

Estratégia mercadológica na pequena empresa: um estudo de caso

Cléria Donizete da Silva Lourenço (UFLA) clerialou@yahoo.com.br

Marcelo Ferreira Trezza Knop (UFLA) marceloknop@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em uma pequena empresa visando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes. Para tanto utilizou-se o modelo do “composto de marketing varejista” baseado na classificação dos 6 P’s de Mason. O objetivo do trabalho é identificar, através do estudo de caso de uma padaria, as estratégias utilizadas pela empresa para se ajustar e atender às necessidades do mercado. O trabalho procura dar uma contribuição ao conhecimento sobre estratégias para pequenas empresas e marketing varejista, integrando aspectos teóricos e empíricos sobre a aplicação do composto de marketing. Através desta análise, chegou-se a conclusão que as pequenas empresas varejistas podem empregar estratégias simples que causarão impacto no nível da competitividade de seu negócio. As estratégias identificadas nesse estudo podem, em um primeiro momento, parecerem básicas e óbvias, mas se tratando de pequenas empresas, com características bem peculiares, o fato se torna um grande diferencial competitivo, tornando-se um exemplo a ser seguido pelos pequenos empresários que atuam em ambientes semelhantes.

PALAVRAS- CHAVE: Estratégia; Varejo; Marketing.

1. Introdução

A forma pela qual se dava a relação entre varejista e consumidor nas décadas de 1950 e 1960 era bastante diferente da atual. No varejo de trinta ou quarenta anos atrás, o dono do estabelecimento conhecia cada um de seus consumidores, sabia de suas preferências e o consumidor depositava confiança no comerciante. Porém, essa relação começou a mudar a partir da década de 1970, com o desenvolvimento dos auto-serviços que tinham como característica principal permitir ao consumidor que ele mesmo tivesse a possibilidade de escolher os produtos de sua preferência. O consumidor, então, tornou-se gradativamente um desconhecido. O setor varejista, incluindo as padarias, foi aos poucos ajustando-se às mudanças do ambiente, oferecendo preços mais competitivos, investindo em automação comercial e em estratégias para satisfação do cliente.

Entre as mudanças observadas no ambiente, a participação da mulher no mercado de trabalho, que vem aumentando substancialmente, é bastante significativa. Com isso, ela passa mais tempo fora de casa, tendo conseqüentemente, menos tempo para atividades domésticas. Em função desta mudança no padrão de vida da população, cresce a demanda por produtos e serviços que facilitem a vida da “dona de casa” que está cada vez mais exigente. Além de desejar produtos de qualidade, ela deseja conveniência. No entanto, percebe-se que as empresas varejistas do interior têm pouca informação do mercado e há uma carência de adequação para esta nova demanda.

As padarias, na busca de atender às novas necessidades do mercado consumidor, atravessam intenso processo de modernização – além de oferecer uma maior linha de produtos alimentícios, oferecendo também produtos de higiene, limpeza e de uso doméstico. Atende às necessidades de conveniência do consumidor, sendo por isso especialmente bem-sucedida em regiões densamente povoadas.

A escolha do tema para a realização desse trabalho foi baseada, por um lado, na importância atual, acadêmica e empresarial, dos estudos sobre varejo e, por outro lado, na importância de se verificar as estratégias adotadas pelas pequenas empresas para se adaptarem ao ambiente. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar as estratégias adotadas pela empresa “Padaria Beta” para se ajustar e atender as necessidades desse novo mercado. Por questões éticas, optou-se, neste trabalho, pela utilização de nomes fictícios para a empresa (Padaria Beta) e para seus proprietários (João e Maria) para preservar a identidade da empresa e de seus sócios.

2. Referencial teórico

2.1 A pequena empresa e a estratégia

A palavra estratégia tem sua origem no grego *strategos*, que significa o chefe do exército. Todavia, o sentido mais condizente com a administração está relacionado ao caminho que a organização em sua totalidade deverá seguir, adaptando-se deste modo ao seu meio ambiente (ALMEIDA & GIGLIO, 1998).

Com relação à estratégia na pequena empresa, pode-se observar a importância do proprietário-dirigente na concepção e implementação da mesma, devido principalmente à simplicidade administrativa e estrutural destas (LIMA, 1999).

Antonialli (1997) enfatiza que a preocupação com o conceito de estratégia e com a administração estratégica estão conduzindo as empresas a refazerem determinadas perguntas sobre a sua missão e objetivos empresariais, ou seja, “o que somos?”, “o que queremos ser?”, e fundamentalmente, “como passar do que somos para o que queremos ser?”.

Como pode ser observado nas citações acima, a estratégia é considerada aqui em sua perspectiva determinista, onde o ambiente é considerado como externo e dado, sendo que as organizações, baseando-se em ações estratégicas descritivas, buscam maior eficiência interna e conseqüentemente melhor desempenho (BIGNETTI & PAIVA, 2002). Ainda de acordo com os autores supracitados, esta perspectiva vai ao encontro das abordagens racionais da administração estratégica, ou seja, baseia-se nas visões clássicas das mesmas, onde representantes como Mintzberg (escolas prescritivas), Ansoff (planificação), Porter (posicionamento) e Andrews (design) são os principais expoentes.

2.2 Estratégias mercadológicas no varejo

Ao se deparar com um ambiente de forte competição as empresas necessitam de fatores diferenciadores em sua oferta para superar os concorrentes. Precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças de mercado. Elas precisam continuamente ganhar eficiência e estabelecer competências para permanecer à frente dos rivais. Nesse sentido, a escolha de uma determinada estratégia, conjunto de ações integradas na busca de vantagem competitiva, deve levar em consideração os recursos da organização e as características do mercado em que esta se encontra (DAY, 1990).

O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para atender a uma necessidade pessoal (KOTLER, 1997; PARENTE, 2000). Parente (2000) acrescenta que uma das características dos varejistas de sucesso é a capacidade de entender adequadamente como o mercado funciona, e saber como atuar nesse mercado. O conhecimento sobre o funcionamento do mercado ajudará os varejistas a explicar, a prever, e até, em certo grau, influenciar o comportamento de compra dos consumidores. Buscando esse conhecimento, os varejistas devem analisar a concorrência apoiando na identificação de seus pontos fortes e fracos. A essência da avaliação da concorrência consiste em identificar as fontes de vantagem competitiva, refletidas nas habilidades e recursos da empresa. Essas vantagens podem significar maior competência na satisfação dos clientes ou uma estrutura de custo mais

baixa do que o concorrente, e assim contribuir para uma melhoria na fatia de mercado e na rentabilidade.

O papel do marketing no desenvolvimento e adoção de estratégias é essencial, sendo que a influência deste campo do conhecimento humano possui fundamental importância na medida em que é capaz de determinar o balanço ideal entre os interesses da organização, dos clientes e dos competidores, possibilitando, desta forma, que sejam elaboradas as bases para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Outro relevante papel do marketing no desenvolvimento de estratégias relaciona-se à necessidade de agregar as estratégias funcionais das demais áreas visando a um sentido único no desenvolvimento de estratégias organizacionais (Hutt e Speh, 1984 apud Cunha Jr e Luce, 1998). O marketing estratégico, através de sua função de adaptar as intenções do negócio ao segmento de produto-mercado selecionado para competir, permite que a organização estabeleça diferenças entre sua posição no mercado comparativamente a de seus concorrentes, alcançando a máxima diferenciação.

2.2.1 Variáveis do composto varejista

Uma das ferramentas que as empresas varejistas dispõem para se compararem aos seus concorrentes é o composto varejista, o qual possibilita comparar cada variável e assim identificar as forças e fraquezas de cada uma em relação aos concorrentes.

Levy & Weitz (2000), destacam que para implementar uma estratégia de varejo, a direção desenvolve um composto de varejo que satisfaça as necessidades de seu mercado-alvo melhor que seus concorrentes. O composto de varejo é a combinação de fatores que os varejistas usam para satisfazer as necessidades dos clientes e influenciar suas decisões de compra.

Parente (2000), denomina o composto de varejo também de “composto de marketing do varejista” que engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula para conquistar as preferências dos consumidores. Para facilitar a ordenação desses fatores, diversos estudiosos têm desenvolvido diferentes formas de classificação. Com um enfoque mercadológico, neste trabalho, adota-se a classificação dos 6 P’s de Mason apresentada por Parente (2000) conforme tabela abaixo.

VARIÁVEIS DO COMPOSTO VAREJISTA	EXEMPLO DE DECISÕES
P – Mix de Produtos	Variedade da linha, Qualidade, Serviços
P – Preços	Preços, Crédito, Benefício/Custo
P – Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P – aPresentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P – Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

Fonte: Parente (2000, p. 61).

Tabela 1 – Classificação dos 6 P’s.

É consenso entre Levy & Weitz (2000), Parente (2000), Las Casas (1992) que nada é mais importante na estratégia de uma empresa do que decidir o que comprar e quanto comprar. As decisões sobre o **mix de produtos** consistem em uma das decisões mais fundamentais para uma empresa varejista. Obter mercadorias que satisfaçam suas necessidades é a motivação principal dos consumidores quando compram produtos.

Parente (2000) ressalta que é analisando o composto de produtos que se classificam e definem os diferentes tipos de varejistas, e a padaria é um formato varejista peculiar, já que boa parte de sua receita é proveniente da fabricação de pães e bolos. No entanto, as padarias atualmente encontram-se num estágio de transição, procurando adaptar-se à nova situação. Devido a grande diversidade de produtos que vendem, elas podem ser confundidas com um mini-mercado, uma loja de conveniências, uma delicatessen, uma boutique de pães ou tudo isso junto.

Muitas vezes, esta diversificação é para enfrentar a concorrência que vem dos supermercados, principalmente porque neles os pães são utilizados somente para atrair a clientela.

Como as demais decisões de marketing no varejo, a definição do *mix* de produtos depende do diferencial competitivo que a empresa pretende adotar. Uma seleção adequada da linha de produtos deverá, além de conferir um aspecto de diferenciação e vantagem competitiva, estar consistente com as demais variáveis do *mix* varejista, tais como localização, preço, promoção, apresentação e equipe de vendas.

Algumas empresas diferenciam-se pela sofisticação ou exclusividade de seus produtos, outras, por uma linha de produtos de baixo custo, algumas, por uma variedade mais compacta ou por uma variedade mais ampla. Algumas optam por trabalhar com marca própria.

De acordo com Souza e Nemer (1993) marca própria é um conceito associado à qualidade por um preço justo, ou seja, deve representar uma boa relação de valor para os consumidores. Os autores lembram os anos 80, quando presenciou-se a tentativa de muitos varejistas no sentido de posicionar suas marcas próprias como as principais no seu *mix* de mercadorias chamando a atenção para o fato que muitas delas estão posicionadas na faixa de preço modal, isto é, aquele onde se espera o maior volume de vendas. Para eles, se um maior valor continua sendo importante para uma marca própria no confronto direto com a marca de fabricante equivalente, nem sempre isso significa ter seus preços como os mais baixos em uma categoria de produto.

Lukianocenko (2000) corrobora com Souza e Nemer (1993) quando afirma que o Brasil está dando os primeiros passos no assunto marca própria e lembra também que o tema hoje atravessa um importante momento de transição, no qual as palavras que definem marcas próprias não se resumem mais a "preços baixos", pois os produtos com marca própria começam a incorporar a qualidade como fator relevante, com base em pesquisas de mercado e estratégias mercadológicas.

De todas as variáveis do *mix* do marketing, a decisão de **preço** é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. As políticas de preços praticadas pelos varejistas podem ser alteradas em curtíssimo prazo, por exemplo, de um dia para outro (PARENTE, 2000).

Ao estabelecerem sua política de preços, os varejistas precisam decidir se os preços de suas lojas ficarão acima, abaixo ou equivalente aos preços do mercado. Mas o autor alerta que a definição do preço deve estar integrada às outras decisões de marketing da empresa e, portanto, precisam levar em conta aspectos como: os objetivos na política de preços, o valor e o posicionamento estratégico, o gerenciamento por categorias, os tipos de produtos vendidos, a concorrência e outras variáveis do *mix* varejista.

Levy & Weitz (2000, p. 385) observam que os clientes de hoje estão procurando um bom valor no que compram. *“Para algumas pessoas, um bom valor significa um preço baixo. Muitos diferentes tipos de consumidores tornaram-se muito mais sensíveis ao preço. Outros estão dispostos a pagar mais, contanto que acreditem que estão obtendo valor com seu dinheiro em termos de qualidade ou de serviço”*.

Parente (2000) e Levy & Weitz (2000) concordam que o composto **promocional** é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair os consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los às compras. É um processo de comunicação entre varejista e consumidor, com o objetivo de informar, persuadir e lembrar. Os autores descrevem a propaganda, a promoção de vendas e a publicidade como o ‘composto promocional’.

Levy & Weitz (2000) citam ainda a ‘atmosfera da loja’, o ‘*merchandising* visual’ e a ‘venda pessoal’ como métodos para comunicação com clientes e consideram que os métodos de comunicação mais eficazes quando os varejistas têm por objetivo informar, são a propaganda e publicidade; quando têm por objetivo persuadir, são as vendas pessoais, as promoções de vendas, a atmosfera da loja e o merchandising, e quando têm por objetivo lembrar, a propaganda torna-se característica principal..

No que diz respeito à **apresentação**, Levy & Weitz (2000), salientam que, em uma época em que os varejistas estão considerando cada vez mais difícil criar uma vantagem com base na mercadoria, no preço, na promoção e na localização, a loja em si, torna-se uma oportunidade fértil para diferenciação mercadológica. É nela que ocorre a interface entre varejista e consumidor, e onde todas as atividades do varejo se reúnem. É onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação para com o varejista.

Para Parente (2000), as decisões sobre a loja, sua atmosfera, apresentação externa e interna, layout, exposição dos produtos, devem visar não só construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo da loja, mas também estimular uma maior produtividade da área de venda. A atmosfera da loja refere-se ao *design* de um ambiente por meio de comunicações visuais, iluminação, cores, formas, decoração, som e aromas para estimular as respostas de percepção e emocionais dos clientes, influenciando assim seu comportamento de compra.

Os aspectos externos da apresentação da loja provocam um forte impacto em sua imagem e são extremamente importantes para atrair o consumidor, pois determinam a primeira impressão que o consumidor tem. Enquanto a apresentação externa da loja sinaliza o posicionamento do varejista e procura atrair o consumidor, a apresentação interna deve envolver os clientes de forma harmônica e estimulante, reforçando os aspectos da atmosfera da loja. Os equipamentos, a sinalização, a largura dos corredores e até mesmo a temperatura são fatores importantes na função de oferecer conforto aos clientes.

Nesse sentido, a configuração do layout é fundamental. Ela é determinada pelos padrões de circulação e pela disposição dos equipamentos de exposição de produtos. Os principais tipos de layout adotados são o conceito de ‘grade’, o de ‘pista de corrida’ e o conceito de ‘forma livre’.

Entre todas as variáveis do composto varejista, a variável **pessoal** é uma das que merece atenção especial. De acordo com Parente (2000, p. 271) “os serviços e o atendimento englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor”. Independentemente do tipo de loja, a qualidade do relacionamento pessoal com os consumidores será um fator importante de diferenciação e de vantagem competitiva. De acordo com esta perspectiva Grönroos (1995) enfatiza que a superioridade ou excelência global percebida pelo cliente em relação à qualidade do serviço está relacionada a duas dimensões, a saber, uma dimensão técnica e uma dimensão funcional. A dimensão técnica está relacionada com a resolução do problema do cliente, ou seja, o que os clientes recebem em suas interações com as empresas, a chamada qualidade técnica do resultado. Mas essa dimensão será apenas citada neste texto não esquecendo da sua importância para o desenvolvimento contínuo da qualidade total percebida do serviço. A dimensão funcional está relacionada com as funções do prestador de serviços e como este apresenta-se na hora da verdade, ou seja, quais são as suas interações e inter-relações propriamente ditas no momento de encontro face-a-face entre o comprador-vendedor. Grönroos (1995, p. 229) destaca que este contato vis-à-vis do vendedor com o cliente possibilita a introdução do marketing interativo, e fundamenta-se na premissa de que o valor maior criado na prestação do serviço origina-se realmente dos encontros entre consumidores e prestadores de serviços, durante a entrega da oferta da organização para o seu público-alvo: “os colaboradores de contato direto com o cliente, junto com os clientes na chamada linha de frente, criam valor superior para os clientes.

Deste modo, para obter êxito em seus negócios, os varejistas devem diferenciar-se, satisfazendo às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Para isso, as empresas precisam desenvolver o varejo de relacionamento procurando construir relações de longo prazo com clientes leais, prometendo e efetivamente oferecendo produtos de alta qualidade, complementados com serviços de qualidade e informações que diferenciem o processo de compra.

Parente (2000) enfatiza que os serviços prestados com qualidade aumentam a habilidade do consumidor em reconhecer o valor potencial do produto ou serviço principal do varejista. Isso

envolve os extras que o varejista deve oferecer em suporte aos produtos e serviços básicos. Deste modo, classifica os serviços oferecidos pelos varejistas em três categorias, de acordo com o momento do processo de compra do consumidor: pré-transação, transação e pós-transação.

Os serviços pré-transação são aqueles oferecidos ao consumidor antes de ele iniciar a transação e, muitas vezes, antes mesmo de entrar na loja. São serviços como estacionamento, horário de funcionamento, *merchandising* no ponto-de-venda, contato e experiência com o produto. Os serviços de transação são aqueles que os varejistas oferecem aos consumidores no momento da compra, como crediário, embalagem e empacotamento, disponibilidade da mercadoria, rapidez e facilidade no caixa e atendimento do pessoal de vendas. Já os serviços pós-transação, como o próprio nome indica, são aqueles oferecidos após a compra, como serviços de entrega, ajustes e consertos, montagens e instalações, devoluções e gerenciamento das reclamações.

Levy & Weitz (2000) enfatizam duas abordagens que os varejistas usam para desenvolver uma vantagem de atendimento ao cliente, ou seja, a personalização e a padronização. Na personalização os serviços são ajustados para que corresponda às necessidades pessoais de cada cliente e na padronização, os serviços seguem um conjunto de regras e procedimentos recebendo, todos os clientes, o mesmo serviço. Uma implementação de sucesso da abordagem de personalização conta com o desempenho dos vendedores e dos fornecedores de serviços, enquanto a abordagem de padronização conta mais com a política, os procedimentos e o design e o layout da loja.

No que se refere ao **ponto de venda**, Kotler (1997, p.221) afirma que “*a localização de um varejo é a chave de sua capacidade de atrair clientes*”, e um dos fatores chaves para o sucesso de qualquer empresa varejista consiste na escolha adequada da localização de suas lojas. Dessa forma, um conceito fundamental nos estudos de localização é o de área de influência, que é definida como “*a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma loja*” (PARENTE 2000, p. 339).

Diversos estudos varejistas vêm dando destaque ao conceito de área de influência. Ao investigar onde os clientes estão localizados, esse conceito está intimamente relacionado com o elemento geográfico da definição da demanda de mercado. A dificuldade que existe na determinação da demanda de mercado no varejo consiste na falta de controle que os varejistas tem na definição dos limites geográficos de onde provêm os clientes. Nesse sentido, a seleção da localização irá influenciar a atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência e, portanto, torna-se fator determinante de seu futuro volume de vendas.

Com relação ao tipo de localização, Parente (2000) destaca que o centro comercial não planejado (os conglomerados varejistas que tiveram uma evolução espontânea), é em geral, o complexo comercial mais importante das cidades. É nessa região que ainda se concentra a maior oferta varejista da cidade. Dependendo do porte e da localização, os centros comerciais não planejados podem ser classificados em três tipos: (1) Zona comercial do centro da cidade, (2) Zona comercial de bairro e (3) Zona comercial de vizinhança.

Tanto Parente (2000) quanto Levy & Weitz (2000), alertam que, diferente de outras variáveis do composto varejista que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja é mais difícil de ser mudada, pois os varejistas frequentemente têm de fazer investimentos substanciais para comprar ou desenvolver uma loja em local ideal.

3. Metodologia

A metodologia aplicada a este estudo esta relacionada à pesquisa qualitativa que de acordo com Alencar (2000), deve ser realizada quando se deseja desvendar e entender o que está por detrás de qualquer fenômeno. O mesmo autor ainda sustenta que a pesquisa qualitativa pode ser realizada quando se deseja obter novos pontos de vista sobre coisas já bastante conhecidas. O método escolhido foi o método estudo de caso. O método de estudo de caso (Yin, 1989) se propõe

a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, por meio do uso de múltiplas fontes de evidências: entrevistas, arquivos, documentos, observação, etc. Ainda segundo o autor, o método do estudo de caso visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. Ou seja, de forma básica, pode-se dizer que o método do estudo de caso, para fins de pesquisa, encaixa-se bem em situações onde o fenômeno não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa (Bonoma, 1985, apud Farina et al. 1997). Optou-se também pelo uso do método observação não-participante. A observação não-participante, segundo Alencar (2000) se dá quando o pesquisador junta-se ao grupo estudado, mas não tenta ser um do grupo. Para Alencar (2000), a observação é, provavelmente, o método que melhor proporciona ao pesquisador meios para apreender a noção de captar as ações em desenvolvimento. O mesmo autor sustenta que a observação, devido à suas particularidades, é um método dinâmico e quase completo.

O conjunto de técnicas que possibilitaram a construção da realidade nesse trabalho foram os seguintes: 1) Revisão da literatura, 2) Coleta de dados secundários, 3) Estudo de caso selecionado, 4) Observação informal e 5) Análise dos dados.

4. Descrição do caso

A Padaria Beta, empresa familiar, juridicamente classificada como sociedade limitada, está localizada no centro de uma cidade da região do Sul de Minas Gerais, com aproximadamente 28.000 habitantes. O casal de proprietários João e Maria, descendentes de uma família tradicional no ramo de panificação administram a empresa desde 1993. Nesta época, existiam mais duas padarias concorrentes e a empresa não adotava nenhuma estratégia mercadológica planejada.

Quando assumiram a padaria, o *mix* de produtos comercializados era pequeno e similar ao oferecido pelos concorrentes; o faturamento mensal era de R\$6X; o processo de comunicação não era planejado; a apresentação da loja dificultava a sinalização; a área total da empresa era de 100 m²; a área de produção era pequena, sem muita ventilação; a empresa possuía oito funcionários e não oferecia nenhum treinamento a eles; o foco da empresa era o produto e não havia preocupação com a prestação de serviços.

A Padaria Beta fica localizada no centro da cidade, em frente a um posto de combustível, perto de uma escola e com muitas outras lojas comerciais por perto. Até 1995, ela não possuía nenhum outro ponto de venda além da própria loja.

No início de 1996, os sócios perceberam que precisavam reestruturar a empresa para modernizar-se, pois não queriam ser apenas mais uma padaria, mas sim oferecer um diferencial que a tornasse superior às concorrentes. Para isso, conseguiram um financiamento, aplicando-o na construção de uma nova área de produção, compras de equipamentos, melhoria da loja e treinamento dos funcionários. Essa nova infra-estrutura proporcionou aos empresários melhores condições para aumentar a produção e gerar maior volume de negócios, sendo que com o passar dos anos, os retornos financeiros gerados pela empresa foram reinvestidos, e o volume de negócio ampliado.

Ressalta-se que o foco deste trabalho é o marketing de varejo, no entanto, percebeu-se que os administradores da empresa estudada, ao empregar estratégias mercadológicas, não descuidaram de áreas como finanças, produção e gestão de pessoas. As estratégias foram empregadas com base na análise da concorrência.

5. Análise do caso

Uma das primeiras providências tomada pelos administradores da empresa foi com relação à aplicação de uma pesquisa que teve como objetivo descobrir o que os clientes achavam

importante em uma padaria. A pesquisa teve mais um formato de caixa de sugestão e um prêmio foi oferecido para incentivar a participação.

Os proprietários da Padaria Beta, com base na análise da concorrência e nas informações obtidas com a pesquisa foram, gradativamente, efetuando mudanças na empresa sem deixar de lado nenhum “P” do composto de marketing varejista.

Após uma comparação do **mix de produtos** oferecidos pela empresa e o *mix* oferecido pela concorrência, percebeu-se a necessidade de trabalhar com uma maior variedade de produtos, pois seus concorrentes vendiam apenas os produtos tradicionais de padaria – pães, bolos, leite, margarina etc. Foram acrescentadas então ao mix de produtos uma série de novidades – pão integral, pão light, pão de centeio, pão de forma, baguetes recheadas, bolos de aniversários, tortas doces e salgadas, massas folhadas e semi-folhadas, biscoitos de diversos sabores, massas de pizza, guloseimas entre outros.

Um outro fato que foi considerado é que nenhum supermercado ou padaria concorrente funcionava aos domingos e feriados e assim era possível expandir o *mix* de produtos com produtos alimentícios e de higiene e limpeza visando atender os clientes com produtos de conveniência. Como a loja está localizada no centro da cidade e há uma grande movimentação de pessoas, os sócios decidiram inserir uma pequena lanchonete dentro padaria.

Tendo em vista que o pãozinho francês de sal de 50 gr, representa 50% dos produtos panificados elaborados, percebeu-se que se ele fosse assado diversas vezes ao dia, ter-se-ia pão quente a toda hora, obtendo assim um diferencial importante, uma vez que as outras padarias assavam seus pães somente duas vezes ao dia. Este diferencial é difícil de ser copiado porque os concorrentes trabalham com forno à lenha, dificultando assim, assar quantidades pequenas e ainda, com a nova área de produção foi possível ter um controle mais eficiente sobre os processos de produção.

Além dos novos produtos panificados, de mercearia, da lanchonete e de pães quentes a toda hora, foi acrescentada uma grande variedade de sorvetes e picolés. Uma outra decisão que se tornou um diferencial, foi o fato de a empresa melhorar o processo de empacotamento. Com a pesquisa, verificou-se que os clientes não gostavam que colocasse seus pães diretamente na embalagem de plástico, fato rotineiro em todas as padarias locais. A empresa passou a colocar primeiro na embalagem de papel e após na de plástico. No caso do pão francês, passou a ser também uma necessidade, uma vez que, por estarem quentes, não poderiam ser colocados diretamente em embalagens de plástico.

A empresa passou também a trabalhar com marca própria e embalagem personalizada. Os produtos como pão sovado, pão de forma, bolos, biscoitos diversos, massas de pizza passaram a ser vendidos com a marca da empresa e em embalagem personalizada. Além de serem mais lucrativos, os produtos com marcas próprias podem ser mais bem controlados.

Com relação a variável **preço**, a empresa adotou uma política de preços diferenciada de acordo com a linha de produtos oferecidos e a localização da empresa e das filiais (‘depósitos’ - mini lojas localizadas nos bairros). No caso dos produtos fabricados pela própria empresa, os preços continuaram equivalentes aos preços do mercado. Para as linhas de produtos de mercearia, higiene e limpeza, os preços praticados ficaram acima do mercado, ou seja, um pouco mais caros do que nos supermercados. Isto porque, para a empresa, eles eram considerados produtos de conveniência e eram mais vendidos na loja matriz aos domingos e feriados, quando os supermercados não abriam. Nos ‘depósitos’, por estarem localizados nos bairros, os preços eram abaixo do mercado, visando atender às pessoas de classes sociais mais baixas.

Os empresários perceberam a necessidade de trabalhar com cartão de crédito como forma de pagamento na loja principal, podendo assim, atender melhor os consumidores. Todavia, o sistema de caderneta, no qual são anotados os produtos que os clientes compram e pagam no final do mês, foi mantido, pois os sócios acreditavam que o “fiado” é uma forma de fidelização de clientes.

Desde 1993 quando os proprietários começaram a administrar a empresa nunca houve um planejamento de comunicação. O processo de comunicação se dava por meio de propaganda nas rádios sem prioridade de horários, no jornal local e através de patrocínios de eventos diversos. A empresa não possuía uma marca registrada, não tinha um slogan e nem obedecia a um padrão de cores na sua comunicação.

Após a reestruturação da empresa, uma das primeiras decisões tomada pelos administradores com relação ao composto de **promoção** foi a de registrar a marca ‘Beta’, sendo também, após a realização de um *brainstorming* com funcionários e alguns clientes adotou-se o *slogan*: “O melhor pão da cidade”, visando transmitir a idéia de valor superior dos seus produtos.

Todas as embalagens e peças publicitárias desenvolvidas para a comunicação passaram a obedecer a um padrão de cores e a empresa passou a utilizar um planejamento de comunicação que visa aspectos como verba, objetivos, datas comemorativas e público-alvo. Os meios de comunicação como rádios e jornais continuaram a ser utilizados para propaganda, que são feitas constantemente com o objetivo de lembrar aos consumidores da marca da empresa. Porém, os horários nas rádios e as páginas dos jornais são escolhidos com mais critério, isto é, a empresa agora envia *release* para estes meios de comunicação quando tem informações importantes e novidades para os consumidores. A atmosfera da loja é composta de acordo com a promoção e a época do ano.

Com relação ao *merchandising* visual foram colocados vários *freezers* e expositores que destacam algumas mercadorias como sorvetes, refrigerantes, salgadinhos entre outros.

Após a reestruturação da empresa, foi feita uma reinauguração com o objetivo de causar um impacto positivo na comunidade. Nesta época, foi utilizada uma comunicação integrada utilizando rádios, jornais, apelos visuais no ponto de venda e mala direta. Todos objetivando transmitir a idéia de inovação e modernidade.

No que diz respeito à **apresentação**, os concorrentes da Padaria Beta são bastante tradicionais. Assim, o novo projeto foi uma verdadeira novidade em termos de loja. A área total da empresa (área de produção mais loja matriz) passou a ser de 300 m². O projeto aliou praticidade, higiene rigorosa, espaço e local agradável para um atendimento diferenciado. Além disso, houve cuidado com ventilação e facilidade de acesso às prateleiras de mercadorias. Com o objetivo de melhorar a atmosfera da loja o novo projeto visou vários aspectos. Depois de uma análise do significado das cores, foram adotadas as cores branca e vermelha. O vermelho com o objetivo de chamar a atenção e influenciar o paladar. O branco para transmitir a idéia de limpeza e higiene.

Houve um cuidado também com a iluminação. Com a reforma, a loja passou a ter maior iluminação e em alguns pontos recebe luz especial para chamar a atenção para alguns produtos, como bolos e tortas, que ficam num lugar de destaque. As paredes também receberam tratamento, que contribuiu para construir a atmosfera e a imagem da “nova” empresa. Alguns detalhes de acabamento e relevo deram um toque de sofisticação e bom gosto. Também houve preocupação em instalar caixas de som para possibilitar a inserção de música ambiente, proporcionando um ambiente agradável, principalmente para quem costuma fazer seu lanche na lanchonete e passar maior tempo na loja.

Para influenciar o paladar, houve um cuidado para que o aroma do café fosse dispersado por toda a loja, com o objetivo de estimular as pessoas a entrar e tomar café, sendo também implantado um sistema de degustação do mesmo.

Com relação à apresentação interna, o novo projeto proporcionou melhorias diversas. Pode-se dizer que o layout é do tipo “forma livre” que arranja os móveis e corredores de forma assimétrica. Um ambiente descontraído onde os clientes sentem que estão na casa de alguém, o que facilita as compras e a pesquisa. Todos os produtos de mercearia, higiene e limpeza que ficam nas gôndolas recebem etiquetas com preços e os produtos de fabricação própria têm, todos, datas de validades, fabricação e outras informações como sabor, por exemplo. A apresentação externa

da loja também melhorou, sendo colocada uma placa luminosa com o nome da empresa num lugar de bastante destaque.

Levando em consideração que a higiene e limpeza são fatores primordiais para varejistas que trabalham com produtos alimentícios, foi colocado, em lugar de destaque, um cartaz convidando os clientes a conhecerem a área de produção.

Num mercado onde os produtos estão cada vez mais padronizados o que faz a diferença é a capacidade de prestar bons serviços. Dentro desta visão, os proprietários da Padaria Beta colocaram o **peçoal** - o atendimento como uma prioridade no composto de marketing – 6 P's.

Depois da reestruturação da empresa, o quadro de pessoal, além dos sócios que administram e vivem da empresa, passou a ser constituído de dezoito pessoas, sendo cinco padeiros, quatro auxiliares de produção, sete balconistas e duas operadoras de caixa. A nova área de produção passou a proporcionar melhores condições de trabalho para os funcionários e conseqüentemente o clima ficou mais agradável.

A comercialização através de vendedores convive harmoniosamente com o auto-serviço, implantado com o objetivo de oferecer à clientela um melhor atendimento por meio da maior variedade de produtos. Mesmo assim, os empresários defendem que o ingrediente principal da padaria é o relacionamento balconista-cliente. Com relação ao nível de serviço, para alguns produtos é considerado auto-serviço (sorvetes, higiene e limpeza) e para os produtos panificados, a venda é pessoal.

A empresa fez parcerias com fornecedores para capacitação dos funcionários da produção e também para compartilhar campanhas promocionais de época: Natal, Páscoa, Dia das Mães, Dia da Criança entre outros. Os funcionários de atendimento são capacitados através de cursos de atendimento e de vendas. Os proprietários também se preparam para a condução do negócio através do desenvolvimento de suas habilidades gerenciais através de cursos e leitura de periódicos da área.

A Padaria Beta procurou diferenciar-se, satisfazendo às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes através de um atendimento adequado que visa todo o processo de compra do consumidor em todas as fases - pré-transação, transação e pós-transação. Com relação aos serviços pré-transação, além de oferecer fácil estacionamento, a empresa redefiniu seu horário de funcionário. Até 1996, nenhuma padaria da cidade abria aos domingos e feriados e sempre fechavam às 19 horas, mas a partir de sua reestruturação a Padaria Beta passou a abrir de segunda a domingo, de 6 às 21 horas.

Diversas ações praticadas com relação aos serviços de transação fizeram com que a empresa tivesse um novo perfil de atendimento, pois esta passou a ter uma maior disponibilidade de mercadorias e maior variedade de produtos de conveniência como carvão, preservativos, cervejas, revistas, fraudas descartáveis, entre outros. Diferentemente dos seus concorrentes, a Padaria Beta passou a ter um funcionário que trabalha exclusivamente no caixa, proporcionando maior rapidez e facilidade do pagamento e é a única padaria da cidade que aceita cartão de crédito como forma de pagamento. Modificou também o processo de empacotamento sendo a única que embala seus produtos em embalagens de papel e de plástico, sendo todas personalizadas. Todos os seus concorrentes embalam direto em sacolas plásticas visando à economia.

Nos serviços de pós-transação, o principal cuidado passou a ser com relação às reclamações dos clientes. Os empresários têm consciência de que, de uma forma geral, os consumidores insatisfeitos propagam mais suas experiências desagradáveis do que o fazem os consumidores satisfeitos sobre suas experiências favoráveis. Assim procuram estar atentos também às reclamações dos clientes, sendo que qualquer reclamação que um vendedor recebe é passada imediatamente para a gerência da empresa. Existe um controle de forma que as reclamações são sempre anotadas para que se possa avaliar se houve resolução dos problemas e gerenciar as reclamações. A empresa oferece também entrega em domicílio.

Uma outra preocupação dos empresários está em construir um relacionamento com os clientes de forma a estimular a fidelidade. Uma abordagem utilizada para desenvolver uma vantagem de atendimento é a ‘personalização’. Pelo fato de estar localizada em uma cidade pequena, fica relativamente fácil construir um relacionamento e prestar um serviço personalizado. Os funcionários da Padaria Beta conhecem quase todos os clientes e procuram chamá-los pelo nome fazendo com que eles se sintam únicos.

As escolas infantis da cidade adotam um cardápio único para evitar que as crianças levem alimentos “não-saudáveis” para o lanche. Mas nem sempre as mães têm tempo para preparar tais lanches. Na Padaria Beta elas encontram os cardápios de todas as escolas e os produtos que os compõem de acordo com o dia da semana. A empresa procura atender também àqueles clientes que, muitas vezes, chegam de última hora querendo, por exemplo, um bolo de aniversário personalizado. Atendendo a estas necessidades, a empresa demonstra comprometimento com seus clientes.

Tendo em vista que existe um grande número de pessoas que não possui computadores em casa, foi implantado também um *cyber* café na empresa, disponibilizando assim cinco computadores para acesso a internet. Além de oferecer um serviço agregado, ainda estimula a frequência na lanchonete.

No que diz respeito ao sexto ‘P’ do composto de marketing de varejo – **ponto**, a empresa já possui um diferencial em relação aos seus concorrentes. Sua localização é privilegiada. Fica localizada no centro da cidade, em frente a um posto de combustível, perto de uma escola e com muitas outras lojas por perto. Um tipo de localização que pode ser classificado como ‘zona comercial do centro da cidade’.

Em 1993 quando a empresa se instalou na cidade, existiam somente mais duas padarias. Uma ficava localizada há um quarteirão de distância, na mesma rua. A outra ficava também há um quarteirão, numa rua paralela. Ambas trabalhavam com forno à lenha. A Padaria Beta visando atender seus clientes com pães quentes a toda hora, elaborou um plano de logística onde o produto deveria sair em quantidades mínimas, várias vezes por dia. Para isto foi preciso estruturar a equipe de funcionários de modo a obter um revezamento de pessoal que garantisse a produtividade e evitasse desperdício, passando assim a oferecer um diferencial com relação à distribuição de seus produtos.

No caso do varejo de alimentos, a maioria dos consumidores mede a conveniência em termos de proximidade de suas casas. Este fato foi constatado na pesquisa realizada com os clientes da empresa, sendo que muitos disseram que não compravam com mais frequência porque moravam longe e por não possuir automóvel, ficava difícil o deslocamento. Após diversos questionamentos, os empresários perceberam que era possível resolver este problema se instalassem pequenas lojas em bairros mais populosos, aumentando assim a sua área de influência. As lojas já existentes nos bairros vendiam produtos empacotados comprados de terceiros. A estratégia da empresa foi a de expandir seu negócio através de ‘depósitos’, termo utilizado para conceituar pequenas lojas localizadas nos bairros. Estas pequenas lojas recebem os produtos duas vezes por dia. O processo de expansão dessas lojas se deu gradativamente. Em alguns casos são lojas próprias e em outros são terceirizadas.

Aproveitando a oportunidade de possuir marca própria e embalagem personalizada, a empresa passou a distribuir para revenda nos supermercados e mercearias, produtos embalados como pão de forma, pão sovado, bolo, massa de pizza e biscoitos.

Fazendo um balanço da situação da empresa em 1996 e em 2004, percebe-se o resultado positivo alcançado com a reestruturação e com a implantação de estratégias mercadológicas. O resultado se torna mais significativo se observado que foram abertas mais cinco padarias, sendo que no mesmo período, duas saíram do mercado, encerrando suas atividades.

Depois da reestruturação da empresa, o quadro de pessoal, além dos sócios que administram e vivem da empresa, passou a ser constituído de dezoito pessoas. A produção diária

de pão francês de 50 gr passou para aproximadamente 3200 pães e o faturamento mensal para R\$11X. A área total da empresa passou a ser de 300 m². O número de pontos de vendas passou a ser de quatro. Os dados estão sintetizados na tabela 02.

VARIÁVEIS	1995	2004
Nº de funcionários	08	18
Produção diária de pão francês de 50 gr	2000	3200
Faturamento mensal	6X	11X
Área total da loja matriz	100m ²	300m ²
Nº de pontos de vendas	01	04
Nº de padarias concorrentes	02	05

Fonte: Dados fornecidos pela Padaria Beta, setembro 2004.

Tabela 02: Comparativo da empresa antes e depois da reestruturação

6. Considerações finais

Como pôde ser observado, o principal objetivo deste trabalho era de ‘identificar as estratégias adotadas pela empresa “Padaria Beta” para se ajustar e atender as necessidades do mercado’. Deste modo, conclui-se que o conjunto de estratégias adotadas causou um impacto direto no faturamento da empresa e possibilitou a criação de diferenciais competitivos com relação aos seus concorrentes, sendo a empresa, nos dias atuais, líder de mercado.

O resultado deste trabalho permite concluir que as pequenas empresas varejistas, em pequenas cidades do interior, podem empregar estratégias simples que causarão impacto no nível da competitividade de seu negócio. O fato se torna um grande diferencial competitivo, um exemplo a ser seguido pelos pequenos empresários que atuam em ambientes semelhantes.

Este estudo demonstrou a possibilidade de aplicação do modelo de composto varejista baseado numa comparação com a concorrência, sendo o conhecimento da concorrência e do mercado em que atuam de fundamental importância.

A aquisição de equipamentos modernos, capazes de produzir com alta qualidade e baixos custos operacionais, tornou seu produto competitivo no mercado, mantendo o padrão de qualidade e uniformidade do mesmo.

Constatou-se que uma das estratégias que proporcionou maiores resultados financeiros para a empresa foi a distribuição nos bairros, pois muitas pessoas deixavam de frequentar a padaria Beta por causa da distância. Com os ‘depósitos’ próximos a suas residências, as vendas aumentaram consideravelmente.

Percebe-se que o percentual de aumento em termos de quantidade de pão francês de 50 gr produzidos foi inferior ao percentual de aumento no faturamento mensal. Com isto, deduz-se que o aumento no faturamento se deve também às vendas de produtos de outras linhas como higiene, limpeza e produtos de conveniência.

7. Referências bibliográficas

ALENCAR, E. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ALMEIDA, M. I. R. de; GIGLIO, E. M. *Planejamento estratégico no ramo imobiliário*. In: III SEMEAD, São Paulo. Anais ..., São Paulo: SEMEAD, 1998.

ANTONIALI, L. M. *Planejamento estratégico : um caso prático em uma pequena empresa rural que atua em pecuária leiteira*. In: II SEMEAD, São Paulo. Anais ..., São Paulo: SEMEAD, 1997.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. *Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira*. RAC, v. 6, Jan./abr. 2002: 105-125.

- CUNHA Jr. M. V. M. da. LUCE, F. B. *Estratégias Funcionais de Marketing e Tipos Estratégicos Genéricos: Um Estudo Exploratório no Ramo de Varejo de Vestuário*. In: Anais do XXII ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (Anais em CD ROM).
- DAY, G. S. *Estratégia Voltada para o Mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GRÖNROOS, C. *Marketing - gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade*. Service management and marketing. 14ª tiragem. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1993.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Introdução ao marketing*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEVY, M. & WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementariedade à visão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Foz do Iguaçu. Anais ..., Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM
- LUKIANOCENKO, M. *Marcas próprias: Ter ou não ter? Eis a questão*. SuperHiper, São Paulo, ano 26, n.297, p. 180-189, maio 2000.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SOUZA, M. G. & NEMER, A. *Marca e distribuição: Desenvolvendo dominância estratégica e vantagem no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993, 239p.
- YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 2ª edição, 1994.