

**PRODUTO, PREÇO, INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO OU LOCAL DE
DISTRIBUIÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO RAMO CALÇADISTA**

AUTOR DO PROJETO: ARLINDO FERNANDES CAIXETA

ORIENTADOR TEMÁTICO: DR. LUIZ ROBERTO CALADO

GOIÂNIA, 2014

**PRODUTO, PREÇO, INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO OU LOCAL DE
DISTRIBUIÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO RAMO CALÇADISTA**

ARLINDO FERNANDES CAIXETA

Goiânia

2014

**PRODUTO, PREÇO, INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO OU LOCAL DE
DISTRIBUIÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO RAMO
CALÇADISTA**

Monografia de conclusão do curso
de Mestrado em Administração,
Faculdade Alfa, como requisito à
obtenção do título de Mestre .

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto

Calado.

Goiânia

2014

**PRODUTO, PREÇO, INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO OU LOCAL DE
DISTRIBUIÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO RAMO CALÇADISTA**

Monografia apresentada ao Curso
de Mestrado em Administração,
como parte das exigências para
obtenção do título de Mestre.

Banca de exame em 12/06/2015

Banca Examinadora

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
Professor Leitor – Faculdade Alfa

Prof. Dr. Ricardo Antonio Gonçalves Teixeira
Professor Leitor – UFG

Professor Dr. Luiz Roberto Calado
Orientador – Faculdade Alfa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Wilma Godinho Caixeta e aos meus filhos, Cristiano Godinho Fernandes Caixeta e Lílian Godinho Fernandes Caixeta Martins, pelo incentivo e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus e, também, àqueles que me apoiaram e compreenderam minha ausência no momento de estudos. Agradeço especialmente aos professores, à banca examinadora, ao coordenador do curso e, penhoradamente, ao meu orientador Dr. Luiz Roberto Calado.

*“Não tenha medo de dar um passo
largo quando ele se fizer necessário.
É impossível atravessar um abismo
com dois passinhos curtos”.*

(David Lloyd George)

Lista de Gráficos

Figura 1 – Modelo de relação entre preço, qualidade e valor	28
Gráfico 1 – O que o consumidor mais valoriza numa empresa	43
Gráfico 2 – Opinião sobre o atendimento nas lojas de varejo de Goiânia	53
Gráfico 3 – Avaliação da qualidade	54
Gráfico 4 – O cliente sempre encontra o número dos sapatos solicitados	55
Gráfico 5 – Avaliação das condições de pagamentos e preços praticados – valor para o cliente	56
Gráfico 6 – Preferência por determinado modelo de calçado	57
Gráfico 7 – Cores de calçados mais utilizadas	58
Gráfico 8 – Lojas da preferência	59
Gráfico 9 – Motivo da preferência	60
Gráfico 10 – O que é mais valorizado em uma loja	61
Gráfico 11 – Idade dos entrevistados	62
Gráfico 12 – Condição de trabalho	63
Gráfico 13 – Quantidade de vezes em que se compra calçados no semestre	64
Gráfico 14 – Quantidade de pares comprados por vez	65
Gráfico 15 – Perfil dos entrevistados	68
Gráfico 16 – Faixa etária	69
Gráfico 17 – Grau de escolaridade	70
Gráfico 18 – Como conheceu a loja móvel	71
Gráfico 19 – Já comprou na loja móvel	72
Gráfico 20 – O que chamou atenção na loja móvel	73
Gráfico 21 – Percepção do entrevistado acerca da loja móvel	74
Gráfico 22 – Layout (estrutura) da loja móvel	75
Gráfico 23 – Ponto mais importante para satisfação do cliente	76

Sumário

1 – Introdução	11
2 – Breve alusão histórica	12
3 – Varejo	15
3.1 – Tipos de Varejo	15
3.2 – Setor de varejo de calçados no Brasil	16
4 – Justificativa do Projeto de Pesquisa	17
5 – Marco Teórico: Aspectos Conceituais de Categoria de Análise	18
5.1 – Produto	19
5.1.1 – A Percepção da Qualidade	21
5.2 – Preço	25
5.2.1 – A Percepção do Preço	25
5.2.2 – A Percepção do Preço sob o Ângulo do Ofertante	30
5.2.3 – A Relação Preço e Qualidade	31
5.3 – Localização	34
5.4 – Atendimento	36
6 – Metodologia	49
7 – Loja Móvel, um estudo de caso	51
7.1 – Características da Loja Móvel	51
8 – Análise de dados e reflexões	52
9 – Conclusão	77
10 – Cronograma	84
11 – Referências	85
Anexo 1 – Estrutura da pesquisa referente às lojas fixas de varejo	87
Anexo 2 – Questionário aplicado aos clientes Pé Fresco (Loja Móvel)	91
Anexo 3 – Entrevista com os proprietários da Loja Móvel	93

RESUMO

Este trabalho trata da análise de motivação e tem como objetivo identificar o diferencial competitivo entre produto, preço, inovação no atendimento e local de distribuição. Para tanto, foram feitas pesquisas com clientes e estudos do *modus operandi* da empresa na busca da preferência do cliente. Neste sentido, propõe-se a discussão sobre o diferencial que caracteriza a opção escolhida pelo comprador. Os resultados alcançados, aferidos por análise de dados, confirmam a existência de uma forte relação entre qualidade do produto, preço praticado, diferencial no atendimento e local de distribuição, tendo maior relevância o atendimento, resultando implicações para a formulação de estratégias com vistas à vantagem competitiva.

Palavras-chave: Atendimento; Local de distribuição; Diferencial competitivo.

ABSTRACT

This paper deals with the analysis of motivation and aims to identify the competitive gap between product, price, service and innovation in the delivery site. Therefore, it is done customer surveys and studies of the modus operandi of the company in the pursuit of customer preference. In this sense, it is proposed to discuss the differential featuring the option chosen by the buyer. The results achieved, as measured by data analysis, confirm the existence of a strong relationship between product quality, price charged, differential in attendance, place of distribution, with the most relevant assistance, resulting implications for the formulation of strategies with a view to advantage competitive.

Key-words: care; local distribution; competitive edge.

1 – INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da análise do diferencial competitivo como motivação ao consumidor quanto à opção de compra e tem como objetivo identificar o fator determinante que mais se evidencia: qualidade do produto, menor preço, inovação no atendimento ou local de distribuição de uma dada empresa.

O trabalho perquire sobre a importância da estratégia como vantagem competitiva. Segundo Porter (1985), estratégia é um conjunto integrado de escolhas que possibilitam a uma empresa obter retornos maiores a longo prazo; ocorrendo a vantagem competitiva, quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar, conclui-se que, para se destacar no mercado, as empresas devem utilizar métodos não empregados pela concorrência.

Realizou-se um levantamento teórico sobre o tema, foram analisados dados obtidos no mercado do ramo calçadista e fez-se um estudo de caso em uma empresa do ramo, a CL Distribuidora Ltda, Pé Fresco Calçados, especificamente a sua Loja Móvel, ideia revolucionária e pioneira no mercado brasileiro.

Indaga-se quanto ao modo operacional *sui generis* dessa empresa, buscando diagnosticar as assertivas que ela considera como diferencial competitivo, procurando identificar e analisar, sob a ótica dos clientes, sua percepção quanto aos serviços prestados pela Loja Móvel no domicílio do comprador. Assim, interroga-se o preço; o atendimento; o produto em si; a comodidade (localização); a marca; a agilidade no atendimento, a facilidade no pagamento, o ambiente interno (decoreação, iluminação, layout); e a variedade de modelos, cores e originalidade da prestação dos serviços, fatores que tem expressiva importância para o conhecimento do que motiva o consumidor na sua decisão de compra.

O trabalho faz uma rápida intromissão à história da indústria calçadista, perscrutando célere sua origem e evolução através dos tempos até a época atual. Estuda, perfunctoriamente, sua performance anterior a 1.600 anos a.C. quando se iniciou o uso habitual de calçados, reportando-se ao progresso havido, lento mas inexorável, até os dias atuais, quando alcança um primor de conforto, comodidade, beleza e requinte, constituindo uma realidade conquistada através de milênios de incessante labor, abnegação e muitas lutas.

IncurSIONA o tema varejo, seus tipos e esse setor, pertinente a calçados, no território pátrio.

Dos resultados originam-se implicações para a formulação de estratégias susceptíveis de se constituírem em vantagens competitivas.

O objetivo geral será verificar qual é o maior fator de influência no momento da escolha do local e consecutivamente da compra do produto.

O objetivo específico pretende verificar o nível de satisfação do consumidor de calçados e através desse estudo aferir a sua necessidade, a fim de fidelizar o cliente por meio de modificações a serem feitas, partindo de dados colhidos pela observação e também pelas pesquisas.

2 – BREVE ALUSÃO HISTÓRICA

Sabe-se que é importante o papel que a história representa para a humanidade e para cada indivíduo, auxiliando na tomada de decisões e nas soluções de problemas encontrados cotidianamente, bastando ater-se à análise dos pontos que foram negativos, rejeitando-os, e apropriando-se dos positivos para o desenvolvimento da empresa ou qualquer fim colimado.

Destarte, há uma simbiose entre o passado e o presente, tornando a história uma ferramenta, onde os acontecimentos anteriores são aperfeiçoados com vistas a melhores resultados.

Objetivando uma cognição suscetível de se transformar em vantagem competitiva, os pesquisadores travestem-se, ora como estudiosos, ora como espões, agindo legal ou escusos, ostensivamente à vista, ou sub-repticiamente, até com procedimentos insólitos, se necessário, na busca desse conhecimento já existente, registrado na história, que pode se encontrar na posse da concorrência que não o utiliza satisfatoriamente por ignorância ou incapacidade advinda de insuficiência material ou funcional.

Aproximadamente 1.600 anos a.C, quando se iniciou o uso habitual de calçados, esses já visavam à proteção para a planta dos pés nos árduos percursos das costumeiras guerras e longas jornadas percorridas na busca do alimento.

Nessa longínqua época, os calçados eram feitos artesanalmente, em couro cru e apresentavam três modelos: o primeiro protegia somente a planta dos pés, o outro era amarrado com cordões e o terceiro, usado mais por soldados, cobria o pé por inteiro. Todos visavam, entretanto, um mesmo objetivo: proteção e conforto.

No Egito antigo, nas tumbas existentes nas pirâmides, encontram-se provas concretas da existência dos calçados. Entende-se que calçar constitui um privilégio

reservado exclusivamente aos deuses, soberanos e grandes dignitários, conforme provam as numerosas representações gráficas, pictóricas ou plásticas.

Na Assíria, as sandálias eram mais funcionais, não tendo a distinção de modelos para castas diferentes, como existia no Egito antigo.

Os faraós e os reis tinham o calçado em alto apreço, conforme um texto de caracteres cuneiformes onde se acha explícito que, dentre outros presentes recebidos pelo faraó Amenophis III em seu casamento, o seu cunhado, o rei dos Hititas, lhe presenteou com sandálias e sapatos de alto preço, incrustadas com adornos e jóias, tudo em ouro.

A Grécia, mais conhecida como um dos berços culturais da humanidade, no que diz respeito a calçados, teve expressivo destaque, proporcionando os mais diferentes estilos com funcionalidade, objetivo específico de uso e demonstrando alta capacidade criativa.

Possuíam, porém, costumes e condições bem insólitas: as crianças só podiam usar sandálias em situações climáticas adversas e os juristas atenienses andavam descalços enquanto os escravos eram obrigados a cobrir os pés com botas. Existia até o século XIII a.C., uma diferenciação entre cada tipo de sapato, com separação entre classes sociais ou a determinadas profissões.

Na Roma antiga também ocorreu um tipo de divisão social pelo calçado, onde os escravos, ao contrário, eram proibidos de calçar enquanto os reis ostentavam variados modelos, empregando pedras preciosas e pérolas para adornar suas sandálias e chinelos. Portanto, bastava que se olhasse para o que o consumidor estava calçando para determinar a sua classe social.

Os romanos davam muita importância ao sapato. O sapateiro tinha que passar por testes para ver se era realmente capaz de desenvolver esse cargo com excelência, fabricando algo confortável e sem acarretar problemas para o usuário, no presente ou futuro.

Reveste-se de suma importância a existência de algo semelhante atualmente. Poderia ser o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), ou entidade similar, para que fizesse vistorias periódicas nas fábricas ou lojas, certificando se o calçado está dentro das normas da podologia. Somente assim diminuiriam os problemas de dores nos pés ou nas pernas, joanetes, inflamações, dores na coluna e diversas outras.

A diferenciação entre pé esquerdo e direito, com vista ao conforto e encaixe preciso no pé, se deu por volta do ano 800, da era cristã. No que diz respeito à numeração, em 1305, o rei Eduardo I decretou que fosse considerado como uma polegada a medida de três grãos secos de cevada colocados lado a lado e, assim, surgiu o sapato de tamanho padrão. O calçado passou a ser medido pelo tanto de grãos de cevada enfileirados ao seu lado.

No fim da Idade Média, parou de se falar em calçado como uma simples proteção para os pés, começando, então, a fazer parte da moda, assumindo apreciados formatos. Os parafusos e os pregos, aos poucos, foram substituídos por colas e costuras.

A bota e o coturno são utilizados atualmente pelo exército, marinha e a polícia militar, praticamente com as mesmas serventias que possuíam no passado: proteger totalmente o pé e parte das pernas, evitando que entrem lama, água ou mesmo para a proteção contra ofídios ou qualquer outro animal agressivo.

O calçado, até recentemente, era produzido artesanalmente, sem nenhum auxílio de máquinas ou técnicas para fabricação em série, mas para conseguir atender as exigências do mercado, que expandia inexorável e rapidamente, tudo isso mudou. Houve a Revolução Industrial, tornando a indústria, a partir daí, gerida pela moda. Tudo que era produzido por um artesão, estritamente exclusivo para uma determinada pessoa, que demorava cerca de um ano para ficar pronto, pode ser, nos dias atuais, produto de uma série, que atenderá todo o mercado nacional ou mundial, em poucas semanas.

O progresso e o aprimoramento desse artefato, criado inicialmente para proteger o pé, ora alcançando um primor de conforto, comodidade, beleza e requinte, é uma realidade conquistada através de milênios de incessante labor, abnegação e muitas lutas. No entanto, os lauréis foram conseguidos, conforme prova a história, passo a passo junto às demais realizações da humanidade e adquiriu o status conquistado, que ostenta com galhardia.

Não se pode, contudo, parar no tempo, ficando satisfeito com o quanto realizado. Faz-se mister que o pólo calçadista existente no planeta, através de cada indústria, não se queda inerte e busque desenvolver novas tecnologias, enfrentando novos desafios, palmilhando outras e diferentes sendas rumo a um porvir que, sem dúvida, se descortina promissor.

3 – VAREJO

Marques (2004, p. 43) afirma que não obstante a diversidade de definições de varejo, todas direcionam para um mesmo entendimento: venda de produtos e serviços ao último destinatário.

A assertiva se vê em Parente (2007, p. 22) dizendo que varejo compreende “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Kotler (2000, p. 540) também define varejo como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos e serviços diretamente ao consumidor final realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”.

E, por último, conforme Cox (1996, p. 3, apud MARQUES, 2004, p. 43), varejo resume-se a “venda de produtos e serviços para o consumidor final”.

3.1 – TIPOS DE VAREJO

Segundo Kotler (2012, p. 483) os principais tipos de Lojas de Varejo são:

- Loja de especialidade: linha restrita de produtos;
- Loja de departamentos: várias linhas de produtos;
- Supermercado: operações de auto-serviço relativamente grandes;
- Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas;
- Loja de desconto: mercadorias padrão vendidas a preços mais baixos;
- Loja de ultra desconto ou valor mínimo: preços ainda mais baixos do que a loja de desconto;
- Varejista de liquidação: sobras de mercadorias, ponta de estoque e produtos com pequenos defeitos vendidos a preços inferiores aos de varejo; e
- Showroom de vendas por catálogo: alta rotatividade e marcas vendidas com desconto.

Assim, os diversos tipos de varejo se apresentam: Hipermercados, Supermercados, Lojas de departamentos, Lojas de variedades, Lojas de especialidades, Lojas de conveniências, Lojas de descontos agressivos, Lojas tradicionais, Boutiques, Clube de Compra e outros.

Ainda, digno de nota, cita os formatos de varejo sem loja:

- Varejo eletrônico: transações pela internet;
- Catálogos: venda realizada através de catálogos enviados pelo correio;

- Porta a porta: demonstração de produtos no domicílio ou local de trabalho do cliente;
- Tv shopping: apresentação e demonstração do produto, de forma detalhada, pela televisão. A compra é feita por telefone ou internet. (Ex. O Medalhão Persa – programa da TV Rede Vida – vendendo jóias sofisticadas, fabricadas com requintes, a ouro);
- Televendas: também chamada de tele-marketing;
- Máquinas automáticas de venda: comercialização do produto sem a intermediação de vendedores.

3. 2 – SETOR DE VAREJO DE CALÇADOS NO BRASIL

Segundo o Presidente da Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados (Ablac), Sr. Antoniel Lordelo, em entrevista para o Abinforma de julho de 2013 (Fonte: Unidade de Comunicação Abicalçados), no mercado varejista de calçados no Brasil, existem “mais de 60 mil pontos de vendas que levam a todas as regiões brasileiras um volume superior a 750 milhões de pares ao ano”.

As distâncias incomensuráveis entre um lojista e outro, estabelecidos em um país continente, que poderiam redundar em atuações díspares e em modos operacionais diversos para situações análogas, praticamente não causam influências, dado as grandes feiras setoriais, dentre elas a Couromoda e a Francal – funcionando, também, como “ponto de encontro” entre lojistas e fornecedores – que promovem eventos destinados à atualização dos dirigentes do varejo sobre tendências de gestão, comportamento do mercado e moda, além do motivo precípuo que é o contrato para a primeira etapa das negociações de novas coleções.

A Couromoda realizou, no mês de outubro de 2012, uma pesquisa denominada Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados e Bolsas, envolvendo a participação de 426 empresas de todos os estados da Federação, com 3.331 pontos de vendas em 200 cidades brasileiras.

Os resultados foram divulgados por Airton Manoel Dias, diretor da Couromoda, no Congresso Brasileiro do Calçado de 2013 e assim se apresentaram:

- Distribuição geográfica dos pontos de venda: Sudeste 41%; Sul 25%; Centro Oeste 17% e Norte/Nordeste 17%.
- Tipos de Lojas: Mistas 75%; Femininas/ Boutique 12%; Masculinas 6%; Bolsas 4% e Outras 3%.

- Quantidade de Pontos de Venda possuídos por lojas: 1 ponto 33%; 2 a 5 pontos 41%; 6 a 10 pontos 9%; 11 a 20 pontos 9%; 21 a 40 pontos 4%; mais de 41 pontos 4%.
- Nível de faturamento mensal das empresas: menos de R\$200 mil 51%; R\$201 mil a R\$400 mil 22%; R\$401 mil a R\$600 mil 9%; R\$601 mil a R\$800 mil 5%; acima de R\$800 mil 13%.

De acordo com a lista das 100 maiores empresas do segmento varejo no Brasil, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo (Ibevar), no ano de 2012, com base no ano de 2011, estas empresas faturaram R\$ 260,353 bilhões de reais.

Nesta relação, aparece no 37º lugar, no segmento calçados, o Grupo SBF, fundado por Sebastião Bonfim Filho em 1981, empresa brasileira, com mais de duas centenas de lojas de varejo distribuídas em vários estados, com faturamento de R\$ 1,600 bilhões de reais e no 77 lugar a empresa Arezzo & CO, também calçados, com faturamento de R\$ 639,800 milhões de reais.

Percebe-se, com isso, a relevância do setor de varejo de calçados no Brasil, ocupando destaque no cenário de negócios e na economia nacional.

4 – JUSTIFICATIVA DO PROJETO DE PESQUISA

É cada vez maior a competitividade no segmento de calçados no varejo em todo o país. Essa realidade não é diferente em Goiânia. A ideia de lucro rápido e fácil e de uma demanda definida continua atraindo cada vez mais investidores nesta área. Afinal de contas o calçado em si sempre foi e continua sendo um item considerado necessidade básica do ser humano. Entretanto, o número de estabelecimentos, nesse setor, que vão à falência, também é considerável. Portanto, qual é o fato determinante de grandes lucros para uns e prejuízos para outros?

Em meio a tanta igualdade, qual seria o diferencial para uma empresa ser bem sucedida? É esta a resposta que se busca através deste projeto, face à preferência do consumidor e, conseqüentemente, à solidez conseguida com os lucros advindos de suas compras. Acredita-se que compreender, atender e criar o desejo e as necessidades do consumidor é uma forma de diferenciação.

Além disso, pretende-se conhecer, ou pelo menos aproximar desse conhecimento, o que leva, realmente, o cliente a comprar aquele produto, naquela determinada loja. Conhecer esse “segredo” e colocá-lo em prática é, sem dúvida, a

chave para o sucesso do negócio. O reflexo deste diferencial poderá ser notado nitidamente na empresa (que poderá ter um significativo aumento em suas vendas) e na satisfação do cliente.

Para tanto, embasou-se em ferramentas de mix de marketing denominadas os quatro “Ps” do marketing, anteriormente classificadas por McCarthy como produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção, que, atualizados, objetivando o conceito de marketing holístico, obtém-se um conjunto mais representativo envolvendo as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance (KOTLER; KELLER, 2012, p. 23). Os termos, não obstante diferentes, na verdade, constituem-se em significados equivalentes. Assim, objetivando resultados também práticos, manteve-se a denominação de McCarthy, inserindo o fator “atendimento” em substituição ao tipo “promoção”.

A pesquisa pretende fornecer dados importantes para o mercado, para pesquisadores do assunto – que poderão ter à disposição um estudo detalhado e específico sobre as nuances do segmento de calçados no varejo em Goiânia – e futuros investidores, que poderão ter uma visão mais ampla deste mercado e a viabilidade ou não de se investir no negócio.

5 – MARCO TEÓRICO: ASPECTOS CONCEITUAIS E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Vários teóricos, dentre eles COBRA (1992), ZEITHAML (1988), BROUDRICK (1997), KOTLER (2000), SANTOS (2006), PARENTE (2007), MARQUES (2004), KOTLER e KELLER (2012) e os acadêmicos BACURAU (2006), BORGES (2001), EVANGELISTA (2009), MANZON (2010), PAULA (2006), SANTOS (2006) e ZUZA (2003), em suas dissertações de conclusão de cursos de pós-graduação, subsidiam os temas tratados neste trabalho sem, todavia, uma definição unânime ao diferencial que motiva a aquisição do bem em um determinado local. Nem por isso são avaros os estudos e indagações sobre o assunto, não carecendo de interesse a perscrutação do fenômeno, dado sua alta relevância.

Para evidenciar esse diferencial foram estudados os aspectos teóricos pertinentes a cada fator, conforme análises nos tópicos 5.1, 5.1.1, 5.2, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4 e 6, assim detalhadas:

5.1 – PRODUTO

Segundo Cobra (1992, p. 393), o conceito de produto e sua relevância entre os consumidores, estão estreitamente ligados. Sendo assim, o que os consumidores na verdade adquirem são os produtos ou satisfação de seus desejos? Chega-se à resposta: os consumidores adquirem não o que estes produtos ou serviços possam fazer por eles, mas o que eles querem que eles façam, ou seja, o benefício que é buscado em primeiro lugar. Esse benefício não é parte do produto ou serviço, mas sim, o que as pessoas querem que eles sejam. Ilustrando: o consumidor adquire um barco ou um carro não em função do que eles fazem, mas daquilo que ele quer que o produto faça.

Cobra (1992, p. 396) entende que os produtos, assim como os seres vivos, possuem um período determinado de vida no mercado, passando por fases que são: pioneira, desenvolvimento ou expansão, maturidade ou estabilização e declínio. Em cada fase existem meios distintos de se promover o produto, como por exemplo: na primeira fase a promoção deve ser maciça; na segunda fase começa a ocorrer pressão no que diz respeito a preço, para que as vendas não parem ou estabilizem; e na terceira fase os gastos com promoção e os preços se estabilizam. Neste momento é que o marketing entra em ação para fazer com que o seu ciclo de vida se prolongue. É neste período que podem aparecer novas marcas, com produtos similares, e, a última fase, que se caracteriza por preços em declínio e gastos elevados em promoções.

Conforme Cobra (1992, p. 401), as primeiras pessoas a consumirem novos produtos são os inovadores ou os de alto poder aquisitivo. À medida que o produto se desenvolve, ele vai atingindo o mercado de massa e, quando o produto entra em declínio, os consumidores alvo são os de baixa renda ou aqueles poucos consumidores especiais. Na sua fase final, existe uma fatia muito baixa de consumidores comprando os produtos.

Assevera Cobra (1992, p. 402) que o produto pode ter diversas qualidades, principalmente na fase de maturidade, momento em que ele conquista seu mais alto grau de qualidade, podendo variar em linhas, no mesmo segmento, na tentativa de atingir públicos de diversos nichos, como é o caso dos sapatos, onde um mesmo modelo possui diversas cores, com inúmeros tamanhos, e, se for feminino, ainda tem a opção de diversas alturas e design de saltos e modelos.

Cobra (1992, p. 345-372) aponta assertivas sobre a marca, identificando suas características e funções, expondo que a marca também é tratada como um diferencial no momento da escolha de um item. Para que as indústrias consigam fazer com que o consumidor associe a marca à imagem do produto, estas investem anos e anos em propagandas, tornando-se conhecidas não pelo que vendem, mas sim pela sua marca.

A marca tem quatro dimensões: imagem (aquilo que é percebido pelo cliente), personalidade (como a empresa deseja que a marca seja percebida), produto (que atendem as necessidades/ desejos dos clientes) e a organização (medida através da qualidade do pós venda que é percebida pelo cliente após adquirir o produto).

Para que a marca se comunique é necessário utilizar-se da propaganda, que terá variações conforme o posicionamento da empresa e seus produtos. Existem marcas com alta-representatividade e alta-funcionalidade, isto é, excelência funcional e ao mesmo tempo forte valor simbólico. Neste caso, a propaganda deve objetivar o fortalecimento dos atributos extrínsecos, ou seja, que não fazem parte do produto físico (preço, marca, garantia).

Outras marcas têm baixa-representatividade e alta-funcionalidade, apresentando alta necessidade utilitária, porém comunicando muito pouco de si. Neste caso, o foco da propaganda deve ser para os atributos intrínsecos (cor, tamanho e textura).

Há empresas que conseguiram consolidar seu nome de forma inesquecível no mercado, como por exemplo, Olympikus, com o patrocínio de diversos esportes, como o Vôlei, Basquete, Tênis, etc...; Azaléia, Dakota e Via Marte, utilizando modelos que estão fazendo sucesso nacional e internacional; Grendene, com sandálias da Moranguinho, Barbie, Ben 10, Homem Aranha, entre diversas outras, chegando a valer milhões de dólares, apenas o nome, além de ser considerada como status, para o consumidor que tem o produto.

Essas empresas de renome no mercado, não precisam ter uma grande preocupação com o design do produto. Inúmeros clientes compram apenas por ter visto na televisão ou em outdoor. É extremamente interessante como as crianças reagem ao ver alguma propaganda. Nas primeiras semanas as vendas do produto promovido crescem cerca de 70%, sem qualquer esforço do vendedor.

Com o mercado tornando-se cada vez mais competitivo, o desenvolvimento de produtos e serviços ligados a um controle permanente de qualidade, tornou-se

meta comum em qualquer empresa e, paralela a essa sofisticação, a marca observada como elemento estratégico, é protegida para ser utilizada de maneira exclusiva.

Portanto, os fatores descritos anteriormente fazem com que o consumidor sinta-se bem ao adquirir determinado produto ou marca, mesmo que o ato da compra esteja apenas satisfazendo-lhe um desejo.

Conforme Evangelista (2009, p. 41), os produtos são observados, também, na ótica de alguns autores, sob outros níveis, como: o genérico (o que todos oferecem), o esperado (o mínimo que o cliente quer comprar), o aumentado (o que apresenta surpresa para o cliente) e o potencial (aquele que oferece a soma de todos os benefícios possíveis).

Para que o produto, genérico ou esperado, seja oferecido com algum diferencial, a empresa deve atender a necessidade do cliente de forma diferenciada. Um fator que pode causar a diferenciação é a tecnologia e sua aplicação.

No caso de produtos aumentados, a diferenciação pode se constituir em termos de desempenho, aparência, qualidade da matéria prima utilizada, processo de produção e entrega rápida, apelo emocional, embalagem para proteção no transporte e para atuar na vida útil do produto em estoque antes do consumo.

Inúmeros são os fatores que podem causar diferenciação ao produto, conforme se percebe. Antes, porém, de referir a outras estratégias de diferenciação, é importante atentar para aquilo que o cliente quer receber além do produto genérico e o que ele valoriza além do esperado. Isto, na verdade, se realiza quando são oferecidos, além do produto, serviços agregados.

Assim, Paula (2006, p. 63) expõe que os serviços prestados como apoio ao produto podem ser o fator relevante para ter um cliente satisfeito durante longo tempo. Eles podem consistir em: garantias, assistência técnica, serviço de atendimento ao consumidor, treinamento de uso do produto, etc.

5.1.1 – A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

A definição da qualidade pode ser entendida como uma superioridade ou excelência de um produto em relação a outro (ZEITHAML, 1988, p. 2-22). Em função disto, a percepção da qualidade pode ser definida como o julgamento que o consumidor faz acerca da superioridade ou excelência de um produto (LEWIN, 1936, p. 231). Esta definição nos remete para uma discussão entre a qualidade como

atributo físico objetivo e a percepção desta qualidade pelo consumidor. Um produto pode ser produzido com o que há de mais moderno, com os maiores atributos qualitativos em sua composição, ficando, porém, fadado ao fracasso – apesar da grita dos amantes da Engenharia – caso o consumidor não perceba estes mesmos atributos. Este *gap* foi objeto de profundos estudos para alguns pesquisadores ao longo da última década, dentre eles Jacoby and Olson (1977) e Parasuraman (1986).

Qualidade objetiva é um termo que significa na literatura de marketing atual a superioridade ou a excelência da técnica de produção de algum produto (ZEITHAML, 1988, p. 2-22). Muitas pesquisas da década de 70 centraram suas explicações da percepção da qualidade através da sinalização do preço, nesta perspectiva, Lambert (1972) se destaca pelo fato de não discutir a participação de atributos intrínsecos do produto na formação da percepção da qualidade pelo consumidor. Na Figura 1, localizada na página 28, no modelo proposto por Zeithaml, a percepção da qualidade é afetada pela percepção monetária do preço, por atributos intrínsecos e extrínsecos do produto e este conjunto é o que sinaliza o valor do produto sob a ótica do consumidor.

Outro ponto atual na discussão sobre percepção da qualidade é a diferença que existe entre a visão do consumidor e do gerente quanto à avaliação deste aspecto. Para o gerente, os consumidores percebiam qualidade através da versatilidade, do desempenho e a partir de componentes críticos, já para os consumidores, os pontos de percepção eram aparência, clareza e durabilidade. Este ponto reforça a ideia de que a avaliação acerca da qualidade deve partir do consumidor, para que o produto obtenha sucesso no mercado e não apenas para a área técnica.

Reforçando o conceito, a qualidade objetiva poderia ser a buscada, até agora, pelos gerentes, ou seja, a superioridade técnica do produto, enquanto que a percepção da qualidade é o julgamento do próprio consumidor acerca da superioridade de um produto em relação a outro. Esta abordagem difere da abordagem baseada no produto e na produção (ZEITHAML, 1988, p.2-22). Outros autores também vislumbraram a questão da qualidade como uma atitude de julgamento individual. Este conceito já vem sendo sedimentado ao longo da evolução do pensamento em marketing, evoluindo a ideia de qualidade intrínseca a um produto em si, passando a uma avaliação contextualizada. A qualidade de um

produto é avaliada como alta ou baixa dependendo de suas superioridades entre produtos que são vislumbrados como substitutos pelos consumidores. Deste padrão de comparação e seu espectro é que depende dos competidores que efetivamente estarão disputando mercado (Zeithaml, 1988, p. 2-22).

Os atributos que sinalizam qualidade foram classificados em internos e externos já no início da década de 70. Estes atributos estão vinculados à sinalização de qualidade do produto para o consumidor. Os atributos internos envolvem a composição física do produto. Fatores como cor, formato, textura, peso, etc., podem ser considerados exemplos de atributos internos. Estes fatores não podem ser alterados sem modificar a natureza do produto em si e seus padrões de consumo Jacoby e Olson (1977, p. 73-86).

Os atributos externos são fatores relacionados com o produto, mas não fazem parte de sua essência física, sendo, por definição, fatores periféricos ao produto, mas que são importantes em sua composição global. O preço, a marca e o nível de propaganda são fatores externos de qualidade segundo Jacoby e Olson (1977 p. 73-86).

De acordo com Zeithaml (1988, p. 2-22), esta classificação também traz dificuldades para alguns casos. No caso da embalagem, por exemplo, fica difícil fazer uma classificação seguindo a tipificação proposta por estes autores. Ela pode ser considerada um fator interno porque pertence à composição física do produto, como também traz elementos de fator externo, devido aos demais elementos que a compõem (marca, preço, logotipia, etc.).

A avaliação dos atributos internos pelos consumidores varia significativamente de produto para produto. Obviamente, atributos que sinalizam qualidade para determinada classe de produtos podem não ser os mesmos para outro grupo de produtos. A partir deste problema, a alternativa seria a criação de uma dimensão abstrata que pudesse ser generalizada para categorias de todos os produtos (ZEITHAML, 1988, p. 2-22). Estudos nesse sentido estão sendo realizados, resultando em várias contextualizações de dimensões abstratas capazes de capturar diversos atributos específicos e compará-los genericamente. Dentre os estudiosos dessa área, destacam-se Garvin (1987, p. 101-109), Achrol, Reve e Stern (1983. p. 55-67) e Zeithaml (1988, p. 2-22). As certificações de qualidade internacional de padrão, ISSO, são exemplos de busca de um mesmo ponto referencial.

Paralelamente, os fatores externos são passíveis de generalização, haja vista o caráter amplo que representa como indicador de qualidade para todos os tipos de produtos. O nível de propaganda, a marca e o preço são três exemplos de fatores que frequentemente são associados à qualidade no marketing (ZEITHAML, 1988, p. 2-22). O preço foi estudado no sentido de ser um substituto para a qualidade quando o consumidor não possui informações suficientes sobre os fatores internos do produto. A marca, de uma forma ampla, surge como um atalho para a percepção da qualidade, fornecendo ao consumidor uma quantidade de informações sobre o produto. Para alguns autores, nesta mesma linha de raciocínio, o nível de propaganda estaria diretamente ligado à qualidade do produto que ela representa (DAY, 1972, p.279-286). O suporte deste argumento foi montado ao longo dos anos através de vários estudos exploratórios que relacionaram positivamente quantidade de propaganda e percepção de qualidade entre diversas marcas (ZEITHAML, 1988 p. 2-22).

Entretanto, fica a pergunta: o que é mais importante como sinalizador de qualidade para o consumidor, atributos internos ou externos? A resposta para esta questão ajudaria as organizações a direcionarem seus investimentos e recursos no desenvolvimento de produtos (atributos internos) ou no seu marketing (atributos externos). (ZEITHAML, 1988, p. 2-22)

Uma escala hierárquica entre os fatores externos e internos do produto foi apresentada por Bonner e Nelson (1985, p. 64-79) levando em consideração algumas situações peculiares enfrentadas pelos consumidores. Segundo eles, os consumidores dependem mais dos atributos internos do que dos externos quando:

- Do uso do produto;
- Em situações de compra que os atributos internos são perceptíveis (não calcados somente na experiência do comprador); e
- Os atributos internos significam alto valor para o consumidor.

Por outro lado, os consumidores dependeriam mais dos atributos externos do que dos internos quando:

- Se trata de uma compra inicial, quando os fatores internos não foram avaliados;
- A avaliação dos atributos internos requer mais tempo e esforços do que os já aplicados até o presente; e
- A qualidade é difícil de ser avaliada.

Como se pode perceber, os atributos externos podem ser utilizados como um sinalizador de qualidade quando o consumidor não dispõe de informações adequadas sobre o produto, seja por não ter experiência, tempo ou interesse para avaliá-los, seja por ser este de difícil avaliação. À medida que as situações de consumo se acumulam, os atributos internos do produto passariam a ser mais relevantes na concepção do consumidor (ZEITHAML, 1988, p. 2-22).

5.2 – PREÇO

Para Kotler & Keller (2012, p. 412), “tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha do que comprar. Consumidores e compradores que têm acesso a informações sobre preços e descontos podem pressionar os varejistas a reduzir seus preços. Os varejistas, por sua vez, podem pressionar os fabricantes a baixar seus preços também. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas”.

É extremamente importante verificar as estratégias utilizadas nessa fase, pois é notório que constantes promoções geram custos e complexidade na rede de distribuição e pior, disseminam a desconfiança e a confusão na mente do consumidor, ensinando-o a pechinchar e a comprar pelo preço e não pela marca, fazendo com que ocorra, assim, infidelização, entrando em cena somente a preferência pelo preço.

Portanto, outro ponto que merece atenção é o preço. Segundo Cobra (1994, p. 426), ele é um dos responsáveis direto pela receita de vendas; os outros são os custos de fabricação, de distribuição e a própria concorrência.

A política de preços se faz importante em determinadas situações como:

- Quando a empresa vai estabelecer o preço pela primeira vez;
- A concorrência ameaça com uma política agressiva de preços; e
- Quando a demanda se relaciona com os preços praticados, e em diversas outras situações.

No entanto, segundo Cobra (1994, apud Kaplan, 1958, p. 426), existem dois outros objetivos: acompanhar ou seguir a concorrência, não se marginalizando do mercado e subordinar o preço à diferenciação do produto, fugindo assim da guerra de preços.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, apud Evangelista, 2009, p. 43), o preço somente será um diferencial se possuir um bom alicerce de análise de custos.

De outra forma, partir para uma luta de preços mais baixos com os concorrentes pode conduzir uma empresa a inviabilidade. De uma maneira generalizada, essa estratégia é possível se o produto não apresentar relevante grau de diferenciação.

Portanto, é importante que se fale mais a respeito das diversas maneiras que o preço pode ser visto vindo de pessoas diferentes.

5.2.1 – A PERCEPÇÃO DO PREÇO

O preço é uma resultante das transações, estas surgidas quando os agentes econômicos passaram a produzir não mais somente para subsistência, mas gerando excedente que seria trocado no mercado. O preço da troca era a representação do valor dos bens que estavam sendo negociados, e que era definido pela barganha entre o ofertante e o demandante.

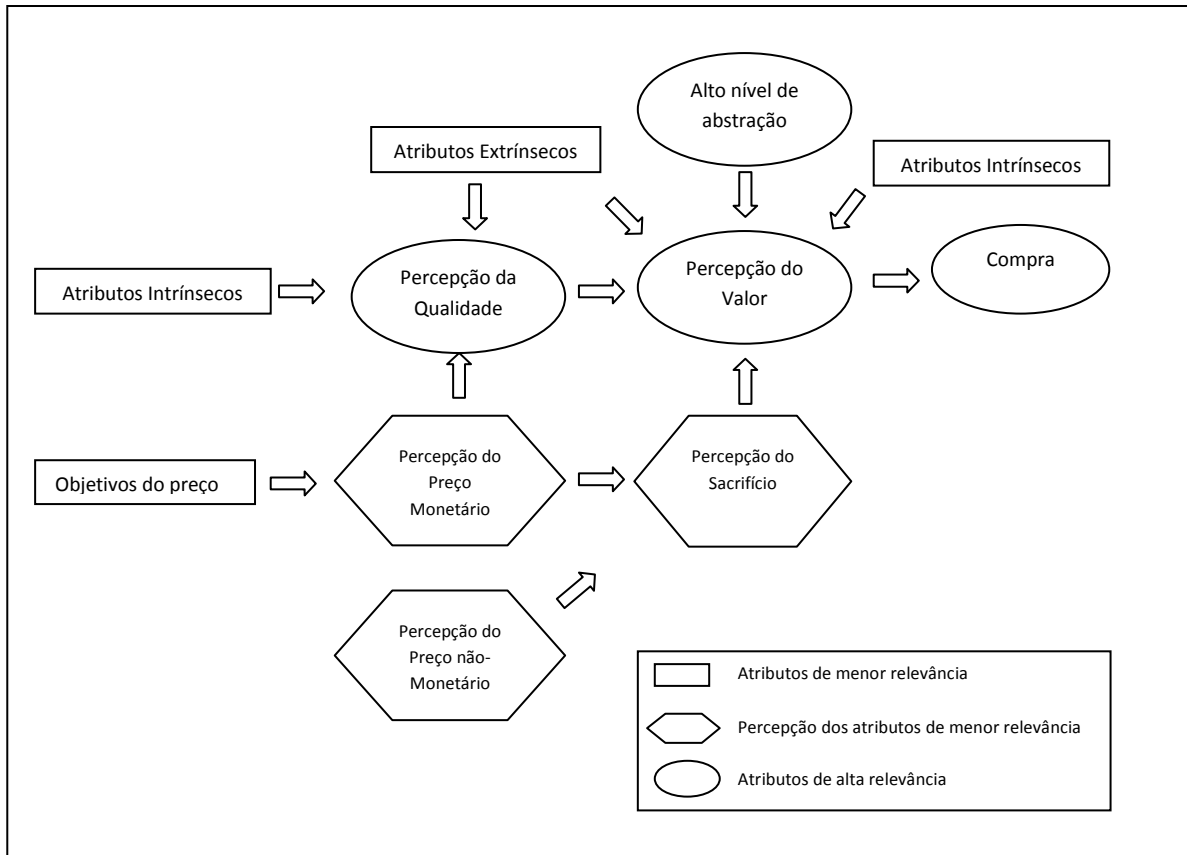
A ideia de um preço único para todos os compradores é relativamente moderna. Surgiu junto com o desenvolvimento do varejo no final do século XIX, quando “F. W. Woolworth, Tiffany and Co., John Wanamaker, J.L. Hudson e outros, divulgaram esta política porque possuíam muitos itens e supervisionavam muitos funcionários. (*apud* KOTLER, 1995, p. 235)”. Nestas condições, devido principalmente ao crescimento das organizações de varejo, era impossível evitar fraudes em uma situação de barganha a cada negociação, o que acabou por estimular a definição de um preço único, que seria aplicado a todos os compradores.

Na teoria econômica, o preço seria o ponto de equilíbrio da transação a qual um ofertante estaria disposto a efetivar a troca de uma mercadoria que possui por uma contrapartida do demandante (STIGLER, 1968, p. 352). Na teoria do marketing, a ideia de que o preço é um comunicador da qualidade do produto é largamente aceita na década de 60 e meados de 70 (SHAPIRO, 1973, p. 286-294). Na década de 80, todavia, esse entendimento passou a ser questionado por muitos autores, abrindo espaço para acirradas discussões (CURRY; RIESZ, 1988, p. 36-51). Da perspectiva do consumidor, o preço é a quantidade de sacrifício despendido para obter o produto (AHTOLA'S, 1984, p. 623-626). Este conceito evoluiu para um modelo de preço mais amplo, que inclui outras variáveis importantes. O custo do tempo, da procura e custos psíquicos afetam, explícita ou implicitamente, a percepção que o consumidor capta de seu sacrifício (ZEITHAML, 1988, p. 2-22). Entretanto, a percepção de que o preço não seria unicamente o valor monetário, mas, também, um composto de valor. No caso brasileiro, até recentemente, o custo do tempo e da

procura era determinante no grau de sensibilidade ao preço nominal, em função das altas taxas inflacionárias, pois os consumidores não dispunham de tempo para assimilar o preço relativo de um produto qualquer.

Os componentes do preço, segundo Zeithaml (1988, p. 2-22) são os seguintes: preço monetário, percepção não-monetária do preço e o sacrifício. A distinção entre o preço monetário (o preço atual de um produto) e a percepção do preço (a codificação do preço monetário pelo consumidor) é apresentada por Jacoby and Olson (1977, p. 73-86) e implica em uma evolução importante para o entendimento dos processos de percepção do preço. A distinção feita com relação a percepção não-monetária do preço demonstra que o consumidor codifica de forma distinta o preço ao qual é submetido. Alguns lembram exatamente o valor monetário de um produto conforme usualmente o encontram; para outros, o preço pode ser lembrado somente por um código de referência como “caro” ou “barato”; ou ainda, outros consumidores podem não codificar nenhuma referência própria sobre o preço do produto. Estas definições estão de acordo com Shapiro (1973, p. 286-294) e convergem com o modelo apresentado por Zeithaml (1988, p. 4) reproduzido na Figura 1.

Figura 1: Modelo de relação entre preço, qualidade e valor



Fonte: ZEITHAML, V.A. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence.* Journal of Marketing, Oklahoma, v. 52, jul. 1988, p.4.

Dentro deste quadro de comportamento e formação do conceito ampliado de valor por parte do consumidor, verificamos a importância dos efeitos intrínsecos e extrínsecos dos produtos no processo de decisão de compra. Como podemos observar na Figura 1, o preço e a qualidade são elementos fundamentais na construção – por parte do consumidor – de uma noção de valor, que será, por sua vez, o seu orientador de escolha no mercado. Portanto, o preço neste modelo não é a representação exclusiva do valor que o cliente percebe em um determinado produto, mas sim parte de sua construção, que leva em consideração a sua relação com a qualidade, bem como com os demais fatores internos, como o atendimento, e fatores externos, como a concorrência ao modelo.

A discriminação dos itens através do nível de relevância está estritamente vinculada ao modelo que, novamente, pressupõe que o julgamento final do produto cabe ao consumidor, através de sua percepção. Isto não significa que não se deva

dar atenção às características internas do produto (atributos intrínsecos), por exemplo, por se tratar de um atributo de menor relevância. O modelo apenas caracteriza que, mais importante que a existência desse atributo, é a percepção que o consumidor absorve dele, e que será, em última instância, o determinante da compra.

O único fator que altera esta percepção é o “alto nível de abstração”, o qual seria uma proposta de entendimento sobre a forma de retenção da informação na memória do consumidor em vários níveis (Zeithaml, 1988, p. 2-22). O nível mais simples seria um atributo do produto, por exemplo, enquanto o mais complexo seria o retorno, sob forma de valor, para o consumidor daquela compra. Na Figura 1, esse retorno é avaliado quando o consumidor considera o alto nível de abstração.

Buscando apoio na formação da percepção do sacrifício para obtenção do bem, composto pelas percepções dos preços monetário e não-monetário (ver Figura 1), poderíamos explorar como se dá o processo de definição destas duas percepções para o consumidor. O preço monetário seria a quantidade de moeda a ser despendida para aquisição do produto, enquanto a percepção não monetária englobará todos os demais fatores envolvidos na troca e que representam valor para o consumidor, como, por exemplo, o custo de deslocamento e até mesmo o custo do tempo do consumidor, entre outros. Para o caso da percepção monetária do preço, alguns estudos revelaram que os consumidores não se recordam exatamente dos preços de todos os produtos, os codificam dentro de sua escala de valores (ZEITHAML, 1982). Estes conceitos são relativamente recentes, embora venha, há algum tempo, a ideia de que o consumidor tem sua percepção influenciada por informações sobre o preço do produto (LAMBERT, 1972, p. 35).

Outra contribuição importante à teoria acerca da percepção do preço pelo consumidor foi trazida por Rajendran e Tellis, que observaram que o preço de referência contextual também é determinante na resposta a esta variável pelo consumidor, juntamente como preço de referência temporal (RAJENDRAN; TELLIS. 1994, p. 22-34). O paradigma em questão é de que o consumidor forma padrões para comparação entre marcas – no que tange a variável preço – através da utilização de um preço referencial (preço de uma marca em relação às outras). Este preço referencial era formado principalmente pelos preços pagos e observados das marcas em experiências de compras passadas, ou o que Rajendran e Tellis chamaram de preço de referência temporal. Esta constatação já havia sido realizada

por Monroe em uma pesquisa onde verificou que existe entre os compradores uma grande consciência do preço de cada marca, e este fator serviria como referência para as futuras compras daquela classe de produtos. Este instrumento, segundo esta mesma pesquisa, seria utilizado de forma diferente pelos consumidores, chegando inclusive à constatação de que a consciência do preço é inversamente correlacionada com a classe social, com exceção das classes mais baixas (MONROE, 1973, p. 70-80). Esta observação pode ser analisada sob o enfoque da teoria microeconômica, onde se observa a importância do peso de uma compra sobre o orçamento do indivíduo, ou família que a realiza, dentro da teoria do bem estar do consumidor.

Paralelamente, o preço de referência contextual seria aquele montado sobre a realidade dos preços no momento da compra, onde a comparação dos valores entre as marcas ofertadas influenciaria na decisão de levar o produto. Ainda conforme Rajendran e Tellis, o menor preço poderia ser uma importante medida para o preço contextual, enquanto o preço passado de cada marca seria uma importante medida de preço temporal (RAJENDRAN; TELLIS, 1994, p. 22-34).

5.2.2 – A PERCEPÇÃO DO PREÇO SOB O ÂNGULO DO OFERTANTE

Para que se possa apresentar uma visão completa da percepção do preço por parte dos consumidores, entende-se que é fundamental apresentar quais os objetivos da fixação desta variável para o ofertante, que também influencia na decisão de compra do consumidor.

Segundo Kotler (2012, p. 411), o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos produzem custos. A preocupação em determinar os objetivos do preço na organização já permeia a teoria do marketing há tempo. O objetivo de gerar receita, lucratividade, etc., traz em si objetivos maiores, que geralmente são objetos de reflexão dentro do planejamento estratégico das organizações.

Uma tentativa de reflexão dos objetivos do preço foi feita em 1973 por Oxenfeldt (p. 48-53), na qual se destaca o seguinte: maximização de lucro em curto ou longo prazo; crescimento da empresa; adequação a sensibilidade ao preço; desencorajar entrantes potenciais; manter a lealdade dos canais de distribuição e dos consumidores; evitar pressões de custo (fornecedores, força de trabalho, etc.).

Relacionados a cada objetivo, o autor traz problemas que podem ocorrer na empresa e que afetam diretamente suas políticas de marketing. A partir da determinação dos objetivos que a empresa estabelece para o preço de seus produtos, as demais ações do composto de marketing devem ser estabelecidas com vistas a alcançar estes objetivos. A ideia de que os objetivos e o preço se confundem com os objetivos da própria organização são fundadas e expressam a relevância desta discussão (Kotler, 1993, p. 236).

O objetivo de preço determinado por uma companhia será o determinante, juntamente com o consumidor, de como se desenvolverá o produto no mercado e quais as opções e cenário competitivo no qual o consumidor encontrará o seu produto e interpretará esse cenário em sua percepção.

5.2.3 – A RELAÇÃO PREÇO E QUALIDADE

A convicção de que o preço é um sinal da qualidade do produto vem sendo testada desde meados da década de 1960 e autores como Lambert (1972, p. 35) que apresentam como uma tendência geral a aceitação de que o preço é um indicador de qualidade. Já para Olson (1977, p. 267-286), este pressuposto nem sempre é verdadeiro, dependendo da metodologia aplicada ao estudo. Outros autores, dentre eles Monroe e Krishnan (1983 p. 503-508), principalmente na década de 80, contribuem para este questionamento de Olson, discutindo não só a metodologia, mas argumentando que a relação entre preço e qualidade não estaria sempre presente, dependendo de outros fatores para que se possa confirmar.

Entre estes fatores, Olson (1977, p. 267-286) destaca que o preço pode ser menos importante que a marca, ou que a imagem da loja, quando se trata de um indicador de qualidade. Em outro estudo exploratório, Bonner e Nelson (1985, p. 64-79) confirmam esta tendência e acrescentam que o preço está entre os atributos menos importantes como sinalizador de qualidade para o consumidor. Para Peterson e Wilson (1985, p. 247-268), a ênfase não pode ser dada ao estudo da relação preço e qualidade, mas sim, nas condições sob as quais o preço seria um bom sinalizador de qualidade. Essas condições foram apresentadas por Peterson e Wilson, e mais tarde reorientadas por Zeithaml (1988, p. 2-22), indicando que o uso do preço como sinalizador de qualidade depende das seguintes características:

- Possibilidade de avaliação de outros fatores que possam indicar qualidade;
- Variações de preço em uma mesma classe de produtos;

- Variações da qualidade do produto dentro de uma mesma classe;
- Nível da consciência de preços por parte dos consumidores e;
- Habilidade dos consumidores para verificar variações de qualidade em um mesmo grupo de produtos.

Evoluindo nesta linha de raciocínio, Monroe e Krishnan (1985, p. 503-508) apresentaram uma pesquisa com o intuito de responder a questão de quando o preço pode ser usado como um sinalizador de qualidade. Existiriam, segundo os autores, fatores contingenciais que afetariam o uso do preço como um indicador de qualidade. São eles: informação; fatores individuais e fatores relacionados à categoria dos produtos.

A questão da informação refere-se ao número de informações as quais o consumidor é submetido no processo de escolha. Quando os atributos internos são perceptíveis, quando a marca evidencia uma grande garantia ou quando o nível de comunicação é suficiente para reforçar a crença na marca, o consumidor pode preferir usar estes fatores ao invés do preço.

Muitas diferenças individuais podem afetar a relação entre preço e qualidade. O nível de consciência de preço varia de indivíduo para indivíduo, e é fundamental para determinar o seu uso como sinalizador de qualidade. Outra diferença individual que pode ser citada é a habilidade em detectar a variação de qualidade entre produtos, que também influenciam na percepção do próprio preço (LAMBERT, Apud ZEITHAML, 1988, p. 2-22).

Aparentemente, os consumidores consideram o preço como um forte sinalizador de qualidade para algumas linhas de produtos. Entretanto, esta relação não é universal, variando de acordo com o grupo de produtos e com os indivíduos responsáveis pelas escolhas. Um exemplo trazido por Zeithaml (1988, p. 12) ilustra bem esta questão:

A explicação para esta variação da percepção do preço entre as classes de produtos poderia ser que o objetivo do preço é demonstrar variações de qualidade nas respectivas categorias. Entretanto, o baixo preço dos automóveis japoneses não diminuiu a sua bem conceituada escala de qualidade entre os americanos.

Vários outros estudos indicam que o uso da variável preço como indicador de qualidade difere dentro das categorias de produto (OLSON, 1977, p. 267-286; LAMBERT, 1972, p. 35). Peterson e Wilson (1985, p. 247) mostraram que a relação

entre a variação do preço e o preço como sinalizador de qualidade são diretamente proporcionais. Em outras palavras, quanto maior o custo, maior a tendência do consumidor em associar este valor com um indicador de qualidade.

Uma contribuição importante foi dada por Curry e Riesz (1988, p. 36-51), na qual buscaram relacionar a percepção da qualidade através do preço ao longo do ciclo de vida do produto. A conclusão de seu trabalho foi a de que, à medida que avança em seu ciclo de vida, o valor do produto passa a ter uma correlação mais fraca com a qualidade percebida pelo consumidor.

Dentro desta perspectiva, uma prioridade de pesquisa para os profissionais da administração seria encontrar e entender quais os fatores internos e externos, que sinalizam qualidade para o consumidor, observando este comportamento durante o processo de compra. Um entendimento mais detalhado desses aspectos traria um melhor entendimento de como as organizações deveriam estabelecer e desenvolver seus produtos no mercado.

Oportuno salientar a observação do acadêmico Bacurau (2006, p. 58), afirmando que a liderança em preço pode ocorrer quando existe um custo mais baixo em relação aos concorrentes no mesmo segmento de mercado. Se o empresário, entretanto, no afã de aumentar a vantagem, busca custos muito baixos do produto ou serviço, descuidando o desempenho da mercadoria, pode causar um apelo negativo sobre os clientes e, levando a complicações de qualidade, inviabiliza o negócio, obrigando a empresa a migrar de segmento.

Referendando as assertivas retro explícitas e elucidando mais a pesquisa acadêmica, Paula (2006, p. 63) assevera que a maneira como uma empresa varejista exerce o preço é um fator de sobrevivência, porque nela está o sucesso das vendas e a sua sustentabilidade. Dessa forma, conforme Kotler (1993, p. 236): “O preço é a ferramenta de marketing que gera receita para a empresa, enquanto as demais ferramentas mercadológicas são geradoras de custos”.

Paula (2006, p. 65-66) alude ao entendimento de Parente (2000, p. 163-164) expondo que as empresas precisam definir Políticas de Preços, ou seja, se seus preços devem ser maior, igual ou menor do que seus concorrentes. Sendo assim, explicita:

- Preços acima do mercado – as empresas decidem não concorrer pelo preço. Objetiva o consumidor que não é sensível ao preço e dá mais valor a benefícios na compra do produto. Oferecem produtos personalizados, de alta qualidade e

exclusividade, em locais adequados ao seu consumidor e investem em atendimentos diferenciados.

- Preços médios de mercado – as empresas adotam uma política de preço igual ao concorrente, oferecendo outras vantagens competitivas como: melhor localização, serviços e atendimento.

- Preços abaixo do mercado – os varejistas pretendem que o seu preço seja uma arma competitiva mais forte. Este tipo de liderança está associado a uma estrutura de baixos custos, conseguida por meio de avançada tecnologia e de modernos métodos de gestão.

Segundo Kotler (1994, p. 429-430), os fatores que causam a sensibilidade aos preços são:

Valor único – ocorre quando os produtos são notórios e exclusivos; Inexistência de produtos substitutos – falta de produtos iguais ou semelhantes aos que estão em oferta; Difícil comparação – quando o consumidor não distingue diferenças de um produto para outro; Poder aquisitivo – pouca renda disponível para a compra; Benefícios finais – o comprador é menos sensível ao preço se o benefício final do produto for maior; Preço-qualidade - os consumidores são menos sensíveis ao preço, quando os produtos têm maior qualidade e exclusividade em relação a outros produtos ofertados no mercado; Capacidade de estocagem – os consumidores são mais sensíveis ao preço quando os produtos não podem ser estocados.

5.3 – LOCALIZAÇÃO

Neste item da pesquisa será analisado o fator referente à localização da empresa, uma vez que o ponto comercial é preponderante para o sucesso do empreendimento e porque o trabalho estuda-o como diferencial competitivo.

Conforme relata Paula (2006, p. 72-73), segunda a pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, feita pelo Sebrae no ano de 2004, 8% das empresas pesquisadas extintas tiveram como motivo de seu encerramento a escolha errada do local de funcionamento. E, prossegue ao definir que a escolha do local com acerto é fundamental, pois é uma decisão que não pode ser alterada facilmente. De fato é necessária uma simbiose entre a tipologia de mercado consumidor, concorrentes e fornecedores, com vistas a viabilidade de implantação de um negócio.

Conforme insigne Parente (2000, p. 332, apud Paula, p.77), há três tipos de localização para uma empresa varejista:

1 - Centro comercial não planejado – subdivide em três tipos: a) Zona comercial de centro de cidade – áreas comerciais que se formam naturalmente devido à presença do sistema de transporte público, bancos, cartórios, serviços de saúde e outros; b) Zona comercial de bairro – o comércio varejista se expande para os principais bairros e são criados centros comerciais em locais residenciais e; c) Zonas comerciais de vizinhança – lojas de bens e serviços de conveniência, situadas nos bairros residenciais, como farmácias, açougues, padarias, mercadinhos e postos de gasolina;

2 – Centro comercial planejado como: Shopping Center (compras e entretenimento) e Festival Center (centros de entretenimento e turismo, concentrando restaurantes, bares, cinemas e outras diversões);

3 – Lojas isoladas: lojas distantes de outras, mas com grande desempenho por ter grande variedade de produtos. Ex: Lojas de material de construção, hipermercados e concessionárias de veículos.

Borges (2001, p. 71), quanto à estratégia de localização, comunga o mesmo entendimento, expondo que o desafio maior do empresário é decidir o local onde quer instalar sua empresa. Cita a observação de Kotler (2000) na qual afirma que para os varejistas, as três chaves para o sucesso são “localização, localização e localização”.

Sugere, acertadamente, que a escolha do ponto deve ter o concurso de empresas especializadas em pesquisas de localização, cujas decisões se alicerçam em diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica. O processo de seleção de novos pontos deve passar pelo estudo feito por empresas especializadas em pesquisa de localização, que formalizam diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy: “a diferença da distribuição ocorre quando os pontos de venda são diferentes ou a cobertura do mercado é diferenciada” (Hooley; Saunders e Piercy, apud Jane, 2009, p. 42).

O presente trabalho contempla um estudo de caso em que a localização da empresa se faz na residência e domicílio do cliente, pessoa física, ou na sede de sociedades empresariais e pessoas jurídicas, através de uma loja móvel, instalada em um veículo, caracterizando distribuição em pontos de vendas diferentes e em um número infinito de localizações.

5.4 – ATENDIMENTO

Com relação ao atendimento no passado, o foco desenvolvido empregava diversas técnicas para gerar grandes volumes de vendas. Após concentrar esforços na otimização da produção e da distribuição, a partir de 1930 o processo de vendas começou a ser observado como uma das fraquezas das atividades mercantis. Desde então, a área passou a receber grande atenção.

Desde o mercantilismo, o ato de vender é valorizado por sua importância, já que o poder da negociação e a arte de vendas foram responsáveis pelo desenvolvimento de muitos negócios na sociedade. Com a economia globalizada atual e o grande aumento da competitividade, essa atividade talvez tenha chegado ao seu auge. Basta analisar se a quantidade de empresas que pedem recuperação judicial, extrajudicial ou falência por falta de vendas. Na verdade, o que leva as empresas a falência não é a ausência de consumidores, e sim, de bons vendedores.

Muitas vezes, o que se encontra no mercado, desempenhando atividades de vendas, são pessoas despreparadas para o exercício desta função, fundamental para o sucesso das empresas nas quais trabalham. Os profissionais que atuam na área de vendas não têm formação de vendedores, ou seja, não desenvolveram a habilidade de bons negociadores.

Esses “falsos vendedores” estão divididos em dois grupos: o primeiro é composto por profissionais que se destacaram em alguma área técnica e acabaram assumindo novas responsabilidades envolvendo vendas e ficando sem nenhuma formação adequada para o exercício desta vital atividade. O outro grupo formado por profissionais, que sem outra opção no mercado formal encontrou alternativa de sobrevivência no mercado informal, sem nenhuma formação e, algumas vezes, sem nenhum vínculo com as empresas. Muitos podem até ter forte interesse em progredir na área, mas encontram dificuldades, pois não existe uma faculdade de vendas, assim como existe para administração, engenharia e medicina. Neste caso, não se vê outra solução a não ser um treinamento que qualifique de verdade estes profissionais.

É claro que existem pessoas que têm o dom de vender sem nunca terem tido qualquer tipo de treinamento formal. Desde um camelô até um alto executivo, estas pessoas contam com a habilidade nata de negociação e convencimento das pessoas ao seu redor. Porém, é inegável que se encontra bem longe da situação idealizada para a atuação de bons profissionais de vendas. O vendedor, que deveria

desenvolver uma relação de confiança, acompanhar o projeto de ponta a ponta, demonstrando interesse, procurando conhecer melhor as necessidades e o negócio do cliente e, principalmente, o ajudando a encontrar a solução para seu problema, acaba se contentando em oferecer menor preço e disponibilidade de entrega para o fechamento dos pedidos.

Não adianta atender a um cliente dessa maneira, pois não há garantia nenhuma que aquele comprador será cliente de sua empresa. Não se pode esquecer de que uma boa venda é aquela em que ambas as partes ficam com a sensação de terem realizado um bom negócio.

Grandes empresas, a cada dia que passa, estão investindo mais e mais em marketing direto, economizando na mídia, principalmente da televisão, pois, cada vez mais, a decisão de compra está sendo tomada no ponto de venda, o que está levando a crer que estar na prateleira é tão importante quanto estar na mídia. Portanto, além de investir no marketing direto é importante investir em logística e excelência no atendimento.

A questão da logística é vista de forma essencial até mesmo pela questão de que muitos produtos que não são considerados *comodites*, estão sendo substituídos com uma enorme facilidade, pois a diferença se constitui extremamente pequena. Assim, se a marca preferida não estiver disponível, os consumidores aceitam naturalmente uma substituta.

Esse tipo de situação é visto com muita frequência no dia a dia do lojista. Muitos clientes procuram por um determinado produto, que possui uma marca conhecida, um alto valor agregado, e algumas vezes não encontram. Mas, se o vendedor for bom, o cliente compra um produto semelhante e ainda sai satisfeito.

Surgiu também uma nova forma de estratégia utilizada, que é a chamada geodemografia, que é um termo genérico aplicado a construção de banco de dados, reunindo diversas informações a respeito do consumidor, como exemplo, idade, sexo, localização, condições sócio-econômicas (como ocupação, renda, etc.) Esse tipo de marketing de banco de dados auxilia a traçar o perfil dos clientes, tornando mais fácil utilizar as estratégias de comunicação apropriadas para o serviço e para o produto. Isso acaba por proporcionar um alto grau de personalização com o cliente.

Segundo Theodore Levitt (1936, p. 231), há um contraste entre administração orientada por vendas e a orientada por marketing: “Quando o foco é vendas,

objetiva-se satisfazer às necessidades do vendedor, em marketing objetiva-se satisfazer as necessidades do consumidor, comprador”.

Assim, pode-se dizer que a preocupação em suprir bem as necessidades dos clientes é o diferencial para montar uma oferta de produtos que marcam presença e convencem o consumidor num momento de decisão de compra.

Para conseguir uma excelente equipe de vendas é necessário que se saiba conjugar três verbos: “Saber, Querer e Poder”.

Broudrick (1997, p. 51-92) diz que não é pelo preço que se conseguirá clientes potenciais, mas, sim pelo produto. Para conseguir atrair o cliente potencial, a estratégia a ser utilizada é diferente, como por exemplo, anunciar um produto novo e inovador, com frases que levam o consumidor a achar que é, praticamente, exclusivo, e que somente na sua loja ele conseguirá essa mercadoria. Esse tipo de estratégia se dá pela valorização do produto ou serviço, desafiando a concorrência com relação a artigos idênticos ou similares.

Entretanto, segundo Day (2001), para conseguir conquistar os clientes neste mercado globalizado, com preços e produtos praticamente idênticos, a única alternativa seria focar a estratégia no cliente, buscando construir relacionamentos íntimos com clientes valiosos. O objetivo de tais estratégias, segundo ele, é agregar valor por meio da ampliação da oferta principal com serviços agregados, incentivos e interações sob medida que reflitam as diferenças quanto ao valor potencial do cliente no decorrer de sua vida.

As organizações que dispõem de estratégias bem sucedidas de foco no cliente, se assemelham umas às outras de diversas maneiras. Há uma disposição para dar atendimento diferenciado aos clientes, sendo que os melhores recebem o melhor tratamento.

Se o futuro aponta para a diferenciação através da adição do serviço, pode-se identificá-la com a qualidade daquilo que se entrega aos clientes, isto é a tão famosa e discutida “qualidade percebida”.

Dessa maneira é oportuno resumir as 10 dimensões de qualidade para serviço, conceitos que são melhores detalhados nas literaturas:

Tangíveis – Aparência das instalações físicas, etc; Melhorar, no que diz respeito às instalações, visando o bem-estar do cliente.

Confiabilidade – Capacidade de executar o serviço prometido; Prometer apenas o que é possível cumprir.

Proatividade – Prontidão em ajudar clientes e promover o pronto atendimento; Sempre ter um vendedor pronto a atender o cliente com presteza e agilidade, visando sua satisfação.

Competência – Possuir capacidade técnica e habilidades necessárias como também conhecimento pleno do produto, respondendo ao cliente todas as perguntas formuladas.

Cortesia – Qualidade no contato pessoal ou virtual, sendo extremamente educado e atencioso.

Credibilidade – Honestidade da empresa. Honradez na solução dos compromissos, deveres e obrigações assumidas com fornecedores, erário público e clientes.

Segurança – Não oferecer perigo às instalações e produtos oferecidos ao cliente.

Acesso – Facilidade de contato. As lojas devem estar situadas em pontos estratégicos, onde o fluxo de pessoas seja intenso. Os endereços e telefones devem estar estampados por todos os lados como: nas embalagens, carnês, painel externo da loja, cartões de visita, etc.

Comunicação – Garantir que os clientes estejam informados. Este tópico foi falado no item anterior. Assim, é fundamental a inserção da empresa nos veículos de comunicação como rádio, televisão, jornal, *outdoor*, *busdoor*, etc., fazendo com que cada vez mais pessoas conheçam a loja e passem a ser clientes em potencial.

Entendimento do cliente – Fazer esforços para conhecer seus clientes e entender suas necessidades. Esse procedimento é feito no momento em que se cadastra o cliente, obtendo informações sobre o que mais lhe agrada, seu endereço, telefone, data de nascimento e vários outros dados que são importantes para conseguir lembrar e criar os desejos no cliente no momento da compra.

Paula (2006, p. 94), de modo similar, esclarece os meios necessários à motivação do cliente e expõe, inicialmente, Lewison (2000, p. 286), que descreve as principais habilidades de um vendedor e explica que existem universalmente sete etapas que os vendedores devem observar para realizar suas vendas:

a) Habilidades dos vendedores

- **Comunicabilidade** – facilidade em transmitir e receber ideias no trato com o cliente. É uma importante ferramenta no atendimento ao consumidor; **Aparência pessoal** – cabelos arrumados, roupas

limpas, dentes escovados e bom hálito, cordialidade e bom-humor; **Personalidade** – caráter, simpatia, sociabilidade, empatia, honestidade, confiabilidade, prazer em atender o cliente, entusiasmo, criatividade; **Conhecimento** – domínio sobre técnicas de vendas, conhecer os produtos da empresa e o contexto setorial em que esta se insere e perceber a pretensão do consumidor; **Atitude** – ter um discurso igual a ação, gostar de trabalhar em conjunto, proceder com um objetivo de sucesso para ele e a empresa; **Saber ouvir** – perceber e entender as necessidades e emoções do cliente, ser observador, fazer perguntas que se coadunem com o interesse do consumidor e, principalmente, saber ouvir; **Adaptabilidade** – adequar métodos e linguagem para a realização dos trabalhos, como se apresentarem, porém, mantendo íntegra sua identidade.

b) Etapas da venda pessoal

São conhecidas, no universo empresarial, sete etapas que os vendedores precisam seguir para efetivar suas vendas:

Primeira etapa: Preparação e prospecção

Esta é uma fase em que se busca o conhecimento atinente aos aspectos relacionados ao entendimento e atendimento ao consumidor. Assim, o vendedor deve:

- Conhecer a empresa: estudar sua história, saber quais são seus objetivos, suas metas, entender sua visão de futuro, participar dos programas de ação, integrar à cultura da organização, identificar o perfil dos dirigentes, submeter às normas, observar hierarquias, procedimentos e outros;
- Conhecer em detalhes o ramo de atividade da empresa e, conseqüentemente, seus produtos e serviços e como estes são entregues ou prestados;
- Conhecer as formas de pagamento disponíveis para o consumidor;
- Conhecer o perfil e características dos consumidores, como, classe social, locais de residência, personalidade, ocupação, renda, etc.; e

- Ter conhecimento de técnicas de negociação, não descurando jamais a qualidade de atendimento.

Ressalta-se que esses atributos são da competência da empresa para preparação da equipe de vendedores.

Segunda etapa: Abordagem do Cliente

É de bom alvitre deixar o cliente à vontade, devendo o vendedor, todavia, demonstrar que se encontra disponível para atendê-lo. Manter atento ao seu comportamento, investigando traços de sua personalidade, se está com pressa, se é indeciso, se precisa de ajuda ou pode resolver sozinho.

Terceira etapa: Determinação da Necessidade do Consumidor

Inteirar-se das necessidades e desejos do consumidor, atendendo-o com o produto e preço certos. Nesta hora é importante possuir habilidade para ouvir e fazer perguntas.

Quarta etapa: Apresentação dos produtos e ajuda na seleção

Trata-se da etapa mais técnica. A partir das necessidades e desejos ditos ou não pelo comprador, o vendedor apresenta, com detalhes, os produtos ou serviços adequados para atender tais necessidades.

Quinta etapa: Administração e superação de objeções

É a ocasião em que o vendedor deve destacar os benefícios e utilidades do produto ou serviço que melhor satisfaçam as necessidades detectadas do consumidor, objetivando vencer as objeções apresentadas para não comprar. Todavia, em hipótese alguma, deve enganá-lo, convencendo-o a levar um produto inadequado à sua pretensão, vez que o princípio do marketing é a satisfação das necessidades e desejos do cliente.

Sexta etapa: Fechamento da venda

É o momento onde se depara com a convergência de interesses entre o consumidor e a empresa, devendo ocorrer o “ganho”, diferente, mas recíproco, com satisfação para ambos. Nesta ocasião, de forma cordata, o vendedor pode oferecer produtos ou serviços complementares ao negociado.

Sétima etapa: Pós venda e manutenção

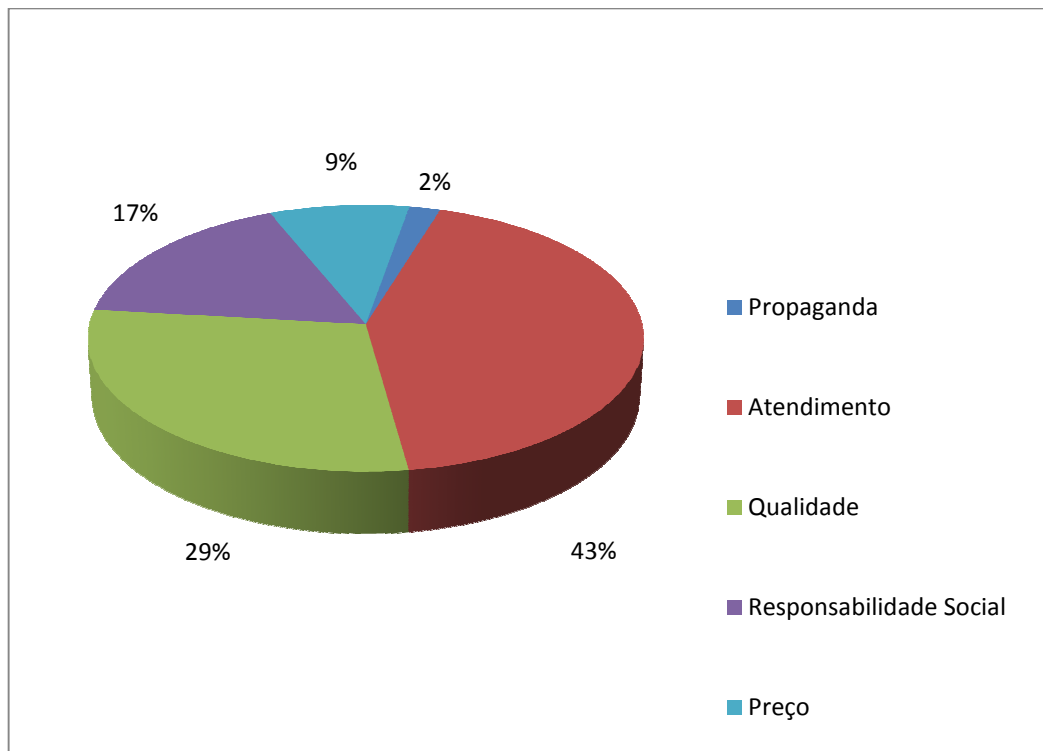
Procedimento importante para a fidelização do cliente é a continuação do atendimento no caixa, crediário e embalagem até o comprador sair da loja. Depois deste momento, a empresa deve fazer um serviço de pós venda através de contatos escritos ou por telefone, aferindo problemas porventura existentes e/ou inteirando se houve satisfação do freguês pela compra.

Do mesmo modo, o serviço de atendimento de trocas, devoluções e reclamações é importante após a realização da venda. Atenta também, a esse tipo de serviço, a empresa torna o cliente fiel a sua loja.

Segundo Marcante (2004, apud Manzon, 2010, p. 73), a excelência do atendimento é a condição que um produto ou serviço possui para satisfazer as expectativas do consumidor. O pleno conhecimento do comprador, suas necessidades, seus desejos (de reconhecimento, prestígio, exclusividade, conforto e expectativas) são fatores imprescindíveis à qualidade do atendimento.

Conforme Manzon (2010, p. 73-75), numa pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente (IBRC), em março de 2002, em Belo Horizonte, Curitiba, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo e no Distrito Federal, entrevistando 1.800 pessoas, em 11 categorias empresariais, foi indicado qual item o consumidor brasileiro mais valoriza numa empresa, entre eles: propaganda, atendimento, qualidade, responsabilidade social e preço. No resultado, a avaliação máxima (5) foi atribuída em 43% das vezes para ATENDIMENTO, em 1º lugar, fazendo desta variável o mais importante item na opinião do consumidor.

Gráfico 1 – O que o consumidor mais valoriza numa empresa



Fonte: Adaptado de IBRC (2002).

Objetivando saber o que o consumidor considera como bom atendimento, a pesquisa anotou:

- Mais da metade dos entrevistados, cerca de 56%, considera aceitável uma espera de até 5 minutos para o atendimento pessoal enquanto que, para 99% dos clientes, uma espera superior a 15 minutos é muito desagradável;

- Quase a totalidade dos entrevistados, aproximadamente 97%, acha importante haver boas acomodações durante a espera;

- O conforto, todavia, não substitui a agilidade. O tempo de 5 minutos para espera de atendimento, considerado razoável para os entrevistados, deve ser mantido, sendo que 40% das mulheres e 58% dos homens, com idade superior a 50 anos, sujeitam-se a esperar mais em acomodações confortáveis;

- Para 64% das pessoas entrevistadas, a demora implica em má qualidade do atendimento;

- A apresentação é fator de alta relevância para a maioria dos entrevistados, por volta de 96%;

- Pertinente ao atendimento telefônico, para 73% dos entrevistados, o contato humano é valorizado e o tempo máximo de espera, considerado razoável, é de 1 minuto;

- Para 86% dos entrevistados, é relevante possuir uma voz agradável;

- Os entrevistados, em torno de 43%, ao enviar um e-mail acham preferível uma resposta por igual via, mas 36% preferem através de telefone. Todavia, 53% das pessoas entrevistadas, com mais de 50 anos, preferem que o contato se ultime, totalmente, via telefone;

- O tempo máximo aceitável para que um e-mail seja respondido, para 65% dos entrevistados, é de até 24 horas;

- Dos entrevistados, cerca de 72% prefere o atendimento pessoal, considerando-o como fator diferencial nas relações com o cliente;

- Os entrevistados consideram como fatores importantes para um bom atendimento: Cortesia 28%; Informações precisas e corretas 25%; Resolução 24%; Agilidade no atendimento 15%; Disposição de ouvir 8%.

- Recebendo um atendimento ruim, 68% dos entrevistados desaconselham a empresa;

- Ao contrário, tendo um bom atendimento, 85% dos entrevistados recomendam a instituição.

Atendo-se ao exposto na pesquisa feita pela entidade retro explicita, conclui-se que o bom atendimento é o melhor diferencial e constitui-se como uma vantagem competitiva.

Com o tipo de estratégias atrás elencadas, as decisões são baseadas em informações minuciosas sobre a clientela. As bases de dados extraem informações-chave dos sistemas operacionais internos e as fundem com informações descritivas oriundas de fontes externas, possibilitando campanhas de micro-marketing e de database marketing. São extremamente flexíveis as diversas maneiras de atender cada consumidor, e por isso deve-se procurar dar atenção ao seu gosto e a sua preferência.

As vantagens serão conquistadas quando a empresa conseguir:

- Oferecer valor superior ao cliente por meio de interação personalizada;
- Demonstrar confiabilidade;
- Estreitar os elos com os clientes;
- Exigir coordenação de elementos complexos de capacitação.

Pode-se concluir que as empresas com um bom produto e que reflita as necessidades do mercado, implantando uma operação de *Call Center*, possui uma oportunidade de criar valor ao seu produto, adicionando serviços de qualidade e explorando com inteligência os aspectos intangíveis do relacionamento.

Esse tipo de trabalho pode ter resistência por diversos departamentos da organização, sendo, por isso, difícil de exercitar esse tipo de estratégia. Porém, quando se consegue implantar, torna-se uma grande vantagem competitiva, que os concorrentes terão dificuldades para copiar ou superar. Mas é preciso que todos os membros da equipe estejam engajados, para conseguir atingir o êxito desejado.

Na loja, deve-se procurar atender todo e qualquer cliente de forma diferenciada, dispensando uma atenção especial, procurando ser o mais prestativo possível, para vender, além do produto, a satisfação e criar o desejo no consumidor para que ele leve o máximo de produtos possível.

Mas pode-se questionar: Onde estão os motivos dos fracassos de algumas empresas na relação com seus consumidores? É uma questão complexa, mas analisando com cuidado as situações que se vivencia com os clientes, pode-se concluir:

1 – As empresas oferecem seus produtos/ serviços ao mercado, porém, nem sempre eles atendem as expectativas dos consumidores. Muitas vezes é justificado pelo próprio cliente que cria uma “falsa” expectativa em função da propaganda boca-a-boca ou até mesmo em função de experiências anteriores. Por outro lado, ainda existem empresas que lançam um produto/ serviço “achando” que será vantagem para os consumidores, todavia, suas necessidades são outras.

2 – Também, passa-se por situações onde o padrão de qualidade do produto/serviço está aquém das expectativas. É comum quando se compra algo que será entregue posteriormente. Nesses casos o produto/ serviço apresenta algum problema que não se imagina no momento da compra.

3 – Outras vezes passa-se por situações onde o serviço prestado é de baixa qualidade, não porque este seja o padrão de entrega da empresa, mas para aquela situação em especial, houve algum acidente. Quando se entra em contato com o

Call Center, algumas vezes ocorrem atendimentos ruins, sendo que de modo geral, todavia, o atendimento é bom. No caso do atendimento ruim, a imagem que fica para o cliente é desgastante e denigre seu conceito.

4 – Outra grande falha está na comunicação por meio da mídia entre empresa e consumidor. Divulga-se algo que não é exatamente o que é entregue, por falha no processo de divulgação ou até mesmo por desonestidade. Com a entrada do Código de Defesa do Consumidor, este fato está ocorrendo menos, pois a empresa conhece esses direitos do comprador e as penalidades que serão aplicadas.

5 – Por fim, uma falha comum resume o conceito-chave sobre qualidade: o produto/ serviço entregue não é “percebido” pelo cliente como ele imaginava. São aquelas situações onde se imagina entrar numa piscina de água quente e, no momento do mergulho, descobre-se que a água está fria. Veja bem, existe uma diferença sutil: não se pediu água quente, porém, em razão do clima frio imaginava-se que a empresa, prestadora do serviço, aqueceria a piscina. Se o mergulho fosse numa água quente, o valor seria “percebido” no momento mais importante, ou seja, na utilização do serviço. Isto é diferenciação, é agregar valor e criar condições para a fidelidade dos clientes.

Para finalizar, é interessante justificar os motivos que levam as empresas a buscarem diferenciação. Foco no Cliente? Também. Mas o maior deles continua sendo o mesmo que já existia nos séculos anteriores: LUCRO.

A fórmula é simples. **Lucro = Margem x Giro.**

Isto significa que é possível ter lucro vendendo muito (alto giro) e margem pequena ou vendendo pouco (baixo giro), mas com grandes margens. O primeiro caso (alto giro e margem pequena) pode ser exemplificado pelas redes de super/ hipermercados. O segundo caso (baixo giro e grandes margens) é mais raro e se resume a artigos onde a marca é mais importante que a própria finalidade do produto/ serviço. Exemplo: Uma Ferrari.

Porém, qual o procedimento para vender muito (alto giro) e com boas margens (acima da concorrência)?

O caminho está em agregar valor aos seus produtos através da qualidade dos serviços associados, fortalecendo os aspectos intangíveis desta relação e criando um vínculo com seus clientes que, mesmo com a concorrência acirrada, saberão o valor de continuar fiéis a sua empresa. Afinal, sua piscina é de água quente e eles nem haviam pedido isso no momento da compra.

Existe uma vasta literatura que ensina a superar as expectativas dos clientes, encantando-os ou surpreendendo-os. Diariamente, é possível ler artigos ou assistir palestras de vários especialistas que mostram os segredos para tornar o cliente fiel à empresa e aos seus produtos e serviços. No entanto, é comum a insistência de deixar os clientes insatisfeitos. Parece que é mais fácil descobrir o que deixa o cliente irritado do que procurar entender suas necessidades.

Atente-se que ainda não se falou dos desejos do cliente, mas sim das “necessidades”, algo ainda mais elementar. Também não se exige uma “percepção” refinada, mas somente “atenção” ao que o cliente transmite.

Sabe-se que muitas empresas entregam o valor “básico” para o cliente, isto é, os componentes fundamentais do produto/ serviço exigidos; outras entregam o valor “esperado”, ou seja, o que os clientes consideram normal esperar de sua empresa e dos concorrentes. Poucas empresas, todavia, entregam o valor “desejado” – aspectos de valor adicional que os clientes conhecem e gostariam de ter, mas não esperam, necessariamente, devido ao nível de desempenho dos concorrentes. Este é o primeiro nível de diferenciação possível em relação aos concorrentes e somente algumas empresas entregam o valor “inesperado” – aspectos do valor que vão além das expectativas e desejos dos clientes. Esses aspectos se caracterizam como “surpresas” que podem destacar a sua empresa em relação aos concorrentes e permitir a fidelidade. Obviamente, o valor desta diferenciação tem que ser percebido e ser significativo para o cliente.

Pode-se concluir que existem alguns *gaps*, ou grandes vazios, que deixam os clientes irritados no relacionamento com as empresas, como:

1 – A primeira grande lacuna é a mais básica: a percepção das necessidades/ desejos dos clientes não é entendida pela empresa, e os serviços, conseqüentemente, não atendem às expectativas. Existem muitas razões que justificam este ponto: a empresa tem muitos níveis hierárquicos, a comunicação é inadequada e, em muitos casos, as empresas estão (algumas são) desorientadas por não pesquisarem as necessidades dos clientes.

2 – Outra lacuna que também é relevante: os padrões de qualidade dos serviços oferecidos pela empresa não atendem às necessidades dos clientes. As razões são: falta de compromisso da empresa em relação à qualidade, falta de padronização de tarefas e ausência de objetivos e metas qualitativas.

3 – A terceira lacuna é latente: sabe-se que as empresas têm o seu padrão de qualidade (algumas são até certificadas pelas normas ISSO), mas muitas vezes os serviços praticados não estão condizentes com este padrão. Motivos não faltam: conflitos internos, desqualificação das pessoas, tecnologia inadequada, sistemas de controles deficientes, falta de trabalho em equipe, ou, “foi uma situação imprevista, mas serão tomadas medidas para que o fato não se repita”. É comum ouvir esta frase.

4 – O quarto motivo chega ao limite do absurdo e da irritação: existe uma lacuna entre o que é divulgado ao cliente e o serviço realmente prestado. É o que se chama de propaganda enganosa, ou em outra forma, propensão a prometer além do que se pode entregar. Acontece quando a comunicação entre marketing, vendas e os demais departamentos não é adequada, ou por políticas e procedimentos internos diferentes entre departamentos ou, em alguns casos, filiais.

5 – A quinta é a principal lacuna que traduz a qualidade do serviço em si: as necessidades dos clientes, a propaganda boca-a-boca e as experiências anteriores que criam uma “expectativa” do serviço, da empresa, das pessoas e da qualidade do atendimento. Porém, a “percepção” do serviço recebido está aquém da expectativa criada. A sensação de que “não era bem isso” toma conta do cliente, levando-o a indagar: está havendo muita exigência por que se pretende mais e mais? As pessoas que indicaram (propaganda boca-a-boca) o serviço/ empresa não acertaram? Observa-se que são simples arguições, revestidas, entretanto, de expressiva relevância.

No entanto, o mundo dos negócios é composto por cenários dinâmicos de oportunidades, sendo uma realidade o “reverso da medalha” fazendo-se mister reconhecer que existem empresas que são a “excelência empresarial”, diferenciando-se de seus concorrentes, atuando com eficiência, adicionando valor e cativando seus clientes a permanecerem fiéis a sua filosofia, independente do produto ou serviço que possam oferecer.

São empresas que têm como competências centrais o aprendizado coletivo da organização, o trabalho em equipe, a gestão baseada em pessoas e o equilíbrio entre a Eficácia Operacional (produtividade e qualidade) e sua Estratégia (posicionamento e atuação).

Nessas empresas, segundo Zuza (2003, p. 73), as pessoas com potenciais do grupo são escolhidas ou eliminadas de acordo com a adaptação de sua capacidade

e modo comportamental. Procura-se transmitir ao indivíduo recém-admitido, o estilo do grupo. Os gerentes procuram pautar suas ações de maneira a dignificar a cultura e os seus ideais. E continua: De acordo com Penha (1994, p.27-29), “a cultura de comprometimento é sustentada por Princípios e Valores definidos pela organização e que são seguidos e praticados, por todos, sem exceção”. Esse bom desempenho coletivo redundava em fator de excelência no atendimento.

É necessário fazer algumas reflexões: Qual o valor que se entrega ao cliente? O básico, o esperado, o desejado ou o inesperado? A empresa busca excelência empresarial? Quais são os fatos que comprovam?

6 – METODOLOGIA

Na elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa documental e bibliográfica, utilizando-se, ainda, de dados – que servem de subsídios para tomadas de decisões – coletados no mercado calçadista, visando o desenvolvimento de um estudo conclusivo descritivo.

A finalidade da bibliografia, entre outras, é dar autenticidade ao trabalho, documentando-o. As assertivas e as opiniões constantes do estudo são sustentadas pelos autores consultados. Conforme Severino (2002, p. 77), “a bibliografia como técnica tem por objetivo a descrição e a classificação dos livros e documentos similares, segundo critérios, tais como autor, gênero literário, conteúdo temático, data etc.”.

Por sua vez, segundo Appolinário (2009, p. 85), a pesquisa documental são estudos que se restringem a análise de documentos. A priori, pode-se cogitar, em um raciocínio perfunctório, que pesquisa bibliográfica e pesquisa documental são sinônimas.

Entretanto, percebe-se a existência de diferenciação entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, pois o conceito de documento ultrapassa a ideia de textos escritos e impressos, como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres, que são utilizados como fonte de informações, esclarecimentos que prestam a elucidar questões ou servem de comprovação.

Oliveira (2007, p. 69) distingue as duas modalidades de pesquisa. Para ela, a pesquisa bibliográfica é um “estudo direto em fonte científica, sem precisar recorrer diretamente aos fatos/ fenômenos da realidade empírica”. Acrescenta: “o mais importante para quem faz opção pela pesquisa bibliográfica é ter a certeza de que as fontes a serem pesquisadas já são reconhecidamente do domínio científico”. Já, “a documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”.

Pertinente à estratégia de coleta de dados, Appolinário (2009, p. 85), no Dicionário de Metodologia Científica, informa que:

Normalmente, as pesquisas possuem duas categorias de estratégias de coletas de dados: a primeira refere-se ao local onde os dados são coletados (estratégia-local) e, neste item, há duas possibilidades: campo ou laboratório. [...] A segunda estratégia refere-se à fonte dos dados: documental ou campo. Sempre que uma pesquisa se utiliza apenas de fontes documentais (livros, revistas, documentos legais, arquivos em mídia eletrônica, diz-se que a pesquisa possui estratégia documental (ver pesquisa bibliográfica). Quando a pesquisa não se restringe a utilização de documentos, mas também se utiliza de sujeitos (humanos ou não), diz-se que a pesquisa possui estratégia de campo.

Na primeira fase do projeto, as fontes foram escolhidas por meio de um levantamento bibliográfico e documental. Os livros permitiram inteirar-se da história, evolução e atual situação do setor calçadista no país, fornecendo subsídios para avaliar o processo estudado e dando consistência teórica ao trabalho. Foram utilizadas também revistas especializadas e matérias publicadas em jornais, onde se expõe casos práticos, análogos ao tema deste projeto.

Na segunda fase, inicialmente, foi feita uma pesquisa de campo, amostra por conveniência, realizando entrevistas com quarenta clientes de lojas de varejo de calçados de Goiânia e, após um estudo de caso, levantamento como evidência, entrevistando cinquenta clientes da empresa Pé Fresco Calçados, Loja Móvel, por ocasião de atendimentos e realizações de vendas neste estabelecimento, utilizando-se de dois questionários diferentes em razão do *modus operandi*, também díspar e assaz peculiar, da Loja Móvel, entrevistando, ainda, os proprietários que estiveram envolvidos na implantação e execução desse novo sistema operacional *sui generis*

quanto ao local de distribuição do produto, objetivando chegar a uma conclusão estruturada a respeito da opinião do consumidor.

Estas entrevistas, conduzidas por uma empresa especializada, previamente agendadas, foram feitas perguntas objetivas e subjetivas a pessoas de vários níveis socioeconômicos, visando conhecer o que o processo significa para os clientes, tendo por finalidade encontrar o motivo que leva o consumidor a realizar sua compra, ou seja, qual é o diferencial competitivo responsável: produto, preço, atendimento ou local de distribuição?

7 – LOJA MÓVEL, UM ESTUDO DE CASO

Um dos atuais sócios da empresa, com alguma experiência no ramo de calçados, exercendo a função de representante comercial, teve a ideia de fundar um empreendimento inovador. Após várias viagens para conhecer fábricas, produtos, modelos, forma de organização de estoque, valores, percentual de rentabilidade e outros detalhes importantes, funda, em 1999, a firma Pé Fresco Calçados, instalando sua primeira loja na Av. C118, Setor Jardim América, Goiânia. Em seguida inaugura a primeira filial no Setor União e, logo depois, uma terceira e quarta lojas são criadas, no Parque Anhanguera e no Setor Novo Horizonte, também em Goiânia.

A empresa tem como razão social o nome C L Distribuidora Ltda e o nome de fantasia, Pé Fresco Calçados, contando atualmente com quatro lojas fixas e uma loja móvel.

7.1 – CARACTERÍSTICA DA LOJA MÓVEL

Buscando inovar de forma criativa e eficiente quanto ao fornecimento do produto no domicílio ou sede do cliente, a empresa constituiu uma loja móvel, devidamente licenciada junto aos órgãos municipais, estaduais e federais, procurando dar comodidade ao comprador, onde quer que ele esteja. A Loja Móvel, algo inusitado pela sua singularidade, é, na verdade, um veículo organizado que possui todos os elementos de um estabelecimento empresarial.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a busca pelo diferencial é condição *sine qua non* para manter-se. A Loja Móvel exercita-se, levando seus produtos ao consumidor e, mais ainda, propicia conforto e praticidade, oferecendo bom atendimento com artigos de alta qualidade e requinte.

Outras informações importantes acerca da Loja Móvel:

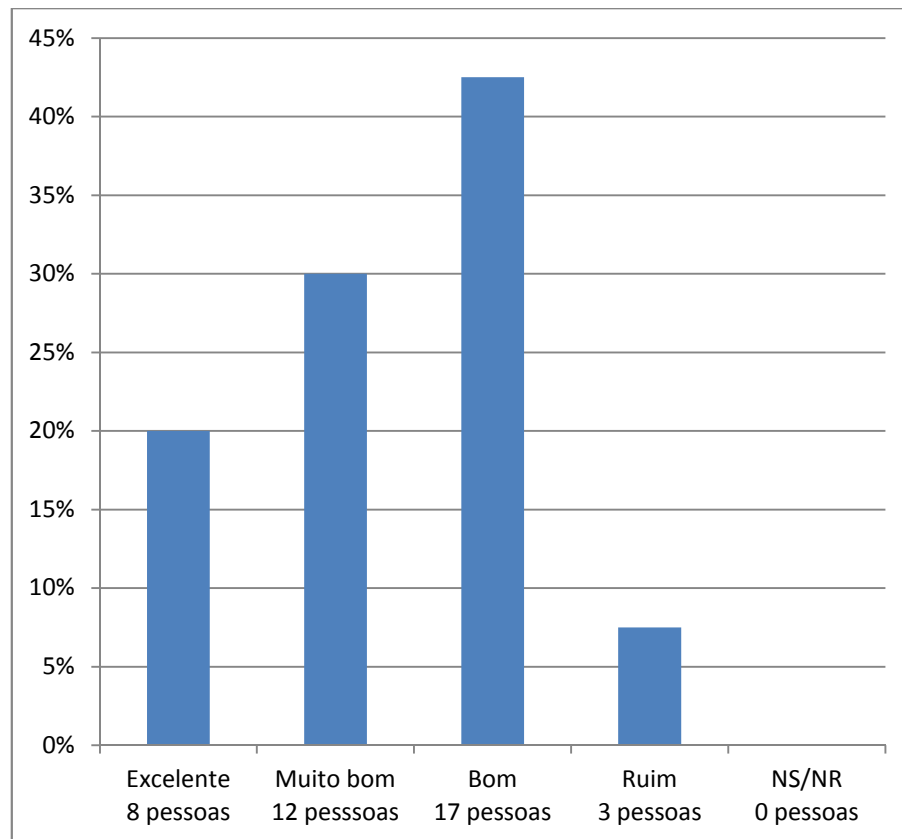
- Conceito de Loja Móvel passa a ser uma extensão da loja fixa com mais acessibilidade.
- A Loja Móvel paga os impostos como uma loja fixa, porque utiliza o CNPJ da loja fixa.
- Sua venda se estende ao atacado e varejo, sendo, também, importadora.
- A Loja Móvel possui uma limitação de 500 metros para estacionar ao lado de uma loja fixa do mesmo segmento.
- Possui capacidade por volta de 600 pares de calçados.
- Possui uma marca própria: Êxtase Shoes, revendedora única desta marca.
- Treinamentos de funcionários, que se coadunam com o modo diferenciado de tratamento aos clientes.

8 – ANÁLISE DE DADOS E REFLEXÕES

Em um primeiro momento, atendo-se ao resultado da pesquisa referente às Lojas de Varejo, entrevistando 40 pessoas do sexo masculino e feminino, faixas etárias e potencial de compra diferentes, conforme Anexo 1.

Na primeira questão faz-se a indagação sobre a opinião do entrevistado quanto o atendimento dispensado nas lojas de calçados em Goiânia. A pergunta objetiva subsídios para formação de juízo pertinente a um dos tópicos do trabalho: o atendimento como fator competitivo. Dessa forma, explicita-se o Gráfico 2 a seguir:

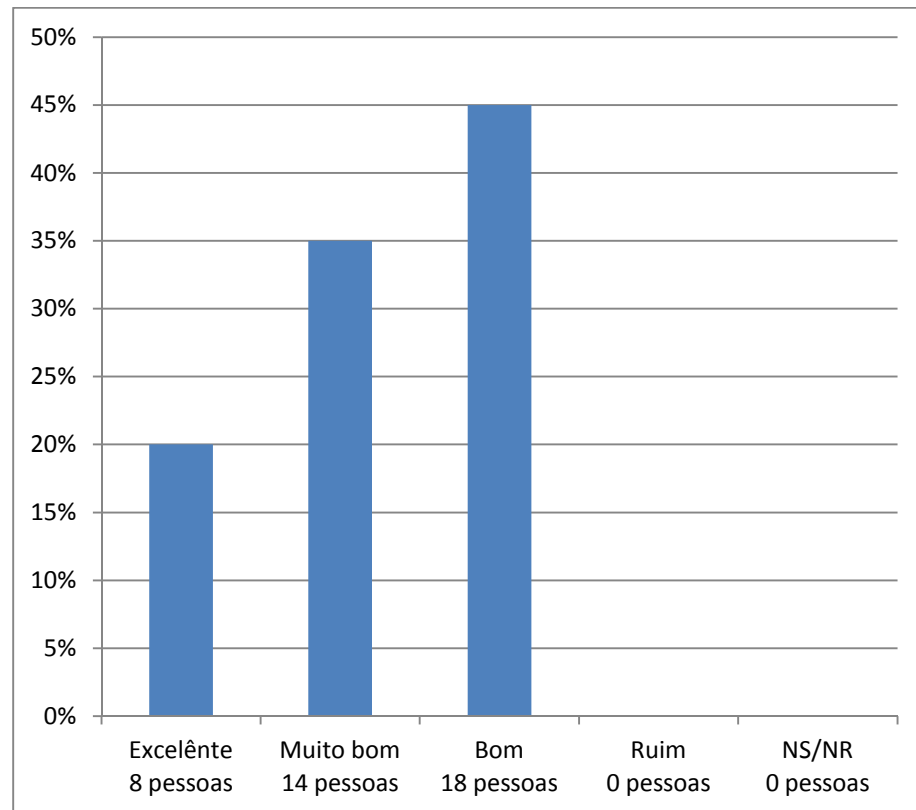
Gráfico 2 – Opinião sobre o atendimento nas lojas de varejo de Goiânia.



Percebe-se, pelo Gráfico 1, que 17 pessoas (42,5%) das quarenta entrevistadas, consideram bom o atendimento; 12 pessoas (30%), o avaliaram como muito bom; 8 (20%) excelente e, apenas, 3 pessoas (7,5%), o veem como ruim.

A percepção, por parte de um número expressivo de pessoas, quase 50%, considerando apenas “bom”, “não muito bom” ou “excelente” o atendimento, identificam subjetividades no indivíduo, prenes de anseio por uma melhor receptividade no momento da compra.

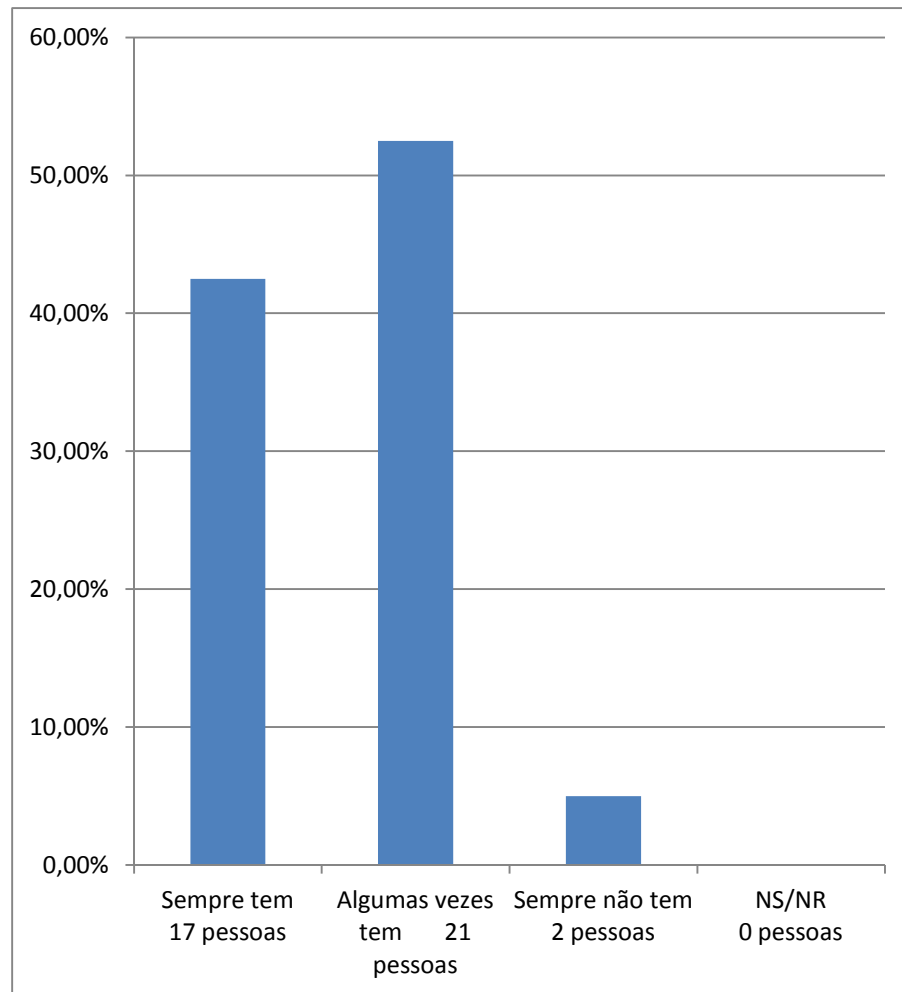
Em seguida, na pergunta 2, objetiva-se inteirar como o entrevistado opina sobre a qualidade dos calçados recém adquiridos. A relevância da pergunta se constata pela perquirição que se faz, no trabalho, sobre a qualidade como diferencial competitivo. Dessa forma, apresenta-se o Gráfico 3 com as informações coletadas:

Gráfico 3 – Avaliação da qualidade.

Constata-se uma aproximada repetição do número de pessoas e percentuais apresentados na primeira pergunta: 18 pessoas (45%), consideram boa a qualidade; 14 clientes (35%), muito boa; 8 entrevistados (20%), julgam-na excelente. Nenhum dos entrevistados a considera ruim, ignorando ou não respondendo as perguntas.

Infere-se pela terceira e demais perguntas, as condições que propiciam a realização das pretensões, expectativas e satisfação do cliente, com vistas à consumação do negócio a contento deste, obtendo, destarte, vantagens competitivas. Assim, a terceira questão, conforme o Gráfico 4, objetiva saber se sempre existe o número do modelo pretendido pelo comprador.

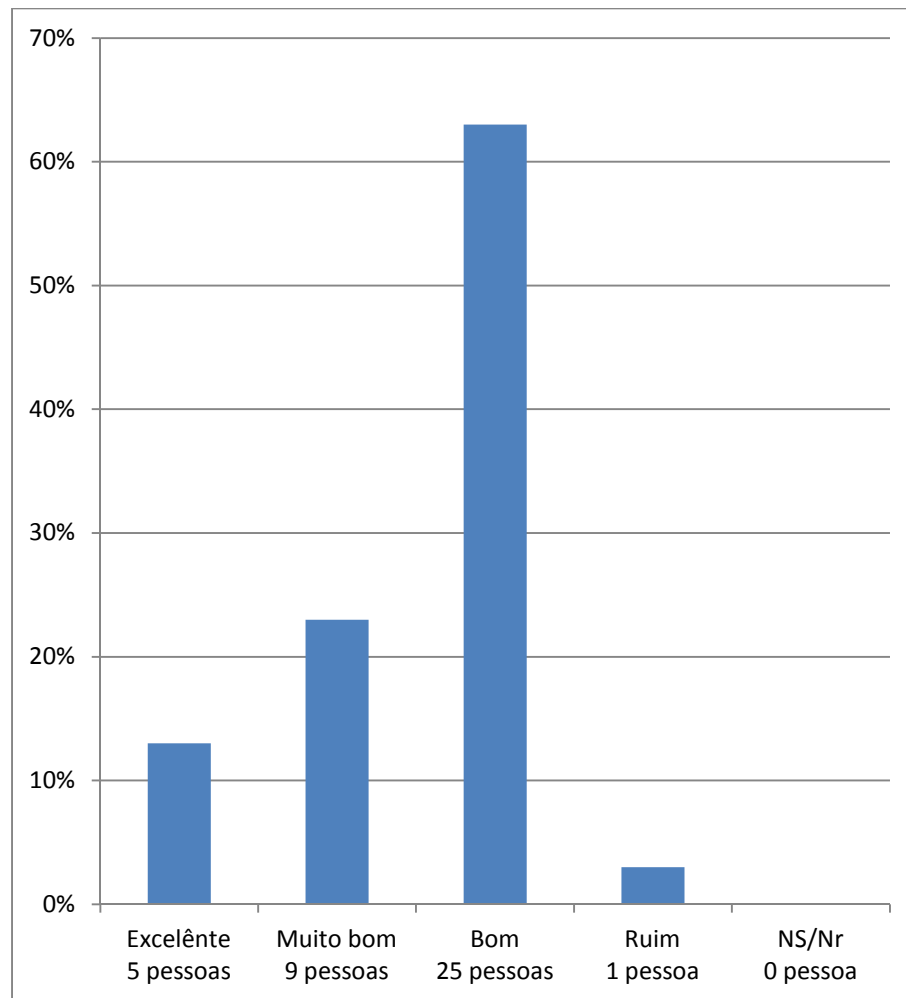
Gráfico 4 – O cliente sempre encontra o número dos sapatos solicitados.



Dos entrevistados, 21 pessoas (52,5%), responderam que “algumas vezes” encontram o número solicitado; 17 clientes (42,5%), sempre encontram e apenas 2 responderam que nunca tem o número pedido. Deduz-se, em razão da expressiva maioria de pessoas, com um percentual acima de cinquenta por cento, declarando que nem sempre tem o número, que existem falhas na manutenção de estoques, impossibilitando vendas e ocasionando insatisfações ao possível comprador pela perda de tempo.

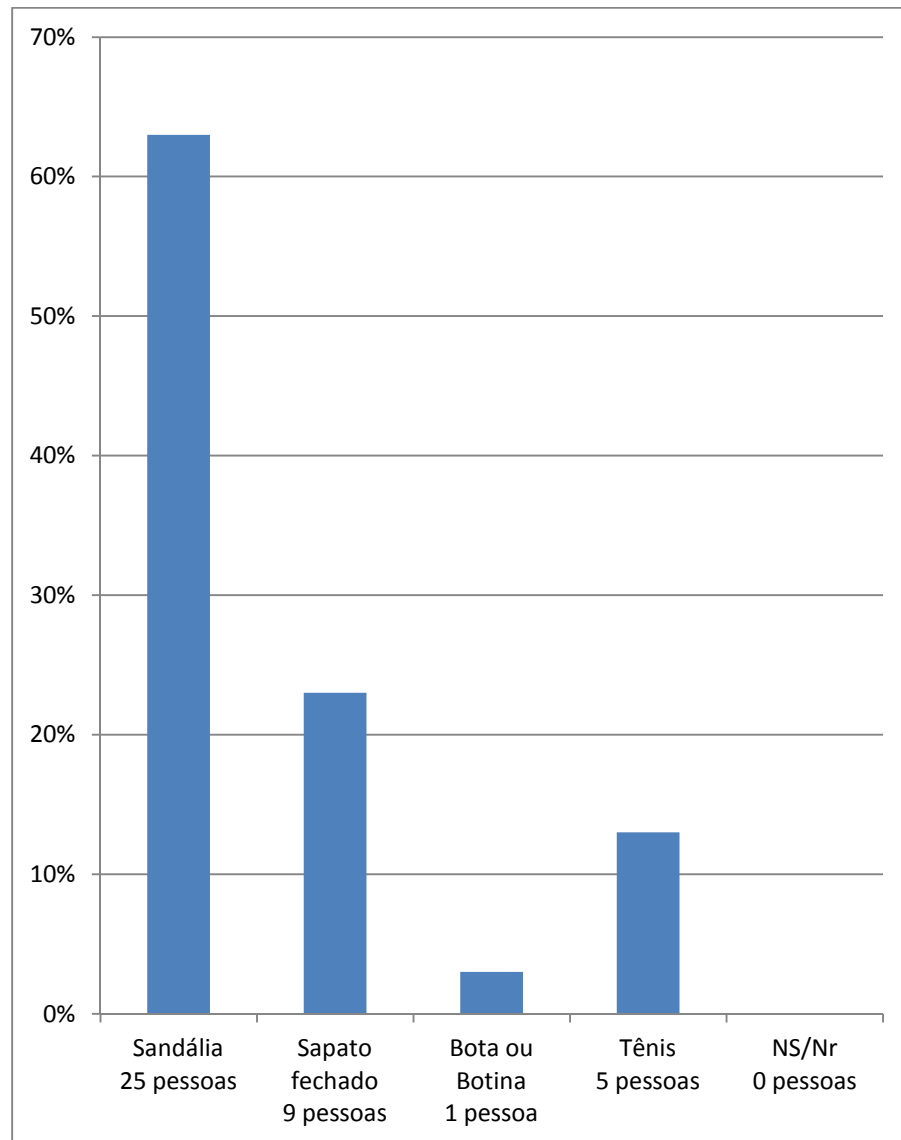
Respondendo a quarta pergunta, conforme o Gráfico 5, os entrevistados atem-se às condições de pagamento e preços.

Gráfico 5 – Avaliação das condições de pagamento e preços praticados – valor para o cliente.



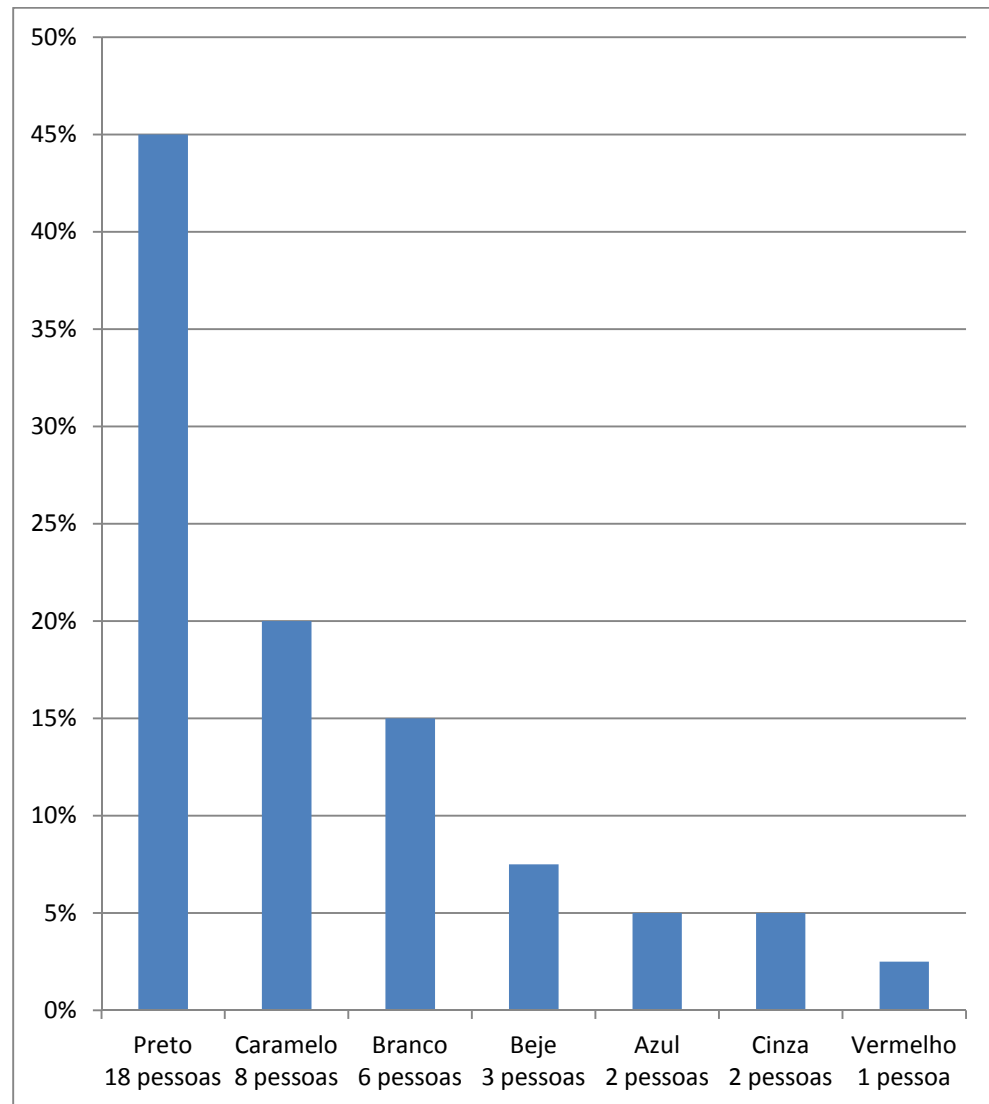
Busca-se, precipuamente, neste trabalho, o fator preço como um eventual diferencial competitivo. Os entrevistados, de forma bastante expressiva, 63% dos 40 entrevistados, identificaram-no – juntamente com as condições de pagamento – como bom. Conclui-se que a manifestação pode ser entendida como possibilidade de vantagem competitiva, não, porém, como prova insofismável e cabal dessa condição, uma vez que a maioria, 63%, considera o fator preço apenas “bom” e não “muito bom” ou “excelente”.

Existem vários tipos de calçados, servindo aos fins que se destinam, aos hábitos, gostos e preferências dos consumidores. Na questão cinco, com vista a um maior estoque daquele mais usado, inteira-se da opção do adquirente.

Gráfico 6 – Preferência por determinado modelo de calçado.

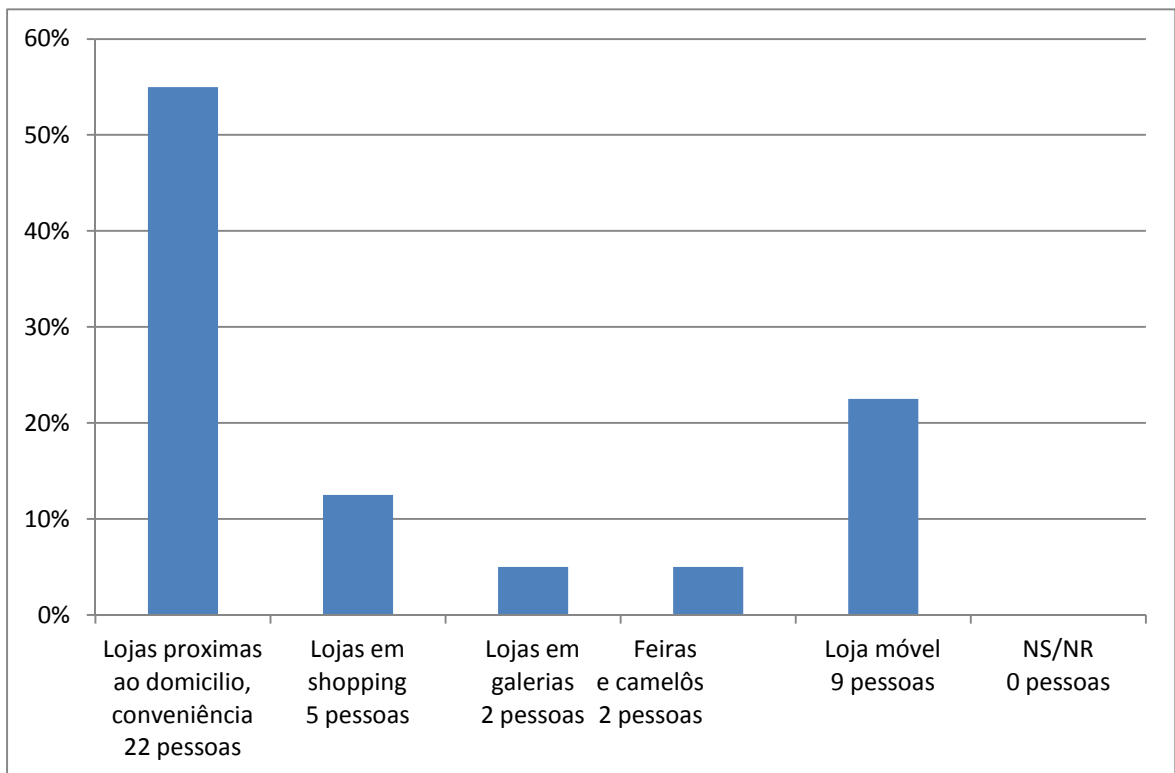
A grande maioria dos entrevistados preferem usar sandália: 25 pessoas (63%); um número bem menor, 9 pessoas (23%), preferem sapato fechado; enquanto apenas 5 pessoas (13%), usam tênis; e, ao final, um solitário usuário de bota ou botina.

Os calçados ostentam cores em razão, também, dos hábitos, gostos e preferências dos consumidores. A sexta pergunta, portanto, é pertinente às opções de cores.

Gráfico 7 – Cores de calçados mais utilizadas.

As cores se desdobram num caleidoscópio, aparecendo cada uma ora em nuances maiores, ora menores, mas se fazendo presente em todos os gostos dos entrevistados. Numa ordem decrescente aparecem o preto (45%); o caramelo (20%); o branco (15%); o beje (7,5%); o azul (5%); o cinza (5%) e o vermelho (2,5%).

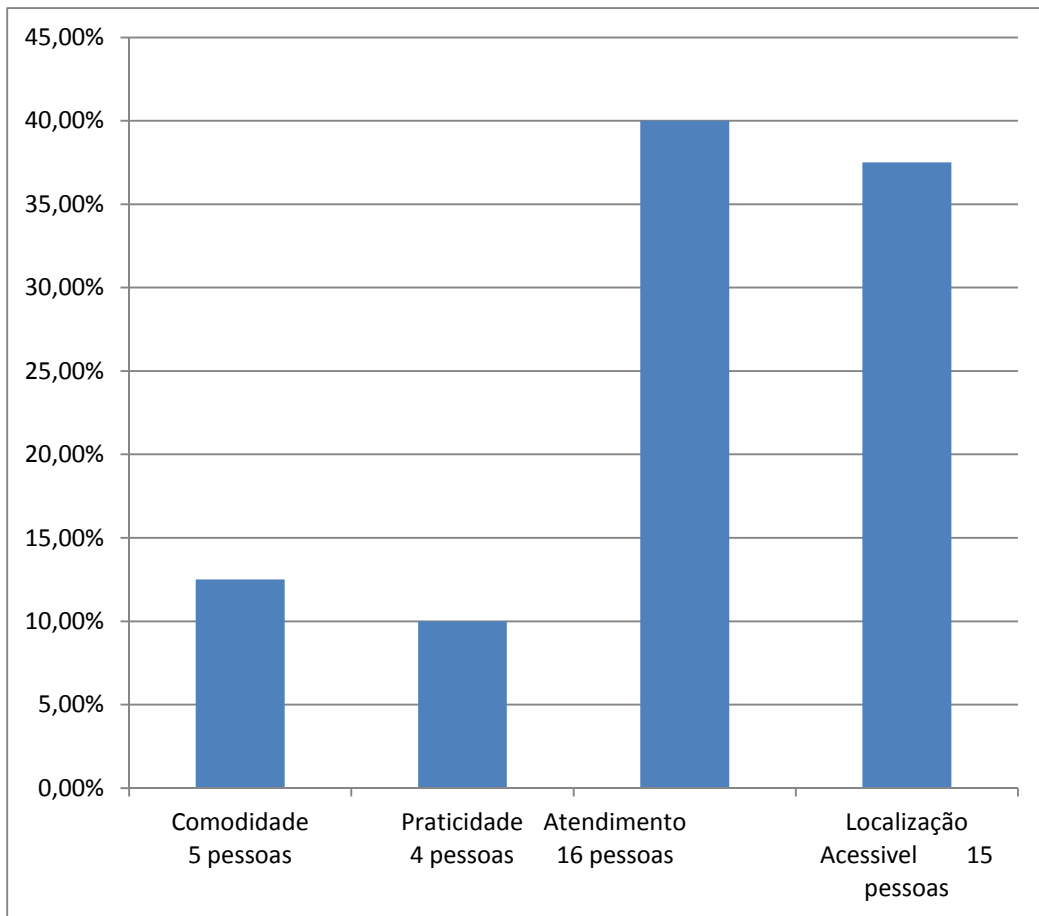
Quais são as lojas preferidas dos entrevistados? Esta é a sétima pergunta, representada pelo Gráfico 8.

Gráfico 8 – Lojas da preferência.

O conhecimento da preferência constitui vantagem para o empresário promover seu estabelecimento com os requisitos essenciais à predileção.

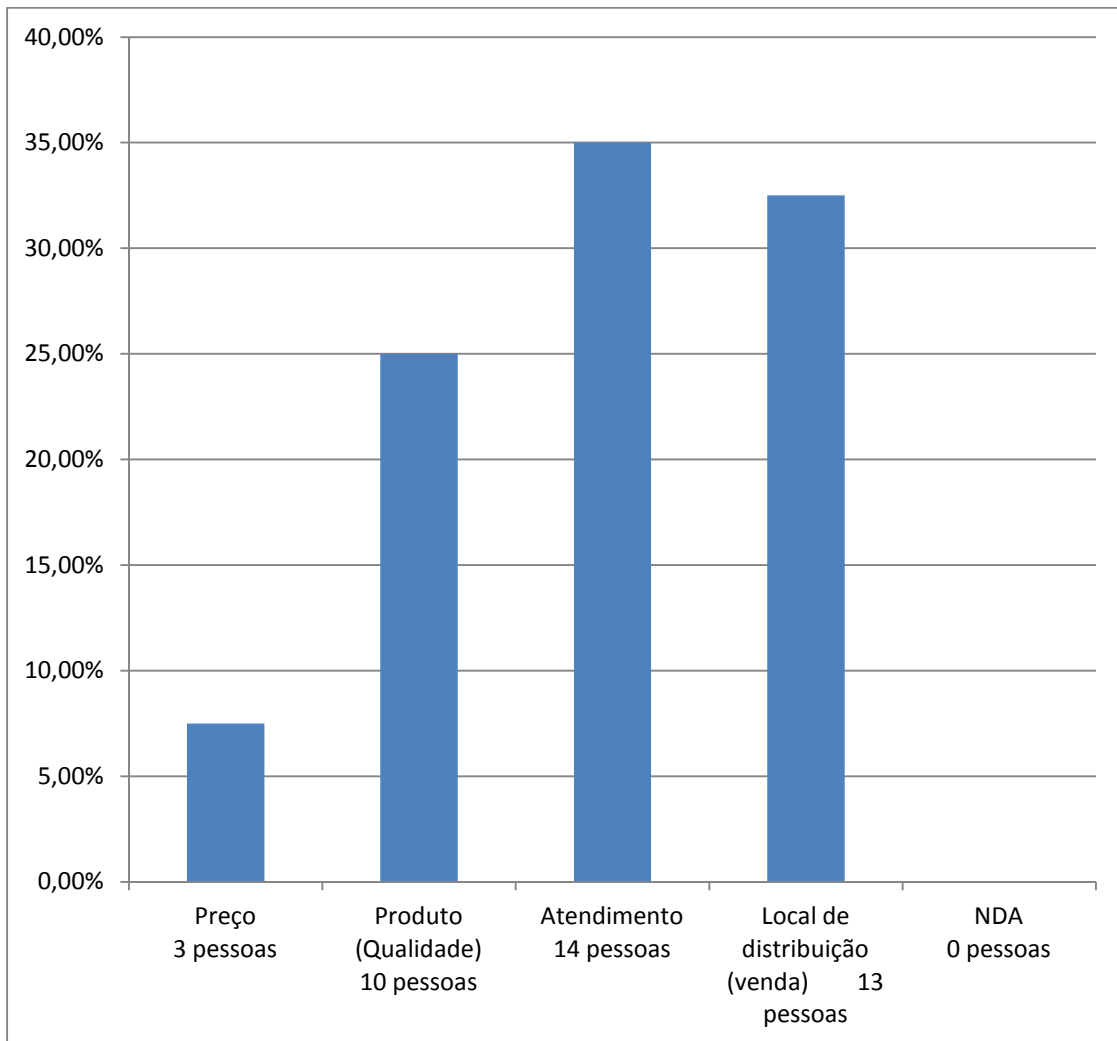
Devido ao fator de comodidade, a grande maioria preferiu lojas próximas ao seu domicílio, ou seja, 22 pessoas (55%). Em seguida, 9 pessoas (22,5%), optaram por Loja Móvel, vindo a seguir lojas em shopping, 5 pessoas (12%), e lojas em galerias, feiras e camelódromos, ambas com 2 pessoas (5%).

O entendimento que se busca na pergunta 8 é complementar ao exposto na questão anterior. Qual o motivo da escolha do consumidor?

Gráfico 9 – Motivo da Preferência.

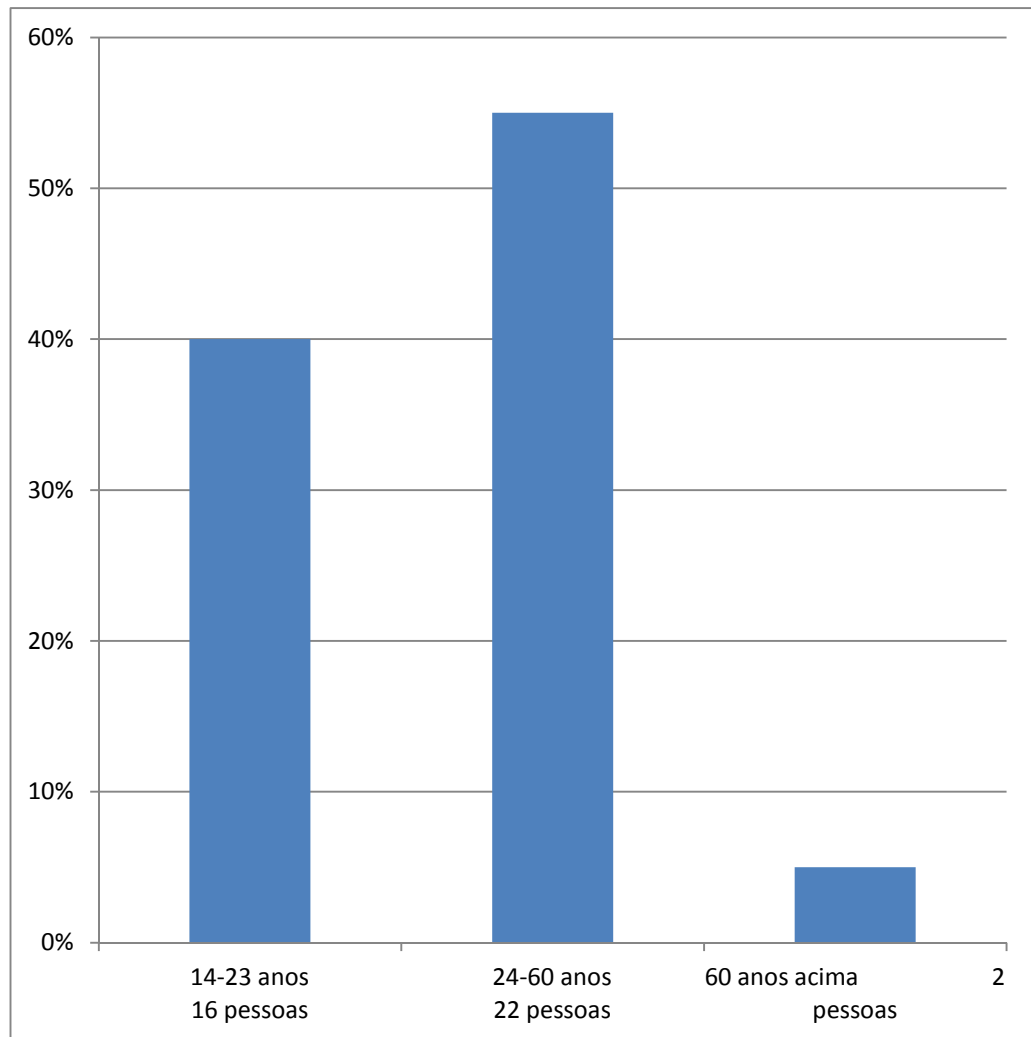
Os fatores que levam à predileção dos entrevistados estão dispostos da seguinte forma: 40% consideraram o modelo de tratamento dispensado ao cliente; 37,5%, associam à fácil localização do estabelecimento e os itens comodidade e praticidade ficam, respectivamente, com 12,5% e 10%.

A pergunta 9 busca, precipuamente, encontrar – sem descurar os subsídios obtidos nas demais – a resposta final à indagação que é motivo do presente trabalho: qual fator evidencia, preeminente aos demais explícitos, o diferencial competitivo. O resultado se vê no Gráfico 10.

Gráfico 10 – O que é mais valorizado em uma loja.

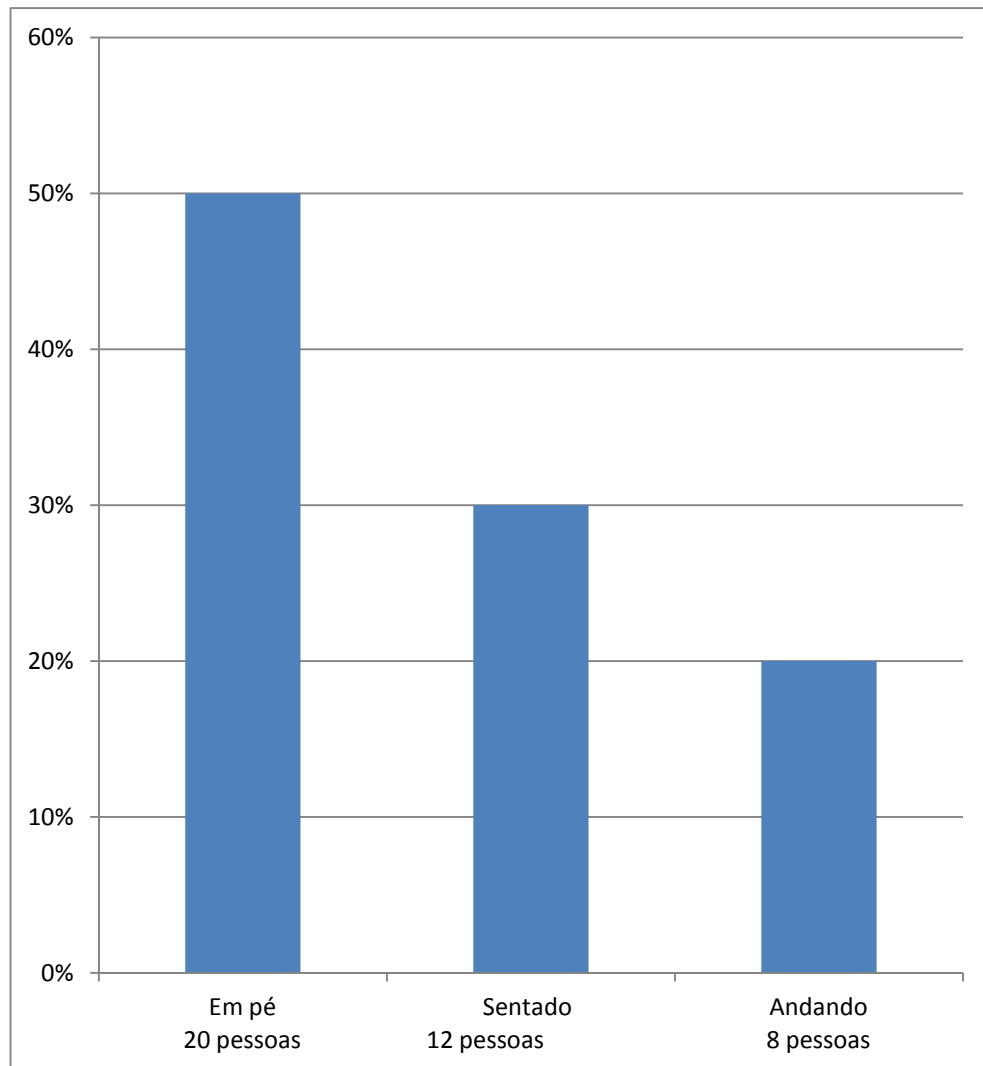
A preferência, cognoscível pela conclusão dos respondentes à questão 8, confirma a expectativa de respostas análogas às inquirições, algo similares, desta pergunta. A razão da similaridade é a busca incessante do fator preponderante aos demais, citados no trabalho, na criação da vantagem competitiva. Também, nesta pergunta, o “atendimento” sobressai, em primeiro lugar, representados por 14 pessoas (35%); em segundo lugar, com 13 pessoas (32,5%), vem o “local de distribuição”; em terceiro a “qualidade do produto”, 10 pessoas (25%) e, em último lugar, conclusão assaz inusitada e insólita, o “preço” com apenas 3 pessoas (7,5%), julgando o atendimento como maior valorização em uma loja.

Na pergunta número 10 inquire-se a faixa etária dos respondentes. A aferição se faz pelo Gráfico 11.

Gráfico 11 – Idade dos entrevistados.

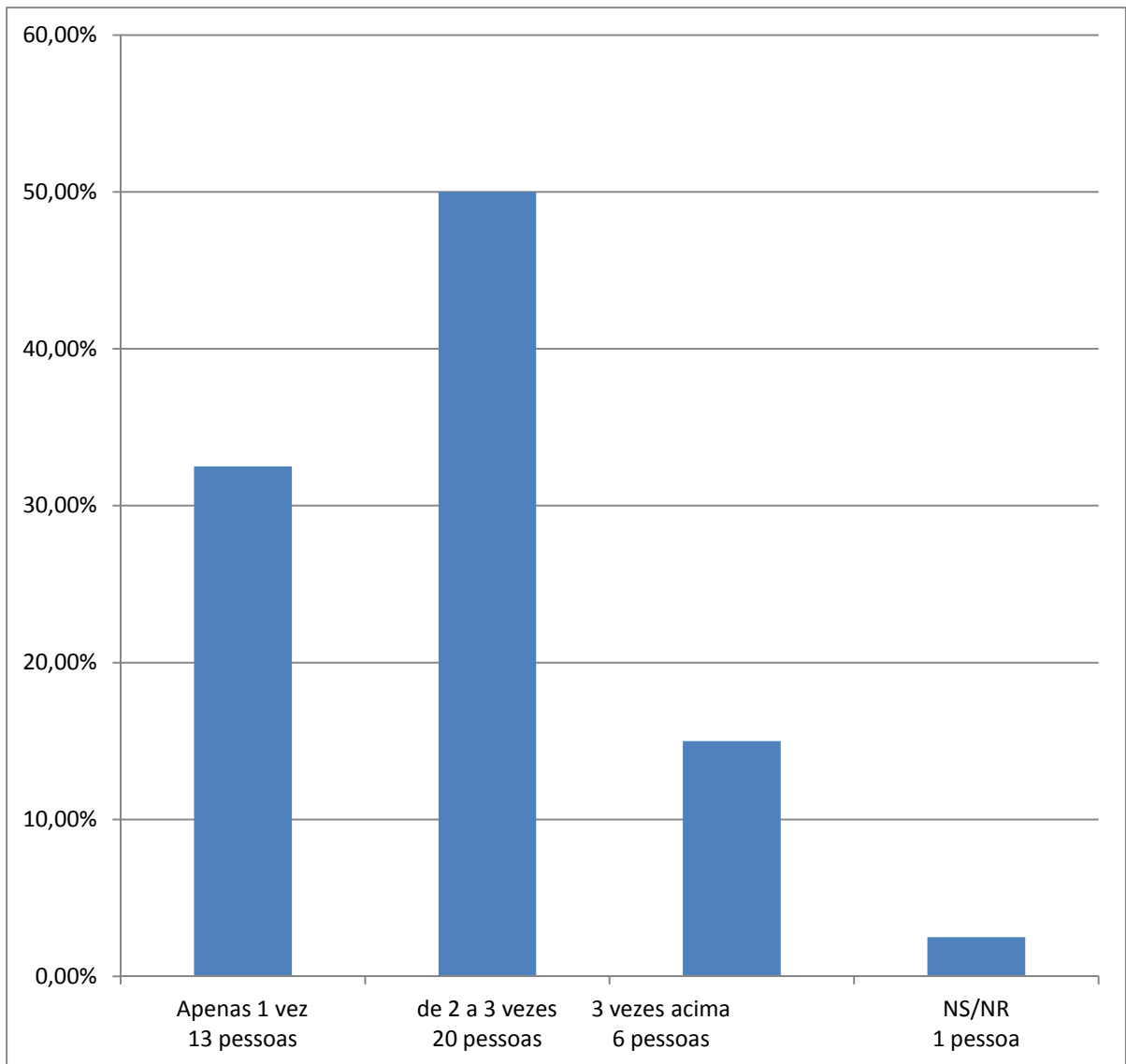
Cinquenta e cinco por cento dos entrevistados, um total de 22 pessoas, têm entre 24 a 60 anos; na faixa de 14 a 23 anos, 16 pessoas (40%), e apenas 2 pessoas (5%), com mais de 60 anos. Conclui-se, pela faixa etária com maior número de respondentes, que este é o grupo que mais compra, sendo de bom alvitre ter em estoque os produtos que melhor os atenda.

O objetivo da questão 11 é saber se o entrevistado presta serviços em pé, sentado ou andando. O resultado é apresentado no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Condição de trabalho.

Nesta categoria o resultado obtido foi surpreendente. A metade dos entrevistados trabalha em pé: 20 pessoas (50%); 12 pessoas (30%), trabalham sentados e 8 respondentes (20%), exercem o serviço andando. O desgaste do calçado se faz com mais intensidade no menor grupo, que trabalha movimentando-se de um lado para outro. O conhecimento, todavia, de que o grupo maior, os que trabalham em pé, carece de um calçado confortável, redundava em vantagem para o lojista que presta o atendimento com um produto adequado.

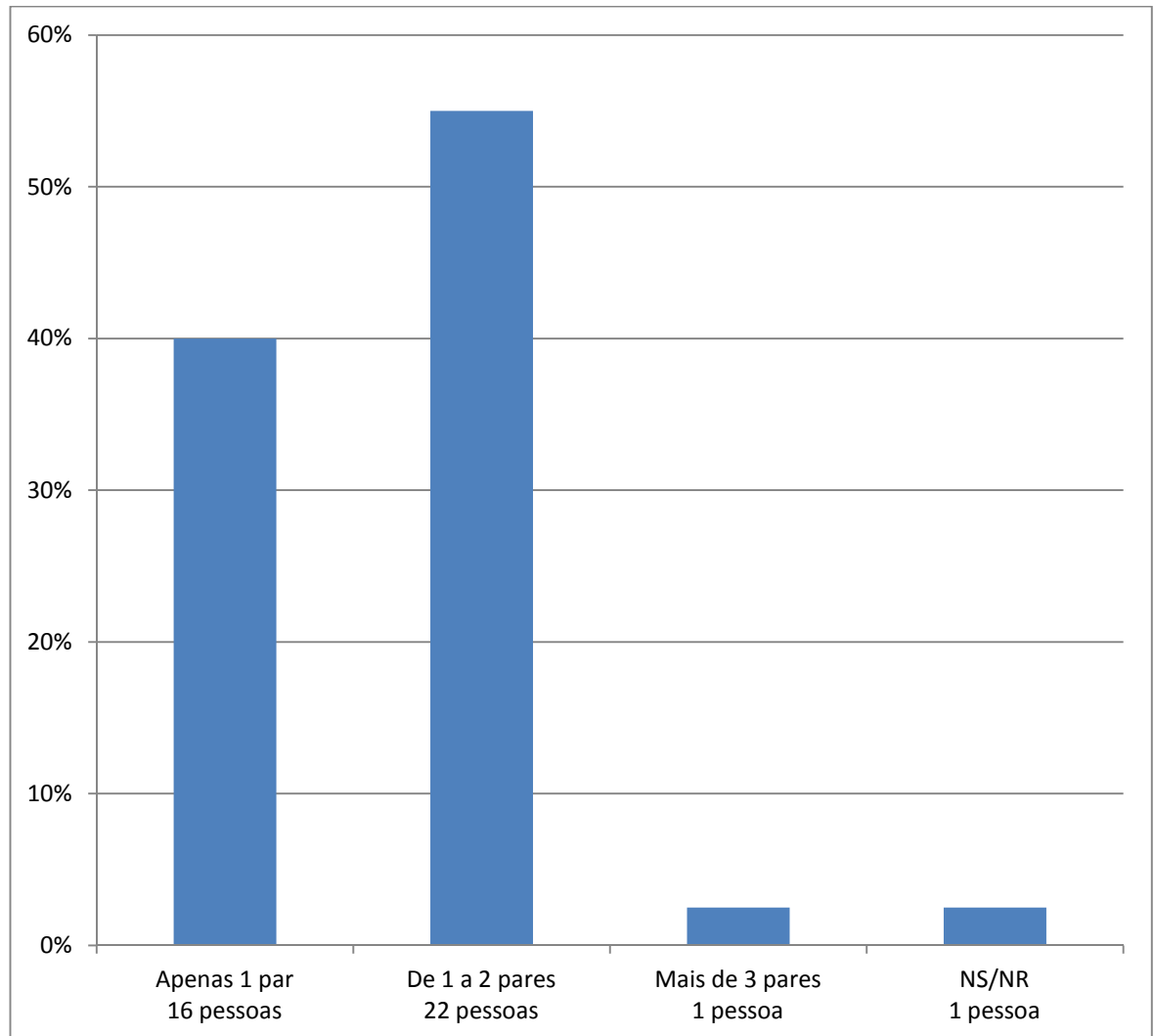
Na questão 12, pergunta-se quantas vezes ao semestre o entrevistado compra sapatos.

Gráfico 13 – Quantidade de vezes das compras calçados no semestre.

Neste caso, o intuito é aferir o consumo. Obtém-se a informação de que a metade dos entrevistados (50%), compra de 2 a 3 vezes; 13 pessoas (32,5%), apenas uma vez; 6 respondentes (15%), mais de 3 vezes e 1 entrevistado (2,5%), não sabe ou não respondeu. Pela quantidade de clientes cadastrados e ciente das vezes em que estes compram, é possível prever e manter um estoque ideal, pronto a servir quando solicitado o produto, redundando em vantagem competitiva, circunstância, aliás, aventada na pergunta número 3 e extensível à pergunta seguinte, a de número 13.

A pergunta número 13, última da pesquisa referente às Lojas de Varejo, conforme consta no Anexo 1, procura saber quantos pares, a cada vez, são comprados pelo entrevistado.

Gráfico 14 – Quantidade de pares comprados por vez.



Vinte e duas pessoas (55%), disseram que compram de um a dois pares; 16 pessoas (40%), responderam que compram apenas um par; 1 entrevistado (2,5%), disse que compra mais de 3 pares por vez e, algo insólito, 1 pessoa (2,5%), não soube responder.

Esta questão, percebe-se, procura consolidar, o conhecimento obtido com as respostas das perguntas 3 e 12. Nelas, encontra-se patente a necessidade de se saber a possibilidade de consumo para manutenção do produto em estoque a contento do cliente, resultando em um bom atendimento, fator, sem dúvida, julgado como diferencial competitivo.

Em um segundo momento procedeu-se ao estudo de caso realizado na empresa Pé Fresco Calçados, especificamente a Loja Móvel. As técnicas utilizadas na pesquisa foram: observação, entrevista e questionário, buscando dessa maneira, diagnosticar as assertivas que a empresa Pé Fresco considera como diferencial competitivo, além de identificar e analisar sob a ótica dos clientes a percepção quanto aos serviços prestados pela Loja Móvel.

Inicialmente, foi utilizada a observação na qual se inteirou da rotina dentro da empresa. Desta forma foi possível fazer uma análise direta do que se passa na Loja Móvel. Pertinente a essa técnica, Gil (2006, p. 110-111) argumenta que a observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente sem qualquer intermediação:

O principal inconveniente da observação está em que a presença do pesquisador pode provocar alterações no comportamento dos observados, destruindo a espontaneidade dos mesmos e produzindo resultados pouco confiáveis.

Sendo a observação uma das formas mais fáceis de ser aplicada, onde o pesquisador utiliza os sentidos tais como visão, audição, tato, etc, apresentou-se como valiosa ferramenta no desenvolvimento do trabalho.

Em seguida, realizou-se entrevistas com clientes e sócios da empresa. Segundo Lakatos (2007, p. 196-201), a entrevista é uma maneira de relação social. Mais claramente é um método de comunicação, onde uma das partes colhe informações enquanto a outra tem função de esclarecimento das questões em pauta. A autora ainda ressalta:

A entrevista, que visa obter respostas validas e informações pertinentes, é uma verdadeira arte, que se aprimora com o tempo, com treino e com experiência. Exige habilidade e sensibilidade; não é tarefa fácil, mas é básica. LAKATOS (2007, p. 201).

Utilizou-se a entrevista estruturada, a qual permanece em um roteiro antecipadamente definido, com perguntas previamente estabelecidas.

Sendo assim, a autora prossegue: “O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas”. LAKATOS, (2007, p. 199).

Preencheu-se o questionário com um conjunto de perguntas elaboradas para um público específico, no caso, clientes da Loja Móvel e seus sócios. Segundo Gil, questionário pode ser definido da seguinte forma:

Pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 2006, p. 128).

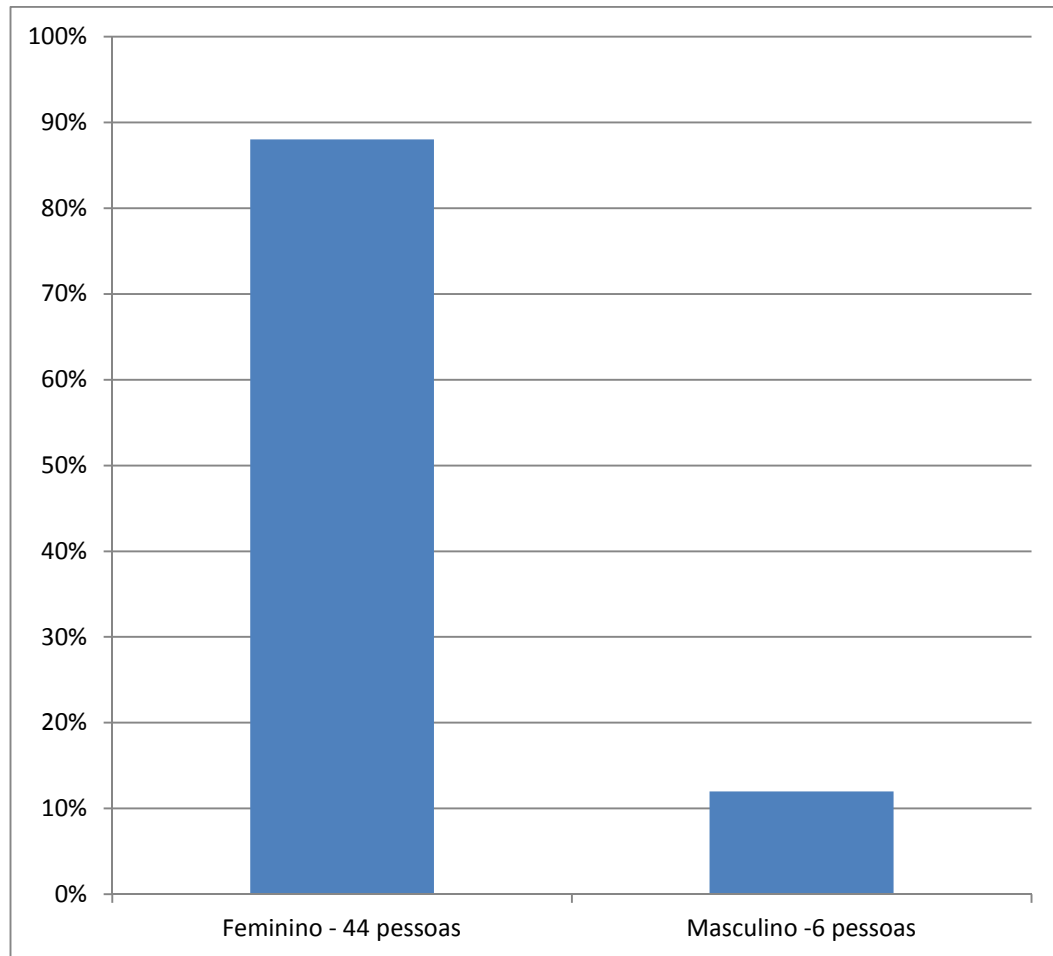
A aplicação do questionário ajudou a obter informações de um grande número de pessoas, opinando em relação aos temas distintos nele abordados, tais como: qualidade do atendimento, qualidade do produto e comodidade (local de distribuição).

Segundo Gil, algumas das vantagens do questionário é que ele “possibilita atingir grande número de pessoas; implica menores gastos com pessoal; garante o anonimato das respostas, etc.” (2006, p. 128). O autor explica que há três tipos de questões: as fechadas, as abertas e as dependentes. No presente trabalho foram utilizadas as questões fechadas, que no entendimento de Gil (2006, p.129-130) “apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista.”

O questionário possibilitou a análise e as reflexões de questões como: a loja Pé Fresco, Loja Móvel, desenvolve seu diferencial competitivo? Qual a percepção do cliente quanto aos serviços prestados pela empresa?

Para o desenvolvimento do trabalho aplicou-se o dito questionário contendo nove questões fechadas para os clientes externos, totalizando-se em 50 pessoas, conforme Anexo 2. Esse questionário possibilitou a análise de pontos importantes aos objetivos propostos pela pesquisa, dadas as respostas aos problemas apresentados, conforme conclui pelos gráficos a seguir.

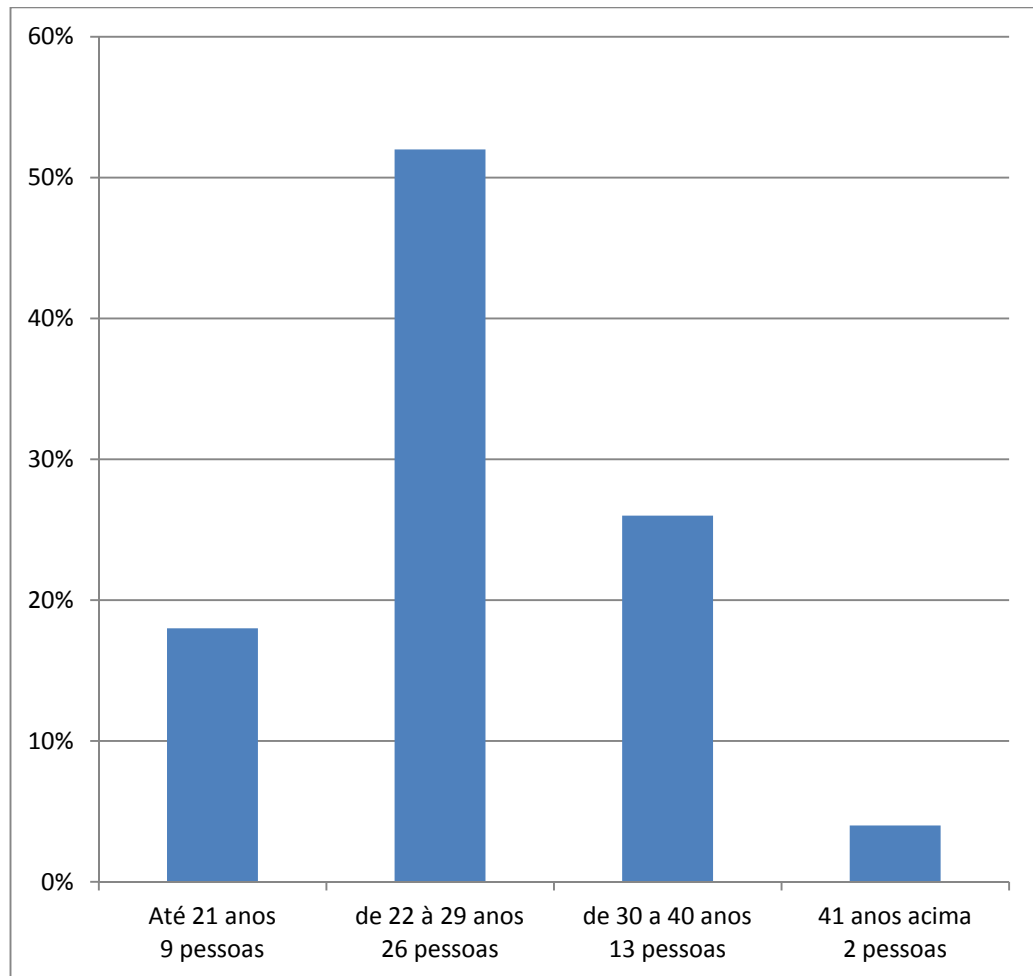
Na primeira questão, indaga-se qual o público preferencial, atinente ao sexo, que compra na loja. A intenção é descobrir o sexo dos consumidores, masculino ou feminino, mais atendido pela a Loja Móvel. Segue o Gráfico 15.

Gráfico 15 – Perfil dos entrevistados.

De acordo com o Gráfico 15, percebe-se que, em sua maioria, 44 pessoas (88%) dos entrevistados, são do público feminino. As consumidoras têm um maior interesse pela compra, o que representa um conhecimento altamente relevante pertinente à manutenção do tipo predominante de estoque. O perfil consumista feminino, traduz uma tendência maior às compras. Tal influência, se comparada ao hábito masculino de cumprir uma necessidade, pode ser originada pela vontade de satisfazer um desejo e exibir um novo modelo que se coadune com o traje ou desfilas a moda em curso.

Segundo o gráfico, 6 pessoas (12%), totalizam um menor número de clientes homens. Apesar de possuírem tanto poder de compra quanto as mulheres, na maioria das vezes, adquirem os produtos visando, precipuamente, satisfazer a necessidade de andar calçado.

Na segunda pergunta, indaga-se sobre a faixa etária dos entrevistados.

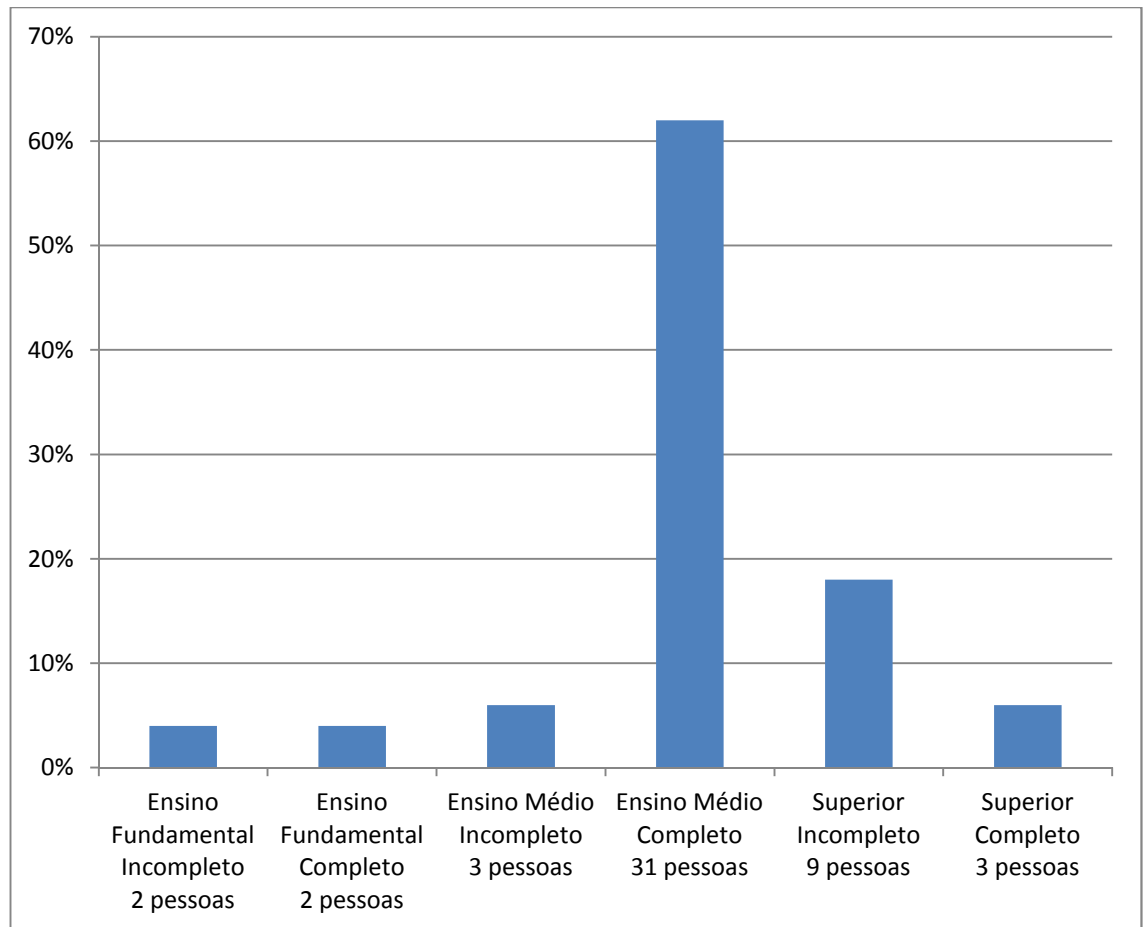
Gráfico 16 – Faixa etária.

Neste gráfico nota-se que a maioria dos entrevistados está na faixa etária entre 22 e 29 anos, com 26 pessoas (52%). Em segundo lugar, 13 pessoas (26%), são da faixa de 30 a 40 anos. Acima de 40 anos, 2 pessoas (4%) e até 21 anos, 9 pessoas (18%). Trata-se, na última faixa, de um perfil jovem que está iniciando a fase adulta. Portanto, são pessoas com uma faixa de renda pré-definida, ou seja, esses entrevistados por já estarem trabalhando, destinam uma parte da renda para satisfazer suas necessidades e desejos.

Foi possível observar, durante as entrevistas, que a maioria dos entrevistados compra calçados para dar de presente e também se dar de presente. Nota-se, também, que aproveitam a oportunidade de ter ao alcance uma Loja Móvel com produtos de qualidade e variedade, aumentando, assim, a satisfação pela compra.

Em terceiro lugar, pergunta-se sobre o grau de escolaridade dos entrevistados.

Conforme o Gráfico 17 obtém-se os seguintes percentuais.

Gráfico 17 – Grau de escolaridade.

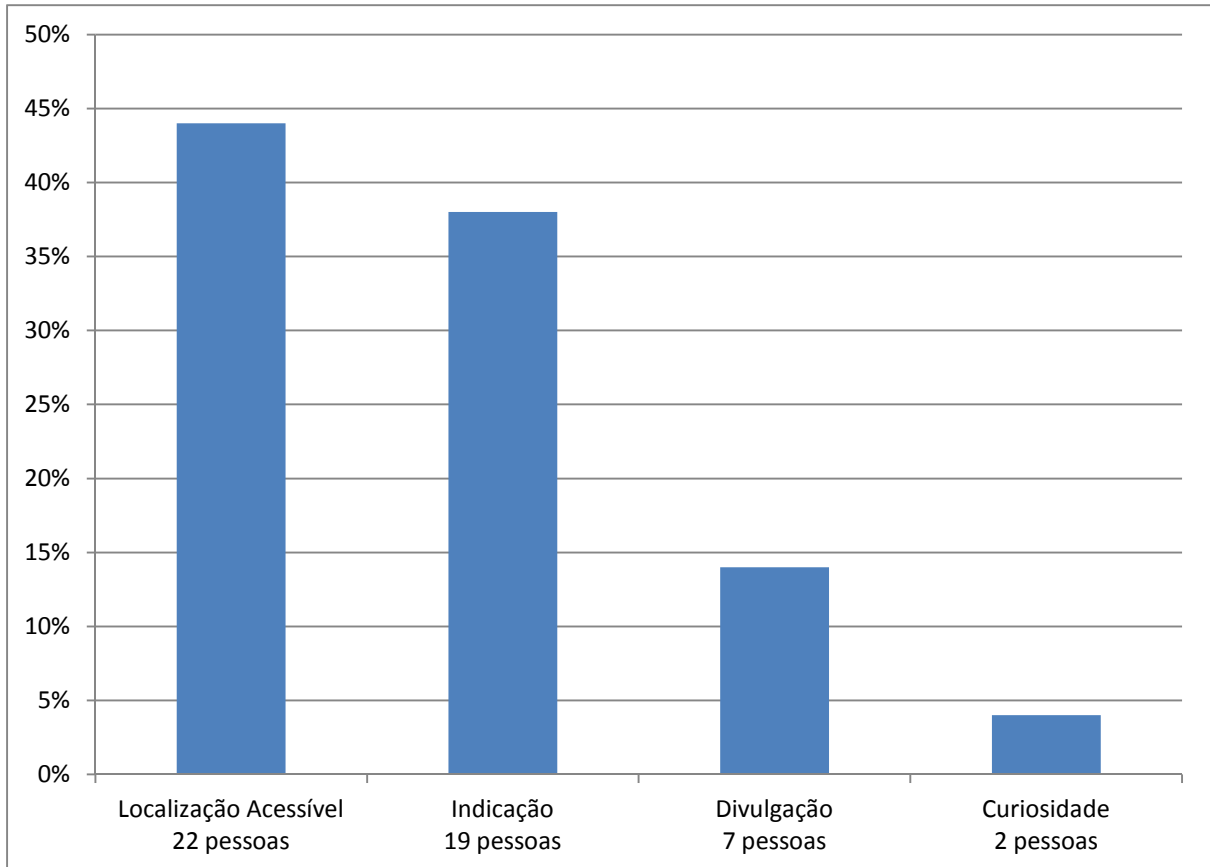
Como resposta, 31 pessoas (62%) afirmam que já concluíram o ensino médio e 9 pessoas (18%) possuem o ensino superior incompleto. Em seguida, 3 pessoas (6%) completaram o ensino superior; 3 pessoas (6%), não finalizaram o ensino médio; 2 pessoas (4%) concluíram o ensino fundamental e, por fim, 2 pessoas (4%) não completaram o ensino fundamental.

Esses dados demonstram que o grupo de entrevistados é formado por pessoas que buscam um melhor desempenho nos estudos, pois, como o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, é mister lutar por uma melhor qualificação para se garantir nesse ambiente de negócios altamente competitivo.

A busca pela qualificação ou outros motivos diversos, fazem com que as pessoas passem por um cotidiano mais atarefado. E é nesse contexto que a Loja Móvel se faz próxima ao domicílio dos clientes, levando conforto, praticidade e qualidade, satisfazendo assim, suas necessidades e dando-lhes segurança em um mundo de violência e mortes, evitando-lhes o trânsito insano e conturbado, a falta de estacionamento e um sem número de percalços e sofrimentos.

Na sequência, na quarta pergunta, inquire-se como os entrevistados conheceram a Loja Móvel. Sendo assim, segue o Gráfico 18 com as informações obtidas.

Gráfico 18 – Como conheceu a loja móvel.



A partir desse gráfico, foi possível constatar que 22 pessoas (44%) responderam que em virtude da loja se encontrar próxima ao seu domicílio, ou seja, pela localização acessível, tiveram oportunidade de conhecê-la. Sem dúvida, o ponto forte da Loja Móvel é a possibilidade de ir até o cliente, em um mundo onde a disponibilidade de tempo é algo cada vez mais escasso.

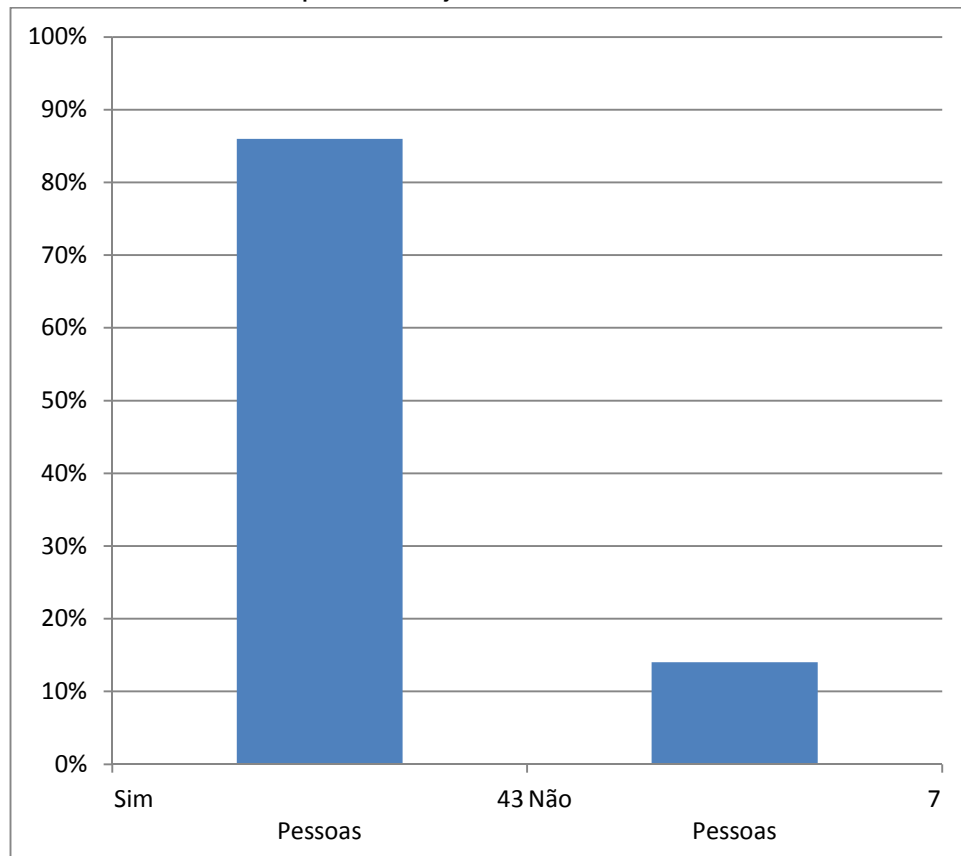
Em seguida, de acordo com a pesquisa realizada, 19 dos entrevistados (38%), conheceram a Loja Móvel através de indicações. Isso demonstra a satisfação e a confiança dos clientes em indicar a Loja Móvel. Em terceiro lugar, a divulgação alcançou 7 pessoas (14%), representando fator significativo para contatar o cliente.

Para finalizar, demonstrando o menor índice da questão, 2 entrevistados (4%), informaram haver conhecido a Loja Móvel por curiosidade. Constata-se,

mesmo assim, a importância deste fator para a propagação do *modus operandi* da empresa.

A quinta pergunta demonstra a eficácia da produção do efeito desejado nas compras na Loja Móvel. Segue a análise do Gráfico 19.

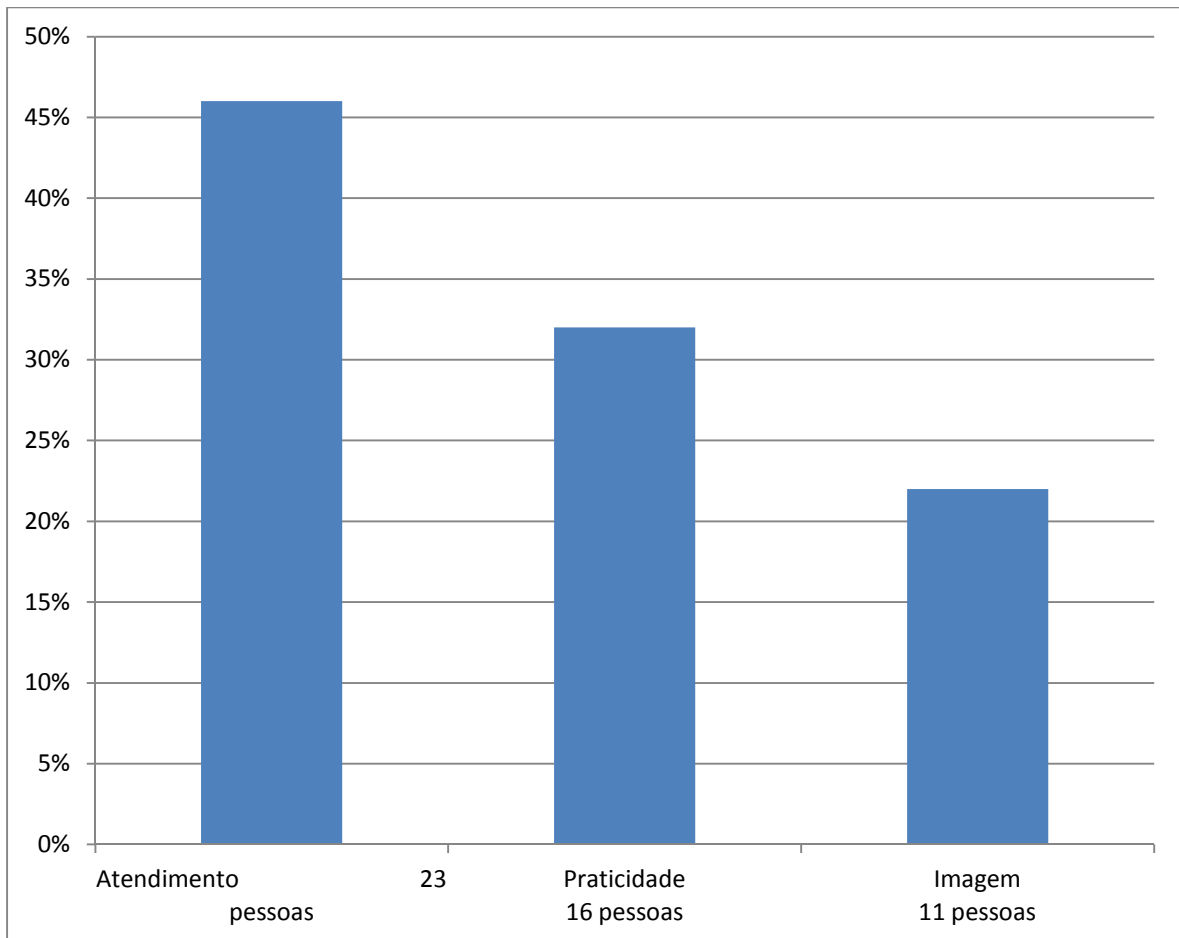
Gráfico 19 – Já comprou na loja móvel.



De todos os entrevistados, 43 pessoas (86%) já fizeram compras na Loja Móvel. Este resultado comprova a efetividade do trabalho realizado pelos gestores da empresa. Assevera, indubitavelmente, a produção do efeito desejado pelo cliente através da excelência do atendimento, qualidade do produto, preços e outros valores, com vistas a descobrir e manter o diferencial competitivo.

Dos entrevistados, 7 pessoas (14%) ainda não são clientes da Loja Móvel. Estima-se o fato de forma positiva, como um agulhão a impulsionar a situação da Loja Móvel.

Como demonstra o Gráfico 20, na sexta pergunta os entrevistados responderam sobre o que mais chamou a atenção na Loja Móvel.

Gráfico 20 – O que chamou atenção na loja móvel.

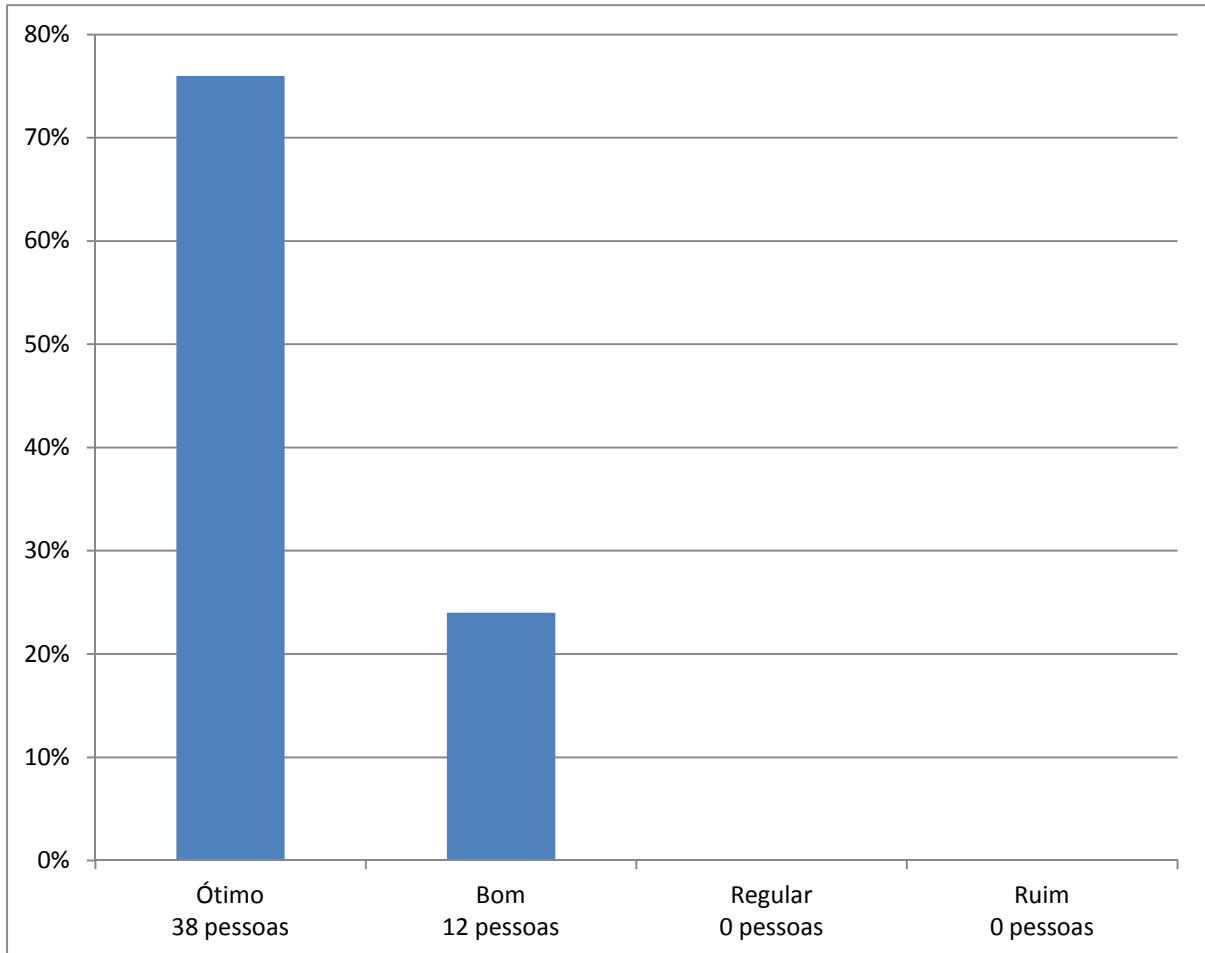
A partir desse gráfico é possível perceber que a qualidade do atendimento é fundamental na escolha da Loja Móvel. De acordo com a pesquisa, o fator mais importante para 23 pessoas (46%) é o atendimento. Percebe-se que os clientes estão priorizando esse modo operacional por parte da empresa, quiçá no afã de satisfação do ego dignificado pelo tratamento dispensado. Assim, procuram por um atendimento que seja personalizado e de qualidade.

Como um ponto a destacar, entende-se que a Loja Móvel tem como objetivo oferecer praticidade, ou seja, propiciar algo rápido, ágil, fácil, cômodo e funcional ao cliente. Por meio da pesquisa, apura-se que 16 entrevistados (32%) colocaram o item praticidade como opção altamente relevante na Loja Móvel, uma vez que ela está em locais acessíveis, proporcionando conforto e bem estar aos clientes.

Na pesquisa também foi relacionado o item novidade, alcançando 11 pessoas (22%). Percebe-se que esse detalhe é um diferencial a ser considerado, pois a inovação na mobilidade do estabelecimento se traduz em um referencial importante na concepção do cliente.

Segue-se à questão sete com a indagação: Qual é a percepção e a avaliação do entrevistado em relação à Loja Móvel? Eis o Gráfico 21 com as informações obtidas.

Gráfico 21 – Percepção da loja móvel.



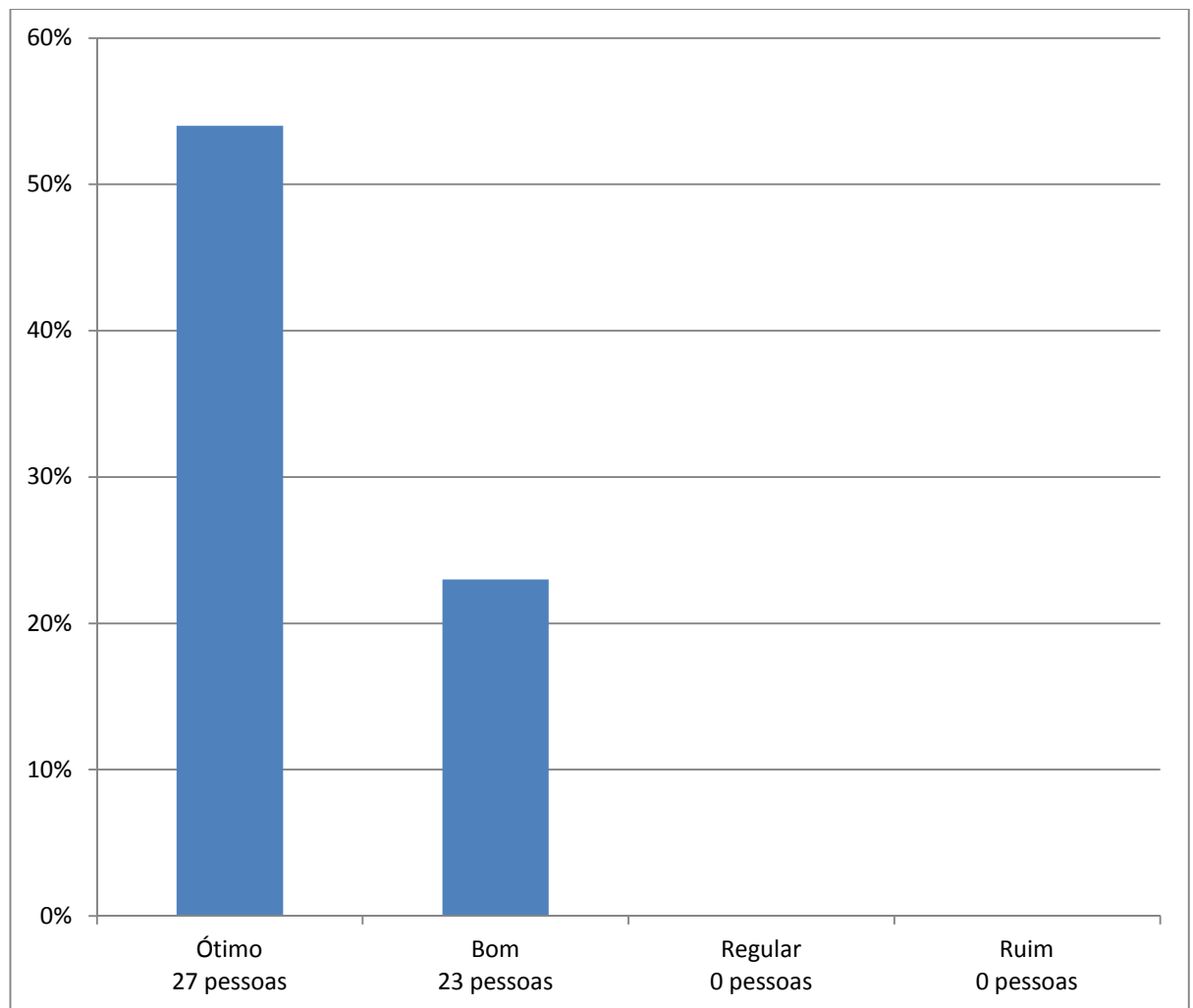
Nesta indagação percebe-se a forma como o cliente vê a loja. É uma avaliação, feita por ele, que pode despertar o poder de compra. Diante do gráfico obtido, percebe-se que a maioria das respostas, 38 pessoas (76%), foi “Ótimo”, seguido por “Bom”, com 12 pessoas (24%). Não houve respondente para os itens “Regular” e “Ruim”.

O resultado demonstra que a Loja Móvel, Pé Fresco Calçados, nome de fantasia, foi muito bem avaliada pelos seus clientes. Os consumidores, de forma unânime, estão satisfeitos com a imagem da loja. Para a empresa é importante manter esta imagem, oferecê-la constantemente à percepção do cliente, pois, pretendendo destacar-se no mercado, é mister usá-la como ferramenta estratégica, transformando-a em sua aliada.

Conclui-se, pelas respostas à questão sete, que a empresa tem se empenhado em suprir as necessidades dos clientes, superando suas expectativas. Nota-se que a Loja Móvel foi criada para atender esse conceito: guardar uma reputação, que lhe foi conferida, de estar sempre perto do cliente, levando, ao seu domicílio, a realização de seus sonhos e desejos.

Na questão número oito, pergunta-se: Qual a opinião das pessoas em relação ao layout (estrutura) da Loja Móvel? Abaixo segue o Gráfico 22 e as informações obtidas.

Gráfico 22 – Layout (estrutura) da loja móvel.

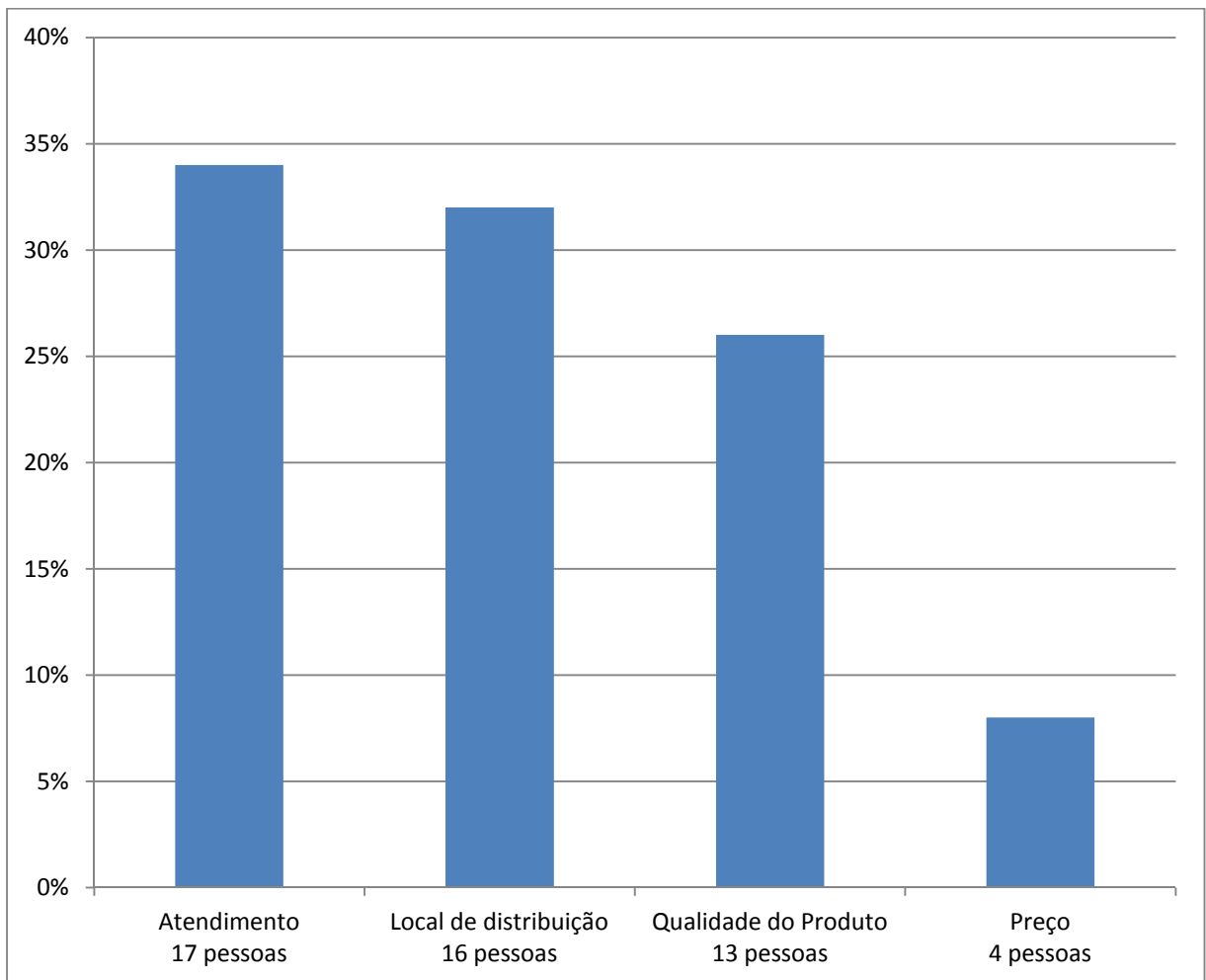


A opinião dos clientes sobre a estrutura da Loja Móvel reveste-se de muita importância, pois reporta ao carro-loja utilizado pela empresa, considerando-o uma extensão da loja fixa. Não obstante ter um espaço interno médio e um *layout* limitado de mercadorias, a Loja Móvel atende bem ao seu propósito, pois conta com a unidade de apoio para auxiliar no estoque e nas vendas. Assim, a maioria dos

clientes entrevistados, 27 pessoas (54%), classificou essa estrutura como “Ótima” e 23 pessoas (46%) como “Boa”.

A questão número nove, Gráfico 23, indaga o que é mais importante para a satisfação do cliente: o atendimento, a qualidade do produto, o local de distribuição ou o preço.

Gráfico 23 – Ponto mais importante para a satisfação do cliente.



De acordo com a opinião dos clientes entrevistados, 17 pessoas (34%), o atendimento é o ponto chave para que a satisfação seja maior, pois quando a pessoa é bem atendida, os outros fatores são menos importantes.

Continuando a análise do gráfico, é possível notar que o segundo ponto mais escolhido pelos entrevistados é o local de distribuição, com 16 pessoas (32%). Nesse quesito, a Loja Móvel possui um diferencial em relação à loja fixa, pois propicia ao cliente a condição de efetuar a compra em seu domicílio, ou seja, o cliente não precisa se preocupar com o deslocamento em um trânsito conturbado e violento, a falta de estacionamento, os assaltos, dentre outros percalços.

A qualidade dos produtos também não foi esquecida, sendo que 13 pessoas (26%) se manifestaram sobre o item, demonstrando que os clientes estão cada vez mais exigentes e conhecedores dos produtos, provando, destarte, que a qualidade é indispensável.

Em último lugar, 4 pessoas (8%) manifestaram sobre o fator mais importante para a satisfação do cliente, o preço, situação algo inusitada pois este é decisivo para um número bem ínfimo de entrevistados.

Fez-se, ainda, uma entrevista com os proprietários da Loja Móvel de calçados Pé Fresco sobre estratégias aplicadas e perspectivas a serem executadas, visando aumentar o nível de satisfação dos clientes. (Anexo 3)

Nesta entrevista, foram obtidas as seguintes respostas:

1- Por que criar a Loja Móvel no segmento de calçados?

“A loja foi criada no intuito de facilitar e dar comodidade ao cliente que não possui tempo para ir até a loja fixa ou tem medo de se expor a turba ensandecida das ruas de um mundo conturbado e sem segurança, conforme é de conhecimento notório e geral”.

2 – O que a loja de calçados Pé Fresco realiza hoje em termos de ações estratégicas para satisfazer o cliente?

“As estratégias primordiais são: trabalhar de acordo com o horário proposto pelo cliente, de forma personalizada, com produtos de alta qualidade, garantindo o menor preço do mercado”.

3 – Quais as perspectivas futuras que podem ser implantadas na Loja Móvel para aumentar o nível de satisfação dos clientes?

“Uma das principais medidas a serem implantadas é ter um álbum virtual de todos os produtos que existem na loja fixa, para que o cliente tenha uma variedade maior de produtos para escolha”.

9 – CONCLUSÃO

Ultima-se a pretensão de encontrar o fim colimado. Afinal, o objetivo de identificar o diferencial competitivo entre produto (qualidade), preço, inovação no

atendimento e local de distribuição se estabelece. Não sem, antes, exaustivas pesquisas.

Percebe-se que, para enfrentar a renhida luta com a concorrência, quiçá objetivando tão somente a permanência no mercado, a empresa necessita praticar, sistematicamente, métodos competitivos susceptíveis de se transformarem em vantagem.

A evolução do calçado através dos tempos pode ser vista por meio de célere exposição histórica, servindo para demonstrar o progresso no setor e despertar interesses econômicos e os modos de sua consecução.

A exposição sobre tipos e setores de varejo de calçados no Brasil, coloca o empresário no âmago desse universo, propiciando-lhe conhecimentos econômicos e sociais de alta relevância sobre o ramo, que, para uma inteligência perspicaz, se transforma em vantagem competitiva.

Perscrutando os teóricos e atendo-se às pesquisas dos acadêmicos inseridas neste estudo, o diferencial almejado não se evidencia, de forma conclusiva, em um, sobre qualquer outro dos fatores retro elencados.

Assim, reportando de forma sucinta aos autores no trabalho, tem-se:

Produto (qualidade) – O produto é uma concepção mental do comprador, que adquire não o que o produto possa fazer por ele, mas o que ele quer que o produto faça. O benefício não é parte do produto, mas sim, o que as pessoas querem que ele seja. Um produto pode ser feito com qualidade, ficando sujeito ao fracasso caso o consumidor não perceba esses atributos como satisfação aos seus anseios. Portanto, a qualidade se subjugava ao desejo do cliente;

Preço – A ideia de que o preço é um comunicador da qualidade do produto, ou possibilidade de sua aquisição – portanto um diferencial – é questionada por muitos autores. Tergiversam expondo que o preço pode ser menos importante que a marca ou que a imagem da loja quando se trata de um indicador de qualidade. O fator preço é entendido de forma diferente pelos consumidores, chegando, inclusive, à constatação de que a consciência do preço é inversamente correlacionada com a classe social, com exceção das classes muito baixas. De um modo geral, o preço não representa opção definitiva ao consumidor. Ora compra porque o preço alto está indicando-lhe status, renunciando a aquisição de outros bens, ora porque o preço baixo do mesmo produto lhe possibilita a compra;

Atendimento – Queda-se o estudo em extensas elucubrações sobre o atendimento, haurindo informações que comparadas ao modo de uma simbiose, se integram, formando a inteligência de que a condução de uma empresa ao fracasso, a um pedido de recuperação judicial ou extrajudicial, a um marasmo em décadas, ou mesmo a uma hecatombe final, falência, não é falta do produto, preço ou a ausência de consumidores, mas, sim, a carência de bons vendedores que ofereçam um atendimento a contento do cliente. Esta assertiva é referendada pela pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Relações com o Cliente (BRC), citada pelo acadêmico Cesar Adolar Soares Mazon, indicando qual item o consumidor brasileiro mais valoriza em uma empresa, sendo que o resultado foi “atendimento” em primeiro lugar, com 43%, e se mostra correta pelas declarações dos entrevistados, em um estudo de caso, adiante explicito, momento em que se materializa a informação pretendida, motivo deste estudo.

Destarte, no início, as fontes foram escolhidas por meio de um levantamento bibliográfico e documental. Os livros, revistas especializadas e matérias de casos análogos ao tema, publicadas em jornais, permitiram inteirar-se da história, evolução e atual situação do setor calçadista no Brasil, fornecendo subsídios para avaliar o processo estudado e dando consistência teórica ao trabalho.

Em seguida fez-se uma pesquisa de campo com quarenta clientes de lojas de varejo em Goiânia e um estudo de caso, entrevistando cinquenta clientes da empresa Pé Fresco Calçados – Loja Móvel, realizando, ainda, uma entrevista com seus proprietários, conforme se vê nos anexos 1, 2 e 3 e nas respostas à algumas questões. Transcreve-se, *ipsis litteris*, os resultados obtidos com as respostas dos entrevistados às principais questões que deram azo a cognição do diferencial, referendando a consciência conclusiva do trabalho.

Na primeira questão, indaga-se a “opinião sobre o atendimento nas lojas de varejo de Goiânia. Neste caso, “17 pessoas (42,5%) dos quarenta entrevistados, consideram bom o atendimento; 12 pessoas (30%) declararam muito bom; 8 entrevistados (20%) afirmaram ser excelente e, apenas, 3 pessoas (7,5%), classificaram o atendimento como ruim”. Um número expressivo de entrevistados, quase 50%, considera o atendimento apenas bom e não muito bom ou excelente. O fato identifica uma consciência coletiva que anseia por um melhor atendimento.

Em seguida, perquire-se sobre a avaliação de qualidade. Nesta pergunta objetiva-se inteirar como o entrevistado opina sobre a qualidade dos calçados

adquiridos nas lojas fixas de varejo em Goiânia, dessa forma: “Constata-se uma aproximada repetição do número de pessoas e percentuais apresentado na primeira pergunta, portanto, 18 pessoas (45%) consideram boa a qualidade; 14 clientes (35%) muito boa; 8 entrevistados (20%) julgam-na excelente e não se apresenta alguém a considerá-la ruim, ignorando ou respondendo”. O resultado serve à conclusão de que a qualidade do produto pode ser, também, um diferencial.

Respondendo a quarta pergunta, os clientes de lojas fixas de varejo fazem a avaliação sobre preços: “Busca-se, precipuamente, neste trabalho, o fator preço como eventual diferencial competitivo, neste caso, 40 entrevistados (63%) identificaram-no como bom. Conclui-se que a manifestação pode ser entendida como possibilidade de vantagem competitiva e não como prova insofismável e cabal dessa condição, vez que a maioria, 63%, considera o fator preço apenas ‘bom’ e não ‘muito bom’ ou ‘excelente’.”

Respondendo a pergunta sobre lojas de preferência, questão 7, a maioria dos entrevistados preferiu lojas próximas à residência, 22 pessoas (55%); em seguida 9 pessoas (22,5%), optaram pela Loja Móvel, mesmo tratando-se de compradores em lojas fixas. Pode-se deduzir que a preferência se faz em razão do produto ser oferecido pela Loja Móvel próxima ao seu domicílio.

Entretanto, na pergunta número 8, “Motivo da Preferência”, o item “localização acessível”, opção selecionada por 15 pessoas (37,5%) foi superado pelo fator “atendimento” com 16 das 40 pessoas entrevistadas (40%).

A pergunta número 9, sobre os clientes de “lojas fixas”, sobre “o que é mais valorizado em uma loja”, busca objetivamente encontrar o fator diferencial que mais evidencia a vantagem.

“A preferência, cognoscível pela conclusão dos respondentes à questão 8, confirma a expectativa de respostas análogas às inquirições desta pergunta. A razão da similaridade é a busca incessante do fator preponderante aos demais, citados no trabalho, na criação da vantagem competitiva. Também, nesta pergunta, o “atendimento” sobressai, em primeiro lugar, representado por 14 pessoas (35%); em segundo lugar, quase com o mesmo percentual, 13 pessoas (32,5%) consideram o “local de distribuição”; em terceiro, com 10 entrevistados (25%), a “qualidade do produto”; e, em último lugar, conclusão assaz inusitada e insólita, o “preço” com apenas 3 pessoas (7,5%), julgando o “atendimento” como maior valorização em uma loja”.

À guisa de referendá-lo, este resultado é repetido, quase com os mesmos percentuais, em idênticas perguntas feitas, na questão de número 9 aos clientes da Loja Móvel.

As perguntas antecedentes a esta questão, também realizadas com os clientes da Loja Móvel, buscam conhecimentos relacionados às tendências, faixas etárias, público masculino/ feminino, intelectualidade e preferências quanto à localização, fatores de fundamental importância para aferição do diferencial, conforme se infere pelas respostas: 44 entrevistados (88%) são do público feminino, demonstrando uma tendência maior às compras e, portanto, necessidade de uma atenção especial, sem descuidar, entretanto, o público masculino; 26 pessoas (52%) encontram-se na faixa etária de 22 a 29 anos, identificando uma idade de maior consumo; 31 pessoas (62%) concluíram o ensino médio, exercendo atividades produtivas e, por conseguinte, com exíguo tempo para se deslocar até a loja fixa, corroborando com o que foi respondido na pergunta seguinte, quando 22 entrevistados (44%) disseram conhecer a Loja Móvel em razão da localização acessível, próxima ao seu domicílio, sendo que 43 pessoas (86%) disseram que já fizeram compras na Loja Móvel. As respostas referentes à pergunta 6 informam que o fator mais importante é o atendimento, conforme 23 pessoas (46%) manifestaram, realçando o diferencial. De acordo com a manifestação de 38 pessoas (76%), os consumidores entrevistados estão satisfeitos com a imagem da Loja Móvel e 23 pessoas (46%) classificam sua estrutura como ótima.

A questão número 9 feita aos clientes da Loja Móvel é dirigida aos compradores de lojas fixas. Ambas perquirem o que é mais importante para a satisfação do cliente: atendimento, qualidade do produto, local de distribuição ou preço. De acordo com a opinião dos clientes entrevistados, 34% deles classificam que o atendimento é o ponto chave para que a satisfação seja maior, pois quando a pessoa é bem atendida, os outros fatores são menos importantes.

Continuando a análise do gráfico, nota-se que o segundo ponto mais escolhido pelos entrevistados é o local de distribuição, com 16 pessoas (32%). Nesse quesito, a Loja Móvel possui maior diferencial que a loja fixa, pois propicia ao cliente a condição de efetuar a compra em seu domicílio, ou seja, o cliente não precisa se preocupar com o deslocamento em um trânsito conturbado e violento, a falta de estacionamento, os assaltos, dentre outros percalços.

A qualidade dos produtos também não foi esquecida, tendo 13 pessoas (26%) se manifestado sobre o item, demonstrando que os clientes estão cada vez mais exigentes e conhecedores do produto, provando, destarte, ser a qualidade algo indispensável.

Em último lugar, 4 pessoas (8%) manifestaram-se sobre o fator mais importante para a satisfação do cliente, o preço, situação inusitada pois este é decisivo para um número ínfimo de entrevistados.

Os consumidores nem sempre são sensíveis ao preço, pagando bem mais por um artigo, só por imaginar que o produto é melhor. Portanto, para os clientes de lojas fixas, o preço é decisivo apenas para 3 pessoas (7,5%) e 4 pessoas (8%) para os clientes da Loja Móvel.

Com relação à qualidade, sua relevância existe apenas para 10 compradores (25%) de lojas fixas e para os clientes da Loja Móvel, 13 pessoas (26%).

O local de distribuição veio em segundo lugar, com 13 clientes (32,5%) das lojas fixas e, clientes da Loja Móvel, 16 pessoas (32%).

O atendimento bateu o recorde em escolhas: 35% dos consumidores, 14 clientes de lojas fixas e 17 pessoas, 34%, compradores da Loja Móvel, citaram-no como de capital importância para a realização da compra.

O presente estudo mostrou que cada indivíduo reage de forma diferente dentro de um mesmo ambiente, por isso é extremamente complicado estabelecer leis ou padrões para que sejam seguidos e que deem certo todas às vezes. Após as pesquisas, pode-se afirmar, entretanto, que todo consumidor valoriza a excelência do atendimento e o local da distribuição próximo ao seu domicílio.

Fez-se, ainda, uma entrevista com os proprietários da Loja Móvel de calçados Pé Fresco sobre estratégias aplicadas e perspectivas a serem executadas visando aumentar o nível de satisfação dos clientes. (Anexo 3).

No estudo de caso e na entrevista com os proprietários, procurou-se o diferencial, também, em razão da localização acessível para a compra. A direção da empresa objeto desse estudo, entre outras alegações que objetivam a vantagem competitiva, informa que: “A loja foi criada no intuito de facilitar e dar comodidade ao cliente que não possui tempo para ir até a loja fixa ou tem medo de se expor à turba ensandecida das ruas de um mundo conturbado e sem segurança, conforme é de conhecimento notório e geral”.

Acrescem os gestores que, iniciativas como treinamento de pessoal com vistas ao bom relacionamento com o cliente e a oferta do produto onde este se encontra, são fundamentais para que haja o diferencial competitivo a ser explorado e praticado na empresa.

Comprova-se, então, que o fundamental para que uma empresa se estabeleça e mantenha-se no mercado é o atendimento aliado a facilidade de compra.

Portanto, pode-se concluir a respeito das informações constantes no presente estudo, com o propósito de alcançar e obter o diferencial competitivo, que este resulta da inovação no atendimento e da distribuição do produto, feito pela Loja Móvel, no domicílio do consumidor.

10 - CRONOGRAMA

CRONOGRAMA

ATIVIDADES	ANO/PERÍODO																											
	2013												2014												2015			
MESES	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A
Seleção do Tema																												
Revisão do Projeto																												
Levantamento de Dados																												
Análise de Dados																												
Redação																												
Digitação																												
Encadernação/ formatação																												
Inscrição da tese																												
Defesa																												

11 – REFERÊNCIAS

- BACURAU, F. B. F. *Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: um estudo a partir do modelo de Porter*. 2006, 58f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- BORGES, A. R. *Marketing de Varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes*. 2001, 71f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- BROYDRICK, Stephen C. *Valorizando o Consumidor*. São Paulo: Futura, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração dos Novos Tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. *Marketing Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1993.
- COX, R. Retail. *Management*. London: Pitman, 1996.
- EVANGELISTA, J. L. *Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda*. 2009, 41f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. *Planejamento Estratégico na Prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Halls, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARQUES, E. V. *O uso da tecnologia e informação no varejo brasileiro: um panorama na visão de especialistas e executivos*. São Paulo: FGV – EAE/SP, 2004.
- MANZON, C. A. S. A. *Qualidade de serviços como diferencial competitivo em concessionárias de automóveis*. 2010, 73/ 74/ 75f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

MONROE, Kent B.; KRISHNAN, R. O efeito dos preços no evaluations. In: subjetiva produto: Jacoby, Jacob, Olson, Jerry C. *A qualidade percebida: como os consumidores veem lojas e mercadorias*. Lexington: Lexington Books, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PAULA, S. C. S. *Estratégias de Marketing utilizadas pelas empresas varejistas localizadas no centro comercial de Rua Baixa dos Sapateiros da cidade de Salvador, que elegem as Classes de Renda C, D e E como mercado alvo*. 2006, 72f. Dissertação (Curso de Pós-Graduação – Master of Science (stricto sensu) em Marketing e Gestão Empresarial – Instituto de Investigação Científica e de Pós-Graduação) – Universidade Internacional, Lisboa.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

Estratégia Competitiva. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, S. L. *Tecnologia da Informação na Competitividade e Gestão de Lojas de Departamento de Vestuário e Moda*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração Financeira*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZEITHAML, V. A. *Consumer Perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. v. 52 jul. Oklahoma: Journal of Marketing, 1988.

ZUZA, M. S. P. *Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente: um Estudo de Caso*. 2003, 73f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Anexo 1

Estrutura da pesquisa referente às lojas fixas de varejo

Número de Ordem da Entrevista

BOM DIA (TARDE), MEU NOME É _____, ESTAMOS REALIZANDO UMA ENQUETE SOBRE CALÇADOS E ACESSÓRIOS EM GOIÂNIA, PARA TENTAR SOLUCIONAR ALGUNS PROBLEMAS QUE EXISTEM NO RAMO, FACILITANDO ATÉ MESMO A COMPRA. FICARIA MUITO GRATO SE O(A) SENHOR(A) PUDESSE RESPONDER ALGUMAS PERGUNTAS, JÁ QUE ISSO NÃO LEVARÁ MUITO TEMPO, ASSEGURANDO-LHE QUE A INFORMAÇÃO NÃO SERÁ TRATADA DE FORMA INDIVIDUAL E QUE NEM O SEU NOME, NEM O NOME DA EMPRESA SERÁ UTILIZADO.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

QUADRO DE CONTROLE – DETALHAR CLARAMENTE

A ENTREVISTA DEVE SER REALIZADA APENAS COM CLIENTES QUE POSSUEM POTENCIAL PARA COMPRA.

MICROREGIÃO _____

MUNICÍPIO _____

NOME DO ENTREVISTADOR _____

P.1 – QUAL SUA OPINIÃO SOBRE O ATENDIMENTO DISPENSADO NAS LOJAS DE CALÇADOS EM GOIÂNIA?

1 – () Excelente

2 – () Muito Bom

3 – () Bom

4 – () Ruim

5 – () NS/NR

P.2 – COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DOS CALÇADOS ADQUIRIDOS RECENTEMENTE?

- 1 – () Excelente
- 2 – () Muito Bom
- 3 – () Bom
- 4 – () Ruim
- 5 – () NS/NR

P.3 – QUANDO PEDE ALGUM MODELO DE CALÇADO, TEM SEMPRE O SEU NÚMERO?

- 1 – () Sempre tem
- 2 – () Algumas vezes tem
- 3 – () Sempre não tem
- 4 – () NS/NR

P.4 – COMO VOCÊ AVALIA AS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO E OS PREÇOS DOS CALÇADOS ADQUIRIDOS?

- 1 – () Excelente
- 2 – () Muito Bom
- 3 – () Bom
- 4 – () Ruim
- 5 – () NS/NR

P.5 – QUAL SUA PREFERÊNCIA COM RELAÇÃO A CALÇADOS?

- 1 – () Sandália
- 2 – () Sapato Fechado
- 3 – () Bota ou Botina
- 4 – () Tênis
- 5 – () NS/NR

P.6 – QUAIS SÃO AS CORES MAIS UTILIZADAS POR VOCÊ?

- 1 – () Preto

2 – () Caramelo

3 – () Branco

4 – () Bege

5 – () Azul

6 – () Cinza

7 – () Vermelho

P.7 – QUAIS SÃO AS LOJAS DE SUA PREFERÊNCIA?

1 – () Lojas que ficam próximas ao domicílio

2 - () Lojas que ficam em Shopping

3 - () Lojas em Galerias

4 - () Feiras ou Camelôs

5 – () Loja Móvel

6 - () NS/NR

P.8 – POR QUE DA PREFERÊNCIA ANTERIOR?

1 – () Comodidade

2 – () Praticidade

3 – () Atendimento

4 – () Localização Acessível

P.9 – O QUE VOCÊ MAIS VALORIZA EM UMA LOJA?

1 – () Preço

2 – () Produto (qualidade)

3 – () Atendimento

4 – () Local de Distribuição (venda)

5 – () NDA

P.10 – QUAL SUA FAIXA ETÁRIA (IDADE)?

1 – () De 15 à 20 anos

- 2 – () De 21 à 35 anos
- 3 – () De 36 à 50 anos
- 4 – () Acima de 51 anos

P.11 – COMO VOCÊ TRABALHA?

- 1 – () Em pé
- 2 – () Sentado
- 3 – () Andando

P.12 – QUANTAS VEZES POR SEMESTRE VOCÊ COMPRA SAPATOS?

- 1 – () Apenas 1 vez
- 2 – () De 2 à 3 vezes
- 3 – () Mais de 4 vezes
- 4 – () NS/NR

P.13 – QUANTOS PARES SÃO COMPRADOS A CADA VEZ?

- 1 – () Apenas 1 par
- 2 – () De 2 a 3 pares
- 3 – () Mais de 3 pares
- 4 – () NS/NR

Nome da pessoa entrevistada: _____

Endereço: _____

Profissão: _____

Observação: _____

ANEXO 2

Questionário aplicado aos clientes Pé Fresco (Loja Móvel)

Arlindo Fernandes Caixeta vem, respeitosamente, solicitar aos senhores (as) o preenchimento deste questionário, cujo objetivo é analisar o perfil dos clientes na empresa Pé Fresco Calçados (Loja Móvel). Salienta-se que não há necessidade da identificação do entrevistado e os seus dados não serão divulgados, tendo apenas, o intuito de obter informações para esta pesquisa científica.

Perfil dos entrevistados

1 – Sexo

- Feminino
- Masculino

2 – Faixa Etária

- Até 21 anos
- De 22 à 29 anos
- De 30 à 40 anos
- Acima de 41 anos

3 – Grau de Escolaridade

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

4 – Como você conheceu a Loja Móvel da Pé Fresco Calçados?

- Indicação
- Curiosidade
- Divulgação
- Localização Acessível

5 – Você já comprou na Loja Móvel?

() Sim

() Não

6 – O que lhe chamou atenção na Loja Móvel?

() Praticidade

() Imagem

() Novidade

() Atendimento

() Divulgação

7 – Qual a sua percepção da Loja Móvel?

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

8 – Qual sua opinião em relação a estrutura da Loja Móvel?

() Ótima

() Boa

() Regular

() Ruim

() Variedade de Produtos

() Forma de Pagamento

9 – Qual o ponto que você acha importante para sua satisfação?

() Atendimento

() Qualidade dos Produtos

() Comodidade

ANEXO 3

Entrevista com os proprietários da Loja Móvel

1- Por que criar a loja Móvel no segmento de calçados?

2- O que a loja de calçados Pé Fresco realiza hoje em termos de ações estratégicas para satisfazer o cliente?

3- Quais as perspectivas futuras que podem ser implantadas na loja Móvel para aumentar o nível de satisfação dos clientes?
