

Uma análise dos indicadores de competitividade do setor varejista gaúcho sob a ótica do consumidor

An analysis of the competitiveness of the gaúcho retailer sector indicators in the consumer's perspective

FERNANDA CALLEGARO

*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS),
Mestre em Administração de Empresas.
e-mail: fercallegaro@hotmail.com*

ANA RITA CALLEGARO

*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS),
Doutoranda em Administração de Empresas.
e-mail: anarita_cc@yahoo.com.br*

STEFÂNIA ORDOVÁS DE ALMEIDA

*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
Professora do Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas
e-mail: stefania.almeida@pucls.br*

1. Introdução

Nas últimas décadas, o setor varejista tem passado por significativas transformações e mudanças. A exemplo disso, destaca-se a expansão dos centros de compras para os *shoppings centers*, as transformações no processo de segmentação dos clientes e na configuração dos ambientes de loja, e, mais recentemente, o advento das novas tecnologias e mídias sociais, que tem alterado a forma como os consumidores interagem, relacionam-se com as empresas e consomem produtos e serviços (Elms et. al., 2011).

Do mesmo modo, o setor varejista tem se caracterizado como uma atividade de alta relevância, que exerce impacto sobre o desenvolvimento econômico e social das nações no cenário mundial. No contexto brasileiro, os dados da Pesquisa Mensal do Comércio, realizada pelo IBGE em abril de 2013 (os mais atualizados disponíveis), refletem essa representatividade, demonstrando que as 27 Unidades da Federação obtiveram resultados superiores em termos de volume de vendas, se comparados ao mesmo período do ano anterior (abril de 2012). No estado do Rio Grande do Sul, a média do volume de vendas no varejo apresentou um crescimento superior em relação aos demais estados (11,1%). Baseando-se nesses dados, percebe-se que o estado do Rio Grande do Sul se caracteriza como relevante, dada a sua alta representatividade no contexto varejista; e será, portanto, o foco de análise da pesquisa em questão.

Baseando-se nesse cenário, Brasil e Almeida (2010) reforçam que essas mudanças tendem a se acentuar nos próximos anos. A pesquisa foi concretizada a partir de dados secundários, além da reunião de diversos pontos de vista e expectativas de 11 especialistas envolvidos no setor varejista gaúcho (consultores, professores, publicitários e dirigentes de órgãos do setor). Os resultados da pesquisa apontam para quatro tendências que podem impactar significativamente o modelo de negócios e o modo de pensar sobre o varejo mundial e sobre o varejo gaúcho nas próximas décadas, categorizados da seguinte forma: (1) **o varejo onde o consumidor está**, que destaca a mobilidade que as novas tecnologias (TV Digital, *mobile marketing*, internet) estão proporcionando aos indivíduos em termos de diversidade de canais de consumo, desconsiderando as limitações geográficas e de tempo disponível para o consumo; (2) **o balanço de forças entre o fabricante e o varejista se reconfiguram**, em que novamente é reforçado o papel das novas tecnologias não somente em termos de mobilidade de compras para o consumidor, mas também em relação às novas formas de comunicação e interação entre fabricantes, varejistas e consumidores; (3) **a nova concorrência**, como, por exemplo, o varejo *online*, que tem reconfigurado os meios de compra e venda de

Resumo

O presente artigo objetiva abordar o tema competitividade no varejo sob a ótica do consumidor. Nos últimos anos, diversos autores destacaram o crescente número de estudos relacionados ao setor varejista, porém, algumas lacunas permanecem constantes, principalmente em relação ao comportamento do consumidor e às teorias competitivas (Grewal; Levy, 2007; Brown; Dant, 2009). Considerando-se essas lacunas, este artigo propõe-se a analisar a percepção dos consumidores sobre os indicadores de competitividade do varejo gaúcho. Nesse sentido, mediante um estudo de natureza qualitativa, foram entrevistados 13 consumidores, abordando diferentes segmentos no contexto varejista gaúcho. Baseando-se nos resultados do estudo, foi possível constatar que diferentes percepções emergiram nos discursos dos entrevistados, os consumidores perceberam tanto benefícios utilitários — relacionados a questões mais objetivas e racionais de compra — como também benefícios hedônicos, alinhados a aspectos simbólicos, emocionais e de identificação com os produtos e/ou serviços.

Palavras-chave: Varejo. Competitividade. Comportamento do Consumidor.

Abstract

This article aims to discuss the subject of competitiveness in retail under the consumer perspective. In recent years, several authors have highlighted the growing of studies related to the retail sector, some gaps, however, remain constant, especially in relation to consumer behavior and the competitive theories (Grewal; Levy, 2007; Brown; Dant, 2009). Given these shortcomings, this article proposes to analyze the perception of consumers' retail competitiveness indicators. In this sense, through a qualitative study, thirteen consumers were interviewed, addressing different segments of the retail context. Based on the study results, it was found that different perceptions emerged in the interviews, in which consumers perceived benefits in both utilities — related to more objective and rational buying issues — as well as hedonic benefits, aligned to the symbolic, emotional and identification with the products and/or services.

Keywords: Retail. Competitiveness. Consumer Behaviour.

produtos e serviços; e (4) **o poder compartilhado**, que tem viabilizado aos fabricantes a comunicação direta com os consumidores mediante novas tecnologias.

Prahalad e Ramaswamy (2003) reforçam tais ideias, evidenciando que essas transformações e tendências no cenário varejista; impactam, sobretudo, a forma como as empresas competem no mercado. Desta maneira, a competitividade centrada na oferta de produtos e serviços é caracterizada como uma forma usual e popular de defesa das empresas em relação à concorrência. Sob essa ótica, a competitividade se configura através do foco no produto, resultado natural das empresas que buscam criar valor através dos seus produtos e serviços. Entretanto, os autores integraram uma nova perspectiva de análise no processo de competitividade no setor varejista, esta agora centrada na cocriação de valor. Em síntese, o processo de cocriação de valor considera as percepções e as expectativas dos consumidores, pressupondo que o valor deve ser cocriado de modo bilateral — entre a empresa e o consumidor. Conseqüentemente, as inovações (produtos e serviços) serão o resultado dessa interação.

Considerando-se uma nova perspectiva de análise, que integra a percepção do consumidor no processo de cocriação de valor, além da representatividade do setor varejista no cenário mundial e local, este artigo objetiva colaborar para que algumas lacunas acadêmicas em aberto possam ser sanadas. A primeira lacuna refere-se à carência de estudos acadêmicos com foco na análise da competitividade no varejo. O estudo conduzido por Grewal e Levy (2007) traz sustentação para essa evidência, mediante a revisão da literatura apresentada no *Journal of Retailing*, no período de 2002 a 2007. Os autores chamam a atenção para a falta de pesquisas, especificamente, na área do comportamento do consumidor, que explorem a temática. Essas investigações poderiam gerar *insights* relacionados ao desenvolvimento e à implementação de estratégias no varejo. Posteriormente, Brow e Dant (2009) deram seqüência ao estudo proposto por Grewal e Levy (2007); analisando, porém, os artigos publicados no período subsequente, 2004 a 2009. Igualmente, a revisão evidencia a carência de estudos que abordem os indicadores competitivos do varejo.

A segunda lacuna identifica a restrita linha de estudos que consideram o ponto de vista do consumidor como um elemento central na obtenção da vantagem competitiva no varejo. Em convergência a essas ideias, Brito, Vieira e Espartel (2011) apontaram algumas trilhas para futuras pesquisas na área de varejo. Entre elas, observou-se a necessidade de pesquisas centralizadas no papel do cliente no que diz respeito a novas formas de interatividade no varejo. Assim, constata-se que as percepções e as expectativas

do consumidor em relação à empresa poderiam ser integradas aos modelos de competitividade. Com base nessas evidências e com o intuito de colaborar nesse sentido, este artigo objetiva responder ao seguinte questionamento: **Qual a percepção do consumidor em relação aos indicadores de competitividade no setor varejista gaúcho?**

2. Referencial Teórico

O presente referencial teórico objetiva discutir três temáticas centrais, que embasam o estudo proposto: definições relacionadas à competitividade no contexto do varejo, a relação entre o valor para o cliente e a vantagem competitiva; e, por fim, a competitividade sob a ótica do consumidor.

2.1 Competitividade no Varejo

No sentido amplo, a competitividade, segundo Oliveira (2004, p. 3), pode ser compreendida como “a aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e a sua participação de mercado”. Especificamente, na pesquisa acadêmica, o conceito tem sido analisado sob um prisma multidimensional e relativo, que considera três dimensões fundamentais: país, indústria e empresa (Ambastha; Momaya, 2004).

Na visão de Maschieto (2006), a competitividade de um setor é avaliada com base na capacidade de um grupo de empresas concorrentes de determinado país frente os grupos de empresas concorrentes de outros países. Connor (2003) complementa a discussão em torno do conceito através do seguinte questionamento: quem decide se uma empresa é competitiva ou não? Essa resposta se torna ampla, à medida que os públicos envolvidos possuem diferentes critérios e indicadores de avaliação. Por exemplo, os governos podem definir se uma empresa é competitiva fundamentando-se em aspectos legais. Já os gestores podem definir a competitividade em termos de participação e crescimento de mercado. Em contrapartida, os acionistas podem julgar a competitividade considerando os ganhos e o crescimento do capital. Por fim, os demais públicos, como, por exemplo, os consumidores, podem avaliar a competitividade com base nos valores de uma determinada empresa: respeito ao ambiente, a contribuição social e as políticas de emprego. Em linhas gerais, Maschieto (2006) e Connor (2003) consideram que determinada empresa pode ser considerada mais ou menos competitiva em função do valor que ela e os seus concorrentes entregam aos seus clientes. Dessa forma, quanto mais expressivo é percebido o valor pelos clientes, mais competitiva será considerada a empresa.

No contexto específico do varejo, nota-se que os estudos abordando o tema e, sobretudo, os meios para se avaliar a competitividade do setor são limitados. Resgatando algumas ideias apresentadas anteriormente, Brown e Dant (2009) analisaram artigos publicados no principal periódico da área, o *Journal of Retailing*, e chegaram à conclusão de que a carência de artigos abordando o tema competitividade não se deve ao desinteresse dos pesquisadores acadêmicos pelo tema, mas sim é resultado de *gaps* de pesquisa que ainda não foram respondidos: “na nossa opinião, a palavra final sobre competição no varejo ainda não foi escrita, desta forma, a aplicação da teoria competitiva aos problemas do varejo pode ser uma área para pesquisas frutíferas” (Brown; Dant, 2009, p. 115).

Entre os artigos que tratam o tema competitividade no setor varejista, destaca-se o trabalho concretizado por Lusch *et. al.* (2007) e Lusch e Vargo (2006), uma vez que propõem uma nova abordagem conceitual para analisar o respectivo conceito, definida como a “Lógica do Serviço-Dominante” (LS-D). Esse conceito enfatiza o papel do consumidor no processo de compra/consumo, que se converte de uma postura passiva para uma atitude ativa de coautoria no processo de criação do valor de uso/consumo. Visando proporcionar uma melhor compreensão sobre o conceito, os autores destacam que as ações de marketing não devem ser desenvolvidas restringindo-se propriamente aos produtos e/ou ofertas, mas devem considerar as experiências de consumo como um todo. Na Lógica do Serviço-Dominante, o serviço é entendido como a aplicação de competências especializadas — conhecimento e habilidades — mediante ações, processos e *performances* para o benefício de outro indivíduo ou do próprio indivíduo (Vargo; Lusch, 2004).

Em suma, a lógica dominante centrada no serviço representa uma reorientação filosófica, que pode ser aplicada a todas as ofertas de marketing, incluindo aquelas que envolvem resultados tangíveis no processo de prestação de serviço. Outro ponto saliente dessa lógica é que o valor é definido pelo consumidor e é cocriado com a participação dele, ao invés de estar apenas inserido no produto (Vargo; Lusch, 2004). Dessa forma, essa lógica está alicerçada em uma abordagem integrativa entre a organização e o mercado, ao passo que a criação de valor mútua com consumidor se materializa em uma oportunidade para que as empresas se diferenciem significativamente da concorrência (Lusch *et. al.*, 2007).

2.2 Valor para o Cliente e Vantagem Competitiva

Tradicionalmente, o conceito de valor vem sendo discutido mediante diferentes facetas na literatura acadêmica de Marketing. Analisando-se a perspectiva relacional entre a empresa e o consumidor, o conceito

de valor pode ser interpretado sob uma ótica dicotômica. Do ponto de vista da organização, o “customer equity”, ou “valor do cliente”, é entendido como o que é percebido e representa valor para a empresa não somente em termos de lucratividade, mas também em relação à sua contribuição ao longo da vida útil de consumo. Em contrapartida, o conceito de “customer value”, ou “valor para o consumidor”, contempla a perspectiva do consumidor, em especial, como ele percebe o valor oferecido pela empresa (Woodruff, 1997; Rust; Zeithmal; Lemon, 2001). Woodruff e Gardial (1996, p. 54) reforçam esse conceito, afirmando que o valor representa “a percepção do consumidor sobre o que ele deseja que aconteça (consequências) em uma situação específica de uso, com a ajuda de algum produto e/ou oferta de serviço, no sentido de alcançar alguma proposta e/ou meta”.

Demais estudos também relacionaram o conceito de valor do cliente tanto em termos subjetivos como objetivos e/ou emocionais e racionais a respeito das empresas, marcas, produtos e/ou serviços. Zeithaml (1998), considerada a precursora na introdução do conceito, expõe que o valor do cliente abrange uma avaliação geral feita pelo consumidor em relação à utilidade do produto, ponderando principalmente as suas percepções sobre o que lhe é oferecido. Nesse sentido, a percepção de valor do cliente engloba a qualidade dos atributos funcionais e emocionais ou, ainda, um nível de abstração mais elevado, como, por exemplo, os valores pessoais do próprio indivíduo. Em síntese, o modelo proposto pela autora destaca que o somatório desses benefícios — hedônicos e utilitários — são determinantes na quantidade de investimento (monetário, tempo, energia e de fatores psicológicos) que o consumidor estará disposto a fazer.

Outra concepção interessante é exposta por Holbrook (1999) ao sugerir uma definição mais contemporânea do conceito de valor do cliente, à medida que associa o valor percebido ao conceito de experiência do consumidor. Essa ótica não se limita à análise da funcionalidade do produto e/ou do serviço adquirido, mas engloba o ponto de vista experiencial, embasado em quatro dimensões: a interatividade, o relativismo, a preferência e a experiência de consumo. A interatividade refere-se à ideia de que o valor percebido se fundamenta através das interações entre o sujeito e o objeto. Essas interações, por sua vez, podem ocorrer tanto sob uma perspectiva predominantemente utilitária como também hedônica. Já o relativismo alinha-se à proposta de que o valor percebido pode ser avaliado, mediante a comparação entre objetos e também individualmente, visto que os consumidores possuem opiniões distintas em relação à determinados julgamentos no processo de escolha. Além disso, o valor percebido pode ser analisado em termos situacionais, uma vez que os julgamentos distintos

por parte dos indivíduos dependem do contexto no qual se encontram inseridos. Em contrapartida, a preferência relaciona-se aos julgamentos realizados pelos consumidores com base nas atitudes, opiniões e avaliações. Por fim, a experiência compreende uma visão ampla, resultado de um somatório dos conceitos citados (Holbrook, 1999).

Expostas algumas abordagens conceituais que exploram diferentes percepções acerca do valor para o cliente, também observaram-se, na literatura, concepções distintas abordando o conceito da vantagem competitiva. No ponto de vista dos autores Prahalad e Ramaswamy (2004b), a vantagem competitiva de uma empresa está ancorada no processo de cocriação de valor. Como citado, a criação de valor é consequência da interação entre o consumidor e a empresa. Além disso, caracteriza-se como um processo centrado no indivíduo e na sua experiência de cocriação. Quando de alta qualidade, essas interações possibilitam que um consumidor desenvolva experiências únicas com a empresa, as quais podem ser consideradas a chave para desencadear novas fontes de vantagem competitiva. Dessa forma, compreender os significados envolvidos na percepção de valor sob a perspectiva do cliente tornou-se um componente significativo para que as organizações possam aprimorar suas estratégias, desde que devidamente alinhadas às necessidades e desejos dos consumidores.

Conforme pontua Anderson *et. al.* (2006), a proposição de valor para o cliente deve ser definida a partir da perspectiva do cliente, que desempenha um papel estratégico dentro da organização em busca de vantagem competitiva. Dessa forma, o valor para o cliente e a vantagem competitiva são elementos interrelacionados, que podem ser utilizados na identificação de propostas de valor ao cliente bem-sucedidas. Rintamäki, Kuusela e Mitronen (2007, p. 624) complementam essa ideia através do seguinte ponto de vista: “enquanto o valor para o cliente é sempre definido pelas percepções subjetivas do consumidor e avaliações da experiência total do consumidor, a vantagem competitiva é definida pela empresa através do uso dos recursos e capacidades para criar valor para o cliente”. Assim, a proposição de valor para o cliente é a “encapsulação da decisão de gestão estratégica no que a empresa acredita que seus consumidores valorizam mais, capaz de entregar de uma forma que lhe dê vantagem competitiva”. Em suma, a proposta de valor centrada no cliente como fonte de vantagem competitiva possui potencial para: 1) aumentar os benefícios e/ou diminuir os sacrifícios relevantes para o consumidor; 2) aumentar as competências e recursos que a empresa é capaz de utilizar mais eficientemente que seus competidores; 3) ser reconhecida como singular perante a concorrência; e 4) resultar em vantagem competitiva.

2.3 Competitividade sob a ótica do Consumidor

Sob a concepção de Espartel (2009), existem diversos modelos que se propuseram a avaliar a competitividade no varejo, desde modelos clássicos com foco na indústria, como, por exemplo, o proposto por Porter nos anos 80, até os modelos caracterizados por uma abordagem sistêmica, como o GDI – *German Development Institute* (Oliveira *et. al.*, 2005). De modo geral, o foco dos modelos clássicos era o de analisar a competitividade através da perspectiva da empresa. Sinteticamente, Ferraz *et. al.* (1997) apontam duas abordagens relacionadas à avaliação da competitividade sob esta perspectiva. A abordagem baseada na eficiência do processo produtivo é avaliada através da produtividade e da qualidade em relação à concorrência. Nessa perspectiva, os principais indicadores utilizados para a avaliação da competitividade são o preço, os custos, os coeficientes técnicos e os parâmetros de produtividade da indústria internacional. Já no caso da abordagem baseada na participação de mercado, a medida e/ou a posição de mercado se dá pelo volume das exportações. Assim, os principais indicadores utilizados são baseados no mercado, através da demanda, onde a satisfação do consumidor pode influenciar a competitividade das empresas.

Em contrapartida, sob o enfoque da abordagem sistêmica, Ferraz *et. al.* (1997) aponta outros indicadores, além dos citados, que poderiam ser somados no processo de avaliação da competitividade, tais como: os fatores relacionados ao capital humano, os fatores técnicos e culturais, as habilidades gerenciais para manter relacionamentos internos e externos (com outras empresas, funcionários, consumidores, fornecedores, órgãos públicos e institutos de pesquisa).

Analisando esses modelos e os indicadores de competitividade que os compõem, Espartel (2009) observou o inexpressivo papel do cliente, no que se refere à sua opinião sobre a empresa e a sua oferta. Nesse sentido, o que se avalia é como a empresa interage com o cliente direta ou indiretamente, e, ainda, o papel do cliente no negócio (seu porte, seu poder de barganha ou a sua capacidade de compra). Visto que uma avaliação centrada sob a ótica do cliente permanece carente na literatura acadêmica, um primeiro esforço de pesquisa foi proposto por Espartel (2009) através de dez indicadores relacionados à marca, classificados em quatro grupos: indicadores de memória, indicadores de familiaridade, indicadores de intenção de uso e indicadores de relação com a marca. Dessa forma, para compor os referidos indicadores de competitividade, optou-se por estudos que trabalharam a percepção do consumidor, provenientes de modelos clássicos e que são orientados para a empresa, tais como, a concorrência (qualidade e preço) e a posição

de mercado, como também baseados na avaliação do marketing mix e da marca.

2.3.1 Marketing Mix

Os elementos que compõem o marketing mix (produto, preço, praça e promoção) podem ser considerados uma das formas mais aceitas para se avaliar a competitividade do varejo, tanto sob a ótica da empresa quanto do consumidor (Morschett *et. al.*, 2006). Nesse sentido, Carpenter e Lehmann (1985) desenvolveram um modelo de troca de marca que incorpora os elementos do marketing mix como um dos aspectos relevantes em relação à competitividade. Barber e Tietje (2004) sinalizaram a importância da adequação do sortimento de produtos para nichos de mercado específicos a fim de gerar avaliações positivas em relação à concorrência. Dentro do composto, uma das principais variáveis consideradas pelos consumidores, e que pode ser utilizada como um indicador de avaliação e percepção da competitividade de um setor, em especial, no varejo, foi o preço (Kinney; Walters, 2003; Gomez *et. al.*, 2004; Kopalle *et. al.*, 2009). Estudos recentes também apontam a relevância da praça, exaltando o papel da localização e da imagem das lojas varejistas como indicadores representativos no que se refere à competitividade do setor (Gonzales *et. al.*, 2005; Dodd; Lindley, 2003; Wong; Yu, 2003; Thang; Tan, 2003).

2.3.2 Marca

Outro importante componente que pode ser utilizado como um indicador de avaliação da competitividade, já apontado no estudo de Carpenter e Lehmann (1985), é a marca. Em convergência com os autores, Espartel (2009) aponta a relevância de se analisar a percepção dos consumidores como forma de avaliação da competitividade, propondo um conjunto de indicadores, que envolvem diferentes estágios do processo de decisão de compra, baseados na opinião do consumidor a respeito da marca. Outro estudo que coloca a marca em posição de destaque frente a avaliações de percepções sobre a competitividade foi o sugerido Kuusela e Mitronen (2007), afirmando que a marca pode ser compreendida em um estágio elevado de percepção de valor em um contexto competitivo.

2.3.3 Concorrência

Outro ponto que merece ser ponderado, uma vez que pode ser considerado o indicador mais diretamente relacionado à percepção sobre a competitividade, é a concorrência. Estudos recentes, tais como os de Hansen (2003), Gómez *et. al.* (2004), Heiser *et. al.* (2005) e Draganska e Klapper (2007) apontam a relevância de estratégias adequadas para se diferenciar perante

a concorrência em ambientes competitivos como o varejo, e, dessa forma, construir percepções positivas diante do consumidor.

3. Método

Considerando-se o objetivo deste estudo, analisar a percepção do consumidor em relação aos indicadores de competitividade no setor varejista gaúcho, julgou-se apropriado o emprego do método qualitativo, dado o estudo ser de natureza exploratória. Em consonância com o método qualitativo, a técnica que amparou a coleta de dados foi a de entrevistas em profundidade, mediante a pré-elaboração de um roteiro de entrevistas semiestruturado, gerado com o suporte da revisão da literatura (Flick, 2009). A fim de obter dados sofisticados e aprofundados e que, sobretudo, fossem ao encontro da temática e do objetivo de pesquisa proposto, utilizaram-se alguns critérios para a seleção dos varejistas entrevistados. Os entrevistados foram selecionados seguindo os critérios de conveniência e também de envolvimento com o segmento varejista. Para tanto, foi aplicada uma escala de envolvimento de Jain e Srinivasan (1990), de sete pontos, para identificar o nível de interesse do respondente com o segmento de varejo específico. Nesse sentido, foram considerados aptos a participarem da pesquisa e a responderem às questões consumidores que obtiveram média acima de cinco pontos na escala.

Foram realizadas 13 entrevistas presenciais, no período de junho de 2013, com duração mínima entre trinta minutos e uma hora. As entrevistas foram realizadas nos locais indicados pelos próprios entrevistados. Obteve-se, também, a autorização para gravar as entrevistas e, posteriormente, utilizar os dados coletados na pesquisa. A Tabela 1 apresenta uma breve caracterização dos consumidores entrevistados.

A análise e a interpretação dos dados oriundos das entrevistas em profundidade compreenderam duas etapas fundamentais: a análise de conteúdo e a triangulação de dados (Bardin, 2009). Seguindo os pressupostos de Bardin (2009), a análise de conteúdo foi realizada da seguinte forma: (1) no primeiro momento, realizou-se a pré-análise dos dados mediante uma leitura flutuante; (2) em seguida, concretizou-se a codificação, categorização e/ou classificação dos dados; e (3), por fim, consolidou-se o tratamento e a interpretação dos dados, destacando os pontos salientes que emergiram dos discursos dos entrevistados. Esse processo foi apoiado pelo software de análise de dados qualitativo MAXQDA. Baseando-se na concepção de Flick (2009), a triangulação dos dados não se limita ao processo de combinação de metodologias de pesquisa quantitativas e qualitativas. Portanto, neste estudo, esse processo foi caracterizado pela

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Categoria
1	Masculino	Automóveis
2	Masculino	Motos
3	Feminino	Vestuário
4	Feminino	Cosméticos
5	Masculino	Combustíveis
6	Masculino	Supermercados
7	Feminino	Calçados
8	Feminino	Restaurantes
9	Feminino	Bares
10	Feminino	Móveis
11	Masculino	Elerodomésticos
12	Masculino	Materiais de construção
13	Feminino	Perfumaria

Fonte: elaborado pelos autores.

combinação de diferentes fontes de dados, mediante as seguintes fontes: perspectivas teóricas e percepção dos consumidores entrevistados. A seguir, serão expostas as categorias definidas *a priori* (Franco, 2008) neste estudo: concorrência (categoria guarda-chuva), marketing mix e marca.

4. Análise dos Resultados

Seguindo os pressupostos definidos no método de pesquisa, nesta seção do artigo, serão apresentados e analisados os dados e as informações coletadas a partir da realização das entrevistas em profundidade. Com base nas verbalizações dos entrevistados, chegou-se à categoria “guarda-chuva”, denominada **concorrência no varejo gaúcho**, que será apresentada na sequência.

4.1 Concorrência no varejo gaúcho

Optou-se por privilegiar o termo “**concorrência**” ao invés do termo “**competitividade**” na condução das entrevistas em profundidade, pois este facilitou a compreensão, a percepção e a avaliação dos entrevistados em relação aos indicadores que refletem a competitividade no varejo gaúcho. Essa categoria contribuiu para que duas subcategorias fossem definidas, a saber, **marketing mix** e **marca**, as quais foram consideradas indicadores de competitividade sob a ótica do consumidor no varejo gaúcho. Essas subcategorias traduziram as percepções dos consumidores sobre alguns aspectos salientes, tanto presentes no composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) como na marca, que se sobressaem em relação à concorrência. Esses aspectos salientes alicerçaram a construção dessa análise.

4.1.1 Marketing mix

Analisando os indicadores de competitividade, que compõem o marketing mix, observou-se que os entrevistados valorizam tanto os benefícios utilitários como os benefícios hedônicos agregados ao produto, preço, praça e promoção.

Em relação ao **produto**, houve categorias analisadas como, por exemplo, automóveis, motos, combustíveis, eletrodomésticos e materiais de construção, em que os benefícios mais utilitários — qualidade intrínseca, durabilidade e performance — ganharam posição de destaque, como aponta o Entrevistado 1: “Eu considero a confiabilidade, a mecânica, a facilidade de reposição de peças (...) por mais que o carro seja maravilhoso e a experiência um espetáculo, um carro tem que ter qualidade e confiabilidade”. Por outro lado, nas categorias de automóveis, motos, cosméticos, vestuário, perfumaria e calçados, observou-se que os consumidores, além de valorizarem os benefícios utilitários do produto, também avaliam os benefícios de caráter mais hedônico, como o *design* e a estética do produto, e, principalmente, os benefícios simbólicos e emocionais conferidos pelas marcas (*status social*, poder, prazer, autoestima, entre outros), conforme verbaliza o Entrevistado 2, a seguir: “*Olha eu sou da opinião que quem consome motocicleta não é lá muito racional, o apelo emocional pega mais (...) quem pensa em comprar motocicleta como investimento está equivocado, não se compra motocicleta para ganhar dinheiro, se compra motocicleta para ganhar prazer*”.

Cabe destacar que, nas categorias de supermercados, bares e restaurantes, prevaleceram os benefícios mais utilitários do produto, ou seja, o sabor, a qualidade dos produtos comercializados ou dos ingredientes (frescos e seletos) utilizados na composição dos pratos, os prazos de validade e o sortimento de produtos. Em contrapartida, os benefícios hedônicos não foram associados diretamente ao produto, mas sim à sua experiência de consumo com a marca varejista.

Em relação ao **preço**, os discursos dos entrevistados demonstraram que a atenção dada a esse elemento do marketing mix depende da categoria analisada. Em categorias em que a tomada de decisão de compra do consumidor é mais complexa, como motos, automóveis, móveis, eletrodomésticos e materiais de construção, os benefícios utilitários associados ao preço foram mais salientes, principalmente em função do alto valor monetário agregado ao consumo desses produtos. Diante dessa complexidade, os entrevistados afirmaram realizarem pesquisas de preços antes de tomarem suas decisões de consumo, considerando o preço dos produtos comercializados pela concorrência, além de se basearem em suas experiências passadas de consumo. Também foi possível perceber que os

entrevistados, geralmente, negociam o melhor preço nessas categorias, conforme destaca o Entrevistado 11: “*Eu pesquisei bastante, existe muita diferença de preço nesse segmento (...) são produtos com um preço mais elevado, que demanda maior atenção tua*”.

Já em outras categorias de análise, como bares, vestuário, calçados, cosméticos, perfumaria e supermercado, o preço não foi considerado um fator decisivo na tomada de decisão de compra dos entrevistados. Principalmente na categoria de supermercados e bares, a qualidade dos produtos ofertados, o atendimento, a localização do estabelecimento e a ambientação de loja se sobressaíram em relação ao preço. Igualmente, nas categorias de vestuário, calçados, cosméticos e perfumaria, os benefícios simbólicos e emocionais ligados à marca (*status social*, poder, prazer, autoestima, entre outros) foram mais evidentes nos discursos dos entrevistados. Em particular, na categoria de combustíveis, o preço também não se mostrou tão relevante, uma vez que os entrevistados não identificaram uma diferença muito saliente em relação à política de preços no varejo gaúcho, conforme é expresso na fala do entrevistado: “*Na verdade eu acho que existe uma formação de cartel, os preços são basicamente tabelados (...) de vez em quando tu acha algum posto com uma diferença significativa de R\$0,10 centavos, a maioria dos postos tem uma diferença de três centavos no preço, que para mim é irrelevante*” (Entrevistado 5).

A **praça** foi apontada como determinante nas categorias de automóveis, motos, vestuário, cosméticos, perfumaria, calçados, eletrodomésticos, móveis, supermercados, restaurantes e bares, visto que esta possui um caráter mais hedonista, principalmente em função da experiência de consumo proporcionada por determinados varejistas gaúchos. Nesses casos, os entrevistados levaram em consideração o *layout* das lojas, a ambientação de loja, o atendimento qualificado e, principalmente, a relação afetiva com os vendedores. O entrevistado 4 relata essa experiência positiva: “*Acho super importante a questão da experiência que tu tens com a loja, um lugar onde tu é maquiada por bons profissionais e ao mesmo tempo experimentar os produtos (...) isso é demais, as lojas parecem um salão de beleza*” (Entrevistado 4).

Por outro lado, em categorias como as de materiais de construção e de combustíveis, a praça foi evidenciada como um fator relevante sob o aspecto utilitário, relacionado principalmente à localização. Nesse caso, a preferência por determinado varejista se dá com maior evidência em função da praticidade e da conveniência, como no caso relatado a seguir: “*Na maioria das vezes, eu abasteço em um posto que é perto da minha casa (...) eu vou no que é mais conveniente para mim (...) quando eu estou andando e fico sem combustível eu abasteço no primeiro posto,*

mas também dou uma olhada na bandeira para não abastecer o meu carro com um combustível que não tem qualidade” (Entrevistado 5).

Por fim, em relação à **promoção**, que abordou questionamentos relacionados à comunicação e publicidade das categorias analisadas, houve uma predominância de respostas e avaliações negativas sobre este aspecto. Na maior parte dos casos, independentemente da categoria analisada, os entrevistados relataram desconhecer ou achar a comunicação dos segmentos muito fraca ou inadequada. Os entrevistados afirmam desconhecerem programas de fidelidade, já nos casos em que os entrevistados participam de algum programa, o mesmo não é tratado como sendo satisfatório. Os consumidores que não participam de nenhum programa de fidelidade não se mostraram entusiasmados em participar, principalmente em função da sua ineficácia.

Nos poucos casos em que a promoção foi relatada de forma positiva, valores mais hedonistas puderam ser percebidos, principalmente pela lembrança de campanhas de publicidade com apelo mais emocional, em relação às quais os consumidores, de alguma forma, relataram terem sentido identificação pessoal.

4.1.2 Marca

Nessa categoria de análise, observou-se que a marca desempenha um papel de extrema relevância na percepção dos entrevistados; sobressaem-se os aspectos emocionais e simbólicos que envolvem o seu consumo, diretamente relacionado aos benefícios hedônicos. Quando questionados se consideravam mais relevante a marca do produto ou a marca varejista, percebeu-se que os entrevistados privilegiaram com maior intensidade a marca do produto. Isso se deveu ao fato de que, em diversos segmentos analisados, a marca do produto é caracterizada como a mesma do varejista (no caso de lojas próprias das marcas). Nos casos em que os varejistas eram multimarcas ou lojas de departamento, a marca do produto foi referenciada como sendo a preferida pelos consumidores. A preferência pelas marcas varejistas ficou evidente em segmentos específicos, tais como supermercados, restaurantes, bares, móveis, eletrodomésticos e materiais de construção, em função da tradição, do atendimento e do status social referenciados pelos consumidores em relação a algumas marcas desses segmentos. Alguns benefícios utilitários foram relatados para a escolha da marca varejista, em especial nos segmentos de eletrodomésticos, móveis e materiais de construção, em função do sortimento de produtos e preços que as marcas varejistas oferecem.

Nas categorias de vestuário, calçados, automóveis, motos e cosméticos, as características hedônicas

da marca de destacaram, visto que os entrevistados assinalaram a possibilidade de se autoexpressarem através de seu consumo, ou seja, de traduzirem a sua personalidade e o seu estilo de vida, conforme explicitado pelo entrevistado a seguir: *“Ela combina mais com o meu estilo, eu consigo mostrar quem eu sou, uma pessoa independente, que usufruí dos prazeres que a vida proporciona”* (Entrevistado 7).

Em outras categorias como, por exemplo, supermercados, móveis e eletrodomésticos, os entrevistados demonstraram estarem envolvidos emocionalmente com ambas, as marcas dos produtos, visto que os varejistas oferecem um sortimento de produtos endossados por marcas reconhecidas e respeitadas no mercado, e também com as marcas varejistas, em função da credibilidade e da confiança associados principalmente ao atendimento e também à qualidade dos produtos ofertados.

Quando questionados sobre qual marca lhes vinha à cabeça por primeiro, a maioria dos entrevistados citou a marca do produto, com exceção das categorias de supermercados, restaurantes, bares, móveis e materiais de construção, visto que mencionaram as marcas varejistas da sua preferência, cujo atendimento parece ser percebido como o mais qualificado, considerando a concorrência: *“o atendimento é diferente, por exemplo, tu chegou no caixa e a pessoa te da um boa noite, é uma falta de consideração tu chegar no caixa e o atendente nem olhar para a tua cara”* (Entrevistado 6). Os entrevistados justificam as suas escolhas mencionando as experiências de consumo positivas que tiveram com a marca, destacando os elementos que as tornam diferenciadas da concorrência. A Tabela 2 apresenta uma síntese dos resultados, englobando os benefícios utilitários e hedônicos agregados ao mix de marketing e a marca.

4. Conclusões

O artigo teve como principal objetivo o de analisar a percepção do consumidor em relação a indicadores de competitividade do varejo gaúcho. Consoante a isto, o artigo se propôs a contribuir para o esclarecimento de duas lacunas constantes nos estudos de varejo: a carência de estudos sobre competitividade e de estudos que consideram o ponto de vista do consumidor. De modo geral, os resultados apontam que os consumidores apresentaram certas dificuldades para relatarem de forma explícita como percebem a concorrência entre empresas no setor varejista gaúcho, considerando todos os varejistas que se inserem em cada categoria analisada. Observou-se que, para realizarem essas avaliações, os entrevistados somente consideraram alguns varejistas do setor (entre dois ou três), baseando-se em fatores que contribuíram para que a sua experiência de consumo fosse avaliada

Tabela 2 – Síntese dos Resultados

Indicadores de competitividade	Benefícios Utilitários	Benefícios Hedônicos
Produto	Qualidade, Durabilidade, Performance	Design, Estética, Marca (<i>status</i> social, poder, prazer, autoestima), Sabor, Prazo de validade, Sortimento
Preço	Pesquisa de preços, Negociações de preço	Outros benefícios se sobressaíram em relação ao preço
Praça	Localização, Praticidade, Conveniência	Layout das lojas, Ambientação de loja, Atendimento personalizado
Promoção	Os entrevistados demonstraram insatisfação em relação às políticas promocionais	Propagandas de apelo emocional
Marca	Sortimento de produtos, Atendimento, Preços	Auto expressão, Envolvimento emocional, Credibilidade, Tradição, Confiança, Atendimento, <i>Status</i> social

Fonte: elaborado pelos autores

como muito positiva ou então extremamente negativa. Grande parte dos entrevistados mostrou-se fiel a determinado varejista, que, nas suas percepções, reúne um conjunto de benefícios, utilitários e hedônicos, tanto agregados aos produtos/marcas como aos serviços, que são valorizados pelo consumidor.

Os principais resultados demonstram que existem diferentes percepções diante dos segmentos analisados, uma vez que puderam ser percebidos tanto benefícios utilitários, relacionados principalmente a questões mais objetivas e racionais como também benefícios hedonistas, alinhados a aspectos simbólicos, emocionais, e de identificação. Este estudo apresenta implicações tanto acadêmicas quanto gerenciais por se acreditar que possa contribuir para preencher lacunas e responder questionamentos existentes em ambos os contextos. No contexto acadêmico, nota-se que estudos que englobem o tema da competitividade, em especial, sob o ponto de vista do consumidor, ainda são restritos. Dessa forma, o presente estudo contribui para o avanço teórico em torno temática ao se analisar a opinião dos consumidores em relação a indicadores de competitividade encontrados na literatura.

Nesse sentido, a pesquisa exploratória qualitativa caracteriza-se como o primeiro esforço de pesquisa a fim de investigar a temática e a relevância de tais indicadores para o consumidor. Para estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja abordada sob uma

perspectiva quantitativa para investigar como esses indicadores são percebidos por uma grande amostra, que possibilite a geração de resultados passíveis de generalização. Em relação às contribuições gerenciais, devido às mudanças significativas que vêm ocorrendo no segmento e ao crescente papel do consumidor diante desse processo, nota-se a relevância de compreender o consumidor para que, futuramente, os varejistas adotem estratégias adequadas e, conseqüentemente, tornem-se mais competitivos no mercado. Algumas limitações foram constatadas neste estudo, principalmente considerando o número limitado de um entrevistado por segmento, que não reflete a complexidade e a amplitude do segmento de varejo como um todo. Futuras pesquisas podem ampliar esse escopo.

5. Referências

Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61.

Barber, C., & Tietje, B. (2004). A distribution services approach for developing effective competitive strategies against “big box” retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 95–107.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Portugal: Edições 70.

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva* (3a ed.). São Paulo: Prentice Hall Brasil, p. 350.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Brown, J. R., & Dant, R. P. (2009). The theoretical domains of retailing research: A Retrospective. *Journal of Retailing*, 85(2), 113–128.
- Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012, janeiro e fevereiro) vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70–84.
- Britto, E. P. Z., Vieira, V. A., & Espartel, L. B. (2011). A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. *Revista de Administração de Empresas*. 51(6), 522–527.
- Connor, T. (2003). Managing for competitiveness: a proposed model for managerial focus. *Strategic Change*, 12(4), 195.
- Draganska, M., & Klapper, D. (2007). Retail environment and manufacturer competitive intensity, *Journal of Retailing*, 83(2), 183–198.
- Elms, J., Canning, C., Kervenoael, R. de, Whysall, P., & Hallsworth, A. (2010). 30 Years of retail change: where (and how) do you shop? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 817–827.
- Espartel, L. B. (2009, maio–agosto). O uso da opinião do consumidor como indicador de competitividade: o caso do mercado de fermentos. *Revista Gestão Org*, 7(2), 213–231.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1997). *Made in Brazil: desafios competitivos para a Indústria*. Rio de Janeiro: Campus.
- Franco, M. L. P. B. (2008). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Brasília: Liber Livro.
- Gomez, M. I., Edward W. McLaughlin, & Wittink, D. R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation, *Journal of Retailing*, 80(4), 265–278.
- Gonzalez-Benito, O., Muñoz-Gallego, P. A., & Kopalle, P. K. (2005). A symmetric competition in retail store formats: evaluating inter- and intra-format spatial effects, *Journal of Retailing*, 81(1), 59–73.
- Grewal, D., & Levy, M. (2007). Retailing research: past, present and future. *Journal of Retailing*, 83(4), 447–464.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge.
- Jain, K., & Srinivasan, N. (1990). An empirical assessment of multiple operationalizations of involvement. *Advances in Consumer Research*, 17, 594–602.
- Kopalle, P. K., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratcford, B. T., & Sills, J. A. (2009). *Journal of Retailing*, 85(1), 56–70.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3).
- Lusch, R., & Vargo, S. (2009). Service-dominant logic: a guiding framework for inbound marketing. *Marketing Review*, St. Gallen.
- Lusch, R. F., Vargo, S., L.; & O'brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
- Maschieto, A. J. (2006). *Contribuição para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas*. Dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Oliveira, L. (2004, julho e agosto). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *Read*. ed. 40, 10(4).
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003, summer). The new frontier of experience innovation. *Sloan Management Review*, 12–18.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). *The future of competition: cocreating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b, summer). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3).
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 7(6), 621–634.
- Roesch, S. M. A. (2006). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas.
- Rust, R. T., Zeithaml, V., & Lemon, K. N. (2001). *O valor do cliente: customer equity*. Porto Alegre: Bookman.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87S(1), S3-S16.

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic. *Marketing Journal of Marketing*, 68.

Woodruff, R. B. (1997) Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, Coral Gables, 25(2), 142.

Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Malden: Blackwell.

Zeithmal, V. A. (1998, july). Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Chicago, 52, 2-22.