

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

CLEBER GUOLLO TAUFEMBACK

**Estratégias no mercado de varejo de
materiais da construção civil.**

Florianópolis, 2011

CLEBER GUOLLO TAUFEMBACK

**ESTRATÉGIAS NO MERCADO DE VAREJO DE
MATERIAIS DA CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Monografia submetida ao curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa Ca-
tarina, como requisito obrigatório para a obtenção
do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. João Randolfo Pontes

FLORIANÓPOLIS, 2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ao aluno(a) Cleber Guollo Taufemback na disciplina CNM 5420 Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

João Randolfo Pontes, Msc.
UFSC, Presidente

Max Cardoso de Resende

Nicolas P. Suhadolnik

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por tudo.

Agradeço a minha família: pai e mãe, Luiz e Jucélia, por todo carinho, atenção e condições de estudar. Irmãos Cheila, Giovana (Irmã de coração) e Cleiton, pela força, incentivos e ajudas para a realização deste trabalho.

A minha segunda mãe, tia Tê, por todo carinho e acolhimento (moradia durante cinco anos, cafezinhos, rosquinhas...) que vai deixar saudade. Ao meu primo-irmão (gêmeo) e amigo, Giuliano pelos ensinamentos de vida, festas e jogos de 24 horas.

A minha namorada Liziane por todo amor e força que eu preciso. Aos meus amigos de Florianópolis: Evandro, Danilo, Vinicius, Othávio, Geovany, Dias, Angelo pela amizade, festas e Mario Kart. E pelos meus amigos de Criciúma, Renan, Maikon, Caverna e Samuel pela amizade de mais de 15 anos.

Por fim agradeço ao meu orientador Pontes por toda ajuda e dicas para o término da monografia.

RESUMO

Verificam-se neste trabalho as principais características do Varejo de Materiais de construção na região sul de Santa Catarina. Para isso foi realizado estudo sobre estratégias de mercado que podem ser usadas por varejistas. Em seguida foram estudadas as características do setor da Construção Civil e do varejo de materiais de construção. Através de dados de questionários aplicados em empresas da região, o trabalho assume forma de estudo de caso. Por fim a análise das estratégias em relação aos dados obtidos no questionário aponta que mesmo empresas pequenas buscam estratégias de organização e objetivando o lucro.

Palavras-chave: Estratégia; Varejo; Construção Civil.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problemática	9
1.2	Objetivos	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	Metodologia	10
1.4	Estrutura do Trabalho	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	Conceitos de estratégia	12
2.2	Tipos de Estratégia	13
2.2.1	Estratégia de crescimento	13
2.2.2	Estratégias Competitivas	14
2.2.2.1	Vantagens Competitivas e Cadeia de Valor	16
2.2.2.2	Fatores Determinantes da Competitividade	17
2.2.3	Estratégias Genéricas	19
2.2.4	Liderança no Custo Total	20
2.2.5	Diferenciação	21
2.2.6	Enfoque	22
2.2.7	Terceirização	23
2.3	Conceitos de Varejo	24
2.4	Tipos de Varejo	24
2.5	Marketing Aplicado ao Varejo	25
3	CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE VAREJO NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	29
3.1	Considerações gerais:	29
3.2	Cadeia produtiva da construção civil	29
3.3	Retrospectiva das lojas de varejo de materiais de construção no Brasil	30

3.4	Varejo de materiais de construção	31
3.5	Associação dos materiais de construção	32
4	ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DE VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM CRICIÚMA: UM ESTUDO DE CASO	35
4.1	Identificação dos entrevistados	35
4.2	Tamanho das empresas em termos de faturamento e clientes	36
4.3	Área de atendimento preferencial	39
4.4	Principais problemas encontrados no setor	39
4.5	Estratégias adotadas pelas empresas	40
4.5.1	Tipos de estratégias: competitivas, crescimento, diversificação e terceirização	40
4.5.2	Vendas e Marketing	43
4.5.3	Fornecedores	45
4.5.4	Recursos humanos e técnicas organizacionais	46
4.5.5	Cooperação	48
4.5.6	Finanças	49
4.5.7	Redução de Custos	49
5	CONCLUSÕES	52
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	57

LISTA DE FIGURAS

1	As cinco forças de Porter.	15
2	Cadeia de Valor.	16
3	Área de atendimento preferencial.	39
4	Principais problemas do setor.	40
5	Estratégias competitivas	41
6	Atribuição aos produtos.	44
7	Investimentos em <i>marketing</i>	45
8	Relação com os fornecedores.	46
9	Origem dos fornecedores.	47
10	Cooperação entre clientes e fornecedores	49
11	Participação dos recursos financeiros.	50

LISTA DE TABELAS

1	Identificação dos entrevistados	35
2	Dados das Empresas.	36
3	Evolução das empresas nos quesitos notas, clientes e itens.	37
4	Evolução das empresas nos quesitos funcionários e área total.	37
5	Faturamento	38
6	Fatores de crescimento.	42
7	Tercerização	42
8	Fatores de desempenho em vendas.	43
9	Formação e número de funcionários	47
10	Técnicas organizacionais.	48
11	Redução de custos.	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

O varejo assume posição de destaque nas economias e negócios por representar o ponto final da comercialização e venda dos produtos. Sua importância é vital para os diversos segmentos econômicos por traduzir todos os esforços das empresas de fazer com que os produtos fabricados cheguem ao mercado e sejam entregues aos consumidores.

Para Richter (apud Portal do Marketing,) Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.

Em uma indústria tão sensível ao crédito como a da Construção Civil, o desenvolvimento econômico é fundamental para o fortalecimento do setor. Pela vulnerabilidade do setor, a crise internacional ocorrida no final de 2008 prejudicou-o de forma considerável, desde o crescimento do setor até os trabalhadores da área, (FRANK, 2008).

A crise prejudicou o setor da construção civil em geral, abrangendo desde grandes construtoras ao mercado varejista de Materiais de Construção. Os empresários do setor varejista buscaram o micro crédito e redução do IPI junto ao governo, para alavancar suas vendas nos períodos mais críticos do ano de 2009. Em março de 2009, o governo decretou uma redução de 5% a 8,5% de IPI sobre 30 produtos do setor, com o objetivo de aquecer a economia e aumentar ânimo dos consumidores, (PEREIRA, 2009).

Porém, mesmo com o fim da redução do IPI sobre os produtos comercializados, o aquecimento econômico regional disponibilizou a volta do crescimento do setor de construção civil em geral. De fato, não somente relações econômicas e de crédito influenciam o andamento do mercado varejista; problemas como relacionamento com clientes, fornecedores, *marketing*, concorrência (síntese do mercado), entre outros, também afetam o desenvolvimento deste setor.

A relação entre componentes econômicos com a interação com os clientes são de suma importância para a empresa. De acordo com Levitt (1985), o relacionamento entre o vendedor e um comprador raramente termina após a venda, e sim intensifica-se subsequentemente a essa. Isto demonstra que a relação interna entre vendedores e compradores é superior a relações externas entre empresa, concorrência e dependências econômicas. Levitt (1985), pág. 69, também relaciona a importância do Marketing para as estratégias das empresas:

Há quem sustente que a diferença competitiva dos produtos reside, em boa parte, na embalagem e na publicidade. Essa premissa é falsa. O que realmente diferencia as empresas é a gestão de marketing, não apenas aquilo que comercializam. É seu processo, não apenas o produto.

Após a crise, com o retorno do crescimento do setor, muitos empresários expandiram suas empresas. Para concretizar a expansão, a empresa necessita de alguns fatores além do crédito, entre os quais estão: conhecimento sobre o setor, síntese do mercado, expectativa de lucro, escolha do lugar adequado (tamanho e localização), capital social, evolução do capital. Em resumo, são necessárias estratégias de mercado eficazes para alcançar os objetivos traçados.

Diante desse contexto, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: quais são as melhores estratégias para a expansão do setor varejista de materiais da construção civil?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Examinar as estratégias de expansão do setor varejista de materiais da construção civil na região de Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (a) Promover o levantamento do referencial teórico sobre as estratégias de empresas e do varejo;
- (b) Identificar os elementos fundamentais causadores dos impactos na rede de varejo das empresas;
- (c) Examinar os tipos de estratégia de expansão utilizados pelas empresas avaliadas.

1.3 Metodologia

O procedimento de trabalho adotado no desenvolvimento desta pesquisa levou em consideração a escolha do tema, a sua relevância, o local de pesquisa e as empresas que foram selecionadas para consulta. Para este fim, elaborou-se um questionário que foi aplicado junto a dez empresas selecionadas, representando 12,5% do número de associados da Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região Sul de Santa Catarina (ACOMAC -Sul). Os questionários foram aplicados entre janeiro e abril de 2011, (ver Apêndice A).

Para a confecção dos questionários, procedeu-se o levantamento dos principais autores e referências bibliográficas que abordam os conceitos e tipos de estratégia, o varejo e a construção civil. As fontes para coleta destes dados foram em revistas especializadas, livros, *sites* na internet, artigos de jornais, trabalhos acadêmicos, periódicos, dentre outros.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado da seguinte maneira: no Capítulo 1 tratou-se da problemática, justificativa, objetivos e metodologia; o Capítulo 2 faz uma revisão teórica sobre estratégias de mercado e conceitos de varejo; no Capítulo 3 são descritas as principais características das atividades do mercado varejista de materiais na construção civil; o Capítulo 4 trata da análise do questionário e o Capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de estratégia

O termo estratégia existe sobre vários conceitos de abordagem, em geral os autores seguem o conceito da estratégia como uma ligação entre a empresa e o ambiente, onde haja oportunidades de negócios. Costa e Almeida (2002) define estratégia como os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue essas propostas pelo co-alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais.

Desse modo, a estratégia pode ser dirigida para o ambiente externo buscando oportunidades no meio e também ser dirigida para dentro da empresas na organização interna e na preparação para receber as ameaças externas.

Na visão de autores mais modernos, a estratégia consiste de outra forma; “Estratégia é um plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação. Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e, - o mais importante - focalizar como fazer para chegar lá”, (LUECKE, 2008).

Esse mesmo autor descreve quatro tipos de estratégias básicas:

(a) Liderança de baixo custo. É fornecer o nível de valor esperado pelo cliente a um custo que garanta um lucro adequado;

(b) Diferenciação. É o valor dado pelo cliente, visto em Luecke (2008),pág. 51,:

...a diferenciação só importa na medida em que os clientes valorizem a diferença. Talvez não todos os clientes, mas aqueles que você pretende alcançar. Se esses clientes verdadeiramente valorizam o que distingue seu produto ou serviço, ou eles (1) preferem sua oferta em detrimento de outras, ou (2) estão dispostos a pagar mais pelo que você oferece - ou (3), ainda, agem de acordo com uma combinação de 1 e 2. A experiência e a pesquisa de mercado são as melhores maneiras de determinar se sua diferença será valorizada pelos clientes.

(c) Relacionamento com o cliente. O conhecimento do cliente e de suas necessidades e a disposição do vendedor de explicar as qualidades e funcionalidades do produto são alguns dos mecanismos de fortalecimento entre clientes e a empresa. Tais qualidades de negociação não são encontradas em negócios online ou catálogos;

(d) Estratégia de efeito de rede. É o fenômeno no qual o valor do produto aumenta à medida que mais produtos são vendidos.

Luecke (2008) também afirma que: “Não importa quais estratégias adotem essas empresas; elas também tentarão aumentar a margem de lucro - isto é, a diferença entre o que os clientes estão dispostos a pagar e o custo da empresa para fornecer seus bens e serviços”.

Por mais que haja diferentes definições de estratégia, o objetivo é sempre a venda com lucro. A empresa deve desenvolver seu objetivo e com isso ingressar na estratégia que melhor alcance sua meta, pois a estratégia fornece o guia para que empresa se dirija rumo ao sucesso.

2.2 Tipos de Estratégia

2.2.1 Estratégia de crescimento

Segundo Kon (1999), o termo de crescimento quando relacionado a algum organismo econômico, tem duas conotações distintas ou o aumento do montante ou o aumento da qualidade do produto. Porém em âmbito empresarial tais definições não são válidas, pois nas novas teorias das firmas, o tamanho da empresa e os números da produção não se fazem mais necessário. Nas palavras de Kon (1999), “...discute-se o tamanho das firmas com um subproduto do processo de crescimento e, além do mais, argumenta-se que não existe um tamanho ‘ótimo’ ou mais lucrativo a ser alcançado.”.

Nesse contexto a firma não é mais uma unidade de produção isolada e sim uma instituição complexa, pois depende do funcionamento de outras empresas para o fornecimento de insumos ou distribuição de sua produção.

As empresas são levadas à procura de novas oportunidades de crescimento e investimento. Tais estratégias são elaboradas através da inovação tecnológica, para gerar novas técnicas. Outro modo é a estratégia de diversificação e esforço de vendas para impulsionar o crescimento.

Em grande parte as empresas começam com apenas uma unidade de produção ou venda, sendo o objetivo inicial manter-se no mercado. As batalhas contínuas entre cliente, concorrentes e fornecedores abalam a estrutura das pequenas empresas ao longo de sua jornada ao crescimento. Mesmo objetivando o futuro crescente poucas vezes chegam ao destino traçado. A estratégia de crescimento tem caráter futuro, na qual o aumento da demanda ou da capacidade produtiva e abertura de novas empresas demonstram seu sucesso.

Ainda conforme Tachizawa e Rezende (2000),pág. 77,

A estratégia de crescimento tem por objeto definir o posicionamento futuro da organização em termos de produto ou unidade estratégica de negócios. O objeto central é definir para onde ela vai, em que áreas irá atuar, com quais produtos ou serviços irá se posicionar, ou seja, definir um padrão de crescimento futuro, verificar quais são as melhores alternativas e indicar onde ela estará no futuro.

Nesse sentido uma análise econômica setorial facilita o desenvolvimento de estratégias mais eficientes. Como entendimento de um estudo de mercado bem elaborado a obtenção de dados sobre clientes potenciais, concorrentes e fornecedores auxiliam o desenvolvimento e a estabilidade inicial da empresa.

Em uma empresa já estabelecida no mercado o objetivo passa de estabilidade e fortalecimento para o crescimento. Nesse estágio a empresa normalmente vem de um único setor, podendo desenvolver estratégias diversificadas como crescimento, diversificação ou verticalização. O desenvolvimento de qualquer das três estratégias geram um crescimento econômico ou fortalecimento da marca, porém nem sempre desenvolvem a empresa inicial. Uma estratégia de crescimento em um único setor de atuação fica suscetível a vulnerabilidade deste, devido a isso as empresas também adotam estratégias de diversificação, investindo seu capital em outros setores.

A integração vertical consiste em outra forma de crescimento empresarial fora da área de atuação mas dentro do ramo da empresa. Essa estratégia tem como objetivo ingressar no ramo dos fornecedores ou de empresas terceirizadas, maximizando os lucros e eliminando barreiras.

A expansão gerada pelo crescimento é desenvolvida desde o aumento da produção ou venda, aumento da fatia do mercado, abertura de filiais e do aumento do leque de produtos produzidos ou comercializados. Essa expansão, como toda forma de crescimento tem como objetivo o lucro, quanto maior, maior o crescimento que a empresa pode gerar no futuro.

2.2.2 Estratégias Competitivas

Para Porter (1999a) os estrategistas devem olhar além do pequeno círculo de concorrentes naturais em busca de outros participantes e tendências que determinem a lucratividade e o crescimento potencial. Segundo o mesmo autor “...o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor.”

Porter (1999a) identifica cinco forças que regem a competição em um setor, conhecida como “As cinco forças de Porter” (ver também figura 1):

- (a) Ameaça de novos participantes: Existem seis principais sustentáculos das barreiras de entrada: Economia de escala; Diferenciação do produto; Exigências de capital; Desvantagens de custo, independentes do tamanho; Acesso a canais de distribuição; Política governamental.
- (b) Poder de barganha dos fornecedores: “Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços

ou da redução da qualidade dos bens e serviços.”.

- (c) Manobras para posicionamento entre concorrentes atuais: Segundo ele as rivalidades entre os concorrentes assumem a forma usual de manobras pelo posicionamento, na qual a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários são essenciais.
- (d) Poder de barganha de clientes: Tanto os fornecedores quanto os clientes, tem a capacidade de baixar os preços, pela exigência de melhor qualidade ou prestação de serviços, ao fato de jogar os concorrentes uns contra os outros.
- (e) Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Segundo Porter (1999a), os produtos substitutos reduzem o lucro, prejudicando o setor:

Por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através do marketing) estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento

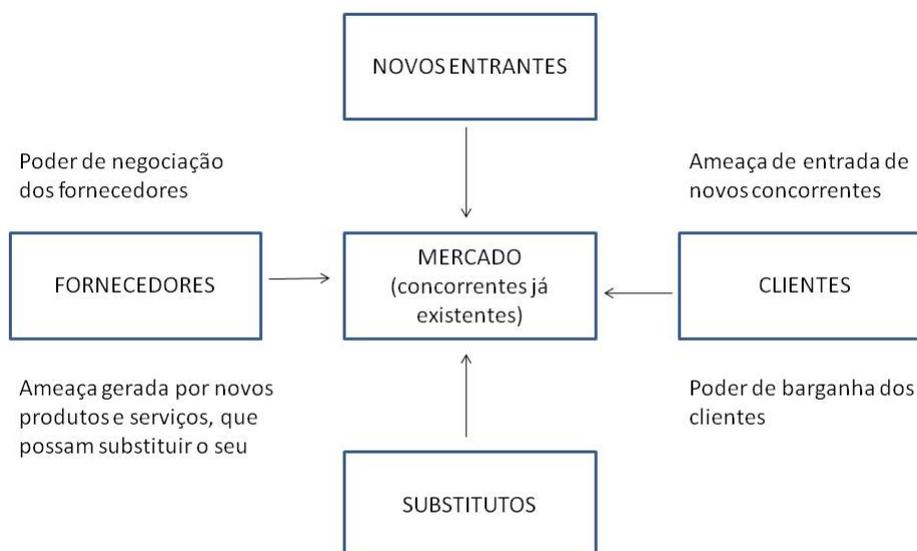


Figura 1: As cinco forças de Porter. Fonte: (PORTER, 1986)

2.2.2.1 Vantagens Competitivas e Cadeia de Valor

Porter (1999b) propôs a cadeia de valor para identificar as maneiras pelas quais se podem agregar mais valor ao cliente. Segundo ele toda a empresa consiste em uma síntese de atividades como projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. A cadeia de valor tem como objetivo identificar nove etapas, constituindo de cinco atividades estratégicas principais e quatro de apoio, conforme pode ser visto na figura 2.



Figura 2: Cadeia de Valor. Fonte: (PORTER, 1999b)

Como pode ser visto acima as atividades primárias incluem a entrada de matéria prima dentro da empresa (logística interna), converter em produtos finais (operações), entrega (logística externa), comercialização (marketing e vendas), assistência técnica ou pós-venda (serviços). Atividades de apoio: aquisição, desenvolvimento tecnológico, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa. Atividades de apoio são realizadas por vários departamentos, podendo realizar atividades de aquisição e contratação de pessoal. A infra-estrutura abrange custos de administração, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais.

A empresa deve vasculhar cada etapa da produção ou venda para enxugar custos e gerar valor. Analisando o custo e desempenho dos concorrentes para servir como base para a redução adequada para cada etapa.

Kotler e Keller (2006) ressalta que a busca do sucesso não depende apenas do grau de

excelência com que cada departamento desempenha, mas também o grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os processos centrais de negócio, que são:

- (a) Processo de compreensão do mercado: todas as atividades relacionadas à coleta de informações sobre o mercado, sua disseminação e utilização pela organização;
- (b) Processo de realização de uma nova oferta: todas as atividades relacionadas a pesquisa, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento;
- (c) Processo de aquisição de clientes: todas as atividades relacionadas à definição de mercados-alvo e à prospecção de novos clientes;
- (d) Processo de gerência de relacionamento com os clientes: todas as atividades relacionadas à melhoria do entendimento e do relacionamento com o cliente e à oferta de melhores produtos;
- (e) Processo de gerência do processo de pedido: todas as atividades relacionadas ao recebimento e à aprovação de pedidos, à expedição pontual de mercadorias e ao recebimento de pagamento.

2.2.2.2 Fatores Determinantes da Competitividade

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) apresentam três grupos de fatores: os empresariais, os estruturais e os sistêmicos. Tais fatores competitivos estão relacionados a mercado, porém somente os sub-fatores empresariais serão tratados.

Um novo modelo de negócios e de empresa está em curso em várias economias, onde se pode observar a existência de quatro diferentes áreas da empresa para a tomada de decisão, como se visualiza a seguir.

Princípios da Gestão Competitiva

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), “No nível das condutas, as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa. É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso.”.

De acordo com os mesmos autores, a Gestão Competitiva é composta de vários fatores como o marketing, serviços pós-venda, finanças, administração e planejamento.

Modelos em nível de gestão são: diminuição do número de níveis hierárquicos, maior delegação de poderes aos colaboradores, tecnologias da informação, estratégias de estoque, proximidade com fornecedores e clientes. Tais estruturas fazem crescer as interações envolvendo mercadorias, tecnologias, fornecedores e clientes. Pois segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), pág. 384:

A competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se de fornecedores e clientes, em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informações tecnológica, fluxo de entrega que minimizam estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidades nos contratos.

Para Paladini (2009): “...a Gestão de Qualidade passa à organização a idéias de que a prioridade do processo produtivo é o conjunto de todos os itens que venham a ser, de algum modo, relevantes para o consumidor, em maior ou menor escala.”.

Capacidade Inovativa

Estratégias centradas na inovação são fundamentais para o processo competitivo, tanto em capturar novos mercados por novos produtos, ou de novos processos que aproveitam o máximo a utilização da capacidade física da empresa.

O aperfeiçoamento da área de Pesquisa & Desenvolvimento é fundamental para o crescimento empresarial em caráter interno, pelo desenvolvimento de inovação, através de novas etapas e tecnologias. Mas a empresa precisa ser compatível com o mercado, se adequando a mudanças estruturais para garantir uma competitividade entre as empresas do setor.

Como afirmado por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), “Só uma empresa que não consegue usar a imaginação falha em se diferenciar, pois, há muitos meios de acrescentar valor e benefícios diferenciados para seus clientes.”.

Capacidade Produtiva

A empresa tem que focar sua capacidade produtiva em mudanças de investimentos visando a modernização e expansão da capacidade produtiva, a fim de qualificar o produto, dar flexibilidade na organização produtiva e do trabalho, rapidez de entrega, racionalizar os custos e controle de garantias. Tais medidas levam tempo por isso Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), pág. 386, dizem:

...ganhos sustentados de eficiência e qualidade somente ocorrem a longo prazo, quando há alta intensidade de uso de inovações em termos de número de operações cobertas ou trabalhadores envolvidos. Isso implica disposição à busca de melhoramentos contínuos incorporada firmemente nas rotinas formais e informais de cada empresa.

Recursos Humanos

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) dizem que a gestão de recursos humanos tem o objetivo de motivar os funcionários, por ganhos de eficiência, criatividade e participação em processos decisivos para o futuro da empresa, para orientar a melhoria contínua do processo produtivo com qualidade e eficiência. Afirmando que:

Visando motivar os trabalhadores a co-participar dos desafios competitivos contemporâneos, o novo padrão de relações de trabalho que as empresas estão adotando apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento de eficiência.

A empresa procura aumentar o comprometimento e a estabilidade de seus trabalhadores, para garantir o progresso da empresa. Sendo que os processos de gestão são essenciais para controlar os níveis hierárquicos da empresa.

2.2.3 Estratégias Genéricas

Segundo Porter (1986) para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Como visto em Porter (1986), pág. 362:

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

A empresa deve buscar a melhor estratégia para seu objetivo de desempenho, Porter (1986) aconselha a não utilização das três estratégias ao mesmo tempo, pois é necessário toda a capacidade da empresa focando uma das estratégias. A adoção simultânea da estratégia de custo e diferenciação de produto dificilmente é bem sucedida, pois a elevação do desempenho e da qualidade do produto gera custos e com isso a elevação do preço final. Enquanto as estratégias de custo e diferenciação trabalham em um grande mercado, a estratégia de enfoque restringe a empresa a uma pequena porção do mercado.

Caso a empresa não escolha uma única estratégia, essa pode perder clientes pela baixa competitividade no mercado. Empresas de baixo custo devem manter uma vasta rede de clientes, para manter sua taxa de lucro e garantir mercado, já empresas de diferenciação devem assegurar qualidade e a imagem dos produtos, garantindo o lucro mesmo com baixo número de clientes.

Para cada setor existe uma oportunidade de negócio, a realização de pesquisas de mercado facilitam a estratégia para o setor e a região dentro da capacidade e limites econômicos e regionais da empresa.

2.2.4 Liderança no Custo Total

A estratégia de baixo custo é mais indicada quando o preço é o maior atrativo para o mercado ou a empresa líder pretende manter seu monopólio. A empresa deve enxugar despesas desnecessárias vasculhando todo seu caminho produtivo até reduzir o custo relativo ao máximo. Tais medidas fortalecem a empresa contra crises ou entrada de novas empresas.

Segundo Porter (1986), “A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custos pela experiência.”. Quanto maior o conhecimento do processo produtivo, maiores as chances na redução de custos fixos e variáveis. Redução de custos em P&D, assistência, força de vendas, publicidade entre outros, melhoram a estratégia, porém podem enfraquecer a estrutura comercial da empresa.

A empresa focada na manutenção dos custos pode obter lucros satisfatórios se desenvolver atividades para assegurá-lo. O investimento em tecnologia, reduzindo a mão de obra e com isso os custos. Outra forma é o poder de barganha da empresa sobre os fornecedores serve como arma para a manutenção do preço, compras em larga escala tendem a reduzir o valor dos produtos primários ou das máquinas. O próprio poder de barganha vem ao encontro das cinco forças de Porter, pois além dos fornecedores, clientes também perdem poder de barganha, pois o preço de venda se encontra no limítrofe do lucro mínimo e seriam mais baixos que da concorrência. Por outro lado os concorrentes não entram no mercado pela baixa taxa de lucro empregada no setor, e por último os produtos substitutos tendem a perder força pelo baixo valor do produto principal. Nas palavras de Porter (1986),

...uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas

Porter (1986) ainda afirma a dificuldade de atingir o máximo da redução de custos, pois exige severos encargos para a empresa preservar sua posição no mercado. Porter (1986) cita quatro riscos da liderança no custo total:

- (a) Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- (b) Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio de imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- (c) Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;

- (d) Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras forças de diferenciação.

O risco se encontra na maioria das vezes em uma má administração, a empresa deve analisar todas as etapas desde a matéria prima até a entrega e o pós venda, sem esquecer dos custos administrativos, impostos, inflação e outros custos adicionais; como também da influência da concorrência e da análise adequada para determinação do preço de venda.

2.2.5 Diferenciação

Essa segunda estratégia genérica é a diferenciação do produto ou do serviço, não no preço de venda mas sim na qualidade e praticidade dos produtos e serviços prestados. A diferenciação pode assumir formas de projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sobre encomenda, rede de fornecedores, assistência técnica de qualidade entre outros benefícios.

O foco da demanda encontra-se no público pouco sensível ao preço, na qual o principal objetivo do cliente é a satisfação pela qualidade do bem ofertado. Na qual a empresa pode se beneficiar pelo produto mais lucrativo, com preço de venda maior e pela lealdade dos clientes.

Essa vantagem competitiva pela estratégia de diferenciação reduz a ameaça econômica e aumenta a oportunidade para gerar especializações cada vez maiores reduzindo danos causados por produtos substitutos ou concorrentes. O investimento em P&D, marketing e propaganda se alavancam para proporcionar graus de diferenciação cada vez maiores e assegurar a fidelização do cliente. A diferenciação com investimento em tecnologia afasta a concorrência pela distancia tecnológica entre produtos substitutos ou rivais.

Mesmo com o aumento das vendas, fidelização do cliente e redução da concorrência Porter (1986) ressalta que a diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

Assim como a liderança de custos, a diferenciação enfrenta as cinco forças de Porter (1986): "A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custos". A diferenciação isola a empresa contra a concorrência devido a fidelidade da clientela, colocando barreiras a entrada de empresas e produtos substitutos, mas ela também aumenta as margens de lucro.

A alta parcela do mercado se torna impossível segundo Porter (1986) nessa forma de estratégia, pois requer em geral um sentimento de exclusividade que seria incompatível com uma vasta clientela, diferentemente da estratégia de custos.

Porter (1986) destaca as desvantagens e os riscos da diferenciação:

- (a) O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- (b) A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- (c) A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

2.2.6 Enfoque

A estratégia de enfoque visa atender algum nicho de mercado específico, sendo a combinação da estratégia de diferenciação ou de custo total seguindo alguma linha de produtos ou território geográfico. A empresa desenvolve essa estratégia genérica com o objetivo de atender um grupo no qual o seu tamanho demonstre lucratividade. Normalmente o empresário foca em nichos que as grandes corporações não estão muito interessadas, mas que mostram algum tipo de crescimento.

Porter (1986) afirma que embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender o alvo determinado, sendo que cada política deve levar isso em conta.

Caso a empresa opte por desenvolver sua estratégia de enfoque depre com compradores sensíveis ao preço do produto, a estratégia deve ser voltada para o baixo custo, mantendo o foco no seguimento. Em outro caso no qual os clientes não são sensíveis aos preços e sim a uma diferenciação de produtos, a empresa deve voltar sua segmentação para uma diferenciação de produto, atingindo assim, clientes mais exigentes. Segundo Porter (1986), pág. 52:

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

O desenvolvimento dessa estratégia com maestria pode gerar retornos acima da média para o setor, pois o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambos.

Da mesma forma que a liderança de custos e a diferenciação combatem as forças competitivas, a estratégia de enfoque também pode ser usada para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

A estratégia de enfoque apresenta três riscos segundo Porter (1986):

- (a) O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- (b) As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduzem;
- (c) Os concorrentes encontram submercados dentro de alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

2.2.7 Terceirização

Surgida nos Estados Unidos da América um pouco antes da Segunda Guerra Mundial, a estratégia de terceirização de atividades, sendo consolidada como técnica administrativa a partir dos anos 50 com a aceleração da indústria automobilística, segundo Leiria e Saratt (1995). Utilizada inicialmente na redução do custo de mão-de-obra, ganhos de qualidade, eficiência, especializações e produtividade.

Com o aumento da procura de grandes empresas em produtos e serviços terceirizados, as pequenas e médias empresas fortaleceram, contribuindo para uma distribuição de renda e lucros nos setores. Segundo Serra (apud LEOCÁDIO; DÁVILA; DONADEL, 2008), a indústria automobilística tradicionalmente delega serviços de atividade-fim em decorrência das novas técnicas de produção e de tecnologia para terceiros, trazendo assim mais valor ao produto por meio da especialização do terceirizado. Ou seja, a empresa contratante abre mão da execução do processo e transfere para um terceiros, portador de uma base de conhecimento mais especializada, com o objetivo de agregar mais valor ao produto final.

Com o aumento da competição entre empresas, as estratégias adotadas pelas mesmas caminham para a praticidade, tempo e redução de custos. A estratégia de terceirização pode ser aplicada como de apoio ou diretamente relacionadas com o processo produtivo. Normalmente utilizada em setores da empresa que não adicionam muito valor ao produto final, como manutenção, contabilidade, entrega, marketing e alguns outros serviços. A dificuldade em controlar algumas atividades dentro da empresa, fortalece a implantação da terceirização nesses

setores.

Com a terceirização de partes não essenciais, a empresa pode se dedicar a atividades mais lucrativas, importantes para a geração de valor, redução de custos e aumento da competitividade. Com o fortalecimento das empresas terceirizadas, o poder de barganha das mesmas dificulta o controle e aumentam os custos provenientes da terceirização. Esse fortalecimento gera “custos de mudança” que dificulta a substituição de empresas terceirizadas.

2.3 Conceitos de Varejo

A denominação de varejo é referente a atividade de venda para consumidores que estão adquirindo bens ou serviços para seu próprio consumo, na qual podemos entender como “...um setor que engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal”, (ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009).

Embora a maior parte do varejo ocorra por meio de lojas de varejo, pode ser feita por qualquer instituição, como vendas em porta a porta, via eletrônica ou qualquer forma de venda ao consumidor. “Um varejista representa uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende, diretamente, a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores”, (COBRA, 1999).

2.4 Tipos de Varejo

Segundo Kotler e Keller (apud SANTÂNGELO, 2008) o varejo envolve todas as atividades relativas à venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Seguindo a análise de Kotler, qualquer empreendimento, fábrica, atacado ou varejo que esteja comercializando qualquer produto para o consumidor final para uso pessoal se caracteriza um varejo. Existem varias formas de varejo, varejista de loja, sem loja e organizações de varejo, as formas de comercialização vão desde produtos vendidos por lojas, telefone, máquinas, correio, internet, nas casas ou até na rua. Kotler e Keller (apud SANTÂNGELO, 2008) cita os principais tipos:

- Lojas de especialidades: linha restrita de produtos;
- Lojas de departamento: várias linhas de produtos;
- Supermercados: auto-serviço, baixo custo, margem baixa e alto volume de vendas de alimentos, higiene e limpeza doméstica;

- Lojas de conveniência: pequenas, localizadas próximas a áreas residenciais com horários prolongados e aberta todos os dias para venda de sanduíches e cafés;
- Lojas de descontos: alto volume de vendas por pequenos preços de especialidades;
- Varejistas off-price: pontas de estoque, sobra de mercadorias ou produtos com defeito com preços a baixo do varejo;
- Superloja: grande área de vendas, além de serviços de lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, pagamento de contas e troca de cheques;
- Showroom: vendas por catálogo de preços elevados, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos.

O varejo tem a finalidade de prestar serviços ao consumidor final, pois leva produtos e serviços ao alcance do cliente. Faz o intermédio entre fábrica e famílias, tornando agradável a experiência de compra, pela comodidade, horários, informações e serviços complementares.

2.5 Marketing Aplicado ao Varejo

A visão de marketing vem mudando a cada ano, não existe um significado concreto, pois a evolução da sociedade e do capitalismo alteram a forma de trabalhar e de pensar sobre o marketing. Em 1935 a definição de marketing segundo a American Marketing Association era: “O desempenho das atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores até os consumidores”, (SERRANO, 2010).

Com a evolução do capitalismo e as mudanças institucionais a visão do marketing se tornou mais complexa na visão da associação em 2007: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.”,(SERRANO, 2010).

O marketing tem como objetivo a venda de produtos e serviços e a conquista de clientes gerando a fidelização dos mesmos. Para isso a utilização de métodos de comercialização, diferenciação, custo total, projeção de vendas, canais de distribuição, publicidade e promoções dá vida ao marketing empresarial.

Preparando e despertando os desejos dos consumidores através de promoções, eventos, propagandas, embalagens, entre outros; o marketing tem o aumento da produtividade ou das vendas como uma consequência. Porém ele não pode ser visto como algo isolado dentro da empresa, todos os departamentos devem estar unidos com o objetivo de satisfazer o cliente, observar a concorrência e vender mais.

O preço é um dos principais influenciadores do consumidor sobre a concorrência. Caso a empresa entrar no mercado via preço, terá que voltar suas atividades para a redução do custo total, reduzindo custos excessivos de produção, marketing e vendas. Caso o objetivo seja a diferenciação de produto o foco vira qualidade e força da marca, para atingir uma demanda específica na qual pagaria preços a cima do mercado.

Segundo Kotler e Keller (2006) a redução de custos em muitos casos começa com o próprio marketing na qual o objetivo é o aumento lucro e do percentual de vendas, analisado em três formas:

- (a) Vincular as prioridades de gastos ao potencial de lucro, com base, por exemplo, na medição do volume e na previsão da taxa de crescimento dos clientes atuais - e não no histórico de desempenho.;
- (b) Focar os gastos nos prós (características e benefícios verdadeiramente importantes para os clientes), e não nos prés (características e benefícios que são pré-requisitos para uma marca permanecer no jogo);
- (c) Entender melhor como os clientes obtêm informações sobre os produtos e tomam decisões de compra.

Em mercados competitivos a diferenciação perante a concorrência se torna natural, a marca entra como aliada nessa competição. A marca tem como objetivo identificar o fabricante, produtos e serviços, proporcionando destaques que contribuem para o sucesso da empresa. Segundo Kapferer (apud ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009) a marca “serve de maneira duradoura para as atividades da empresa e não é consumida em sua primeira utilização, já que fica estocada na mente do cliente”.

Destacadas em todos os lugares, a banalização de uma marca pode causar poluição visual e muitas vezes perder o foco que é a valorização da mesma. Ela deve diferenciar as empresas de seus concorrentes, dando ênfase a diferença entre eles “marca é um nome, termo, símbolo, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”, Kotler e Keller (apud ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009).

Da mesma forma que o marketing e a marca trabalham com o desejo de consumir, a empresa deve compreender como é feita a tomada de decisão do consumidor, segundo os autores Solomon; Engel, Blackwell e Miniard; Shiffman e Kanuk (apud ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009), existem cinco estágios:

- (a) Reconhecimento da necessidade: o consumidor reconhece um problema e então é iniciado o processo de compra;

- (b) Procura de informações: o consumidor investiga seu ambiente à procura de dados adequados para tomar uma decisão razoável;
- (c) Avaliação de alternativas: ocorre simultaneamente com o processo de busca, pois os consumidores aceitam, discutem, distorcem ou rejeitam as informações que lhes chegam;
- (d) Decisão de compra: o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e forma uma intenção de comprar as preferidas;
- (e) Avaliação pós-compra: o consumidor mostrará satisfação ou insatisfação em relação ao produto comprado.

Não somente o entendimento sobre o consumidor, mas o visual, ambiente, marca, serviços e atendimento fazem parte do Marketing do varejo. Segundo Camargo (2009) existem dez características para uma loja de sucesso:

- 1 - Localização: Um acesso fácil ou próximo de onde seu cliente reside (conveniência) é sempre uma maneira de se destacar no mercado ou em vias alto tráfego entre o bairro e o centro;
- 2 - Estratégia de mercado (posicionamento): Entrar no mercado sabendo o foco da clientela, popular ou luxo, material pesado ou leve.
- 3 - Marca: Em alguns casos, deve se observar a possibilidade de que o nome faça uma analogia aos produtos ou posicionamento de mercado. Exemplo: Tend Tudo, Compre Bem, Pague Menos, Peg&Faça etc;
- 4 - Fachada: A fachada é o cartão de visita de sua loja. É o primeiro contato que seu cliente tem com você;
- 5 - Produtos e Serviços: O posicionamento dos produtos tem tudo a ver com o ramo e a classe atendida, para criar confiança e boa administração junto a seus clientes;
- 6 - Preço/promoção: O preço não é mais diferencial de mercado, pois não fideliza o cliente, oferecer bons preços condizentes com sua qualidade de produtos e serviços é sempre o melhor caminho. Utilizar as promoções para alavancar as vendas e conquistar os consumidores é uma excelente arma na briga pelo mercado;
- 7 - Ambiente de loja (visual merchandising): O ambiente de loja é o principal elo entre “tudo o que você deseja para seu consumidor” e “tudo o que o seu consumidor pensa sobre você”.

- 8 - Atendimento: De nada adianta uma loja bem planejada, com bons produtos e conceitos se a equipe de vendas ou atendimento está mal formada. Sua equipe de vendas é o combustível que faz sua loja andar e crescer, ou seja, vender;
- 9 - Logística: Forma de entrega dos produtos, prazo, valor, estratégia... A melhor é aquela que você pode cumprir sem o menor risco de falhar naquilo que prometeu;
- 10 - Pós-venda: Ter um serviço de pós-venda eficiente, que atenda e prolongue a experiência de compra bem sucedida de seu cliente é vital para um negócio de sucesso.

Segundo o mesmo autor, montar uma loja, não importa o tamanho, o investimento ou o segmento, nunca é um processo simples. A soma dessas dez dicas de investimento dentro da empresa maximiza a venda e a qualidade da loja, levando a um aumento do lucro.

3 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE VAREJO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

3.1 Considerações gerais:

Devido ao crescimento da renda nos últimos anos e da evolução dos indicadores sociais, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas-IBGE entre 2003 e 2006, 10% dos mais pobres tiveram um aumento real de renda de 20%, enquanto os 10% mais ricos apresentaram uma elevação de apenas 1,3%. Para Vale (2010) “É um sinal de que o segmento está deixando de depender fortemente dos famosos ‘puxadinhos’, pois a elevação da renda, junto à queda da taxa de juros, ajuda a aumentar o número de financiamentos imobiliários no país”.

Segundo Penna (2010) a proporção entre os investimentos em infraestrutura e o PIB é o melhor termômetro para medir o quanto um país se prepara para garantir as bases de seu crescimento. O gasto recomendado em obras deve ser de pelo menos 7% em países em desenvolvimento. Segundo o Portal Brasil (2011) em 2010 a taxa de investimento no setor foi de 11,6% do PIB, porém, em 2011 deve baixar para 8,5%. Esses números se devem a continuidade do programa do governo “Minha Casa, Minha Vida” e do investimento em infra-estrutura para a copa de 2014 que serão em torno de 17 bilhões de reais.

Dados da Agência Estado (2010) mostram que o investimento em construção civil com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2) e do Projeto “Minha Casa, Minha Vida” serão de 137 bilhões por ano entre 2011 e 2014. Nesses valores incluem investimentos em habitação, saneamento, infraestrutura e construção de estradas.

Com a economia aquecida, a venda de materiais para a construção vem também demonstrando crescimento. A Agência Estado (2010) mostra um crescimento de 51.892 mil toneladas de cimento comercializadas em 2009 para 59.735 mil toneladas em 2010, revelando uma taxa de crescimento de 15,1% em um ano. À medida que as vendas aumentam o crescimento da mão de obra também aumenta. No mesmo período o emprego na construção aumentou 13%.

Segundo dados do SindusCon/SP (2011) o custo total da construção civil no Estado de São Paulo corresponde a 52,98% de mão-de-obra, 44,34% dos materiais empregados e 2,68% das despesas administrativas em 2011, números esses que refletem o grande impacto dos salários no custo do setor.

3.2 Cadeia produtiva da construção civil

As cadeias produtivas são utilizadas como ferramentas de estudos econômicos para melhor compreender o processo de produção e distribuição de mercadorias. Com o aumento da

complexidade dos produtos e serviços, as cadeias produtivas articulam procedimentos que vão desde a elaboração de um produto até a sua venda.

Segundo Santos (2006), 70% de todos os investimentos feitos no país passam pela cadeia da construção civil, denominada hoje de Construbusiness, participando com 18% da formação do Produto Interno Bruto (PIB) do País. Esse setor engloba desde o segmento de matérias de construção, edificações, serviços imobiliários, serviços técnicos de construção até a manutenção de imóveis, gerando um expressivo efeito multiplicador na economia.

Na constituição do Construbusiness, o segmento de material de construção engloba as indústrias que produzem os materiais e as lojas de materiais de construção que farão a distribuição.

Segundo dados da Banco de Dados - CBIC (2010), a composição da cadeia produtiva da construção civil em 2009 foi de 61,2% da construção, 18% da indústria de materiais, 9,1% do comércio de materiais de construção, 7,7% de serviços, 2,2% de máquinas e equipamentos para a construção e 1,7% para outros fornecedores. Nesse setor, indústrias e lojas, empregam 55 mil pessoas com faturamento de 14,2 bilhões de dólares por ano no Brasil, contribuindo com 3,5 bilhões de dólares em impostos. Somente o setor de materiais de construção gera 250 mil empregos diretos, gerando 5 bilhões de dólares e 850 milhões em impostos.

3.3 Retrospectiva das lojas de varejo de materiais de construção no Brasil

Segundo Amorim (apud CAMARGO, 2009), o conceito de auto-serviço nasceu nos EUA na década de 30 com o supermercado King Cullen e só foi chegar no Brasil, por volta dos anos 50 com o supermercado PEG & PAG. Essa forma de varejo só incorporou no varejo da construção por volta dos anos 60. Camargo (2009), por sua vez, separa em três partes o ramo de varejo de construção antes da segunda Guerra Mundial:

- Pequenos: produtos e serviços para profissionais autônomos como calheiros e encanadores;
- Médios: lojas físicas especializadas na construção como a CASA DA BÓIA, uma das mais antigas do país;
- Atacadistas: elo entre as indústrias e o consumidor final, grandes quantidades de somente uma marca.

Após a segunda Guerra Mundial, o crescimento da indústria nacional gerou uma expansão do varejo e do atacado no Brasil. Nessa época tanto as lojas pequenas como as grandes ofereciam os mesmos tipos de produtos em balcões com formato de “U”. Somente nos anos de 1968

a Uemura Materiais de Construção implanta o auto-serviço no país e ficando conhecida como uma *Home-Center*.

Segundo Morgado e Gonçalves (apud CHAVES, 2002) o negócio tipo *Home-Center* é uma loja que possui em geral mais de cinco mil metros quadrados que comercializa uma grande quantidade de produtos (mais de 40 mil), além de materiais de construção e artigos para o lar (decoração, bazar, jardinagem, etc.). O conceito de *Home-Center* ficou popular nos grandes centros comerciais após os anos 90.

Em 1996 o grupo francês Castorama chega ao Brasil com o conceito de loja grande e baixo custo ao modo Wal Mart. Em 1997, chega outro grupo francês a Leroy Merlin com o conceito de Home-Center, espaçosas e de grande variedade de itens. Logo após surgem grandes lojas como Casa e Construção (C&C), Telha Norte, Casa Show.

Nas grandes cidades a partir dos anos 90 o conceito de venda em balcões é deixado de lado e o auto-serviço ganha força. Diferentemente disso, em cidades pequenas e no interior, o balcão se manteve por entraves culturais e risco de pequenos furtos.

As lojas que expõem seus produtos em vitrines ganham visibilidade, facilitando e aumentando as vendas, compensando em muitos casos os pequenos furtos. A questão segundo Camargo (2009) é educar o cliente aos poucos, mostrando os benefícios e a praticidade do auto-serviço. O avanço do auto-serviço dos supermercados deve ser utilizado como base no fortalecimento dessa ideia.

3.4 Varejo de materiais de construção

O varejo deve ser visto como um setor que engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, tendo classificações por lojas de especialidades, lojas de departamento, supermercados, lojas de conveniência, lojas de fábrica e outros.

O setor varejista busca identificar os desejos dos consumidores, para assim atender suas necessidades e fidelizar o cliente. Tanto no varejo de materiais de construção ou em qualquer outro setor varejista o objetivo é garantir o fornecimento dos produtos desejados e criar novos vínculos com a clientela.

Mesmo com temas claros seguidos pelo varejo, o mundo sofre transformações devido à mudanças no comportamento humano, e com isso o setor deve se adaptar a tais mudanças para garantir o bom relacionamento com os clientes. Kotler e Keller (apud ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009), afirma que “a própria filosofia do marketing deve se modificar para se adequar e responder às demandas e expectativas de um mundo em transição, de uma economia industrial

para uma economia da informação”. Não somente a fidelização mecânica com o cliente, na qual o único objetivo é a retenção do mesmo dentro da empresa, mas também o relacionamento com o mesmo, na qual uma boa inteiração entre loja-cliente ou vendedor-cliente fortalece a relação de compra.

Segundo Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção - ANAMACO (2010), estima-se a existência de 138 mil lojas em todo país, sendo 58% formada por empresas de pequeno porte, 38% formado por empresas de médio porte e somente 4% por lojas de grande porte. O setor obteve faturamento de 45 bilhões em 2009, representando 4,1% do PIB anual do país, na qual 77% deste faturamento se deve as pequenas e médias empresas.

Segundo a revista Gazeta Mercantil (apud ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009), as lojas de varejo de materiais de construção podem ser classificadas em pequenas, médias e grandes conforme pode ser vista a seguir:

Pequenas: lojas com até mil metros quadrados e cerca de 10 empregados. Caracterizam-se por serem, em geral, lojas de bairro, ou seja, atendem a um público situado nas proximidades da empresa. Vendem majoritariamente materiais básicos como tijolo, cimento, areia e telhas, representando 70% dos produtos comercializados.

Médias: lojas cuja área varia de mil a 9 mil metros quadrado. Empregam até 100 funcionários e seu mix de produtos possuem de 5 a 10 mil itens. A venda de material básico representa 60% dos itens vendidos.

Grandes: lojas cuja área total encontra-se acima de 9 mil metros quadrados e empregam mais de 100 funcionários. O número de itens comercializados pode chegar a 60 mil, com materiais básicos sendo responsáveis por apenas 10% das vendas. Os *Home-Centers* também entram nessa classificação, pois oferecem produtos para o lar como decoração, jardinagem e eletrodomésticos, além de material de construção.

De acordo com ANAMACO (2010), não é a classe "A" que movimenta o setor e sim as classes "D" e "E", as compras feitas por consumidores de baixa renda movimentam mais de 37 bilhões de reais por ano. Pois a força dessas classes vem do fato de que as casas de baixa renda estão em continua construção. Segundo o mesmo "77

3.5 Associação dos materiais de construção

Segundo a (ANAMACO, 2010), a Associação dos Comerciantes de Material de Construção - ACOMAC, sua divisão regional, é uma entidade privada, sem fins lucrativos, cujas atividades dependem da estrutura dos próprios associados e da qualidade dos serviços que oferecem. Podendo prover as seguintes iniciativas:

- Manter contato entre indústria e comércio para estabelecer negócios no setor;
- Marcar reuniões ordinárias e extraordinárias na sede da própria associação;
- Promover seminários, eventos, palestras e cursos voltados ao setor, em convênio com escolas, entidades, fornecedores, outras associações e segmentos sociais;
- Realizar cursos, workshops, palestras, seminários e convênios voltados aos dirigentes, lojistas e funcionários das lojas;
- Criar eventos festivos de época, visando o conagraçamento da classe.
- Gerar eventos regionais, com o objetivo de divulgar, fortalecer e integrar o setor.
- Trabalhar a favor das propostas de convênios com entidades de crédito visando o financiamento de produtos de material de construção para pessoas de baixa renda;
- Elaborar pesquisas de mercado para identificar as melhores oportunidades setoriais;
- Identificar parceiros potenciais para a formação de *joint-ventures* nos diversos acordos de cooperação tecnológico e comercial;
- Participar das maiores e mais importantes Feiras do setor no Brasil;
- Organizar atividades de Relações Públicas, promocionais, além de seminários e encontros de empresários do setor do comércio de materiais de construção com o objetivo de reforçar os contatos com a comunidade empresarial, especialmente, no Estado onde se localiza;
- Estabelecer convênios de pesquisa sobre o mercado de materiais de construção para ampliar o conhecimento e o desenvolvimento do setor;
- Propor aos associados planos de assistência jurídica, médica, empresarial, entre outros.

A ACOMAC segue o tema do cooperativismo e associativismo, sendo um movimento de aglomeração de empresas situadas relativamente próximas umas da outra, pertencendo ao mesmo setor. O associativismo gera vantagens competitivas, como treinamento em conjunto, atualização, oferta de crédito para clientes, facilitando a sobrevivência das pequenas e médias empresas em torno das grandes corporações.

Essa associação tem como objetivo unir harmoniosamente empresários do ramo de materiais de construção, realizando parcerias com fornecedores, bancos e comunidade. Segundo o gerente comercial da Imbralit - telhas e caixas d'água, Volney Francisco de Oliveira Souza: “A

Acomac-Sul é um elo importante da cadeia de comercialização das empresas, a medida que ela fortalece os comerciantes de materiais de construção, impulsiona o nosso negócio.”, (SOUZA, 2008).

A Acomac-Sul é responsável pela região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) e a AMESC (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarina), na qual corresponde todas as cidades do sul de Santa Catarina, desde Orleans até Praia Grande no extremo sul catarinense, menos a região de Tubarão. Em 2011 a Acomac-sul soma 79 associados por todas essas regiões, principalmente na cidade de Criciúma.

4 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DE VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM CRICIÚMA: UM ESTUDO DE CASO

No presente capítulo serão apresentados os dados obtidos na pesquisa de campo, realizada junto a aproximadamente 12,5%, equivalente a 10 empresas, pertencentes à ACOMAC/SUL. Aos entrevistados foi requisitado o preenchimento do formulário descrito no Apêndice A. Tal questionário buscou obter das empresas as descrições, dados, planejamentos e perspectivas das mesmas.

Os resultados serão apresentados na forma descritiva, bem como no formato de tabelas e gráficos. Dentro de cada item, as respostas serão analisadas e discutidas, de forma a caracterizar a estruturação das empresas em relação as suas estratégias de crescimento.

4.1 Identificação dos entrevistados

Nesta seção são apresentadas as características gerais das empresas estudadas, como a identificação dos entrevistados, tempo de atuação, formação da empresa, número de filiais e quantidade de funcionários.

Em uma análise sobre os entrevistados, na qual todos foram do sexo masculino, observou-se que sete possuem o cargo de Sócio Gerente e três de Gerente; dentre esses quatro possuem apenas o segundo grau completo, dois o superior incompleto e quatro o superior completo. A Tabela 1 a seguir apresenta esses dados.

Tabela 1: Identificação dos entrevistados

EMPRESA	CARGO	FORMAÇÃO
Empresa 1	Sócio Gerente	Segundo grau completo
Empresa 2	Gerente	Superior incompleto
Empresa 3	Sócio Gerente	Segundo grau completo
Empresa 4	Gerente	Superior incompleto
Empresa 5	Sócio Gerente	Superior completo
Empresa 6	Sócio Gerente	Superior completo
Empresa 7	Gerente	Superior completo
Empresa 8	Sócio Gerente	Superior completo
Empresa 9	Sócio Gerente	Segundo grau completo
Empresa 10	Sócio Gerente	Segundo grau completo

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Todas as empresas possuem ao menos uma década de atuação, sendo três delas superior a três décadas. Não correlacionadas com o tempo de atuação, as empresas possuem formação

distinta, sendo metade de formação familiar e a outra metade na forma de sociedade Ltda. Somente duas empresas contêm filiais, com apenas uma loja adicional cada. A Tabela 2 apresenta esses dados.

Segundo (SEBRAE/SC, 2011), o número de funcionários pode ser de até nove para uma micro empresa e de dez a quarenta e nove para pequenas empresas do setor de comércio e serviços. Assim sendo a maioria é constituída por pequenas empresas varejistas e somente duas são micro empresas.

Na classificação segundo a Gazeta Mercantil (1999), todas as empresas se enquadrariam de médio porte em termos de número de funcionários e itens cadastrados.

Tabela 2: Dados das Empresas.

EMPRESA	TEMPO DE ATUAÇÃO	FORMAÇÃO	NUMER FILIAIS	NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	PORTE (SEBRAE)
Empresa 1	20 a 30 anos	Empresa familiar	0	15	Pequena
Empresa 2	20 a 30 anos	Sociedade Ltda	0	10	Pequena
Empresa 3	30 a 40 anos	Sociedade Ltda	0	11	Pequena
Empresa 4	30 a 40 anos	Sociedade Ltda	1	18	Pequena
Empresa 5	10 a 20 anos	Sociedade Ltda	0	13	Pequena
Empresa 6	30 a 40 anos	Empresa familiar	0	4	Micro
Empresa 7	20 a 30 anos	Empresa familiar	0	6	Micro
Empresa 8	20 a 30 anos	Empresa familiar	0	23	Pequena
Empresa 9	10 a 20 anos	Empresa familiar	1	15	Pequena
Empresa 10	10 a 20 anos	Sociedade Ltda	0	18	Pequena

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

4.2 Tamanho das empresas em termos de faturamento e clientes

A Tabela 3 contém os dados comparativos entre a média de notas emitidas por dia (representando número de vendas ao dia), clientes cadastrados e itens cadastrados entre 2005 e 2010. Para cada item descrito é apresentado a variação percentual entre esse período. Seguindo o mesmo padrão da Tabela 3, a Tabela 4 apresenta a variação do numero de funcionários e área total ocupada pela empresa entre o mesmo período.

Nos itens notas emitidas por dia, clientes cadastrados e itens cadastrados, 90% das empresas obtiveram crescimento entre 2005 e 2010, e somente a empresa 7 se manteve estável nestes quesitos.

Com exceção da empresa 4 e 6, a Tabela 4 apresentou uma evolução positiva no número de funcionários. Das empresas que não demonstraram essa evolução a primeira apresentou

Tabela 3: Evolução das empresas nos quesitos notas, clientes e itens.

EMPRESA	MÉDIA NOTAS POR DIA			CLIENTES CADASTRADOS			ITENS CADASTRADOS		
	2005	2010	%	2005	2010	%	2005	2010	%
Empresa 1	50	120	140	1600	3200	100	4000	5000	25
Empresa 2	60	100	66,66667	1500	2000	33,33333	2000	3000	50
Empresa 3	70	120	71,42857	1800	2000	11,11111	4000	4500	12,5
Empresa 4	45	60	33,33333	7000	10500	50	5300	6000	13,20755
Empresa 5	4	10	150	1400	2165	54,64286	4000	10000	150
Empresa 6	50	100	100	1500	2000	33,33333	4000	5000	25
Empresa 7	15	15	0	2033	2033	0	2500	3000	20
Empresa 8	85	100	17,64706	8000	10000	25	7000	8000	14,28571
Empresa 9	7	15	114,2857	500	1600	220	4000	4500	12,5
Empresa 10	15	30	100	3000	4500	50	7000	10000	42,85714

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Tabela 4: Evolução das empresas nos quesitos funcionários e área total.

EMPRESA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS			ÁREA TOTAL		
	2005	2010	%	2005	2010	%
Empresa 1	10	15	50	3500	3500	0
Empresa 2	6	10	66,66667	2600	2600	0
Empresa 3	7	11	57,14286	3000	3000	0
Empresa 4	22	18	-18,1818	13915	4415	-68,2716
Empresa 5	6	13	116,6667	580	3410	487,931
Empresa 6	4	4	0	1350	1350	0
Empresa 7	5	6	20	1090	1090	0
Empresa 8	19	23	21,05263	2000	2000	0
Empresa 9	9	15	66,66667	2088	4088	95,78544
Empresa 10	13	18	38,46154	3720	11380	205,914

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

redução e a segunda. Em relação a área total ocupada, seis empresas não tiveram crescimento em área, três tiveram e apenas uma regrediu nesse quesito.

Referindo-se a forma de pagamento, todas as empresas estudadas trabalham com dinheiro, cheque pré-datado, crediário próprio, cartão débito e crédito. Somente as empresas 1 e 2 trabalham com cartão convenio, como da Associação empresarial de Criciúma - ACIC e Rede Master Farma. As empresas 1,2,7 e 8 trabalham com crediário terceirizado por financeiras como a Credipar, BV financeira, Losango e Semear, ou bancos como a Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil - Sicoob. Todas tem como clientes principais os moradores das suas regiões e não empresas, construtoras ou profissionais da área.

A pesquisa buscou obter dados qualitativos das empresas, onde se observou que todas as empresas são informatizadas e apresentam seus produtos em mostruários. Quatro dessas empresas possuem ambiente novo e todas as outras passaram por algum processo de restauração nos últimos anos, sendo que dois estabelecimentos possuem ambiente climatizado. Praticamente todas as empresas, 90% trabalham uniformizadas, porém apenas a metade utiliza leitor de código de barras e somente uma empresa oferece serviços de venda via internet.

Das dez empresas estudadas sete obtiveram um crescimento significativo no faturamento nos últimos cinco anos e as outras se mantiveram no mesmo patamar de faturamento. Mesmo a empresa 4 tendo reduzido o número de funcionários e a área total, o faturamento se manteve estável. Conforme pode ser visto na Tabela 5, nenhuma empresa mostrou regressão no faturamento.

Tabela 5: Faturamento

EMPRESA	MÉDIA DO FATURAMENTO ANUAL EM 2005	MÉDIA DO FATURAMENTO ANUAL EM 2010
Empresa 1	R\$ 1,5 milhões	R\$ 3 milhões
Empresa 2	R\$ 750 mil	R\$ 1,5 milhões
Empresa 3	R\$ 750 mil	R\$ 750 mil
Empresa 4	R\$ 3 milhões	R\$ 3 milhões
Empresa 5	R\$ 1,5 milhões	R\$ 3 milhões
Empresa 6	R\$ 350 mil	R\$ 750 mil
Empresa 7	R\$ 350 mil	R\$ 750 mil
Empresa 8	R\$ 3 milhões	R\$ 3 milhões
Empresa 9	R\$ 750 mil	R\$ 1,5 milhões
Empresa 10	R\$ 750 mil	R\$ 1,5 milhões

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Analisando a média dos faturamentos nos anos de 2005 e 2010 e relacionando com a inflação acumulada nesse período (35,6%), (IPEADATA/FGV, 2011), nota-se que houve um crescimento a cima da inflação, validando o crescimento dessas empresas. Atualmente as empresas

3, 6 e 7 estão com um faturamento entre 500 mil e 1 milhão de reais, as empresas 2, 9 e 10 com um faturamento entre 1 milhão e 2 milhões de reais e as empresas 1, 4, 5 e 8 se encontraram com um faturamento entre 2 a 4 milhões de reais.

4.3 Área de atendimento preferencial

A Figura 3, nos mostra que 37% das empresas atuam na região do distrito de Rio Maina, 27% na região da cidade de Nova Veneza e Forquilha, 18% na região central de Criciúma, 9% na região da Prospera em Criciúma e os outros 9% na região da cidade de Içara e Morro da Fumaça. Sendo a escolha de tais regiões foi motivada pelo crescimento da região no momento da instalação da empresa ou por serem moradores nascidos no bairro.

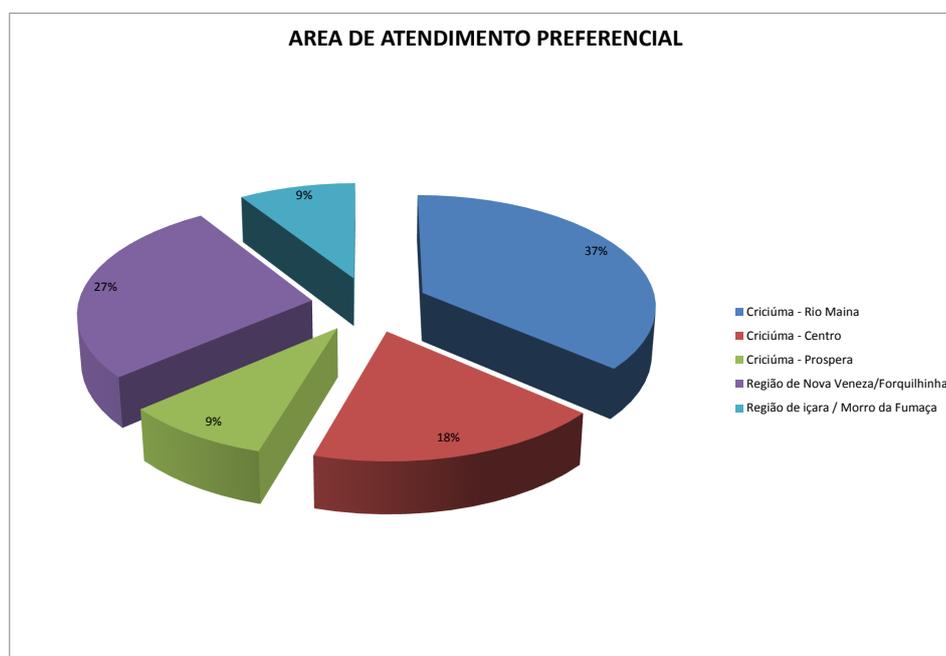


Figura 3: Área de atendimento preferencial.

4.4 Principais problemas encontrados no setor

É natural que cada setor enfrente problemas específicos pertinentes a ele mesmo. O setor da construção civil, em especial, o varejo não foge dessa máxima. Os resultados da seção 3.4 do questionário permitem identificar quais são esses problemas. A Figura 4 apresenta os principais problemas enfrentados pelo setor.

Fazendo uma análise sobre os principais problemas envolvendo esse setor, a tributação elevada foi determinada como o principal problema enfrentado, sinalizado por nove das dez



Figura 4: Principais problemas do setor.

empresas, correspondendo a 9 do total de empresas. A segunda questão está na venda direta dos fornecedores aos clientes, com seis empresas alegando. A importância desse item se deve ao fato de que alguns fornecedores, principalmente de materiais pesados, vendam não somente para empresas, mas também diretamente aos clientes. Conforme apresentado na seção 3.4, 70% do faturamento das pequenas empresas deste setor é proveniente da venda de materiais pesados.

4.5 Estratégias adotadas pelas empresas

Após a identificação, avaliação do tamanho das empresas e os principais problemas enfrentados, é possível buscar a identificação das principais estratégias adotadas pelas empresas neste setor. Como descrito no Capítulo 2, Tachizawa e Rezende (2000), considera que o objetivo das estratégias é definir e posicionar as melhores alternativas e indicar a onde a empresa pretende estar no futuro.

4.5.1 Tipos de estratégias: competitivas, crescimento, diversificação e terceirização

Em termos de estratégia de competição, as empresas pesquisadas então bem encaminhadas, pois 80% delas, afirmam que existe uma estratégia formal, elaborada e disseminada periodicamente, em todos os setores da firma. Mesmo essas empresas terem as características de micro e de pequenas empresas, elas se encontram bem programadas para o futuro, elaborando projetos para o crescimento. A Figura 5 permite visualizar a resposta dada pelas empresas no

tocante a existência de estratégias competitivas.

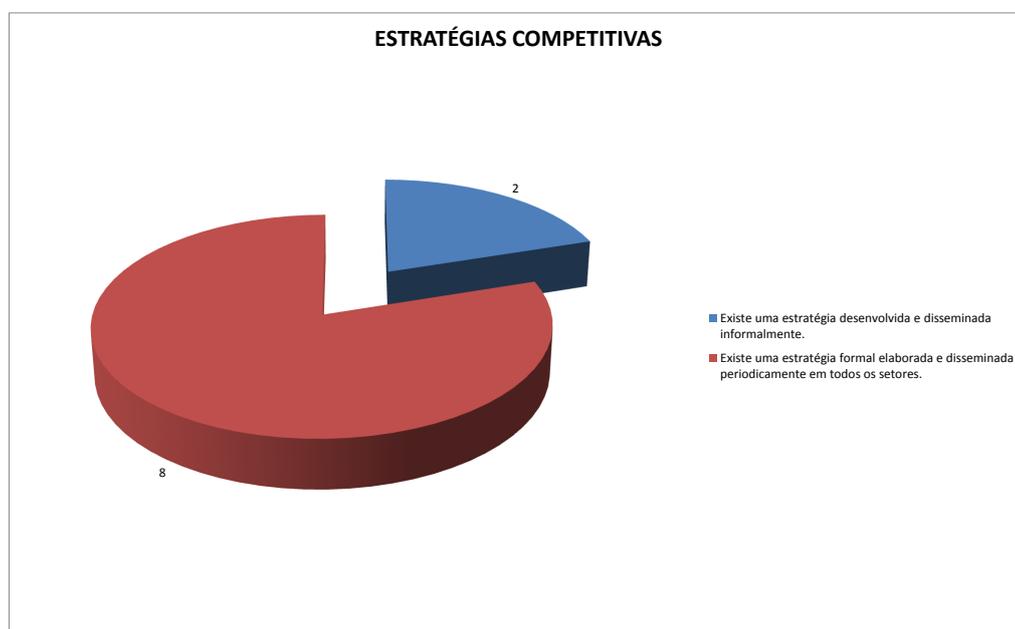


Figura 5: Estratégias competitivas

Das dez empresas pesquisadas sete responderam que houve um crescimento significativo nos últimos cinco anos, ver Tabela 6. Considerando que as empresas 3, 4 e 8 alegaram estabilidade nos últimos anos, não houve respostas por parte delas em relação ao crescimento.

As sete empresas que responderam o questionário afirmaram que os requisitos mais importantes para o crescimento da empresa foram a diversificação de produtos, **uma melhor administração e planejamento da empresa**. Esses dois itens demonstram que as empresas estão bem em planejamento estrutural e administrativo, pois, em muitos casos estão ampliando a estrutura ou somando novos produtos no seu leque de vendas.

Em termos de maior importância, a diversificação de produtos e **uma melhor administração em planejamento**, foram as mais destacadas, seguidas por menores custos e **introdução de novas máquinas e equipamentos** como informática e máquinas para material pesado (caminhões, carregadeiras, retroescavadeiras e empilhadeiras). No item *importante* o **investimento em publicidade e propaganda** foi destacado por 100% das empresas. No item *pouco importante* não ocorreram destaques. Já a menor concorrência foi considerada como *nenhuma importância ou não se aplica*.

Em termos de terceirização de atividade, a Tabela 7, mostra que sete empresas afirmaram terceirizar alguns setores, somente as empresas 3, 5 e 6 não terceirizam nenhuma atividade.

Todas as sete empresas afirmaram terceirizar a **manutenção de máquinas e equipamen-**

Tabela 6: Fatores de crescimento.

FATORES DE CRESCIMENTO	GRAUS DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Menores custos	57%	43%	0%	0%
Diversificação de produtos	86%	14%	0%	0%
Introdução de novas máquinas/equipamentos	57%	29%	0%	14%
Investimentos em publicidade e propaganda	0%	100%	0%	0%
Conquista de novos mercados	29%	43%	14%	14%
Menor concorrência	0%	14%	29%	57%
Melhor administração e planejamento	86%	14%	0%	0%

*Critérios: 1) muito importante; 2) importante; 3) pouco importante; 4) nenhuma importância ou não se aplica. Nota: No percentual está excluída a Empresa 3, 4 e 8 que afirmaram estabilidade.

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Tabela 7: Terceirização

ATIVIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO	PERCENTUAL
Manutenção de máquinas e equipamentos	100%
Transporte - distribuição/entrega do produto ao cliente	57%
Marketing	43%
Manutenção e limpeza do ambiente	57%
Contabilidade	100%
Vigilância	29%

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

tos e o controle da **contabilidade**, enquanto que 57% terceirizam a entrega dos produtos aos clientes, a **manutenção e a limpeza do ambiente**. Com menos frequência o marketing com 43% e a vigilância com 29%.

Das empresas que afirmaram a terceirização todas elas definiram como o custo e a qualidade como a principal preocupação. Também se verificou que a terceirização foi mais presente em empresas de maior porte.

Das dez empresas selecionadas, somente a empresa 1 diversificou suas atividades. Esta empresa formou uma construtora de mesmo nome, com o objetivo de ampliar suas vendas, na qual todos os materiais utilizados nas residências construídas pela construtora viria da empresa do mesmo dono.

4.5.2 Vendas e Marketing

Em termos de importância no desempenho de vendas foi assinalado como sendo de muita importância por 80% das empresas o item **mão de obra qualificada e atendimento**. Logo atrás com 70% os itens **tradição da empresa** e **prazo de entrega**, o que pode demonstrar a preocupação com a satisfação do cliente como visto na Tabela 8.

Foi considerado pela maioria dos pesquisados, 80%, como características de média importância os fatores **publicidade e propaganda** e **loja informatizada**. Também foi considerado de segunda importância o item **embalagem** com 60%. Nos itens de menor importância não obtidos dados de nenhum fator significativo.

Tabela 8: Fatores de desempenho em vendas.

FATORES DE DESEMPENHO EM VENDAS	GRAUS DE IMPORTÂNCIA			
	1	2	3	4
Qualidade dos produtos comercializados	60%	40%	0%	0%
Preço dos produtos	60%	40%	0%	0%
Publicidade/propaganda	0%	80%	20%	0%
Tradição da empresa	70%	30%	0%	0%
Prazo de entrega	70%	30%	0%	0%
Loja Informatizada	20%	80%	0%	0%
Mão de obra qualificada/ Atendimento	80%	20%	0%	0%
Diversificação de produtos	60%	40%	0%	0%
Embalagem	0%	60%	40%	0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

Na Figura 8 se encontram os principais atributos assinalados pelos entrevistados.

Em um setor com tantos produtos substitutos como este, a **qualidade** foi o item mais destacado entre todas as empresas, correspondendo 36% do total das atribuições aos produtos

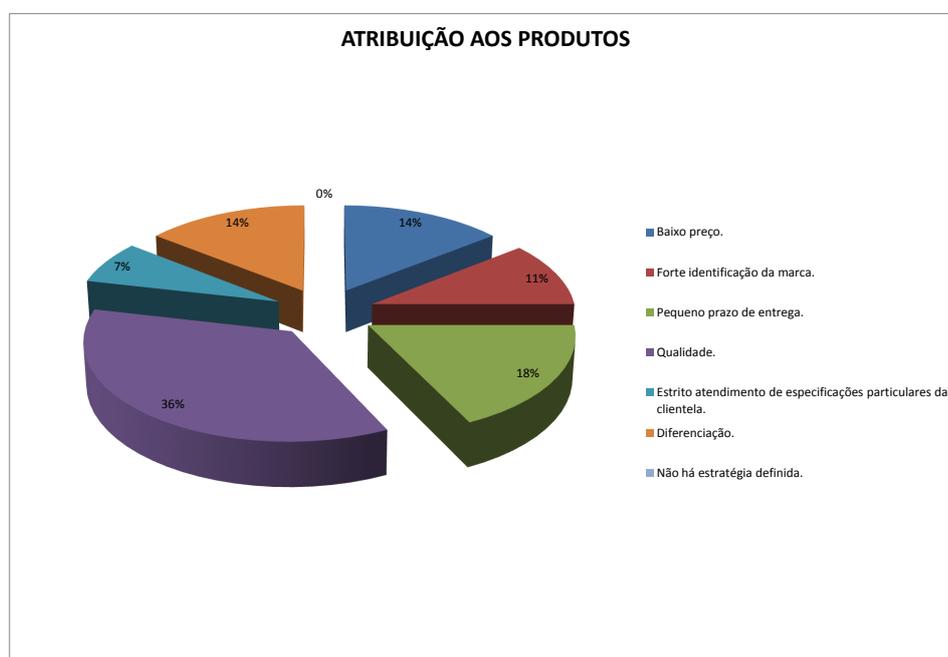


Figura 6: Atribuição aos produtos.

comercializados. Em seguida, o pequeno **prazo de entrega** com 18% do total, seguido por **baixo preço** e **diferenciação** com 14% cada. Ficaram como fatores menos importantes para a atribuição as vendas os itens **forte identificação** com a marca com 11% e **estrito atendimento de especificações particulares da clientela** com 7%.

No quesito 3.1 do questionário foi indagado aos pesquisados quais eram os principais produtos comercializados em termos de faturamento. O resultado desse item corrobora com a descrição dada na seção 3.4, pois todas as empresas colocaram o material pesado como a linha de produtos com a maior participação no faturamento. Em seguida os acabamentos, tintas, ferramentas, materiais elétricos e hidráulicos e revestimentos. A Figura 7 mostra a distribuição dos investimentos em *marketing*.

O investimento em marketing e publicidade é importantíssimo para a estabilidade e o crescimento empresarial e o fortalecimento da marca, pois uma empresa que não investe nesses produtos entra no ostracismo empresarial e tende a regredir o faturamento. Como já observado por Kapferer (apud ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009) a marca constitui um ativo porque “serve de maneira duradoura para as atividades da empresa e não é consumida em sua primeira utilização, já que fica estocada na mente dos clientes”.

Todas as empresas afirmaram utilizar o marketing para divulgação. Afirmaram que a **panfletagem** é técnica mais utilizada com 19%, seguidos pelo **rádio** e **carro de som** com 16%, **placas** com 14%, **jornal** e **e-mail** com 11%.

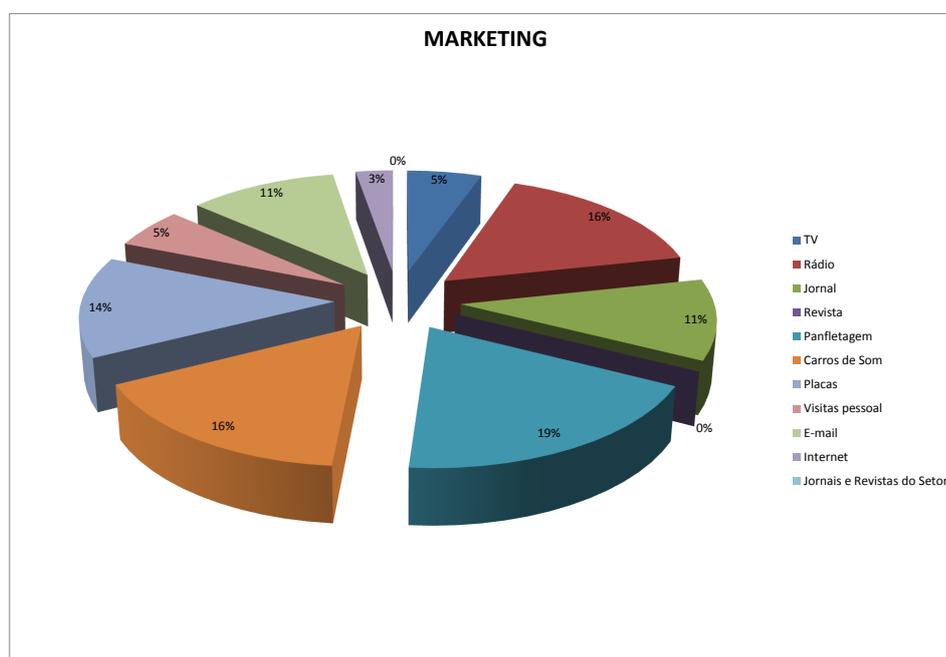


Figura 7: Investimentos em *marketing*.

Os investimentos em marketing menos utilizados foram a **TV** e as visitas pessoais com 5%, **internet** com 3% e **revistas e jornais e revistas do setor** com 0%.

Em outro campo do questionário, os entrevistados foram indagados sobre a sua relação com o meio ambiente. Somente as empresas 5 e 10 afirmam utilizar de medidas ecológicas, a primeira faz controle dos resíduos de material pesado e trabalha na captação de água pluvial, a segunda controla a emissão de poluição sonora de seu maquinário.

4.5.3 Fornecedores

Do mesmo modo em que o varejo busca contato e proximidade com os clientes visando garantir sua fidelidade, as indústrias e o atacado buscam ter os mesmos procedimentos com o varejo. A relação entre fornecedores e as empresas mostrou-se tão importante quanto a que eles têm com os seus clientes, pois uma melhor relação de compra muitas vezes facilita a entrega e reduz o valor pago.

No questionamento feito a relação entre varejo e fornecedores mostra que 50% das empresas pesquisadas **não dão preocupação com o número de fornecedores**; 40% compram no **menor número possível de fornecedores** e 10% compra do **maior número de fornecedores**, mas nenhuma das empresas compra de **um único fornecedor por produto**, como pode ser visto na Figura 8.

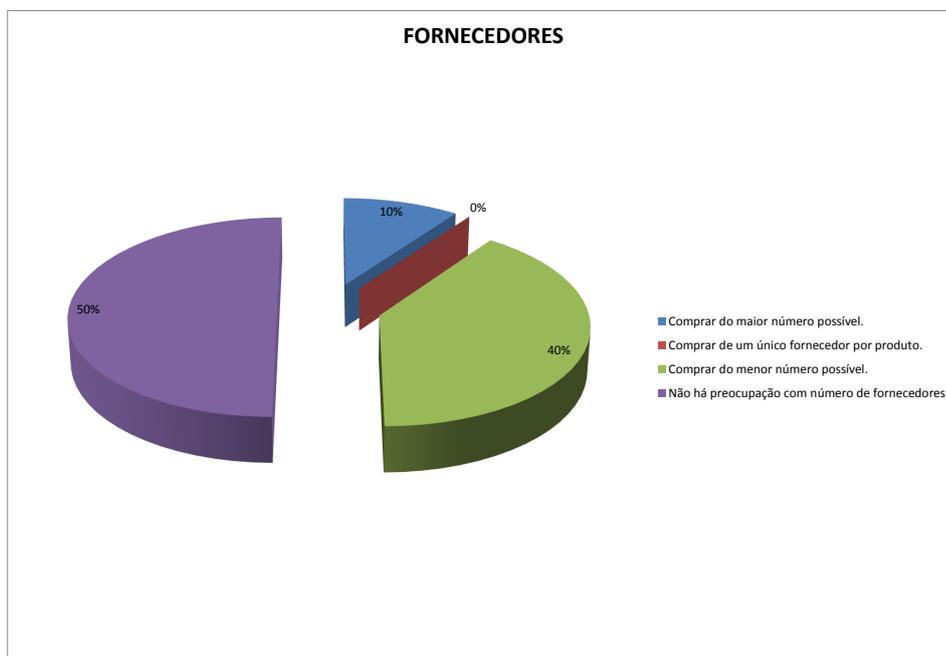


Figura 8: Relação com os fornecedores.

As empresas que assinalaram comprar do menor número possível de fornecedores, afirmaram a parceria como benefício dessa escolha, na qual, como informado anteriormente, fortalece a relação entre comprador e vendedor. Conforme observado na Figura 9, 50% das empresas assinalaram comprar de fornecedores nacionais, 40% de fornecedores regionais e apenas 10% afirmaram não ter preocupação com a origem dos fornecedores. Nenhuma empresa compra de fornecedores estrangeiros.

Também foi observado que a maioria das empresas busca preço, qualidade e rapidez na entrega, como os maiores atrativos na negociação com os fornecedores. Enquanto algumas destacam a forma de pagamento, armazenamento e conhecimento do vendedor sobre os produtos como algo muito importante na hora da negociação.

4.5.4 Recursos humanos e técnicas organizacionais

Analisando os dados sobre recursos humanos, a Tabela 9, mostra que a soma dos funcionários das dez empresas pesquisadas é de cento e trinta e três colaboradores, na qual trinta e nove, correspondendo a 29%, contém somente o nível de ensino **fundamental**. Em sua maioria, com cinquenta e cinco colaboradores ou 41% tem **ensino médio**, dezessete (13%) tem **superior incompleto**, vinte ou 15% contem **superior completo** e apenas dois (2%) são pós-graduados.

Das empresas pesquisadas cinco afirmaram investir em qualificação de mão de obra como cursos de aperfeiçoamento, cursos e palestras para a área de vendas. Somente a empresa 5 ofe-

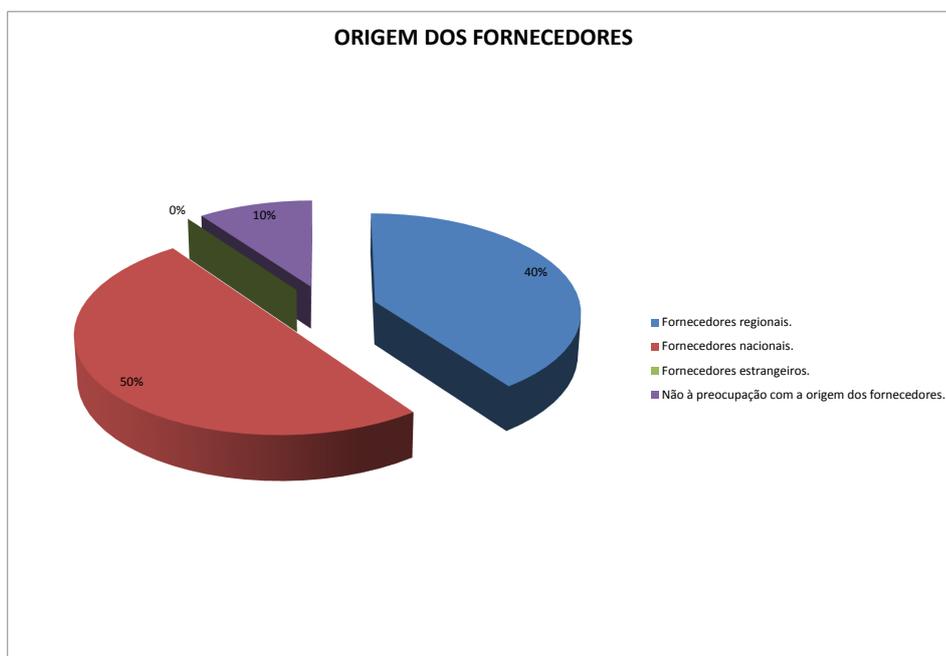


Figura 9: Origem dos fornecedores.

Tabela 9: Formação e número de funcionários

NÍVEL DE FORMAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Fundamental	39
Ensino Médio	55
Superior incompleto	17
Superior completo	20
Pós-graduação	2
TOTAL	133

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

rece incentivos a estudos como os cursos técnicos, graduação, pós e especialização. A empresa 5 se mostra muito inovadora e dinâmica, mesmo com seu pouco tempo de mercado ela conseguiu um crescimento significativo, buscando sempre a valorização da marca e investimentos em tecnologia e educação. Já a empresa 8 oferece ajuda a custeio dos estudos e estimula a participação em congressos, feiras e eventos relacionados a área.

Nove empresas afirmaram utilizar técnicas organizacionais. Somente a empresa 2 não utiliza nenhuma das técnicas descritas. Das nove empresas 30% delas afirmaram utilizar **padrões internos de procedimentos**, devido ao seu tamanho, o gerenciamento pelo proprietário constitui a forma de pensar da empresa. A **administração participativa** aparece com 30%, seguindo o modelo na qual a opinião de todos tem algum valor dentro da empresa, como pode ser visto na Tabela 10.

Com menor participação aparece a **caixa de sugestões**, sistema formal de qualificação de fornecedores e **grupo de melhoria** com 10% cada.

Tabela 10: Técnicas organizacionais.

TÉCNICAS ORGANIZACIONAIS*	PERCENTUAL
Padrões internos de procedimentos.	30%
Caixa de sugestões.	10%
Sistema formal de qualificação de fornecedores.	10%
Administração participativa.	30%
Grupo de melhoria.	10%
Sistema de participação de lucros.	0%

* 10% não utilizam nenhuma das técnicas organizacionais citadas.

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

4.5.5 *Cooperação*

A cooperação entre clientes, fornecedores ou empresas é feita por 60% das empresas pesquisadas, conforme pode ser visualizado na Figura 10 mostrado a seguir. Todas as empresas afirmaram fazer cooperação com clientes, como compras parceladas, cartão de fidelidade e crediário facilitado. As empresas 1, 7 e 8 fazem cooperação com fornecedores, bancos e financeiras, com promoções regulares, divulgação de produtos e crediário facilitado por financeiras e bancos. Nenhuma empresa faz cooperação com concorrentes, universidades, sindicatos e órgãos públicos.

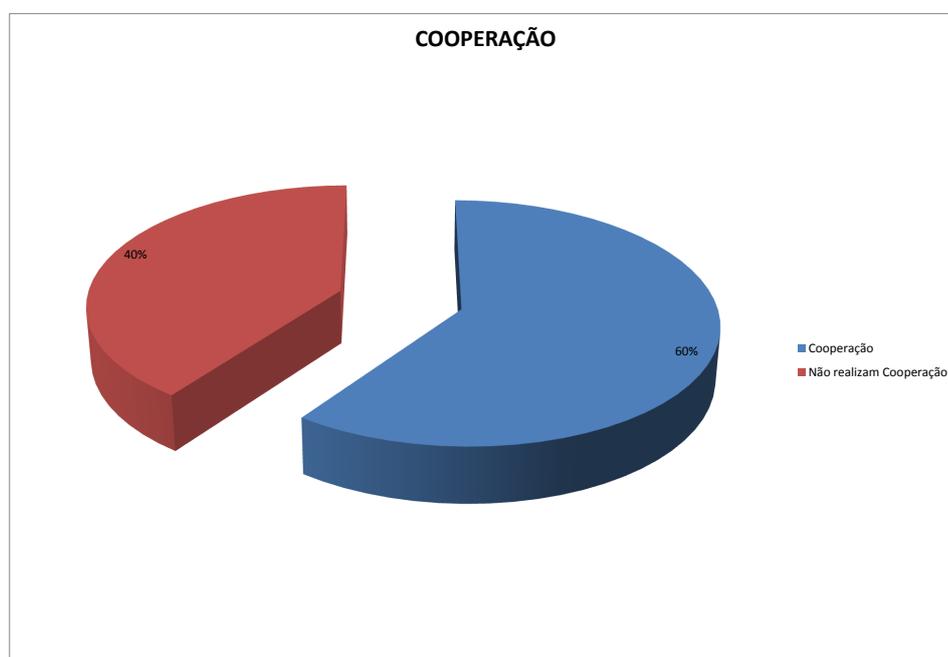


Figura 10: Cooperação entre clientes e fornecedores

4.5.6 Finanças

O investimento é uma peça chave do crescimento e da expansão das empresas, ela pode se dar por recursos próprios, bancos oficiais de desenvolvimento, bancos privados, recursos externos e abertura de capital. Por se tratar de empresas de pequeno porte do sul de Santa Catarina, a abertura de capital seria um processo inviável. Este posicionamento pode ser visto na figura 11 apresentado a seguir.

Mesmo com a expansão do crédito bancário, poucas empresas pesquisadas utilizam crédito bancário. Somente 10% utilizam investimentos via banco oficial de desenvolvimento e outros 10% por bancos privados.

Também se verificou que nenhuma das empresas utilizou-se de recursos como abertura de capital ou rendas provenientes de outros negócios.

4.5.7 Redução de Custos

Segundo os dados da pesquisa mostrado na Tabela 11 abaixo, a forma principal de redução de custo segundo as empresas é uma melhor negociação com os fornecedores. Esse item volta ao assunto de cooperação, na qual uma boa parceria com fornecedores desenvolve melhores negociações e preços finais aos clientes. Em segundo lugar, a **informatização** desempenha papel importante para 60% da opinião das empresas. Em terceiro e não menos importante, com

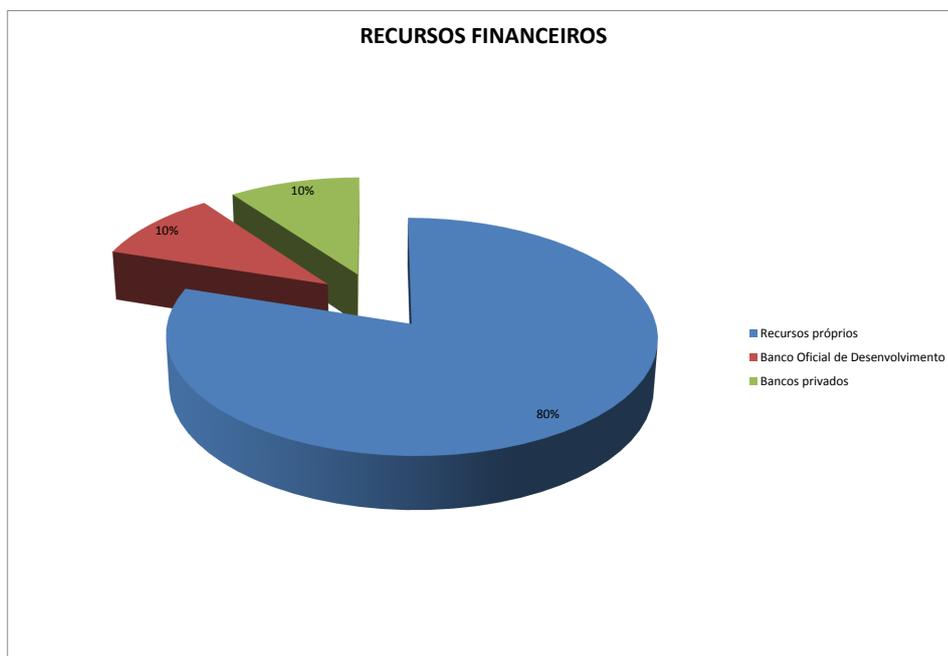


Figura 11: Participação dos recursos financeiros.

40% o **controle rígido de custos** e a **modernização da frota**.

Com menos importância para as empresas, a **redução de estoque** com 20% e o **efeito da curva de aprendizagem e de experiência** com 10%.

Tabela 11: Redução de custos.

REDUÇÃO DE CUSTOS	PERCENTUAL
Informatização / Tecnologia	60%
Efeito da curva de aprendizagem e de experiência.	10%
Controle rígido de custos.	40%
Modernização da Frota.	40%
Melhores negociações com fornecedores.	100%
Redução do Estoque.	20%

Fonte: Pesquisa de campo, 2011.

A redução de custos constitui uma ferramenta essencial para o gerenciamento deste tipo de negócio, trazendo contribuições e repercussões para todas as áreas de negócios e atividades das empresas. Para manter a vantagem competitiva, as empresas de varejo estão sempre em busca da maior retenção do valor da marca, da contínua redução de custos, da melhoria da eficiência, da diferenciação no atendimento e em assegurar promoções sem falhas.

Pela conduta apresentada pelas empresas de varejo nesta pesquisa, observa-se que elas buscam também reagir rapidamente às constantes mudanças do mercado, buscando entender

melhor as preferências dos consumidores, a fim de evitar estoques excessivos ou a necessidade de oferecer grandes descontos.

5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste trabalho buscou conhecer as principais estratégias adotadas pelas empresas de varejo na construção civil da região Sul de Santa Catarina através de uma pesquisa feita *in lócus*, a qual permitiu identificar suas características, dificuldades, problemas e resultados, levando em consideração os grandes entraves que a economia e o mercado tem oferecido.

Como observado e apresentado, dez empresas da região sul catarinense, pertencentes à ACOMAC-SUL e representando 12,5% dos associados desta, foram entrevistadas, gerando oportunidades para serem feitas algumas considerações.

Todas as empresas avaliadas pertenciam à classificação de micro ou pequena empresa, sendo que metade se auto denominava ainda como empresa familiar. Porém, observou-se que apesar disso a maior parte delas possuía alguma forma de estratégia implementada. A ampliação do leque de produtos expostos e um zelo por uma melhor administração e planejamento foram os principais fatores assinalados como forma de obter o crescimento dos negócios. Em outras palavras, as empresas estão direcionando suas estratégias de crescimento para uma diversificação do setor e melhoria de gerenciamento dos negócios e das atividades em geral.

Em geral, quando se trata de construção civil, o nível dos funcionários é lembrado como muito baixo. Mesmo em empresas varejistas, há um grande percentual de empregados destinados ao trabalho braçal, principalmente no setor de entrega. Contudo, os resultados da amostra foram animadores, mostrando que 70% possui pelo menos ensino médio completo, dos quais 17% possui nível superior completo. Isto reforça a importância dada pelos entrevistados para a mão-de-obra qualificada quando perguntados sobre qual fator resulta em um melhor desempenho em vendas.

Segundo Amorim (apud CAMARGO, 2009), as grandes empresas do setor varejista tendem a se tornar estabelecimentos de auto-serviço, como supermercados e Home-Centers. Como o foco de estudo se encontra em uma pequena região do sul de Santa Catarina, este modelo de serviço não está estabelecido por completo na amostra. Porém, todas as empresas apresentam mostruários de produtos e algumas possuem gôndolas de auto-serviço à frente dos balcões. O enfoque da modernização vem na forma de informatização e uniformização, longe ainda do se encontra em grandes centros.

Observou-se também uma grande cooperação entre empresas e fornecedores. Isto se deve à busca por fidelização por parte dos fornecedores. Em contrapartida, as empresas adquirem benefícios como descontos e tempo de entrega reduzido.

Para 80% dos pesquisados, os recursos gerados próprias empresas desempenham o papel de investidor chave. Segundo os mesmos, a principal dificuldade ao crédito bancário são as altas taxas de juros disponíveis no mercado. E por se tratarem de pequenas empresas familiares, ainda há uma aversão ao financiamento externo.

A dificuldade do crédito muitas vezes impede que empresas familiares cresçam e se tornem grandes empresas. Outro fator que impede o crescimento, citado por 90% dos entrevistados, é a elevada tributação, a qual leva empresas a atuarem na informalidade por muitos anos.

Por fim, o setor varejista de materiais de construção civil encontra-se novamente em expansão apesar dos problemas acima citados. A tendência nos leva a crer na profissionalização do segmento, se dedicando na criação e aplicação de estratégias voltadas ao crescimento e expansão do setor. Tais afirmações vêm do fato de que mesmo pequenas empresas, como as entrevistadas, têm se posicionado na utilização de estratégias e na busca de mão-de-obra qualificada.

REFERÊNCIAS

- Agência Estado. *Investimentos em construção civil entre 2011 e 2014 serão de R\$ 137 bilhões anuais*. 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI131790-17180,00-INVESTIMENTOS.html>>. Acesso em: 16/05/2011.
- AMORIM, G. H. G. *Comércio de materiais de construção - Fatores de Progresso*. 6a. ed. São Paulo: Tigre, 1997.
- ANAMACO. *O que é Acomac*. 2010. Disponível em: <<http://www.anamaco.com.br/acomacs.php>>. Acesso em: 25/04/2011.
- Banco de Dados - CBIC. *Composição da Cadeia Produtiva da Construção Civil - 2009*. 2010. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/>>. Acesso em: 12/05/2011.
- CAMARGO, C. *Dúvidas de leitores: História do varejo de construção no Brasil*. 2009. Disponível em: <<http://falandodevarejo.blogspot.com/2009/02/duvidas-de-leitores-historia-do-varejo.html>>. Acesso em: 12/05/2011.
- CHAVES, A. F. A. R. *Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço - supermercados*. Tese (Doutorado) — USP, São Paulo, 2002.
- COBRA, M. *Marketing Básico: uma abordagem brasileira*. [S.l.]: Atlas, 1999.
- COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. *Estratégia: Perspectivas e Aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ENGEL, J.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. *Comportamento do consumidor*. 6a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria (Portuguese Edition)*. [S.l.]: Editora Campus, 1996. ISBN 8535200258.
- FRANK, R. *Crise dificulta consolidação de empresas da construção civil*. 2008. Disponível em: <<http://www.piniweb.com.br/construcao/mercado-imobiliario/crise-dificulta-consolidacao-das-empresas-da-construcao-civil-115746-1.asp>>. Acesso em: 12/05/2011.
- Gazeta Mercantil. *Análise setorial do setor de varejo de material de construção*. [S.l.]: vol. único, 1999.
- IPEADATA/FGV. *IGP-DI - geral*. 2011. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 15/07/2011.
- KAPFERER, J.-N. *As Marcas - Capital da Empresa, Criar e Desenvolver Marcas Fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KON, A. *Economia Industrial*. [S.l.]: Nobel, 1999.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. [S.l.]: Pearson Education - Br, 2006.
- LEIRIA, J. S.; SARATT, N. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1995.

- LEOCÁDIO, L.; DÁVILA, G. A.; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. *Simpoi 2008*, 2008.
- LEVITT, T. *A Imaginação de Marketing*. [S.l.]: Atlas, 1985.
- LUECKE, R. *Estratégia*. [S.l.]: Record, 2008.
- MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. *Varejo administração de Empresas comerciais*. 2a ed. ed. São Paulo: Senac, 1999.
- PALADINI, E. P. *Gestão Estratégica da Qualidade - Princípios, Métodos e Processos*. [S.l.]: Atlas, 2009.
- PENNA, C. D. *Um retrato do mercado*. 2010. Disponível em: <<http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhIdMateria=1501>>. Acesso em: 26/04/2011.
- PEREIRA, R. *Com IPI menor, preço do material de construção cairá até 8,5%*. 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,com-ipi-menor-preco-do-material-de-construcao-caira-ate-85,347305,0.htm>>. Acesso em: 15/04/2011.
- Portal Brasil. *Construção civil deve crescer acima do PIB nacional, diz Dieese*. 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/05/12/construcao-civil-deve-crescer-acima-do-pib-nacional-diz-dieese>>. Acesso em: 16/05/2011.
- Portal do Marketing. *M*. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/DicionariodeMarketing/M.htm>>. Acesso em: 15/04/2011.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. [S.l.]: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICHTER, H. G. *Retailing: principles and practices*. New York: Mc Graw Hill, 1954.
- SANTÂNGELO, C. C. F. *Reflexões sobre "Varejo"*. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/reflexoes-sobre-varejo/21307/>>. Acesso em: 12/05/2011.
- SANTOS, R. V. dos. *Propostas para Aumento do Desempenho da Área de Compras em Empresa Varejista*. Tese (Doutorado) — IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- SEBRAE/SC. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/>>. Acesso em: 18/05/2011.
- SERRA, S. M. B. *Diretrizes para gestão dos subempreiteiros*. Tese (Doutorado) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- SERRANO, D. P. *O que é Marketing? O Marketing e suas principais definições*. 2010. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/OqueeMarketing.htm>. Acesso em: 12/05/2011.

SHIFFMAN, L.; KANUK, L. *Comportamento do consumidor*. 8a ed.. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SINDUSCON/SP. *Boletim Econômico - Abril de 2011*. 2011. Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/downloads/estprod/economia/2011/abril11.pdf>>. Acesso em: 16/05/2011.

SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5a ed.. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, V. F. de O. Cadeia de comercialização. *Acomac*, p. 15, 2008.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia Empresarial - Tendências e Desafios - Um Enfoque na Realidade Brasileira*. [S.l.]: Makron Books, 2000.

VALE, S. *A PNAD e a construção civil*. 2010. Disponível em: <<http://www.revistaconstrucaoenegocios.com.br/materias.php?FhIdMateria=72>>. Acesso em: 25/04/2011.

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A. *Gestão de Varejo - Estratégias e Comportamento do Consumidor*. [S.l.]: Unijui, 2009.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MONOGRAFIA: ESTRATÉGIAS NO MERCADO DE VAREJO DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

AUTOR: CLEBER GUOLLO TAUFEMBACK

DATA: __/__/2011

QUESTIONÁRIO APLICADO PARA IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
PELAS EMPRESAS VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

1. Identificação da empresa

1) Nome da empresa:

2) Cidade:

3) Nome do entrevistado:

Cargo:

Formação:

Contato: telefone e e-mail:

.....

2. Informações gerais

1) A quanto tempo a empresa atua no mercado?

() até 10 anos () 10 a 20 anos () 20 a 30 anos () 30 a 40 anos () mais de 50 anos

2) Como é a formação da empresa? () Empresa familiar () Sociedade anônima

() Sociedade limitada () Outra

3) A empresa atua: () Varejo () Atacado.

4) A empresa possui filiais?

Quantas?..... E a cinco anos atrás?.....

5) Em média quantas notas são emitidas por dia?, E a cinco anos atrás?.....

6) Qual o número clientes cadastrados da loja? E a cinco anos atrás?.....

7) Quantos itens estão cadastrados na loja? E a cinco anos atrás?.....

8) Qual o número de funcionários? E a cinco anos atrás?.....

9) Características da loja:

Área de venda (m^2) E a cinco anos atrás?.....

Área de depósito (m^2)..... E a cinco anos atrás?.....

Área externa para matérias pesados (m^2)..... E a cinco anos atrás?.....

10) Qualidade da Loja atualmente:

10.1) Ambiente climatizado: () Sim () Não.

10.2) Loja informatizada: () Sim () Não.

10.3) Leitor de código de barras nos caixas ou balcões: () Sim () Não.

10.4) Funcionários uniformizados: () Sim () Não.

10.5) Mostruário a frente dos balcões: () Sim () Não.

10.6) Disponibilidade de compras pela internet: () Sim () Não.

10.7) Ambiente: () Novo () Antigo sem restauração () Antigo restaurado

11) Formas de Pagamento atualmente:

() Dinheiro () Cartão Débito

() Cheque pré-datado () Cartão Crédito

() Cartão de convênios () Cartão Crédito próprio

() Crediciário Terceirizado (financeiras e bancos) () Outros:.....

() Crediciário Próprio

12) Parceiros (Financiamento Clientes) atualmente:

Bancos:

- Caixa Econômica Federal
- Banco do Brasil
- Bradesco
- Itaú
- Outros:

Financeiras:

- BV financeira
- Credipar
- Cacique
- Losango
- Semear
- Outras:

13) Qual o faturamento anual da empresa?

- Até R\$ 200 mil.
- Mais de R\$ 200 mil até R\$ 500 mil.
- Mais de R\$ 500 mil até R\$ 1 milhão.
- Mais de R\$ 1 milhão até R\$ 2 milhões.
- Mais de R\$ 2 milhões até R\$ 4 milhões.
- Mais de R\$ 4 milhões.

14) Seguindo o modelo anterior, qual era o faturamento da empresa a cinco anos atrás?

15) Qual a principal região que a empresa atua?

- Criciúma- Rio Maina -Criciúma- Centro -Criciúma- Próspera
- Região de Nova Veneza, Forquilha -Região de Içara, Morro da Fumaça
- Região de Urussanga, Orleans -Outra região:

16) Por que a escolha de atuar nessa região?

17) Quais os principais clientes da empresa? () Empresas () Órgãos Públicos
 () Profissionais da área de construção () Clientes diversos () Construtoras
 () Outros -----.

3. Estratégias competitivas

1) Quanto às estratégias de competição adotadas pela empresa, marque uma opção abaixo:

- () Não existe nenhuma estratégia formal ou informal.
 () Existe uma estratégia desenvolvida e disseminada informalmente.
 () Existe uma estratégia formal elaborada e disseminada periodicamente em todos os setores.

2) Nos últimos anos, a empresa: () Cresceu () Manteve-se estável () Retraiu

2a) Se cresceu, quais os motivos? Atribua o grau de importância de 1 a 3: 1) muito importante; 2) importante, 3) pouco importante; 4) não se aplica.

	Grau de Importância
Menores custos	
Diversificação de produtos	
Introdução de novas máquinas/equipamentos	
Investimentos em publicidade e propaganda	
Conquista de novos mercados	
Menor concorrência	
Melhor administração e planejamento	

2b) Se retraiu, quais os motivos? Atribua o grau de importância de 1 a 3: 1) muito importante; 2) importante, 3) pouco importante; 4) não se aplica.

	Grau de Importância
Maiores custos	
Pouco investimento em publicidade e propaganda	
Maior concorrência	
Falta de melhor administração e planejamento	

3) Quais fatores exercem influência sobre o desempenho de vendas da empresa? Atribua: 1) muita importância; 2) média importância; 3) pouca importância; 4) sem importância.

FATORES	1	2	3	4
Qualidade dos produtos comercializados				
Preço dos produtos				
Publicidade/propaganda				
Tradição da empresa				
Prazo de entrega				
Loja Informatizada				
Mão de obra qualificada/ Atendimento				
Diversificação de produtos				
Embalagem				

4) Qual o principal problema encontrado no setor?

- Tributação elevada.
- Queda do consumo.
- Preço do produto baixo valor agregado.
- Mão de obra qualificada.
- A venda direta dos fornecedores aos clientes.
- Falta de credito empresarial.
- Outro (especificar)

3.1 Linha de produtos

1) Cite os principais produtos comercializados pela empresa, a representatividade no total do faturamento e o porquê da escolha desse produtos:

Produto	% de participação no faturamento	Por que a escolha?

2) Quais os principais atributos que a empresa busca em seu(s) produto(s)?

- Baixo preço.
- Forte identificação da marca.
- Pequeno prazo de entrega.
- Qualidade.
- Estrito atendimento de especificações particulares da clientela.
- Diferenciação.
- Não há estratégia definida.

Diversificação de atividades

1) Já ocorreu diversificação nas atividades da empresa (entrada em outro setor ou atividade)? Não Sim

1a) Caso SIM, informe sobre as atividades para as quais sua empresa diversificou - época, forma, motivos e o porquê da escolha de tal atividade.

Atividade	Ano	Forma (aquisição/construção de) (fábrica, distribuidoras,) (associação com outras) (empresas)	Motivo e o porquê da escolha dessa atividade?

Recursos Humanos

1) Grau de escolaridade da mão de obra:

NÍVEL DE FORMAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Fundamental	
Ensino Médio	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós-graduação	
TOTAL	

2) A empresa investe na qualificação da mão de obra dos funcionários?

Sim Não

2a) Em caso afirmativo, que tipo de treinamento é oferecido ?

2b) Que políticas de qualificação são adotadas?

Não adota nenhuma política.

Incentiva estudo, como cursos técnicos, graduação, pós-graduação, especialização.

Ajuda no custeio dos estudos

Estimula a participação em congressos, feiras e eventos relacionados a área.

Oferece cursos, palestras, treinamento

Outros: -----

3) Quais as principais necessidades de treinamento dos funcionários?

Terceirização

1) A empresa terceiriza alguma atividade? () Não () Sim

2) Aponte as atividades terceirizadas pela empresa. Marque com “X” as atividades terceirizadas.

	ATIVIDADE
Manutenção de máquinas e equipamentos	
Transporte - distribuição/entrega do produto ao cliente	
<i>Marketing</i>	
Manutenção e limpeza do ambiente	
Outras:	

3) Qual o principal motivo da terceirização?

() Custos () Especialização () Qualidade () Outro -----

Técnicas organizacionais

1) Quais as técnicas organizacionais que estão sendo utilizadas pela empresa?

Técnicas organizacionais	Sim	Não	Motivações
Padrões internos de procedimentos.			
Caixa de sugestões.			
Sistema formal de qualificação de fornecedores.			
Administração participativa.			
Grupo de melhoria.			
Sistema de participação de lucros.			
Não é utilizada nenhuma das técnicas acima.			

Fornecedores

1. Em relação ao número de fornecedores, a empresa busca:

- Comprar do maior número possível.
- Comprar de um único fornecedor por produto.
- Comprar do menor número possível.
- Não há preocupação com número de fornecedores.

1a) Qual o benefício desta escolha?

2) Em relação à origem dos fornecedores da empresa:

- Fornecedores regionais.
- Fornecedores nacionais.
- Fornecedores estrangeiros.
- Não à preocupação com a origem dos fornecedores.

3) Há critérios para seleção de fornecedores? Não Sim

3a) Se SIM, quais critérios ?-----

Cooperação

1) A empresa realiza algum tipo de cooperação com cliente (cartão de cliente fiel, crediário facilitado...), fornecedores (compra pré-estabelecida, promoções regulares...), empresas (parcerias com o setor ou terceirizado...) ou outros? Não Sim

1a) Se SIM, realiza cooperação com:

	Sim/ Não	De que tipo?	Qual o motivo da cooperação?	Qual sua importância para a empresa?
Clientes				
Concorrentes				
Fornecedores				
Bancos e Financeiras				
Universidades				
Sindicatos/Associações				
Órgãos públicos				
Outros				

Recursos financeiros

1) Qual a principal fonte de recursos utilizados pela empresa para a realização de investimentos?

- Recursos próprios
- Banco oficial de desenvolvimento
- Bancos privados
- Recursos externos (negócios paralelos)
- Abertura de capital (S.A.)
- Outros (especificar) _____

2) Qual a principal dificuldade de acesso ao crédito?

- Dificuldade no relacionamento com a gerência do banco.
- Taxa de juros alta.
- Garantias oferecidas pela empresa insuficientes às solicitadas pelo banco.
- Dificuldade de apresentar os documentos exigidos pelo banco.
- Dificuldade de conseguir as informações solicitadas pelo banco.
- A empresa tem restrições cadastrais
- Outros tipos de dificuldades (especificar) _____

Redução de Custos

1) A empresa busca reduzir seus custos através de:

- Informatização / Tecnologia
- Efeito da curva de aprendizagem e de experiência.
- Controle rígido de custos(Manutenção, escritório...).
- Modernização da Frota. (Redução do custo de combustíveis e manutenção da frota)
- Melhores negociações com fornecedores (compras corretas, com maiores lucros).
- Redução do Estoque.
- Outro (citar).....

Preferência do consumidor

1) A empresa obtém conhecimento sobre as preferências dos consumidores? De que forma?

.....

.....

.....

Marketing

1) A empresa divulga seus produtos através de:

Meios de comunicação de massa:

- TV Rádio Jornal Revista Panfletagem
- Carros de som Placas Visita pessoal E-mail Internet
- Jornais e revistas dirigidas para públicos específicos Outros.....

Meio ambiente

1) A empresa possui alguma medida para diminuição de impactos ambientais?

Não Sim. Qual?

.....

.....

.....