

ESTRATÉGIAS PARA O VAREJO

Sérgio L. Lepsch^()*
Geraldo Luciano Toledo^()*

RESUMO

Este trabalho objetiva abordar o tema estratégias de crescimento e competitivas para o varejo, explorando o conjunto de decisões que podem orientar o esforço de marketing da empresa varejista a longo prazo e sob condições típicas de ambientes fortemente competitivos e em permanente transformação. Inicialmente, apresenta-se uma visão estruturada de estratégia, revisando-se, em seguida, estratégias alternativas de crescimento direcionadas ao varejo, como diversificação ou especialização, aquisição ou fusão e parceria ou concessão. Abordam-se, ainda, as estratégias competitivas, particularmente o caso da estratégia de enfoque, com os desdobramentos em liderança de custo total e o posicionamento de mercado por diferenciação, no âmbito do marketing estratégico dessa modalidade de empresa, inserida em um importante setor da economia.

^(*) Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. E-mail: sllepsch@usp.br

^(*) Professor-Titular do Departamento de Administração da FEA/USP. E-mail: gtleto@usp.br.

INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial, entendida como o curso de ação a ser adotado por uma empresa para atingir um ajuste viável entre seus objetivos e as oportunidades de mercado em mudança, mediante alocação de recursos escassos, tendo em vista suas características, as de seu ambiente e as relações entre ambos, tem história curta no varejo. As profundas mudanças provenientes da interferência das forças e entidades externas, particularmente dos agentes econômicos, provocadas por tendências e eventos como globalização da economia, acirramento da concorrência e necessidade de orientação para o mercado não têm sido associadas à adoção de estratégias de longo prazo no setor.

A orientação para o mercado fundamenta-se na importância do claro conhecimento das necessidades, desejos e expectativas do consumidor e das razões pela qual elege uma loja na estratégia do varejo, tendo em vista posicionamento daquela, comparativamente ao da concorrência. Sendo o varejo muito dinâmico, as mudanças ocorrem com muita rapidez. Há uma necessidade de estar sempre atualizando a tecnologia, especialmente no que diz respeito ao atendimento dos desejos do consumidor de oferta criativa e diferenciada. Todavia, o estilo administrativo primordialmente reativo do varejista, convertido em ações centradas basicamente em atividades e processos operativos (econômico) e raramente voltadas para o estabelecimento de estratégias de crescimento e competitivas tem causado reflexos negativos nos resultados de longo prazo.

Assim, por exemplo, o reestudo do *mix* de produtos e reduções nos gastos para compensar as perdas inflacionárias foram duas das principais medidas adotadas, de forma rápida, pelos supermercados, após a abertura comercial ocorrida no Brasil, a partir do início da década e a relativa estabilidade econômica alcançada com o plano de estabilização, implantado em meados de 1994. Entre os setores da economia, o varejista foi um dos que sofreram mais impactos e transformações desde então, situação que tende a se manter nos próximos anos. O aumento dos padrões de consumo estão abrindo novas oportunidades de mercado e atraindo concorrentes externos. Com isso, o ambiente competitivo apre-

senta-se desafiador para os administradores varejistas, refletindo um cenário onde se vislumbram consumidores mais exigentes, concorrentes procurando inovar e profissionalizar-se, além do surgimento de rápidas transformações tecnológicas e de instrumentos político - legais.

Ao procurar atingir a satisfação do consumidor, mediante o conhecimento de suas características e das demais variáveis ambientais, em especial a ação da concorrência, a organização varejista pode segmentar devidamente o mercado e posicionar corretamente o “produto” do varejo, materializado nos diversos formatos de comércio. No ambiente contemporâneo, a vantagem competitiva vem se deslocando em favor das organizações que dão prioridade a um formato que melhor satisfaça segmentos de consumidores claramente definidos, uma vez que o varejo, proporcionando utilidade de tempo e lugar, assume um importante papel na cadeia produtiva como agente facilitador e estimulador de trocas.

A estratégia empresarial apoia-se nos objetivos das organizações e decisões de alocação de recursos. Conseqüentemente, as decisões estratégicas, por sua natureza complexa, têm impactos significativos nas organizações. Por esse motivo, a responsabilidade sobre a estratégia e sua eficácia vincula-se à alta administração, enquanto que a responsabilidade sobre os resultados e sobre a eficiência no uso dos recursos repousa na administração operacional. As possibilidades de sucesso aumentam quando os administradores operacionais entendem o motivo pelo qual a decisão faz sentido, estando, portanto, motivados a implementá-la.

Este trabalho objetiva tratar o tema estratégias de crescimento e competitivas para o varejo, explorando o conjunto de decisões que podem orientar o esforço de marketing da empresa varejista a longo prazo e sob condições ambientais fortemente competitivas e em permanente transformação. Procura-se, inicialmente, apresentar uma visão estruturada de estratégia, revisando-se, em seguida, estratégias alternativas para o varejo, como diversificação ou especialização, aquisição ou fusão e parceria ou concessão. Abordam-se, ainda, as modalidades de estratégia de enfoque e o posicionamento de mercado, no âmbito do marketing estratégico da empresa

varejista, a qual integra um importante setor da economia.

Estratégia no Varejo

A estratégia empresarial é uma entidade intangível, abstrata; não existe como ente material e não se manifesta em estado tangível nas empresas. É possível, porém, identificar manifestações e evidências de seu uso sob a forma de documentos, declarações e práticas. Tais manifestações constituem a expressão da estratégia, mas não se confundem com ela.

A estratégia assume configurações distintas, e podendo ser visualizada por meio de perspectivas diferenciadas. A conotação de estratégia empresarial neste texto é de curso de ação, decidido por uma empresa, para alcançar seus objetivos, mediante alocação de recursos escassos, tendo em vista suas potencialidades e vulnerabilidades aos impactos favoráveis ou desfavoráveis das forças e entidades do ambiente externo.

Os Objetivos da Empresa Varejista

A empresa varejista é considerada um elo intermediário na cadeia produtiva, vendendo produtos manufaturados pelo setor industrial, situado a montante, para o consumidor final, situado a jusante, agregando-lhes valor por intermédio de serviços de distribuição. Portanto, é razoável afirmar que o “produto” do varejo não é algo físico, são os serviços ou atributos de uma loja, agregados a bens produzidos por outros setores da economia e prestados no comércio para o consumidor final. Entre os atributos podem ser apontados: *mix* de preços, *mix* de produtos oferecidos, qualidade dos produtos, arquitetura do prédio, arquitetura ambiental e imagem da loja, *lay out*, atendimento rápido e cortês, estacionamento, tamanho da loja, localização, cartão de crédito, etc.. Varejo é também uma unidade decisória da economia, considerada sob o prisma de transações com os fornecedores na compra e com os consumidores na venda de produtos. Essa dualidade faz com que ele integre o sistema de marketing dos fabricantes e, ao mesmo tempo, opere seu próprio sistema de marketing (Lepsch, 1996 p.13).

O conjunto de atributos (*mix* de serviços) de uma loja encontra-se consubstanciado no formato do negócio (*retail business format*). No varejo, nem sempre é possível que a empresa sobreviva com qualquer tipo de formato de loja. Um pré-requisito para estabelecimento de estratégias no varejo é o conhecimento dos componentes do ambiente geográfico, onde se pretende localizar a loja. Existe sempre um formato mais apropriado para diferentes localizações das lojas.

É oportuno discorrer sobre os objetivos perseguidos com mais frequência por uma empresa varejista, ou seja, sobre para onde a empresa decidiria ir, no longo prazo, do ponto de vista de comportamento no mercado. Para analisar o comportamento estratégico da empresa varejista, torna-se necessário focalizar mais pormenorizadamente seus objetivos.

Nicol (1985, p.184) entende que, via de regra, as empresas não podem ter um único objetivo, o da maximização do lucro, mas, sem dúvida, ele é um importante objetivo de uma empresa genérica. Ao se falar em vantagem competitiva, está se pensando, em última análise, no que significa para a obtenção de lucro. Devido ao caráter dinâmico do varejo, as mudanças ocorrem com rapidez, necessitando a empresa estar sempre atualizada em relação à tecnologia e às tendências do mercado. Este é o motivo pelo qual as empresas varejista devem dar prioridade às ações operacionais.

A competição entre lojas ou redes de lojas não ocorre apenas com inovações nos atributos que compõem os formatos das lojas (competição extra-preço), mas também com ações promocionais e no *mix* de preços (competição via preço). Admitindo-se que essas outras ações podem ser tão importantes para a sobrevivência da firma quanto as inovações, percebe-se que o princípio da maximização do lucro está sujeito a sofrer mudanças substanciais, tanto no curto prazo quanto no longo. As empresas devem determinar o *mix* de produtos, o *mix* de preços e o formato de loja no curto e no longo prazos, para alcançar seus objetivos (Nicol, 1985, p.184).

McGoldrick (1990, p.212) relaciona os seguintes objetivos como os adotados com mais frequência pelas empresas varejistas:

- a) Maximização do lucro - para as redes de tamanho médio, com administração, em geral,

familiar, é razoável admitir que o objetivo mais importante é o lucro.

- b) Retirada razoável para a família - para empresas pequenas, com administração familiar.
- c) Aumento da participação no mercado - a necessidade de aumentar a fatia de mercado é uma característica das grandes e médias redes. É muito comum também em cadeias que estão introduzindo novos modelos, como hipermercado ou supercentro, ou ainda outros novos formatos.
- d) Defesa do mercado - muitas redes varejistas procuram proteger determinada área de influência, tendo como intuito criar barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado.
- e) Estabilização do mercado - com esse objetivo, a loja procura interromper a prática de guerra de preços pela concorrência, podendo-se usar também para desviar dos preços a atenção do consumidor.
- f) Imagem da rede - a prática de uma política de preços baixos todo dia pode ser um objetivo para atrair e manter fiel o consumidor às lojas da rede. É possível considerá-la também um objetivo visando a mostrar ao consumidor certa integridade nos preços.
- g) Preços abaixo do custo marginal - se um determinado item, categoria de produto ou seção, apresentar sinais de entrada no estágio final do ciclo de vida, um objetivo comumente adotado é a eliminação dos estoques por intermédio de preços baixos, de maneira a gerar espaço para a entrada de novos produtos. Utiliza-se também esse recurso em uma promoção, como forma de atrair clientes para a loja.

Estrutura de Mercado e Estratégia Competitiva

A definição da estrutura de mercado do varejo envolve representar os graus de similaridade ou de discrepância entre varejistas nas dimensões que possuem relevância estratégica. Mason e outros autores (1993 p.7) revelam que a estru-

tura do mercado varejista constitui-se num complexo de lojas e organizações, mercadorias e serviços dirigidos ao consumidor final segundo dimensões que apresentem relevância estratégica, devendo:

- (1) prover os varejistas com visões analíticas das estratégias dos concorrentes e das bases para a obtenção de vantagem competitiva;
- (2) identificar questões estruturais e mudanças;
- (3) melhorar o posicionamento do formato de varejo; e
- (4) sugerir mudanças estratégicas na administração de marketing de varejo.

Ainda segundo Mason et al (1993 p. 8), a análise da estrutura de mercado do varejo e das suas mudanças estruturais podem revelar melhores maneiras de atender as necessidades dos consumidores, o que pode conduzir à criação de novos tipos de formatos varejistas e novas bases para obtenção de vantagem competitiva. No mínimo, a análise dos vários formatos varejistas agregará percepção de como os varejistas competem no mercado.

Para Morgenstein e Strongin (1992, p.355), as variáveis controláveis que merecem destaque no varejo são o *mix* de preços, o *mix* de produtos oferecidos, o *mix* de serviços (produto do varejo), a promoção e a localização das lojas em si. As variáveis não-controláveis incluem as de caráter macroeconômico, culturais, sociais e as relacionadas com o comportamento do consumidor.

As decisões operacionais e estratégicas dependem em grande parte da estrutura de mercado e do comportamento dos concorrentes. Decisões operacionais são todas aquelas, exceto as de ordem financeira, tomadas no curto prazo. Quando, por exemplo, o preço não se encontra vinculado ao objetivo da empresa, é uma decisão operacional. O mesmo ocorre com os produtos revendidos, com os atributos da loja e com a promoção. Cabe, neste ponto, entender como as empresas elaboram suas estratégias, para se beneficiar de um possível poder de mercado. Pindyck e Rubinfeld (1992, p.422) afirmam que poder de mercado é a capacidade que uma em-

presa tem de influir na fixação de preços em determinada área geográfica de influência. Ele difere de empresa para empresa e de lugar geográfico para lugar geográfico, influencia o bem-estar dos consumidores e das empresas e pode ser limitado pelo ambiente macroeconômico.

Consumidor e varejo interagem numa dada área geográfica de influência, que se pode chamar de mercado varejista. O preço, o *mix* de produtos, a localização, o ponto de venda em si e os serviços oferecidos surgem dessa interação. As múltiplas combinações desses fatores, que se cristalizam em diferentes formatos de loja, são determinadas em cada mercado varejista. Aos olhos do consumidor, as lojas que integram um mercado varejista desempenham uma mesma função. Portanto, só faz sentido falar de mercado no varejo no contexto de fronteiras geográficas restritas.

Dois características importantes, citadas por Pindyck e Rubinfeld (1992, p.554), permitem afirmar que a maior parte do comércio varejista opera no regime de concorrência monopolística, tendo a empresa algum poder de monopólio ou de fixação de preços. Isto ocorre, primeiro porque as lojas competem numa mesma área geográfica de influência, vendendo os produtos altamente substituíveis uns pelos outros, embora não sejam substitutos perfeitos. Em outras palavras, lojas diferentes, pertencentes a um mesmo mercado, comercializam produtos semelhantes que desempenham igual função para o consumidor. As lojas competem, entre si, via preços e diferenciam seus serviços, os quais, conforme já se viu, são o "produto" do varejo. Em segundo lugar, trata-se de um mercado de livre entrada e saída. Se os lucros de um determinado estabelecimento forem considerados elevados, pelo fato de existir pouca concorrência no local, outras redes virão para a área, provocando redução da fatia de mercado e da lucratividade da primeira empresa estabelecida.

Estratégia *Mix* de Produtos - Mercado

Embora a criatividade e a inovação desempenhem papel importante na formulação das estra-

tégias empresariais, vários autores desenvolveram ferramentas com a finalidade de auxiliar a visualização das alternativas estratégicas de determinada empresa. O pensamento estratégico evoluiu consideravelmente desde o lançamento do livro *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, em 1965, e das idéias difundidas pelo Boston Consulting Group – BCG, no final dos anos 60, às idéias mais recentes de administração estratégica (Mintzberg e outros). Em 1973, realiza-se o Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica, na Universidade de Vanderbilt, nos Estados Unidos, dando origem ao livro *From Strategic Planning to Strategic Management*, de Ansoff, Declerck e Hayes (1975). A matriz produto/mercado e outros trabalhos surgidos sugerem abordagens alternativas para que o empresário consiga visualizar o *planning gap* de sua empresa, isto é, como a empresa poderia tornar-se mais eficiente ou mesmo evitar o declínio, adotando mudanças estratégicas significativas.

Ansoff (1988, p.128) refere-se ao *sales gap* das empresas representado pela diferença incremental entre o que pode ser realizado com o emprego de ações estratégicas de pequena monta e, caso a empresa utilize meios mais contundentes como expansão e diversificação. Para tanto, o autor desenvolveu uma matriz de opções denominada matriz produto/mercado.

Kristenson (1989, p.47) adaptou a matriz produto/mercado de Ansoff para o varejo, substituindo a dimensão produto pelo *mix* de produtos das lojas, levando em conta a importância da sua decisão no desempenho das empresas do setor. A dimensão mercado passou a ser expressa como novos e antigos segmentos, movendo a atenção do varejista para as oportunidades de expansão, quer seja por intermédio de conquista de novas áreas geográficas ou pela busca de novos segmentos nas áreas na qual a empresa já possua lojas (figura 1). A contribuição de Ansoff aplicada ao varejo auxilia nas decisões a respeito de em que mercado competir, ou seja, em que áreas geográficas de influência a empresa deve, prioritariamente, localizar suas lojas e qual o *mix* de produtos e o formato mais apropriado para as mesmas.

Figura 1

<i>mix</i> de produtos segmentos	<i>mix</i> existente	reestudo do <i>mix</i>
segmentos existentes	aumento participação no mercado	expansão, novos produtos
novos segmentos	expansão, desenvolvimento de mercado	Diversificação

Matriz *mix* de produto-segmento de mercado. Extraído de Kristenson (1989, p.47)

Vantagem Competitiva e Diferenciação

Em 1980, Michael Porter, com o livro *Estratégia Competitiva*, traz contribuição original sobre o pensamento estratégico. Porter apoia-se na Economia, na Organização Industrial, e em número copioso de casos práticos para situar a crescente conscientização e preocupação dos administradores com a competitividade no processo estratégico, permitindo explicitar a discussão sistematizada de inúmeras questões sobre competitividade empresarial.

Porter (1989, p. 1-23) conceitua estratégia competitiva como uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela procura chegar lá. Um dos pontos singulares da abordagem reside no destaque ao relacionamento da empresa com o ambiente em que se insere e ao seu posicionamento relativamente aos concorrentes. O autor, pioneiramente, mostrou que a concorrência em um setor, e, portanto, as oportunidades de ganho, não dependem somente de forças internas a ele. Neste caso, dois elementos afloram como componentes básicos da estratégia competitiva: a estrutura da empresa e o seu posicionamento no setor a qual pertence. A compreensão da estrutura da empresa permite entender e avaliar suas características competitivas e sua rentabilidade potencial, possibilitando posicionar-se no setor de modo a obter permanentemente rentabilidade superior à média dos concorrentes.

Porter identificou cinco forças competitivas a moldar a concorrência em um setor: a rivalidade entre firmas existentes; a ameaça de novos in-

gressantes; a ameaça de produtos ou serviços concorrentes; o poder de barganha dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores. A intensidade de atuação conjunta dessas forças sobre as empresas é decisiva para definir o potencial de lucro, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, variáveis básicas da equação da rentabilidade. Além disso, a pressão conjunta determina poder de monopólio, ampliando sua rivalidade.

A primeira força, rivalidade entre empresas existentes inclui o uso de táticas do tipo concorrência via preço, campanhas promocionais, lançamento de novos produtos, aumento de serviços, garantias, assistência técnica e outros. Esta força é muito comum no setor de supermercados, principalmente após a relativa estabilidade econômica conseguida após o plano de estabilidade econômica de 1994.

A segunda força, ameaça de novos ingressantes, diz respeito à possibilidade de entrada de novas empresas no setor, trazendo consigo nova capacidade, desejo de conquistar parcelas de mercado e recursos substanciais. A ameaça de ingresso de novos concorrentes fixa limites à estratégia de preços e o resultado poderá ser a redução de rentabilidade em consequência de queda de preços ou aumento de custos. Essa ameaça depende, todavia, das barreiras impostas pelo grupo de empresas já atuantes no setor ao ingresso de novos concorrentes. No caso do varejo, que opera predominantemente sob o regime de concorrência monopolística, trata-se de um mercado de livre entrada e saída de empresas. Neste caso, é grande a ameaça de novos entrantes.

tes e difícil a imposição de barreiras à entrada dos mesmos.

A ameaça de produtos substitutos, terceira força competitiva, consiste na idéia de que as empresas que compõem a indústria estão competindo, em termos amplos, com produtos substitutos provenientes de outras indústrias. Tais substitutos podem significar o estabelecimento de um parâmetro superior de preços para os produtos, o qual poderá limitar o retorno potencial da indústria. Em linhas gerais, o impacto dos produtos substitutos pode estender-se sobre os preços que a indústria pode cobrar da clientela.

No varejo, as forças quarta e quinta consistem no poder de barganha dos fornecedores a montante da cadeia produtiva e do consumidor a jusante. O que se observa é a ênfase nas ações operacionais da empresa em detrimento das ações estratégicas voltadas para o longo prazo. As empresas passaram a ser mais orientadas para o mercado após a transferência dos juízes da vantagem competitiva da indústria para o varejo e deste para o consumidor final. Day (1990, p.39) classifica as vantagens competitivas em relação aos concorrentes em três categorias: internas (gerenciamento financeiro, tecnologia, recursos humanos, cultura organizacional); externas (mercado, logística de distribuição, relações com os fornecedores); e de expansão (preço, conveniência, atendimento, satisfação do consumidor). Para Day, a chave para atingir os objetivos da empresa consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer os atributos desejados de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes.

A formulação da Estratégia Competitiva de Porter remove, parcialmente, o problema de onde colocar os limites do setor que está sendo focalizado ou no qual a empresa opera. Todavia, há uma crítica importante ao modelo das cinco forças: a de que ele não dá o devido destaque a uma força muito ponderável em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, às sempre mutantes atitudes do governo. As constantes mudanças no ambiente macroeconômico constituem uma variável de alto risco e incerteza para o varejo, devido à sensibilidade característica do setor.

Em 1985, com o livro *Vantagem Competitiva*, Porter usa a cadeia de valores como instrumento básico para isolar as fontes de vantagem

competitiva. É essencialmente um livro que visa a dar subsídios para a elaboração de estratégias. A cadeia de valores divide uma empresa nas atividades distintas que ela realiza, desde as de infra-estrutura até as de comercialização. O que realmente importa a partir das idéias de Porter é obter ou aumentar vantagens competitivas, como, por exemplo, uma localização privilegiada em relação aos concorrentes, um formato de loja mais atualizado, introdução de marcas próprias, a automação comercial melhorando a velocidade no atendimento, uma patente. No varejo em geral, há cerca de algumas poucas dezenas de fatores que podem gerar vantagens competitivas. Pode-se avaliar a posição de uma empresa em relação a seus concorrentes, em cada fator (fatores críticos de sucesso), e juntar essas avaliações em um único impresso, obtendo “perfis competitivos”. Mas, rigorosamente, essa ferramenta é anterior à contribuição de Porter.

Em *Vantagens Competitivas*, Porter apresenta três estratégias genéricas: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. Esta última, caracterizada pelo foco em um segmento particular do mercado, pode desdobrar-se em diferenciação ou liderança de custo. São também consideradas estratégias para setores em diferentes estágios de seu ciclo de vida, em setores fragmentados e em indústrias globais. As vantagens conseguidas por meio das variáveis custo e diferenciação refletem uma melhor capacidade de a empresa ajustar-se às cinco forças competitivas.

A liderança de custo total consiste no desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que os concorrentes para um mesmo conjunto de vantagens e benefícios oferecidos ao cliente. Essa estratégia requer um esforço para consecução de menores custos operacionais com o intuito de se obterem preços mais baixos do que os da concorrência e consequente conquista de maior participação de mercado.

A estratégia de diferenciação baseia-se no desenvolvimento de atividades empresariais que projetem uma oferta de produtos e serviços com diferenças significativas, mediante a criação de atributos considerados únicos no âmbito do setor e que sejam considerados de valor pelos consumidores. O consumidor, em seu comportamento de compra, está procurando não o produto em si, que é um meio, mas um conjunto de atributos a

ele associados. O varejo, incorporando atributos desejados pelos consumidores à sua linha de produtos, de forma diferenciada, busca um desempenho superior. Ressalte-se que é extremamente difícil uma empresa ser líder em todos os atributos de diferenciação. Assim sendo, é preferível procurar identificar seus pontos fortes, ou quais lhe permite conseguir vantagem diferencial de desempenho e tentar tirar proveito deles.

A estratégia de foco, em diferenciação ou em custo, considera uma das anteriormente discutidas, mas no âmbito de um ou mais segmentos

menores de mercado, não levando em conta o mercado como um todo.

Johnson (1988, p.87) adaptou para o varejo a cadeia de valores genérica de Porter (figura2), mostrando os elementos operacionais e as principais funções das empresas. Cada um dos elementos considerados na cadeia de valor pode adicionar valor, real ou percebido, e, assim, contribuir para a diferenciação. Um mérito particular do conceito de cadeia de valor está na ajuda que pode prestar aos conceitos específicos de diferenciação, sua contribuição relativa ao processo e seus custos relativos.

Figura 2

INFRAESTRUTURA DA EMPRESA			
Treinamento	Qualidade do treinamento	Pesquisa de mercado	Serviços de chão de loja
Mix de produtos	<i>Feedback</i> e controle	Informação de marketing	Velocidade dos caixas
Estratégias	Sistemas de <i>feedback</i>	Promoção	
Localização de estoque	Arquitetura ambiental e imagem	Vendas a crédito e pós venda	Localização da loja
Distribuição e estocagem	<i>Merchandising</i>	Marketing	Operação da loja
	<i>Mix</i> de produtos Qualidade <i>Design</i>	Promoção Propaganda Políticas	Apresentação Serviços financeiros Serviços caixas

Fonte: Johnson, G., Business Strategy and Retailing, N. York, John Wiley & Sons, 1988, p. 87.

Em resumo, Porter usa, em Vantagem Competitiva, a cadeia de valores como instrumento básico para detectar as fontes de vantagem competitiva. A cadeia de valores divide uma empresa nas atividades distintas que ela realiza, desde as de infra-estrutura até as de comercialização. A cadeia de valor visa, essencialmente, a dar subsídios para a elaboração de estratégias.

Em 1990, Porter lança mais um livro, A Vantagem Competitiva das Nações, no qual dis-

corre sobre as vantagens competitivas das empresas que competem em mercados globais. O autor apresenta um modelo, o “do diamante”, para explicar como um país pode se tornar sede de empresas bem sucedidas mundialmente. A obra contém pesquisas nacionais sobre dez países: Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coréia, Singapura, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos.

Principais Alternativas Estratégicas para o Varejo

Caracterizadas as estratégias competitivas aplicáveis ao varejo, resta discorrer sobre como elas podem ser implementadas no setor. A necessidade atual de uma maior orientação para o mercado sugere várias direções que a empresa varejista pode considerar, buscando aumentar ou sustentar seu crescimento. Alguns desses vetores de crescimento envolvem o reestudo ou a diversificação do *mix* de produtos, enquanto outros estão mais voltados para a concentração no *mix* existente.

Diversificação ou Especialização do *Mix* de Produtos

A teoria da sanfona, uma das teorias evolutivas do varejo, mostra que mudanças no *mix* de produtos são a forma mais eficiente para explicar as mudanças estruturais no varejo. Os novos formatos iniciam numa fase de sortimento amplo, passando a seguir para uma fase de sortimento limitado. Eventualmente, o formato pode ressurgir com sortimento amplo (compensa amplitude com pouca profundidade nas marcas e tamanhos) voltando, posteriormente, para sortimento limitado (redução da amplitude e aumento da profundidade). São as contrações e expansões na linha de produtos que sugerem o uso do nome sanfona. Essas mudanças podem ser observadas com relativa frequência nas redes de drogarias e de hipermercados. A estratégia de diversificação nos hipermercados buscam oferecer ao consumidor uma ampla linha de produtos, permitindo que se adquira tudo o que for necessário em um mesmo local (Mason et al, 1993, p.32).

A teoria da sanfona evidencia uma interessante forma de evolução do varejo, na qual as estratégias de diversificação e especialização se sucedem sob determinadas circunstâncias. Na prática é difícil dizer qual das duas estratégias é a mais indicada para uma empresa. Existem empresas que obtiveram sucesso ampliando o *mix* de suas lojas e outras que não foram bem sucedidas ao adotar esta estratégia. O mesmo ocorre com a estratégia de especialização.

Segundo McGoldrick (1990, p.102), não existem regras simples para orientar a decisão

estratégica em relação a amplitude e profundidade das linhas de produtos de uma loja. O varejista deve considerar um conjunto de fatores ambientais, de mercado e internos, no momento da avaliação da oportunidade de diversificação. Para o autor, alguns insucessos observados na implantação de uma estratégia de diversificação devem-se a:

- a) Imagem do varejista não compatível com os novos produtos introduzidos no *mix* da loja, relativamente a status ou redução de riscos percebidos;
- b) Comportamento do comprador associado à compra de novos produtos do *mix* diferente dos associados com os produtos originalmente oferecidos, relativamente à frequência de compra, pesquisa antes da compra, membro da família que toma a decisão de compra, etc.;
- c) Economias de escala na compra, distribuição e marketing não foram observadas com a introdução de novos produtos;
- d) Produtos introduzidos no *mix* não conseguiram competir com os oferecidos por lojas especializadas situadas na mesma área de influência.

Fusões e Aquisições

Fusão e aquisição são, provavelmente, as formas mais rápidas de expansão, crescimento da participação no mercado e de obtenção de economias de escala no varejo. Todavia, deve-se considerar algum risco na adoção da estratégia de diversificação. Porter (1987, p.46) estudou a diversificação em 33 grandes empresas norte-americanas, observando que, na maior parte delas, a estratégia não foi bem sucedida. Porter considera que a estratégia de diversificação só é bem sucedida quando agrega valor. O valor agregado deve ser suficiente para possibilitar reduções nos custos.

Para McGoldrick (1990, p.106), é inapropriado entender a aquisição ou a fusão como uma alternativa estratégica singular. Ao contrário, elas devem ser vistas como uma forma de se

atingir vários objetivos estratégicos. O varejista utiliza a estratégia da aquisição ou de fusão para atingir seus objetivos no nível corporativo. Esta estratégia pode ser usada para diversificar em mercados em declínio, para adquirir participação no mercado e conseguir economias de escala ou para desenvolver canais alternativos de distribuição.

Parcerias ou Concessões

A parceria no varejo ocorre quando duas empresas relativamente especializadas concordam em trabalhar juntas em determinado mercado varejista ampliando a variedade do sortimento de produtos, possibilitando criar uma sinergia mediante atração conjunta. A parceria ou concessão apresenta menores riscos do que as estratégias anteriormente analisadas (diversificação e fusões/aquisições).

No Brasil, nos últimos anos, algumas redes importantes de hipermercados têm realizado parcerias, introduzindo alguns departamentos, como padarias e rotisseries ou, ainda, permitindo a instalação de lojas de franquias no seu interior.

Estratégia de Enfoque e Posicionamento Competitivo

Até aqui comentou-se a respeito da estratégia de enfoque ou segmentação de mercado no varejo. A segmentação de mercado, que auxilia no entendimento e na satisfação das necessidades do consumidor pode, também, servir de primeiro passo no processo de decisão sobre as áreas de marketing em que o varejista deve competir.

O posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas e à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado. O posicionamento tem evoluído ao longo do tempo, partindo da procura pela definição de um conceito de produto e culminando com o desenvolvimento de um processo estratégico, que decorre da postura de segmentação por parte das empresas. Esquemáticamente, pode-se representar a seqüência do processo de estratégia empresarial da seguinte forma:

ESTABELECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS

ESTRATEGISTA DA EMPRESA
OBJETIVOS DA EMPRESA
ANÁLISE DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES EXTERNAS
VANTAGENS COMPETITIVAS INTERNAS
ESTABELECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS:
ENFOQUE E POSICIONAMENTO
PROGRAMA DE AÇÃO/ALOCAÇÃO DE RECURSOS
POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO (IMPLANTAÇÃO)
CONTROLE

Estratégia de Enfoque no Varejo

McGoldrick (1980 p. 82) afirma que, além das variáveis usualmente utilizadas pelos diversos setores da economia, no processo de segmentação de mercado no varejo pode-se recorrer com maior intensidade a elementos qualitativos,

a começar pelo uso de variáveis que descrevem características de comportamento, motivações e atitudes de compra do consumidor.

Na opinião de Dubois (1990), qualquer pessoa pode redigir uma lista de bens e serviços que deseja e pelas quais está pronta a despende esforços particulares. Diz-se, então, que está moti-

vada. Nas ciências sociais, encontram-se vários termos como necessidades, desejos, impulsos, motivações, instintos, para descrever basicamente a mesma noção. Ainda que seus significados não sejam idênticos, todas estas palavras fazem referência à existência de uma força, interna ao indivíduo, que o leva a agir em um sentido particular e a criar um comportamento cujo objetivo está pré - determinado.

As demandas revelam especificidades que podem ser atendidas de forma diferenciada. Diferentes segmentos, com características diferenciadas, podem ser explorados mediante programas de marketing diferenciado. A empresa pode obter vantagens competitivas em relação às concorrentes na medida em que conheça melhor determinados segmentos do mercado, focando-o, ou seja, estabelecendo um composto de marketing particular para os mesmos.

O conhecimento dos gostos e preferências dos consumidores levam as empresas varejistas a formatar suas lojas incorporando atributos desejados por um particular grupo de consumidores. O grupo ou grupos de consumidores considerados constituem o mercado objetivo da empresa varejista. Da mesma forma, consumidores num particular segmento de mercado tornam-se clientes de lojas que oferecem atributos nas razões desejadas pelos mesmos (Douglas, 1992, p. 98).

Posicionamento Competitivo no Varejo

Após segmentar e definir a atratividade do mercado, a última etapa é o posicionamento do varejo. A empresa procurará, como primeiro passo, identificar os possíveis conceitos e posições que ocupa, comparativamente aos concorrentes, a partir dos atributos associados ao “produto”. Isto requer descobrir quais são as características, intrínsecas ou não, que os clientes dos diferentes segmentos de mercado desejariam encontrar entre as empresas concorrentes, como eles as diferenciam com respeito aos atributos e como a escolha é estabelecida. Segue-se a decisão sobre como a empresa irá desenvolver um esquema de oferta diferenciada, de modo a ocupar, nos segmentos escolhidos, uma posição que reflita uma vantagem competitiva (Toledo, *in* Angelo, 1994, p. 166).

Mason *et al* (1993 p. 20) advogam que o posicionamento é considerado a chave do sucesso do varejo a partir da presente década. A forma como o varejo se posiciona na estrutura de mercado varejista é que determinará sua capacidade de competir lucrativamente no mercado.

Ainda, segundo Mason *et al* (1993 p. 20), a estratégia de posicionamento no varejo envolve decisões em três dimensões básicas: consumidor, benefícios/atributos e concorrentes. A determinação dos benefícios e atributos a serem oferecidos ao consumidor requer a descrição generalizada do “produto” varejista a ser oferecido para o segmento de consumidor considerado. Resumidamente, o posicionamento do varejo traduz o objetivo para alcançar a vantagem competitiva da empresa considerada.

Finalmente, Mason *et al* (1993 p. 21) comentam que o posicionamento une os conhecimentos do varejo a respeito da estrutura do mercado varejista com o desenvolvimento de uma estratégia efetiva de mercado varejista. Devido ao fato de que toda decisão de mercado afeta a posição percebida da empresa (imagem) de um setor de mercado varejista, a estratégia de posicionamento deve ser o foco em estratégia de um setor de desenvolvimento de marketing. Dessa forma, a importância na escolha do posicionamento correto não deve ser menosprezada. O posicionamento no varejo define a arena competitiva na qual as organizações do setor podem perder ou ganhar, e conduz o varejista a decisões específicas de marketing: localização da loja, formato da loja, *mix* de produtos e marcas, preços, serviços e estratégia financeira.

Devido ao fato de serem elevadas as consequências de um posicionamento errado, o valor do entendimento da estrutura do varejo e mudança estrutural de uma perspectiva estratégica é grande. Isto significa que um varejista deve conhecer as vendas básicas no varejo e os dados de desempenho para competidores diretos e indiretos (*shopping* de preços), seguir as tendências de formatos de loja e reconhecer o potencial para mudanças institucionais com os setores relevantes do varejo. Estes conhecimentos são a base das decisões de posicionamento.

CONCLUSÕES

O presente trabalho dedicou-se a uma análise exploratória de estratégias de crescimento e competitiva voltadas para o varejo, obedecendo a um esquema conceitual e lógico. Observou-se que, apesar da importância que o setor vem assumindo nas diversas economias mundiais, ainda adota conceitos de marketing num estágio inicial. Entretanto, algumas mudanças importantes foram experimentadas pelo setor nos últimos anos, como: transferência de poder da cadeia produtiva da indústria para o varejo e deste para o consumidor final; aumento do índice de concentração em vários segmentos do setor, os quais passaram a operar predominantemente sob a forma de cadeia de lojas; maior controle das variáveis controláveis; aumento da coordenação das funções de marketing estratégico em relação ao operacional.

O claro conhecimento das necessidades, percepção de valor, motivação e o processo de escolha de uma loja pelo consumidor é fundamental na formulação de estratégias para o varejo. O entendimento das causas que levam o consumidor a escolher determinada loja em detrimento de outra localizada no mesmo mercado varejista é vital na fixação dos objetivos e formulação das estratégias da empresa, mesmo levando em conta seu grau de complexidade e difícil entendimento.

A atenção dedicada aos preços praticados pela concorrência, principalmente no varejo supermercado, e as variáveis extra-preço conduzem a uma certa convergência nos formatos de loja de alguns segmentos do setor. Nesses casos, os reais motivos de eleição de uma loja pelo consumidor tornam-se menos explícitos. Por outro lado, autores apontam o a escassez de conhecimento daqueles motivos da escolha por parte dos responsáveis pela formulação de estratégias no setor.

A exploração teórica do presente trabalho permite, ainda, levantar a hipótese de que sistemas formais e processos voltados para o planejamento estratégico no varejo são pouco utilizados. A necessidade de maior orientação para o mercado não tem sido acompanhada de aumento da adoção de estratégias de longo prazo pelas empresas do setor. Esta suposição merece ser endossada com pesquisas que permitam buscar um maior entendimento a respeito dos objetivos

das empresas varejistas em geral. Outro ponto a ser elucidado são as razões pelas quais o executivo varejista volta-se mais para ações operacionais, em detrimento de processos que visam o longo prazo.

A composição do *mix* de produtos de uma rede/loja varejista traduz, em última análise, a implementação da estratégia de posicionamento da empresa. O responsável pela seleção do mix de produtos, geralmente o diretor comercial em grandes e médias empresas e o proprietário em empresas de pequeno porte, exerce papel fundamental na implementação de estratégias. O *mix* de produtos é uma variável crucial tanto no marketing *mix* do varejo como nos objetivos da empresa.

Finalmente, cabe ressaltar a importância de saber qual a atual tendência dos atributos mais valorizados pelos consumidores na eleição de uma loja. Neste caso, torna-se premente a elaboração de um instrumento de pesquisa acompanhado de um roteiro que possibilite investigar por que motivo o consumidor escolhe determinada loja varejista. Estaria ele conscientemente subordinando a escolha exclusivamente a critérios racionais de eficiência e de redução de custos, ou condicionando seu comportamento a fatores psicológicos e psicográficos também ?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, C. F. de, coord. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 1994.
- ANSOFF, G. *New corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York, John Wiley & Sons, 1988.
- DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, vol.58, no.4, outubro de 1990, p.37-52.
- DOUGLAS, Evan J. *Managerial economics: analysis and strategy*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 4.ed., 1992.
- DUBOIS, Bernard. *Comprendre le consommateur*. Paris, França, Editions Dalloz, 1990.
- JOHNSON, G. *Business strategy and retailing*. New York, John Wiley & Sons, 1988.

- KRISTENSON**, L. Strategic planning in retailing. *Journal of Retailing*. vol. 17, no. 2, 1989, p.43-59.
- LAMBIN**, Jean J., Marketing Estratégico, McGraw-Hill, Madri, 1995.
- LANCASTER**, Kelvin J. *Modern consumer theory*. Brookfield, Vermont, Edward Elgar Publishing Company, 1991.
- LEPSCH**, Sérgio L. *Precificação em Supermercado: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras*. São Paulo, FEA/USP, Dissertação de Mestrado, 1996, 116p.
- MASON**, J. B., **MAYER**, M. L., **WILKINSON**, J. B. *Modern retailing: theory and practice*. Brookfield, Vermont, Homewood Ill., 1993.
- McGOLDRICK**, Peter J. *Retail marketing*. Londres, McGraw-Hill, 1990.
- MILGRON**, P. & **ROBERTS**, J. *Economics, Organization & Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J., 1992.
- MORGENSTEIN**, Melvin e **STRONGIN**, Harriet. *Modern retailing: management principles and practices*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 3.ed., 1992.
- NICOL**, Robert. *Microeconomia*. São Paulo, Atlas, 1985.
- PINDYCK**, Robert S. e **RUBINFELD**, Daniel L. *Microeconomics*. New York, Macmillan, 2.ed., 1992.
- PORTER**, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, no. 87, vol. 3 1987, p.43-59.
- PORTER**, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Editora Campus, 4ª Edição, 1989.
- TOLEDO**, G. Luciano. *Marketing e Varejo*, Cap. 13 do livro, Varejo: Modernização e Perspectivas. Coordenador: Claudio Felisoni de Angelo. Editora: Atlas S/A. 1994.