

O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE UMA EMPRESA ATUANTE NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS ESPORTIVOS PELA ÓTICA DE SEUS CLIENTES

THE COMPETITIVE POSITIONING OF A SPORTS RETAILER COMPANY BY CUSTOMERS'S PERCEPTION

Guilherme Bergmann Borges Vieira¹; Cláudio José Müller²; Francisco José Kliemann Neto³

¹Universidade de Caxias do Sul – UCS – Rio Grande do Sul – Brasil

gbvieira@cpovo.net

²Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Rio Grande do Sul – Brasil

cmuller@producao.ufrgs.br

³Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – Rio Grande do Sul – Brasil

kliemann@producao.ufrgs.br

Resumo

A elevada concorrência em mercados cada vez mais exigentes tem provocado nas empresas uma contínua busca por um melhor posicionamento competitivo. Nesse contexto, o presente trabalho se propôs a analisar o posicionamento competitivo de uma empresa atuante no comércio varejista de artigos esportivos. Para tanto, foram identificados e analisados os atributos competitivos da organização a partir da ótica de seus clientes, com o propósito de avaliar a atuação da empresa, comparativamente à concorrência; identificar padrões de desempenho a serem buscados e estabelecer indicadores de avaliação. Os resultados indicaram que a empresa apresenta um desempenho geral elevado e os atributos que apresentaram maior desempenho percebido pelos clientes foram “prazo de pagamento” e “atendimento”. No que se refere à análise estatística, os atributos que apresentaram significância foram “preços”, “disponibilidade de produtos” e “atendimento”. Tais variáveis, conforme coeficiente de determinação (R^2) encontrado na pesquisa, explicam 85,75% da variação da avaliação geral, o que justifica sua relevância. De posse desses resultados, a empresa poderá desenvolver estratégias para cada atributo, estabelecer indicadores de acompanhamento e, com isso, gerar vantagem competitiva a partir da oferta de maior valor ao seu público-alvo.

Palavras-chave: posicionamento competitivo; atributos, avaliação; varejo de artigos esportivos.

1. Introdução

Com a alta velocidade das mudanças no ambiente empresarial, novos produtos sendo oferecidos a todo o momento, novos fabricantes e formatos de negócios, entre outros fatores, faz-se necessário o conhecimento dos clientes e de seu comportamento para o estabelecimento de um posicionamento competitivo adequado ao mercado (OLIVEIRA, 2004).

Considerando esse contexto, o presente estudo surgiu da necessidade de avaliar o

posicionamento de uma empresa gaúcha, situada na zona norte de Porto Alegre, que atua no comércio varejista de artigos esportivos. Seu mercado de atuação, atualmente, compreende clientes da capital e de algumas cidades da região metropolitana e do Vale dos Sinos.

Em um ambiente altamente competitivo, atrair e manter clientes vem se tornando um grande desafio para o comércio em todas as áreas. Hoje, com diferentes alternativas de compra, tais como varejo tradicional, porta a porta, catálogos, economia informal, entre outras opções, o consumidor acaba tornando-se cada vez menos fiel, pulverizando seus gastos em diversos canais. As mudanças nos hábitos do consumidor, o aumento da competitividade e a concorrência acirrada estão forçando cada vez mais os pequenos comércios a desenvolverem algo novo. Nesse sentido, as empresas têm procurado investir em capacitação, tecnologias e estratégias capazes de diferenciá-las, gerando vantagem competitiva.

Maiores exigências por parte dos consumidores e maior pressão por parte dos concorrentes (PAIVA, CARVALHO JR., FENSTERSEIFER, 2004) evidenciam a necessidade de as empresas buscarem novas atitudes, novos sistemas de gestão e novos mercados. Em suma, as organizações precisam constantemente avaliar seu posicionamento competitivo, visando ganhos de competitividade. Face ao anteriormente exposto, o presente estudo procurou responder aos seguintes questionamentos: Quais os principais atributos competitivos e sua importância na percepção de valor dos clientes da empresa estudada? Qual o desempenho da empresa, comparativamente ao de seus concorrentes, em cada atributo, pela ótica dos clientes? Qual o posicionamento a ser adotado pela empresa, visando ganho de competitividade?

Para responder a esses questionamentos, estabeleceu-se o objetivo geral de “avaliar o posicionamento competitivo da empresa estudada pela ótica de seus clientes e propor sugestões de melhoria”. E, para operacionalizar o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) identificar os principais atributos competitivos no setor de atuação da empresa; ii) analisar o desempenho da empresa nos atributos identificados, comparativamente à concorrência; iii) avaliar o impacto de cada atributo na percepção de valor dos clientes; e iv) propor um novo posicionamento à empresa, visando ganho de competitividade.

2. Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica está organizada em duas seções. A primeira seção trata da relação entre valor, atributos do valor e posicionamento competitivo. A segunda discute os indicadores de desempenho e sua importância para a gestão estratégica.

2.1. Valor ao cliente, atributos e posicionamento competitivo

O mundo dos negócios está cada vez mais se organizando em torno dos clientes ao invés dos produtos. Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16), “o valor em longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes (...)”. No mesmo sentido, Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que, quando as organizações se tornam orientadas para os clientes, elas obtêm ganhos em duas áreas: i) externamente, elas conquistam vantagem competitiva no mercado; e ii) internamente, elas se tornam capazes de cultivar funcionários satisfeitos que se sentem orgulhosos em seus empregos.

Agindo da maneira certa quando da entrega de valor, a empresa pode, inclusive, convencer seus clientes a pagarem mais, uma vez que a mesma fornece exatamente o que os clientes procuram e satisfaz suas necessidades por completo. Assim, a empresa não precisa entrar na guerra voraz de preços baixos, onde só sobrevivem os grandes, que podem ganhar por meio da quantidade de produtos vendidos.

Na concepção de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), a escolha dos clientes é influenciada por percepções de valor, que são formadas principalmente por avaliações de qualidade, preço e conveniência. No mesmo sentido, Porter (1989, p. 2) tem a seguinte visão: “o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”.

Segundo Porter (1989), o ponto de partida para a compreensão do que gera valor para o comprador é a cadeia de valor. A cadeia de valor de qualquer empresa, de qualquer setor, é o conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Nesse contexto, a empresa deve identificar, avaliar e selecionar oportunidades de mercado, bem como estabelecer estratégias para alcançar destaque no mesmo.

O cliente é a razão de ser da empresa. Sem clientes não há negócios nem geração de riqueza. Segundo Azevedo (2002), há várias formas de conhecer o cliente e traçar seu perfil, como, por exemplo, informações obtidas através de entrevistas, questionários, notas fiscais, entre outras. De posse de boas informações sobre como os clientes pensam e agem, fica mais fácil elaborar ou adaptar produtos e serviços que venham ao encontro de suas necessidades.

Qualquer estratégia de relacionamento com o cliente deve envolver pelo menos dois objetivos: sua fidelização e a extensão desse relacionamento com sua própria rede de relacionamento. O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. Além disso, as empresas desejam ter clientes fiéis para obter vantagens financeiras, já que o custo de conquistar novos

clientes é maior que o de manter clientes atuais (SHAPIRO; SVIOKLA, 1995); clientes fiéis consomem menos recursos de marketing e compram mais (DOMINGUEZ, 2000) e são mais rentáveis do que novos clientes (REICHHELD, 1996). Nesse sentido, é importante prever as necessidades e superar as expectativas dos clientes em atendimento, produtos ou serviços. É necessário, portanto, um posicionamento competitivo adequado, o que se obtém através da correta identificação, avaliação e priorização de atributos competitivos.

Tendo como base a revisão da literatura, os principais atributos competitivos a serem considerados no varejo são os seguintes: disponibilidade de produtos, preço praticado no mercado, prazo de pagamento concedido ao cliente, mix de produtos e atendimento ao cliente (BOWERSOX; CLOSS, 2001, BALLOU, 2001, PORTER, 1986, 1989, SILBIGER, 1996, KAPLAN; NORTON, 1997, MILAN, 2006, AZEVEDO, 2002, SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, THANG; TAN, 2003, DARIAN; WIMAN; TUCCI, 2005, GONZÁLEZ-BENITO; GREATOREX; MUÑOZ-GALLEGO, 2000).

Hoje, os clientes requerem rapidez no atendimento e nas negociações. Segundo Ballou (2001), as empresas vêm aplicando o conceito de resposta rápida em suas operações, de forma a atender as exigências do mercado. Segundo Bowersox e Closs (2001 p. 24), “(...) a chave para a qualidade é a mensuração precisa da disponibilidade e do desempenho operacional”.

A definição de preços é um ponto crítico de uma estratégia competitiva porque limita o faturamento e espelha a percepção que o consumidor tem dos produtos da empresa. Infelizmente, no entanto, muitos empresários decidem preços sem informações e análises adequadas, com base apenas em sua intuição e experiência profissional.

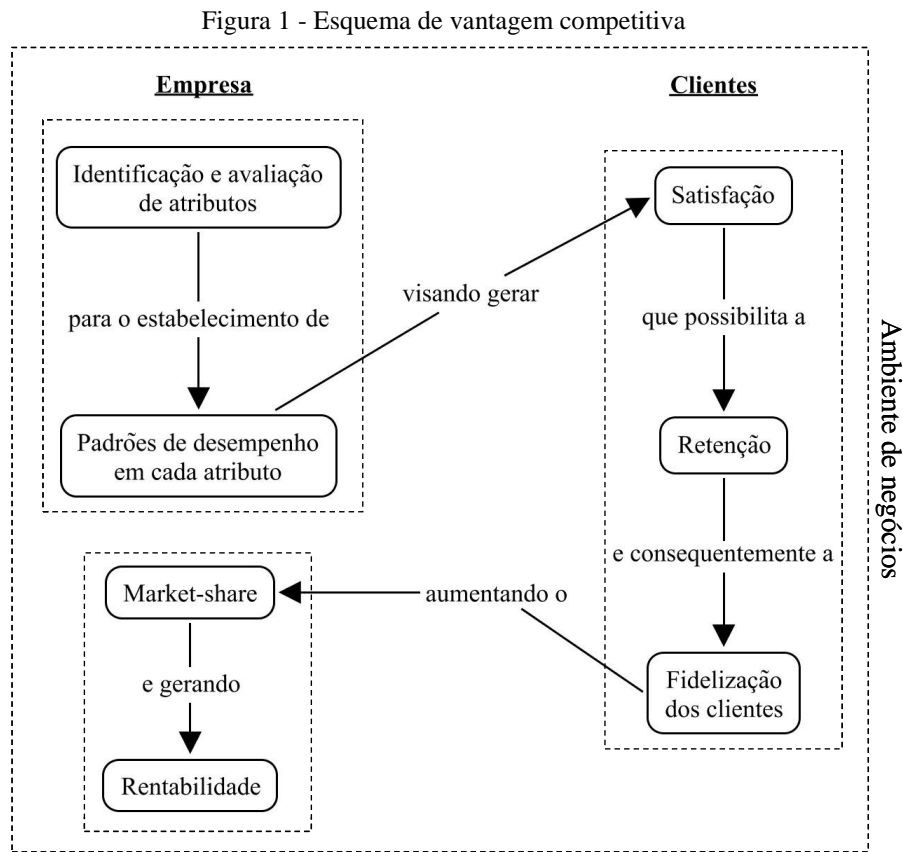
A concessão de prazo para pagamento é fundamental para vender mais. Contudo, devem-se controlar constantemente os prazos concedidos, visto que alguns vendedores acabam oferecendo apenas os maiores prazos que a empresa proporciona, visando facilitar sua tarefa de venda. Isso pode gerar um problema de capital de giro, especialmente se os fornecedores concederem prazos curtos para o pagamento das compras.

A seleção de produtos em um estabelecimento comercial pode satisfazer os clientes, facilitando sua fidelização, ou não, dependendo do *mix* estabelecido. Oferecer um grande número de produtos existentes no mercado é uma tarefa complicada do ponto de vista da logística e das finanças, devido à redução do ciclo de vida de muitos produtos. Por isso, saber selecionar o melhor *mix* é essencial.

No que se refere ao atendimento, em uma empresa varejista, a interação entre os clientes e os profissionais de venda constitui uma dimensão importante e única da *performance*, tendo um grande impacto na satisfação dos clientes. Uma vez que muitos varejistas vendem produtos similares, o desempenho dos vendedores durante o atendimento pode ser o fator definitivo na

decisão de compra (DARIAN; WIMAN; TUCCI, 2005).

Considerando os atributos competitivos acima descritos, a Figura 1 apresenta em forma de esquema o processo de busca por vantagem competitiva. Percebe-se na Figura 1 que, a partir dos atributos-chave considerados em cada negócio, é necessário buscar padrões de desempenho adequados para cada atributo, com vistas a gerar a satisfação dos clientes, permitindo sua fidelização e garantindo o *market share* e a rentabilidade da organização.



Fonte: os autores

Os elementos apresentados na Figura 1 podem ser gerenciados, em seu conjunto, por meio de indicadores de desempenho. Tal assunto será tratado na próxima seção.

2.2 Indicadores de desempenho

Nesta época de incerteza e desafios em que as empresas precisam tomar decisões cada vez mais importantes e rápidas, surge a necessidade de estabelecer indicadores adequados para a gestão estratégica dos negócios. Segundo Müller (2003, p.102), “a manutenção da competitividade depende do alinhamento da organização com a estratégia escolhida”. E, na busca desse alinhamento, o sistema de avaliação de desempenho funciona como um elo de ligação entre os processos e a estratégia estabelecida (MÜLLER, 2003), estratégia essa que pode ser traduzida por meio de critérios competitivos (PAIVA; CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2004). Portanto, a

definição e o devido acompanhamento de indicadores de desempenho, associados aos critérios competitivos, podem auxiliar o alcance dos objetivos estratégicos.

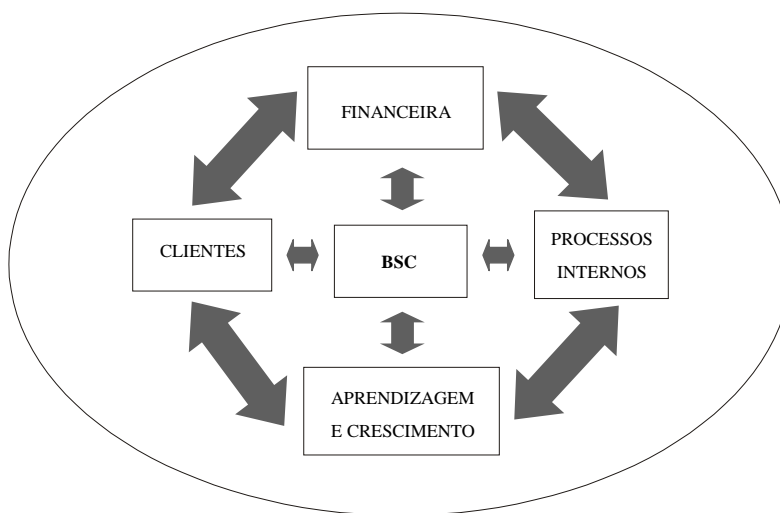
De acordo com Müller (2003), a medição de desempenho no passado estava orientada a um número reduzido de variáveis, consideradas de forma isolada e voltadas principalmente para avaliação de aspectos financeiros, não enfocando devidamente as diferentes dimensões competitivas de uma organização. Então, como contraponto aos antigos paradigmas de medição de desempenho, vários autores conceberam modelos que solucionam, total ou parcialmente, o problema (MÜLLER, 2003). Miranda e Silva (2002) *apud* Müller (2003) identificaram 21 modelos ou sistemas integrados de medição de desempenho com objetivos e focos bem definidos. Desses 21 modelos, oito mencionam a estratégia da empresa na definição do objetivo do sistema e todos propõem o uso de medidas não financeiras (MIRANDA; SILVA, 2002 *apud* MÜLLER, 2003). Em seu estudo, Müller (2003) apresenta nove modelos de avaliação de desempenho que podem ser considerados complementares na construção de um modelo de avaliação de desempenho genérico. Tais modelos são classificados em modelos com ênfase financeira (*Economic Value Added* – EVA e *Theory of Constraints* – TOC); modelo clássico (*Total Quality Management* – TQM), modelos estruturados (*Balanced Scorecard* – BSC, Capital Intelectual – CI e Prêmio Nacional para a Qualidade – PNQ) e modelos específicos, sendo citados o modelo Quantum, o modelo de Rummler e Brache (1994) e modelo de Sink e Tuttle (1993). Apesar do reconhecimento de inúmeros modelos para o estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho, no contexto deste estudo será considerado unicamente o BSC, dada sua abrangência e a difusão de seu uso em empresas de diferentes setores.

Segundo Kaplan e Norton (1997), “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para a gestão estratégica”. O grande atrativo está no fato de ligar a visão de futuro das empresas com a formulação da estratégia e as medidas de avaliação do desempenho. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Dessa forma, procura-se desenvolver uma perfeita harmonia entre setores e níveis decisórios da empresa, facilitando o processo de comunicação entre os diferentes níveis.

Conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 21), “o que não é medido não é gerenciado”. Nesse sentido, o BSC procura desenvolver metas e indicadores de desempenho, visando orientar a gestão e gerar valor aos clientes da empresa. Kaplan e Norton (1997, p. 25) acrescentam que “o

scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro”. Ao articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, o BSC permite canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira para alcançar as metas de longo prazo. A adoção do BSC por uma empresa como ferramenta gerencial implica o desenvolvimento de uma série de indicadores para avaliar o seu desempenho, considerando as quatro perspectivas mencionadas anteriormente, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 - O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Os autores também sugerem algumas medidas genéricas e indicadores associados a cada perspectiva, conforme apresentado na Figura 3.

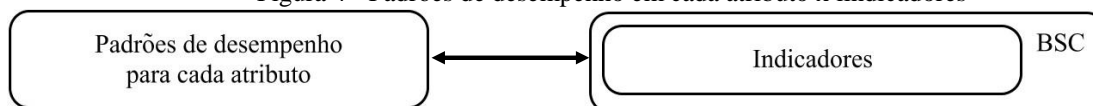
Figura 3 - Medidas genéricas

Perspectiva	Medidas
Financeira	Retorno sobre o investimento e valor econômico agregado (EVA)
Cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta
Interna	Qualidade, tempo de resposta, disponibilidade dos Sistemas de informação
Aprendizado/ Crescimento	Satisfação dos funcionários, lançamento de novos Produtos, inovação

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

No contexto do presente estudo, e considerando-se o esquema para a busca de vantagem competitiva apresentado na Figura 1, os padrões de desempenho estabelecidos para cada atributo podem ser verificados e geridos por meio de indicadores, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Padrões de desempenho em cada atributo x indicadores

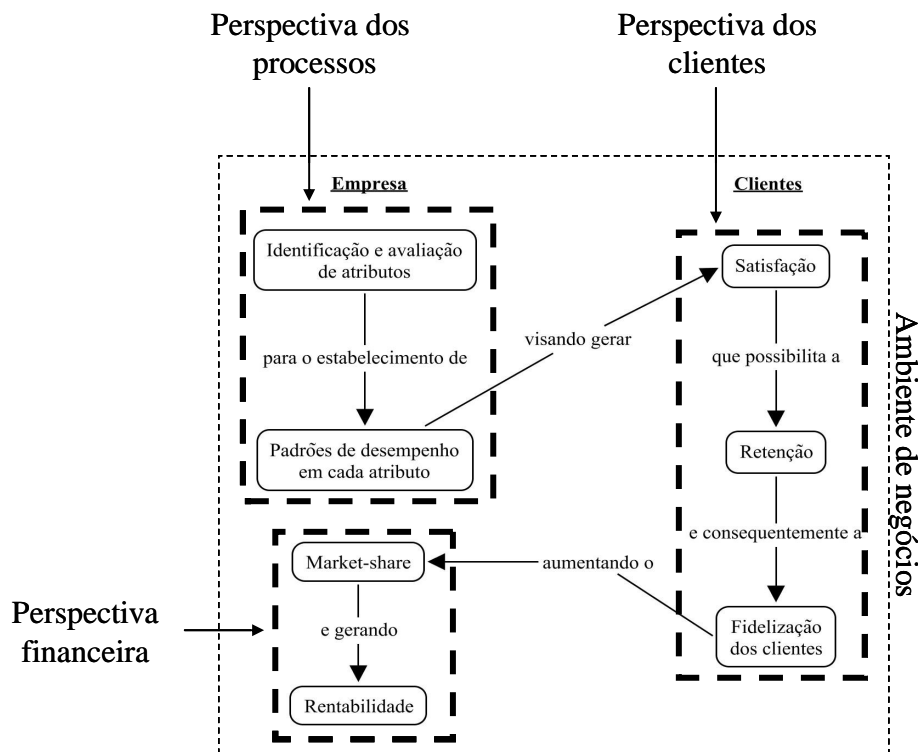


Fonte: os autores

Pode-se perceber que o esquema para a busca de vantagem competitiva da Figura 1 engloba

três perspectivas do BSC (financeira, processos e clientes), conforme apresentado na Figura 5. Além disso, a sistemática proposta na Figura 1 favorece a aprendizagem e o crescimento da empresa, quarta perspectiva do BSC. Percebe-se, portanto, que a avaliação do desempenho nos diferentes atributos (associada à perspectiva dos processos) pode ser inserida em um contexto mais amplo do próprio planejamento estratégico.

Figura 5 - Esquema de vantagem competitiva e perspectivas do BSC



Fonte: os autores

3. Procedimentos metodológicos

Para avaliar o desempenho da empresa, comparativamente ao dos seus concorrentes, a partir da visão dos clientes, utilizou-se uma escala de um a cinco (sendo “1” o desempenho muito pior que o dos concorrentes e “5” o desempenho muito melhor que o dos concorrentes). Os atributos considerados no estudo foram identificados a partir da revisão da literatura (Figura 6).

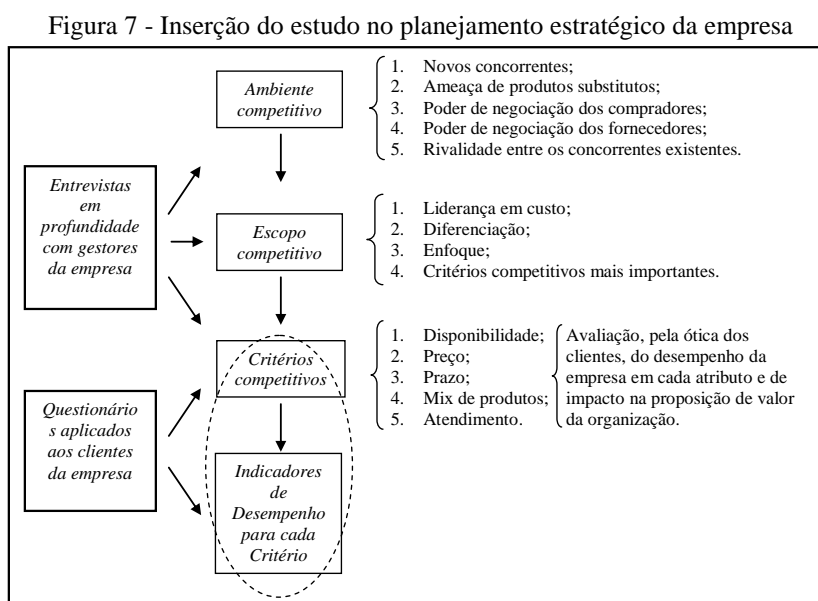
Figura 6 - Identificação de autores com os atributos

Atributos	Autores
Preço	Porter (1989), Silbiger (1996), Azevedo (2002), Ballou (2001), Thang e Tan (2003), Darian, Wiman e Tucci (2005), Milan (2006)
Prazo de pagamento	Porter (1989), Silbiger (1996), Sheth, Mittal e Newman (2001), Rust, Zeithaml e Lemon (2001), Thang e Tan (2003)
Disponibilidade de produtos	Boxersox e Closs (2001) Ballou (2002), Porter (1986, 1989), Silbiger (1996), Kaplan; Norton (1997), Thang e Tan (2003)
Mix de produtos	Porter (1986), Silbiger (1996), González-Benito, Grotorex e Muñoz-Gallego (2000), Bowesox e Closs (2001), Ballou (2001), Thang e Tan (2003),
Atendimento	Porter (1986), Silbiger (1996), Bowesox; Closs (2001), Ballou (2001), Thang e Tan (2003), Darian, Wiman e Tucci (2005)

Fonte: os autores, a partir da literatura consultada

O impacto de cada atributo na proposição de valor ao cliente foi avaliado por meio de regressão linear múltipla (MALHOTRA, 2001; HAIR JR. et al, 1995). Na estatística de regressão, foi considerada como variável dependente a avaliação geral da empresa feita pelos clientes e como variáveis independentes as avaliações em cada atributo. Pretendeu-se, com isso, identificar a relação existente entre as variáveis estudadas e a avaliação geral.

A amostra foi composta por 30 clientes da organização, identificados pelas informações extraídas de seu aplicativo comercial. O questionário serviu para avaliar o desempenho da empresa (geral e por atributo), comparativamente ao desempenho de seus concorrentes, pela ótica dos clientes, permitindo, também, identificar o impacto de cada atributo na avaliação geral, obtido por meio da regressão. A inserção da metodologia utilizada no presente estudo no contexto do planejamento estratégico da empresa é apresentada na Figura 7.



Fonte: os autores

Percebe-se que o estudo está inserido em um contexto mais amplo, associado ao planejamento estratégico da organização, e que foi precedido de uma etapa qualitativa, de caráter exploratório, que consistiu em entrevistas em profundidade com os gestores da organização. Tal etapa, a qual serviu de base para a presente pesquisa, buscou fundamentalmente compreender o ambiente competitivo atual da organização e a estratégia competitiva definida pela mesma. No entanto, o presente estudo tem como foco os critérios competitivos e o desempenho da empresa em cada critério, pela ótica de seus clientes.

Cabe salientar que a lógica apresentadas nas Figuras 1, 4, 5 e 7 é aplicável não só à empresa em estudo, mas também a outras empresas de varejo no ramo de artigos esportivos ou outros ramos.

4. Análise de dados e resultados

No que se refere à avaliação geral do desempenho da empresa (GER), obteve-se uma média de 4,1 e um desvio-padrão de 0,71 (Tabela 1). Pode-se considerar essa avaliação geral elevada, já que a escala utilizada na pesquisa variava de 1 a 5.

Conforme se percebe na Tabela 1, os atributos com as maiores avaliações médias foram “prazo de pagamento” (PZO) e “atendimento” (ATE), com valores de 4,3 e 4,2, respectivamente. Por outro lado, o “preço” (PRE), o “mix de produtos” (MIX) e a “disponibilidade de produtos” (DIS) apresentaram desempenhos médios mais baixos (3,6; 3,6 e 3,7, respectivamente).

Tabela 1 - Resultados gerais

RESP	DIS	PRE	MIX	PZO	ATE	GER
1	4	4	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4
6	4	2	4	4	5	4
7	4	3	4	5	4	4
8	4	3	4	4	5	4
9	4	4	3	4	4	4
10	5	4	5	5	5	5
11	2	2	4	4	4	4
12	4	3	3	5	5	5
13	2	3	2	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3
15	4	2	4	5	5	4
16	4	3	5	4	4	4
17	4	4	4	2	4	4
18	3	3	3	2	2	3
19	5	5	5	5	5	5
20	4	3	4	4	4	4
21	4	4	3	5	4	5
22	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4
24	3	4	2	4	4	4
25	2	3	2	5	5	4
26	5	5	5	5	5	5
27	1	5	1	5	2	2
28	3	4	2	5	4	4
29	4	5	4	5	5	5
30	4	4	4	5	4	4
Média	3,7	3,6	3,6	4,3	4,2	4,1
Desvio	0,95	0,89	1,03	0,88	0,83	0,71

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 2 apresenta a distribuição das respostas em cada atributo, considerando o número de respostas para cada ponto da escala e o percentual associado.

Tabela 2 – Distribuição percentual das respostas conforme os níveis da escala

Níveis escala	DIS	%	PRE	%	MIX	%	PZO	%	ATE	%	GER	%
1	1	3,3%	0	0,0%	1	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2	3	10,0%	3	10,0%	4	13,3%	2	6,7%	2	6,7%	1	3,3%
3	4	13,3%	10	33,3%	5	16,7%	2	6,7%	2	6,7%	18	60,0%
4	18	60,0%	12	40,0%	15	50,0%	11	36,7%	15	50,0%	3	10,0%
5	4	13,3%	5	16,7%	5	16,7%	15	50,0%	11	36,7%	8	26,7%
Total Resp.	30	100,0%	30	100,0%	30	100,0%	30	100,0%	30	100,0%	30	100,0%

Fonte: autoria própria

A partir desse conjunto de dados, é possível identificar focos de melhoria para a empresa, observando-se as avaliações mais baixas geradas pelos respondentes. Nesse sentido, foram consideradas como baixas as avaliações iguais ou inferiores a 3. Analisando-se a Tabela 1, percebe-se que uma grande parte dos entrevistados avaliou os atributos “preço” (PRE), “mix de produtos” (MIX) e “disponibilidade de produtos” (DIS) em um nível igual ou inferior a 3. Foram 13 respostas (43,3%) de um total de 30 indicando nível 3 ou inferior para o atributo “preço”, 10 respostas (33,3%) para o atributo “mix de produtos” e 8 respostas (26,7%) para o atributo “disponibilidade”, o que indica um potencial de melhoria nesses atributos. Quanto aos demais atributos, percebe-se que o “prazo de pagamento” (PZO) e o “atendimento” (ATE) foram avaliados com um nível igual ou inferior a 3 por apenas quatro respondentes (13,3%).

Visando analisar a relação entre a avaliação em cada atributo e a avaliação geral atribuída pelos respondentes, foi utilizada a análise de regressão linear múltipla (MALHOTRA, 2001; HAIR JR. et al, 1995), tendo sido considerada a avaliação geral como variável dependente e as avaliações nos diferentes atributos como variáveis independentes. As Tabelas 3 e 4 apresentam os resultados obtidos com os diferentes modelos gerados por meio de regressão.

Percebe-se, analisando-se a Tabela 3 (Modelo 1) que, contemplando todos os atributos, a variação das avaliações no conjunto de fatores é capaz de explicar 82,2% (conforme valor de R^2) da variação da avaliação geral, o que se pode considerar satisfatório.

Tabela 3 - Resultados da regressão múltipla (modelo 1)

R múltiplo	0,9067286
R-Quadrado	0,8221567
R-quadrado ajustado	0,785106
Erro padrão	0,3300439
Observações	30

Fonte: dados da pesquisa

No entanto, nesse modelo, somente as variáveis DIS, PRE e ATE apresentaram significância estatística (de 92,83%, 82,78% e 99,97%, respectivamente), como se pode observar pelos valores “P” apresentados na Tabela 3.

Tabela 4 - Significância estatística das variáveis no modelo 1

	Valor-P
Interseção	0,27817
DIS	0,07167
PRE	0,17219
MIX	0,87013
PZO	0,68159
ATE	0,00026

Fonte: dados da pesquisa

Sendo assim, foi gerado um novo modelo refinado (Modelo 2, Tabela 5). Pode-se notar que o valor de R^2 não sofreu redução significativa nesse segundo modelo, quando foram retiradas as variáveis com baixa significância estatística (elevados valores “P”), sendo mantidas apenas as três variáveis (DIS, PRE e ATE) que apresentaram maior significância estatística, tornando o modelo mais robusto.

Tabela 5 - Resultados da regressão múltipla (modelo 2)

R múltiplo	0,905857811
R-Quadrado	0,820578373
R-quadrado ajustado	0,799875878
Erro padrão	0,318499965
Observações	30

Fonte: dados da pesquisa

O Modelo 2 explica que a avaliação geral dos respondentes (variável dependente) é bastante influenciada pelos atributos “disponibilidade de produtos” (DIS), “preço” (PRE) e “atendimento” (ATE). Utilizando-se tais atributos na análise, obteve-se um coeficiente R^2 de 82%, o que indica uma relação forte entre essas variáveis e a satisfação geral (Tabela 5).

Quanto à significância estatística das variáveis no Modelo 2, percebe-se que as mesmas são significativas a pelo menos 93,5%.

Tabela 6 - Significância estatística das variáveis no modelo 2

Variáveis	valor-P
Interseção	0,222207
DIS	0,011335
PRE	0,065296
ATE	0,000003

Fonte: dados da pesquisa

No que se refere ao peso de cada fator (DIS, PRE e ATE) na avaliação geral, o mesmo pode ser avaliado por meio da equação de regressão (Equação 1), a qual descreve o modelo refinado:

$$GER = 0,475 + 0,230*DIS + 0,135*PRE + 0,548*ATE \quad (1)$$

Onde:

GER = Satisfação Geral;

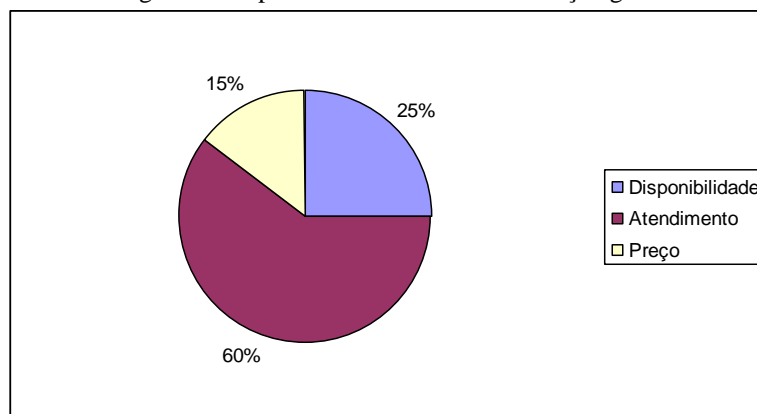
DIS = Disponibilidade de produtos;

PRE = Preço dos produtos;
ATE = Atendimento.

Pode-se perceber que o atributo “atendimento” (ATE) é o que tem maior relação com a “avaliação geral” (GER), seguido pela “disponibilidade de produtos” (DIS) e pelo “preço dos produtos” (PRE). Portanto, tratam-se de fatores relevantes para a atuação da empresa. Os demais atributos, embora também possam ser importantes para a atuação da organização, não apresentaram relação significativa com a avaliação geral.

De acordo com Malhotra (2001), os pesos de cada atributo podem ser calculados a partir da equação obtida na Regressão Múltipla. Para calcular o peso de cada atributo, é preciso obter o valor de avaliação geral quando este se encontra no valor máximo (=5) e os demais se encontram no valor mínimo (=1). A seguir, subtraem-se os valores encontrados com o atributo obtido no máximo e no mínimo. Assim, por exemplo, quando o atributo “disponibilidade de produtos” (DIS) é avaliado com uma nota 5 e os demais atributos são avaliados com nota 1, a avaliação geral é 2,31. Essa é a maior contribuição possível desse atributo para a avaliação geral. Quando todos os atributos são avaliados com nota 1, a avaliação geral é 1,39. Subtraindo-se 1,39 de 2,31, obtém-se o valor 0,92, que é a contribuição possível devido à disponibilidade. Repetindo para o “preço” e o “atendimento”, obtêm-se os valores de 0,54 e 2,19. Todos os três atributos somados representam uma contribuição na variação da satisfação de 3,65. Então, através do modelo, observa-se que percentualmente o atributo “atendimento” tem o maior peso (60%). A “disponibilidade” tem peso de 0,92 ou 25%. Finalmente, o “preço” tem um peso de 15%. Isso pode ser visto na Figura 8, a qual vem reforçar o consenso da literatura revisada, que afirma que, cada vez mais, a qualidade como um todo é que define a escolha dos clientes. Observa-se que os atributos referentes ao “atendimento” e à “disponibilidade” representam um impacto de 85% na avaliação geral, frente ao preço, que tem um impacto de 15%.

Figura 8 - Impacto dos atributos na satisfação geral



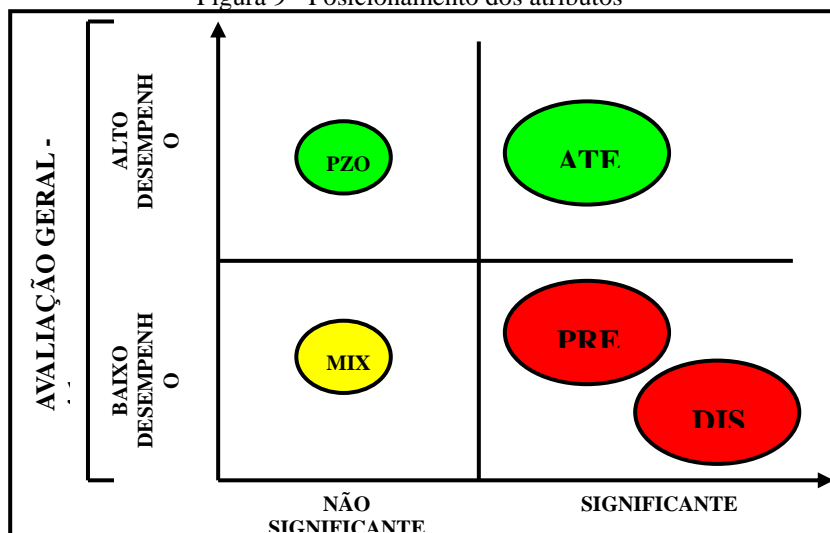
Fonte: os autores, a partir de dados da pesquisa

Os resultados obtidos podem ser analisados, de forma agregada, da seguinte maneira: i) os atributos com avaliação inferior à média geral foram a “disponibilidade de produtos” (DIS), o “preço” (PRE) e o “mix de produtos” (MIX); ii) os atributos com significância estatística foram a “disponibilidade de produtos” (DIS); o “preço dos produtos” (PRE) e o “atendimento” (ATE). Assim, as prioridades de melhoria por parte da empresa devem estar relacionadas aos atributos “disponibilidade de produtos” (DIS) e “preço dos produtos” (PRE), os quais apresentaram significância estatística e desempenho relativamente baixos, inferiores à média. Portanto, sugere-se que esses dois atributos sejam aprimorados urgentemente. Quanto ao “mix de produtos” (MIX), com desempenho relativamente baixo, mas sem significância estatística, sugere-se apenas o aprimoramento, sem tanta necessidade de urgência. Os atributos melhor avaliados foram o “prazo de pagamento” (PZO) e o “atendimento” (ATE), com avaliação média superior à média geral (4,1). Desses atributos, apenas o “atendimento” (ATE) apresentou significância estatística. Portanto, sugere-se que o mesmo seja mantido e monitorado constantemente. Já no que se refere ao “prazo de pagamento”, sugere-se apenas que ele seja mantido.

A partir desses resultados, foi elaborada a Figura 9, a qual pode ser compreendida por meio de dois aspectos: significância estatística e desempenho dos atributos. Tais aspectos referem-se aos eixos “x” e “y” da referida figura.

Analisando-se a Figura 9, percebe-se que: i) o atributo “atendimento” (ATE) é a principal fonte de vantagem competitiva para a empresa, pois apresenta alta significância estatística, elevado impacto na avaliação geral e avaliação (4,2) superior à avaliação geral média (4,1). Trata-se de um item a ser mantido e monitorado constantemente; ii) o “prazo de pagamento”, com elevado desempenho e não significativo estatisticamente, por sua vez, deve ser mantido no mesmo nível pela empresa, não sendo necessários grandes aprimoramentos; iii) os itens “disponibilidade de produtos” (DIS) e “preço dos produtos” (PRE) apresentaram desempenho médios (3,7 e 3,6, respectivamente) inferiores à avaliação geral (GER=4,1), além de significância estatística. Tratam-se, portanto, de pontos a serem aprimorados urgentemente pela organização; e iv) o atributo “mix de produtos” (MIX) precisa ser aprimorado, pois, apesar de não ter significância estatística, apresentou uma avaliação inferior à média.

Figura 9 - Posicionamento dos atributos



Fonte: Elaborada pelos autores

Pode-se constatar, considerando-se a Figura 9, que a empresa precisa melhorar urgentemente seu desempenho nos atributos “disponibilidade” (DIS) e “preço” (PRE). Nesse sentido, em uma pergunta aberta feita aos clientes, pode-se perceber um questionamento sobre a ausência de marcas mais famosas e conhecidas. No atributo “preço” (PRE), seis dos 30 clientes entrevistados disseram que os preços precisam ser melhorados. Nesse sentido, sugere-se que a empresa faça uma análise das suas margens de lucro e realize uma avaliação dos seus fornecedores para a negociação na compra de produtos com melhores preços para a revenda, garantindo maior competitividade no mercado. A empresa deverá, também, acompanhar constantemente os preços praticados pelos concorrentes para tomar ações quanto a promoções. Além do mais, a empresa poderá atuar sobre os produtos que estão parados há muito tempo ou em grau avançado de obsolescência (coleções passadas).

O atributo “atendimento” (ATE) é a principal fonte de vantagem competitiva da empresa, pois apresenta alta significância estatística, elevado impacto na avaliação geral e desempenho geral (4,2) superior à média (4,1). Portanto, sugere-se que o mesmo seja mantido e monitorado constantemente, para que a satisfação dos clientes não seja afetada futuramente. Porém, devem-se tomar alguns cuidados também nesse atributo, pois algumas sugestões de clientes obtidas na etapa qualitativa sugerem que os vendedores da empresa sejam treinados para que possam melhorar o atendimento. Vale ressaltar que os clientes afirmaram que, muitas vezes, não recebem sugestões sobre os produtos e que os vendedores não possuem todo o conhecimento necessário sobre os itens vendidos.

Os atributos “prazo” (PZO) e “mix” (MIX) apresentaram baixa significância estatística. O “prazo” (PZO) deve ser mantido no mesmo nível pela empresa, não sendo necessários grandes aprimoramentos. O atributo “mix de produtos” (MIX), por sua vez, precisa ser aprimorado, pois,

apesar de não ter significância estatística, apresentou satisfação inferior à média (4,1). Sugere-se à empresa uma análise do mix de produtos com relação a algumas marcas comercializadas.

A partir dos resultados e das sugestões efetuadas, é possível propor alguns indicadores para que a empresa monitore seu desempenho nos atributos avaliados na pesquisa. Quanto ao prazo de pagamento, a empresa tem como políticas de pagamento a venda pelo cartão de crédito em até seis vezes (meses), a venda no crediário próprio com um valor de entrada e mais quatro parcelas ou, ainda, a opção de pagamento no cheque em até três vezes. Para que a empresa possa manter (e até aprimorar) seu desempenho nesse atributo ao longo do tempo, é necessário acompanhar indicadores como o prazo médio de recebimento (em dias) relacionando-o com o prazo médio obtido dos fornecedores e avaliando seu impacto no fluxo de caixa. É necessário também identificar a modalidade de pagamento mais utilizada (em termos percentuais) e o grau de satisfação dos clientes quanto ao prazo de pagamento.

Quanto ao mix de produtos, é importante considerar a diversificação de marcas e produtos (masculinos, femininos e infantis). Pesquisar o mercado, conhecer a concorrência e identificar a demanda é o início para que se possa estabelecer um mix de produtos enxuto e, principalmente, rentável. Como indicadores relacionados a esse atributo, podem-se citar a participação percentual de cada produto nas vendas e no lucro da empresa e o grau de satisfação dos clientes quanto ao mix de produtos.

No que se refere ao preço, sugere-se à empresa competir com preços de mercado e realizar mais promoções dos produtos, especialmente os de baixo giro. Quanto aos indicadores, podem-se considerar os preços dos principais produtos da empresa *versus* os preços dos concorrentes (%); os preços promocionais da empresa *versus* os preços promocionais da concorrência (%); o número de promoções realizadas e o impacto dessas promoções no faturamento da empresa (%), além do grau de satisfação dos clientes quanto aos preços praticados.

Quanto ao atendimento, é importante que os funcionários da “linha de frente” estejam totalmente orientados às necessidades dos clientes. Devem-se oferecer alternativas atraentes, atender com agilidade e demonstrar segurança e amplo conhecimento sobre os produtos. Toda essa atenção faz com que o consumidor estimule-se a voltar mais vezes e a comprar mais. Quanto aos indicadores, pode-se considerar o número de reclamações, o tempo médio de atendimento e o grau de satisfação dos clientes.

No que diz respeito à disponibilidade, é necessária uma maior atenção quanto aos tamanhos, quantidades e variedade dos produtos. Além disso, deve-se atentar para a disposição dos produtos na loja e estabelecer um mix adequado. Nesse atributo, a empresa pode utilizar indicadores como a falta de produtos procurados e a falta de tamanhos adequados (% sobre total de atendimentos), além do grau de satisfação dos clientes.

Considerando-se os resultados obtidos, as análises efetuadas e os indicadores propostos, pode-se aprimorar o processo de planejamento estratégico da empresa, permitindo seu acompanhamento constante, aproximando a organização do conceito de Administração Estratégica (ANSOFF; McDONNEL, 1993).

5. Considerações finais

Para a gestão estratégica de uma empresa é fundamental que sejam tomadas decisões conscientes e coordenadas sobre onde e como aplicar os limitados recursos da organização, e como obter deles os melhores resultados.

Através desta pesquisa, foi possível identificar e analisar os atributos competitivos da empresa estudada pela ótica de seus clientes. Os resultados indicaram alguns aspectos a serem aprimorados, bem como revelaram atributos essenciais para o sucesso da empresa. As perspectivas de sobrevivência e sucesso aumentam muito quando se conhece a percepção que o cliente tem dos concorrentes e da empresa. Esse conhecimento ajuda a aumentar a competitividade no mercado, pois revela em quais aspectos a empresa deve concentrar seus esforços.

Nesse sentido, e tendo como base o presente estudo, sugere-se à empresa o acompanhamento constante de seu posicionamento, devido às mudanças na percepção e no comportamento dos clientes, e ao aumento considerável da concorrência. Sugere-se, também, a manutenção e o aprofundamento do relacionamento com os clientes como forma de ajustar de modo dinâmico e contínuo o posicionamento competitivo da organização, permitindo a Administração Estratégica do negócio.

Cabe salientar, finalmente, que a lógica apresentada no presente estudo pode ser aplicada para outras empresas de varejo no ramo de artigos esportivos ou outros ramos. Portanto, a abordagem apresentada no presente artigo é contributiva não só para a empresa em questão, mas para a área em estudo.

Abstract

The high competition in increasingly demanding markets has motivating a continuous seek for a better competitive positioning. In this context the present paper analyzes the competitive positioning of a company that acts in retail of sporting goods. The competitive attributes were identified and analyzed from its customers' perspective with the aim of evaluating the company's performance comparatively with the competitors, identifying performance standards to be seek and establishing evaluation indicators. The results indicate that the company presented a high overall performance and the attributes that had the highest performance from customers' point of view were "term of payment" and "treatment". With regards to statistical analysis, the attributes which presented significance were "prices", "products availability" and "treatment". These variables, according to R^2 coefficient found in the research, explain 85,75% of the overall evaluation variation, which justifies its relevance. In possessing these results, the company can develop

strategies to each attribute, establish follow-up indicators and create competitive advantage offering more value to its customers.

Keywords: competitive positioning; attributes; evaluation, sporting goods retail.

Referências

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, S. **Guia valor econômico de marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Globo, 2002.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

DARIAN, J. C., WIMAN, A. R., TUCCI, L. A. Retail patronage intentions: the relative importance of perceived prices and salesperson service attributes. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 12, n. 1, p. 15-23, 2005.



DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 7, n.4, outubro-dezembro 2000.

GONZÁLEZ-BENITO, O.; GREATORREX, M.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. Assessment of potential retail segmentation variables: An approach based on a subjective MCI resource allocation model. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 7, p. 171-179, 2000.



HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILAN, G. S. **Diferenciação por Serviços e Posicionamento Competitivo**. In: VIEIRA, G. B. B. **Logística e Distribuição Física Internacional: Teoria e Pesquisas**. São Paulo: Aduaneiras: 2006, p. 71-95.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos** (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, julho-agosto 2004.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REICHHELD, F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHAPIRO, B.; SVIOKLA, J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILBIGER, S. MBA em 10 lições. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THANG, D. C. L.; TAN, B. L. B. Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 10, p. 193-200, 2003.



Dados dos autores:

Nome completo: **Guilherme Bergmann Borges Vieira**

Filiação institucional: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Departamento: PPGEF

Função ou cargo ocupado: Professor da Universidade de Caxias do Sul - UCS e doutorando em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Endereço completo para correspondências: Av. Venâncio Aires, 134/612, Bairro Cidade Baixa, Porto Alegre-RS, Brasil.

Telefones para contato: (55) 51-99448504

e-mail: gbvieira@cpovo.net

Nome completo: **Cláudio José Müller**

Filiação institucional: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – RS – Brasil

Departamento: PPGEF

Função ou cargo ocupado: professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS –RS.

e-mail: cmuller@producao.ufrgs.br

Nome completo: **Francisco José Kliemann Neto**

Filiação institucional: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – RS – Brasil

Departamento: PPGEF

Função ou cargo ocupado: professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – RS.

e-mail: kliemann@producao.ufrgs.br

Submetido em: 14/08/2012

Aceito em: 12/09/2013