

A CONCORRÊNCIA ENTRE OS HIPERMERCADOS DO SETOR ALIMENTÍCIO

RESUMO

Na última década do século XX, presenciamos uma dramática modificação no varejo brasileiro. As grandes empresas varejistas globais (como Carrefour, Wal-Mart, Casino) vêm ampliando sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado e provocando rápido processo evolutivo e seleção natural da nova espécie varejista que conseguirá sobreviver no século XXI. Nesse período, verificamos o rápido desaparecimento de grandes grupos varejistas brasileiros (como Mesbla e Mappin), a maioria dos quais não dispunha do conhecimento necessário para mapear as oportunidades e ameaças de mercado e que não conseguiram evoluir na velocidade demandada pelo mercado. Esses grupos sucumbiram e foram absorvidos por concorrente mais bem preparados do ponto de vista gerencial e de inteligência competitiva. O que esses grandes grupos reúnem em sua atuação global os auxilia no momento em que precisam de benchmarking para enfrentar situações em contextos alheios aos seus.

Palavras-Chave: Concorrência; Preços; Serviços; Produto; Consumidor.

Gestão Estratégica de Negócios

Autores:

Mair Muniz Pires

RA: 2480189669

Orientadores:

Prof^a. Regina Helena Gianotti

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo de conclusão de disciplina foi desenvolvido para obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica de Negócios. O artigo pretende apresentar ao leitor a Concorrência entre os Hipermercados do setor Alimentício e aborda as dificuldades de encontrar meios de estudar a concorrência e entender o que os concorrentes fazem para atrair novos consumidores.

Por vezes, o preço alto das mercadorias, a falta de atendimento realizado pelos funcionários, as filas gigantescas e a ruptura de produtos na gôndola somados acabam por acarretar na insatisfação dos consumidores fazendo com que ele passe a comprar na concorrência.

Os hipermercados, a cada dia vêm ocupando um papel com maior importância na vida dos consumidores, os gestores devem ressaltar os aspectos considerados pelos consumidores no processo de comparação entre diferentes tipos de produtos. Assim existem consumidores mais sensíveis ao preço, para os quais o comparativo de preço entre diferentes alternativas é o fato mais importante. Para outros, a elegância do estilo ou durabilidade do produto poderão ser aspectos mais valorizados.

A concorrência nos hipermercados é acirrada, os grandes varejistas como: Wal-Mart, Extra e Carrefour, tendem a disputar nos preços, qualidade nos serviços e produtos, essas são as grandes prioridades para atrair os clientes.

2. CONCORRÊNCIA ENTRE HIPERMERCADOS

2.1 Crescimento do Varejo de Hipermercados no Setor Alimentícios no Brasil.

O comércio varejista de alimentos desempenha um papel importante na economia do país, o setor varejista brasileiro de alimentos é visto como, essencialmente focado no crescimento, já que as margens de varejo são substancialmente mais restritas quando comparadas a outros setores. Portanto, intrinsecamente dependentes da taxa de crescimento da população urbana no Brasil e de seus diferentes níveis de renda. Embora o custo de vida no Brasil seja mais baixo do que da América do Norte, Europa Ocidental e Japão, os níveis de renda das famílias brasileiras também são substancialmente mais baixos. Fonte Eletrônica (Gpari, 2015).

No Brasil o varejo em geral cresceu 2,2% em 2014 comparado no mesmo período do ano anterior, no segmento alimentício na atividade de Hipermercados, Supermercados, Bebidas e Fumo, houve um crescimento de 1,3% em 2014 em relação ao ano anterior, exerceu o terceiro maior impacto na formação da taxa geral do varejo. Cabe ressaltar que o desempenho desta atividade foi influenciado ainda pelos preços da alimentação no domicílio que, nos últimos 12 meses, segundo o IPCA, variaram 7,1% contra 6,4% do índice geral. Fonte Eletrônica (Brasil, 2015).

O setor varejista brasileiro de alimentos representou aproximadamente 5,6% do PIB do Brasil (Produto Interno Bruto) em 2013. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados, ou ABRAS, o setor varejista brasileiro de alimentos no Brasil teve receita bruta de aproximadamente R\$ 272,2 bilhões em 2013, que representam um aumento de 5,5% se comparado a 2012. Fonte Eletrônica (Gpari, 2015).

O varejo de alimentos no autosserviço continua a gerar riquezas para o Brasil. A sua vitalidade fica evidente pelo investimento contínuo em novas e melhores lojas, com pessoal qualificado, novos equipamentos e tecnologias.

Os supermercados, a cada dia que passa, vêm ocupando um papel da maior importância na vida dos consumidores. Vendendo basicamente produtos alimentícios, angariam grandes massas de consumidores às suas dependências. (GIMBEL, 1980, Pag.23).

2.2 Preço no Ponto de Venda

As grandes empresas varejistas além de procurarem uma melhor prestação de serviços, qualidade e frescor dos produtos perecíveis, sortimento, baixa ruptura nas

gôndolas, e layout que facilitam a compra do cliente, o maior foco entre a maioria das empresas varejistas na conquista de consumidores e poder de vendas são a guerra entre os menores preços.

De todas as variáveis do marketing mix, a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. Diferente de outras decisões, como localização, apresentação, promoção, mix de produtos e atendimento, as políticas de preço praticadas pelos varejistas. (PARENTE, 2000, Pag. 160).

Para que os varejistas consigam praticar um menor valor de venda, são feitas negociações com fornecedores, onde o volume de compras é feita em grandes quantidades para que consigam negociar um menor custo e repassar um menor preço de venda ao consumidor final. Assim como em todas as empresas varejistas a definição do preço é crucial para o aumento de vendas e conquista de novos consumidores. Os menores preços ainda é um dos fatores que geram maior interesse pelas empresas varejistas na conquista por novos consumidores.

Segundo CASAS (2010, Pag. 116): Devido a maior concorrência e ao fato de os consumidores terem-se tornando mais exigentes, os decisores devem começar a definir seus preços com base no mercado. Portanto, torna-se essencial estudar a oferta da concorrência e analisar que preços os consumidores estão aceitando pagar por determinados tipos de serviços.

Como estratégia para varejistas cujo objetivo é imagem de preço o embasamento no conceito de competitividade, onde a pesquisa à concorrência é a principal ferramenta. A partir das informações colhidas o varejista pode se posicionar como Líder em Preços, oferecendo sempre preços mais baixos que a concorrência. Outra estratégia é trabalhar na Paridade de Preço, onde a empresa acompanha o preço da concorrência, na maioria das vezes, daquele que se posiciona como líder.

PARENTE (2000, Pag. 170) afirma que: Como os consumidores costumam comparar preços de diferentes lojas, é fundamental considerar o preço dos concorrentes quando se está definindo uma política de preços. Varejistas que estão cercados por concorrente precisam estar permanentemente pesquisando os preços da concorrência. Por outro lado, em situações com poucos concorrentes, existe maior liberdade e flexibilidade na marcação dos preços.

A propaganda no varejo tem uma grande força sustentada nas ofertas de preço, o que tem levado alguns consumidores a realizar uma compra quando o produto está em promoção.

A propaganda dos varejistas brasileiros hoje está baseada, quase exclusivamente, na “guerra de preços”, o que acaba por viciar o consumidor que só concretiza a compra quando o produto está em promoção. No entanto, ainda segundo Juracy Parente (2007), os varejistas devem exercitar criatividade, inteligência e perspectiva em longo prazo para que outras variáveis sejam igualmente exploradas em suas estratégias.

A Propaganda varejista está forte e quase exclusivamente apoiada nas ofertas de preço, o que tem levado parte dos consumidores a só concretizarem uma compra quando o

produto está em promoção de preço. Apesar da importância do preço, os varejistas precisam exercitar sua criatividade, inteligência e perspectiva de longo prazo, para que as outras variáveis do composto varejista também recebam uma especial atenção. (PARENTE, 2000, Pag. 160).

Muitas empresas varejistas realizam promoções em jornais, filmes publicitários, rádio, internet, tabloides de ofertas e comunicações em PDV para divulgação de campanhas para atrair consumidores, muitas dessas promoções são comuns entre elas e reforçam um posicionamento de melhor preço dos produtos:

- 50% de desconto na segunda unidade (consiste na compra de dois produtos iguais participantes da promoção, sendo que a segunda unidade do produto o consumidor leva com 50% de desconto).
- Leve + Pague (se o cliente levar uma quantidade maior de um produto, ele pagará menos por ele).
- Leve 3 Pague 2 (o cliente leva três produtos do mesmo fabricante e paga somente 2)
- Descontos no cartão próprio (cliente compra determinado produto da promoção divulgada pela empresa varejista, caso pague no cartão próprio o produto acaba saindo com desconto X).

Contudo é importante ressaltar que uma mensagem promocional, mesmo que o consumidor interesse por ela, pode desencadear outras interpretações, como por exemplo: “estão querendo me empurrar produtos encalhados”, o que pode ir contra o objetivo inicial do varejista.

2.3 Cobrir Preço da Concorrência

Essa é a tática em que o varejista se propõe a cobrir o preço da concorrência, ou o menor preço anunciado. Essa prática tem sido muito utilizada pelos grandes varejistas brasileiros, especialmente pelos hipermercados, que procuram comunicar uma imagem de liderança em preços baixos. A estratégia visa não só aumentar a fidelidade dos clientes atuais, mas também conquistar novos clientes. (PARENTE, 2000, Pag. 175).

O varejista Carrefour trabalha muito forte quanto cobrir preço da concorrência, portanto foi o primeiro hipermercado brasileiro a colocar em prática no Brasil.

O Compromisso Público é um documento assinado e registrado em cartório, no qual nos comprometemos a devolver a diferença em dinheiro, na hora, caso encontre outro estabelecimento varejista oferecendo o mesmo produto com preço inferior. É só trazer o anúncio da concorrência e mostrar ao caixa no ato da compra. A diferença será devolvida por desconto no cupom fiscal. Caso apresente o anúncio da concorrência, depois de encerrada a compra, deverá dirigir-se ao balcão de Atendimento ao Cliente munido do cupom fiscal e do anúncio com o preço da concorrência, onde será atendido e receberá o seu reembolso em dinheiro. Fonte eletrônica (Carrefour, 2011).

Essa tática colocada em prática por alguns varejistas faz com que os clientes que são fieis a sua marca não comprem na concorrência, mesmo que o consumidor encontre o produto mais barato na concorrência esse consumidor leva o anúncio para loja de sua preferência onde será realizado o desconto direto no caixa.

2.4 Qualidade na Prestação de Serviços

Com a tendência de os preços ficarem cada vez mais próximos entre os varejistas, à solução para atrair clientes tem sido a diferenciação no atendimento. Com criatividade, muitas redes introduziram novos serviços que tornam o cliente mais satisfeito e fiel, o que se reverte em vendas e fixação de imagem.

Os serviços e o atendimento englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor. Quando são desempenhados de forma adequada, o varejista consegue desenvolver relações de longo prazo, para manter a fidelidade do consumidor. Independente do tipo de loja, a qualidade do relacionamento pessoal com os consumidores será um fator fundamental de diferenciação e de vantagem competitiva. (PARENTE, 2000, Pag. 271).

Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa. (CASAS, 2010, Pag. 89).

O consumidor quando proporciona ao varejista de visita-lo o seu estabelecimento, este consumidor está proporcionando ao varejista à oportunidade de comprar outras vezes, e conseqüentemente realizar suas compras, mas depende do varejista conquistar a confiança permanente deste consumidor oferecendo os melhores preços e qualidade de seus serviços.

Para sobreviverem no século XXI, os varejistas devem diferenciar-se, satisfazendo às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Para isso, as empresas precisarão desenvolver o varejo de relacionamento procurando construir relações de longo prazo com clientes leais, prometendo e efetivamente oferecendo produtos de alta qualidade complementados com bons serviços, informações que facilitem o processo de compra e preços justos. (PARENTE, 2000, Pag. 271).

Se este consumidor sentir confiança da empresa varejista onde ele pretende realizar as suas compras e que esta empresa ofereça a melhor vantagem competitiva em relação aos preços praticados e qualidade nos serviços prestados ao da concorrência, este consumidor não perderá tempo de fazer propaganda boca-a-boca para seus familiares e amigos, é o tipo de marketing mais barato e que funciona em qualquer lugar.

Este tipo de marketing é aquele que seu atual cliente faz para um potencial cliente sem você pedir. Tudo isso por causa da satisfação de ter usufruído de um produto que realmente considere bom. É algo instantâneo. O cliente experimenta seu produto e caso sinta que valeu a pena sai por aí comentando com os amigos, vizinhos e colegas de trabalho. Fonte Eletrônica (SOBREADMINISTRACAO, 2008).

Os varejistas precisam exigir mais que seus funcionários possam resolver e dar soluções aos problemas pós-venda dos consumidores, o atendimento às reclamações no pós-venda é uma das atividades mais sensíveis no varejo, é um processo importante para que consumidores possam voltar ao estabelecimento e realizar marketing boca a boca de forma positiva ao público em geral.

As empresas estão investindo milhões em campanhas de marketing, contratando gurus e elaborando projetos mirabolantes com o único objetivo de chamar a atenção do cliente.

Muitas delas esquecem uma das melhores estratégias para divulgar seus produtos e serviços: 'O marketing boca a boca.' Fonte Eletrônica (SOBREADMINISTRACAO, 2008).

Não basta atrair o consumidor apenas uma única vez, ele deve voltar todas as vezes que julgar necessário. Todo varejista tem a missão de fazer com que o consumidor acredite que sua empresa é confiável e que atenderá todas as necessidades e expectativas sempre que ele voltar a comprar, o consumidor deve ser bem atendido e a mercadoria que procura sempre estará disponível.

Ao conhecer melhor seus "fregueses", o lojista terá mais condições de atendê-los mais convenientemente. Saberá o que lhes agrada e o que lhes desagrada. Terá consciência da mercadoria a ser adquirida, da decoração e da arrumação da loja, dos preços a serem cobrados e das ofertas e da propaganda a serem realizadas. (GIMPEL, 1980, Pag. 18).

Apesar das empresas precisarem ser lucrativas, o lucro deve ser visto como uma necessidade de sobrevivência, e não como seu único propósito. A razão de existir uma empresa deve ser o de servir, atendendo e satisfazendo as necessidades de seus consumidores. (PARENTE, 2000, Pag. 111).

O que acontece quando um varejista deixa seus clientes insatisfeitos? Eles começam a preferir os concorrentes, as vendas caem, e logo a empresa não consegue condições para sobreviver. (PARENTE, 2000, Pag. 111).

As empresas de serviços têm necessidade de gozarem de boa reputação e credibilidade. Como os clientes procuram serviços que proporcionem boas experiências e sejam confiáveis, é muito comum que os compradores procurem referências sobre essas empresas com amigos e parentes. Portanto, tratar bem os clientes atuais é um fato em destaque, pois os clientes bem atendidos tendem a propagar o bom atendimento, criando uma espécie de concorrente. (CASAS, 2010, Pag. 177).

Comportamento do consumidor deve ser um tema prioritário entre varejistas, pois conseguir conquistar e satisfazer o consumidor é o propósito máximo de qualquer varejista. (PARENTE, 2000, Pag. 111)

Segundo PARENTE (2000, Pag. 111): Um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento de estratégia e táticas de marketing bem sucedidas no varejo consiste não só na identificação das necessidades dos segmentos de consumidores de uma empresa, mas também no entendimento de como se desenrola o processo decisório e o comportamento de compra dos consumidores.

O que provoca a satisfação ou insatisfação do consumidor? Uma das explicações mais aceitas estabelece que a satisfação do consumidor resulta da diferença entre suas expectativas e sua percepção sobre a realidade. Assim, falta de produtos, demora no caixa, falta de atenção dos funcionários geram insatisfação, pois contrariam as expectativas dos consumidores. (PARENTE, 2000, Pag. 282).

Não existe uma fórmula correta para fazer os varejistas seguirem, os varejistas devem-se colocar no lugar do consumidor e adequar aos seus desejos, os clientes apenas querem preços justos, serviços e produtos de qualidade, os varejistas precisam estar preparados para atender os consumidores, evitando que este consumidor compre nos pequenos varejistas, onde na maioria das vezes o preço dos produtos são superiores, mas os serviços são melhores, a falta de produtos, atendimento e filas nos caixas, são alguns dos fatores que geram insatisfação dos consumidores, fazendo com que eles comprem nas lojas vizinhas, esse fator faz com que seu concorrente cresça rapidamente.

Os varejistas procuram proporcionar a disponibilidade dos produtos para que o consumidor possa sempre encontrar o que está procurando na loja. A disponibilidade dos produtos atende a uma expectativa do consumidor e é percebida como uma “obrigação” que a loja deve satisfazer. A falta de produtos, entretanto, causa grande frustração para os clientes da loja. Pode-se imaginar o desapontamento que um consumidor sente quando despende grande esforço para ir até a loja e lá chegando não encontra o produto procurado. Em algumas situações, poderá trocar o produto procurado por um substituto. Em muitos outros casos, visitará os concorrentes, e, se essa situação se repetir muitas vezes, excluirá aquela loja como uma de suas alternativas de compra. (PARENTE, 2000, Pag. 278).

Alguns varejistas sentem orgulho das filas que ocorrem em suas lojas, como se fossem sinalizadoras de sucesso, ainda não reconhecem os desperdícios das vendas perdidas que essa situação provoca, pois os consumidores estão cada vez menos tolerantes as filas. Em vez de sentirem orgulho, deverão ficar incomodados pela insatisfação causados a seus clientes.

Um dos aspectos da experiência de compra que mais desagradam o consumidor é a lentidão no processo de pagamento. Muitos varejistas brasileiros ainda não perceberam a insatisfação que longas filas causam ao consumidor. Esse paradigma precisa mudar, para assegurar a sobrevivência das lojas no século XXI. (PARENTE, 2000, Pag. 278).

Muitos varejistas continuam na zona de conforto, esperando que os consumidores continuem comprando em suas lojas, mas não fazem nada diferente para atrair novos consumidores e manter os atuais, os consumidores querem apenas preços menores, serviços e produtos de qualidade, confiança e respeito.

2.5 Análise da Concorrência

Todos varejistas devem conhecer melhor os seus concorrentes, entender o que estão fazendo e aplicar em suas lojas, os varejistas devem conhecer seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Os varejistas que estão buscando vantagem competitiva devem iniciar sua análise procurando identificar quem são seus clientes, suas expectativas, o grau de satisfação dos consumidores em relação ao varejista e com seus concorrentes, as fontes de insatisfação, e como melhorá-las. (PARENTE, 2000, Pag. 63).

A avaliação da concorrência está apoiada na identificação de seus pontos fortes e fracos, comparados com o varejista. Essa análise ganha muito destaque em setores varejistas maduros, de baixo crescimento, onde a ênfase concentra-se em superar a concorrência. A essência da avaliação da concorrência consiste em identificar as fontes de vantagens competitivas, refletidas nas habilidades e recursos da empresa. Essas vantagens podem significar maior competência em satisfazer aos clientes ou uma estrutura de custo mais baixa do que o concorrente, e assim contribuir para uma melhoria na fatia de mercado e rentabilidade. (PARENTE, 2000, Pag. 65).

O varejista deverá analisar o que pode ajudar na imagem da empresa e o que pode prejudicar na conquista dos consumidores.

As empresas devem procurar conhecer seus principais concorrentes para que saibam determinar seus preços. (CASAS, 2010, Pag. 115).

O supermercado Pão de Açúcar tem um concorrente principal, que é o Carrefour. Outros supermercados de maior porte são também seus concorrentes considerados diretos. No entanto, a concorrência do supermercado é mais ampla do que isso. Um consumidor, ao

comprar seus alimentos em padarias, bares, mercearias, lojas de conveniência, açougue, entre outros. A análise do Pão de Açúcar será sempre mais apurada com seus concorrentes diretos, pois, nesse nível de competição, a demanda é mais elástica. (CASAS, 2010, Pag. 115).

Quanto à concorrência, um importante fator a ser estudado nas decisões de preços, são as possíveis reações das companhias que competem com os mesmos produtos, ou com assemelhados. Daí a adequação da política de preços não só atender aos interesses da companhia, mas também estar cônica da repercussão dessa política no concorrente e em sua provável resposta.

A essência da avaliação da concorrência consiste em identificar as fontes de vantagens competitiva, refletidas nas habilidades e recursos da empresa. Essas vantagens podem significar maior competência em satisfazer aos clientes ou uma estrutura de custo mais baixa do que o concorrente, e assim contribuir para uma melhoria na fatia de mercado e rentabilidade. (PARENTE, 2000, Pag. 65).

Quanto à concorrência, um importante fator a ser estudado nas decisões de preços, são as possíveis reações das companhias que competem com os mesmos produtos, ou com assemelhados. Daí a adequação da política de preços não só atender aos interesses da companhia, mas também estar cônica da repercussão dessa política no concorrente e em sua provável resposta.

Se o supermercado eleva seus preços, os clientes que os considerarem mais altos podem trocar por outros supermercados concorrentes, como o Carrefour ou Wal-Mart. (CASAS, 2010, Pag.115).

Os varejistas devem fazer visitas constantemente na concorrência, ele pode estar oferecendo produtos e serviços diferenciados.

Como o foco principal é a concorrência direta, as empresas procuram acompanhar de perto os concorrentes maiores. Alguns deles chegam a manter funcionários com a missão de visitar diariamente os principais concorrentes diretos e informar os preços que estão sendo atribuídos aos diferentes produtos. (CASAS, 2010, Pag. 115).

O conceito de marketing estabelece que, para ter sucesso, uma empresa deve conhecer as necessidades de determinados grupos de consumidores (isto é, os mercados-alvo) e depois atender a essas necessidades com maior eficácia do que a concorrência. (SCHIFFMAN E KANUK, 2009, Pag. 114).

Segundo PARENTE (2000, Pag. 64): Na disputa pelo mercado, as empresas precisam não apenas acompanhando e atendendo às necessidades dos consumidores, mas dedicar uma atenção sobre como os consumidores avaliam a concorrência.

No mercado altamente competitivo que caracteriza o atual cenário varejista, o consumidor dispõe de muitas alternativas onde comprar, e irá escolher a loja que conseguir melhor satisfazer a suas necessidades. O sucesso de qualquer empresa varejista depende, portanto, da capacidade de satisfação a seus clientes. (PARENTE, 2000, Pag. 158).

Não basta conquistar os consumidores apenas uma única vez, as empresas devem conquistá-los e mantê-los a todo o momento, é um trabalho difícil, mas que traz

grandes retornos. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e procuram empresas sérias que mantêm o padrão de qualidade, atendimento e menores preços.

Os varejistas competem entre si com base em suas estratégias individuais ou seja, planejamentos para ganhar vantagem competitiva por meio de determinada configuração do composto varejista com o objetivo de conquistar a preferência de seus mercados-alvos. Os conceitos de segmentos de mercado, diferenciação, posicionamento, e alternativas estratégicas desempenham papel fundamental no desenvolvimento do planejamento estratégico do varejista. (PARENTE, 2000, Pag. 73).

Administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. Isso exige negociações diretas e indiretas através de associações de classe. De qualquer maneira a graças a atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e ate mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado. No balanceamento dos pontos fortes e os fracos da empresa versus o da concorrência e na aferição das ameaças e oportunidades recíprocas é que uma organização se supera e até mesmo cresce (COBRA, 1992, p. 127).

O que é sucesso para concorrência, pode ser sucesso também para a empresa varejista, que ainda não se utiliza das mercadorias e dos serviços adivinhos dessa sua concorrência. Evidentemente, os varejistas não devem simplesmente copiar o sucesso dos outros, mas podem ajustá-los ao seu sistema de trabalho e ao seu público alvo.

Para a maioria das empresas não é possível colocar no microscópio todos os atuais concorrentes e realizar uma análise em profundidade de seus pontos competitivos fortes e fracos. Contudo, concorrentes são sempre dignos desta atenção, ou porque eles estão atacando com um novo produto, ou porque a empresa decidiu, em um plano anterior, atacá-los. Geralmente, o isolamento dos agressores ou alvos exige uma análise preliminar que identifique de qual rival você esta ganhando negócios e para qual você esta perdendo. Esta é a maneira que você identifica os seus concorrentes atuais imediatos, que pode ou não estar usando tecnologia semelhante. (PORTER, 2001, p.122).

Parente (2000, Pag. 64) afirma que existem três indicadores que devem ser analisados ao comparar a posição de um varejista com a e seus concorrentes:

- **Fatia de mercado** – mede a participação das vendas dos varejistas concorrente no mercado;
- **Fatia da lembrança** – indica o percentual de cliente que mais se lembra de certo concorrente, respondendo, por exemplo, a uma pergunta como: “qual a primeira marca que lhe vem à mente nesse setor varejista (ex.: hipermercados, farmácias, loja de colchões)?”;
- **Fatia do coração** – mostra o percentual de clientes que indica certo concorrente, ao responder a uma questão do tipo: “nesse setor varejista, indique o nome da loja onde você mais gostaria de fazer compras”.
- A análise de novos concorrentes reflete o fato de que a concorrência no varejo não está limitada aos participantes estabelecidos

Os varejistas devem ficar atentos aos acontecimentos do mercado, caso contrário estará à meio do caminho ao fracasso. Se “vários concorrentes começam a oferecer certas vantagens ao consumidor, como por exemplo: um simples cafezinho”, o varejista precisa tomar conhecimento desse fato, caso contrário esta ação afete consideravelmente as suas vendas, precisa num curto período de tempo, estudar alternativas para solucionar satisfatoriamente este problema.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo maior e emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. (KOTLER, 2000, Pag. 58).

As necessidades, hábitos e comportamentos dos clientes deverão acontecer também grandes mudanças no futuro. Para satisfazerem-nos, será preciso programar um “marketing individual, personalizado, criando soluções adequadas a cada caso”. Muitas pessoas são iludidas por empresas que apresentam produtos poucos adequadas às suas necessidades. As soluções adequadas e a qualidade do serviço serão determinantes para que haja a satisfação. (KOTLER, 2000, Pag. 157).

As maiores empresas varejistas do segmento alimentício, como Carrefour, contratam clientes ocultos, para que possam visitar suas lojas como clientes comuns e que realizam compras normalmente, onde esses consumidores contratados realizam trabalho de fiscalização em suas lojas, verificando todo o processo do local, desde a entrada do estacionamento (limpeza, segurança, iluminação, etc..) até a passagem dos produtos no checkout. Esse processo tem como finalidade identificar as falhas cometidas por seus gestores, como: Mal atendimento dos funcionários, precificação dos produtos na gôndola, limpeza da loja, frescor dos alimentos perecíveis, rupturas nas gôndolas e produtos anunciados, filas nos caixas, divergências de preços, qualidade dos carrinhos de compras. Com esse processo é possível identificar as falhas cometidas pelas lojas e colocar em prática as melhorias e, assim fazer com que os clientes evitem procurar a concorrência, fazendo com que ele seja sempre fiel à empresa.

À medida que a concorrência aumenta, as empresas varejistas procuram aperfeiçoar-se continuamente para satisfazer seus clientes e, assim, conseguir sobreviver. O propósito de qualquer empresa deve ser o de conquistar clientes e de mantê-los com alto grau de satisfação. (PARENTE, 2000, Pag. 111).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para sobreviverem às empresas varejistas precisam diferenciar-se e, satisfazer às necessidades dos consumidores superiores aos concorrentes. As empresas varejistas precisam progredir no aspecto em varejo de relacionamento procurando fazer relações de longo prazo com consumidores fieis, prometendo e efetivamente oferecendo produtos de alta qualidade complementados com bons serviços, informações que facilitem o processo de compra e preços justos. Esses serviços devem atender as expectativas dos consumidores.

Um dos aspectos da experiência de compra que mais desagradam o consumidor é a lentidão dos serviços prestados. Um exemplo claro cometido pelos varejistas são as longas filas que causam insatisfação entre os consumidores. Por incrível que pareça ainda existem varejistas que sentem orgulho das filas que ocorrem em suas lojas, como se

fossem sinalizadoras de sucesso. Em vez de sentirem orgulho, deveriam ficar incomodados pela insatisfação causada a seus clientes, poderiam buscar soluções que agilizem todos os aspectos na frente do caixa, procurando encontrar meios para eliminar falhas, como: falta de troco, autorização de cheques minimizarem ocorrência de preços errados no PDV e dúvidas dos operadores.

Um fator muito constante nos varejistas são as reclamações realizadas pelos consumidores, onde o gestor não dá muita importância, onde deveria ser ao contrário, pois são as reclamações que podem surgir às melhorias, quando o consumidor faz alguma reclamação eles esperam que os varejistas adotem uma postura receptiva e compreensiva e que mostrem empatia com seu desapontamento, ou seja, o consumidor quer ser ouvida com atenção, essa compreensão implica procurar atender ao consumidor, mesmo quando ele não está certo. As reclamações podem trazer grandes vantagens para o varejista. A forma pela qual o varejista responde a uma reclamação poderá superar de tal forma a expectativa do consumidor que poderá transformá-lo de cliente insatisfeito em cliente muito satisfeito.

As reclamações dos consumidores podem ser vistas positivamente, quando o cliente reclama oferece ao varejista uma chance para identificar e corrigir um problema.

Ao analisar a concorrência tenha duas coisas em mente, não existem regras e não adianta copiar, quando eu digo que não existem regras é porque existem várias maneiras de investigar o concorrente e todas são válidas, é possível ir para rua e verificar como a concorrência se comporta. Usar o seu serviço como cliente ou inclusive analisar pesquisa da concorrência, que em alguns casos estão disponíveis ao público, não existe o melhor jeito existe o mais adequado para realidade de cada empresa varejista e quando eu falo que não adianta copiar, porque o público daquele varejista pode ser diferente da concorrência. Tenha certeza que ao descobrir o potencial do negócio é muito mais simples do que participar da guerra de preços.

4. REFERÊNCIAS

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de Serviços**. 5ª Edição. Atlas, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

GIMPEL, José Luiz. **Administração de Empresas Varejistas no Brasil**. Atlas, 1980.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7ª Edição. Editora Pearson. São Paulo, 2005.

KOTLER. **Princípios de Marketing**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER. **Marketing**. 3ª Edição. São Paulo. Atlas, 1996.

KOTLER, **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. 5ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2000.

LEVY. Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo, Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy; GELMAN, J. J. **Varejo Socialmente Responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

POSSAS, Mário Luiz. **Dinâmica e Concorrência Capitalista**: uma interpretação a partir de Marx. São Paulo: Hucitec, 1989.

PORTER, Michael E. (1989) "**Vantagem Competitiva**", Campus, Rio Janeiro, Campus, 1989.

PORTER. **Estratégia e a Internet**. Harvard Business Review, 2001.

SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Ltc Gen, 2009.

Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/marketing-boca-a-boca-uma-estrategia-vencedora>> Acesso em: 03 de Fevereiro de 2015.

Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/02/vendas-no-varejo-crescem-2-2-em-2014>> Acesso em: 22 de Abril de 2015.

Disponível em: <http://www.gpari.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29891> Acesso em: 22 de Abril de 2015.

Disponível em: <http://www.carrefour.com.br/static/faq_254> Acesso em: 02 de Fevereiro de 2015.

Revista SuperHiper. **Loja de Vizinhança**. Abras Brasil, Edição 456, 2014.
