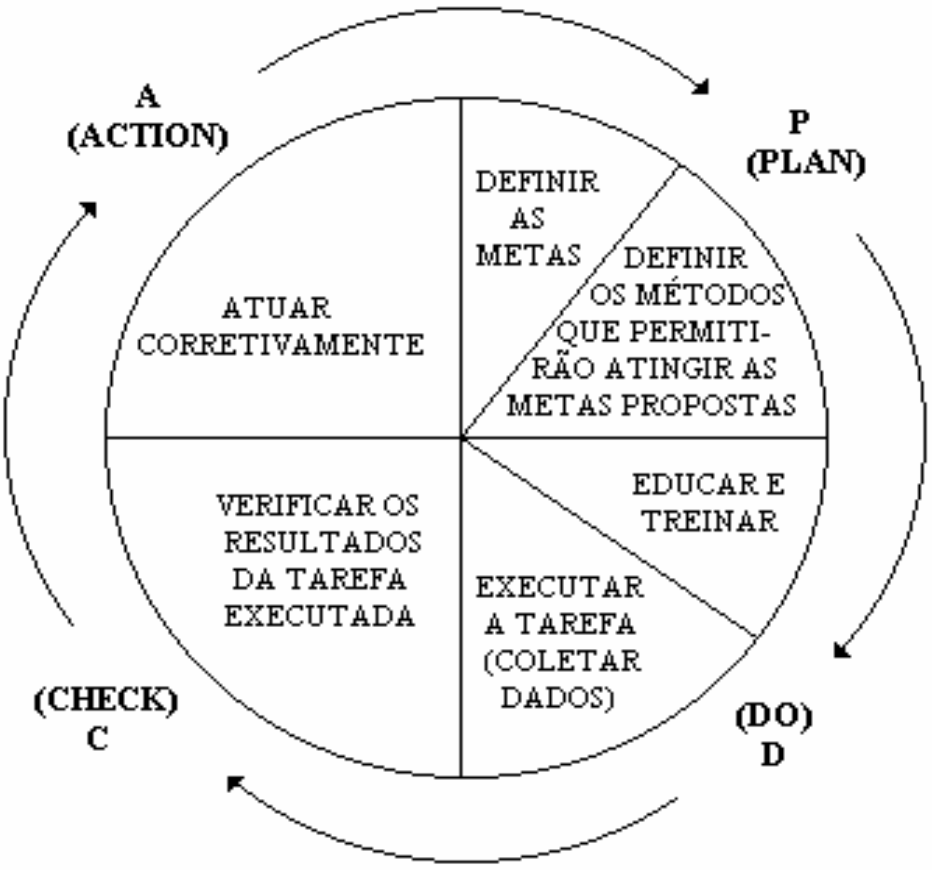
Definir os valores da empresa e disseminá-los com seus clientes internos e externos de maneira que venha criar uma relação de credibilidade. Os valores: motivação, confiança, simplicidade, relacionamento, transparência, diversidade e responsabilidade, devem existir em uma empresa que pretende manter-se em seu mercado de atuação.

Segmentar seu mercado para ficar mais próximo dos seus clientes, ser assertivo em seu planejamento de vendas e atender as classes que estão inseridas em seu mercado de atuação. Observando as características geográficas, demográficas e psicográficas, para identificar perfis a serem trabalhados dentro do processo de segmentação.

Posicionar-se de forma que ocupe um lugar de destaque na mente dos clientes, planejando suas ações de forma estratégica, utilizando-se de uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência da

organização, sendo composto das seguintes etapas: Planejar, executar, checar e agir corretivamente. O ciclo PDCA é de fundamental importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais e para a eficácia do trabalho em equipe**.**

Figura 4: Ciclo PDCA



Estar em linha com as regulamentações e lei de Responsabilidade Social, preservando e utilizando-se de processos ecologicamente corretos na implementação dos processos sejam eles produtivos e ou comerciais.

Possuir uma logística eficiente, para gerenciar estrategicamente a aquisição e o armazenamento de materiais, produtos acabados e, também, seus fluxos de informações através da organização e seus canais, evitando estoque e atendendo de forma eficaz, as necessidades de seus clientes.

Possuir um pós-vendas ativo e voltado para a qualidade dos serviços prestados pela organização de modo que venha a identificar o grau de satisfação dos clientes com a empresa e os produtos oferecidos.

Possuir um departamento de compras eficiente, garantindo a aquisição de produtos de qualidade e a preço competitivo.

Forte parceria com fornecedores, evitando gargalos, falta de produtos e maximizando o poder de barganha.

Implementar uma política de redução de custos e ampliação de receitas, oferecendo preços competitivos, em linha com o mercado e o pacote de valores oferecidos aos clientes.

Conhecer a concorrência, seu mercado de atuação e estar em linha com as mudanças advindas da globalização.

Possuir um departamento de gestão de pessoas, voltado para a implementação de processos motivacionais e de reconhecimento funcional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução, veio a necessidade de que os pequenos empresários estejam mais preparados para atuarem um mercado global. A falta de preparação tem elevado o índice de empresas que fecham as portas prematuramente. Esse fator mostra que para permanecer em um mercado globalizado, o pequeno varejista deve se profissionalizar ter ciência de que as grandes corporações gozam de benefícios que aumentam o seu poder mercadológico e que são preparadas para atuar em mercados externos.

As sugestões aqui apresentadas, não devem ser vistas como as soluções estratégicas definitivas para os problemas enfrentados pelo pequeno varejista, porém, a proposta é fornecer algumas diretrizes para que os pequenos empresários possam enfrentar as adversidades advindas do mercado em que atuam.

A atual conjuntura mercadológica global exige que o pequeno empresário tenha um diferencial competitivo e foco para que possa manter-se no mercado e fidelizar seus clientes. Diferenciar-se do grande varejista deve ser uma qualidade do pequeno varejista para que seus consumidores despertem a vontade de consumir produtos e serviços contando com benefícios que só aquela instituição poderá proporcionar. Brigar por menores preços não é uma atitude estrategicamente correta para os pequenos varejistas e sim um privilégio restrito as grandes corporações. Desta forma, cabe aos pequenos empresários inovar para agregar valor ao produto oferecido, customizar par atender as necessidades dos seus clientes de maneira diferenciada, ser criativo para manter em um mercado altamente competitivo, estar atento as mudanças do mercado e agir de forma pró-ativa as mudanças demandadas pela globalização

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

DRUCKER, Peter . Administrando em Tempos de Mudanças -4ª Edição, São Paulo, Editora Pioneira. 1997.

GESTÃO DE MARKETING/ Coordenação Sergio Roberto Dias. – São Paulo: Saraiva 2005.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing - A edição do novo milênio. São Paulo, Prentice Hall.2000.

KOTLER, Philip. Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. - 12. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira / Alexandre Luzzi Las Casas. - São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias, e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus.1986