

MARKETING EM MAGAZINES DURANTE PERÍODOS DE CRISES: ESTUDO DE CASO DE EMPRESA NO INTERIOR DO PARANÁ

MARKETING IN MAGAZINES DURING CRISIS PERIODS: CASE STUDY OF A COMPANY IN THE INLAND PARANÁ

Felipe Silva*
Juliana Berg**

RESUMO

Diante de períodos de crise o controle das informações e ações futuras de marketing, pautadas em análises profissionais e visionárias, ajustadas às tendências mercadológicas que se apresentam, tendem a facilitar a adaptação frente as adversidades, além de proporcionarem visão estratégica do local e do global. Nesse sentido, apresentamos pesquisa finalizada no ano de 2019 antes do surto de COVID-19, mas, que se demonstra atual e perfeitamente ajustada ao momento atual vivido. Para tanto, partimos do entendimento de magazines com análise longitudinal das vendas, compreensão teórica relativa ao marketing e ao varejo, assim como estratégias adotadas em espaço temporal que compreenderam os anos de 2014 a 2018. Observou-se que a empresa localizada no interior do Paraná, não aplica de forma eficaz o planejamento estratégico de marketing, tão pouco acompanha os dados que gera ou prevê ações agressivas nesse sentido. Concluiu-se que há falta de conhecimento profissional relativo ao marketing, sendo as ações aplicadas de forma intuitiva e desconhecidas de seu público alvo, o que em situações como as que irão se demonstrar no próximo ano, por exemplo, podem resultar em perda significativa de ativos.

Palavras-chave: Marketing. Varejo. Magazine. Crise. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

In the face of periods of crisis, the control of information and future marketing actions, based on professional and visionary analyzes, adjusted to the market trends that appear, tend to facilitate adaptation in the face of adversities, in addition to providing a strategic view of the local and the global. In this sense, we present a survey completed in 2019 before the outbreak of COVID-19, but which is current and perfectly adjusted to the current moment experienced. For that, we started from the understanding of magazines with longitudinal analysis of sales, theoretical understanding related to marketing and retail, as well as strategies adopted in time that spanned the years 2014 to 2018. It was observed that the company located in the interior of Paraná , does not effectively apply strategic marketing planning, nor does it follow the data it generates or foresees aggressive actions in this regard. It was concluded that there is a lack of professional knowledge related to marketing, with the actions being applied intuitively and unaware

* Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná, fesilvaa98@gmail.com

** Bolsista Capes, doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Paraná, docente junto ao curso de Administração na Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná, bergjuliana@gmail.com .

of their target audience, which in situations such as those that will be demonstrated next year, for example, can result in significant loss of active.

Keywords: Marketing. Retail. Magazine. Crisis. Strategic planning.

Introdução

Configurado como, extremamente, dinâmico o ambiente mercadológico varejista acompanha tendências de consumo no que tange comportamento do consumidor, dados sociais demográficos, cultura, economia, dentre outros, sendo passível de interferências e intempéries. Além disso, trata-se de meio amplamente competitivo, onde as empresas tradicionalmente precisam encontrar alternativas inovadoras e criativas para que possam manter e ampliar sua condição mercadológica estratégica. Nesse sentido, o marketing faz significativa diferença, pois, por meio do pensar compostos, analisar contextos, vendas, nichos e oferecer condição técnica, tal arcabouço oferece dinamicidade e competitividade contextualizadas, ou seja, sua busca por concordância ambiental – micro e macro – gera busca por coerência estratégica capaz de equilíbrio na manutenção do lucro.

Em contrapartida, tal meio é passível de surpresas indesejadas causadas por erros de compreensão, subestimação ou superestimação, o que de certa forma oferece extremo desafio de análise. Se nos centrarmos em seus elementos sob perspectiva macro, por exemplo, é preciso considerar que em tal mercado de consumo há interferência e imprevisibilidade implícitas, instituindo dificuldade e complexidade em seu entendimento e tornando lenta a capacidade de reação.

Um exemplo disso foi quando da crise econômica enfrentada pelo Brasil desde o ano de 2014. Segundo de Paula e Pires (2017), mesmo com o crescimento vivenciado pelos brasileiros entre 2004 e 2013, com taxa de crescimento média de 4,0% a.a. e a melhoria na distribuição de renda e na pobreza, a contração econômica foi inevitável, sendo que, nos anos seguintes, fez o país sofrer de forte e prolongada recessão. Os motivos apontados para tal crise são muitos e complexos na visão de Paula e Pires (2017) e passam por décadas de políticas econômicas deficitárias, quedas nas exportações e tentativas de ajustes que, simultaneamente, sofreram o efeito de mercados locais e global.

Ainda segundo o estudo, Paula e Pires (2017, p. 132) afirmam que no ano de 2014, no que tange o Brasil e o comércio varejista, a forte redução nas vendas veio acompanhada de:

[...]uma série de choques – deterioração dos termos de troca, ajuste fiscal, crise hídrica, desvalorização da moeda, o aumento da taxa de juros Selic etc. – que contribuíram para reduzir ainda mais o crescimento econômico, que desacelerou acentuadamente para -3,5% em média no período entre 2015-2016.

Segundo Rebelo (2018) o cenário econômico de 2017 iniciou processo de recuperação e o PIB registrou crescimento após oito trimestres seguidos em queda. Porém, em 2018 se nos concentrarmos especificamente no setor têxtil, que mais se aproxima da realidade do objeto de estudo em questão - setor de magazines -, apesar do otimismo de Rebelo (2018) o saldo manteve-se negativo na geração de empregos, de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho (CAGED, 2019).

Essas e outras variáveis oferecem condição de imaginarmos o ambiente mercadológico e as dificuldades de retomada no crescimento e vendas em alguns setores, assim como, demonstram que de certa forma, existem fatores que fogem ao controle, pois, configuram-se como resultado de ações tomadas sem que as empresas possam participar diretamente.

Hermes, Sausen e Cappellari (2017), concordam com tal fato, porém, comentam que mesmo diante de tais diversidades externas, às empresas cabe escolha pela estratégia de atuação em cenários mercadológicos diversos, ou seja, sua habilidade de tomada de decisão perante o cenário apresentado pode ser realizada tanto de forma coletiva, por segmento, como uma atitude individual, cabendo análises das mais variadas.

Portanto, há alternativa mesmo diante das inúmeras variáveis que podem impactar negativamente os negócios em períodos de crise, pois, são igualmente nesses momentos que empresários apostam em estratégias de reação e inovação em processos, produtos, promoção, preço etc., como demonstrou estudo de Quelch e Jocz (2011, p. 1), quando pesquisaram “casos de triunfo e fracasso do marketing em recessões anteriores e identificaram, no comportamento de empresas e consumidores, padrões de forte influência sobre o desempenho”.

Ao se analisar como determinado setor varejista se comportou, se manteve sua capacidade de reação diante à recessão ou se mesmo ao adverso, inovou assertivamente e continuou a crescer, é preciso adotar perspectiva de análise e considerar a interpretação das escolhas estratégicas no “antecipar, adaptar ou combater” possíveis perdas (HERMES; SAUSEN; CAPPELLARI, 2017).

Assim, cientes da importância da economia e da política nas relações de consumo

e sem desconsiderar essas, como variáveis das mais impactantes, este estudo procurou descrever de forma local resultados e capacidade estratégica de marketing de uma empresa do setor de magazines de Irati em reagir ao cenário econômico dinâmico e imprevisível, como o que possivelmente será enfrentado após pandemia relativa ao COVID-19.

O cenário econômico brasileiro de alta instabilidade e dificuldades gera o que Rebelo (2018, p. 2) confirmam, quando se pensa planejamento estratégico, que:

[...] conseguir desempenhar o seu papel se torna ainda mais difícil, pois além de oferecer aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, as empresas devem ter um diferencial competitivo capaz de ajudá-las a se manter no mercado.

Em períodos de adversidades econômicas, o comportamento e objetivos do comércio e fornecedores tendem a sofrer mudanças. Em um primeiro momento, as empresas tendem a adotar estratégias no curto prazo, em grande parte dos casos são cortes orçamentais nas áreas de marketing e publicidade.

É certo que como resultado de uma crise, o comportamento do consumidor tende a mudar, na mesma maneira que empresas buscam cortar custos e os consumidores veem a necessidade de diminuir seus gastos. Entretanto, conforme Quelch e Jocz (2011) há na recessão ou crise certa psicologia a ser compreendida, que em determinado momento, passada a queda na confiança econômica e mesmo diante da dificuldade, oferece campo de trabalho, sendo necessário compreender segmentos surgidos, segmentação demográfica, novos estilos de vida etc.

Soluções em curto prazo nem sempre resultam em sucesso em longo prazo, portanto, nesses momentos há sempre necessidade de reflexão. Para Cupman (2009) as tomadas de decisões devem ser cautelosas, a fim de não prejudicar resultados futuros. Assim, um corte, em ações de planejamento de marketing, pode fazer com que a empresa acompanhe o regresso que a crise proporciona.

Foi o que constatou o estudo desenvolvido por Semedo (2014) que pretendeu comprovar a importância do marketing, como uma área fundamental, no processo de superação da crise econômica em Portugal. As conclusões apontaram para que estratégias de marketing criam forças capazes de superação diante da crise, porém, não existem fórmulas para tal feito, pois, deve-se guardar o modelo de negócio, cenário, cultura empresarial, dentre outras características como meio.

Quelch e Jocz (2011) relatam que na administração do marketing são necessárias

ações que ganhem coerência estratégica, assim, sugerem que se pense no consumidor como um todo a ser analisado, e que “durante uma recessão, é mais importante do que nunca lembrar que a clientela fiel é a principal — e permanente — fonte de caixa e crescimento orgânico”.

Além disso, Quelch e Jocz (2011) apontam para que as oportunidades continuem sendo avaliadas, haja estabilização da marca por meio da alocação de recursos a longo prazo, aumente-se a criatividade e flexibilidade junto ao marketing e que se busque o equilíbrio no orçamento de comunicação.

Segundo Santos e Silva (2016), empresas menores ainda apresentam significativa dificuldade em se manter no mercado diante da falta de conhecimento e entendimento da dinâmica desse mercado, entretanto, o marketing pode auxiliar nesse processo se for tecnicamente utilizado com entendimento profundo de suas estratégias, táticas, custos e investimentos.

Diante do exposto, fica claro que cada empresa precisa planejar e desenhar suas estratégias com conhecimento do marketing profissional, de como é o mercado onde atua, seus clientes, sua capacidade de investimento etc., portanto, não existem modelos que sejam viáveis e milagrosos.

Objeto e Ambiente de Pesquisa

Este estudo foi realizado na cidade de Irati-PR, município localizado a 155km de distância da capital, Curitiba, próximo à grandes cidades como Ponta Grossa e Guarapuava, 83,7km e 104,7km respectivamente. Segundo dados do IBGE (2019) a cidade está distribuída em 999,517km² e possui uma população estimada de 60.727 habitantes. Com uma densidade demográfica de aproximadamente 60 habitantes por quilômetro quadrado. De acordo com senso realizado no ano de 2010, a cidade apresentou um índice de 98,5% de escolarização. Indicador que representa a quantidade de crianças, de seis a quatorze anos, que se encontram matriculados em escolas (IBGE, 2010). O PIB per capita, resultado que serve de indicador utilizado para medir o grau de desenvolvimento econômico da região, apresentou o valor de R\$26.207,22. Resultado próximo da cidade de Guarapuava, R\$29.319,05, a qual é considerada uma cidade de maior desenvolvimento comercial (IBGE, 2016).

A empresa foco do estudo, denominada de Empresa X, é caracterizada como uma empresa de pequeno porte, que está instalada no município de Irati desde o ano de 2002

e, ainda exerce suas atividades na cidade (EMPRESA X, 2019). Segundo pesquisa prévia, levando-se em consideração o *mix* de produtos existem três concorrentes diretos da Empresa X, ofertando ao cliente linha de confecções adultas, infantis, bebê, linha lar: cortinas, tapetes, decorações e roupas de cama.

Um de seus concorrentes está instalado na cidade há aproximadamente quarenta e cinco anos, outro exerce suas atividades na cidade desde 1996 e no ano de 2017 passou por um processo de ampliação. Já o terceiro concorrente inaugurou sua loja no início do segundo semestre de 2015 (EMPRESA X, 2019).

Para esse estudo adotou-se o conceito de magazines, próximo do de lojas de departamentos, essas que Avelar (2011) define como empresas que se preocupam com seu *layout*, valorizando sua departamentalização, onde normalmente os produtos estão distribuídos por tipos, cores, tamanhos e estilos, desta maneira facilitando a escolha pelo cliente.

Os magazines impulsionaram diversas ações no mercado, como diversificação e rotação rápida de produtos, prática de preços baixos, massificação de produtos, criação de um novo formato de vendas e a organização na exposição dos bens (DELGADO, 2008).

Esse tipo de varejo começou a se popularizar junto aos consumidores a partir do ano de 1980. Delgado (2008) cita que esse comércio proporcionou novas perspectivas ao cliente, o qual valorizava cada vez mais a qualidade e exclusividade dos produtos, principalmente no ramo de vestuário.

Junto a isso, Serrentino (2003) cita que as lojas traçaram novas estratégias para satisfazer as novas necessidades dos clientes, que a partir desse momento compreendiam sobre tendências.

Administração de Marketing no Varejo

A soma de todos os itens e compostos mercadológicos tem seu entendimento ligado diretamente ao processo de administração de marketing, formatação de estratégias e planos criteriosos. Nesse sentido, criar a estratégia certa ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina, conhecimento e flexibilidade.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 63) “as empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Devem, também, desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa”.

As empresas precisam fornecer valor ao cliente e não renunciar ao lucro para sua sobrevivência e desenvolvimento. E nesse sentido na administração de marketing deve-se, portanto, alimentar determinadas capacidades, “como entender, criar, entregar e manter o valor para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 65).

Um documento extremamente valioso nesse sentido é o planejamento estratégico, onde o plano de marketing seja um instrumento central entre o nível estratégico e tático. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 67),

[...] o plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços.

Assim, entende-se que para que haja segurança e domínio durante a administração do marketing esse necessita trabalhar em ciclo “de planejamento, implementação e controle” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 7).

Outro tema de relevância na definição de estratégias de marketing é a definição clara da missão e a prévia e constante análise. Deve-se, portanto, ter claro o entendimento do processo de planejamento estratégico de unidades de negócio, sendo consideradas para análise duas divisões de ambientes, interno e externo. O microambiente é importante para que a organização reconheça suas forças e fraquezas (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2005).

As forças são as vantagens competitivas que a organização detém. Matos, Matos, Matos e Almeida (2007, p. 151) definem as forças como os “recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças”, fatores esses que interferem internamente a organização.

Produtos, serviços, qualidade no atendimento e organização na empresa são fatores que podem ser controlados internamente pela organização. Dessa maneira servem de forças contra a concorrência (MARTINS, 2007).

Inversamente, as fraquezas são os pontos negativos diante a concorrência, sobre isso Parente (2000) afirma os pontos fracos da empresa representam os pontos fortes da concorrência. Dessa maneira a empresa tem o dever de conhecer quem são seus concorrentes e em quais pontos acaba se equivocando, para então corrigir e adaptar suas fraquezas.

Já no ambiente externo da organização encontram-se dois fatores, as oportunidades e ameaças. Para Pride e Ferrell (2000, p. 34) as oportunidades “se referem

a condições favoráveis no ambiente que podem gerar recompensas para a organização”. Parente (2000) completa, dizendo que as oportunidades que possam aparecer para a organização devem ir ao encontro dos valores, crenças e missão da empresa. Também destaca que os recursos disponíveis são fatores que estão diretamente ligados as oportunidades de mercado.

Oportunidades, segundo Martins (2007), são fatores positivos para a organização e não podem ser controlados. Dessa forma, as oportunidades refletem a maneira que a organização é observada e a partir disso podem surgir novos mercados para a empresa. As ameaças são consideradas como risco para a empresa, mas serve de incentivo a mudança em processos no ambiente interno (HOFRICHTER, 2017). Segundo Kotler e Keller (2012) a ameaça é imposta por algum determinado evento ou tendência que, na ausência de um planejamento estratégico, culmina em queda em vendas, perda de clientes e diminuição de marca.

Em suma, as estratégias de marketing no varejo de magazines necessitam de amplo planejamento e acompanhamento aos detalhes e progressos alcançados, somente assim, pode-se perceber como tais estratégias são ou deixam de ser eficientes. Além disso, pelo empresário ou profissional de marketing é primordial conhecimento formal e técnico amparados em técnicas fundamentadas na administração da empresa.

Procedimentos Metodológicos

Quanto a natureza, esta pesquisa classifica-se como básica, a qual tem o intuito de gerar conhecimentos novos para uma possível aplicação na prática, envolvendo verdades e diversos interesses (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Adotou-se método dedutivo de análise que para Prodanov (2013, p. 27) define como: “[...] o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica”.

A abordagem escolhida é qualitativa, a qual caracteriza-se por não utilizar instrumentos estatísticos na análise de dados (BARDIN, 2011). Para Yin (2016) a pesquisa qualitativa busca estudar um ambiente e o comportamento de seus agentes, não sendo somente para escrever sobre acontecimentos da vida real, sua finalidade é guiar e explicar esses acontecimentos, por meio de conceitos existentes. Na abordagem qualitativa há intenção de buscar aprofundamento no conhecimento sobre o estudo em questão focando na compreensão da perspectiva do participante, opinião, dados e

experiência (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

De acordo com os objetivos propostos, classificamos essa pesquisa como descritiva, pois, tenta compreender e analisar, descrevendo longitudinalmente estratégias de marketing adotadas entre os anos de 2014 e 2018. Segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva tem a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para Gressler (2004, p. 54):

A pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões.

Yin (2001, p. 32) caracteriza estudo de caso como “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Devido a sujeição da interpretação do pesquisador, no estudo de caso qualitativo, como é o caso em questão, se tornou fundamental o emprego de múltiplas fontes e busca pelo resultado por meio de triangulação de dados (YIN, 2001). Vergara (2006) considera que a triangulação é uma estratégia que fornece validade à pesquisa, enquanto se demonstra meio para se chegar a novos conhecimentos gerados por informações que advenham de pontos de vista diversos.

São tipos de triangulação: das fontes de dados (triangulação de dados); entre os diferentes avaliadores (triangulação do investigador); de perspectivas para o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria); e dos métodos (triangulação metodológica) (PATTON, 2002).

Para Yin (2001), as fontes mais comuns utilizadas advém de documentos, registros, entrevistas, observação direta, participante ou ainda de registros físicos. Para essa pesquisa optou-se triangulação por fontes de dados, sendo: por documentos – planos de marketing-; registros de dados – relatório de vendas e de formas de pagamentos -; e entrevistas – junto aos empresários responsáveis pela tomada de decisão junto à organização-.

Para Bardin (2011, p. 51) a análise documental permite representar o conteúdo de determinado documento, de uma forma distinta da original. E ainda

[...] o propósito é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o

máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo). A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados.

Os documentos escolhidos compõem dados relativos a planos descritivos, planejamento estratégico e tabelas demonstrativas que apontem movimentação de produtos por segmentos, ou departamentos internos da loja, por ano, os quais foram coletados entre os dias três e doze de outubro de 2019.

Quanto aos planejamentos estratégicos, foi possível coletar as informações de documentos entre os anos de 2015 e 2018, não contendo informações de marketing referente ao ano de 2014. As saídas de produtos entre os anos de 2014 e 2018 foram contabilizadas em quantidades unitárias, divididas por departamentos da empresa. Na escolha dessa opção de levantamento se levou em conta o sigilo de informações monetárias, evitando expor dados confidenciais à empresa, optou-se, portanto, em trabalhar com índices percentuais que demonstrem queda ou crescimento nas vendas por família de produtos.

Quanto à entrevista, adotou-se a semiestruturada, a qual o entrevistador segue uma lista de questões pré-estabelecidas. Boni e Quaresma (2005, p. 75) citam que nesse tipo de entrevista o:

[...] entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele.

Esse método de entrevista foi utilizado para limitar e extrair apenas as informações necessárias e relevantes para o estudo. Possuindo um direcionamento apenas para o tema, com o intuito de atingir os objetivos propostos, temas esses que foram focados nos assuntos: do planejamento estratégico de marketing, das estratégias de produtos/serviços, das estratégias de preço, das estratégias de localização e das estratégias de comunicação.

Nesse estudo, optou-se pela apresentação por meio de estruturas não sequenciais, assim, após tal coleta e organização dos dados, como a transcrição e detalhamento das informações, passou-se a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011, p. 45), que “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem”.

Ainda para a autora Bardin (2011 p. 46) a análise de conteúdo:

[...] visa, não o estudo da língua ou linguagem, mas sim a determinação mais ou menos parcial do que chamaremos as condições de produção dos textos, que são o seu objetivo. O que tentamos caracterizar são estas condições de produção e não os próprios textos. O conjunto das condições de produção constitui o campo das determinações de texto.

Para se utilizar na análise de conteúdo, Bardin (2011) aponta três polos cronológicos para sustentar a pesquisa: pré-análise, exploração material e tratamento de resultados. A pré-análise é a fase de organização, na qual Bardin (2011, p. 125) cita que:

[...] tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Recorrendo ou não ao computador, trata-se de estabelecer um programa que, podendo ser flexível (quer dizer, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise), deve, no entanto, ser preciso.

A pré-análise foi definida como uma fase de organização que envolveu “leitura flutuante”, que é o contato inicial aos documentos que foram analisados e a elaboração dos indicadores que orientaram a interpretação e a preparação formal do material coletado (BARDIN, 2011).

Na exploração foi realizada a codificação por unidades de registro, a contagem e a escolha de categorias para classificação. Esta aconteceu por categorias que confirmam base de análise fundamentada pela teoria adotada. Assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias. A exploração, portanto, consiste apenas em aplicar, de maneira sistemática, o que foi definido em pré-análise (BARDIN, 2011).

Numa tentativa de respeitar a cronologia dos dados coletados, principalmente no que concerne ao resultado de vendas, buscou-se manter a cronologia apresentada, por considerarmos dado possível de análise após interpretação do todo, porém, tal dado não foi o foco central da pesquisa.

Na etapa de tratamento de resultado e interpretação ocorreu a validação das informações. Para Bardin (2011, p. 131) o analista “tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos”.

Neste momento da análise de conteúdo, procurou-se tornar o coletado, por intermédio das inferências e interpretações, conteúdo significativo e válido por mediação da fundamentação teórica, que sustentou o todo da interpretação pelo autor (BARDIN, 2011). Assim, segue análise como se demonstrou.

Análise dos Dados

Baseando-se nas informações do contexto de planejamento estratégico em marketing da empresa notou-se que no ano de 2014 não havia sido planejado nenhum material e somente a partir de 2015 a organização optou pela preparação de documento que denomina como planejamento estratégico. No ano de 2014 foi apresentada a menor venda dos anos em análise, já no ano de 2015, primeiro ano com a implementação do planejamento por parte dos proprietários, ocorreu um crescimento de 4,61% sob o ano anterior. Se considerarmos que para o mesmo ano, segundo pesquisa prévia supracitada, um de seus concorrentes inaugurava uma nova instalação, verificou-se que a opção por iniciar forma de planejamento de marketing mais organizado, pode ter mantido as vendas em crescimento (EMPRESA X, 2019).

Quanto às vendas do ano de 2016 houve um crescimento de 0,99%, ano em que os proprietários comentaram que realizaram um sorteio de um carro ao final do ano, e segundo um deles: “observamos que quanto maior a campanha, maior é o resultado”. Porém, isso não se prova através dos números de vendas, onde o ano em que foi apresentada a maior venda, 2017, não foi realizada nenhuma ação similar.

As maiores vendas do período foram apresentadas no ano de 2017, quando foi possível observar a implementação de campanhas como: o pagamento da primeira parcela por parte da empresa no mês de janeiro e nos meses de setembro e novembro campanhas focadas em produtos da linha lar – que englobam tapetes, cortinas, artigos de cama, artigos de mesa, artigos de banho, utilidade doméstica e decoração-. Isso se comprova pela quantidade de vendas do ano de 2016 em relação a 2017 quando houve crescimento aproximado de 11%.

Baseado nisso, pode-se comprovar a importância do marketing dentro da organização, com a finalidade de impulsionar produtos aos consumidores finais. E para desenvolver essa filosofia de negócio, é necessário definir um planejamento eficiente para atingir os objetivos propostos.

Para o ano de 2018 apresentou-se o único período em decréscimo, de 0,60% sob o ano de 2017. Pode-se verificar que tal fato coincide com a não ocorrência de atualização do planejamento de um ano para o outro, comprometendo as vendas do período. Por se tratar de um mercado dinâmico, a empresa deveria buscar atualizações constantes, para evitar períodos que ofereçam quedas em vendas.

Fica claro a preocupação da Empresa X perante seu cliente, como se percebe em entrevista: “Nós trabalhamos para que nossa empresa seja vista pelo cliente, como uma

loja que tenha qualidade e bom atendimento”. Entretanto, verificou-se desconhecimento quanto a quem seja exatamente o público-alvo da empresa, uma vez que o mesmo não aparece delineado em planejamento estratégico com seu perfil, em entrevista foi citado como público da “classe B, C e D” e não pode ser concluído a partir dos documentos de vendas.

O público-alvo é uma parcela mais acessível ao consumo do produto que a empresa comercializa, nesse sentido torna-se fundamental a organização deter o conhecimento profundo de quem é o seu cliente alvo para traçar com exatidão as ações de *marketing*.

No que tange a inovação nas estratégias de marketing ano a ano, verificou-se que a implementação no ano de 2015 foi de grande valia, como citado anteriormente. Quanto aos seus clientes foi possível observar a evolução quantitativa ao longo dos anos, em 2014 a empresa 8,77% mais clientes, superando a projeção de 1% estabelecida no planejamento da organização. Em 2016 registrou o maior índice de crescimento, 12,32%. Em contrapartida, no ano de 2018 demonstrou um decréscimo de 2,31% por conta da falta de inovação nas estratégias.

Quanto ao futuro, os proprietários almejam duas oportunidades, a construção de uma sede própria e a implementação de vendas por meio da *internet*, ambas as ideias não se encontram dentro do planejamento estratégico o que demonstra que mesmo diante dos dados, apontando para o fato de que após o início de ações pensadas em marketing tenha havido significativo crescimento nas vendas e maior controle das ações, ainda assim, falta o reconhecimento deste planejamento como ferramenta de gestão estratégica, assim como, coesão entre o pretendido e um planejamento real.

Embora possamos constatar que o segmento de vendas *online* seja uma possível ameaça, os proprietários acreditam que o *e-commerce* tende a diminuir as vendas em loja física, mas não descartam o comércio nos modelos atuais, pois, segundo um dos proprietários: “para inibir esse serviço de vendas, é necessário a empresa ir se atualizando sempre”. Ainda com relação a isso, acreditam que “o comércio vai se manter e melhorar no entendimento de atendimento ao cliente, oferecendo melhores serviços, fazendo a empresa ter algum diferencial, onde o cliente irá analisar: se comprar através da internet a relação vai ser exclusiva da negociação, sendo que ele vai até uma loja e pode ter um relacionamento mais humanizado, sendo melhor atendido” (esta entrevista foi realizada antes do surto COVID-19, atualmente os proprietários mudaram de opinião).

A partir disso, foi possível perceber que os proprietários demonstram desconhecimento quanto ao *e-commerce*, uma vez que esse, enquanto investimento de marketing, além da atualização nas relações de compra e venda junto ao cliente mais jovem, oferecem a possibilidade de expansão geográfica das vendas, podendo a loja se fazer presente em outros territórios que antes não seriam atendidos. Entretanto, para que isso ocorra, haverá a necessidade de melhorar a compreensão do que vem a ser tal possibilidade, bem como, será fundamental que haja planejamento estratégico de marketing voltado a esse universo de varejo.

Quanto à diversidade de *mix* da Empresa X, não existem evidências de critérios de compras dentro do planejamento estratégico da empresa, bem como a qualidade não é pensada enquanto estratégia. Apenas os proprietários citam em optar por compra de produtos de qualidade, a preços acessíveis, pois, cabe aos mesmos essa atividade de compra, todavia é uma prática negativa, pois não há métodos e meios de compras que se encontrem em documentos, dificultando o processo para um futuro comprador.

Os parâmetros para compras são relatório de movimentação de saídas de produtos, um dos proprietários cita que “é feito um acompanhamento para ver o produto que está girando melhor” e “também estamos sempre ouvindo nossos clientes e acatando sugestões que se encontrem dentro do nosso foco”.

É possível observar a análise de compatibilidade com relação aos produtos, quando os proprietários são solicitados por produtos que não se enquadram com o *mix* que eles ofertam, eles tendem a repassar isso ao consumidor. Ou seja, os empresários possuem a visão de atingir seu apenas o seu público-alvo, embora este não seja bem definido pela Empresa X.

No que tange as políticas de preço foi possível observar que o objetivo determinante na formação de preço é a sobrevivência. Isso pode ser confirmado através da entrevista: “É levado em conta a questão da concorrência, o custo que temos, não só o custo do produto em si, mas também o custo de toda a estrutura que nós temos”. O preço enquanto estratégia é apenas citado pelos proprietários, mas não se encontra previsto em ação dentro do planejamento estratégico. Quanto à preocupação com a concorrência na formulação de preços, a empresa enfatiza que não brigam por causa de preço. Um dos proprietários confirma citando que: “Se nós acharmos que o mesmo produto, nós não podemos vender mais barato, nós deixamos de trabalhar com esse produto”. Assim, pode-se considerar que o ciclo de vida de determinado produto encerra-se nesse momento.

Com isso, a empresa cita que monitora seus concorrentes “através das próprias divulgações, em panfletos, propagandas, muitas vezes até no próprio local”, dessa maneira adotando a estratégia baseada no mercado. Sob essa perspectiva, pode-se considerar uma estratégia passiva a qual o cliente pode procurar para encontrar preços mais atraentes.

Quanto às formas de pagamentos, os proprietários acreditam que o diferencial da empresa é o parcelamento em dez vezes, sem entrada, sem juros e sem taxa de manutenção para clientes fidelizados. Todavia a empresa oferece outras formas de pagamentos, como é citado em entrevista: “através de cartões de crédito e débito, temos convênios com algumas empresas e eventualmente cheque pré-datados”. A receita de vendas à vista representou 22% em média, ficando à frente dos pagamentos por meio de cartão de débito e cartão a vista, ou seja, possui a segunda melhor representação para a empresa.

Já o faturamento por meio de convênio representou apenas 0,62% no ano de 2018, maior período de vendas para conveniado. De acordo com entrevista, “os proprietários garantem o pagamento e nós concedemos um prazo e desconto especial para o funcionário”. Ação essa, que se encontra no planejamento estratégico, onde as empresas conveniadas recebem 7% de desconto, com parcelamento em até três vezes. Esse método de pagamento poderia ser mais bem aproveitado para fidelizar empresas, clientes e formar nova cartela de clientes para o *magazine*.

Quanto aos pacotes promocionais, a empresa realiza duas liquidações de estações ao ano, que segundo os proprietários se diferencia da concorrência pelo fato de não acontecer ao final da estação. Segundo entrevista, “Nossa liquidação é um pouco diferente dos concorrentes, pois, não acontece ao final da estação de verão, nós liquidamos no início da estação, normalmente em agosto” e “no inverno, a gente liquida pelo início do mês de fevereiro”.

No que tange as ações do planejamento estratégico, a empresa utiliza apenas o critério de “avaliar sobre a necessidade de liquidação de produtos”, não possuindo objetivos específicos para a limitação de produtos com descontos em preços normais. Observou-se que referente as promoções, segundo planejamento estratégico, acontecem mensalmente, salvo alguns meses que não possuem promoções específicas. Em entrevista foi citado que as promoções ocorrem por departamentos “onde promovemos um setor, sempre pegando um produto com baixo preço, no sentido de atrair mais clientes”.

Como incentivo, dentro desse contexto ocorrem concursos, onde os consumidores possuem a chance de ganhar algum sorteio realizado pela empresa, como por exemplo, uma reforma na casa, realizada em maio de 2016 e, o sorteio que mais marcou os proprietários, um carro 0km ao final do mesmo ano.

Quanto às reduções de custos, não é utilizada como estratégia de marketing e não aparece nos dados. Em entrevista foi mencionado apenas a importância de manter o quadro de funcionários, considerado por um dos proprietários como fundamental a permanência dos colaboradores, ao contrário de um cenário em crise, onde as empresas buscam primeiramente cortar gastos, por meio de redução de salários da empresa.

Quanto à escolha pela localização das instalações da empresa, não houve planos dentro das ações estratégicas, mas os proprietários comentam que “foi uma oportunidade que apareceu e foi levado em conta por ser um prédio bem localizado na cidade”, e, “pelo fluxo de pessoas e visibilidade do local. Quanto mais pessoas estiverem vendo a loja, maior possibilidade de entrar”.

Assim pode-se compreender que a escolha pelo local se deu pelos princípios da intercepção, que diz respeito à capacidade de interceptar os clientes, e de acessibilidade que se refere à facilidade de identificar e chegar até a organização. Todavia, a empresa não disponibiliza de estacionamento próprio, o que pode dificultar e pesar na escolha do consumidor para adentrar a loja, bem como não utilizou o local enquanto estratégia contra a concorrência.

De maneira espontânea a empresa realiza entregas eventualmente, como é citado em entrevista, mas dentro de suas ações estratégicas não possui delimitações, fazendo opções pelos clientes irem até a loja, o que torna o planejamento de marketing ainda mais importante, pois, as ações realizadas em loja física necessitam de planejamento, como pesquisas de contagem de tráfego de pessoas e hábitos de compras no interior da loja. Nesse ponto, os proprietários afirmam nunca terem realizado pesquisa sobre tráfego de pessoas e hábitos de compras dos consumidores, assim a organização não possui relatório para análise de vendas perdidas e concretizadas.

A Empresa X, por se tratar de uma loja de *magazine*, possui setorização para separar os produtos que a empresa oferta, de acordo com a entrevista, as lojas são “separadas por departamentos, e dentro do departamento por seções. Por exemplo, o departamento masculino, com seções com equipamentos de camisas e calças, para facilitar a escolha do cliente”. Entretanto não existe uma estratégia definida para a distribuição interna, há apenas metas impostas para melhor organização dos

departamentos, como: “Loja e depósitos bem organizados, identificação adequada e limpeza dos ambientes, expositores e produtos”.

A partir das informações referentes à promoção, foi possível observar que dentro do planejamento da empresa não há método de mensuração e avaliação, assim apontando o desconhecimento da importância desse composto de marketing por parte dos proprietários. Embora não exista amplo conhecimento nesse tema, os proprietários observam a necessidade de otimizar recursos e escolher melhores canais de comunicação, como cita um dos proprietários: “Hoje estamos trabalhando bastante com a mídia digital, panfleto e materiais impressos foram reduzidos nos últimos dois anos”.

Quanto ao serviço de atendimento ao cliente que a empresa oferece, observaram-se dois níveis de serviços: completo e autoatendimento. Em entrevista foi destacado duas formas de atendimento ao consumidor, o primeiro se refere a ser atendido por um vendedor e o outro o cliente encontra os produtos que deseja, embora possa ser ajudado por um vendedor convencional. A venda pessoal possui a vantagem de possuir a comunicação mais formal entre as partes, ou seja, o cliente possui um vendedor disponível para atendê-lo, embora, a empresa não dispõe de atendimento exclusivo ao cliente.

Embora a empresa defina como planejamento estratégico o material que é gerado semestralmente pelos proprietários e equipe gerencial, analisou-se que essa ferramenta é apenas um *check list* de ações que a empresa planeja realizar ao longo do período. Isso ficou evidente ao retirar as informações do material disponibilizado, esse que não possui fundamentação em pontos importantes, como: oportunidades, ameaças, fraquezas e forças.

As ações de *marketing* são atreladas as experiências que os proprietários possuem e não são embasadas em teorias, deixando restrito esse conhecimento apenas a eles, bem como as ações de administração concentram-se apenas neles, o que pode gerar um problema no futuro, caso um dos dois venha a faltar, a Empresa X pode encontrar problemas e dificuldades.

Quanto aos pontos positivos observou-se a *expertise* dos proprietários, que possuem grande experiência no comércio de varejo de *magazines*, principalmente na busca de ofertar vantagens para os clientes, embora não possua delineado seu público-alvo, evidência que justifica a falta de planejamento estratégico formal.

Considerações Finais

O comércio varejista é de suma importância para a economia brasileira, pois de acordo com levantamento do IBGE (2018), é o setor que mais gera emprego e renda para a população brasileira. Os *magazines*, ou lojas de departamentos, impulsionaram diversas ações no mercado, como massificação, diversificação e rotação rápida de produtos, prática de preços baixos, assim, criando um formato de vendas.

Quanto ao marketing nas organizações, sua função é impulsionar produtos aos consumidores e para nortear essas ações é necessária a criação de um planejamento estratégico, que deve conter características de produto, promoção, *merchandising*, determinação de preço, canais de vendas e serviços. Contudo, no estudo de caso do trabalho, constatou-se que a empresa não possui formulação adequada de planejamento, apenas apresentando uma espécie de *check list* de ações a serem promovidas ao longo do período. No contexto atual torna-se perigoso atuar dessa forma, pois, as mudanças das variáveis internas e externas podem atingir a organização que fica sem tempo para reação.

Mesmo assim o *check list* demonstrou-se útil e uma ferramenta efetiva quando implantada no ano de 2015. E nos anos de 2016 e 2017 culminou em números positivos de crescimentos anuais. Contudo, o planejamento deve ser aprimorado constantemente e no ano de 2018, o qual não foi identificado ação inovadora, apresentou queda em vendas em relação ao ano anterior.

Uma empresa deve ter seus objetivos atrelados primeiramente a sua meta, em seguida aos fatores externos e internos da organização. Dentro dessas variáveis, identificam-se as oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e a Empresa X, apesar de pensar desta forma estrategicamente, não adota meios seguros, tão pouco agressivos de otimização dos lucros e ganhos.

Conclui-se que, a fraqueza da empresa consiste na falta de definição concreta em planejamento de quem realmente é seu público-alvo. Dentro de um planejamento de marketing, essa variável é de extrema importância para nortear quais ações realmente devem ser tomadas, em contra partida, por se tratar de um *magazine*, é complexo definir quem de fato é o público desse comércio, podendo deixar um tema para futura pesquisa: qual é o perfil do público-alvo de *magazines* em pequenas cidades.

No tocante a ameaça da empresa, verificou-se que a questão de comércio *online*, apresenta risco futuro, pois há falta de conhecimento e busca por ele como meio inovador. Conclui-se ainda, que o desconhecimento do público-alvo torna todas as ações

estratégicas apenas um lembrete de ação, sem critério, propósito ou metas que possam ser efetivamente considerados resultados de ações planejadas. Ainda ao todo, percebeu-se que o sucesso da empresa esteve ligado à *expertise* dos proprietários e que mesmo a esses, falta interesse pelo marketing como alternativa estratégica profissional, apenas aos números, dados e das ações indicaram que, o marketing trouxe vantagens.

Por fim, não se pode afirmar que há planejamento estratégico ou administração de marketing, o que há é a tentativa de se manter em crescimento sem prejudicar seus concorrentes e sem que esses o prejudiquem. Tal postura, no futuro, pode repercutir em perda ou em tempo de recuperação maior, portanto, a empresa deveria elaborar um estudo para se certificar do que realmente afeta a organização, e a partir disso, como citado pelos proprietários, observar a oportunidade de expandir as vendas para o *e-commerce*. Também citado, a ampliação e construção de prédio próprio, devem constar em planejamento de marketing, para analisar a viabilidade.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se que o modelo de análise aqui adotado seja aperfeiçoado, pois, demonstra-se com potencial para se tornar método de avaliação de marketing por meio da abordagem qualitativa.

Referências

AVELAR, O. V. J. **Estratégia de marcas próprias nas lojas de departamentos.**

Fortaleza: Revista de Ciência Administração, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BONI, V.; QUARESMA, S. J.L. **Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Em Tese: Florianópolis, 2005.

CAGED. **Fundo de amparo ao trabalhador.** 2019. Acesso em:

<<http://portalfat.mte.gov.br/codefat/resolucoes-2/resolucoes-por-assunto/geracao-de-emprego-e-renda/linhas-de-creditos-especiais/fat-giro-cooperativo-agropecuario/sobre-o-fat/publicacoes/>> Acesso em: 02/10/2019.

CUPMAN, J. **Effective marketing strategies for a recession.** B2B International.

2009. Disponível em:

<http://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf> Acesso em: 23/10/19

DELGADO, M. G. **Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos da reconstrução.** São Paulo, 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.
- HERMES, L. C. R.; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. **A análise do ambiente mercadológico sob perspectiva do realismo crítico e a teoria da complexidade**. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16629/4338>>. Acesso em: 02/10/19.
- HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: Quando usar e como fazer**. Porto Alegre: Revolução Ebook, 2017.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Setor varejista**. 2018. Disponível em: <<https://ibge.gov.br/>>. Acesso em: 14/11/19.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PAULA, L. F.; PIRES, M. **Crise e perspectivas para a economia brasileira**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v31n89/0103-4014-ea-31-89-0125.pdf>> Acesso em: 02/10/19.
- PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing: Conceitos e estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- PRODANOV, C. C. F.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

- PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. **O marketing na crise**. Harvard Business Review, 2011. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/o-marketing-na-crise/>>. Acesso em 14/11.
- REELO, A. Perspectivas Econômicas 2018: superando a maior crise econômica brasileira. **Revista Transparência**, 28, 2018.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, N. G. C.; SILVA, P. A Importância do Marketing de Relacionamento em empresas de pequeno porte: estudo de caso na Anagrama Publicidade em Volta Redonda. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do **Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense**, 2016.
- SEMEDO, M. J. Marketing: Estratégias de sucesso em tempos de crise econômica. Dissertação. **Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa**, 2014.
- SERRENTINO, A. **Inovação no varejo: decifrando a cabeça do consumidor**. São Paulo Editora Saraiva, 2007.
- SERRENTINO, Alberto. **Apostilas do curso**. São Paulo: GV PEC - Nova Gestão de Marketing no Varejo, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.