

Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores

Sergio Feliciano Crispim (USCS) - contafin@uscs.edu.br

Silvio Minciotti (USCS) - silvio.minciotti@uscs.edu.br

Resumo:

O artigo discorre sobre a importância do posicionamento estratégico no varejo e propõe indicadores e modelo matricial que visam auxiliar na sua definição e no controle da implementação. Neste sentido, além da revisão de conceitos relacionados ao posicionamento estratégico genérico e da justificativa de sua crescente necessidade face aos desafios competitivos no varejo, são propostos alguns indicadores que podem contribuir no processo de implementação estratégica e monitoramento dos resultados junto aos consumidores alvo, e para a melhor compreensão e redução das barreiras que dificultam o processo de compra desses consumidores. Enfatiza-se, particularmente, o desafio analítico e operacional das lojas mais departamentalizadas, nas quais há efeitos cruzados entre categorias de produtos, ou “cross selling effect”, que implicam em diferentes capacidades dos departamentos para atrair e aproveitar o tráfego de clientes, bem como para gerar compras por impulso. O tema justifica-se pelos grandes desafios de competitividade no varejo brasileiro, dada a redução das oportunidades para aumentar a receita por meio de novas lojas, devido à saturação da oferta e às restrições da demanda, e as decorrentes pressões negativas sobre a rentabilidade.

Palavras-chave: *Indicadores de desempenho. Implementação. Posicionamento.*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores de suporte à implementação e controle do retailing-mix

Resumo

O artigo discorre sobre a importância do posicionamento estratégico no varejo e propõe indicadores e modelo matricial que visam auxiliar na sua definição e no controle da implementação. Neste sentido, além da revisão de conceitos relacionados ao posicionamento estratégico genérico e da justificativa de sua crescente necessidade face aos desafios competitivos no varejo, são propostos alguns indicadores que podem contribuir no processo de implementação estratégica e monitoramento dos resultados junto aos consumidores alvo, e para a melhor compreensão e redução das barreiras que dificultam o processo de compra desses consumidores. Enfatiza-se, particularmente, o desafio analítico e operacional das lojas mais departamentalizadas, nas quais há efeitos cruzados entre categorias de produtos, ou “cross selling effect”, que implicam em diferentes capacidades dos departamentos para atrair e aproveitar o tráfego de clientes, bem como para gerar compras por impulso. O tema justifica-se pelos grandes desafios de competitividade no varejo brasileiro, dada a redução das oportunidades para aumentar a receita por meio de novas lojas, devido à saturação da oferta e às restrições da demanda, e as decorrentes pressões negativas sobre a rentabilidade.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Implementação. Posicionamento.

Área temática: Gestão Estratégica de Custos

1. Introdução

Após longo período evolucionário observado desde a década de 20, o varejo brasileiro experimentou, a partir da década de 70, uma verdadeira revolução, acentuada nos últimos 15 anos, que vem redundando em rentabilidade declinante e no desaparecimento de várias cadeias tradicionais e expressivas. Dado este ambiente competitivo desafiador, caracterizado no capítulo 3, o presente *ensaio* tem dois objetivos: a) discorrer sobre a importância crescente do posicionamento estratégico no setor de varejo brasileiro, e b) propor indicadores e modelo de suporte à definição e monitoramento da implementação da estratégia de posicionamento.

Em um momento em que as oportunidades para a expansão das cadeias são gradualmente menores, como fruto de uma demanda estagnada e da saturação na oferta de equipamentos varejistas nos principais mercados, as empresas de varejo precisam melhorar significativamente sua performance face aos clientes que escolheram para atender, ou seja, melhorar a operação do retailing-mix, definido por Davidson et al (1987, p.66) como o composto de localização, equipamentos, mercadorias, serviços, preços, comunicação e outras variáveis perceptíveis pelos consumidores. Kaplan e Norton (2001, p.11), afirmam, corroborando outros autores da área de administração estratégica, e baseando-se em pesquisa junto a consultores de empresas, que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito, ou seja, a capacidade para executar pode ser tão ou mais importante que a formulação estratégica em si. O posicionamento estratégico é, portanto, condição necessária para a criação de vantagem competitiva, mas não suficiente.

Neste sentido, propõe-se no capítulo 4, com base em pesquisas descritivas com mais de 500 mil entrevistados, realizadas ao longo de quatro anos junto a clientes que saíam das lojas de uma grande rede varejista brasileira, uma série de indicadores que podem auxiliar na definição da estratégia de posicionamento e no monitoramento da performance do retailing-mix, ou da qualidade da implementação da estratégia genérica. O *ensaio* não apresenta, portanto, os resultados específicos da pesquisa descritiva já realizada em campo, que são de interesse restrito das lojas pesquisadas, mas sim alguns indicadores e fundamentos metodológicos por meio dela desenvolvidos, e que podem contribuir para novas pesquisas e para complementar a literatura sobre o posicionamento e desafios da implementação

estratégica no varejo. Neste sentido, o *ensaio* propõe um modelo matricial, operacionalizável por meio de pesquisa de campo, que decompõe as compras realizadas em uma loja em função de “compras programadas pelo consumidor”, “compras por impulso, ou não programadas” e “compras não realizadas devido a problemas do retailing-mix”.

2. Conceito e importância do posicionamento estratégico genérico

Segundo Hitt (2002, p.21) e Fleury & Fleury (2000, p.44), entre outros autores, o processo de formulação estratégica tradicionalmente partia de duas perspectivas distintas: a) *a perspectiva da estratégia competitiva*, ou modelo I/O, que privilegia o entendimento da relação empresa-indústria, ou abordagem de “fora para dentro” para criar uma vantagem competitiva sustentável; b) *a abordagem dos recursos internos à firma*, que pressupõe que a vantagem competitiva não deriva apenas do aproveitamento de uma oportunidade externa, mas do desenvolvimento e aproveitamento de “competências essenciais” únicas, com base em um feixe de recursos tangíveis e intangíveis. Na visão de Boulton et al (2001, p.37), Kaplan & Norton (2001, p.12) e Hitt (2002, p.107) os ativos intangíveis, enfatizados na segunda abordagem, têm assumido uma importância crescente no portfólio de recursos que definem os modelos empresariais bem sucedidos nos dias atuais por permitirem, entre outros motivos, uma maior flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo cada vez mais dinâmico. Na prática o que se tem observado é a fusão das duas abordagens, tendo por essência e amálgama a escolha do tipo de consumidor que se pretende atender e a “proposição de valor” que vai ser apresentada aos clientes, e que descreve uma combinação única de produto, preço e serviço.

Embora as proposições de valor sejam individualizadas em função das combinações de retailing-mix de cada empresa, elas podem ser abrigadas sob conceitos denominados “posicionamentos estratégicos genéricos”, que floresceram a partir da década de 80 sob as premissas, segundo Mintzberg et al (2000, p.68), da denominada “escola do posicionamento”, que defende a escolha de poucas estratégias-chave na busca de uma vantagem competitiva. Na literatura sobre este tema destacam-se Porter e Treacy & Wiersema, que, conforme argumentação a seguir, fazem proposições bastante convergentes sobre as opções estratégicas genéricas. Porter (1989, p.49) propõe, para empresas que querem atuar em um escopo amplo de mercado, duas estratégias genéricas: **a) Liderança de Custo**, que pressupõe a eficiência e a busca da redução de custo como os catalisadores de todo o esforço organizacional, mantida a paridade com a concorrência nos outros atributos de valor; **b) Diferenciação**, que pressupõe a escolha de um atributo de valor reconhecido pelos consumidores alvo e no qual a empresa deve apresentar performance muito superior à da concorrência, e pelo qual os consumidores estejam dispostos a pagar o custo adicional requerido para o produzir, e mais um prêmio na forma de lucro. Para empresas que atuam em um escopo de mercado restrito, em termos regionais, de classe sócio-econômica, ou em função de outros critérios de segmentação, Porter (1989,p.42) recomenda a estratégia genérica de “enfoque”, que também pressupõe a adoção de uma das duas estratégias descritas acima.

Treacy & Wiersema (1995, p.39), por sua vez, realizaram pesquisa junto a empresas líderes de mercado em diferentes setores e classificaram estas empresas em três grandes grupos em função dos valores principais por elas gerados para os consumidores e propuseram 3 estratégias genéricas a eles relacionadas: **a) Liderança de Produto; b) Intimidade com o Consumidor e c) Excelência Operacional**. Pode-se interpretar, conforme proposto na figura 1, que a “liderança de produto” e a “intimidade com o consumidor”, de Treacy & Wiersema, podem ser entendidas como as principais formas de “diferenciação”, de Porter, enquanto a “excelência operacional” pode ser entendida como a “liderança de custo”. Adicionalmente, para Treacy & Wiersema (1995, p.46), a efetiva maximização e entrega do valor implícito às três estratégias genéricas depende do desenvolvimento de “modelos operacionais” dedicados, que envolvem a combinação de estruturas organizacionais e gerenciais, processos e cultura,

ou “disciplinas de valor”. Porter (1989,p.31), por sua vez, recomenda que para produzir o valor implícito à estratégia genérica é necessário delinear, compreender e operar a denominada “cadeia de valor”, ou fluxo de atividades de valor, e os “elos” entre atividades.

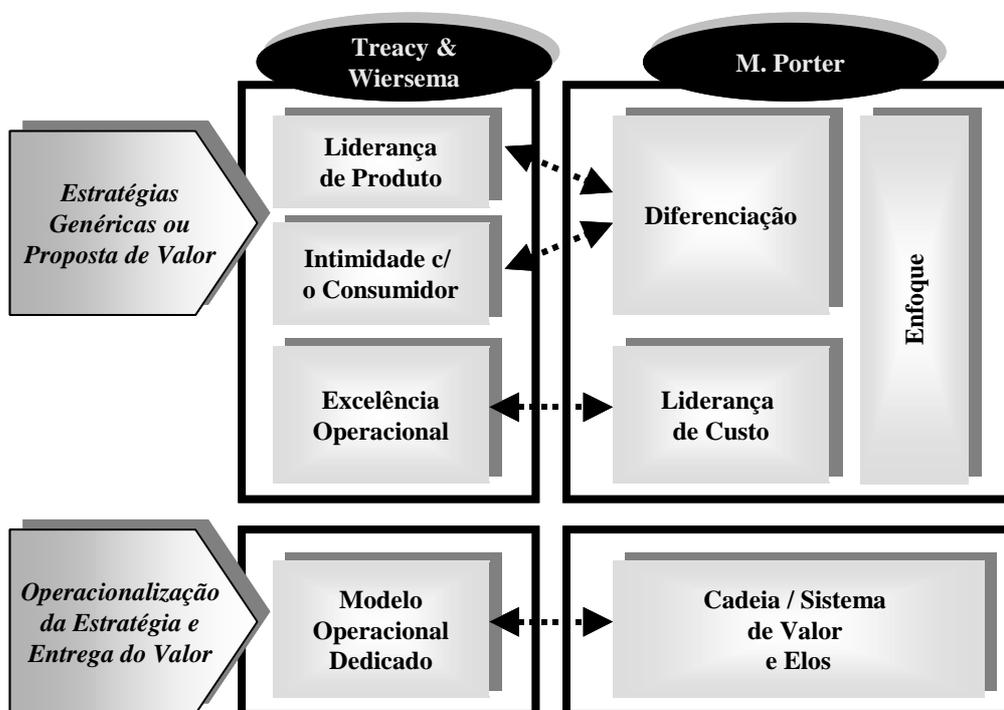


Figura 1 – Relação entre Estratégias Genéricas de Porter e Treacy & Wiersema Proposta dos autores

O princípio subjacente às duas proposições é que, dada a grande diversidade de expectativas dos consumidores, condicionadas por uma série de fatores subjetivos, que influenciam suas escalas de valores, e por fatores objetivos relacionados principalmente às restrições orçamentárias, seria pouco provável uma empresa conseguir atender a todos os segmentos de forma superior à concorrência com um modelo de negócio único, ou criar uma vantagem competitiva sustentada. Segundo Porter (1989, p.14), querer ser tudo para todos, ou não se engajar em uma estratégia genérica, levaria a um desempenho abaixo da média. Complementarmente, Lambin (2000, p.390), ressalta que são as estratégias de base que condicionam todas as estratégias funcionais, particularmente de Marketing, e o tipo de vantagem competitiva a ser produzida.

3. Necessidade e dificuldade do posicionamento estratégico no varejo

No caso do varejo, elo final da cadeia produtiva e de distribuição, e setor extremamente dinâmico e sensível ao ambiente dada sua interação direta com os consumidores, o posicionamento estratégico é, segundo Williams & Torella (1997, p.89) um dos condicionantes fundamentais da competitividade, embora sua escolha seja relativamente dificultada por pelo menos dois fatores significativos: a) Grande diversidade nas expectativas de valores dos consumidores, pelo lado da demanda; b) Grande diversidade nos tipos e formas de varejo, pelo lado da oferta.

a) **Diversidade nas expectativas de valores dos consumidores:** as necessidades e expectativas dos consumidores do varejo são influenciadas por uma série de variáveis de segmentação (classe sócio-econômica, local de moradia, idade, sexo, educação, estilo de vida, personalidade, etc.), conjugadas às suas próprias experiências de compra e ao acesso à

informação. A combinação dinâmica desses fatores implica em **diferentes expectativas de valor por diferentes grupos de consumidores**. O início do processo de posicionamento estratégico, por sua vez, se dá com a identificação do valor a ser entregue aos consumidores alvo. Adota-se neste artigo, entre as várias concepções de **valor para o consumidor**, o conceito de Kotler (2000, p.56), corroborado por Woodruff (1997, p.141) que o define como a **os benefícios recebidos face aos custos incorridos, na percepção dos consumidores**.

Os **benefícios percebidos** podem ser compreendidos a partir das três funções clássicas do varejo propostas por Davidson (1988, p.4), conforme segue: 1ª) Criar sortimento de produtos e serviços que antecipem e atendam os desejos dos consumidores; 2ª) Oferecer produtos e serviços em quantidade suficientemente pequena para o consumo individual e das famílias, e 3ª) Prover **valor** com base na conveniência de tempo de abertura e de localização da loja, sortimento e qualidade do serviço, disponibilidade e qualidade das informações, além de preços competitivos. Em relação aos **custos incorridos**, propõe-se, na figura 2, o conceito de *custo total no processo de shopping e compra*:

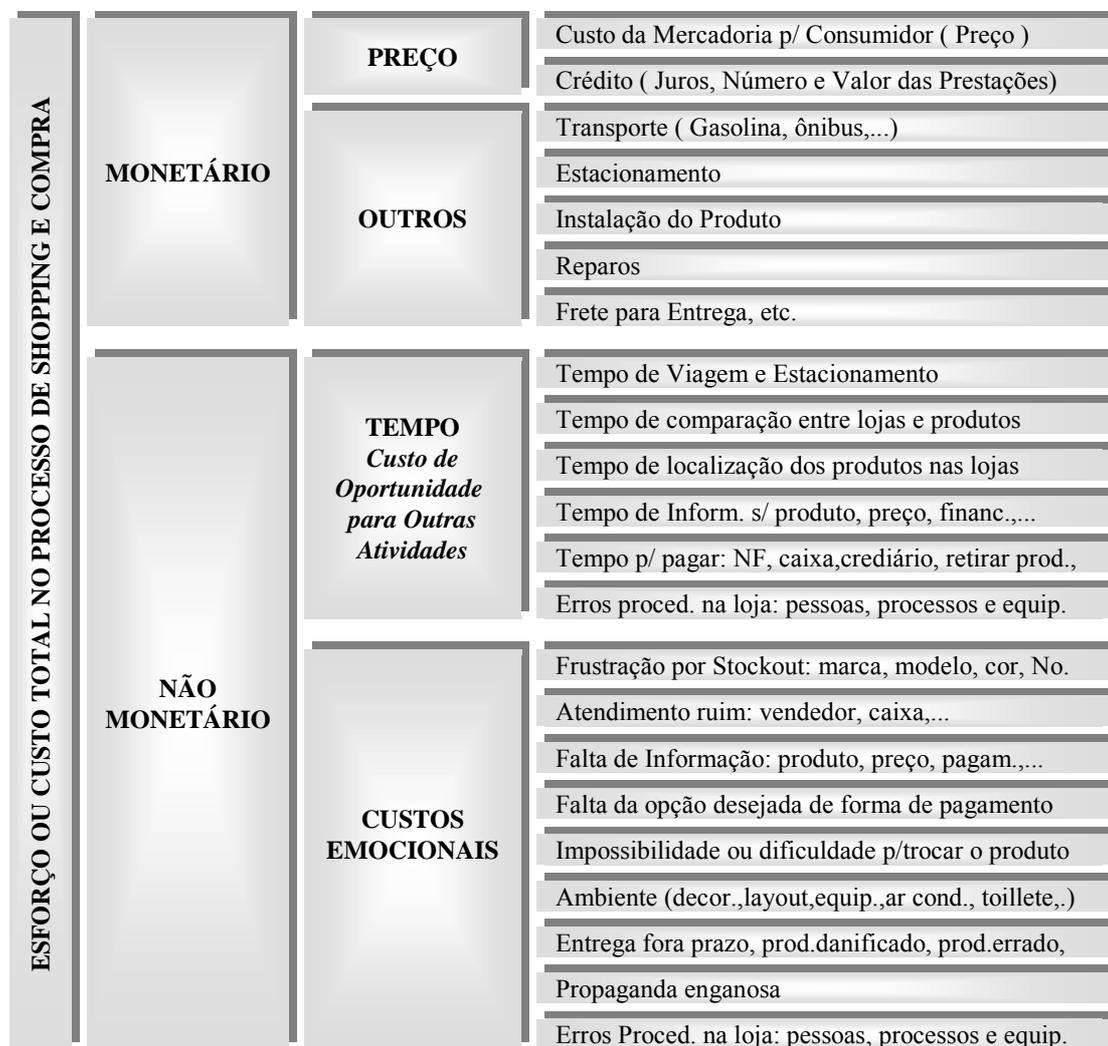


Figura 2 – Esforço ou Custo Total no Processo de Shopping e Compra
Proposta dos autores

É importante observar que o conceito de custo para os consumidores tem sido tradicionalmente interpretado de forma equivocada por muitos varejistas, que tendem a superestimar a importância do custo monetário, na forma de preço, qualificando-o quase que como a única variável decisória do consumidor. Indubitavelmente, dada uma restrição orçamentária, o preço é, por um lado, determinante básico da possibilidade de compra de um

bem, e por outro lado, em sendo possível comprá-lo, um fator com peso variável em função do valor unitário e comparabilidade do bem, e da importância subjetiva que lhe é atribuída pelo consumidor. Neste sentido, o conceito de **custo total no processo de shopping e compra**, acima proposto, contempla, além do custo monetário convencional (preço), variáveis de natureza emocional e temporal, bem como custos monetários nem sempre adequadamente observados e ponderados pelos varejistas, mas que têm importância crescente para os consumidores. Jan Carlzon (1994) denominou estas variáveis de “horas da verdade”, que são passíveis de gerenciamento.

b) Diversidade nos tipos e formas de varejo: há uma grande e crescente diversificação nos formatos varejistas, que podem ser denominados como tipos institucionais do varejo, derivada e impulsionada pela própria segmentação da demanda, pela expansão na oferta de produtos e por emergentes tecnologias que possibilitam o desenvolvimento de canais alternativos de venda. Entre as várias propostas de segmentação do comércio varejista, destacamos a de Saab & Gimenez (2000, p.) , que discrimina o comércio varejista não lojista do lojista, tendo o primeiro importância crescente.

- **Comércio Varejista Não Lojista:** o avanço tecnológico está possibilitando grande desenvolvimento do comércio varejista não lojista, com destaque para o e-retail, que ancorado na Internet era interpretado como uma grande ameaça potencial ao varejo tradicional. Agora, entretanto, quando a euforia relativa à Internet cede lugar a reflexões mais ponderadas sobre suas reais potencialidades, o e-retail é entendido como **mais um canal de distribuição**, que pode inclusive ser agregado aos canais convencionais como forma de complementar suas estratégias de operação. Consistentemente com o reconhecimento da existência de diferentes tipos de público caracterizados por diferentes expectativas, o público que prefere o comércio não lojista para determinadas compras é aquele que não possui muita disponibilidade de tempo, e/ou não gosta de fazer compras, e/ou vive fora dos grandes centros urbanos, e/ou não encontra o que procura no comércio varejista local, etc. Este tipo de varejo pode ser segmentado em termos de **venda direta**, que envolve contato pessoal, e venda por **marketing direto**, quando não há contato pessoal. Na venda por marketing direto destacam-se a mala direta, tv shopping, telemarketing, vending machines e a Internet.

- **Comércio Varejista Lojista:** o comércio varejista lojista pode ser classificado de diferentes formas que, por sua vez, podem ser combinadas entre si dentro de uma cadeia varejista que queira operar diferentes formatos. A figura 3 ilustra alternativas de classificação:

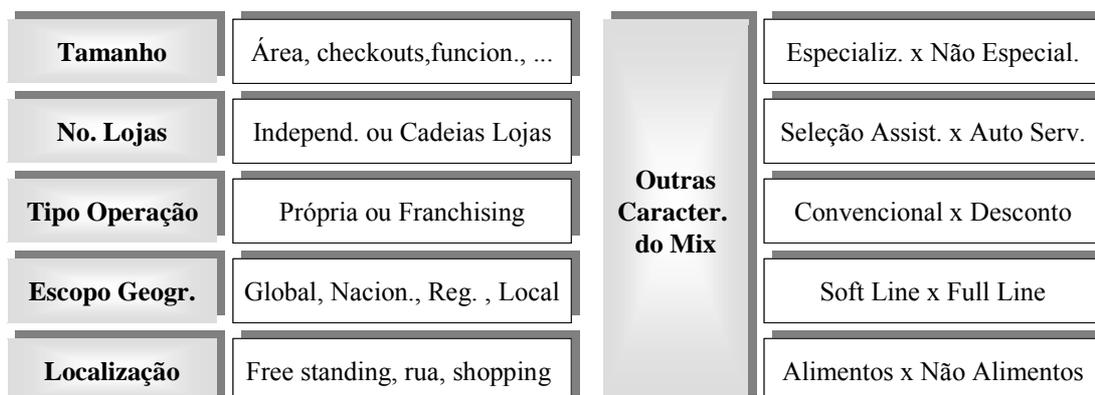


Figura 3 – Alternativas Combináveis para Classificação do Comércio Lojista
Proposta dos autores

A combinação das variáveis acima implica na existência de uma infinidade de formatos varejistas que podem ser agrupados em alguns tipos que aparecem com maior predominância. Um critério extremamente importante diz respeito ao grau de especialização, ou à natureza e características do sortimento oferecido aos consumidores. Neste sentido, entre as lojas não especializadas podemos destacar: hipermercados, supermercados, lojas de

departamentos, lojas de departamentos de descontos, lojas de conveniência, clubes de compras, lojas de variedades, etc. Entre as especializadas: home centers, auto centers, decoração, artigos infantis, delicatessen, outlet centers, off price centers, office centers, etc

A exposição acima ilustrou de forma sucinta a diversidade de expectativas de valor dos consumidores em relação ao varejo, do lado da demanda, e a diversidade de tipos de varejo, do lado da oferta, e demonstra que o processo de posicionamento no varejo pode ser caracterizado como um “quebra-cabeça”, caso não seja conduzido com base em conceitos já amadurecidos na área de administração estratégica, e em informações geradas por pesquisas de mercado. Estes conceitos precisam, entretanto, ser adaptados ao universo do varejo, que tem características particulares e distintas da indústria, sendo este um dos esforços empreendidos neste ensaio. Sinteticamente ilustramos, na figura 4, as etapas do processo de posicionamento no varejo, adaptadas da proposta de William & Torella (1997).

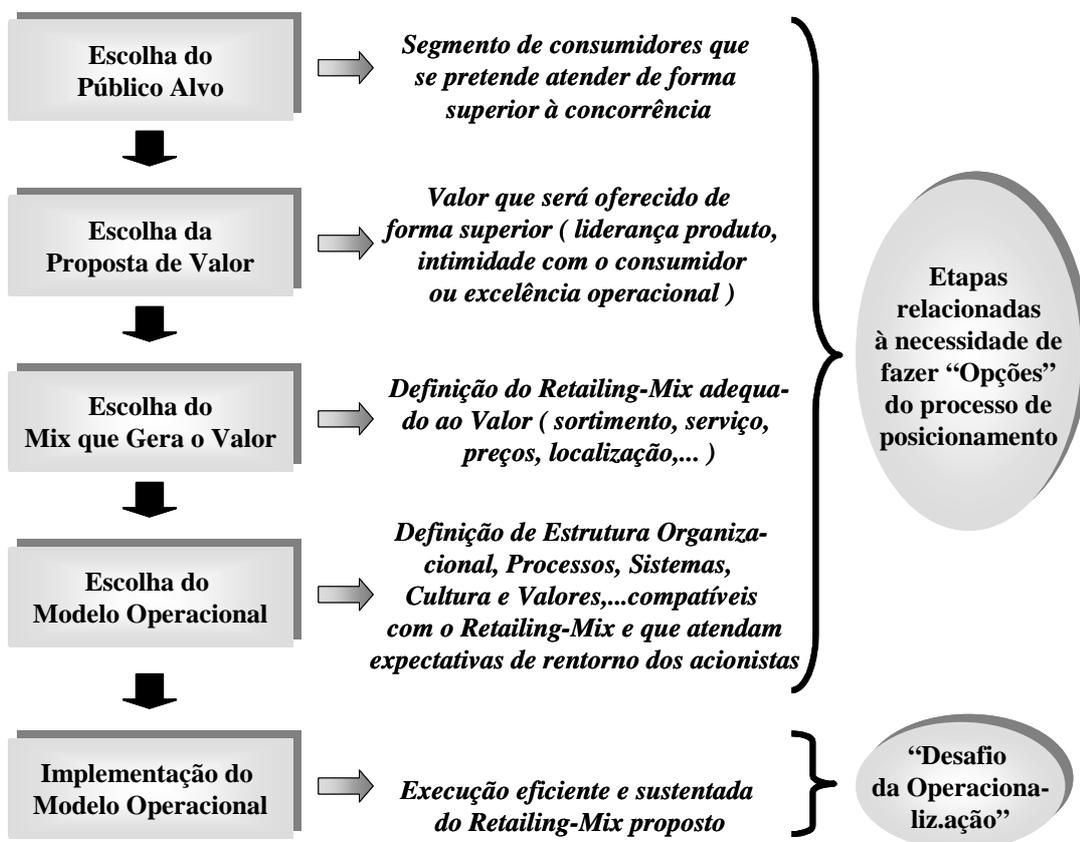


Figura 4 – Etapas no Processo de Posicionamento do Varejo
Proposta dos autores

No processo acima descrito, o retailing-mix assume papel fundamental e pode ser entendido como uma grande matriz onde são definidos os atributos a serem ofertados pela loja, ou tipo de varejo, em função da proposta de valor e da percepção que se espera produzir nos consumidores. Para que a empresa obtenha um desempenho superior à média dos seus concorrentes diretos é fundamental que haja o máximo de consistência entre os fatores e pesos atribuídos na matriz do retailing-mix e os fatores e pesos que definem a expectativa de valor dos consumidores-alvo.

No caso do varejo brasileiro, a importância do posicionamento, e de sua adequada implementação, podem ser ilustrados pela verdadeira revolução pela qual passa o setor desde a década de 70, podendo, segundo Crispim (1995, p.211), ser identificados pelo menos dois conjuntos de fatores que caracterizam-na: a) Grande mudança na composição institucional do varejo; b) Elevado índice de mortalidade de cadeias e instituições varejistas.

- a) **Grande mudança na composição institucional do varejo brasileiro**
- Aumento da concentração no varejo, conforme tendência internacional.
 - Perda de mercado das lojas de bens de magazines para os hipermercados.
 - Grande perda de mercado das lojas de departamentos.
 - Aumento de participação / concentração das lojas de eletro-eletrônicos.
 - Crescimento do número de grandes cadeias de vestuário.
 - Grande concentração e perda de mercado do segmento de lojas de variedades.
 - Desaparecimento das grandes lojas com posicionamento “híbrido”, ou indefinidos.
 - Domínio do alto varejo, composto por grandes cadeias, pelos hipermercados, influenciando negativamente as lojas dependentes dos produtos não alimentícios.
 - Surgimento e grande expansão de shopping centers.

b) **Elevado índice de mortalidade de cadeias e instituições varejistas**

A figura 5 ilustra a dimensão das enormes mudanças ocorridas principalmente no varejo paulistano, que devem refletir um cenário do varejo brasileiro e sinalizam a influência que o posicionamento/implementação podem ter sobre os destinos das empresas:

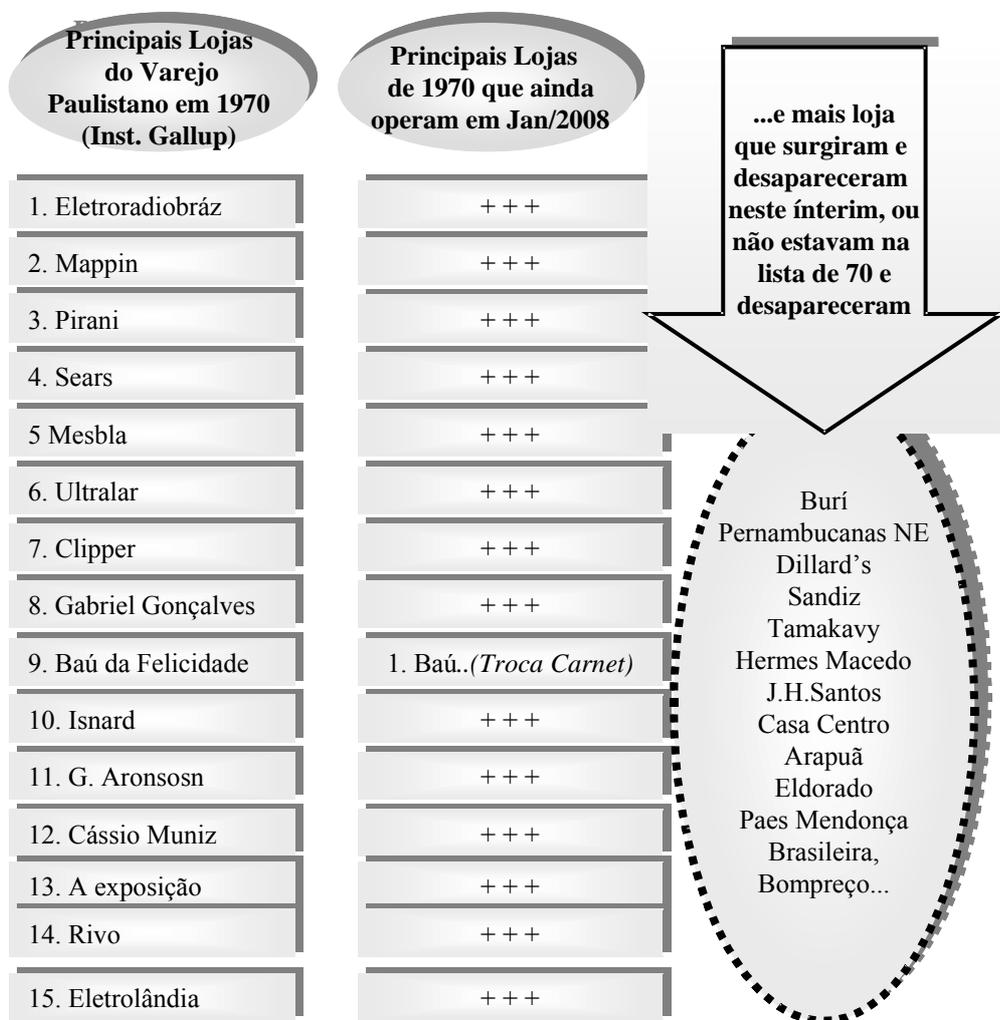


Figura 5 – Índice de Mortalidade de Cadeias Varejistas Paulistas desde 1970

À medida que se pode identificar inúmeros segmentos de consumidores em função de suas características e expectativas, não se pode afirmar que há um ou alguns poucos tipos, ou formatos, de varejo ideal. É importante reconhecer, entretanto, que de forma semelhante às tecnologias e produtos, também os modelos de negócio, segundo Slywotzsky (1997, p.47), e

as instituições varejistas, evoluem ao longo de um determinado ciclo de vida, e os empreendedores do varejo que atuarem com formatos que se encontram em estágio de amadurecimento ou declínio certamente estarão em desvantagem em relação aos formatos que crescem de forma acelerada ou têm grande potencial de crescimento. É importante ressaltar, também, que escolhido um posicionamento e um formato de loja, a busca da eficiência por meio da adequada implementação do retailing-mix emerge como desafio fundamental, e é sobre alguns conceitos e ferramentas que podem ajudar a enfrentá-lo que se discorre a seguir.

4. As Barreiras no processo de compra e o desempenho do retailing-mix

Paralelamente à revolução que vem ocorrendo no varejo brasileiro, que implicou no desaparecimento de grande número de cadeias, há, entre aquelas que continuam operando, uma grande concorrência derivada da expansão do número de lojas, que possibilita aumento de receita ancorado na expansão oferta de área de venda total, mas que tende a reduzir a produtividade em termos de venda/m² e lucro a partir de um ponto de saturação dos mercados. Este processo já está ocorrendo no setor de auto-serviço, principalmente nos hipermercados, lojas de eletro-eletrônicos e shopping centers regionais. Como resultado desta corrida pela ocupação dos espaços físicos de mercado observamos com bastante frequência a sobreposição de áreas de influência primária e secundária de organizações concorrentes, e mesmo de organizações do mesmo grupo. Há uma clara tendência, portanto, à **redução das oportunidades para novas lojas**, que associada ao **aumento dos custos operacionais maior que das vendas**, à **perda de preços relativos no varejo** e à conseqüente **pressão negativa sobre as margens de lucros**, impõe a busca de **estratégias que possibilitem a otimização dos resultados das lojas já existentes**. Neste sentido, são revisados e desenvolvidos, a seguir, instrumentos que podem ajudar os varejistas no diagnóstico e definição do retailing-mix que, melhor ajustado às expectativas dos consumidores, contribuem para otimizar os resultados por metro quadrado de área de venda.

Segundo Davidson (1987), pode-se identificar essencialmente dois tipos de limitações varejistas, ou “barreiras”, que podem **inibir o processo de compra dos clientes**:

- As **Barreiras Fabricadas**, que resultam do processo de segmentação e de posicionamento, defendidos anteriormente, e que podem ser entendidas como uma forma de inserção clara e intencional do varejista no mercado, ou a demarcação do público que pretende atender e do valor que deseja entregar.
- As **Barreiras de Desempenho do Retailing-Mix**, que resultam de problemas na implementação do mix de varejo frente a uma clientela escolhida para servir.

A figura 7 ilustra os dois conceitos conforme segue. As “**barreiras fabricadas**” delimitam ou segmentam o mercado em função do já descrito conceito de “valor para o consumidor”, ou seja, o saldo entre os benefícios e custos percebidos. A **linha de isovalor** pode ser entendida como uma curva de indiferença composta por pontos que simbolizam um composto de benefícios compatível com o composto de custos, na percepção dos consumidores. A preferência dos consumidores por lojas situadas ao longo desta linha de isovalor, ou de propostas de valor, varia em função da natureza do produto e da compra, da restrição orçamentária e das escalas de valor dos consumidores. É importante ressaltar, que as barreiras fabricadas, ilustrativas do processo de segmentação e de opção pelos consumidores que se pretende melhor atender, são de fundamental importância para uma performance superior à concorrência de forma sustentada, conforme argumentação anterior. A figura ilustra, por outro lado, a “**barreira de desempenho do retailing-mix**”, que **implica em uma percepção da loja em um ponto inferior à linha de isovalor**, dado um posicionamento de mercado e face um conjunto de consumidores escolhidos para atender de forma superior. As barreiras de desempenho do retailing-mix são inaceitáveis, quando significativas, por decorrem de uma interpretação inadequada das expectativas dos consumidores-alvo e/ou

operacionalização inadequada do composto de marketing no sentido de atende-las. Propõe-se, a seguir, alguns conceitos que objetivam ajudar na interpretação e redução das barreiras de desempenho do retailing-mix. Formula-se, neste sentido, dois princípios relacionados à participação de mercado, que segundo resultados da pesquisa PIMS, relatados por Buzzel & Gale (1991, p.11), é bastante correlacionada com a rentabilidade: 1º) as barreiras influenciam a participação de mercado à medida que condicionam os níveis de demanda ao longo do tempo, como resultado das experiências passadas e presentes dos consumidores; 2º) as barreiras influenciam a participação de mercado à medida que condicionam o grau de aproveitamento da demanda.

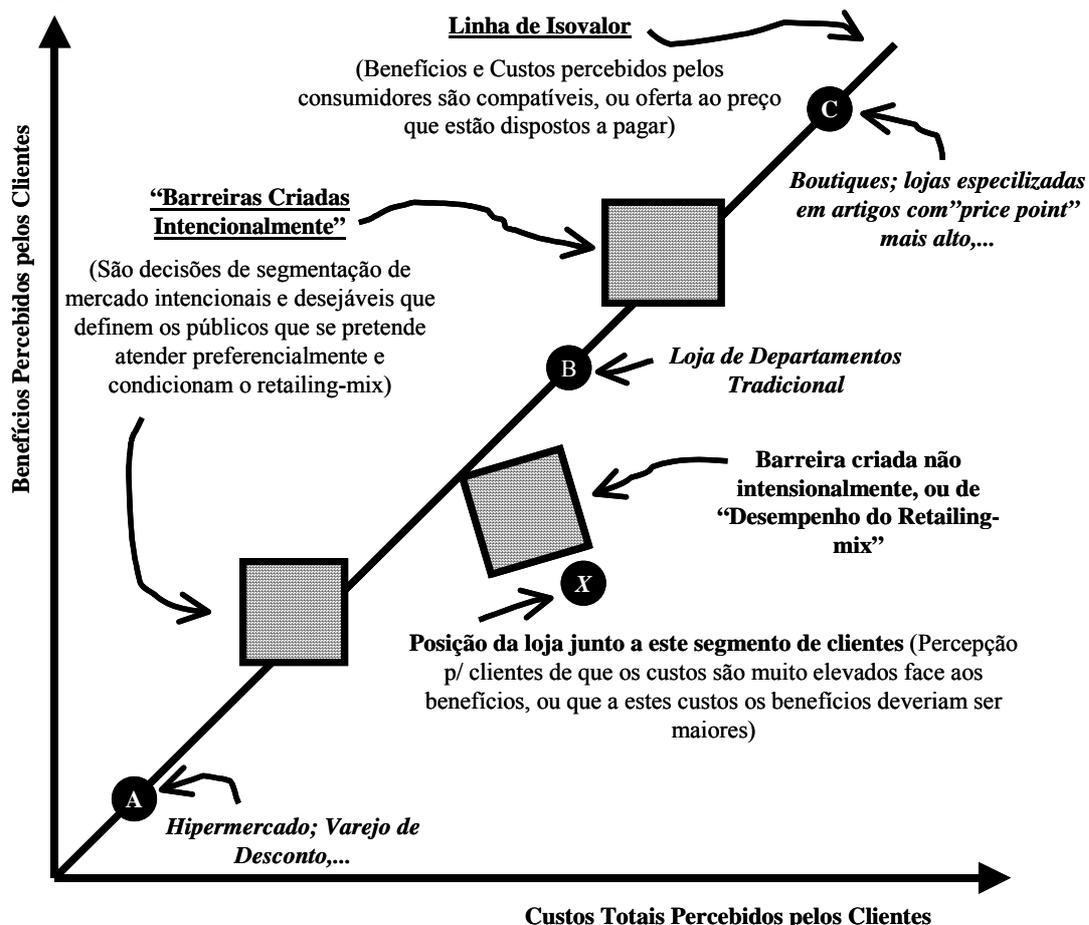


Figura 6 – Segmentação e Posicionamento ou “Barreiras Fabricadas” e “Barreiras de Desempenho do Retailing-Mix” - Proposta dos autores

4.1 Barreiras no processo de compra e participação de mercado

O tamanho, ou potencial, de mercado de uma “loja A” na “região X”, para um determinado produto, pode ser decomposto e associado às barreiras no processo de compra, ou de performance do retailing-mix, conforme a figura 7. Nela deve-se destacar o “**potencial adicional de venda imediato**”, que deriva do atendimento inadequado dos clientes atuais. Este potencial sempre existirá, dado ser praticamente impossível não perder nenhuma venda potencial, mas **o importante é que ele seja claramente identificado e administrado no sentido da redução, com base em informações de mercado originadas nos clientes.**

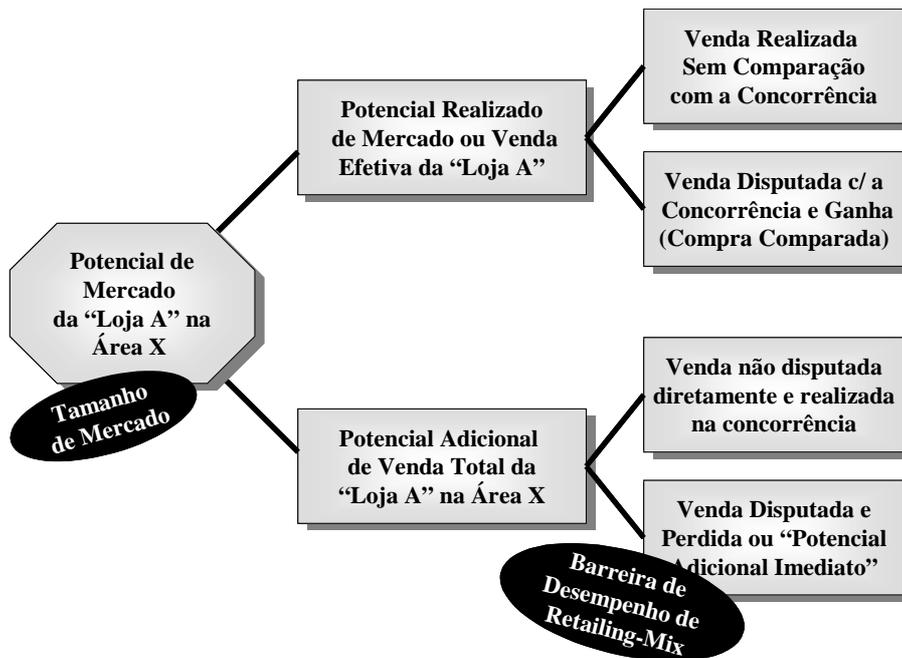


Figura 7 – Tamanho de Mercado e Barreiras de Desempenho
Proposta dos autores

A participação de mercado de cada loja em uma determinada região é função da relação entre a demanda interna à loja e a demanda total do mercado, e da capacidade de aproveitamento desta demanda interna, ou da performance do retailing-mix. Podemos ilustrar a participação de mercado, portanto, por meio da função ilustrada na figura 8:

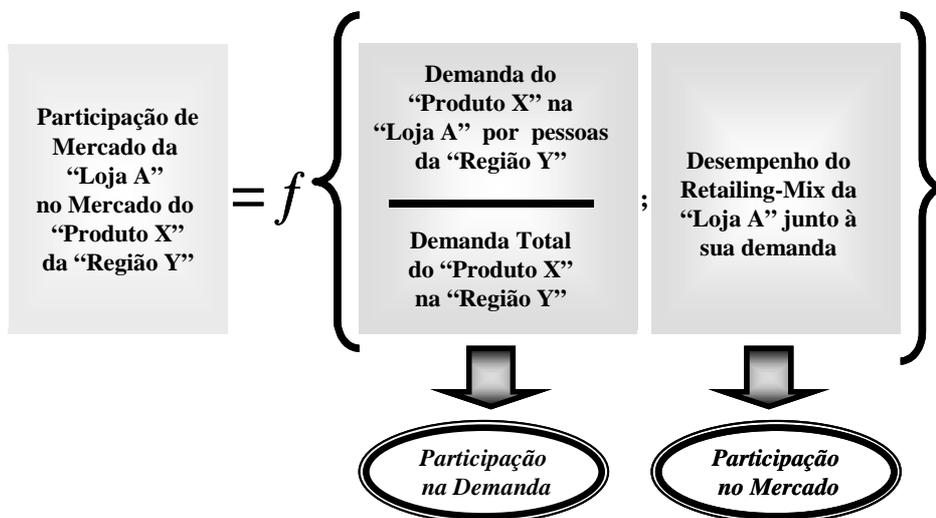


Figura 8 – Participação na Demanda e no Mercado, e Desempenho do Retailing-Mix
Proposta dos autores

Adicionalmente, a atual demanda do “produto x” na “loja A” também depende do desempenho do retailing-mix desta loja ao longo do tempo e da conseqüente imagem, ou seja, as barreiras de performance afetam os resultados atuais reduzindo a venda potencial, e os resultados futuros, deprimindo a curva de demanda da loja, conforme figura 9.



Figura 9 – Demanda e Desempenho Cumulativo do Retailing-Mix
Proposta dos autores

4.2 Barreiras no processo de compra e potencial de venda interno às lojas

Segue uma descrição do processo de compra de um cliente e de sua relação com o potencial adicional de venda derivado das barreiras de desempenho do retailing-mix.

a) Variáveis determinantes do nível de venda de uma loja

A venda realizada por uma loja em um momento é função de quatro variáveis básicas: i) tráfego; ii) composição do tráfego (pessoas que demandam algo / total do tráfego); iii) Composição da demanda da loja em função da natureza ou tipos de produtos procurados; iv) Desempenho do retailing-mix, ou capacidade de atender adequadamente a demanda nas suas expectativas iniciais, e de gerar, adicionalmente, compra por impulso. Dado um determinado volume de tráfego, a figura 10 ilustra as alternativas de decisão de compra que os clientes dispõem do momento em que entram ao que saem da loja.

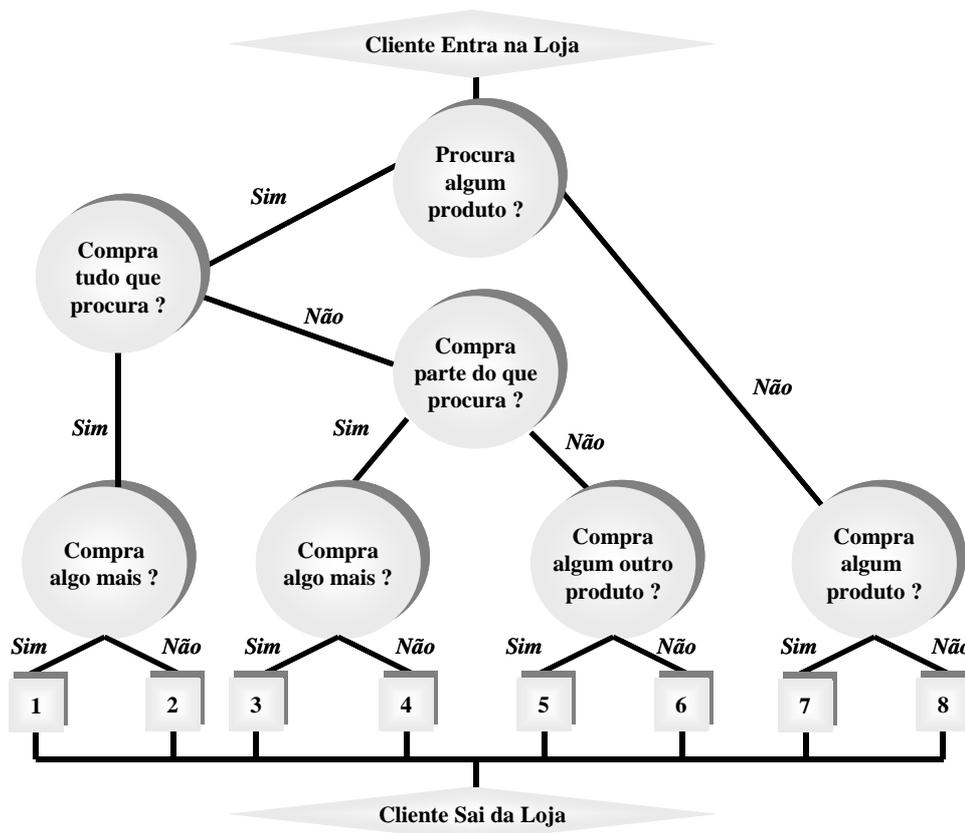


Figura 10 – Combinações de Posições de Entrada e de Saída dos Clientes de Lojas
Proposta dos autores

Na figura 11 propõe-se uma alternativa para hierarquização das oito alternativas de decisão de compra da figura 10 em função da satisfação decrescente das expectativas dos clientes saindo da loja, ou deficiência crescente de desempenho do retailing-mix, independentemente da satisfação no pós-compra e do valor médio da compra. Com base na proporção de incidências das situações descritas na figura pode-se avaliar o grau de desempenho do retailing-mix, enquanto a análise dos motivos das decisões dos clientes orienta para possíveis correções e decisões operacionais relativas ao retailing-mix.

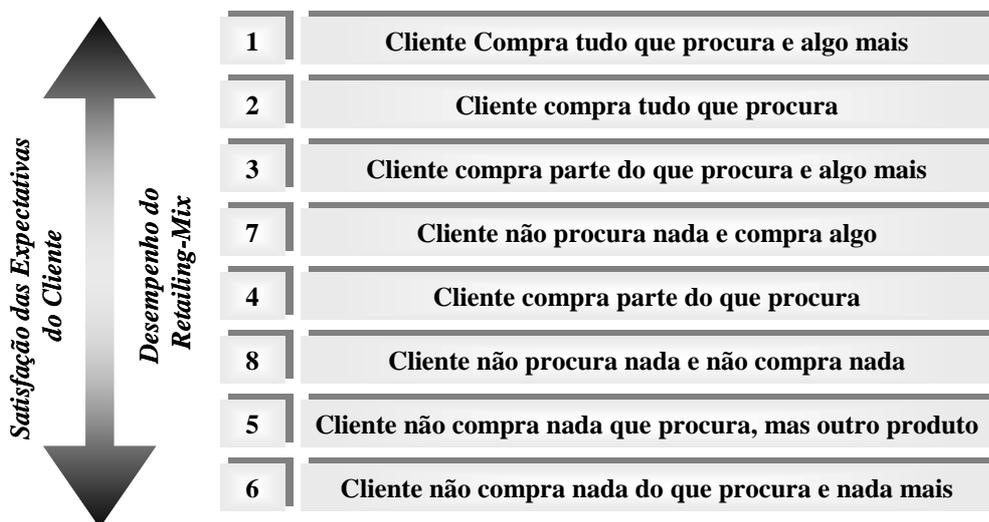


Figura 11 – Hierarquização das Combinações de Entrada/Saída e Desempenho do Retail-Mix Proposta dos autores

O tráfego é variável básica na determinação do resultado do varejo, mas, dependendo do posicionamento da loja, que pode variar de um extremo de intensa massificação a um enfoque muito segmentado e personalizado, sua importância pode ser bastante relativizada. Duas variáveis que em qualquer circunstância correspondem a importantes indicadores de performance são a **composição do tráfego** em termos de proporção de pessoas que efetivamente procuram algo, e, principalmente, a **produtividade do tráfego**, ou proporção de demandantes que compram. A análise da demanda efetiva torna-se bem mais complexa quando o tipo de varejo é mais departamentalizado, ou oferece maior amplitude de produtos, e opera com linhas caracterizadas por valores unitários, ou tickets médios, muito diferenciados, como “televisores” e “perfumaria geral”.

b) O desempenho do retailing mix

Quanto maior o grau de departamentalização, maior a complexidade para a analisar o desempenho do retailing-mix em profundidade, dadas **relações cruzadas**, “**cross selling effect**”, entre os departamentos, ou linhas de produtos, em termos de **atração e aproveitamento de tráfego**, e **geração de compra por impulso**. Na figura 12, ilustra-se o conceito de desempenho do retailing-mix em uma loja que oferece somente dois itens, A e B, e na qual teríamos 16 combinações possíveis de posição de entrada (motivo da vinda à loja) e de saída (comportamento de compra) para cada cliente. Em uma loja de departamentos “full line”, ou um hipermercado, que trabalham em média com 60 mil itens de venda, a possibilidade de combinações é de $2^{60.000}$. Se considerarmos como variável de agregação mínima apenas 70 departamentos, o número de combinações entre o departamento, ou departamentos, que motivou a vinda do cliente, e o departamento, ou departamentos, em que realizou a compra, já seria de 2^{70} , ou 1,2 sextilhões de possibilidades !!!

		Posição de Saída do Cliente na Loja				
		Compra Procura	A	B	A e B	Nada
Posição de Entrada do Cliente na Loja	Compra Procura	Compra Procura	A	B	A e B	Nada
	A	A	Compra programada	Perda de Venda e Compra por Impulso	Compra Programada e Compra por Impulso	Perda de Venda
	B	B	Perda de Venda e Compra por Impulso	Compra Programada	Compra Programada e Compra por Impulso	Perda de Venda
	A e B	A e B	Compra Programada e Perda de Venda	Perda de Venda e Compra Programada	Compra Programada	Perda de Venda
	Nada	Nada	Compra por Impulsos	Compra por Impulso	Compra por Impulso	Tráfego Improdutivo

Figura 12 – Combinações de Posições Entrada/Saída de um Cliente em Função de Produtos Procurados/Comprados em uma Loja com 2 Produtos (A e B)
Proposta dos autores

Com base em experimentos e pesquisas realizadas junto a grande número de consumidores, desenvolveu-se e propõe-se, neste artigo, o modelo matricial para decomposição da venda física potencial em função das compras programadas, perdidas e por impulso, conforme a figura 13. Um dos principais subprodutos desta matriz é a possibilidade de mensuração do potencial adicional de venda em função das variáveis do retailing-mix, detalhadas na figura 5, ou alternativamente, a mensuração da perda de venda potencial e seus motivos. Os resultados são extremamente operacionais à medida que permitem o delineamento da perda de venda por tipo de produto e por tipo de motivo, que pode ser correlacionada ao perfil da clientela (renda, sexo, faixa etária, local de moradia,...), no grau de detalhamento que se fizer necessário. A avaliação pode, e deve, ser feita também para as diferentes lojas de uma mesma cadeia, dado que a clientela e a qualidade de implementação do retailing-mix também variam por loja. Enfim, os conceitos descritos acima são passíveis de mensuração por meio de pesquisas realizadas junto a clientes ao saírem das lojas, também denominadas “exit-interview”. O balanceamento do número de entrevistas por porta da loja, caso haja mais de uma, deve ser feito de acordo com a proporção de tráfego, e neste sentido a pesquisa de saída junto aos clientes deve ser precedida por uma pesquisa de tráfego da loja.

<i>...Comprado no Depart. j</i> <i>Ítem Procurado no Depart. i, e...</i>		Nenhum	1 Bijoux	2 TVs	3 Som	...	Venda Total Gerada p/ Depart. "i" = L	Compra Impulso Gerada p/ Dep." i " em outros depart.	Compra Impulso Total sem origem em qualquer dep.
		j=0	j=1	j=2	j=3	...	$F_i = \sum_{j=1}^n C_{1,j}$	$G_i = F_i - C_{1,j}$ p/ l=j	$K_i = \sum_{j=1}^n C_{0,j}$
Nenhum	i=0					...	—	—	
1-Bijoux	i=1					...			—
2-Tvs	i=2					...			—
3-Som	i=3					...			—
4-Paneles	i=4					...			—
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Venda Total Obtida p/ Dep."j"=K	$A_k = \sum_{i=1}^n C_{i,k}$	—				...	Venda Total da Loja (A=B + C)	Compra Impulso Gerada em outros Deoart. (G)	Compra Impulso S/ origem em qualquer dep. (H)
Venda Programada obtida pelo Dep."j"=K	$B_k = C_{i,k}$ para i=k	—				...	Compra Program. Total Loja (B)	—	—
Compra Impulso obtida pelo Dep."j"=K	$D_k = A_k - B_k$	—				...	Compra Impulso Total da Loja (D=G + H)	—	—
Total Venda Perdida no Dep."j"=K	$E_k = C_{k,0}$		—	—	—	...	Total da Venda Perdida pela Loja (E)	—	Venda Potencial Interna Total (I=A + E)

Figura 13 – Modelo Matricial para Decomposição da Venda Potencial de uma Loja em Função das Compras Programadas, Compras Perdidas e Compras por Impulso

5. Conclusão

Argumentou-se, inicialmente, sobre a importância do posicionamento estratégico como condição para a maior competitividade e, neste sentido, estabeleceu-se um paralelo entre as abordagens de Porter e de Treacy & Wiersema, que são bastante convergentes. Depois, consistentemente com o primeiro objetivo do *ensaio*, discorreu-se sobre a importância do posicionamento e da segmentação nas empresas varejistas brasileiras, dada a verdadeira revolução pela qual vem passando o setor e que tem implicado no desaparecimento de várias organizações tradicionais e de grande porte. Enfatizou-se, também, que as oportunidades para a expansão das cadeias tornam-se cada vez mais escassas, dada a pouca disponibilidade de mercados que viabilizem novas lojas, estando o mercado varejista em uma situação

denominada “overstored”. Como consequência, além do posicionamento, que caracteriza as denominadas “barreiras fabricadas” no processo de compra, e são desejáveis, torna-se fundamental a melhoria de desempenho junto aos clientes atuais, que depende da adequada definição e operacionalização do retailing-mix. Foram propostos, neste sentido e de acordo com o segundo objetivo do *ensaio*, alguns indicadores, baseados em pesquisas com mais de 500 mil clientes de uma cadeia de lojas, que culminaram com o modelo matricial para decomposição do faturamento de uma loja em termos de “compras programadas, por impulso e perdidas”, de acordo com diferentes departamentos e motivos. Este modelo visa contribuir para a melhor compreensão da natureza do problema de implementação estratégica no varejo, dentro de uma perspectiva do cliente, e para a melhoria do desempenho do retailing-mix, por meio da redução das “barreiras não intencionais” no processo de compra.

6. Referências bibliográficas

- BOULTON, Richard et al. *Decifrando o Código de Valor*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BUZZELL, Robert; GALE, Bradley. *O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. 11. ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.
- CASH, R.Patrick et al. *Management of Retail Buying*. New York: John Wiley & Sons, 1995
- CRISPIM, Sérgio. *A Importância do Marketing Estratégico no Varejo e a Evolução Estrutural do Alto Varejo Brasileiro de Bens de Magazines*. 1995, 378 pgs. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo.
- DAVIES, R. & ROGERS, D. *Store Location and Store Assessment Research*. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- DAVIDSON, William et al. *Retailing Management*. 6. ed. N.York: John Wiley & Sons, 1988.
- DAVIDSON, William. *Seminário de Varejo*, Management Horizons, São Paulo, 1987.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- HITT, Michael et al. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- HOOLEY, Graham et al. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia. *E-Business*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing Estratégico*. 4a. ed. Amadora-Pt: McGraw Hill, 2000.
- MEDEIROS, João Bosco; ANDRADE, Maria M. *Manual de Elaboração de Referências Bibliográficas*. São Paulo: Atlas, 2001
- MINTZBERG, Henry et al. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SAAB, William G.P.; GIMENEZ, Luiz Carlos P. *A segmentação do Comércio Varejista*. Informes Setoriais do BNDES, n.11. Rio de Janeiro, março de 2000.
- SLYWOTZKY, Adrian. *Migração de Valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STONE, Kenneth. *Competing With Retail Giants*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *The Discipline of Market Leaders*. Massachusetts: Addison Wesley, 1995.
- WALTERS, David. *Strategic Retailing Management*. New York: Prentice Hall, 1989.
- WILLIAMS, John; TORELLA, John. *A Guide to Retail Success*. N.York: Fairchild Publications, 1997.
- WOODRUFF, Robert. *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. Journal of the Academy of Marketing Science, Spring 1997, vol. 25, p.139-153.