

## Sumário

Por Helton Haddad

Este artigo apresenta a aplicação prática do Marketing de Varejo, adaptado à pequena empresa, analisando um caso real, a Empórion. Esta loja se caracteriza como um estabelecimento varejista de pequeno porte que está diferenciando o seu negócio e elevando o seu faturamento utilizando uma programação intensiva de ações mercadológicas bem estruturadas.

### O Marketing de Varejo e a Pequena Empresa

Muitos negócios de pequeno porte têm sua atuação concentrada no varejo. Normalmente, vemos pequenas lojas espalhadas por todo país, nos mais diversos ramos de negócio.

Dentro do Marketing, há um campo de estudo especialmente voltado a compreender e trabalhar esta realidade do Varejo. O assim chamado "Marketing de Varejo" (ou "Retailing Marketing") já possui uma enorme gama de conhecimentos a serem aplicados na realidade das grandes corporações varejistas. Estas não só o utilizam, como também exercem um papel importante em seu aprimoramento.

Mas e para a pequena empresa, de certa forma a maior parte de nossos varejos, será que é possível utilizar estes conhecimentos do Marketing em seus negócios? Em várias consultorias que tenho prestado pelo SEBRAE e pela minha empresa, em muitos casos tenho tido contato com pequenos negócios que, devidamente orientados, podem utilizar os conceitos de varejo para melhor gerarem clientes satisfeitos e lucros crescentes, desde que se façam os devidos ajustes necessários.

### Um Conceito Importante em Marketing de Varejo

Para fazermos os tais "ajustes", é preciso que conheçamos um conceito básico de Marketing de Varejo, o assim chamado "Composto de Marketing Varejista" (chamado, em inglês, de "Retail Marketing Mix").

Este "composto varejista" nada mais é do que a somatória de todas as variáveis que definem a estratégia e a forma de atuação mercadológica de um varejo. Resumidamente, podemos pensar nas seguintes variáveis: Produto, Preço, Ponto (localização), Apresentação do local, Comunicação e Atendimento pessoal. Estas variáveis são conhecidas como os "6 P's" do varejo, originada de seus nomes em inglês (Product, Price, Place, Presentation, Promotion, People).

Podemos assim detalhar estas variáveis:

**Produto:** aqui pensamos em toda a linha de produto que a loja possa oferecer, o que dá, de certo modo, a "personalidade" da loja (por exemplo, "esta é uma loja com produtos finos ou populares?"). Aqui, há duas decisões importantíssimas a serem tomadas: a amplitude (número de linhas de produtos) e a profundidade (número de itens de produto por linha) desejadas. Uma loja pode ser reconhecida por ter uma grande amplitude ("lá tem de tudo") ou por sua profundidade ("é especialista em produtos esportivos"). Grandes lojas de departamento ainda atraem muitos consumidores por oferecerem uma combinação forte entre estas duas decisões, pois oferecem grande amplitude - inúmeras seções de loja - com grande profundidade - muitos itens de produtos e opções de compra em cada seção.

Ampliando o conceito de produto, devemos também pensar nos serviços adicionais que podem ser acrescentados e oferecidos, como uma "entrega à domicílio", ou uma "venda expressa", um serviço de empacotamento, e assim por diante;

**Preço:** consideramos nesta variável não só o preço em si de cada item, mas também a política de preços da empresa, o que inclui fornecimento de crédito, descontos, aceitação de cartões de crédito e de cheques pré-datados, etc. Aqui forma-se um dos aspectos importantes da imagem de um varejo, em relação ao comportamento de compra do

consumidor, já que ocorre o conflito "esta é uma loja careira" versus "esta é uma loja barateira". Ambas as possibilidades são válidas, dependendo do tipo de negócio em questão. Nenhum lojista gosta da imagem de "careiro", mas pode ser até muito boa uma política de "preços altos" (ou "premium price") para uma boutique de luxo, na medida em que estes preços denotem sofisticação e exclusividade;

Ponto: uma das variáveis mais importantes em varejo, o ponto define muito do sucesso ou fracasso de um negócio em atrair a sua clientela. Aqui, há tanto a preocupação com a "macro-localização" (em que cidade ou bairro vou localizar a minha loja) como com a "micro-localização" (em que rua ou casa/prédio vou localizar minha loja). A decisão de localização é muito importante, pois define não só o público que se vai atingir, como também o próprio montante de potenciais clientes que terão acesso à loja. Dependendo do tipo de negócio, a atratividade de uma determinada loja pode ser muito prejudicada por um ponto equivocado. Deve-se considerar sempre a área de influência inerente a cada ponto;

Apresentação: não basta ter uma bom ponto, este deve ter uma apresentação visual eficiente e coerente com a proposta do negócio. Aqui, pensamos então na decoração, no lay-out de loja, na distribuição das mercadorias pelas prateleiras, iluminação, uso ou não de música ambiente, enfim, tudo voltado a criar uma atmosfera agradável e propicia à venda;

Comunicação: a loja precisa ser conhecida no mercado. Assim, a comunicação bem feita inclui propaganda, promoções, divulgação via assessoria de imprensa, concursos, enfim, uma gama de ações que atraia o cliente à loja e que, uma vez ele haver adentrado, facilite e estimule a venda. Para muitos varejos segmentados, voltados para públicos específicos, o Marketing Direto pode também ser utilizado. Mas não basta apenas vender: os varejos que prezam pela excelência procuram manter a sua clientela para sempre, realizando, para isso, um trabalho de pós-venda e de assistência ao cliente na solução de eventuais problemas.

Atendimento pessoal: o varejo se caracteriza pela venda pessoal, na qual o cliente entra em contato diretamente com o vendedor, que vai lhe prestar o serviço efetivo de venda das mercadorias desejadas. Um bom atendimento deve ser atencioso, gentil, e, principalmente,

não focado apenas no "vender a qualquer custo", mas sim orientado a satisfazer às necessidades reais do cliente. É preferível perder uma venda imediata ao invés de "empurrar" um produto indesejado para o cliente. Este poderá se arrepender da compra e culpar o estabelecimento por isso. Ao contrário, se o cliente for atendido bem, mesmo não comprando ele estará criando uma imagem positiva do negócio, o que certamente o trará de volta no futuro.

Estes "6 P's" constituem-se nas variáveis mais importantes que um varejista deve pensar para diferenciar e bem posicionar o seu negócio no mercado. Na mente de seus consumidores, ocorre uma comparação entre diferentes lojas baseadas nestas variáveis, obviamente de uma maneira sutil e até subconsciente. O consumidor extrai desta comparação a sua decisão de compra, e é nesta decisão que o empresário varejista deseja influir, visando, obviamente, gerar clientes para o seu negócio.

Ora, realizar esta comparação é possível tanto para grandes, como para pequenos negócios. Há uma idéia básica em Marketing de varejo, que define muito como esta análise pode ser útil. Costuma-se dizer que o sucesso do varejo está no cuidado com os detalhes ligados aos "6 P's", o que pode ser resumido na expressão inglesa "retail is detail" ("o varejo está nos detalhes"). Com isto, muitos autores colocam que o sucesso do varejo está em esse se diferenciar de seus concorrentes em cada aspecto dos "6 P's". O curioso é que basta ser um pouco melhor em cada variável, ou, pelo menos, na maioria delas, para que se tenha uma diferenciação frente à concorrência.

É fácil exemplificar este fato: se há duas lojas concorrentes localizadas lado a lado, ambas com porte e decoração semelhante, oferecendo linha de produtos, política de preços/descontos, atendimento e política promocional semelhantes, qual loja um potencial consumidor escolherá para realizar suas compras? O que levará à clientela preferir um ou outro negócio será, basicamente, pequenas diferenças que uma loja consiga estabelecer em relação à outra. Às vezes, estas diferenças são tão pouco perceptíveis que o mercado se divide entre ambas as lojas, de modo um tanto quanto indiferenciado. Eis aí uma questão-chave para o lojista: "como diferenciar minha loja, para atrair mais clientela?" Afinal,

talvez esta divisão "tão fraterna" de negócios apenas esteja prejudicando o desempenho de ambas as empresas, podendo até mesmo comprometer a sobrevivência de ambas a longo prazo.

Como ilustração prática da utilização destes importantes conceitos na realidade da pequena empresa varejista, apresentarei, a seguir, o caso de uma loja, a Empóron, na qual os "6 P's" foram usados para analisar o negócio e traçar estratégias diferenciadas de crescimento.

#### Análise de um caso Prático: Empóron

A Empóron é uma loja de frios, laticínios e produtos para alimentação importados, situada à rua Fortunato Basseto, 121, em Americana. Esta cidade do interior do Estado de SP conta com cerca de 200.000 habitantes e com um bom índice de renda per capita.

O negócio existe há cerca de 3 anos e tem sido lucrativo, porém apresentando um faturamento um tanto flutuante.

Em julho de 1994, um dos sócios-proprietários da Empóron, Sr. Guilherme Guzzo, procurou o SEBRAE Piracicaba, no qual foi atendido em uma consultoria de Marketing pelo autor deste artigo. Seu principal objetivo estava ligado a adotar alguma ação de Marketing mais estruturada, visando ampliar o volume de vendas e adotar diferenciais competitivos frente aos concorrentes locais.

Foi, então, iniciado o processo de consultoria com a empresa, o qual ocorreu entre agosto e dezembro de 1994. Para o diagnóstico da situação da empresa, realizamos um levantamento completo de dados, incluindo a visita à loja e às suas concorrentes.

Veja os principais dados levantados, em relação ao público-alvo e à concorrência:

- Público-alvo:

O público principal é a classe média-alta e alta da cidade de Americana, principalmente jovens e famílias. Há, ainda, o público "pessoa jurídica", composto por empresas da região que adquirem os produtos da EMPÓRION, sob a forma de cestas de Natal, por exemplo.

- Concorrência:

Identificamos dois tipos de concorrentes, os diretos e indiretos:

#### Concorrência Direta:

O "Concorrente A": existe há um ano. Ocupa um espaço físico menor, mas em ponto mais privilegiado. Oferece linha de produtos similar à da EMPÓRION, mas com menor sortimento. Um grande diferencial frente à EMPÓRION é que se posiciona também como "coffee shop", oferecendo cafés e pequenos lanches;

O "Concorrente B": concorrente com similaridade de linha de produto, mas pouco desenvolvido. Representa pequena concorrência para a EMPÓRION.

O "Concorrente C": casa exclusivamente de bebidas. Por vezes, oferece melhores preços. Mas seu sortimento e serviço são inferiores aos oferecidos pela EMPÓRION.

#### Concorrência Indireta:

A principal concorrência indireta está em grandes varejos das cidades de maior porte próximas à Americana (Campinas, Piracicaba e Limeira). Por exemplo, por vezes ocorre de algum cliente reclamar de preços, dizendo que "viu o produto mais barato no Carrefour de Campinas..."

O melhor conceito para combater esta visão é o da conveniência que a EMPÓRION oferece, a qual procura ser divulgada entre a clientela.

Em Americana, há apenas outro varejo que pode ser considerado um forte concorrente indireto: uma padaria, uma das maiores e mais bem equipadas da cidade, localizada a cerca de 2,5 km da EMPÓRION e com uma linha de frios e laticínios bem completa.

Com este quadro de concorrência, fica claro identificar que o principal competidor direto é o "CONCORRENTE A". Além disso, a ameaça da concorrência indireta deve ser combatida.

- Os "6 P'S" - Comparação EMPÓRION X "CONCORRENTE A"

Continuando o processo de consultoria, para identificar como a Empóron poderia se diferenciar frente ao seu concorrente direto principal, realizamos a análise comparativa dos componentes do Marketing Mix de Varejo (os "6 P's") de ambos os negócios. Apresentamos esta análise a seguir:

## 1- Produtos/serviços

### 1.1- EMPÓRION

A EMPÓRION apresenta uma linha ampla de produtos e serviços. São eles divididos em 3 setores:

- Frios: frios fatiados ou não, dos mais variados tipos (desde mozzarella comum até presunto parma importado);
- Bebidas: destilados, vinhos e cervejas nacionais e importados. Oferece grande variedade de whisky, licores, conhaques, champagnes e vinhos;
- Laticínios/conservas: O número de itens é muito grande, incluindo itens importados sofisticados.

O trabalho realizado com o sortimento de produtos é muito bem feito. A maior preocupação do Sr. Guilherme, sócio responsável pelas compras, está em obter vantagens competitivas pela diversificação/variedade de seus produtos.

Além destes produtos, há a comercialização de cestas de natal e de cestas especiais em geral, normalmente feitas sob medida e por encomenda, sendo ligadas a alguma festa/ocasião especial.

#### 1.2- "CONCORRENTE A":

O "CONCORRENTE A" oferece uma linha de produtos mais ampla que a EMPÓRION, porém com menor profundidade. Nele há 4 setores:

- Frios: frios fatiados ou não, com vários tipos. Oferece menos variedade que a EMPÓRION.
- Bebidas: como na EMPÓRION, o "CONCORRENTE A" vende destilados, vinhos e cervejas nacionais e importados. Mas oferece um número menor de itens.
- Laticínios/conservas: oferece muito menos itens que a EMPÓRION, talvez apenas cerca de 30%.
- Cafeteria: linha exclusiva do "CONCORRENTE A". Oferece café expresso e cafés especiais. Oferece também salgadinhos, biscoitos e doces. É o principal diferencial da "CONCORRENTE A" frente à EMPÓRION.

Em resumo, a EMPÓRION tem maior profundidade de itens de produto, mas menor amplitude que o "CONCORRENTE A".

#### 2- Preços:

## 2.1- EMPÓRION:

Na cidade, o preço da EMPÓRION está entre os melhores, em todas as categorias oferecidas. O preço só é maior quando comparado com parte da concorrência indireta (os grandes varejos das cidades vizinhas).

A EMPÓRION oferece descontos indiretos, como o uso de cartão de crédito e a possibilidade de aceitar cheques pré-datados, o que acaba sendo um diferencial a mais frente à concorrência.

Além disso, alguns clientes preferenciais trabalham com um sistema de "caderneta", anotando as compras mensais e pagando tudo de uma vez, ao final do período, algo típico de cidades do interior.

## 2.2- "CONCORRENTE A":

Este concorrente oferece produtos com preços similares aos da EMPÓRION, mas tende a ser um pouco mais caro. Em alguns itens, como bebidas, por vezes seus preços são até 20% mais caros. Não são oferecidas políticas especiais de preços, fora em algumas promoções.

## 3- Ponto:

### 3.1- EMPÓRION:

A localização da loja é muito boa, em bairro refinado, oferecendo bom acesso e fácil estacionamento na rua.

A região está se adensando, pela ampliação de outros comércios em volta da EMPÓRION . Por exemplo, recentemente foi ampliado o Centro de Saúde São Lucas, conjunto com clínicas localizado em frente à loja. Em construção, há também um grande prédio de escritórios de alto padrão.

Estes fatores tendem a melhorar a frequência de clientes no negócio, inclusive por pessoas que procurarão lanches rápidos e pequenas refeições, o que justifica uma certa urgência em ampliar os serviços oferecidos, com a inauguração de uma "coffee shop" dentro da EMPÓRION.

Em relação à área de influência do negócio, pode-se afirmar que esta é ampla. A EMPÓRION possui parte de sua clientela cadastrada em fichário mantido na loja. Apesar deste cadastro parcial não ser representativo, estatisticamente, de toda a clientela, em rápida análise de suas fichas percebe-se que os endereços são variados, espalhados pelos bairros mais finos da cidade.

Curiosamente, há apenas um pequeno número de clientes de outras cidades, provavelmente pela grande atratividade dos municípios vizinhos maiores (por exemplo, pode-se supor que um morador de Santa Bárbara D'Oeste prefira deslocar-se até Campinas ou Piracicaba).

### 3.2- "CONCORRENTE A":

A localização acaba sendo um dos maiores diferenciais deste varejo. Seu ponto é excelente, distante cerca de 1,5 km da EMPÓRION, próximo a um clube.

Além do bom ponto, o acesso é também muito fácil, realizado pela travessa de uma grande avenida local. A loja oferece fácil estacionamento na rua e nas laterais do prédio.

Aparentemente, a área de influência é menor do que a da EMPÓRION, mas é extremamente forte quanto aos membros e frequentadores do clube e em relação a um público mais jovem.

## 4- Comunicação

### 4.1- EMPÓRION:

Apesar da EMPÓRION nunca ter estruturado um planejamento formal de Marketing, esta loja mantém um trabalho de divulgação de boa qualidade, limitado por suas pequenas verbas, mas razoavelmente eficiente. Como exemplo, podemos citar as seguintes ações de comunicação já efetivadas:

- Placas de rua, nas proximidades da EMPÓRION;
- Anúncios em jornal ("O Liberal", único em Americana);
- Rádio (FM Vox);
- TV (inserções feitas na TV Americana e na TV Carioba, em 1993 e 1994).

Além disto, a EMPÓRION mantém algumas ferramentas promocionais, como sacolas com seu logotipo, adesivos e promoções de oportunidade, com preço mais baixo em produtos "chamariz".

#### 4.2- "CONCORRENTE A":

Este concorrente, com exceção de pequenos folhetos promocionais, não anuncia. Não se sabe de nenhuma outra ação promocional passada ou em andamento.

### 5- ATENDIMENTO PESSOAL:

#### 5.1- EMPÓRION:

Há 3 funcionárias que cuidam da parte de atendimento no setor de frios, além da limpeza e controle de estoques. Todas funcionárias recebem salários cerca de 20% maiores que os equivalentes do mercado.

A estrutura de vendas é boa, mas excessivamente concentrada nos proprietários, que também trabalham na loja. Os sócios são jovens (ambos na faixa dos 30 anos) e possuem uma imensa disposição para o trabalho.

Isso é positivo para a qualidade do atendimento, pelo serviço que estes prestam, mas também se faz necessário um esforço de descentralização, com a formação de um gerente/atendente, para liberar os sócios também para funções de planejamento e controle.

#### 5.2- "CONCORRENTE A":

A estrutura é composta por 2 funcionárias e pelo proprietário. O atendimento costuma ser atencioso e cortês. Pode-se dizer que é equivalente ao da Empórion.

### 6- APRESENTAÇÃO:

#### 6.1- EMPÓRION:

A área da loja é de cerca de 312 m<sup>2</sup>, mais uma área de depósitos e cerca de 120 m<sup>2</sup>.

A decoração externa é boa, com pintura e fechada de "lay-out" clean, mas de bom gosto. Não há área própria para estacionamento de veículos, apesar de ser relativamente fácil encontrar vagas na rua.

Um grande problema está na ausência de uma vitrine propriamente dita. No lugar desta, há uma vidraça especial quadriculada, feita em madeira, que combina com a decoração da loja, mas, por seu design, elimina a possibilidade de um vitrinismo mais destacado e eficiente.

Há grande capricho com a decoração interna da loja, feita com bom gosto e renovada periodicamente. Nota-se, contudo, uma certa ausência de faixas e cartazes promocionais.

#### 6.2- "CONCORRENTE A":

As instalações do concorrente são menores que as da EMPÓRION, com área de cerca de 60 m<sup>2</sup>, mas com vaga para até 6 carros nas laterais da loja.

Não foi possível acessar a área de estoques, mas estima-se que esta seja pequena, algo em torno de 6 m<sup>2</sup>, baseada em um pequeno quatinho no fundo da casa.

Externamente, a loja leva vantagem sobre a EMPÓRION: a casa é muito bonita, lembrando um chalé alemão, sendo muito bem conservada e chamativa.

A decoração interna também é caprichada, mas há uma certa impressão de "amontoamento" dos produtos, dado o pouco espaço físico disponível.

#### SUGESTÕES DE AÇÕES MERCADOLÓGICAS PARA A EMPÓRION

Com base na análise até aqui realizada, dentro do processo de consultoria foi redigido um relatório, contendo as ações mercadológicas sugeridas para a EMPÓRION, ligadas a um processo de melhoria dos seus "6 P's". Um resumo destas sugestões é apresentado a seguir:

##### PRODUTO:

- Acrescentar a linha de produto "cafeteria". Com isso, será reduzida a vantagem atual do "Concorrente A";

##### PREÇO:

- Manter política atual;

##### PONTO:

- Manter;

## COMUNICAÇÃO:

- Aqui está uma fonte de diferenciação imediata. Assim, recomendamos duas frentes de ação:

- Realização de um Plano de Marketing para a empresa, a partir de 1995, no qual se definam cronogramas e verbas de forma mais estruturada;

- Aplicação de um Plano Promocional, definido com o apoio da consultoria de Marketing do SEBRAE-SP, com as seguintes ações:

- Marketing Direto: estruturar campanha de Marketing Direto para clientes cadastrados e empresas. Criar folheto promocional com testemunhais positivos de clientes. Acompanhar o envio deste material com Telemarketing ativo;

- Promoção/concurso: realizar o sorteio de um brinde atraente. Todos clientes podem participar, desde que façam compras acima de um determinado valor mínimo;

- Decoração: estabelecer programação visual da EMPÓRION, trabalhando a comunicação externa e dando destaque à vitrine. Realizar também a decoração interna com cartazes e faixas;

- Gerenciamento do boca-a-boca: utilizar rede de contatos (amigos e conhecidos), para gerar mais indicações de clientes;

- Propaganda - anúncios em mídia local, para dar suporte e divulgação às outras ações em curso.

## PESSOAL:

- Contratar assistente de vendas para os sócios, liberando-os para realizarem melhor a administração do negócio e o próprio atendimento ao cliente.

#### APRESENTAÇÃO:

- Além da melhoria de decoração (que já foi mencionada em "comunicação", por ser uma ação que atinge ambos componentes do "Retail Marketing Mix"), modificar vitrine e layout, criando espaço aconchegante para a cafeteria.

Com estas ações, planejamos a superação do concorrente utilizando a idéia do "retail is detail" na prática. As ações recomendadas estão sendo colocadas em prática, com resultados bem interessantes, como comentaremos a seguir.

#### RESULTADOS PRÁTICOS OBTIDOS

Das ações que já foram efetivadas em 1994, como podemos mencionar:

- Os anúncios sugeridos em mídia local foram realizados, em TV e Jornal;
- Mudanças de decoração foram realizadas;
- Foi realizada o concurso previsto, com o sorteio de uma bicicleta importada;
- A campanha de Marketing Direto foi implantada em parte; por excesso de demanda gerada, foi postergada.

Com isto, o faturamento de dezembro de 1994 superou em 60% o faturamento de dezembro de 1993, e em cerca de 100% o faturamento de novembro de 1994, quando se iniciaram as alterações previstas.

Obviamente, devemos considerar que parte destes resultados tão significativos podem ser creditados à situação conjuntural de aquecimento da Economia. Mas foi sensível a receptividade da clientela às promoções e anúncios realizados, como foi possível avaliar pelos comentários positivos obtidos e pelo atração de novos clientes.

## CONCLUSÃO

Como todo pequeno empreendimento, as ações de Marketing da Empóron estão sendo implantadas paulatinamente, em função dos investimentos necessários. Mesmo assim, os primeiros resultados já foram muito bons.

O importante é percebermos como pequenas ações de Marketing de Varejo, quando bem estruturadas, podem gerar resultados muito positivos, mesmo que estejamos trabalhando focados em uma loja de pequeno porte.

Todo pequeno varejo pode utilizar a análise dos "6 P's" como forma de entender seus concorrentes. Se possível, estruture esta análise em um plano de ação, como o que foi realizado para a Empóron.

Afinal, se o sucesso do varejo está mesmo na diferenciação e na atenção aos detalhes, vale a pena constantemente avaliarmos com muita atenção cada um dos pontos mencionados - sem dúvida, o melhor caminho para que a pequena loja cresça e obtenha uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

DE FELIPE JR., Bernardo. Marketing para Pequenas Empresas. Brasília, Editora SEBRAE, 1994.

DE FELIPE JR., Bernardo. Promoção de vendas. Brasília, Editora SEBRAE, 1994.

LEVINSON, Jay C. Marketing de Guerrilha: táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas. São Paulo, Editora Best Seller, 5a. edição, 1993.

MASON, J. B, MAYER, M.L & EZELL, H.F. Retailing. Homewood, BPI-Irwin, 1994.

MAC ADDEN, OSCAR. Marketing Direto para o Varejo. São Paulo, Editora Saraiva e Editora Senac, 1995.

RACHMAN, David J. Varejo. São Paulo, Editora Atlas, 1979.

SILVA, Helton H. Marketing para Pequenas Empresas. Boletim Informativo SEBRAE, setembro/1994.