

A VANTAGEM COMPETITIVA DOS PEQUENOS VAREJISTAS DE MATERIAL PARA CONSTRUÇÃO DIANTE DAS GRANDES EMPRESAS DO SETOR

THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE SMALL CONSTRUCTION MATERIAL RETAILERS VIS-A-VIS OF LARGE COMPANIES

Esther Lima de Oliveira da Silva

UNISANTOS

mmtither@hotmail.com

Alexandre Silva de Barros

UNISANTOS

alexandrebarros@unisantos.br

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

UNIFESP

albertoclaro@albertoclaro.pro.br

RESUMO

A expansão econômica na Região Metropolitana da Baixada Santista faz com que pequenos varejistas de material para construção consigam sobreviver nesse mercado tão competitivo e composto, também, por grandes empresas. Este estudo visa identificar quais estratégias um grupo desses pequenos varejistas utiliza e como sobrevive nesse mercado. Utilizou-se a visão *porteriana*, baseada principalmente nas teorias de Cadeia de Valor, Cinco Forças do Mercado e Estratégias Genéricas, com um estudo de caso múltiplo de cinco varejistas da região. Percebeu-se que esse grupo de empresas se utiliza de parte dessa teoria para se manter competitivo, porém, sem conhecimento efetivo sobre a sua base teórica.

Palavras-chave: vantagem competitiva; varejo de material para construção; teorias *porterianas*.

ABSTRACT

Economic expansion in the metropolitan area of Baixada Santista makes small construction material retailers survive in such a competitive market and composed of large companies. This study aims to identify which strategies a group of these small retailers and how survives in this market. Was used the *porterian* view, based primarily on theories of Value Chain, Five Market Forces and Generic Strategies with a multiple case study of five retailers in the region. It was perceived that group of companies using part of that theory to stay competitive, but without actual knowledge about its theoretical basis.

Keywords: competitive advantage; retail building material; Porter's theories.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo maior analisar como um grupo selecionado de pequenas empresas do varejo de materiais para construção da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS) tenta ser competitivo em relação às organizações de grande porte do mesmo setor. Aspectos ambientais diversos trouxeram “uma grande preocupação às pequenas e médias empresas varejistas em relação à sua sobrevivência e à sua competitividade no segmento em que operam” (BARROS, 2007, p. 2). Neste estudo, serão

investigadas e esclarecidas as principais vantagens e estratégias competitivas utilizadas pelos pequenos varejistas de materiais para construção diante das grandes redes. Buscou-se fazer uma comparação entre elas, analisando-se as cinco forças de mercado, a cadeia de valor e as estratégias genéricas do varejo de Material para Construção, usando-se a visão porteriana. Tem-se, então, como problema de pesquisa: como um pequeno varejista de material para construção se torna competitivo e consegue sobreviver diante dos grandes varejistas do mesmo setor?

O objetivo geral foi o de investigar as vantagens competitivas e estratégias competitivas em pequenos varejistas de material para construção diante dos grandes varejistas do mesmo setor. E como objetivos específicos tiveram-se: esclarecer quais são as principais vantagens e estratégias competitivas dos pequenos varejistas de material para construção; esclarecer quais são as principais vantagens e estratégias competitivas dos grandes varejistas do mesmo setor; comparar as vantagens e estratégias competitivas delas; analisar o impacto das cinco forças de mercado no pequeno varejista de material para construção; e analisar a cadeia de valor do varejo de material para construção.

Como pressupostos de pesquisa têm-se: a localização próxima aos clientes e os diversos serviços diferenciados trazem facilidade e torna ágil o processo de compra e a excelência no atendimento além dos serviços prestados aos clientes de forma personalizada usada como uma estratégia de fidelização os torna mais competitivos. A justificativa para este estudo se baseia no fato de que o varejo, de uma forma geral, na RMBS vem se desenvolvendo, tornando-se mais competitivo e carece de estudos empíricos para um maior entendimento da sua realidade (CLARO et al., 2009; BARROS; CLARO, 2013). No setor de materiais para construção as empresas trabalham com produtos similares, o que provoca uma disputa acirrada pelo mercado. As organizações deveriam estar atentas às diferentes forças de mercado, tendo uma obrigatoriedade de avaliar e controlar as suas metas e objetivos traçados.

Além desta introdução, na segunda seção deste estudo se apresenta o referencial teórico, baseado, principalmente, na visão porteriana. Na terceira seção se aborda a metodologia utilizada, a pesquisa de campo, com o estudo de caso que foi realizado para analisar a competitividade e verificar quais são os fatores da competitividade dos pequenos varejistas de material para construção da RMBS. A quarta seção apresenta e analisa os dados coletados. Este texto se encerra com as considerações finais acerca do estudo empreendido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kotler e Armstrong (2000, p. 540), todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, são definidas como varejo. Para Las Casas (2000, p. 17) o varejo é a negociação comercial direto para consumidores finais ou outros consumidores. O varejo vai, além disso, pois também se trata da venda e/ou negociação de serviços (LEVY; WEITZ, 2000). O varejo é uma orientação de gerenciamento que enfoca a determinação das necessidades de seus mercados alvos e a satisfação dessas necessidades mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000). Possui um aliado que o auxilia na tentativa de atrair clientes e mantê-los em constante fidelidade, com o intuito de atender as necessidades da clientela nesse lugar (LAS CASAS, 2000). O composto varejista pode ser identificado como uma estratégia de varejo, pela qual o varejista identifica o mercado-alvo, o formato da loja mais apropriado, como também seleciona as bases mais favoráveis para construir uma vantagem competitiva sustentável (LEVY; WEITZ, 2000).

Para Porter (1989), a vantagem competitiva é compreendida através das atividades desenvolvidas, para isso, é necessário conhecê-las, deve-se saber onde ou qual atividade está agregando maior valor e trazendo maior vantagem competitiva de maneira sustentada. A busca pela melhoria contínua é um dos segredos das empresas de sucesso (PORTER, 1989). Novaes (2004) fala sobre a meta da empresa competitiva, que é aumentar o valor agregado de

seus produtos, ao mesmo tempo em que busca minimizar os custos globais da cadeia de suprimento. Bornholdt (1997) diz que para ser competitiva, a organização necessita saber quais são os pontos fortes dos seus concorrentes e fazer melhor que eles e para isso é preciso analisar e interagir com a cadeia de valores. Pacanhan, Chiusoli e Stahl (2004) e Manãs e Pacanhan (2004) dizem que a criação de vantagem competitiva é uma forma de buscar a sobrevivência diante do mercado e concorrentes. Para Porter (1989), cadeia de valores é um conjunto de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final, também é importante para analisar os custos e potenciais de diferenciação. Segundo Bornholdt (1997), conhecer esses processos é importante, pois, com a análise dos pontos fortes e fracos da cadeia é possível conhecer as que agregam mais valores, ou seja, onde o custo é mais baixo, mas não interfere na qualidade do produto/serviço. Essa qualidade é percebida pelo cliente e traz benefícios para a empresa. Um texto que deve ser observado no tocante à discussão sobre cadeia de valor é o de Scott (2014).

Cada empresa que se encontra na cadeia de suprimento busca ter mais competitividade, porém, para a melhoria na qualidade percebida pelo cliente, os participantes começaram a atuar em conjunto, beneficiando ao cliente e ao mesmo tempo aumentando as vendas, a participação no mercado, o giro e os lucros (NOVAES, 2004). Já para Bornholdt (1997), a competitividade está no meio de um conjunto de fatores e recebe influências internas e externas. Sistema de valores é uma corrente como a cadeia de valores, incluindo fornecedores de matérias primas até o consumido final. É preciso conhecer os principais processos dos concorrentes participantes da cadeia e onde a empresa se encaixa (PORTER, 1989).

A cadeia de valor é uma ferramenta usada para identificação e intensificação das vantagens competitivas de uma organização. Baseia-se na separação das atividades da empresa, que são divididas em atividades primárias e de apoio, analisando as partes, a fim de verificar seus custos e suas fontes de diferenciação, sendo que cada atividade pode contribuir para a disposição dos mesmos (PORTER, 1989). A criação de uma cadeia de valores é baseada em uma indústria ou o setor em que ela atua, mas cada empresa tem escopo de competitividade diferente da outra. Pode ser divergente em relação ao escopo de competitividade de seus concorrentes, criando vantagem competitiva.

Para a definição de cadeia de valores é necessário que as atividades sejam separadas e subdivididas, fazendo com que fique o mais fragmentado possível, o que acarretará diferentes atividades. Para cada atividade é necessário insumos, pessoas e tecnologia para funcionar e devem ser classificadas entre atividade primária e de apoio. Os processos combinados em uma cadeia de valor devem ser classificados na função que gera maior impacto. As primárias estão ligadas diretamente ao produto desde a criação até o pós venda. As de apoio é uma espécie de base para as primárias e fornecem insumos, pessoas e outras funções da empresa. A cadeia de valores mostra um valor total, mas é composta de margem e atividades de valor. Sendo que atividades de valor são processos que geram valor para o cliente. A margem é a diferença entre o total e o custo das atividades. Valor é quanto o comprador está disposto a pagar pelo produto ou serviço e é medido com base na receita total. E este usado para análise de competitividade (PORTER, 1989).

O valor adicionado (preço de venda menos o custo total) não é muito confiável, para a identificação das atividades de valor, é preciso agrupar atividades com tecnologias diferentes e os custos delas, pois não separa os insumos ligados diretamente aos produtos dos outros. Para Casarotto et al. (1998), as pequenas e médias empresas não são preparadas para dominar toda a cadeia de valor, mas tem flexibilidade e gestão da produção. Como os negócios se tornaram mais complexos, a cadeia de valor se expandiu e forma desenvolvidas novas

atividades de valor, para as empresas continuarem competitivas. São divididas em atividades primárias e de apoio.

As atividades primárias no varejo englobam os processos mais tangíveis diretamente relacionados à criação de valor para os clientes (PARENTE, 2000 apud BARROS, 2007). Contém cinco categorias ligadas à concorrência e as atividades são de acordo com o setor da empresa (PORTER, 1989). A visão porteriana ensina que para saber qual é a categoria foco, é necessário saber qual é o setor atuante da empresa e qual a estratégia dela. Cada categoria é importante para deter vantagem competitiva, mas acontece de acordo com o tipo de indústria. Toda atividade primária é a base para as empresas e, portanto, são importantes para a vantagem competitiva: Logística Interna; Operações; Logística Externa; Marketing; e Serviço. Para cada setor existe um tipo de processo diferente nas categorias e no que se refere às categorias, haverá sempre uma mais importante que outra, dependendo do setor em que a empresa atua. As atividades de apoio são divididas em quatro categorias e elas estão ligadas diretamente às atividades primárias: Aquisição; Desenvolvimento de Tecnologia; Gerência de Recursos Humanos; e Infraestrutura da Empresa. Todas as categorias de apoio agem sobre todas as primárias, dependendo do modelo de empresa e o setor atuante essas categorias são adaptadas (PORTER, 1989). Há ainda, para Braga Junior, Merlo e Nagan (2009) a logística reversa no varejo, mas que em nenhum dado coletado neste estudo apareceu como algo em uso nas empresas estudadas.

De acordo com Porter (1989), é preciso definir a cadeia de valores da organização para que se possam identificar as vantagens competitivas em seu setor individual. Primeiro é definido a cadeia de valores genérica onde as atividades são separadas e subdivididas, fazendo com que fique separada de acordo com as diferentes atividades, identificando suas cadeias de valor específicas. Todas as atividades da empresa devem ser classificadas entre atividade primária ou de apoio. Os processos combinados em uma cadeia de valor devem ser classificados na função que gera maior impacto. É um sistema de atividades interdependentes e as essas atividades que formam elos na cadeia. Esses elos possibilitam vantagem competitiva com otimização ou coordenação. A capacidade de coordenar beneficia a empresa no sentido de redução de custos. Os mais conhecidos são os que estão entre atividades primárias e de apoio. Os elos podem surgir possivelmente por: a mesma função, executada de maneira diferente; e os custos reduzidos das atividades diretas por causa das indiretas (PORTER, 1989).

Para Porter (1989), os elos verticais existem não somente na cadeia de uma empresa, mas em todo o sistema de valores. As atividades relacionadas à cadeia do fornecedor podem influenciar em todo o sistema de valores, inclusive na cadeia de valores da empresa ou o contrário. O uso desses elos de forma para que as empresas trabalhem em conjunto sendo fornecedor ou comprador, gera competitividade para ambas e ainda resulta em redução de custos. Em um estudo sobre o varejo de materiais para construção, Santos e Campos Filho (s.d.) perceberam que essa atividade é somente operacional.

Existem quatro escopos competitivos e eles influenciam a cadeia de valores: escopo de segmento; escopo vertical; escopo geográfico; e escopo da indústria. Um escopo amplo integra as relações na cadeia e pode interagir com outros segmentos, trazendo benefícios com a exploração de atividades, porém, tem custos altos. Um escopo estreito pode decidir por investir em apenas um segmento em particular, com o objetivo de diminuir os custos (PORTER, 1989).

Estudos de Porter (2004), Hitt, Ireland e Haskisson (2002) e Barros (2007), colocam as forças de pressão que as organizações enfrentam em seus diversos ramos de atividades, a influência da concorrência, força dos clientes e fornecedores, produtos substitutos, investimentos que terão que gerar lucratividade para sua expansão e adequação de suas taxas de retorno.

Para Hitt e al. (2002), a concorrência é ampliada para outras empresas que concorrem indiretamente onde as fronteiras não são visualizadas de modo claro, abrindo um leque de opções para a mesma. As forças são medidas de acordo com o negócio, tendo suas influências e impactos na empresa medidos de formas diferentes, podendo até mesmo o lucro ameaçado (PORTER 2004). Entram as cinco forças da visão porteriana e a intensidade de atuação das cinco forças define o lucro da empresa, pois influenciam diretamente os preços, os custos e os investimentos (LEPSCH; TOLEDO, 2000) As cinco forças: Novos entrantes; Barreiras de entrada (Economia de escala; Diferenciação do produto; Necessidade de capital; Custo de mudança; Acesso aos canais de distribuição; Política dos Governos; Desvantagens de Custo Independente de Escala); Poder de Barganha dos Fornecedores; Poder de Barganha dos Compradores; Rivalidade dos Concorrentes; Ameaça de Produtos Substitutos (PORTER, 2004).

Para que a organização obtenha uma posição defensável em longo prazo, superando seus concorrentes é necessário saber em qual estratégia genérica a empresa irá praticar: liderança no custo total, liderança por diferenciação ou foco. Na liderança por foco temos dois tipos: o foco no custo e o foco em diferenciação (PORTER, 1989). É visto como processo contínuo e sistemático de ações e reações em relação ao ambiente. Através desta análise, diagnostica-se como a empresa está em relação ao seu ambiente, seja ele interno ou externo e decidem-se os objetivos - missão e valor (OLIVEIRA, 1997). Porter (1989) relata sobre três abordagens estratégicas genéricas para a empresa obter vantagem competitiva: a de baixo custo, diferenciação ou foco. Identifica as estratégias genéricas, que podem ser utilizadas ou combinadas, colocando a empresa em defesa de seus concorrentes.

Já para Hitt et al. (2002), existem cinco estratégias genéricas sendo elas: liderança em custos, em diferenciação, em foco nos custos, em foco na diferenciação e a integração entre a liderança e diferenciação em custos, que é denominado por Porter (1989) como estratégia do meio termo. Com a análise das cinco forças e sabendo os pontos fortes e traços da empresa, pode se optar por qual estratégia seguir no momento, com o tipo de estrutura da cadeia de valores do setor, pois elas definem como e onde a empresa deseja chegar (OLIVEIRA, 1997). São elas: Liderança em Custo; Liderança em Diferenciação; Foco ou Nicho de Mercado; o Meio Termo.

Todas as estratégias genéricas são procedimentos alternativos que podem ser realizados para enfrentar as forças competitivas. Uma organização que opta em ficar no meio termo estará numa posição estratégica muito fraca, pois, para essa empresa, é necessário investimento de capital e uma parcela de mercado (PORTER, 1989). Para Hitt et al. (2002), a confluência da estratégia de liderança em custos e a estratégia de diferenciação estão cada vez mais habituais no mercado para se obter maior vantagem competitiva, com altos retornos. As empresas oferecem produtos com preços reduzidos e alguma diferenciação.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Devido às suas características este é considerado um estudo qualitativo exploratório, onde foi desenvolvida a pesquisa de campo com estudo de caso múltiplo, sendo usado um roteiro de entrevista contendo perguntas abertas pré-estabelecidas que foram aplicadas junto aos proprietários das lojas para conhecer suas estratégias e seus métodos de gestão.

As empresas pesquisadas estão localizadas nestas cidades da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS): Santos, São Vicente e Praia Grande.

Estudo de caso múltiplo

Trata-se de um estudo de caso múltiplo com protocolo, conforme ensina Yin (2005), explicado no Quadro 1, com o intuito de identificar quais as atividades de valor, ou seja, a vantagem e estratégia competitiva diante dos grandes varejistas do mesmo setor.

Quadro 1. Protocolo de estudo de caso

<p>1 Propósito da pesquisa</p> <p>1.1 Descrever como uma pequena empresa do varejo de materiais para construção se torna competitiva em relação a uma organização de grande porte do mesmo setor.</p> <p>1.2 Analisar o grupo de pequenas empresas do ramo da RMBS, para identificar a vantagem competitiva de cada uma delas dentro da teoria da cadeia de valor, das cinco forças e, finalmente, das estratégias genéricas.</p> <p>2 Procedimento de Campo</p> <p>2.1 Foram escolhidos cinco pequenas empresas do setor situadas na RMBS para a pesquisa.</p> <p>2.2 Usou-se roteiro de entrevista com perguntas abertas e se entrevistou cinco proprietários de pequenos varejistas de material para construção (que doravante serão conhecidos pelo nome das empresas que representam, sem se apresentarem nomes ou, mesmo, a alcunha de proprietário).</p> <p>2.3 As entrevistas foram agendadas com os proprietários das lojas por telefone.</p> <p>3 Questões da Pesquisa e Fontes de Evidência</p> <p>3.1 Sobre os varejistas: (1) ano de fundação; (2) localização; (3) número de empregados; (4) média de itens vendidos; (4) quantidade média de clientes por dia ou mês;</p> <p>3.2 Com o intuito de atender aos objetivos desse estudo, as questões foram elaboradas, visando analisar os fatores de competitividade e sobrevivência dos pequenos varejistas de material para construção, verificando a cadeia de valor, as forças de mercado e as estratégias genéricas.</p> <p>3.2.1 Os varejistas de material para construção e as atividades de valor: (1) funcionamento da logística interna: (a) forma de controle de estoques; (b) armazenagem de produtos/materiais; (c) disponibilização dos produtos nas prateleiras; (2) funcionamento da logística externa: (a) critério e formas de entregas em domicílio; (b) tempo de entrega; (3) processo de compra/aquisição: (a) responsável pelas compras; (b) acesso a grandes fornecedores diretos; (c) método de compras; (d) atender a demanda; (4) funcionamento das atividades de marketing e vendas: (a) nível de atendimento ao cliente; (b) formas de pagamento; (c) existência de tablóides de ofertas; (d) realização de anúncios em meios de comunicação; (e) informativos de ofertas na loja; (f) disponibilidade dos produtos em oferta; (g) modo exposição dos preços; (h) <i>mix</i> de produtos; (5) administração dos recursos humanos: (a) recrutamento e seleção de pessoas; (b) existência de treinamentos; (c) responsável pela realização das atividades de departamento de pessoal; (6) administração da infraestrutura: (a) responsável pelo financeiro; (b) responsável pela contabilidade e jurídico; (7) desenvolvimento de tecnologia: (a) existência de equipamentos eletrônicos (computador, impressora fiscal); (b) existência de sistemas informatizados; (c) máquinas para cartões; (8) funcionamento das operações: (a) responsável e processo de execução de serviços administrativos; (b) responsável pela execução de serviços de limpeza; (c) existência e processo de segurança (inventário); (d) existência de controle de qualidade e validade dos produtos em geral; (9) prestação de serviços: (a) facilidades de pagamento; (b) comercialização de produtos/serviços alternativos; (c) prestação de serviços de mão-de-obra; (d) estacionamento gratuito; (e) crediário.</p> <p>3.2.2 Os varejistas de material para construção e as cinco forças: (1) novos entrantes; (a) utilização de barreiras de entrada; (b) influência dos novos entrantes nos resultados do negócio; (c) facilidade de financiamento para investir no setor; (d) fidelização do fornecedor; (2) produtos substitutos; (a) identificação de possíveis trocas por produtos ou negócios substitutos; (b) avaliação sobre motivo de substituição do cliente; (c) avaliação da empresa sobre substitutos; (d) influência dos produtos ou negócios substitutos; (c) estratégias para se defender dos produtos ou negócios substitutos; (3) os fornecedores: (a) diminuição dos custos de aquisição dos produtos; (b) acesso aos grandes canais de distribuição; (c) regularidade na aquisição de produtos; (4) compradores ou clientes: (a) preços competitivos; (b) variedade de produtos ao consumidor; (c) introdução de novos produtos; (d) introdução de novos serviços; (5) rivalidade entre os concorrentes existentes; (a) influência dos concorrentes existentes no resultado do negócio; (b) estratégias para se defender e se destacar diante dos concorrentes; (c) conhecimento sobre os concorrentes.</p> <p>3.2.3 Os varejistas de material para construção e as estratégias genéricas: (1) fatores que indicam a liderança em custos da organização; (a) controle de custos; (b) facilidade de vender com preços baixos; (c) produtos variados; (d) qualidade dos produtos; (e) média de itens vendidos; (2) fatores que indicam a liderança em diferenciação; (a) qualidade no atendimento; (b) <i>mix</i> de produtos diferenciados; (c) desenvolve alguma atividade diferenciada; (d) produtos exclusivos; (e) produtos novos; (f) diferenciação da empresa; (3) Fatores que indicam o foco em custos da organização; (a) Público alvo; (b) Conhecimento sobre indicadores socioeconômicos; (4) fatores que indicam o foco em diferenciação da organização; (a) público alvo; (b) preço baixo/serviços e produtos diferenciados; (c) comunicação (<i>folders</i>, jornais, internet, e etc.).</p> <p>4 Análise dos dados</p> <p>Foram elaborados relatórios de análise após as entrevistas. A análise, realizada de forma interpretativa, foi fundamentada no cruzamento das respostas obtidas dos proprietários das pequenas empresas varejistas de material para construção com os assuntos abordados no referencial teórico, visando atingir os objetivos propostos.</p>
--

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Relatório 1 - Informações gerais sobre os pequenos varejistas

Seguem abaixo, os dados e a análise individual de cada empresa estudada.

4.1.1. Divisa Materiais para Construção

A Divisa Materiais para Construção é localizada na divisa de Santos e São Vicente, no bairro do Itararé. Fundado em 1981 e adquirida pelo atual dono em 1997, é uma empresa familiar que conta com três empregados e possui 100 m² de área. O proprietário pesquisou com conhecidos e descobriu a loja montada que estava sendo vendida por conhecidos e deu continuidade ao negócio. Ele a esposa são sócios, portanto, é um negócio familiar.

4.1.2. Empresa XYZ Materiais para Construção

A Empresa XYZ Materiais para Construção é localizada na área continental de São Vicente, no bairro Parque das Bandeiras. Foi adquirida pelos atuais sócios seis anos antes deste estudo, a loja já estava pronta e tem uma área de 150 m² e quatro empregados. Devido aos atuais sócios morarem perto da loja e conhecerem bem a área, resolveram investir na empresa, os sócios são cunhados e, portanto, se trata de uma empresa familiar.

4.1.3. Casa Planalto de Ferragens e Materiais para Construção

A Casa Planalto está localizada no morro da Nova Cintra, em Santos. Foi fundada em 1984 e os sócios são casados, ou seja, também é uma empresa familiar e funcionava em outro local na mesma cidade. A loja atual tem 480 m² distribuídos entre loja e depósito e quatro empregados.

4.1.4. Curva do “S” Materiais para Construção

A Curva do “S” está localizada no Balneário Esmeralda, na Praia Grande, e se trata também de uma empresa familiar, pois somente o casal de sócios e a filha trabalham no local. Existe desde 1998 e possui uma área de 1000 m². A escolha do local foi devido ao terreno estar em uma esquina em uma avenida movimentada e devido à expansão que acontece em Praia Grande.

4.1.5. Construtim Materiais para Construção

A Construtim está localizada na Vila Mathias, em Santos, e só tem um proprietário que começou com outro tipo de ramo e, depois de um ano, resolveu mudar para materiais de construção. A empresa existia há 15 anos antes do estudo e tem 100 m² de loja e dois empregados.

4.2. Relatório 2 – Cadeia de Valor

Com relação à visão porteriana de cadeia de valor tem-se:

4.2.1. Logística Interna

Notou-se que as empresas estudadas demonstram descuido neste item, que envolve o controle de estoque, fato esse que vai ao encontro de que as lojas fazem uma verificação do estoque pelo ‘olhar a mercadoria’ que está faltando nas prateleiras, criando um desperdício de tempo e poderá fazer com o que o empresário adquira uma mercadoria que já tem em estoque ou deixar faltar aquela que vende. Verificou-se que a Casa Planalto, Curva do “S” e a Construtim não utilizam nenhum tipo de sistema de controle de estoque, já a Loja XYZ possui *software* para controle de estoques, e a empresa Divisa utiliza um *software* no qual se calcula o estoque médio dos produtos de maior giro ou o que vende no dia a dia, percebendo-se as faltas e, após, realizando-se compras de reposição.

No indicador ‘visibilidade dos produtos ao olhar dos clientes’, os proprietários da Loja XYZ e da Casa Planalto disseram apenas que eles estavam visíveis, já o proprietário da Divisa procura deixar mais à vista dos clientes os produtos que chamam mais atenção como exemplo, os materiais elétricos e engavetando os demais produtos, a Construtim, por se tratar de uma empresa de pequeno porte que não tem um depósito para armazenagem, procura fazer com que suas mercadorias sejam visíveis ao cliente, mas em conjunto, os produtos para venda e estoque. A Curva do “S” diz que seus produtos estão visíveis e não deixa nada atrás do balcão.

Existe também a falta de planejamento de *layout* quando se trata da exposição de um produto para a visualização do cliente, visto que na medida em que o varejista adquire os produtos, alguns são colocados à vista e outros são “engavetados” como disse o proprietário da Divisa, neste formato a loja fica com um visual muito poluído podendo ocorrer de certos produtos ficarem ‘escondidos’ e o varejista comprá-lo imaginando que tenha acabado, ou seja, interfere até mesmo no planejamento de compras.

4.2.2. Logística Externa

A logística externa é um fator importante para os pequenos varejistas pesquisados, pois a entrega em domicílio ocorre em todos os casos estudados e não é cobrado frete, agregando valor à empresa. Este indicador pode propiciar maior fidelidade de seus clientes, tanto por ser de frete gratuito, quanto por ser rápido em relação às empresas de grande porte do setor, que no geral terceirizam este serviço e acabam ocorrendo inconvenientes aos seus clientes, trazendo frustração na compra naquele local.

As empresas estudadas, Divisa, Empresa XYZ, Casa Planalto e Curva do “S” dispõem de frota com veículos próprios, dispensando o uso de terceirizados para a mobilidade de suas entregas. A Casa Construtim procura fazer suas entregas na caminhonete própria em Santos e todas as empresas entrevistadas levam em média de 24 horas o tempo previsto para realização de suas entregas ou até mesmo agendamento delas mediante as solicitações de seus clientes.

4.2.3. Operações

Segundo Slack et al. (1996, p. 34) as operações constituem a função central das organizações já que são aquelas que se incumbem de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir. Inclusive, os desafios e as oportunidades das operações do varejo, principalmente, em mercados emergentes vêm sendo debatido na academia com ênfase, como apontam Barki, Botelho e Parente (2013).

A respeito das operações, perguntou-se, “Existe alguém responsável pelos serviços administrativos e limpeza?”, às lojas estudadas, e tratando-se de empresa familiar ou de pequeno porte, não costumam utilizar serviços de terceiros ou contratar empresas de limpeza

e unânimes foram às respostas, sendo que todos da empresa participam dos serviços de limpeza e na parte administrativa fica a incumbência dos proprietários das lojas.

A segunda indagação foi a respeito de como é feito e o funcionamento dos inventários. A Casa Planalto estabelece que em cada três meses, faz o levantamento de tudo o que ela tem. A Curva do “S”, a Construtim, a Divisa e a Empresa XYZ não fazem inventários.

Perguntados a respeito do controle quanto à validade e qualidade dos produtos nos quais eles trabalham a proprietária da Casa Planalto diz que fica atenta, pois alguns itens comercializados possuem sua validade curta, exemplo disso é o cimento. A proprietária da Curva do “S” não faz controle, o proprietário da Construtim os produtos que são adquiridos, são verificados na chegada do produto à loja a data de validade que pode variar de seis meses a um ano, por ele comprar em pequenas quantidades, e pouco provável que um produto fique “encalhado” nas prateleiras ao ponto de expirar a sua validade, o proprietário da Divisa, por se tratar de compras semanais e pequenas quantidades e mesmo os produtos perecíveis, as validades dos produtos não é comprometida, pois o giro dos seus produtos é veloz e não excede o prazo de validade estabelecido pelo fabricante e o proprietário da empresa XYZ o processo é feito manualmente, ou seja, de vez em quando olha alguns produtos na prateleira para ver se não ultrapassou o prazo de validade.

Na sequência, perguntou-se “A empresa faz algum controle para não ter falta de produtos nas prateleiras? Acontece às vezes de cliente procurar por algum produto que tenha acabado o estoque?”, a Casa Planalto disse que é difícil acontecer de algum produto faltar, mas em um determinado momento ela teve um problema particular e se ausentou, isso dificultou, pois a pessoa que ficou nesse período teve suas tarefas redobradas fato esse que comprometeu na reposição de alguns produtos. A Curva do “S” e a Construtim não responderam, mas na Casa Divisa às vezes se procura fazer algum controle para não haver faltas de produtos e a Empresa XYZ, procura marcar a mercadoria que vendeu para posteriormente comprar e ainda usa o próprio sistema de controle de estoque da loja.

4.2.4. Marketing e Vendas

Por causa da necessidade das empresas estarem em constante evidência, este formato pode ser através de preços competitivos e sinalizar a empresa diante dos vários mecanismos de propaganda que as organizações poderão utilizar tais como listas telefônicas, internet, jornais, revistas, rádio e televisão, proporcionando para loja um grande diferencial diante aos concorrentes e conquistando e fidelizando cada vez mais o seu público e atraído novos públicos para a sua empresa.

Entende-se que o marketing estabelece critérios de escolha que estejam bem planejados, pois para as empresas de pequeno porte ou familiar que é base de estudo deste trabalho, elas não tem um capital específico para investir em publicidade em relação às grandes redes de varejo.

Então se perguntou “Como a empresa faz para atrair novos públicos?”. A Casa Planalto utiliza para divulgação panfletagens e procura fazer algumas promoções e busca realizar vendas através de cartões, pois é um meio de pagamento muito procurado. A Curva do “S” direciona em atender de forma simpática e divulgação é através da comunicação boca-a-boca, a Construtim estabelece um atendimento para aqueles clientes habituais, pois a empresa já está localizada no mesmo endereço há muito tempo e procura somente manter a clientela atual e não investe mais em propaganda, a Divisa não investe muito em publicidade pela razão de ser uma loja de bairro, para isso procura atender da melhor forma possível e fazendo amizades e a Empresa XYZ só utiliza a propaganda.

A próxima pergunta foi em que meio de comunicação a empresa utiliza para disseminar sua mensagem e, feito isso, se a loja dispõe de mercadorias para um possível

crescimento da demanda, a Casa Planalto, a Curva do “S”, a Divisa e a Empresa XYZ eles anunciam na lista telefônica local, sendo que a Casa Planalto também faz panfletagem. A Empresa XYZ anuncia no jornal do bairro e a Construtim.

A Construtim e a Divisa não responderam a próxima pergunta, se os preços estão visíveis para os clientes, a Casa Planalto, não coloca nem etiqueta preços nos produtos, só coloca preços nas mercadorias em promoção, Curva do “S” diz que tudo etiquetado, a Construtim salientou que alguns produtos os preços ficam visíveis, como não utiliza computador, os clientes que desejam saber preços dos demais produtos ele tem uma tabela com todos os produtos e preços, a Divisa tinha no passado todos os produtos etiquetados, como a variação de preços tem sido em períodos curtos adotou o sistema de código de barras, a Empresa XYZ, não respondeu.

4.2.5. Prestação de Serviços

O indicador “Facilidades no pagamento” visa saber quais as facilidades que as lojas oferecem aos seus clientes, visto que as grandes empresas do setor investem nesse aspecto e evidentemente os pequenos varejistas fazem conforme o porte e a necessidade do local, o pagamento feito com cartões é o mais predominante na pesquisa, porém as que oferecem, além disso, acaba agregando mais valor a empresa. A empresa como a Casa Planalto que aceita cartões de crédito, débito e financiamento, está aumentando as opções de pagamento de seus clientes agregando mais valor à empresa.

O indicador de comercialização de produtos ou serviços alternativos é uma maneira de saber quais atividades além do próprio negócio a empresa desenvolve para seus clientes, ficou claro na pesquisa que somente a Divisa tem serviço de chaveiro, o que agrega valor para a empresa, pois gera vendas cruzadas.

As lojas de materiais para construção ofereceriam mão-de-obra ou indicavam alguém para fazer pequenos consertos ou obras, porém, com a especialização e o aparecimento de técnicos e engenheiros no setor, esse tipo oferta de serviço foi desaparecendo. Quando se fala em comodidade ao cliente, o estacionamento é citado, mas diante da localização das empresas estudadas, as mesmas não dispõem desse serviço, exceto a Curva do “S”, o que agrega valor à empresa com essa comodidade e facilidade para o cliente.

4.2.6. Processo de Compra/Aquisição

Determinar a quantidade de compra que se deve realizar, mediante ao grande número de itens comercializados, é um ponto determinante para o empresário e para prosperidade dos negócios, pois tal atitude envolve grande conhecimento de todos os setores da empresa que vai da necessidade de produtos que os consumidores queiram com um preço melhor ou igual ao concorrente, conhecimento com fornecedores que atendam de maneira ágil e, rápida e procurar mediante as compras realizar um fluxo de caixa para não alterar o seu sistema financeiro e não por em jogo a rentabilidade da empresa.

No tocante ao questionário, perguntou-se “Quem é o responsável pelas compras?”, as empresas Casa Planalto e a Empresa XYZ responderam que são os próprios donos que executam as compras, na Divisa as compras são divididas entre o proprietário e um gerente e a Construtim tem uma empregada que atende no horário matutino e a Curva do “S” as compras são divididas da seguinte forma A proprietária compra produtos elétricos ferragens e miudezas, sendo que o marido compra o material básico bruto tal como, areia, cimento, telhas e tijolos.

A outra pergunta é se o “responsável pelas compras utiliza algum método específico, como controle de rotatividade de produtos, compras mensais ou quando acabada é que

compra mais?” Na medida em que vai acabando, a proprietária da Casa Planalto faz uma pesquisa de preços e abastece o seu estoque, ela também verifica como são os preços em outras lojas do ramo. A Curva do “S” repõe a mercadoria em seu estoque quando a acaba o produto, a Construtim compra quando acaba a mercadoria tendo como referência a sua venda em um determinado período, a Divisa, tem em seu programa um estoque mínimo estabelecido onde quando chega ao limite mínimo ele compra as faltas para suprir o seu estoque e a Empresa XYZ, ele também estabelece suas compras pelo seu controle de estoque (*software*).

A próxima pergunta foi “A quantidade comprada é capaz de atender a demanda?”, a Casa Planalto diz apenas que atende a demanda, a Curva do “S”, respondeu que às vezes atende e em outras vezes não atende a demanda, na Construtim o proprietário utiliza o método de mínimo e máximo, mas de maneira visual e relatou que procura não deixar faltar mercadoria e, por exemplo, compra cinco peças de um produto, quando fica com apenas duas ele repõe o estoque, mas em certos momentos falta determinada mercadoria, e estabelece um prazo para a venda desse item, ou seja, ele prevê que vai levar semanas ou meses para vender tal mercadoria e para seu espanto o vende de forma muito rápida. A Divisa informou que a quantidade que ele compra atende a demanda, e pela Empresa XYZ o proprietário diz que atende a demanda.

As próximas perguntas são referentes aos fornecedores, que são peças importantes para ao processo de aquisição. “A empresa tem acesso aos grandes fornecedores ou compra apenas de distribuidores?”, a proprietária da Casa Planalto, dá preferência em comprar diretamente da fábrica, pois ela também compra dos distribuidores, porém estes estabelecem preços muito altos, a proprietária da Curva do “S” relata que não tem acesso às fábricas, ela adquire produtos diretamente do distribuidor, o proprietário da Construtim não tem acesso a grandes fornecedores, direcionando suas compras para os distribuidores e nos atacadistas, um exemplo disso é a compra do cimento. A Divisa também compra direto de fornecedores produtos como cimento, aço, argamassa, acessórios sanitários e o proprietário da Empresa XYZ, diz ter acesso a grandes fornecedores, porém só citou no caso de cimento e argamassas.

“Ao receber as entregas dos fornecedores, como é feito? É realizada a conferência desses produtos no ato?”, essa pergunta demonstrou que a Casa Planalto faz sua conferência no ato da entrega, pois nem sempre o que eles pedem dos fabricantes vem completo, a Curva do “S” que confere no momento da entrega, a Construtim, também confere no ato do recebimento da mercadoria mediante o que esta descrita no corpo da nota fiscal, e relata que os fabricantes colocam na observação da nota de “não aceitar reclamações posteriores”. A Casa Divisa destaca que tudo é conferido na hora da chegada do produto e a Empresa XYZ, também confere no ato a mercadoria recebida.

4.2.7. Desenvolvimento de Tecnologia

A utilização da tecnologia da informação, nas organizações, tem sido uma grande ferramenta de fundamental importância para a tomada de decisões, visto que de forma ágil e segura podemos diagnosticar com certa antecedência as soluções para os problemas que diariamente as empresas enfrentam, notamos ainda que as empresas ainda não se atentam para o fato de um melhor aproveitamento e desenvolver a sua tecnologia, talvez devido que ainda é elevado o seu custo para a compra de *software* e impressoras fiscais (dependendo do *software*, às vezes necessita de um profissional específico) e ou ainda receio de que suas informações se tornem mais vulneráveis.

Sobre assunto, perguntamos se as empresas dispõem de computadores, impressoras fiscais e máquinas de cartões, a Casa Planalto e a Construtim só utilizam máquinas de cartões, sendo observado pelo proprietário da Construtim ele possui computador, mas não é utilizado na empresa, já as empresas Curva do “S”, a Divisa e Empresa XYZ dizem possuir

computadores, impressoras fiscais e máquinas de cartões. Seguindo, perguntamos se as empresas utilizam algum *software* para obter controle ou relatório, a Casa Planalto, a Curva do “S” e a Construtim não se utiliza de *software* e o proprietário da Divisa disse que se utiliza dessa ferramenta e a Empresa XYZ ele disse ter um programa, mas não souberam dizer o nome deles.

4.2.8. Gerência de Recursos Humanos

As organizações necessitam de pessoas para desenvolver suas atividades, é essencial que elas sejam treinadas e bem capacitadas para que todos os departamentos trabalhem de forma integrada, trazendo resultados benéficos na eficiência e eficácia da empresa.

As empresas entrevistadas responderam no quesito, ”Como é feito a contratação de empregados, por indicação ou através de anúncios?”. A Casa Planalto ela utiliza vários meios de contratação, sendo pela indicação, anúncio no jornal com presença regional e também coloca cartazes na própria loja onde os interessados comparecem em grande número. A Construtim utiliza a forma de anuncio do jornal da cidade ou no boca a boca onde um conhece o outro para indicação, a Divisa, Curva do “S” e a Empresa XYZ destacam que a contratação é feita somente por indicação.

O segundo quesito é “A empresa faz algum treinamento de seus empregados?” as respostas foram iguais para todas as empresas onde não tem treinamento específico, onde se destaca a Curva do “S” onde a proprietária faz treinamento de curta duração e pela Casa Divisa o proprietário responde que “o treinamento é o seguinte: é na prática, você vai e se vira”.

O terceiro quesito é “As atividades relacionadas ao departamento de pessoal são feitas por alguém específico?”. Todas as empresas questionadas disseram que os próprios donos fazem essas atividades, onde a Casa Planalto e a Casa Curva do “S”, após um preenchimento de uma ficha pelo solicitante na própria loja ela é encaminhada a contabilidade.

4.2.9. Infraestrutura da Empresa

A infra-estrutura em uma organização é importante, pois identifica os processos e responsabilidade de todos os departamentos de trabalho visando sempre o melhor desempenho das empresas aliados sempre com a redução de custos, agilidade nos negócios e procurando sempre oferecer qualidade na prestação de serviços ou produtos por ele produzidos.

Sobre essa questão perguntamos, ”Quem administra a área financeira?” a Casa Planalto, a Curva do “S”, a Construtim e a Empresa XYZ disseram que os próprios gestores cuidam das finanças, já a Casa Divisa procura deixar a cargo da esposa para cuidar desse setor, O outro questionamento perguntou sobre qual é a pessoa responsável pelo departamento contábil e jurídico, a Casa Planalto, a Casa Curva do “S”, a Casa Divisa e a Empresa XYZ mencionaram que esse setor na empresa é terceirizado, sendo que a Construtim paga mensalmente os serviços contábil e jurídico.

4.3. Relatório 3 – As Cinco Forças de Mercado

Na visão porteriana, quanto maior a força, menor será o retorno ou o contrário. A empresa deve se posicionar no mercado a ponto de se beneficiar com essas cinco forças ou se defender dela.

4.3.1. Os novos entrantes

À medida que surgem novos concorrentes procurando por uma fatia de mercado, a empresa acaba perdendo parte de sua lucratividade, por isso, para entrar no setor depende das barreiras de entrada e a retaliação dos concorrentes já existentes.

Ao perguntar sobre a influência de novos entrantes no negócio, a intenção é saber se esta força é alta ou baixa, mas segundo a Divisa, a Empresa XYZ e a Curva do “S”, esses novos entrantes não influenciam em nada nas suas vendas, porém para a Casa Planalto e a Construtim, eles influenciam sim.

Para todos os entrevistados não existe barreira de entrada por parte do governo em políticas, portanto se quiser pode abrir um negócio desse ramo sem problema algum. Quando a pergunta se refere à conseguir financiamento para investir, ou seja, entrar no ramo, existe certa divergência, pois para a Divisa e a Construtim é muito fácil conseguir, para a Empresa XYZ até existe certa facilidade, porém é preciso ter sede própria para conseguir. A proprietária da Casa Planalto disse que existe o financiamento pela Caixa, mas não é fácil conseguir e a proprietária da Curva do “S”, disse que é muita burocracia e muito documento para ter o financiamento.

Em relação à fidelização com o fornecedor ou distribuidor a Divisa, a Casa Planalto e a Curva do “S” responderam que existe muita fidelidade e inclusive algumas desde o começo da gestão da empresa, mas a Empresa XYZ e a Construtim esclareceram que buscam por preço e condições da empresa para negociar.

4.3.2. Poder de Barganha dos Fornecedores

Em muitos casos os fornecedores criam uma força enorme junto às empresas criando barreiras, tais como, diferenciação de preços conforme quantidade, modificação na qualidade dos seus produtos sem prévio aviso a dificuldade de encontrar fornecedor que atenda as necessidades da organização quanto aos preços e qualidade dos produtos produzidos.

Diante dessas dificuldades que as empresas encontram primeira pergunta é “Qual é o seu critério de escolha do fornecedor?”, a Casa Planalto, a proprietária relatou que procura efetuar suas compras mediante as marcas que mais vendem, e procurando também na parte de material elétrico adquirir de empresas que tenham certificado de conformidade estabelecido pelo governo, a Curva do “S”, a proprietária disse que procura o melhor preço dos produtos e empresas fornecedoras que dão assistência mediante algum defeito de fábrica, na Construtim há uma procura pela simplicidade em adquirir os seus produtos, mantendo o critério de menor preço e uma boa relação junto ao fabricante, a Divisa, a fidelização para o gestor e o grau de amizade que possui junto ao vendedor, independentemente de quantas vezes o representante troca de atacado, normalmente compra do mesmo vendedor e a Empresa XYZ, para ele o importante o fornecedor é ter qualidade.

A próxima pergunta, esta relacionada com fornecedores diretos do fabricante ou através de distribuidores, a Casa Planalto, a Curva do “S” e a Divisa compram de distribuidores e de fábricas e a Empresa XYZ compra somente direto da fábrica, a outra pergunta refere-se se tem alguma dificuldade de obter produtos que são comercializados pelos “As grandes empresas do setor”, para a Casa Planalto disse que maior dificuldade para ele é que alguns fornecedores dos “As grandes empresas do setor” não querem entregar nos morros, onde fica localizado um dos varejistas estudado, a Casa Curva do “S” relatou que não existe dificuldade em vender produtos onde são comercializados pelas grandes empresas do setor. A Construtim descreveu que os produtos por ele comercializados são os mesmos que os das redes, porém com menor quantidade.

A Casa Divisa relatou que não é interessante ter os mesmos produtos que os “As grandes empresas do setor”, a Empresa XYZ informou que por pagarem os seus fornecedores

em dia não é criada nenhum impedimento de ter os mesmos produtos comercializados pelas grandes redes de varejo de materiais de construção. A última pergunta esta relacionada das organizações obterem contratos com seus fornecedores, e as respostas das empresas foi dirigida no sentido da fidelização junto aos fornecedores que na maioria das vezes vão desde início de suas atividades.

4.3.3. Poder de Barganha dos Compradores/Clientes

São vários os critérios de escolha que os clientes têm a sua disposição para a realização de suas compras, é muito variável, por exemplo, empresas disputando clientes com os mesmos produtos com pouca diferenciação, os clientes comprarem direto dos fabricantes, grande poder de compra pressionando por preços mais baixos afetando a sua lucratividade, diante dessa realidade a nossa pergunta é “na sua empresa os preços praticados são competitivos em relação às grandes empresas do setor?”. A proprietária da Casa Planalto salientou que devido a sua área de atuação os clientes tem o poder aquisitivo baixo e seu limite de cartão é baixo, pode proporcionar preços competitivos e até menor que os “As grandes empresas do setor” por que os clientes na maioria paga á vista, no entanto as redes de varejo adicionam um percentual maior nos preços por que vende na maioria das ocasiões, no cartão em dez vezes sem juros.

A Curva do “S” identifica que, na maioria das vezes, os seus preços são mais competitivos devido a sua pesquisa junto às redes, sendo que só os produtos em oferta é que obtém melhor preço que a sua loja, a Construtim observa que por ser uma empresa de pequeno porte, não consegue manter seus preços iguais aos das redes, apesar do esforço, o Sr Valentim salienta que em muitos casos os “As grandes empresas do setor” praticam preços iguais aos pequenos lojistas, a Divisa comenta que tirando as ofertas, os preços são equivalentes às redes, e a Empresa XYZ tem certeza de ter preços competitivos diante as redes.

A outra pergunta é “Qual é a forma adotada em sua empresa para que seus preços sejam competitivos em relação aos As grandes empresas do setor?”. A Casa Planalto procura comprar quantidades maiores para obter melhor negociação, a Curva do ”S” procura fazer pesquisa em concorrentes diretos de grande porte para obter um parâmetro de preços que as redes estão comercializando, a Construtim não respondeu, a Divisa ele procura dar um atendimento diferenciado, a Empresa XYZ, procura diminuir sua margem de contribuição sobre os produtos com essa forma imagina que seja uma estratégia de diferenciação.

A outra pergunta é “A sua empresa é afetada de alguma forma sobre as condições de preços e facilidade de pagamentos praticados nas grandes empresas do setor?” A Casa Planalto é afetada pelo motivo das redes oferecerem cartão de credito próprio, oferece um prazo dilatado, normalmente em dez vezes, a Curva do “S” disse que as grandes empresas do setor oferecem prazos dilatados, e acentua que a uma delas, por possuir cartão próprio, traz alternativa ao cliente ter a possibilidade de comprar na filial mais próxima de sua residência.

A Construtim diz não ser afetada pelas redes mediante as condições e prazos de pagamentos, a Divisa não é afetada pelos preços e prazos praticados nas redes de varejo e a Empresa XYZ salienta que o maior diferencial é dos “As grandes empresas do setor” ter cartão de credito próprio.

A próxima pergunta é “Os seus clientes/compradores costumam comentar aspecto do mercado ou da concorrência?” A Sra. Sonia da Casa Planalto salienta o fato dos clientes argumentarem que alguma concorrente esta com preço menor, a Sra. Sonia acha que alguns momentos e para a empresa praticar algum preço menor ou estabelecer um desconto, a Curva do “S”, os clientes fazem uma pressão dizendo que ali é mais barato ou que paga em dez vezes, isso para tirar proveito e obter um preço menor.

O proprietário da Construtim disse ser normal o fato dos clientes argumentarem sobre a prática de seus preços, a Divisa diz que os clientes pouco comentam sobre preços praticados pela concorrência, a Empresa XYZ o Sr. João observa que em vez em quanto comentam sobre os preços das demais lojas.

Perguntamos “Qual é o grau de exigência de seus clientes/compradores?” a Casa Planalto e a Curva do “S” possuem uma opinião formada sobre esse assunto, na Construtim os clientes reclamam de algumas mercadorias com preços altos, pela forma de não identificarem por causa dos consumidores, as diferenças de qualidade que existe de um produto para o outro tornando o preço mais caro.

Na Divisa se salienta que os comentários dos seus clientes são poucos referentes ao que foi perguntado e a Empresa XYZ salientou que são poucos clientes que fazem esse tipo de comentário. A próxima pergunta é “Qual é a avaliação dos seus clientes em relação aos “As grandes empresas do setor?””, a Casa Planalto respondeu que a maior reclamação é que os “As grandes empresas do setor” demoram muito para entregar determinado produto, mencionam também de embutir juros nos cartões e alguns produtos, como por exemplo, uma resistência, o preço dos grandes varejistas do setor é maior que o de um pequeno varejista.

A Curva do “S” julga que a maioria das vezes os “As grandes empresas do setor” utiliza muito da propaganda e pouco faz a Construtim o comentário que os preços praticados pelas redes são mais baratos e defende-se respondendo que por tratar de um, a empresa pequena, em alguns momentos não consegue praticar preços menores que as redes, a Divisa argumenta que pelo fato de haver muitas reclamações, principalmente sobre uma das grandes empresas do setor favorece em realizar mais vendas e a Empresa XYZ diz que o comentário é que as redes de varejo trabalham mais com material sofisticado e de luxo.

Perguntou-se se “Em caso de introdução de novos produtos ou serviços no mercado, o que a empresa faz? Compra-os para se manter competitivo ou espera para ver a aceitação dos produtos na concorrência?” a Casa Planalto normalmente aguarda para sentir as necessidades do cliente por novos produtos, a Curva do “S” busca fazer alguns testes, a respeito da procura de determinado produto, se os clientes mencionarem várias vezes esse produto é adquirido á disposição dos consumidores.

A Construtim não é afoita para comprar novidade, procura junto aos fornecedores mais informações e conforme o freguês procure ai ele compra, a Divisa o critério que o proprietário utiliza os catálogos dos fornecedores sobre as novidades e mediante a procura ele adquirir o produto pesquisado, e a Empresa XYZ não respondeu a essa pergunta.

4.3.4. Rivalidade dos Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes ocorre quando uma concorrente quer uma fatia maior de mercado e fazem pressões de preços, introdução de novos produtos ou serviços, por exemplo. Como as lojas estudadas estão localizadas em bairros, no geral tem uma força baixa. Segundo as repostas dos entrevistados sobre a influência dos concorrentes no negócio, a Divisa, a Empresa XYZ e a Curva do “S” tem força baixa, já na Casa Planalto essa força é maior e a Construtim não respondeu a pergunta.

Em relação à estratégia utilizada para se defender e se destacar dos concorrentes, somente a Casa Planalto respondeu que é o bom atendimento e a Curva do “S” que é conhecer bem seus concorrentes. E somente esses dois afirmam conhecer seus concorrentes.

4.3.5. Produtos Substitutos

Segundo Porter (1989), a pressão dos produtos substitutos interfere no preço final dele. As empresas Divisa e Curva do “S” vêem essa força baixa, que não interfere nas vendas e

afirmam que existem pequenos mercados perto e que vendem alguns itens similares, porém os preços praticados são altos em relação aos delas. Para a Empresa XYZ e Casa Planalto, essa força tem intensidade média, pois acontece dos clientes comprarem em outros lugares com clientes que pagam mais caro comprando em outros lugares e que isso ocorre por causa da preferência do cliente em relação ao local de compra. Já para a Construtim, não existe fidelidade dos clientes, assim como ele não é fiel aos seus fornecedores, pois procuram por preço, a mesma coisa os clientes, que compram onde quiserem.

No segundo indicador perguntamos aos entrevistados “o que poderia levar o seu cliente comprar em outro estabelecimento?”, para a Divisa seria a falta do produto em estoque, para a Empresa XYZ seria em relação à qualidade (ligada à marca) do produto, já para a casa Planalto, a Curva do “S” e a Construtim seria o preço praticado.

O terceiro indicador é sobre a avaliação da empresa sobre esses negócios substitutos. A Divisa disse que eles não são influenciados, a Empresa XYZ disse que é normal, a Casa Planalto falou que o cliente compra onde se sente bem, a proprietária falou que é bom para a divulgação dos produtos que ela vende, pois fala aos clientes que é bom, porque todo mundo está trabalhando com ele, já outro proprietário acha válido devido às mudanças que ocorreram durante os anos mudando os modelos de comércios.

4.4. Relatório 4 – Estratégias Genéricas

Através das entrevistas nos cinco varejistas de materiais para construção, foram feitas as análises das possíveis estratégias utilizadas por eles para aumentar a competitividade.

4.4.1. Liderança em Custo

A estratégia de liderança no custo em geral exige que uma empresa seja líder em preço (PORTER, 1989). As respostas dos varejistas é que eles preferem trabalhar com produtos variados e que tem facilidade em vender com preços baixos os seus produtos, mas não fazem um controle de custos muito sofisticado e a Curva do “S” que não faz controle de custos. A maioria dos entrevistados faz um controle manual de custos, mas em relação à média de itens vendidos, todas elas foram divergentes nas respostas. Mesmo assim, com a análise dos fatores de liderança em custos, percebemos esta força de forma positiva para esses varejistas. Isto não é visto pelos entrevistados como uma estratégia formal.

4.4.2. Liderança em Diferenciação

As organizações trabalham de alguma forma para se tornarem mais competitivas em relação à concorrência, normalmente identificada pelo fato de ter somente preço baixo, mas o cliente quer muito mais, aliado ao preço necessita uma série de critérios que vão ao atendimento onde as expectativas dos clientes sejam atendidas, diversidade de produtos de boa qualidade, prazos de pagamento, agilidade nas entregas e uma ferramenta muito importante é o fato de ter pós-venda.

Perguntamos sobre o critério de atendimento seja ele personalizado ou padronizado, a Casa Planalto, procura estabelecer um atendimento padronizado, igual para todos os clientes, segundo a Casa Curva do “S” procura atender de forma personalizada de acordo com o perfil de cada cliente, a Casa Construtim procura dar um atendimento dentro do padrão “sim, senhor, não senhor”, ou seja, de forma respeitosa e cordial, o proprietário da Casa Divisa procura dar um padrão de atendimento de forma igual para todos os fregueses, já o proprietário da empresa XYZ procura dar atendimento unificado. A outra pergunta é “Você acredita que se seus clientes receberem um bom atendimento, não dará importância ao preço

dos produtos?”, a Casa Planalto, salienta de mesmo com um bom atendimento, os clientes procuram preços menores ou pedem descontos nas mercadorias, já a Casa Curva do “S” identifica que um bom atendimento supera algum preço maior em relação ao concorrente, a Construtim, tem a visão de que o cliente procura mesmo é o preço, não dando tanta importância ao atendimento, salvo raras exceções, a Casa Divisa diz que o atendimento faz a diferença pelo fato de atender o cliente da mesma forma que o proprietário gostaria de ser atendido quando esta fora do balcão, a Empresa XYZ, salienta que a maioria das vezes a compra é feita pelos seus clientes por ter um laço de amizade bastante grande agregado pelo bom atendimento, perguntamos se existe produto novo no mercado no seu ramo de negócios, a Casa Planalto relata que a indústria de impermeabilizantes tem colocado mais produtos novos no mercado, também procura ter novidades, devido pelo fato de estarem em evidência nos meios de comunicação como exemplo propaganda na televisão e despertando a atenção dos seus clientes. A proprietária da Casa Curva do “S” observa ter muitos produtos novos no mercado, o da Casa Construtim e o da Empresa XYZ não responderam a esse quesito, segundo a Casa Divisa, procura sempre ter novidades ao dispor da clientela, a próxima pergunta, relaciona se a empresa faz alguma pesquisa, a Casa Planalto não faz pesquisa mas procurar ler revistas específicas do ramo de materiais para construção, já a Casa Curva do “S” sempre procura estar atualizada, fazendo pesquisa junto aos “As grandes empresas do setor”, na visão da proprietária as novidades chegam primeiro as redes, e quando o produto interessa procura marcar o telefone do fabricante para um contato futuro, a Construtim e a Empresa XYZ não responderam a essa pergunta, a Casa Divisa a pesquisa é desenvolvida no próprio balcão escutando os relatos de seus clientes.

4.4.3. Liderança em Foco de Custos

As empresas procuram focar o seu custo procurando atender melhor as necessidades dos clientes do segmento específico, com custos menores que os concorrentes, sobre essa diferenciação perguntamos “A empresa tem acesso a grandes fornecedores diretamente?”, a Casa Planalto indagou que o acesso é restrito, pelo fato da empresa estar localizada no morro e alguns fornecedores não fazem entregas nessa área que a Casa Planalto está instalada. A Curva do “S”, a Construtim, a Divisa e a Empresa XYZ não responderam.

A próxima pergunta sobre o grau de relacionamento entre fornecedores e distribuidores, a Casa Planalto, a Curva do “S”, a Construtim, a Divisa e a Empresa XYZ também não responderam. Pode se inferir que “maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente” e com os outros públicos, como aponta o estudo de Lourenço e Sette (2013).

A outra pergunta refere-se “A empresa tem grande fidelidade de seus clientes ou são rotativos?” a Casa Planalto diz que maioria de seus clientes é fiel, a da Curva do “S”, salienta de ter grande fidelidade diante a sua clientela que sabe quase o nome de todos. A Construtim informa que tem clientes fixos e também que visitam a sua empresa diante da necessidade daquele momento é difícil saber se todos são fieis. Enquanto que a Divisa não respondeu, a Empresa XYZ disse que muitos dos clientes correm atrás de preços e muitos são fixos.

4.4.4. Liderança em Foco de Diferenciação

É identificado pelo fato de uma empresa ter um grande diferencial, por exemplo, uma marca solidificada, que proporciona ao cliente uma fidelidade, trazendo muitos benefícios que ultrapassa em alguns o pagamento de um preço maior do que as empresas que competem com o mesmo mercado.

Perguntamos, “A empresa faz especialização para um público específico?”. As empresas entrevistadas disseram que não fazem nenhuma especialização. A outra pergunta é “A empresa faz pesquisas sobre hábitos de compra de seus clientes?” a Casa Planalto, a Casa Curva do “S”, a Casa Divisa e a Empresa XYZ, eles não tem costume de fazer esse tipo de pesquisa, e a Casa Construtim salienta que a maioria de seus clientes, principalmente os que fazem reforma, com tempo para a execução do serviço prestado, e verão somente em uma próxima obra, fato esse que dificulta uma pesquisa sobre seus hábitos.

Perguntamos, “A empresa faz campanhas a um público alvo?”, a Casa Planalto não faz campanha, por se tratar de vender bem, procura fazer ofertas dos produtos que estão em maior quantidade em estoque ou repassando descontos que eventualmente algum fornecedor proporciona, a Curva do “S” ela procura fazer uma vez por ano, perto do aniversário da loja, promoções ou ofertas de alguns produtos atrativos para angariar novos negócios para uma maior fidelização dos clientes, a Construtim, a Casa Divisa e a Empresa XYZ, disseram que não faz nenhuma campanha.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo desenvolvido teve como objetivo principal investigar as vantagens competitivas e estratégias competitivas em pequenos varejistas de material para construção diante dos grandes varejistas do mesmo setor, para sobreviver e competir. Para o estudo foram escolhidas cinco lojas de materiais para construção das cidades de Santos, São Vicente e Praia Grande. Utilizando-se das teorias da cadeia de valor, identificando atividades que agregam valor, das cinco forças de mercado, para identificar as forças e se são fortes ou fracas em relação aos pequenos varejistas de materiais para construção e estratégias genéricas competitivas de cada loja entrevistada, sempre se utilizando a visão porteriana.

Com base na análise do estudo de caso múltiplo: Identificamos algumas atividades que agregam valor, como a visibilidade de produtos, mas em relação à logística interna a Divisa e a Empresa XYZ são as únicas a utilizarem um *software* para o controle de estoques, porém a Divisa só faz o controle de mercadorias pequenas e de alto giro, mantendo apenas controle visual de materiais brutos. Já a Casa Planalto, a Curva do “S” e a Construtim não fazem controle e ficam dependentes de memória para saber o que comprar. Todas as atividades de logística externa agregam valor, pois tem caminhão próprio facilitando as entregas no prazo ao cliente, além disso, elas não cobram frete nas entregas. Todas as lojas têm um responsável para fazer as compras, como elas têm poucos empregados, essas atividades geralmente são desenvolvidas por um dos sócios, apenas o proprietário da Construtim tem alguém para fazer esta atividade. Todas elas em acesso a grandes fornecedores, porém, a maioria deles é de materiais brutos. Cada empresa usa um método diferente para compra e todas dizem atender a demanda, mas a Divisa e a Empresa XYZ são as que agregam valor nesta atividade.

Nas atividades de marketing, as empresas que mais agregam valor são a Casa Planalto que faz anúncio e panfletagem de promoções, além de aceitar mais formas de pagamento do que as outras e a Empresa XYZ que faz anúncios em lista telefônica e em jornal de bairro. Quanto às atividades de recursos humanos que tem um papel fundamental dentro de qualquer organização não agregam valor, pois são desenvolvidas de maneira eficiente. Nenhum dos varejistas agrega valor no quesito infra-estrutura. Em relação às atividades de desenvolvimento de tecnologia, apenas a Divisa e a Empresa XYZ agregam valor. As atividades de operações não agregam valor a nenhum dos entrevistados. Apenas a Divisa oferece um serviço alternativo e a Curva do “S” é a única a ter estacionamento, ou seja, somente elas agregam algum valor.

Outro objetivo deste estudo é analisar o impacto da visão porteriana de mercado no pequeno varejista de material para construção. Com o estudo, foi identificado que no geral os

novos entrantes e os concorrentes exercem força neutra sobre as empresas entrevistadas. Os produtos substitutos, os fornecedores e os compradores/clientes exercem certo impacto sobre elas. As forças de fornecedores são altas, pois a maioria dos entrevistados compra apenas produtos brutos de grandes fornecedores e os demais são de distribuidores e atacadistas. Os compradores/clientes exercem força alta, porque para competir com as grandes empresas do setor mesmo com preços competitivos, é preciso ter margem baixa de contribuição, segundo a Empresa XYZ.

Identificou-se também através das estratégias genéricas que os entrevistados, têm adotadas a mesma estratégia que é a de foco em custos. Todos têm como diferencial o atendimento seja padronizado ou personalizado, o bom atendimento é fundamental para eles como meio de sobrevivência no mercado, onde apesar de todo o marketing das grandes empresas do setor, eles deixam a desejar no atendimento.

Como outro objetivo é fazer a comparação das vantagens e estratégias competitivas dos pequenos varejistas de materiais para construção diante das grandes empresas do setor. Segundo a análise do estudo podemos perceber que as grandes empresas do setor oferecem mais facilidades de pagamento que os pequenos, além de investir em propagandas de ofertas, porém segundo o estudo, os grandes varejistas têm muitas falhas no atendimento ao cliente, prejudicando sua imagem perante os clientes, além disso, também segundo o estudo apenas os preços anunciados pelos varejistas de grande porte são atrativos, sendo que ao efetuar uma grande compra, o valor se torna comparável ao dos pequenos.

Houve limitação para a elaboração da pesquisa devido à dificuldade de conseguir agendar entrevistas com proprietários ou sócios e também no acesso de algumas informações das empresas. Por se tratar de um estudo de caso, mesmo que múltiplo, mas de cunho regional em termos de recorte, não se deve, portanto, ampliar os resultados para outras realidades regionais, podendo sim, usar a mesma forma de abordagem para se comparar os resultados, o que pode ser mais uma contribuição deste estudo.

O estudo não pode ser considerado completo na análise da competitividade e sobrevivência dos pequenos varejistas de materiais para construção diante dos grandes competidores no mesmo setor, o que sugere para estudos futuros, análises comparativas mais profundas.

REFERÊNCIAS

- BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 53, n. 6, p. 534–538, 2013.
- BARROS, A. S. **As centrais de Negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: Estudo de Caso da Rede Litoral de Supermercados**. 2007. 201f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.
- BARROS, A. S.; CLARO, J. A. C. S. A competitividade das centrais de negócios de supermercados independentes: um estudo de caso da Rede Litoral de Supermercados. **Revista Uniabeu**, v. 6, n. 14, p. 112–136, 2013.
- BORNHOLDT, W. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da Administração de Estratégias e Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRAGA JUNIOR, S. S.; MERLO, E. M.; NAGAN, M. S. Um estudo comparativo das práticas de logística reversa no varejo de médio porte. **RMPE - Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 1, p. 64–81, 2009.
- CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E.; FIOD NETO, M.; CASAROTTO, R. M. Redes de Pequenas Empresas: As Vantagens Competitivas na Cadeia De Valor. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2, **Anais Eletrônicos...**, s.l., 1998.

Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART199.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2011.

CLARO, J. A. C. S.; LIMA, E.; MARIANO, C. T.; OLIVEIRA, F. R.; RIBEIRO, L. C. Marketing de Varejo: como supermercados de pequeno porte conquistam clientes em bairros de Santos. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 5, n. 4, p. 25–74, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**, 4ª ed, Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEPSCH, S. L.; TOLEDO, G. L. Estratégias para o Varejo. In: Semead – Seminários de Administração USP, 3, **Anais Eletrônicos**, São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/index.htm>. Acesso em: 14 abril 2011.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOURENÇO, C. D. S.; SETTE, R. D. S. Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, p. 152–177, 2013.

MAÑAS, A. V.; PACANHAN, M. N. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 19–33, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PACANHAN, M. N.; CHIUSOLI, C. L.; STAHL, L. M. Mudança Organizacional no Varejo: um Estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativas. In: Semead – Seminários de Administração USP, 7, **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SANTOS, R. V.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Propostas para Aumento do Desempenho da Área de Compras em Empresa Varejista. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 7, n. 1, artigo 2, p. 1–14, s.d.

SCOTT, G. J. Agregando valores a las cadenas de valor. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 54, n. 1, p. 67–79, 2014.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.