





## **RESUMO**

Tendo em vista as transformações ocorridas no mercado moveleiro nacional nos últimos tempos, a mais antiga loja de móveis infantis do Estado do Rio de Janeiro, a Castelinho Móveis e Decorações Infantis, demonstra a necessidade de uma estratégia dinâmica e de compreender detalhadamente os desejos e necessidades de seus clientes, para não perdê-los para a concorrência, hoje muito acirrada. Com base na análise do mercado moveleiro nacional e no detalhamento do composto de marketing varejista da empresa, este caso explora a situação da Castelinho, incluindo seu posicionamento, apresentação física da loja, atendimento, os atributos valorizados pelos consumidores e a situação da concorrência, analisando também o mercado nacional de produtos infantis em geral e o mercado moveleiro infantil em particular.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Castelinho. Móveis infantis. Varejo.

## SUMÁRIO

Introdução .....	5
A empresa .....	5
Posicionamento de mercado .....	6
O mercado moveleiro infantil no Brasil .....	7
A concorrência .....	10
O consumidor.....	12
Aspectos sociogrupais.....	12
Composto de varejo .....	13
Produto.....	13
Preço .....	13
Praça (ponto).....	14
Promoção .....	14
Apresentação física da loja e merchandising.....	15
Pessoal (atendimento).....	15
Questões .....	17
Referências.....	17

## Introdução

Nas últimas décadas, houve grandes transformações no mercado em geral. O mundo globalizado está aumentando a competitividade entre as empresas. O padrão que uma empresa deve seguir não mais se restringe ao padrão dos seus concorrentes diretos e próximos. A concorrência agora é muito maior do que isso.

Após a abertura do mercado, o consumidor brasileiro se tornou mais exigente e espera que as empresas se antecipem às suas expectativas. O dinamismo no mercado de varejo exige que os profissionais de marketing tenham respostas cada vez mais rápidas às necessidades dos consumidores.

Os produtos são cada vez mais parecidos e, por isso, é necessário que as empresas se preocupem em agregar valor ao que vendem. Independentemente da classe social, os consumidores conhecem os seus direitos e esperam que esses sejam respeitados.

As empresas precisam saber mudar junto com as transformações que ocorrem no mundo. Os consumidores atualmente não querem apenas produtos de qualidade, preços baixos e entregas pontuais. Isso é o requisito mínimo para que as empresas se mantenham no páreo.

É preciso estar sempre acompanhando as mudanças que ocorrem no varejo, pois o sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã. Cada pessoa tem diferentes motivações e reações, e deve-se tentar entender o que os clientes desejam para tomar atitudes acertadas e sobreviver neste mercado tão vulnerável. Tal situação é percebida, hoje, também no mercado de móveis em geral, e no mercado de móveis infantis em particular, onde atua a empresa-alvo deste estudo de caso, a Castelinho Móveis e Decorações Infantis.

## A empresa

A Castelinho é uma empresa familiar fundada em 1975. Possui uma sede em São Cristóvão, na cidade do Rio de Janeiro, e hoje conta com oito lojas situadas no Estado do Rio de Janeiro.

A empresa tem como missão proporcionar aos clientes um atendimento diferenciado e produtos de excelente qualidade. Segundo seu proprietário, ela é uma empresa bastante conhecida, visto que está há muito tempo no mercado e já serviu a diversas gerações de mães e pais.

Mesmo sendo a mais antiga loja de móveis infantis do Estado, ela tem perdido boa parcela de seu market share. Além disso, a empresa tem uma grande dificuldade com relação à sua margem, pois como os fornecedores do ramo de móveis infantis são praticamente os mesmos, trava-se uma disputa de preços que torna esse mercado pouco lucrativo. Para resistir a essas limitações, a empresa está passando por uma reestruturação.

Foi contratada uma consultora de vendas com experiência no mercado moveleiro infantil para treinar gerentes e vendedores que começaram, a partir de agosto de 2009, a ter metas a cumprir.

Um novo site, que dispõe de opções de e-commerce, será colocado no ar em breve, e por enquanto estão sendo estudadas melhores alternativas de controle de estoque e um melhor sistema de logística que evite falhas.

O layout das lojas também será reformulado gradativamente, criando um espaço muito agradável aos clientes e permitindo uma ótima oportunidade para o merchandising, como será visto mais à frente.

Para dar sustentação às mudanças que estão sendo pretendidas, é necessário avaliar uma série de detalhes, em especial os referentes ao planejamento de marketing, concorrência, expectativas da clientela e outros atributos relevantes para o sucesso da empresa.

De acordo com Parente (2000), em toda a etapa de avaliação da concorrência, o varejista compara suas próprias forças e fraquezas com as da concorrência. As empresas, e isto inclui a Castelinho, devem analisar os recursos disponíveis (financeiros, tecnológicos, humanos, etc.). Devem também analisar as competências atuais que poderão gerar vantagens competitivas e a diferenciação no mercado como merchandising visual, relação exclusiva com fornecedores, relacionamento com clientes, motivação da equipe, variedade de produtos, localização das lojas e outras.

## Posicionamento de mercado

Assim como uma empresa não deve querer atender a todos os consumidores, ela também não pode querer ser a melhor em todos os atributos. É muito difícil que uma empresa consiga ser a mais barata e que ofereça o melhor atendimento, simultaneamente.

A melhor maneira de definir que posicionamento seguir é descobrindo qual o benefício mais importante para o consumidor-alvo naquele determinado processo de compra.

Parente (2000) elaborou a classificação estratégica em quadrantes, ajudando os varejistas a ampliar suas percepções para desenvolver suas estratégias de posicionamento e para avaliar oportunidades de mercado.

Como exemplo, pode-se optar por um alto nível de serviços e preços superiores à média de mercado, ou focar a estratégia na redução dos preços, porém à custa do nível de serviço, como apresentado na figura 1:

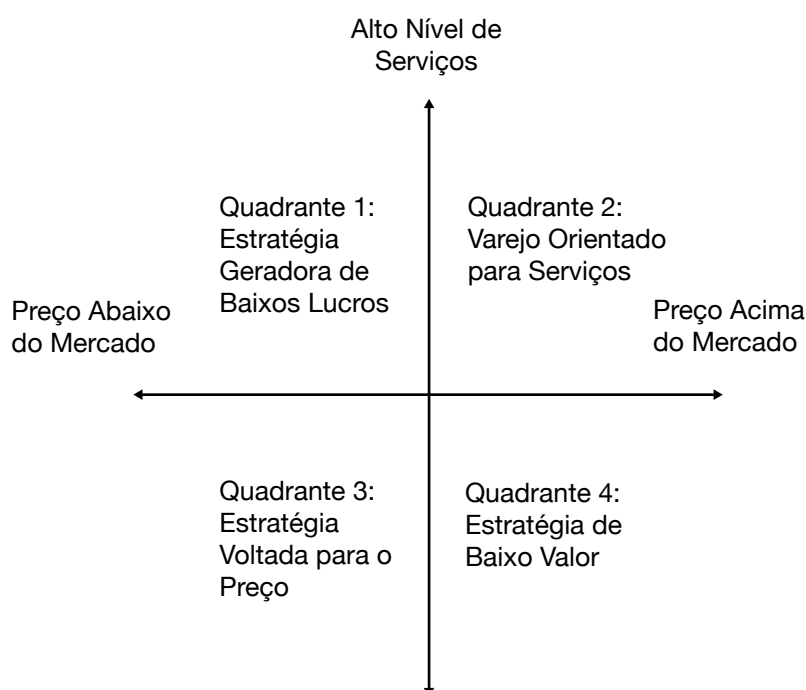


Figura 1: Matriz de Posicionamento  
Fonte: Parente, 2000

Segundo Aronovich, Proença e Vinic (2006), as estratégias com pouca probabilidade de sucesso são as do quadrante 1, com alto nível de serviços e preços baixos,

que compromete a rentabilidade do negócio, e a do quadrante 4, na qual cobra-se um preço elevado mesmo oferecendo um baixo nível de serviço. A chave para o sucesso na análise das duas variáveis do exemplo seria compreender os serviços que o consumidor-alvo efetivamente valoriza, para que aceite pagar mais por eles.

Segundo Parente (2000), os varejistas que buscam vantagens competitivas devem iniciar sua análise procurando identificar quem são seus clientes, suas expectativas, o grau de satisfação do consumidor com relação ao varejista e com seus concorrentes, as fontes de insatisfação e como melhorá-las. Esta avaliação serve para identificar os gaps (ou seja, as defasagens) em preços, linhas de produto, serviços, que poderão ser transformados em vantagens competitivas a partir de uma estratégia bem-elaborada.

O processo de decisão do cliente é definido por Kotler e Armstrong (2007) da seguinte forma: “Os clientes estimam qual alternativa irá lhes proporcionar o maior valor”. Os clientes são maximizadores de valor, e agem dentro de um repertório de alternativas, limitados pela sua mobilidade, conhecimento, custos e renda. Eles formam uma expectativa de valor que determina seu comportamento. O grau em que essas expectativas são atendidas define tanto sua satisfação como sua possibilidade de compra”.

Desse modo, com base no posicionamento da empresa, o comportamento do consumidor foi avaliado para melhor compreender o que o consumidor da Castelinho valoriza (preço, localização, promoção, ponto de venda, atendimento e produto) e propor uma sugestão de posicionamento com foco no cliente que permita à Castelinho oferecer outros atributos valorizados pelos clientes para, assim, não ficar tão vulnerável à guerra de preços que ocorre no mercado em análise.

## **O mercado moveleiro infantil no Brasil**

O mercado infantil no Brasil tem um público numeroso. Hoje são mais de 50 milhões de crianças na população urbana (SIDRA/IBGE/InterScience, 2003). Essa população tem diminuído em quantidade relativa, entretanto, o valor movimentado por ela tem aumentado.

Os casais estão se planejando melhor antes de ter filhos, e isso se refere não só ao planejamento financeiro, como à própria diminuição do número de filhos. As famílias estão mais fragmentadas e as crianças recebem presentes dos avós, tios, padrastos/madrastas, englobando desde brinquedos até utilidades domésticas e eletroeletrônicas.

Com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, há uma tendência a ocorrer um distanciamento dos filhos, que pode gerar um sentimento de culpa. Para enfrentá-lo, as mães muitas vezes acabam dando margem a um comportamento mais permissivo na decisão de compra dos filhos.

As crianças, nos tempos atuais estão se tornando fortes influenciadoras nas compras da família. Segundo pesquisa da InterScience (2003), 80% das decisões de compra de uma família brasileira são influenciadas pelas crianças, o que demonstra que elas passaram a contribuir nas decisões que até há alguns anos eram tomadas exclusivamente pelos pais ou responsáveis.

O mercado de produtos infantis movimenta 50 bilhões de reais por ano no Brasil. Deste montante, cerca de 5 bilhões são gastos em fast foods, 3 bilhões em licenciamento, 1,1 bilhão em brinquedos, 562 milhões em higiene e saúde e 2,5 bilhões em vestuário, sendo as meninas responsáveis por 70% de tudo o que é consumido neste segmento, conforme dados das instituições Abia; Abiral; Ibope Latin Panel; Abihpec e Abit (2009).

Com a finalidade de contextualizar o posicionamento da Castelinho, foi realizada uma pesquisa de campo, que dividiu a população da cidade do Rio de Janeiro e seus arredores de acordo com o poder aquisitivo de cada região. Na sequência, os indivíduos de poder aquisitivo semelhante foram agrupados para facilitar a segmentação eventualmente necessária para a análise do mercado. Percebe-se que os consumidores que fazem parte do grupo 1, que engloba regiões mais abastadas, são aqueles de maior poder aquisitivo. Em seguida vêm os componentes do grupo 3, e depois os do grupo 2

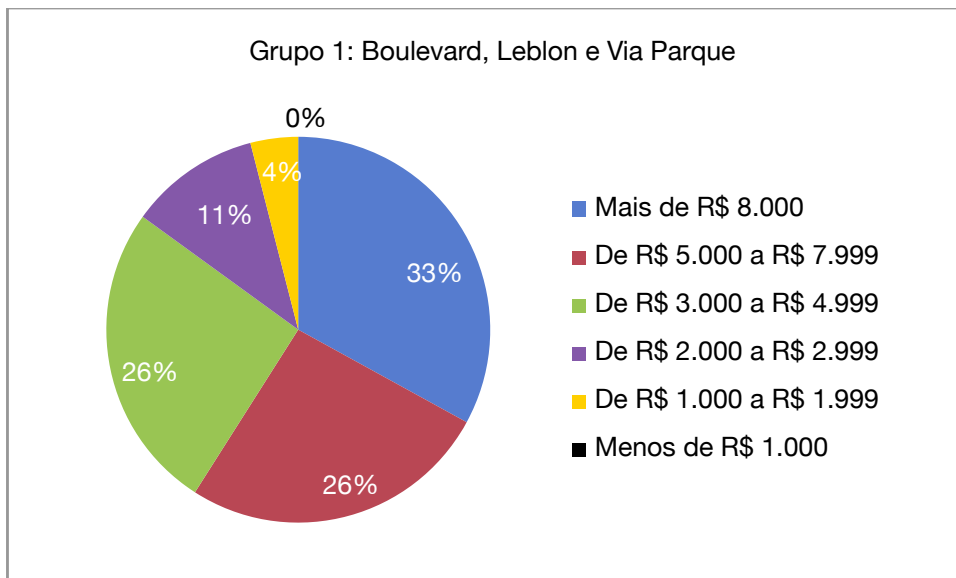


Gráfico 1 – Faixas de Renda do Grupo 1  
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

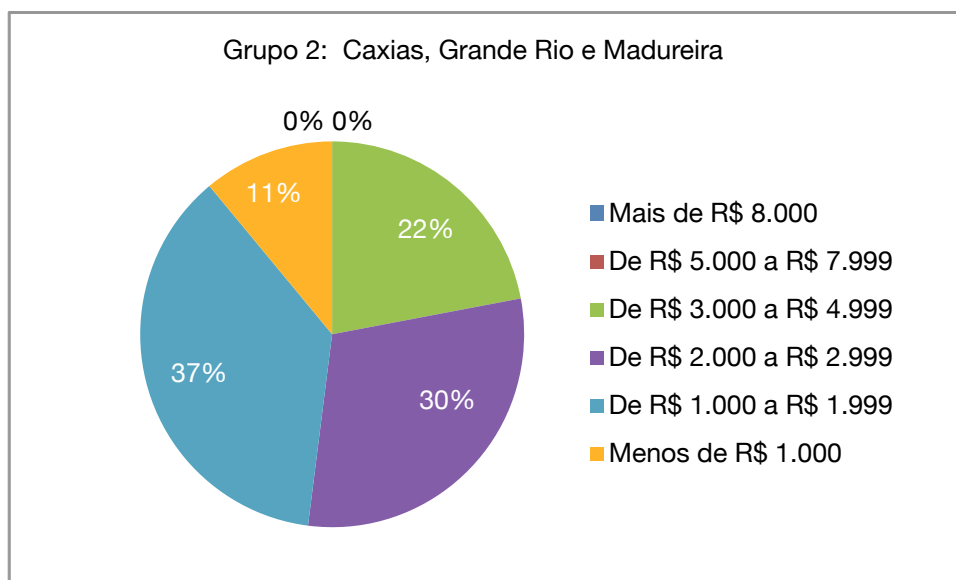


Gráfico 2 – Faixas de Renda do Grupo 2  
Fonte: Pesquisa de campo (2009)



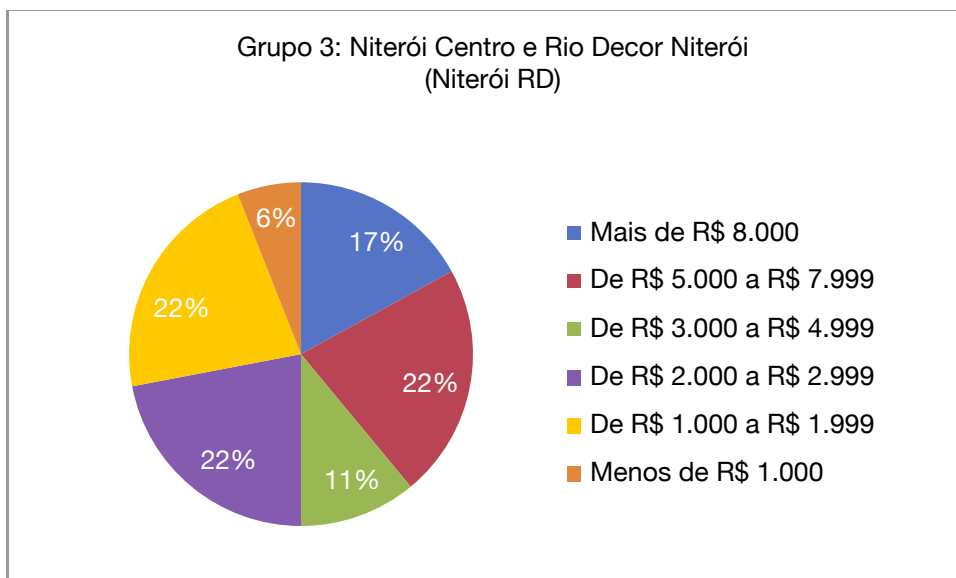


Gráfico 3 – Faixas de Renda do Grupo 3  
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

A partir desta divisão, e com base na pesquisa realizada com os clientes, foi possível identificar o que cada grupo de consumidores considera relevante ao comprar móveis infantis, e também o nível de satisfação com cada atributo.

GRUPO 1	Importância do atributo	Percepção do atributo				
		Excelente	Muito bom	Médio	Ruim	Péssimo
Preço	31%	0%	30%	70%	0%	0%
Atendimento	19%	44%	41%	11%	4%	0%
Localização	5%	37%	44%	19%	0%	0%
Qualidade	29%	15%	45%	33%	7%	0%
Variedade	12%	4%	15%	53%	30%	0%
Forma de Pgto	4%	4%	40%	56%	0%	0%

Tabela 1 – Avaliação dos atributos pelo Grupo 1  
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

GRUPO 2	Importância do atributo	Percepção do atributo				
		Excelente	Muito bom	Médio	Ruim	Péssimo
Preço	36%	22%	8%	70%	0%	0%
Atendimento	22%	73%	19%	4%	4%	0%
Localização	1%	33%	22%	41%	4%	0%
Qualidade	24%	33%	33%	30%	4%	0%
Variedade	8%	26%	15%	48%	7%	4%
Forma de Pgto	9%	56%	7%	37%	0%	0%

Tabela 2 – Avaliação dos atributos pelo Grupo 2  
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

GRUPO 3	Importância do atributo	Percepção do atributo				
		Excelente	Muito bom	Médio	Ruim	Péssimo
Preço	30%	11%	11%	78%	0%	0%
Atendimento	14%	83%	11%	0%	0%	6%
Localização	0%	56%	11%	27%	6%	0%
Qualidade	31%	22%	28%	44%	6%	0%
Variedade	14%	6%	6%	61%	28%	4%
Forma de Pgto	11%	28%	22%	44%	6%	0%

Tabela 3 – Avaliação dos atributos pelo Grupo 3  
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Na pesquisa realizada, foi investigada também a forma por meio da qual os clientes costumam buscar informações na hora da compra de um produto para seus filhos. Os resultados estão expostos na tabela a seguir:

Meio de pesquisa	Percentual
Internet	52%
Pesquisa em lojas	42%
Indicação	4%
Anúncios	2%

Tabela 4 – Meios de pesquisa dos clientes da Castelinho  
Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Quanto a esses quatro quesitos, a Castelinho aparentemente poderia ser beneficiada se os meios preferidos fossem a indicação, considerando-se os 34 anos de mercado da empresa, o que seria uma tendência para muitas pessoas que poderiam indicá-la; ou pesquisa direto nas lojas, já que a empresa possui oito lojas, um número considerável nesse mercado. No caso, como 42% pesquisam em lojas e apenas 4% se valem da indicação para suas decisões de compra, percebe-se uma diferença considerável.

Já os outros dois meios citados são pontos fracos da Castelinho, que possui um site ultrapassado, lançado há bastante tempo. Quanto aos anúncios, a Castelinho não faz nenhum tipo de propaganda, o que é justificado ao analisar a conduta da concorrente Abracadabra, que anuncia semanalmente em um suplemento do jornal mais lido na cidade, e a Castelinho opta por avaliar o quanto esses anúncios feitos pela concorrente têm influenciado os seus próprios clientes.

## A concorrência

Segundo Parente (2000), a avaliação da concorrência está apoiada na identificação dos pontos fortes e fracos, comparados com os dos outros varejistas. Esta análise ganha muito destaque em setores varejistas maduros, de baixo crescimento, como no caso da Castelinho, em que a ênfase concentra-se em superar a concorrência, e não em meramente obter clientes novos. A essência da avaliação da concorrência consiste em identificar as fontes de vantagem competitiva, refletidas nas habilidades e recursos da empresa. Tais vantagens podem significar maior competência em satisfazer aos clientes ou uma estrutura de custo mais baixa que a do concorrente, e assim contribuir para uma melhoria no market share e na rentabilidade.

A Castelinho possui um site na Internet, entretanto, ainda não comercializa por meio dele. Porém, um novo site para e-commerce está sendo construído e deverá entrar em breve no ar. Os concorrentes já dispõem de sites acessíveis ao público-alvo.

A Castelinho possui ainda diversos concorrentes substitutos, pois existem muitas lojas especializadas em alguns dos tipos de produtos que oferecem, principalmente para ferrosos e para decoração.

Os principais concorrentes da Castelinho são: Abracadabra, que é a líder do mercado; Tico Tica Bum, que também está no segmento de roupinhas; Bebê Decor, que atua com uma linha diversificada de produtos; e Mobi Kids, uma empresa nova que abriu 6 lojas em dois anos e está gerando uma guerra de preços.

Se a Castelinho ficar parada e não acompanhar, ou até liderar as mudanças no mercado, ela ficará desatualizada e perderá atratividade do ponto de vista dos consumidores. Por isso, é importante saber quem são os concorrentes mais procurados pelos clientes. Com esta informação em mãos, muitas decisões importantes poderão

ser tomadas com maior facilidade, como, por exemplo, a questão de que estratégia seguir, considerando o porte e a forma de atuação dos concorrentes atuais e potenciais. A Tabela 5 mostra quais concorrentes são mais procurados pelos clientes do Grupo 1.

GRUPO 1	
Abracadabra	85%
Tico Tica Bum	78%
Mobi Kids	22%
Bebê Decor	19%
Nenhum	11%

Tabela 5 – Concorrentes pesquisados pelos clientes do Grupo 1 antes de uma compra na Castelinho. Fonte: Pesquisa de campo (2009)

De acordo com a Tabela 6, a grande maioria dos clientes da Castelinho englobados no Grupo 1 também pesquisam a Tico Tica Bum (78%) e a Abracadabra (85%) antes de sua decisão final de compra. Apenas 11% dos entrevistados compraram na Castelinho sem antes pesquisar os concorrentes. Entretanto, o número de clientes que pesquisam a Bebê Decor e a Mobi Kids é relativamente pequeno – apenas 19% e 22%, respectivamente.

Essas informações são essenciais para a Castelinho, pois, sabendo que a grande maioria dos seus clientes pesquisam preços e produtos na Abracadabra e na Tico Tica Bum, ela deve analisar itens relacionados ao mix de marketing dos concorrentes, como preços praticados, formas de pagamento, promoções e linhas de produtos oferecidas. A Castelinho pode não conseguir ter vantagem em todos esses atributos, porém deve conhecê-los para criar estratégias que a mantenham competitiva no mercado em que atua.

Os clientes, em sua maioria, disseram que tanto a Abracadabra quanto a Tico Tica Bum possuem uma maior variedade de ferrosos e de artigos de decoração. No que se refere aos móveis propriamente ditos, apenas uma cliente disse ter achado os móveis da Abracadabra mais bonitos.

Já a Bebê Decor e a Mobi Kids não obtiveram grande percepção de valor, tanto que apenas uma minoria dos clientes indicou tê-las pesquisado antes de sua decisão final. Este resultado pode ter ocorrido devido ao pouco tempo que estas empresas têm de mercado, o que contribui para um menor grau de confiança na qualidade do que oferecem. Ressalte-se que nenhum dos clientes do Grupo 1 que pesquisaram essas lojas comentou ter percebido alguma deficiência por parte da Castelinho.

Para o grupo 2 os concorrentes mais procurados também são Tico Tica Bum, com 89%, e Abracadabra, com 70%. Com menor relevância, mais uma vez ficaram a Mobi Kids, com 19%, e a Bebê Decor, com 15%. Apenas 7% dos entrevistados compraram sem pesquisar, como exposto na Tabela 6:

GRUPO 2	
Tico Tica Bum	89%
Abracadabra	70%
Mobi Kids	19%
Bebê Decor	15%
Nenhum	7%

Tabela 6 – Concorrentes pesquisados pelos clientes do Grupo 2 antes de uma compra na Castelinho. Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Este resultado é muito parecido com o resultado do Grupo 1 e, portanto, as decisões a serem tomadas pela Castelinho aparentam ser as mesmas sugeridas para

o primeiro grupo. Em termos de reclamações percebidas quanto à Castelinho pelos membros do Grupo 2, sobressaíram as queixas quanto à variedade de produtos decorativos.

Já no grupo 3 o resultado foi um pouco diferente. Apenas a Abracadabra teve uma relevância expressiva, com 94% das respostas dos clientes indicando que tendem a pesquisar o que esta empresa oferece antes de suas compras. Percebe-se que dos componentes deste grupo, quase todos os que compram na Castelinho também frequentam a Abracadabra.

A Tico Tica Bum ficou em segundo lugar entre as mais visitadas pelo Grupo 3, com 33% das respostas, seguida da Bebê Decor e Mobi Kids, ambas com 11%. É interessante ressaltar que todos os entrevistados deste grupo haviam pesquisado ao menos um concorrente antes de optar pela compra na Castelinho, com mostrado na Tabela 7

GRUPO 3	
Abracadabra	94%
Tico Tica Bum	33%
Bebê Decor	11%
Mobi Kids	11%
Nenhum	0%

Tabela 7 – Concorrentes pesquisados pelos clientes do Grupo 3 antes de uma compra na Castelinho. Fonte: Pesquisa de campo (2009)

De acordo com este resultado, nota-se que na cidade de Niterói a Castelinho deve ter uma atenção especial com a concorrente Abracadabra. Como a grande maioria dos clientes que compram na Castelinho também pesquisam a Abracadabra, qualquer atitude comercial mais agressiva demonstrada pela Abracadabra poderá impactar nas vendas da Castelinho.

Porém, mesmo este grupo sendo o que procura mais massivamente um concorrente específico, é também o que menos procura outros concorrentes. Aparentemente, a Castelinho deve se aproveitar disso para gerar uma estratégia de “combate” a esta rival.

É importante notar que os clientes do Grupo 3, em sua maioria, disseram que a Castelinho é inferior a todos os concorrentes no quesito variedade de produtos. Houve ainda algumas citações elogiosas às formas de pagamento da Mobi Kids e ao design dos móveis da Abracadabra.

## O consumidor

Recentes estudos realizados no Brasil mostram que os consumidores das classes mais populares têm um comportamento de compra mais conservador, optando por marcas líderes, pois, como os recursos são limitados, não querem correr o risco de errar na escolha (Aronovich, Proença e Vinic, 2006). Esse comportamento é muito bom para a Castelinho, que, sendo a mais antiga loja de móveis infantis da cidade, pode passar bastante segurança e confiabilidade ao consumidor de baixa renda.

## Aspectos sociogrupais

De acordo com Aronovich, Proença e Vinic (2006), é importante saber as diferenças que existem nos hábitos de compra de homens e mulheres para se obter sucesso na estratégia de vendas.

Homens normalmente não gostam de comprar e são objetivos. Por isso, para atender este público é importante que a loja esteja bem-organizada e sinalizada, o homem em geral deseja encontrar o que procura sozinho e não gosta de pedir ajuda. Já as mulheres adoram fazer compras. Todo o processo é um prazer para elas e por isso é importante criar uma atmosfera de sonho e encantamento.

Geralmente, a compra na Castelinho é realizada pelo casal. Em muitos casos, a mãe vai durante a semana para escolher o que quer e volta no fim de semana para fazer a compra com o marido.

## Composto de varejo

Segundo Boone e Kurtz (1999), o conceito de marketing mix foi criado por E. Jerome Mc Carthy e adotado nos meios acadêmico e empresarial como os 4 Ps (product, place, price e promotion; em português, produto, distribuição, preço e comunicação). Trata-se do conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para satisfazer as necessidades dos consumidores e influenciar suas decisões de compra.

De acordo com Parente (2000), em se tratando especificamente de empresas varejistas, além dos tradicionais 4 Ps, devem ser incluídos mais dois: apresentação (do inglês presentation), que se refere à apresentação física do estabelecimento e itens a ela relacionados, e pessoas (people) para o atendimento e recepção dos clientes. Assim, é interessante que seja analisado o marketing mix varejista, composto pelos “6 Ps” da Castelinho.

## Produto

Produto no varejo, segundo Aronovich, Proença e Vinic (2006) é tudo o que se pretende oferecer ao consumidor com o objetivo de venda. Para se obter sucesso no varejo, é muito importante a adaptação e adequação dos produtos oferecidos às necessidades de cada público-alvo.

Cada setor varejista é determinado pela composição de produtos que a loja oferece. Estes devem estar consistentes com as demais variáveis do mix varejista.

A Castelinho oferece uma grande variedade de móveis, ferrosos e artigos de decoração com qualidade e preços bastante diversificados, atendendo a quase todas as classes sociais.

## Preço

“Os profissionais de marketing criam estratégias de precificação para dar suporte aos objetivos de marketing. De maneira geral, os objetivos de preço incluem apoio ao posicionamento do produto, obtenção de um nível desejado de vendas ou lucros, competitividade em termos de preço ou de participação de mercado, sobrevivência da organização e obtenção de um padrão de responsabilidade social.” (CHURCHILL e PETER, 2005, P. 361)

Percebe-se que no varejo a variável de preço afeta rapidamente a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas, uma vez que é muito fácil e rápida a alteração do preço de um item colocado à venda. Devido a esta facilidade na alteração dos preços, muitos varejistas assumem uma postura fortemente competitiva, respondendo de forma agressiva às alterações de preços observados na concorrência.

A propaganda varejista brasileira, na maioria das vezes, sustenta-se nas ofertas de preço (PARENTE, 2000), sem focar com tanta ênfase na qualidade do que é oferecido, porém os varejistas não podem se esquecer de que os preços praticados devem estar alinhados com o posicionamento pretendido e de que nem todas as políticas de redução de preços se sustentam no longo prazo.

Segundo Aronovich, Proença e Vinic (2006) e Parente (2000), são duas as táticas de preços mais utilizadas pelos varejistas:

- Preços baixo todos os dias (conhecida também como EDLP - every day low price): o varejista monitora o preço da concorrência e procura estar precificado sempre abaixo desta, acabando com a incerteza de preços de uma semana para a outra. A razão mais importante para a adoção dessa política é de que descontos e promoções constantes são muito dispendiosos. Com esta política, o varejista ganha a confiança do consumidor no que se refere a seus “bons” preços, mas deve haver especial atenção para a questão da qualidade, uma vez que qualidade e preço são dimensões que caminham juntas.

- Preços altos/baixos: os varejistas oferecem preços altos para certos produtos e para outros pratica, temporariamente, um preço abaixo da política EDLP, geralmente com o objetivo de “desencalhar” algum produto ou na troca de coleção. Esta política é justificada pelo entusiasmo e atração que as promoções pontuais causam nos consumidores.

Parente (2000) classifica mais um tipo de política de preços, a de preços médios de mercado, na qual o nível de preço situa-se num patamar intermediário, não gerando vantagem nem desvantagem competitiva. O varejista que pretende utilizar essa estratégia deve procurar ganhar vantagem competitiva em outros aspectos, como localização ou atendimento.

Entre essas políticas, a Castelinho adota a de preços médios de mercado, e para não ficar sem um diferencial competitivo, procura fornecedores diversos para estar apta a oferecer produtos diferentes da concorrência.

## Praça (ponto)

Segundo Aronovich, Proença e Vinic (2006), está havendo uma tendência de um futuro no qual não existirá um canal absolutamente mais importante (internet, loja ou catálogo). Para obter sucesso, as empresas deverão ser capazes de atender seus clientes onde, quando e como eles quiserem comprar, no modelo denominado varejo multicanal.

É importante que as empresas entendam quais as vantagens de cada meio e o que os consumidores querem. No caso da Castelinho, existem alguns produtos que os consumidores fazem questão de ver e não aceitam comprar por catálogo, o que mostra que provavelmente também não irão comprar pela internet.

## Promoção

Os varejistas utilizam o composto promocional para trazer os clientes à loja e incentivá-los a comprar. O varejista tem como objetivo dar informações sobre a loja e os produtos que comercializa, mostrar as vantagens de comprar naquela loja e não em uma concorrente, e persuadir o cliente (PARENTE, 2000).

É de extrema importância que a estratégia de posicionamento definida pela empresa seja a base para toda estratégia de comunicação a ser adotada. Esta deve ser tratada a partir da definição do posicionamento da empresa. Independentemente do veículo de comunicação utilizado, a marca devere falar uma linguagem só.

Segundo Aronovich, Proença e Vinic (2006), o composto promocional no varejo é a combinação de três programas que devem estar bem-integrados para que se reforcem entre si e consigam alcançar a imagem e os objetivos promocionais da empresa:

Propaganda – é uma mensagem paga, divulgada pelos veículos de comunicação para um público-alvo definido. Os principais objetivos de uma propaganda são desenvolver e reforçar a imagem da empresa, informar os clientes sobre a mercadoria e sobre os preços e anunciar promoções. Os canais mais utilizados no mercado em questão são jornais, revistas, rádio, televisão e internet.

Promoção de vendas é qualquer programa comercial voltado ao consumidor, que acrescenta um valor tangível ao produto ou à marca, podendo indicar redução de preço ou alguma oferta.

Publicidade está ligada à imagem da empresa e tem como característica principal a impessoalidade, já que a publicidade não é paga pelo varejista.

## Apresentação física da loja e merchandising

Segundo Parente (2000), nenhuma outra variável do composto varejista provoca tanto impacto inicial no consumidor quanto a loja em si. A loja é o local onde o consumidor exerce o seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação com o varejista.

A atmosfera da loja e todo o trabalho de merchandising são pontos fundamentais de uma estratégia de marketing bem-sucedida no varejo. Todas as decisões devem visar não só a construir a imagem e conquistar a preferência do público-alvo como também estimular a produtividade na área de vendas, usando ambientes trabalhados que façam com que o consumidor passe mais tempo na loja e compre mais.

De acordo com o POPAI do Brasil (Point of Purchase Advertising International, 1998), 85% dos consumidores decidem pela compra no ponto de venda, o que torna o merchandising ainda mais essencial. Na pesquisa realizada constatou-se que 73% dos consumidores decidem o produto que vão comprar e a marca na própria loja, 12% decidem a marca na loja enquanto o produto já está decidido e 15% tomam as suas decisões a respeito do produto e da marca antes de chegar à loja.

Segundo Aronovich, Proença e Vinic (2006) o plano de merchandising serve para aumentar a venda por impulso, criar um elo entre a propaganda e o produto no ponto de venda e também para auxiliar os funcionários do varejo.

Uma loja bem sinalizada, que expõe bem os produtos e deixa acessíveis folhetos explicativos a respeito dos produtos, pode atender bem um cliente sem que ele precise da ajuda de um vendedor. Essa estratégia funciona muito bem para os homens, que não gostam de perguntar e preferem encontrar sozinhos o que precisam.

Além disso, um produto não visto é um produto não comprado, e por essa razão é muito importante que os produtos estejam bem-expostos.

A apresentação da loja, no caso da Castelinho, é muito importante. Como os produtos oferecidos são relativamente caros, os consumidores costumam pesquisar bastante, antes de efetuar a compra. Por ser uma das lojas mais tradicionais, a Castelinho é sempre visitada; conseguir criar uma estratégia de encantamento do consumidor já dentro da loja seria uma excelente oportunidade de conquistar o cliente.

## Pessoal (atendimento)

“Como a qualidade dos produtos foi se tornando acessível para a grande maioria das

empresas que produziam e/ou comercializavam aquilo que a sociedade desejava, as grandes diferenças entre elas foram diminuindo e a prestação de serviços começou a despontar e chamar a atenção de todos.” (ARONOVICH, PROENÇA e VINIC, 2006)

Segundo Parente (2000), os serviços e atendimento englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor. Quando estes são desempenhados adequadamente, cria-se uma relação de longo prazo, mantendo a fidelidade do consumidor. A relação pessoal criada com os consumidores constitui uma importante vantagem competitiva.

O desenvolvimento de um bom padrão de serviços e atendimento é um processo de longo prazo. Para que as mudanças realmente ocorram, é preciso que os funcionários também sejam valorizados e assim exerçam um bom trabalho. Os funcionários que consideram a empresa em que atuam um bom lugar para se trabalhar são mais capazes de prestar serviços excelentes.

Além do atendimento em loja, a Castelinho precisa ter processos muito bem feitos e estruturados. É oferecido serviço de entrega, montagem e assistência técnica, que precisam ser feitos respeitando a preferência do cliente quanto a prazos e evitando inconvenientes.

Aronovich, Proença e Vinic (2006) sugerem uma estratégia de serviços cujos passos para a sua execução são:

- Criar na empresa a cultura necessária à obtenção da excelência no atendimento ao cliente. Para isso, é necessário que esta cultura seja desenvolvida inicialmente pela diretoria e a partir daí se espalhe por toda empresa de forma sistemática e contínua.

- Assegurar que existam em todos os níveis da empresa processos atualizados e confiáveis. Não adianta ter excelentes vendedores se estes não recebem um suporte da empresa. É preciso que sejam criados processos que ocorram em uma sequência lógica e racional, direcionados à obtenção da excelência em serviços.

Para a Castelinho, a fim de que o ciclo de serviços esteja completo, é necessário que diversos setores estejam trabalhando em sintonia. Nem sempre tem-se em estoque todos os produtos vendidos, é preciso que a encomenda seja feita, que a fábrica entregue no prazo para que dê tempo de o produto ser entregue ao cliente pela transportadora. Após a entrega é necessária a montagem, que deve ser feita com cuidado para que não seja preciso assistência técnica. Caso contrário, será necessário pedir a peça para a fábrica, entregar e remontar o produto no cliente.

Por esse processo já ser longo, não deve haver espaço para erros, que certamente trarão insatisfação por parte dos clientes.

- Identificar claramente o que o cliente precisa é muito relevante. Os executivos das empresas que pretendem tomar atitudes acertadas devem estar frequentemente na loja, tendo contato com os clientes e ajustando as estratégias quando forem verificadas mudanças no comportamento do cliente.

- Certificar-se durante os processos de que as expectativas dos clientes estão sendo materializadas e atendidas corretamente.

- Verificar quais atributos de valor dos serviços a empresa tem e quais destes são diferenciais frente aos concorrentes. Se a empresa oferecer apenas os mesmos serviços que sua concorrência oferece, ela não estará criando um diferencial. Por outro lado, se ela detectar algum ponto que não está sendo bem trabalhado pelo concorrente, ela pode valorizar-se exercendo um excelente trabalho justamente no ponto onde a concorrência é fraca.

- Adequar a estratégia de serviços aos recursos disponíveis. Não adianta criar



estratégias que não sejam condizentes com os recursos de que a empresa dispõe, toda estratégia que a empresa pretende seguir deve ser viável no longo prazo.

- Assegurar que a estratégia seja entendida por todos os funcionários. Este é o passo que operacionaliza os esforços para que a estratégia de serviços seja conhecida e praticada por todos.

A Castelinho já oferece treinamento aos seus gerentes e vendedores, porém é muito importante reconhecer que essa iniciativa não será suficiente se estes profissionais não tiverem o suporte necessário dos outros setores envolvidos nos processos.

Além disso, uma consultoria contratada não será suficiente para criar uma cultura com foco no cliente, é preciso que a diretoria incorpore essa visão e passe adiante, servindo de exemplo a todos os colaboradores da empresa.

### **Questões para discussão**

1. Identifique os concorrentes diretos e indiretos da Castelinho.
2. Faça uma análise SWOT da empresa, com base nas informações fornecidas no caso estudado.
3. Com base na Matriz de Posicionamento, qual estratégia a Castelinho deve seguir e por quê?
4. Em uma compra de móveis infantis, o que se pode dizer a respeito dos papéis de compra envolvidos?

### **Referências**

ARONOVICH, Henrique., PROENÇA, Maria Cristina A., VINIC, Richard. Varejo e Clientes. 2. Ed. São Paulo: DVS Editora, 2006.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. Contemporary Marketing. U.S.A.: The Dryden Press, 1999.

CHURCHILL, G.A., PETER, J.P. Marketing: Criando valor para o cliente. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

INTERSCIENCE. Informação e Tecnologia Aplicada. 2003. Disponível em: [www.interscience.com.br](http://www.interscience.com.br) . Acesso em: 21 jun. 2008.

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

POPAI do Brasil – 1998. Os Quatro Pilares. Disponível em [http://www.popaibrasil.com.br/biblioteca/arquivos/os\\_4\\_pilares.pdf](http://www.popaibrasil.com.br/biblioteca/arquivos/os_4_pilares.pdf) Acesso em 20 fev.2008

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.