

MARCELO BELLIN COSTA

**ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS PARA O VAREJO DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Monografia apresentada como
requisito à obtenção do grau de
Especialista em Gestão Empresarial
pela Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof^o. Dr. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA
2009**

AGRADECIMENTO

Inicialmente agradeço a este grande Deus pelo dom da vida, saúde e pelas oportunidades que ele tem proporcionado. Agradeço a toda minha família e em especial a minha mãe Leonilda pelo incentivo e carinho. E aos meus amigos Aldair, Leonel e Everton pelo companheirismo e amizade. Agradeço também ao Professor Dr. Pedro Steiner pela sua contribuição e aos professores, Dr. Edson Guarido Filho e Marli Hauth pelo incentivo.

E em especial ao orientador deste trabalho, professor Dr. Sérgio Bulgacov pela sua atenção, ensinamento, incentivo e correções, em fim pela sua valiosa contribuição, acrescentando além de novos aprendizados ao meu conhecimento, um amadurecimento considerável ao longo da orientação deste trabalho.

**“Se pudéssemos, de início, saber onde estamos e para onde nos dirigimos,
poderíamos melhor julgar o que fazer, e como fazê-lo.”**

Abraham Lincoln

RESUMO

O varejo da construção no país passa por momentos de grande competitividade. E a empresa que desejar continuar nesta competição, necessita adaptar-se a este novo cenário. Com o surgimento de clientes mais exigentes e o aumento da concorrência o varejo da construção vem adotando novos padrões de lojas a fim de uma maior participação de mercado. Este trabalho é um estudo de caso realizado numa loja de materiais de construção e trata da análise de alguns aspectos relevantes para a formulação de estratégias competitivas para sua sustentabilidade. Este estudo de caso ressalta a importância que para se alcançar uma posição sustentável de mercado, o administrador terá que considerar alguns aspectos como gestão de pessoas, atendimento ao cliente, fornecedores, logísticas e layout de loja e incluí-los nas estratégias competitivas da empresa. A partir da análise da bibliografia disponível sobre o assunto, fica evidente de que forma estes aspectos contribuem para a competitividade da empresa e como os proprietários de loja de materiais de construção podem colher os frutos de uma gestão empresarial eficaz.

Palavras chaves: estratégia, gestão de pessoas, gerentes, atendimento ao cliente e logística.

ABSTRACT

The retail of the construction in the country passes for moments of great competitiveness. And the company, who wants to continue in this competition, needs to adapt it in this new scene. With the sprouting of more demanding customers and the increase of the competition the retail of the construction comes adopting new standards of store in order a better participation on market. This work is a case study realized at a construction materials store and deals with the analysis of some excellent aspects for the formularization of competitive strategies for its support. This case study shows the importance that to reach a sustainable position of market the administrator will have that to consider some aspects as management of people, attendance to the customer, suppliers, logistic and layout of store and to include them in the competitive strategies of the company. From the analysis of the available bibliography on the subject, it is evident of that it forms these aspects contribute for the competitiveness of the company and as the proprietors of construction materials store the fruits of efficient an enterprise management can spoon.

Words keys: strategy, management of people, managers, attendance to the customer and logistic.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo Geral.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 ESTRATÉGIA.....	8
2.1.1 Estratégia Sustentável.....	9
2.1.2 Ambiente Externo.....	10
2.1.3 Análise das Condições Internas.....	12
2.1.4 Layout das Lojas.....	14
2.1.5 Gestão de Pessoas.....	17
2.1.6 Gerentes.....	18
2.1.7 Logística.....	20
2.1.8 Fornecedores.....	23
2.1.9 Atendimento ao Cliente.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
4 ANÁLISE DOS OBJETIVOS	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	27
4.1.1 Análise do Ambiente Geral.....	29
4.1.2 Análise do Ambiente Comercial.....	32
4.1.3 Análise das Condições Internas.....	36
4.1.4 Gestão de Pessoas.....	36
4.1.5 Gerentes.....	38
4.1.6 Logística.....	41
4.1.7 Fornecedores.....	42
4.1.8 Atendimento ao Cliente.....	44
4.1.8 Layout das Lojas.....	46
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	47
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

LISTA DE QUADRO E TABELAS

Quadro 01: Análise Swot	13
Quadro 02: Setores e produtos de loja de materiais de construção.....	16

1. INTRODUÇÃO

O varejo da construção no Brasil passa por um momento de grande competitividade, além da sua importância para a economia e o desenvolvimento do país, este mercado vem passando nos últimos anos por uma contínua e considerável evolução. Grandes varejistas estão chegando aos grandes centros, as estruturas das lojas de materiais de construção são cada vez maiores, produtos sendo lançados a todo o momento, a qualidade dos serviços de logística sendo visto como um grande fator competitivo, os fornecedores como grandes parceiros de negócios e acima de tudo, clientes cada vez mais exigentes. Uma loja de materiais de construção que almeja uma maior participação de mercado terá pela frente um grande desafio de como ser diferente de seus concorrentes, já que os produtos oferecidos pelas lojas não são exclusivos e podem ser encontrados em outras revendas. Os gestores destas lojas precisam estar atentos para quais os fatores que afetam o desempenho de suas lojas e ao mesmo tempo avaliando como está seu desempenho comparado com o mercado de atuação.

Este trabalho aborda o varejo da construção e quais aspectos são relevantes e deverão ser considerados no momento da formulação das estratégias competitivas. Serão abordados alguns fatores fundamentais para a sustentabilidade da empresa neste mercado cada vez mais competitivo. As empresas que atuam neste mercado, independente do seu porte procuram maximizar seus resultados através de uma maior participação de mercado e para tal, necessitam desenvolver estratégias competitivas visando à sustentabilidade da empresa deixando de focar somente no curto prazo. Este trabalho tem por finalidade delinear estratégias competitivas para a empresa Telhasul materiais para construção, buscando uma posição sustentável no mercado de sua atuação. Para a empresa, a marca que possui a sua solvência financeira, a capacidade de investimento e marketing são fatores de extrema importância. Porém para este trabalho, a elaboração destas estratégias abordará apenas alguns aspectos considerados de grande relevância para o êxito do varejo da construção atual. São eles, a gestão de pessoas, o gerenciamento de equipe, qualidade no atendimento, relacionamento com fornecedores, a logística de entrega ao cliente e o layout das lojas.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os fatores que levam uma loja de materiais de construção a conquistar uma posição sustentável e que devem fazer parte das estratégias competitivas da empresa?

Podemos iniciar perguntando sobre o que leva o cliente a procurar uma determinada loja de materiais de construção nos dias atuais? De uma forma bem objetiva podemos responder que é a necessidade de adquirir um determinado produto destinado à reforma, construção ou decoração. Ao reformularmos esta pergunta, temos a seguinte indagação que vai muito mais além. O que leva o consumidor escolher esta ou aquela loja para comprar? Que fatores este cliente considera mais importante na hora da sua decisão.

Para alguns clientes é a estrutura física da loja com seu layout moderno composto por prateleiras organizadas, repletas de produtos ou ambientes expondo produtos modernos e que despertem o interesse através do olhar. Para outros é o atendimento que recebe do vendedor que transmite todas as informações pertinentes ao produto, da crediaria que realiza a avaliação do crédito, do gerente que negocia o prazo, o desconto, que oferece o cafezinho como cortesia, que está pronto para resolver algum problema de atendimento quando ele vir a surgir. Outros ficam deslumbrados ao visualizarem produtos cada vez mais modernos, cuja qualidade e beleza são características cada vez mais observadas por seus fabricantes. Tem ainda aquele que vai até a loja em busca de um produto que necessita muito, pode ser aquele produto que ele viu na revista de decoração, na Internet ou na casa de um familiar ou amigo. E este cliente pode precisar do serviço de logística da loja, esperando que no mínimo o produto comprado, seja entregue dentro do prazo combinado e em perfeito estado de uso como ele viu lá na loja, e que o entregador seja educado, carregando a mercadoria com cuidado e sendo educado no seu atendimento. Existe o cliente que observa apenas um aspecto, sendo para ele o preço o mais importante, para outros um ou dois aspectos citados acima são relevantes, já para outros, todos estes podem ser importantes na hora de decidir em qual loja comprar.

Todas estas situações fazem parte das atividades de uma loja varejista de materiais de construção e como fazer com que estas atividades aconteçam da melhor forma possível e que sejam capazes de levar a empresa a alcançar uma maior participação de mercado. Este trabalho procurará evidenciar que na formulação das estratégias competitivas, a empresa precisa estar atenta a todos os aspectos citados acima. Por exemplo, todas as lojas de materiais de construção desejam oferecer um atendimento de qualidade ao cliente, mas algumas lojas esquecem que o bom atendimento é resultante de uma prática adequada de gestão de pessoas. Como oferecer bom atendimento se os colaboradores não recebem por parte da empresa a capacitação necessária para o desempenho das suas atividades? Como a equipe de vendedores pode estar motivada a cumprir suas metas se não recebe nenhum incentivo e ensino por parte de seus gerentes? Como os diretores da empresa receberão informações sobre a concorrência se o gerente vive limitado somente às atividades da loja e acha que conhecer a concorrência não é importante? Como o cliente se sente ao entrar numa loja desorganizada, com produtos fora do lugar, prateleiras sujas, produtos sem preço, mostruários desatualizados? E os fornecedores devem ser vistos simplesmente como aqueles que apenas vendem e entregam os produtos ou como verdadeiros parceiros da loja participando de campanhas publicitárias, exposição de produtos, vendas casadas e outros? E a logística através do serviço de entrega ao cliente deve ser visto apenas como um custo pela empresa, ou como um serviço que possui custo sim, mas se for desenvolvido com qualidade será capaz de ser um importante diferencial competitivo para a empresa.

As questões acima levantadas, necessitam ser consideradas no momento da formulação das estratégias competitivas da empresa, caso contrário a empresa corre o risco de não continuar no mercado ou caso continue, alcance um crescimento pífio. Sabemos que a marca da empresa é importante, o capital financeiro bem como o marketing é essencial, porém aspectos como gestão de pessoas, atendimento ao cliente, gerenciamento, layout de loja, relacionamento com fornecedores e logística são de grande importância por se tratar de aspectos muito observados pelos clientes e também pela concorrência. Para alcançar uma posição sustentável, a empresa não

deve observar estes aspectos somente com o objetivo de se alcançar resultados de curto prazo, mas vê-los como grandes diferenças competitivas de longo prazo.

1.2 OBJETIVOS

De acordo com problema de pesquisa apresentado, este trabalho tem seu objetivo geral e objetivos específicos descritos a seguir:

1.2.1 Objetivo Geral

Delimitar as estratégias competitivas da empresa Telhasul materiais para construção buscando uma posição sustentável em seu ambiente de atuação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa Telhasul Materiais de Construção;
- Analisar seu ambiente geral;
- Analisar seu ambiente concorrencial;
- Analisar as condições internas;
- Elaborar um plano estratégico visando a sustentabilidade da empresa;
- Recomendar ações estratégicas para os dirigentes da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema abordado é de grande relevância devido a sua grande importância para o contexto econômico e social do país. No contexto econômico o varejo vem sendo cada vez mais reconhecido pela sua importância à economia brasileira, ocupando uma posição de destaque na composição das riquezas do país. Além de ser um grande gerador de empregos formais no país, nos últimos anos vem alcançando números bastante expressivos de crescimento e indicadores sólidos de modernização. O setor

da construção movimenta a economia do país através de edificações, construção pesada, construção de casas populares, obras viárias, dentre outras. Fazem parte deste setor, o segmento de fornecedores de matérias primas, equipamentos e do setor de serviço ligado à construção.

Para o aspecto social o varejo é um grande gerador de empregos. Em específico, o varejo da construção que contribui substancialmente para o desenvolvimento social e econômico do país. A necessidade por uma moradia acompanha a sociedade desde a época primitiva. Num país onde muitas pessoas vivem em uma situação de moradia bastante precária, a aquisição de um terreno e a construção de uma casa para morar é uma das realizações mais significativas na vida destas pessoas. Tanto a pequena casa como uma casa mais sofisticada tem valores expressivos para as pessoas. Ter uma casa bem planejada, edificada, confortável é o sonho de consumo de milhões de brasileiros. Outro aspecto relevante atualmente, segundo estudiosos do marketing, que muitas pessoas que se deparam com a correria dos grandes centros, o trânsito, a segurança e a dificuldade de deslocamento, são forçadas a ficarem em suas casas, contemplando o aconchego do lar. As lojas de varejo de materiais de construção contribuem para a concretização deste sonho. Cabe a elas oferecer às pessoas, produtos de qualidade, atendimento adequado, condições de pagamento acessíveis e demais serviços agregados.

Dados da Associação Brasileira da Indústria de Material de Construção (ABRAMAT) revelam que em 2008 o setor da construção cresceu consideravelmente. Somente no primeiro semestre do ano de 2008, para efeitos comparativos o Produto Interno Bruto (PIB) registrou um aumento de 6% e a indústria da construção cresceu 9,4%. De janeiro a outubro de 2008, as vendas da indústria de material de construção elevaram em 36% encerrando o ano de 2008 com um acréscimo de 28%. Estes dados mostram que o varejo da construção além de contribuir substancialmente para o desenvolvimento do país, está inserido num ambiente altamente competitivo obrigando o varejista a sair da inércia e ir à busca de estratégias sustentáveis para o êxito do negócio. A empresa necessita alcançar lucratividade e gerar empregos.

O problema é que alguns empreendedores valorizam algumas áreas da empresa esquecendo-se de outras. Em alguns casos realizam-se ótimas compras com

preços e prazos adequados, as prateleiras ficam repletas de mercadoria para a venda, porém o atendimento aos clientes, os colaboradores, a relação com fornecedores devem receber a mesma atenção da alta direção da empresa. O problema surge para direção como um ponto de interrogação. Como tornar a empresa sustentável? Como elaborar estratégias capazes de consolidar a empresa no mercado, criando um nome forte e uma estrutura voltada para resultados, não se esquecendo de nenhum dos componentes da empresa. Manter alinhados e alcançando resultados com a motivação dos colaboradores, o atendimento ao cliente, o gerenciamento, a parceria com o fornecedor, a qualidade do serviço da entrega e o layout das lojas, fazem parte dos grandes desafios que o varejo da construção enfrenta atualmente.

O grande diferencial das empresas deste segmento será alinhar estes importantes aspectos dentro das estratégias a serem utilizadas. Um exemplo clássico seria comparar uma loja de materiais de construção a uma orquestra sinfônica onde todos os componentes são importantes e seu alinhamento e integração é fundamental.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Neste primeiro capítulo apresenta-se uma breve introdução do estudo proposto, contendo a apresentação e a relevância do tema, seguido da formulação do problema de pesquisa e dos objetivos que deverão ser atingidos ao longo do trabalho. Temos ainda neste capítulo a justificativa prática para a realização deste trabalho. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde serão descritos alguns conceitos das principais obras de autores que abordam com bastante precisão os assuntos relacionados ao tema. O referencial faz parte de alguns importantes conceitos teóricos que irão nortear o alcance aos objetivos deste trabalho. Ao confrontar as idéias de diversos autores, o leitor deste trabalho poderá assimilar a teoria à prática de acordo com a necessidade da empresa, tornando-se mais fácil criar caminhos para o desenvolvimento de ações estratégicas necessárias. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos norteadores do trabalho. O quarto capítulo traz a caracterização da empresa e a análise do ambiente geral, concorrencial e das condições internas. Em seguida neste mesmo capítulo temos a elaboração de um

plano estratégico. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais através de uma breve abordagem dos pontos fundamentais do estudo, vindo em seguida a conclusão final e algumas recomendações pertinentes ao tema do trabalho. Ao final do estudo estão as referências bibliográficas que serviram de apoio teórico para a elaboração deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

Para a empresa alcançar seus objetivos como organização é necessário traçar uma estratégia. A palavra estratégia vem do grego “stratégós” a arte do general e é uma definição clara de como os recursos devem ser alocados para alcançar um objetivo. Para uma empresa, estratégia é um conjunto de objetivos, metas principais, políticas essenciais e planos para alcançar estes objetivos. Uma loja de materiais de construção cujo foco é aumentar a participação de mercado vendendo mais e se destacando em relação a seus concorrentes deve possuir estratégias e colocá-las em prática para alcançar uma posição sustentável no mercado.

Para Levy (2000, p.37) a estratégia de varejo indica como a empresa planeja utilizar seus recursos para a realização de seus objetivos. Ela identifica o mercado alvo para qual o varejista direcionará seus esforços.

O processo estratégico começa com a definição da missão pela empresa. A missão torna-se para a empresa o seu propósito de longo prazo. A seguir o alvo deverá ser os objetivos a serem alcançados, estes servirão de base para a analisar se a empresa está caminhando de acordo com sua missão.

Para Parente (2000, p.53) quando as empresas são criadas, seus fundadores possuem uma clareza maior sobre missão, razão de existência e objetivos do seu negócio. Entretanto, ao longo do tempo, as modificações do mercado e da concorrência, a expansão e os ajustes, as ameaças e oportunidades, de mercado, vão afastando a empresa da missão e de seus objetivos iniciais.

O êxito esperado das estratégias para uma loja de varejo de materiais de construção é resultado de uma integração e comprometimento para a execução da estratégia escolhida. De acordo com Hrebiniak (2006, p.23) a execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Outro fator importante é a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização. Segundo Kaplan (1997, p.207) as organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia, compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo. No entanto algumas empresas não compartilham desta visão e objetivos aos colaboradores. Outras comunicam de uma forma inefetiva. Ou mesmo os colaboradores realizam suas tarefas tendo esta visão porém sem mesmo conhecê-la.

A empresa pode também desenvolver estratégias buscando novos nichos de mercado ou até mesmo explorando os já existentes que foram poucos explorados pela concorrência. Exemplificando, os consumidores que desejam construir, porém necessitam de prazos mais longos para pagamento. Para este nicho, podemos alcançá-los oferecendo linhas de financiamento de bancos oficiais do governo federal.

2.1.1 Estratégia Sustentável

O termo sustentável significa afirmar que a empresa está numa posição favorável no mercado competitivo e que a curto prazo esta posição se manterá mesmo com as ações da concorrência. Para Besanko (2006, p.421) uma vantagem competitiva é sustentável quando ela persiste apesar dos esforços dos concorrentes ou entrantes em potencial para imitá-la ou neutralizá-la.

Segundo Levy (2000) para o varejo desenvolver suas vantagens competitivas sustentáveis ele deverá estar atento a cinco aspectos importantes: fidelização do cliente, localização da loja, boa relação com fornecedores, sistema de distribuição e de informações gerenciais eficazes e operações de baixo custo. Ainda para Levy (2000, p.37) uma vantagem competitiva sustentável é uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo.

Esta vantagem competitiva não pode ser imitada facilmente nem superada pela concorrência. Hitt *et al* (2001) afirmam que só se obtém uma vantagem competitiva quando os concorrentes não conseguem imitar os benefícios da estratégia de uma empresa ou quando lhes faltam recursos para tentar fazê-los.

A empresa necessita de um posicionamento claro e eficaz tendo como objetivo principal aumentar a sua participação de mercado. Para Levy (2000, p.157) posicionamento é o projeto e a implementação de um composto de varejo capaz de criar uma imagem do varejista na mente do cliente em relação aos seus concorrentes.

O autor Zaccarelli (2000) afirma que um fator de competitividade transforma-se em vantagem competitiva quando os clientes reconhecem neste fator, uma diferenciação em relação aos concorrentes. A empresa precisa utilizar-se de todos os recursos possíveis para desenvolver as vantagens competitivas sustentáveis. É preciso enaltecer seus pontos fortes, tais como capital financeiro e humano, a credibilidade alcançada pelo nome da loja, a localização, a relação com os fornecedores e até mesmo a legalidade quando a empresa compra e vende suas mercadorias somente com nota fiscal. Para Besanko (2006, p.406) as bases da vantagem competitiva são recursos superiores e competências organizacionais. Recursos são ativos específicos da empresa que outras empresas não podem adquirir facilmente. Competências organizacionais se referem a uma série de atividades que a empresa exerce especialmente bem, comparando às rivais.

2.1.2 Ambiente Externo

Uma empresa envolve um conjunto de elementos que estão interagindo entre si a todo o momento. Mudanças tecnológicas, comportamento do consumidor, tendências demográficas, tendências culturais, ambiente econômico, ambiente mercadológico, ambiente legal e político e até acontecimentos internacionais são elementos de extrema relevância que estão interagindo com a empresa a todo o momento. A expectativa de compra por parte do cliente faz parte do ambiente mercadológico por exemplo. Este processo é bastante dinâmico e os elementos estão sempre interagindo com a empresa. Para uma eficaz elaboração das estratégias, a organização necessita

conhecer o ambiente organizacional que está inserida. O conhecimento deste ambiente bem como a adaptação a ele torna a empresa mais capacitada para desenvolver suas estratégias.

Os concorrentes, os clientes, os fornecedores, as leis ligadas à atividade da organização, são alguns dos elementos presentes neste ambiente organizacional. Através de uma simples comparação, podemos constatar que no mercado competitivo atual o conhecimento desse ambiente é como um país que vai a guerra com seu exército sabendo que para vencer terá que além de conhecer as armas utilizadas pelo inimigo, decidir com quais armas atacar, quando e onde realizar o ataque.

Segundo Peter (1993, p.13) o processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades presentes e futuras. Neste contexto, o ambiente organizacional engloba todos os fatores, tanto internos como externos à organização que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

A análise do ambiente contribui substancialmente para suprir a organização de informações que serão necessárias no momento da elaboração de suas estratégias de atuação. Os gestores necessitam tomar decisões pautadas em informações coerentes, não apegando a meras suposições. Para uma loja de materiais de construção é necessário o monitoramento constante deste ambiente. Um exemplo claro pode ser conhecer as condições de pagamento das lojas concorrentes, as marcas comercializadas, quais pontos da cidade estão surgindo novas lojas e qual o perfil destes bairros.

Para Barney e Hesterly (2007, p.28), qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera. O ambiente geral consiste de tendências amplas, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto nas escolhas estratégicas dessa empresa.

Para uma loja de materiais de construção um exemplo de monitoramento constante pode a avaliação das condições de pagamento dos concorrentes. Após analisar as condições de pagamento dos concorrentes a loja buscará oferecer um

diferencial nas condições de pagamento em relação às outras lojas. Juros mais atrativos, concessão de crédito, promoções com parcelamento sem juros podem ser diferenciais bastante competitivos.

Segundo Parente (2000, p.65) a essência da avaliação da concorrência consiste em identificar as fontes de vantagem competitiva, refletidas nas habilidades e recursos da empresa. Algumas empresas estão sempre na ofensiva, avaliando sempre o ambiente competitivo, especialmente a concorrência local. Para esta, a análise do ambiente é de extrema importância e necessita de uma atenção redobrada, não esquecendo da análise dos aspectos internos da organização.

2.1.3 Análise das Condições Internas

É imprescindível para um bom desempenho organizacional que a empresa maximize suas forças internas e elimine suas deficiências. Angelo (2001) comenta que a análise interna ajuda a empresa a identificar suas competências e suas deficiências em relação aos concorrentes. É preciso avaliar cada componente do ambiente interno através de uma avaliação minuciosa comparando-se com seus concorrentes diretos.

Para Mintzberg (2006) a análise ambiental é complementada pela análise interna servindo como parâmetro para avaliar as fontes de vantagem competitiva das empresas. Para realizar uma análise interna perfeita existem dois aspectos relevantes a serem considerados obrigatoriamente, são as forças e fraquezas internas da organização. Uma ferramenta precisa cujo resultado tornou-se num importante diagnóstico das condições internas da empresa é a análise SWOT. Esta sigla SWOT representa as iniciais das palavras em inglês: *Strength* (força, pontos fortes), *Weakness* (fraquezas, pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Segundo Parente (2000) a análise SWOT proporciona a avaliação geral dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa. O quadro a seguir apresenta um roteiro para identificar os pontos fortes e fracos de uma loja de materiais de construção e seus concorrentes principais. Iremos abordar neste quadro somente alguns aspectos para avaliação, mas é possível abordar diversos aspectos, a quantidade que o gestor julgar necessário para análise.

QUADRO 01: Análise SWOT

Avaliação dos Pontos Fortes e Fracos do Varejista e dos Concorrentes

1-Visão do Consumidor Satisfação com:	Avaliação dos Pontos Fortes e Fracos			Importância
	LOJA	CONC A	CONC B	
1-Variedade de Produtos				
2-Postura Equipe de Vendas				
3-Logística/Serviço de Entrega				
4-Atendimento				
5-Organização e Limpeza da Loja				
6-Preços Praticados				
7-Promoções				
8-Localização e Acesso				
9-Condições de Pagamento				
10-Layout da Loja				
11-Sector de Crédito				
12-S.A.C. E Sector de Trocas				
13-Credidiário				
14-Ambiente para Crianças				
15-Atendimento por Telefone				
16-Televendas				
17-Atendimento Gerentes				
2-Avaliação Empresarial				
01-Fatía de Mercado				
02-Vendas				
03-Logística				
04-Marketing				
05-Localização				
06-Qualidade do Atendimento				
07-Estabilidade Financeira				
08-Venda por m2				
09-Venda Funcionário				
10-Giro de estoque				
11-Preços				
12-Motivação dos Colaboradores				
13-Fornecedores				
14-Política de Treinamento				
15-Fornecedores				
16-Marcas Próprias				
3-Capacidade Gerencial				
01-Clima Organizacional				
02-Motivação				
03-Competência dos Gerentes				
04-Liderança				
05-Capacidade Empreendedora				
Ponto Baixo/Importância Baixa				
Ponto Alto/Importância Alta				
Ponto Muito Alto/Importância Muito Alta				

Fonte: Adaptado PARENTE pg 70

2.1.4 Layout das Lojas

A configuração do layout de uma loja de materiais de construção é composta pela apresentação externa e interna e é vista por muitos empresários do setor como um grande diferencial para se alcançar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para a área externa, aspectos como iluminação, acessibilidade, estacionamento e sinalização. Já para a área interna a organização dos produtos, a iluminação, comunicação visual, ilha de produtos e os ambientes coordenados dão um aspecto moderno para as lojas. A estrutura física das lojas necessita de investimentos constantes, pois a cada momento uma determinada loja pode modificar sua exposição de produtos, criar outras áreas de grande utilidade como fraldários e espaço para as crianças brincarem. Já existem lojas que oferecem até espaços para o “faça você mesmo”. Estes lugares contam com furadeiras e serras elétricas para que o cliente possa treinar suas habilidades. Engel et al (2000) ressalta a importância do layout de loja para o aumento das vendas. Para todos os produtos precisam estar organizados estrategicamente no interior da loja facilitando o contato a estes itens por parte do cliente.

Afinal uma loja bem construída e organizada favorece não somente a organização dos produtos mas também ao processo de compra pelo cliente. Investir em comunicação visual, ambientação, mobilidade das pessoas, se tornou fundamental para o varejo da construção. É na loja que o consumidor manifesta o seu comportamento de compra e onde a relação loja e cliente ficam mais evidentes.

Para Parente (2000) a apresentação externa e interna da loja bem como seu layout, organização e exposição dos produtos devem ter como objetivos não somente criar uma imagem positiva para o cliente, mas também contribuir para uma maior produtividade da área de venda.

O varejo da construção hoje exige um novo conceito de loja. A tendência no setor da construção é o aumento dos home centers que procuram acomodar dentro do mesmo espaço físico um mix de produto variado como construção, tintas, revestimentos cerâmicos, acabamentos, utilidades para o lar dentre outros.

A organização do layout da loja é necessária e para Parente (2000, p.301) os varejistas determinam como os diferentes departamentos vão estar relacionados e distribuídos na loja, quais departamentos e categorias deverão ocupar as localizações preferenciais, e quais ficarão nas áreas de menor circulação.

Para muitos clientes o tamanho da loja é um aspecto relevante e está atrelado a variedade de produtos e marcas que a loja oferece. O layout deve ser elaborado dentro de um conceito eficiente dos espaços da loja, proporcionando um fluxo suave das pessoas num ambiente organizado e agradável. Este layout deve motivar os clientes a permanecerem o maior tempo possível dentro da loja, ou seja, o suficiente para conhecer todos os seus setores. A sinalização deve ser clara a ponto de não deixar o cliente perdido dentro da loja. Sobre este assunto temos como um exemplo o setor de tintas que muitas lojas o colocam no fim do estabelecimento. O cliente que entra na loja para comprar um pincel, fita crepe ou uma tinta qualquer passará por diversos setores os conhecendo até chegar no setor de tintas. No caminho até as tintas o cliente passará entre as ilhas de produtos promocionais. Mais uma vez a organização dos produtos estimula a compra. O layout organizado favorece também os colaboradores da loja. Ao manter no setor o computador, impressora, catálogos de produtos e outros utilitários, a loja agiliza o atendimento ao cliente.

Novamente a parceria com o fornecedor pode contribuir e muito com a organização do layout da loja. É comum o fornecedor participar não somente com produtos, mas também com displays, gôndolas, placas, móveis e a orientação de arquitetos e decoradores de ambientes. Geralmente o fornecedor não cria empecilhos para ajudar a loja a organizar o layout, uma vez que quanto mais os seus produtos estiverem melhores organizados na área de vendas, mais serão conhecidos e ajudarão os clientes no processo de compra. Logo abaixo iremos apresentar alguns dos principais setores bem como seus produtos para uma loja de materiais de construção. A organização bem como a quantidade de itens comercializados depende do tamanho da loja.

QUADRO 02: Setores e produtos de loja de materiais de construção

MATERIAL BÁSICO Cimentos.Argamassas Telhas.Tijolos.Blocos. Caixas d 'água.	ESQUADRIAS Portas.Janelas.Caixilhos. Forros de madeira e plástico	ELÉTRICA Cabos e Fios.Interruptores. Eletrodutos.Ventiladores.
ORGANIZAÇÃO Trilhos.Gaveteiros.Organiza dores.Estantes. Prateleiras.Mesas. Cofres.	SANITÁRIOS Louças sanitárias. Metais e Acessórios. Armários e espelhos para banheiros.	FERRAMENTAS Ferramentas Elétricas. Ferramentas Manuais. Acessórios de Ferramentas e peças de reposição.
ILUMINAÇÃO Lustres.Abajures. Arandelas. Plafons e spots. Postes para jardim. Lâmpadas.Luminárias.	DECORAÇÃO Tapetes.Espelhos.Cortinas. Papéis de parede.Molduras Persianas.Quadros.	PINTURA e IMPERMEABILIZAÇÃO Tintas.Texturas.Pincéis, rolos e acessórios. Impermeabilizantes. Máquina de Tintas .
HIDRAÚLICA Tubos e Conexões. Registros e acessórios. Calhas de plástico. Cobre, bronze e plásticos Aquecedores a gás. Pressurizadores.	JARDINAGEM Plantas.Vasos.Cortadores de grama.Móveis de jardim.Ferramentas para jardim.Produutos para jardim.	CERÂMICA e LAMINADOS. Revestimento. Pisos cerâmicos. Porcelanatos. Pisos laminados. Faixas decorativas e listelos.
COZINHA E LAVANDERIA Armários para cozinha.Torneiras de Tanque e Cozinha. Tanques. Mesas de Inox e Marmorite. Armários para Tanques.	MÓVEIS Móveis para cozinha. Móveis para quarto e sala. Móveis para lavanderia. Cozinhas mobiliadas. Móveis para escritório. Mesas e bancos para Churrasqueira.	FERRAGENS Fechaduras Trincos Puxadores Dobradiças

Fonte: Autor.

2.1.5 Gestão de Pessoas

Administrar uma loja de materiais de construção, atualmente, requer muito mais do que tarefas básicas de gerenciamento. O planejamento das atividades, a organização e o controle são necessários para a empresa. Mas nos dias atuais isto somente não basta, devido às ameaças diversas, clientes exigentes, alta concorrência e até mesmo em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico, os gestores das lojas terão que possuir diversas habilidades humanas. Será que no patamar que está o varejo da construção hoje, apenas um setor de recursos humanos onde contrate pessoas, calcule comissões ou seja responsável por outras rotinas administrativas são suficientes? Será que o varejo da construção atual conta com uma grande oferta de mão de obra a ponto de olhar a rotatividade de pessoal em suas lojas como algo normal e rotineiro? Será que é simplesmente dizer aos colaboradores insatisfeitos que quem não está contente pode sair e o problema já está resolvido?

Já é tempo de todos estarem atento ao mercado e as mudanças que vem ocorrendo no varejo. Mudanças estendendo o horário de funcionamento das lojas e clientes cada vez mais exigentes são alguns dos fatores que contribuíram para esta mudança. Só para comparação, num passado não muito distante cerca de dezesseis anos atrás muitas lojas de materiais de construção abriam suas portas somente de segunda a sábado, sendo que no sábado o horário de atendimento era até as 13:00hs. Hoje muitas lojas abrem suas portas de segunda a segunda com horários diferenciados. Algumas até trabalham até em feriados. Estas e outras exigências, tornam-se fundamental a área de gestão de pessoas. Certo (1993) chama a atenção da necessidade da empresa possuir um setor apropriado para a gestão de pessoas. Este setor será responsável pela contratação de novos colaboradores, treinamento e capacitação deste pessoal e deverá contribuir com a formulação das estratégias da empresa, uma vez que a participação dos colaboradores é fundamental.

Quando analisamos a área de gestão de pessoas para uma loja de materiais para construção, devemos considerar que a formação de uma equipe qualificada, motivada e disposta a oferecer um atendimento de qualidade aos clientes é essencial para a sustentabilidade da empresa. Para Kotler (2003, p.79) Os vendedores devem estar motivados, tanto quanto jogadores de futebol, aglomerados em torno do técnico

no vestiário, antes da partida decisiva. O verdadeiro talento consiste em motivar os vendedores médios e não as estrelas. Os bons incentivos são positivos segundo Hrebiniak (2006) e podem vir em dois pacotes: utilitário e psicológico. O primeiro pode ser um valor monetário como salário, bonificações e premiações. Já o pacote psicológico está relacionado a reconhecimento, elogios ao colaborador, local de trabalho, autonomia, prazer no trabalho.

A valorização de pessoal não está apenas relacionada a cargos e salários, mas principalmente em manter um relacionamento amistoso entre diretoria, gerentes e os demais colaboradores. E que haja uma comunicação eficaz entre estes níveis. Muitas empresas não comunicam claramente a sua missão, quais são seus objetivos quando organização. Isto pode gerar colaboradores desalinhados com os objetivos da empresa e até mesmo desmotivados. Kaplan (1997, p.207) as organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia, compartilharão suas visões e estratégias de longo prazo.

2.1.6 Gerentes

A busca incessante por resultados vem crescendo dentro das empresas o que exige cada vez mais, gerentes alinhados com o dinamismo do mercado e sobretudo com os objetivos da sua organização. Um gerente de loja de materiais de construção necessita possuir diversas habilidades, estas essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho. Dentre estas habilidades este profissional necessita conhecer o mercado que sua empresa atua, necessita também conhecer o perfil do cliente com suas expectativas e necessidades. Uma gerente precisa também de autonomia para tomar decisões uma vez que na loja, encontrará situações bastante complexas, tendo que desenvolver a capacidade de dar respostas rápidas. Dentre tantos atributos, este profissional precisa principalmente saber lidar com as pessoas, com seus colaboradores diretos. Muitos gerentes têm se mostrados limitados ao lidarem com estas tarefas. Eles não sabem lidar com as emoções de seus colaboradores, não conseguem liderar, não sabem ensinar, e deixam a desejar também na comunicação

com seus subordinados onde até mesmo numa simples reunião não consegue a participação de todos.

O conhecimento de rotinas administrativas, da concorrência, de gestão de pessoas e atendimento ao cliente faz parte do universo de conhecimentos que um gerente deve possuir. Um gerente capacitado tem toda credencial para contribuir na formulação e implementação das estratégias da empresa. Para Motta (2002) os gerentes de hoje enfrentam organizações complexas e com mudanças constantes, sua contribuição para a organização é fundamental. É necessário que o gerente invista na sua formação racional e técnica. Isto favorece para o desenvolvimento da sua capacidade analítica, facilitando o entendimento dos problemas organizacionais, capacidade de análise e a busca por soluções. Os dirigentes atuais não podem desprezar o seu papel e também a sua responsabilidade perante a organização. Ele não deve desprezar o uso de ferramentas de gestão capazes de levar a organização a possuir vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Para Levy (2000,p.443) os gerentes de loja estão na linha de fogo. Devido ao seu contato diário com os clientes, eles têm o melhor conhecimento das necessidades dos clientes e das atividades da concorrência. O gerente de varejo atualmente não pode se limitar a ser apenas um gerente fazedor, ele precisa ser muito mais. Fazedor é aquele gerente que apenas cumpre algumas obrigações, tais como cuidar se os colaboradores se estão chegando no horário certo, perguntar se o cliente foi bem atendido, digitar a senha no computador para liberar o desconto da venda, cuidar do estoque se as prateleiras estão abastecidas, etc. O gerente contemporâneo precisa ser mais, além de desenvolver o papel de um líder, ele necessita ser uma ponte entre o nível operacional e o estratégico. O gerente necessita investir em sua capacitação profissional reavaliado sua postura dentro da empresa. O gerente não pode ser apenas um cobrador de metas, ele precisa ensinar sua equipe, apaziguar os conflitos e definir estratégias para estimular as vendas. A concorrência é mais acirrada, o colaborador da empresa é mais exigente, não só na remuneração, mas também no tratamento. O gerente não pode tratar os colaboradores os assediando moralmente, humilhando-os em algumas vezes até na frente nos clientes. O gerente atual precisa ser conciliador, trazer para dentro da empresa, novas idéias, sua inteligência, seu comprometimento. Mais além é

imprescindível para um profissional qualificado que ele conheça a realidade do mercado onde suas empresas atuam. O gerente precisa compreender com mais profundidade as tendências e as características deste mercado. De uma forma bem objetiva o gerente necessita estar atento no que está acontecendo a sua volta, seja com sua equipe de trabalho, sua empresa e também com o concorrente.

Os dirigentes segundo Motta (2002,p.95) não podem desprezar as análises racionais propiciadas pelo planejamento estratégico e pelo uso de técnicas administrativas, sob pena de se surpreenderem com mudanças danosas às organizações.

Uma das grandes vantagens competitivas de uma empresa poderá ser o capital humano que ela possui, caso saiba utilizar ferramentas de gestão adequadas. Para o clima organizacional pode ser um ponto forte ou fraco da organização. Para ser um ponto forte o gerente precisa estar atento de como anda a motivação dos colaboradores. Para Gil (2001,p.202) os gerentes precisam estar atentos a motivação dos seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Já Hrebiniak (2006) afirma que o bom gerente procura realizar um bom trabalho e busca incentivar a sua equipe apoiando a motivação fazendo com que a execução da estratégia seja satisfatória. Ele sabe que um líder convive com um lado doce e outro amargo da organização. Às vezes se torna necessário tomar decisões difíceis porém corajosas como a demissão de algum colaborador por exemplo. O gerente precisa ter uma visão de futuro coletiva e não individual onde sua equipe de trabalho desenvolve um papel complementar no alcance dos resultados.

2.1.7 Logística

Iremos abordar neste trabalho, apenas a logística relacionada ao serviço de entrega ao cliente, que para as lojas de materiais de construção tornou-se quase que indispensável uma vez que devido ao volume e peso dos produtos, nem sempre é possível o cliente retirar na loja ou no centro de distribuição. A qualidade do serviço de

entrega tem que ser visto pela empresa como um complemento da venda realizada na loja. A responsabilidade da empresa é grande pois logo após a venda realizada, o cliente aguardará com muita expectativa pela entrega de todos os materiais comprados. Lovelock e Wright (2003) argumentam que para a empresa obter a qualidade em todas suas áreas, tornou-se uma tarefa um tanto difícil para os dias atuais, devido a clientes que mudam suas percepções de qualidade, necessitando da empresa uma capacidade tal, capaz de perceber estas expectativas dos clientes e ao mesmo tempo desenvolver habilidades apropriadas atendendo a estas expectativas com performance operacional.

Algumas lojas geralmente as menores trabalham com frota própria e funcionários próprios da empresa para a entrega das mercadorias. Já as lojas maiores com o objetivo de reduzir custos optam pelo serviço terceirizado de entrega. Geralmente a frete pago pelo cliente é calculado através do peso dos produtos. Outras lojas trabalham com valores fixos de frete de acordo com a localidade. Como o valor do frete é algo que muitos clientes relutam em pagar, algumas lojas acabam sendo mais flexíveis reduzindo este valor ou até isentando os clientes de pagamento.

Para o varejo, logística e estratégia andam juntas podendo vir a ser atualmente um grande diferencial competitivo. A empresa precisa corrigir todas as deficiências que ocorrem no processo de entrega. Uma deficiência pode vir através de promoções que a loja realiza. Quando isto acontece o volume de entrega aumenta, conseqüentemente há uma demanda pelo serviço de entrega muito maior em relação aos dias normais. A empresa precisa construir uma estrutura capaz de atender esta demanda oferecendo um serviço de qualidade. Não adianta a empresa continuar sempre se justificando ao cliente dizendo que as promoções aumentaram as vendas e por isto o serviço de entrega está muito atrasado. Para a loja que vê na logística um diferencial, terá que construir uma estrutura eficiente e eficaz. Atualmente os preços e condições de pagamento são muito parecidos em todas as lojas, portanto é necessário um diferencial nos serviços que complementam a venda. Na hora da compra, muitos clientes observam a qualidade do serviço oferecido pela empresa. Para Ballou (1993, p.76) uma visão mais moderna reconhece que a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviço logístico oferecidos. Estes serviços englobam não somente o serviço de entrega em casa mas também o abastecimento de produtos para a loja.

O cliente observa não só a qualidade do serviço de entrega em casa, mas também se a loja possui o produto disponível para ele retirar no ato da compra. A otimização do tempo e de espaço com a organização e reposição do mix de produtos dentro da loja é defendida por Parente (2000). O número de clientes que entra numa loja de materiais de construção e opta pela entrega dos produtos em sua residência é consideravelmente alto. Isto requer das lojas um cuidado especial com o setor de entrega. Para a loja o serviço de entrega é uma extensão da venda, pois o cliente pode até ser bem atendido pela equipe de vendas, mas se a entrega não estiver a contento, o cliente pode até deixar de comprar nesta loja em virtude da qualidade deste serviço. Segundo Bowerjox *et al* (2006) é necessário uma análise cuidadosa sobre o desempenho do serviço de entrega prestado pela empresa. Quando o cliente avalia este serviço, ele irá considerar a disponibilidade do produto, o desempenho operacional como um todo e que seus pedidos de compra sejam atendidos de forma completa. Para alcançar um desempenho competitivo É preciso que assim como o atendimento dos vendedores dentro da loja recebe uma atenção considerável por parte da administração, oferecer um serviço de entrega com qualidade, deve ser uma prioridade. Neste aspecto a qualidade para (DE ANGELO e SILVEIRA,1997) é um processo que envolve todas as áreas da empresa, devendo estar interligadas e monitoradas para que sejam alcançados resultados satisfatórios aumentando assim o nível de qualidade dos serviços. É extremamente positivo para a empresa quando o cliente reconhece que o serviço de entrega prestado atendeu as suas expectativas. As mercadorias foram entregues em perfeito estado de uso e dentro do prazo combinado. Johnston e Clark (2002) ressaltam de como é importante que o cliente tenha suas expectativas atendidas em virtude do serviço prestado. Este cliente quando recebe um bom atendimento, ele pode ficar simplesmente satisfeito. Mas quando suas expectativas são atendidas acima do normal, este cliente ficará mais do que satisfeito ou até mesmo encantado.

2.1.8 Fornecedores

A abertura da economia mundial com a queda de barreiras geográficas, políticas, sociais e culturais tem levado as empresas a desenvolverem produtos e serviços visando à competitividade. Esta competição entre as indústrias, favorece o varejo da construção que necessita de fornecedores qualificados, mas acima de tudo parceiros de negócios. E é neste contexto que entra a administração de compras e a gestão dos estoques, constituindo num setor essencial para as empresas varejistas. Atualmente o fornecedor deve ser visto como importante parceiro estratégico da loja. Não podemos subestimar a capacidade de um fornecedor, tão pouco o seu poder de influência para a organização. De Ângelo e Silveira (2001) afirmam que um fornecedor é potencial quando domina um mercado, não enfrenta produtos substitutos e quando um determinado grupo de clientes não é importante para este fornecedor. Logo a loja que necessita vender os produtos deste fornecedor terá que se sujeitar às regras impostas, caso queira comercializar estes produtos.

Os fornecedores são para Porter, (1999, p.34) 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. Alguns chegam até a representar uma ameaça para a empresa. Segundo Barney e Hesterly (2001) os fornecedores podem representar uma ameaça para empresa quando vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados, quando decidem concorrer com a empresa oferecendo os mesmos produtos e serviços ou não consideram as empresas compradoras como potenciais clientes. Existem diversos aspectos que devem ser considerados na relação da empresa para com o fornecedor.

De acordo com Parente (2000) o grau de satisfação com fornecedor pode variar em virtude da sua atuação perante a empresa. Aspectos como preços, condições de pagamento, abastecimento, linhas de produtos, qualidade, imagem da marca, credibilidade, propaganda e outros serviços devem ser observados pela empresa ao iniciar os primeiros contatos com o fornecedor.

Na Telhasul a política comercial tem uma participação forte dos fornecedores através de uma integração entre as áreas de marketing, compras e vendas. Esta

integração entre a empresa e seus fornecedores, visa planejar antecipadamente além de outras, ações de incentivo de vendas, campanhas sazonais e promoções. Logo a importância do fornecedor no processo estratégico da loja se dá não somente para o fornecimento dos produtos, mas principalmente pela parceria que se estende através desta relação comercial. Eles demonstram os produtos novos dentro da loja, cooperam para o treinamento dos colaboradores e também contribuem com campanhas publicitárias da loja. Diversos fornecedores lutam para manter suas mercadorias bem como seus espaços dentro da loja. Devido à alta competitividade muitos produtos como metais para banheiro, pisos cerâmicos dentre outros já são importados de outros países tendo em destaque a China como grande fornecedor destes produtos. Geralmente a entrada destes produtos tem duas vantagens claras: aumento da lucratividade e forçar o fornecedor local através de negociações mais vantajosas para a empresa.

2.1.9 Atendimento ao Cliente

Devido ao grande número de concorrentes existentes e clientes cada vez mais exigentes, as lojas de materiais de construção sabem da importância de se oferecer um atendimento de qualidade a este cliente. Devemos nos questionar sempre de como está a qualidade do atendimento que prestamos a nossos clientes? Será que nosso atendimento é tão superior do oferecido pelos nossos concorrentes a ponto do cliente deixar de comprar numa outra loja e optar pelo nosso estabelecimento. Ou será que a qualidade do atendimento que oferecemos é tão ruim que os clientes estão dispostos a pagar mais caro numa outra loja para ter um atendimento melhor. Ou às vezes o cliente não percebe nem um atendimento superior e nem inferior, e sim o básico. Atendimento é a forma como a empresa se relaciona com o cliente, seja através de um contato direto ou indireto, por intermédio de pessoas ou de outro meio variando conforme o perfil do negócio.

Dentro de uma loja de materiais de construção o bom atendimento deve ser uma prática de todos. Desde o rapaz que cuida do estacionamento, passando pela recepção, vendedores, gerentes, crediário, etc. Engana-se o gestor de uma loja de

materiais de construção que acredita que o atendimento de qualidade é exclusivamente do vendedor. Isto deve ser obrigação de todos, passando por todos os setores da loja. A empresa que deseja acrescentar a qualidade de atendimento em suas estratégias tendo isto como diferencial competitivo, necessita olhar a empresa como um todo. Para De Angelo e Silveira (2001) a estratégia do atendimento tem que ter como objetivo precípua à busca da qualidade em todos os setores. Uma loja de materiais de construção possui uma peculiaridade que é o tipo de venda que ocorre. Existem vendas complexas como, por exemplo, um cliente que vai com sua família comprar todo o material para a sua casa, do início da obra até o acabamento. Estas vendas requerem do vendedor, do gerente, do setor de crédito, uma atenção especial. Existem casos onde o cliente que recebe um mau atendimento dentro da loja, sai da mesma e vai a outra loja da concorrência. Outra situação relevante dentro das lojas atualmente é quando o vendedor subestima o potencial de compra do cliente, achando que ali está apenas mais um que só vai dar uma “olhadinha” que só prefere produtos baratos. Ledo engano, ali pode estar um cliente potencial para a loja.

As causas do mau atendimento são diversas. Podemos citar algumas, como conversas banais entre vendedores no interior da loja deixando o cliente passar despercebido. Explicação incompleta a respeito de um determinado produto ao cliente. Ausência de algumas gentilezas como acompanhar o cliente até o caixa, crediário, levar maior valor agregado ou até mesmo um complemento da venda. Muitas lojas se preocupam somente com coisas pouco relevantes. Acreditam que, pelo fato de terem uma grande loja repleta de produtos ou por oferecerem um cafezinho ou um cartão de fidelidade já conquistaram o cliente, esquecendo que muitas das vezes o cliente espera apenas o trivial, a cordialidade, o sorriso nos lábios, a atenção, a explicação correta, etc. Para Parente (2000) as lojas que desejarem continuar com suas atividades deverão satisfazer às necessidades de seus clientes melhor do que seus concorrentes. Para isto as lojas precisarão desenvolver o varejo do relacionamento buscando construir relações de longo prazo com os clientes. Esta relação amistosa se constrói através da oferta de um conjunto de itens como produtos de qualidade, bons serviços, informações que facilitem o processo de compra, preços ,prazos atraentes, agilidade na entrega.As

ofertas de todos estes serviços devem atender a expectativa do cliente e até mesmo excedê-las.

O atendimento vai muito além de oferecer um cafezinho, cortesia e simpatia. Lãs Casas (2001, p.165) afirma que o atendimento pode ser o grande diferenciador do negócio, tendo peso na estratégia empresarial, transmitindo a filosofia empresarial.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de um estudo de caso. Trata-se de uma pesquisa descritiva-qualitativa onde se procurou evidenciar algumas características das lojas de varejo de materiais de construção e como alguns aspectos devem ser considerados no momento da formulação de estratégias competitivas.

Inicialmente, na introdução foram abordados alguns comentários relacionados ao varejo brasileiro, chamando a atenção para sua importância à economia brasileira. Em seguida já com informações mais específicas do varejo da construção, foram acrescentados dados primários da Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (ANAMACO).

Através das informações da empresa Telhasul materiais de construção, foi possível enumerar alguns aspectos relevantes para lojas de materiais de construção como um todo quando forem elaborar suas estratégias competitivas. Para obtermos mais informações, também foram consultadas outras fontes secundárias tais como jornais, revistas Internet, livros sobre varejo dentre outros.

A elaboração dos objetivos específicos propostos contribuiu para a formulação do objetivo geral do trabalho. Foi possível através da análise dos aspectos relevantes para o varejo da construção, ressaltar aos gestores a importância destes aspectos para a empresa conquistar uma posição sustentável dentro do mercado de atuação. Por seguinte juntamente com a conclusão do trabalho, serão acrescentadas algumas recomendações aos gestores considerando aspectos importantes ao varejo da construção, conforme citados no trabalho.

4 ANÁLISE DOS OBJETIVOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma empresa no ramo do varejo. A Telhasul materiais para construção iniciou suas atividades em 1980 com uma pequena revenda de telhas de barro no estado do Paraná. Uma empresa familiar fundada com apenas três colaboradores, os irmãos Pedro, Lucas e mais um funcionário. Os irmãos atendiam no balcão, enquanto o outro colaborador atendia a entrega dos materiais. Após dois anos a empresa já trabalhava com cimento, madeira, e aço para construção.

Ao decorrer dos anos a empresa foi crescendo e alcançando patamares de crescimento bem consistentes. Ao longo do tempo, novos itens foram adicionados no mix de produtos comercializados pela Telhasul, tais como materiais hidráulicos e para acabamento. O que era apenas uma porta com três colaboradores, evoluiu e desenvolveu um novo conceito de loja de materiais de construção aumentando a sua participação no mercado da construção no estado. Atualmente aquela pequena porta que até então trabalhava com apenas um item, a telha, deu lugar a um home center de aproximadamente 3mil m² de área construída, comercializando aproximadamente 20000 itens incluindo material básico para construção, acabamentos e decoração. Atualmente já são quatro lojas. Home center são grandes lojas de materiais de construção que geralmente contam com aproximadamente 3mil m² de área e milhares de itens produtos comercializados. Contam ainda com o sistema de auto-serviço onde o cliente escolhe a sua mercadoria e passa pelo caixa, mas possuem também vendedores para atender os clientes em vendas mais específicas. Um dos grandes diferenciais dos home centers lojas é o layot. Dentro das lojas existem diversos departamentos separados com produtos específicos para a cozinha, banheiro, etc. Os departamentos são montados estrategicamente dentro da loja. Um exemplo claro é o setor de tintas, nele o cliente encontra toda uma estrutura voltada para a pintura. São

maquinas que preparam tintas na hora, pincéis, rolos, bandejas, lixas e outros complementos. É como se fosse uma loja de tintas dentro de uma grande loja. Esta praticidade favorece não somente o cliente, mas a todos os funcionários que organizam o setor, afinal tudo fica mais organizado facilitando o controle do estoque e arrumação no ponto de venda. Há ainda os departamentos de iluminação, hidráulica, metais, revestimentos, organização cobertura, dentre outros. Outra novidade nestas lojas é o setor de decoração onde o cliente encontra desde utensílios para a casa como organizadores, cortinas e móveis. O setor de jardinagem também está presente em muitas lojas de materiais de construção, lá o cliente encontra além de flores e plantas, vasos, sementes, adubos, móveis para jardim e outros.

A maior loja da rede está localizada numa área central da cidade, a empresa possui 200 colaboradores diretos e 15 indiretos somente na loja e mais 85 colaboradores que trabalham no centro de distribuição da empresa, localizado na zona sul da cidade. Na loja de um total de 200 colaboradores, 10 são menores aprendizes e os 15 colaboradores indiretos são os promotores de produtos que os fornecedores disponibilizam para estarem no interior da loja demonstrando seus produtos aos seus clientes. Existem ainda três outras lojas de menor porte porém com a mesma estrutura de produtos onde trabalham aproximadamente 80 colaboradores.

A Telhasul possui separadamente da loja um setor de televendas onde trabalham dez colaboradores e também um site para comércio eletrônico. O Centro de Distribuição conta com uma área de 9000m² possuindo três grandes galpões mais o pátio. Os galpões acomodam os pisos e revestimentos cerâmicos, louças, ensacados, tintas e materiais para acabamento. O pátio, além de servir para o tráfego de caminhões, possui uma área reservada para materiais que podem ficar expostos a intempéries, tais como canos de plástico, telhas e barras de aço. A Telhasul possui uma logística estruturada, contando com uma frota de duas carretas, doze caminhões e dois automóveis, modelo Fiorino auxiliar a logística nas entregas urgentes.

A empresa conta com toda a loja e o centro de distribuição totalmente informatizados. O sistema está presente em todos setores da empresa, da área de vendas, passando pelo crediário, setor de cobrança, administração até a logística com um sistema de grande precisão. Na área de estoques por exemplo, o sistema de

informação disponibiliza aos gestores de compras, ferramentas valiosas que os auxiliam na hora das compras dos itens. Em relação a concessão de crédito, atualmente trabalha somente com o crediário próprio.

4.1.1 Análise do Ambiente Geral

A construção civil é de grande importância para o país pois além de gerar muitos empregos contribui substancialmente para o desenvolvimento e melhor o padrão de vida das pessoas através da moradia. O governo seja ele na esfera federal, estadual ou municipal sabe da importância deste setor para o desenvolvimento do país e busca através de sucessivas ações manterem esta parcela da economia em constante atividade. Estamos falando de um setor que em 2008, segundo dados da Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (ANAMACO) representou 13 % do PIB brasileiro. Segundo dados da mesma associação o setor é constituído atualmente por aproximadamente 138 mil lojas em todo o país. A cadeia da construção civil emprega 15 milhões de pessoas, sendo 4 milhões diretamente. A Anamaco tem em seu banco de dados 50 mil lojas cadastradas, das quais 56% estão localizadas no estado de São Paulo; 10% em Minas Gerais; 6% no Rio de Janeiro; 4,5% no Rio Grande do Sul; 4% no Paraná ; 4% na Bahia e 3,5% em Santa Catarina. Em relação aos impostos, o setor gera aproximadamente 15 bilhões de reais ao ano. Os dados citados acima são bastante satisfatórios, porém há muito espaço para a expansão do mercado da construção no país. Além das reformas, novas construções, há de ser considerado o grande um déficit habitacional no país.

Dos itens comercializados, alguns contribuem com uma parcela maior na composição do faturamento das lojas de materiais de construção. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela Anamaco em Maio de 2008 junto a alguns proprietários de lojas, produtos como tintas, cimento, tubos, conexões e revestimentos cerâmicos foram os grandes responsáveis pelo faturamento das lojas em 2007.

Em relação ao perfil dos clientes no varejo da construção, eles se dividem em consumidores de primeira, segunda e terceira fase. Os de primeira fase compram os produtos básicos na construção de uma casa, como tijolos, cimento, cal, aço, esquadria

e telhado. Na segunda fase estão os consumidores que adquirem produtos de acabamento, como metais sanitários, revestimentos cerâmicos, banheiras, aquecedores, dentre outros. E na terceira fase estão aqueles que procuram por produtos de decoração e conveniência, como tapetes, armários, vasos, organizadores e demais utensílios para a casa. Há também os clientes com um perfil técnico sobre construção mais elevado como os arquitetos, engenheiros civis e mestres de obras. O setor conta também com a organização de eventos ligado à construção. Alguns destes eventos são a Feicon Batimat – Feira Internacional da Indústria da Construção onde são apresentados diversos lançamentos das indústrias e Ecomac- Encontro do Comércio de Material de Construção.

Na condução da obra, os consumidores de materiais para construção na maioria das vezes é que gerenciam a sua própria obra. Alguns contam com a ajuda de vizinhos para a mão de obra, outros contratam pedreiros, encanadores, eletricitas e em alguns casos o próprio consumidor é quem realiza a construção. Existem aqueles também que já adquirem o imóvel pronto. Neste caso o serviço é realizado por uma construtora de obras ou por uma incorporadora.

O dinheiro necessário para a construção pode vir através de recursos próprios do consumidor, financiamento privado e governamental. A oferta do crédito é essencial para o varejo da construção, pois beneficia o consumidor que adquire todos os materiais necessários para a obra, e também as próprias lojas de materiais de construção com um aumento considerável nas vendas. Só para se ter uma idéia da importância do crédito para as lojas, uma compra realizada pelo consumidor através de linhas de financiamentos de bancos oficiais, gera a transferência automática do valor da compra, diretamente do banco para a loja que realizou a venda. Aqui cliente e lojista ficam satisfeitos, pois o cliente compra mais material que necessita sendo favorecido pelo parcelamento junto ao banco e a revenda ganha no aumento das suas vendas.

E a exigência do cliente não se restringe somente a crédito, mas também a outros fatores determinantes na hora da compra. O papel do governo não se restringe somente à oferta de crédito através de seus bancos, mas também com a redução de impostos de produtos da construção civil como o I.P.I. (Imposto sobre Produtos Industrializados) favorecendo assim a redução dos preços dos produtos.

O cliente hoje está bem mais exigente. Ele busca principalmente bom atendimento e preços atrativos. Ele pesquisa mais os preços, as condições de pagamento, isto por que no passado, nós tínhamos uma inflação onde os preços dos produtos aumentavam toda a semana. As pessoas eram obrigadas a decidir rápido, pois sabiam que os preços aumentavam rapidamente. Hoje devido à estabilidade econômica, o cliente tem mais tempo para pensar, pesquisar, negociar e escolher aonde irá realizar a compra.

O cliente contemporâneo também está mais ciente dos seus direitos. Com o surgimento do código de defesa do consumidor, o cliente garantiu direitos nas relações de consumo, assegurados pelo Estado. As indústrias tiveram que se modernizarem. Foi necessário investir em rede de assistências técnicas para que o consumidor pudesse levar seu produto defeituoso para conserto. Surgiu também o S.A.C. (Serviço de atendimento ao consumidor) que cumpre o papel de ouvir do cliente, suas reclamações, elogios e dúvidas.

No varejo da construção, a sustentabilidade do planeta também recebe sua atenção seja por parte da loja, das indústrias e dos próprios consumidores. Muitos clientes se apresentam como consumidores conscientes e estão cada vez mais preocupados com a sustentabilidade do planeta. Eles adquirem bacias sanitárias que utilizam menos água para a limpeza de detritos. Existem outros produtos na construção que estão ligados ao conceito de sustentabilidade. Alguns empreendimentos já são chamados de ecológicos e empregam novos conceitos de morar e viver. Utilizando os conceitos de preço acessível, qualidade e responsabilidade ambiental, os empreendimentos ecológicos respeitam o meio ambiente indo desde o uso racional da água com a captação de água de chuva como aquecimento solar utilizando a luz do sol para aquecer a água até economia de energia com o uso de lâmpadas de baixo consumo, chamadas econômicas.

Outro importante componente presente no ambiente das lojas de varejo são seus fornecedores. Alguns fornecedores estão presentes em diversas lojas ou em quase todas como é caso de algumas marcas de tintas e conexões. Já outros são obrigados a manterem os seus produtos com exclusividade naquela revenda em específico. É comum uma loja de grande porte trabalhar com uma importante marca de um

determinado produto e a outra loja concorrente trabalhar com outra marca. É bastante benéfico para as lojas, manterem uma relação amistosa com seu fornecedor, a final de contas ele precisa entregar no tempo certo, oferecendo um bom prazo de pagamento e preços atrativos e além do mais, tornando-se um parceiro de negócios de grande importância. O poder de barganha da loja para com o fornecedor pode ser maior de acordo com o volume de compra. Grandes volumes comprados proporcionam as lojas além de um preço e prazo de pagamento diferenciado, conseqüentemente estes preços ficam mais atrativos, sendo repassados ao cliente através de promoções. Um exemplo claro é uma promoção de pisos e azulejos, a loja necessita negociar bem junto ao fornecedor daquele determinado piso para lá na ponta atrair os clientes com preços baixos e também oferecendo um estoque maior.

Devido à exigência dos clientes, as lojas de materiais de construção estão se modernizando cada vez mais. As antigas lojas de balcão, aquelas onde o cliente se servia pedindo os produtos ao vendedor, deram lugar a grandes lojas de auto serviço, verdadeiros Home Centers. Estas lojas investem em estruturas modernas de loja, maximizando espaços e valorizando a apresentação dos produtos aos clientes. O layout, disponibiliza displays funcionais onde o consumidor pode olhar a vazão de uma ducha para banho por exemplo. A disponibilidade de material promocional e uma equipe de vendas, qualificada e demonstradoras dos produtos agregam valor ao P.D.V. (Ponto de Venda). Ainda há pequenas lojas onde o cliente é atendido no balcão. Alguns proprietários de lojas, ainda possuem certa resistência para remover o balcão devido à exposição dos produtos, alguns acreditam que os produtos ficando atrás do balcão, estão mais seguros em relação a furtos e extravios. As lojas que possuem estruturas físicas maiores deixam o cliente mais à vontade se servindo de todos os setores da loja.

4.1.2 Análise do Ambiente Comercial

Ao olharmos para o futuro podemos observar algumas tendências do varejo atual: Diversos formatos de lojas, avanço do comércio eletrônico, aumento da

concorrência, a busca por eficiência seja da parte da empresa ou do seu fornecedor e clientes cada vez mais exigentes.

Varejo são todas as atividades que incluem vendas de produtos e serviços para atender uma necessidade do consumidor. E o varejista é qualquer instituição onde sua atividade principal é comercializar produtos e serviços no varejo. Dentro do varejo temos as lojas que trabalham através do sistema de auto serviço, onde o cliente compra com o mínimo apoio do vendedor. O mercado varejista no Brasil e no mundo vem crescendo rapidamente. As informações e notícias sobre varejo aparecem na mídia com bastante frequência, dada sua importância para a economia do país. Atualmente devido à consolidação das atividades varejistas, podemos afirmar que existe um grande número destes entre as maiores empresas do país. Como qualquer outra empresa, o varejo da construção também possui objetivos quase unânimes entre as lojas. Alguns destes é o aumento das vendas, aumento do número de clientes dentro da loja, vendas médias por tíquete, ou seja, o quanto este cliente que entra na loja compra, fidelidade do consumidor, expansão do número de lojas, aumento da participação de mercado dentre outros.

O mercado varejista vem aprimorando suas atividades sejam internamente ou com seus parceiros de negócios. Sabe que necessita firmar parcerias com os fornecedores, aliás, atualmente esta parceria pode ser vista como uma grande vantagem competitiva. Para atender a demanda varejista, é necessário ter um sistema logístico integrado e eficaz. Muitas lojas repassam informações de estoque em tempo real para os fornecedores através do cadastro do código de barras. Outro aspecto relevante e de extrema importância quando falamos de varejo, são as pessoas que trabalham neste ramo. O varejo vem reconhecendo a importância de uma boa gestão para os colaboradores, através de investimentos em programas de capacitação profissional e novas políticas de remuneração.

Existem algumas empresas que possuem até universidade específica para o varejo, onde são disponibilizados, treinamentos de pessoal além de ferramentas de apoio para o desenvolvimento do negócio. O varejo pode estar presente também sem a existência da estrutura física da loja através da venda através da Internet e também por livro de catálogos. O *e-commerce* ou *e.shopping*, vem mostrando fenomenal força de

crescimento. A comodidade e preço têm sido fundamentais para a expansão do comércio eletrônico. A escassez do tempo também tem levado muitos clientes a utilizarem tais canais de compra. Isto mostra que o comportamento do consumidor mudou e seus hábitos de compra também.

A Telhasul Materiais de Construção está inserida num mercado varejista bastante competitivo. As lojas de varejo da construção estão passando por diversas transformações ao longo dos anos. No passado as lojas trabalhavam com um número de itens limitado. Quando se pensava numa loja de materiais de construção, vinha à mente a idéia de uma loja pequena que comercializava apenas cimento, tijolo, pedra, areia, telha, madeira e alguns outros poucos itens. Atualmente, as lojas possuem mais produtos e de diversas marcas, onde o cliente encontra desde o material básico para a obra até artigos para decoração, móveis para jardins por exemplo. A loja que ainda não modernizou a sua estrutura física, necessita avaliar seus objetivos pois o ambiente concorrencial está bastante dinâmico. Nele encontramos lojas de pequenos, médio e grandes portes como os home centers. As lojas do setor, estão modernizando também as suas estruturas internas, otimizando e fazendo um melhor uso dos espaços com mais agilidade aos caixas, na comunicação visual com departamentos mais sinalizados, facilitando o acesso do cliente e o aumento do auto-serviço.

A concorrência no ramo de materiais de construção é muito acirrada. Quem ganha é o consumidor, que tem mais opções de lojas para realizarem suas compras. Além de lojas que oferecem o mesmo mix de produtos, a Telhasul tem como concorrentes diretos, as revendas de pequeno porte, as distribuidoras e a própria indústria. Todos são concorrentes com um potencial considerável. Um dos grandes diferenciais das grandes lojas é o horário diferenciado de funcionamento, geralmente são lojas que abrem de segunda a segunda com um horário estendido até as 22 horas. Com isto a loja atende a clientes que trabalham até as 18 horas e utilizam seu tempo após o trabalho para realizarem as suas compras. As revendas menores, geralmente localizadas nos bairros mais afastados do centro da capital, atendem o comércio de bairro, que na maioria das vezes procura encontrar, nestes estabelecimentos, material bruto, devido à proximidade com a obra. Já os distribuidores podem ser atacados que em virtudes do volume que compram das indústrias, conseguem em alguns casos

repassar ao consumidor um preço mais baixo. Temos como exemplo as distribuidoras de aço para construção. Nelas o vergalhão para construção pode ter um valor mais baixo, isto leva o cliente que está iniciando a sua construção a procurar estas distribuidoras deixando de comprar nas lojas de materiais de construção. Os distribuidores não trabalham somente com produtos pesados como o aço, mas também com produtos menores e de diversos tipos, como elétrico, hidráulico, etc. Alguns disponibilizam um catálogo com todo os seus itens comercializados, estes catálogos geralmente são enviados para clientes pessoa jurídica.

Atualmente, com o anseio de aumentar a participação de mercado, algumas lojas conseguem oferecer preços mais competitivos para grandes quantidades. O objetivo precípua das lojas de materiais de construção é vender no varejo, atendendo o consumidor do dia a dia, o construtor, o arquiteto, o engenheiro e as construtoras. Porém nada impede de realizar vendas mais volumosas. Na cidade existem diversas construtoras responsáveis por obras de grande porte como obras públicas, edifícios, condomínios residenciais, etc.

No caso das construtoras de obras a quantidade de alguns materiais utilizados é grande e se torna inviável comprar diretamente da loja de materiais de construção, devido ao preço e estoque em alguns casos. Para este perfil de cliente as indústrias disponibilizam a venda direta. É o caso do revestimento cerâmico, quando a construtora precisa, pode comprar diretamente da indústria, conseguindo assim uma redução nos custos da obra devido ao valor comercializado da indústria ser mais baixo do que a revenda.

Algumas lojas de materiais de construção disponibilizam uma central de televendas, onde o cliente conta com a comodidade de solicitar um produto por telefone e receber em sua casa, realizando o pagamento ao entregador. A Internet também é uma grande aliada das lojas que desejam atender outro perfil de consumidor, aquele que devido à correria do tempo ou por comodidade, procura escolher os produtos através da Internet realizando a compra.

As lojas de materiais de construção sabem que além dos produtos comercializados, elas necessitam dar uma atenção especial à qualidade do serviço prestado ao cliente. Atualmente, a logística, por exemplo, pode ser um grande

diferencial para manter e conseguir novos clientes. Oferecer um serviço de entrega com qualidade tornou-se um grande desafio para as lojas. É dever do entregador, entregar a mercadoria em acordo com a nota fiscal em perfeito estado, sendo educado e prestativo com o cliente. Para a loja que cobra a taxa de entrega é necessário conhecer o valor que é cobrado pelo concorrente para oferecer um valor equilibrado dentro dos valores praticados.

4.1.3 Análise das Condições Internas

Abaixo será apresentada uma análise comparativa de alguns aspectos relevantes da Telhasul materiais de construção para com dois dos seus principais concorrentes diretos. O concorrente A sendo este de grande porte com uma loja localizada na cidade e o concorrente B com cinco lojas na cidade. Como descreve GRACIOSO (2005) ao analisarmos nossos concorrentes diretos, temos que definir nossos pontos fortes e fracos em relação a eles para que possamos ter uma noção mais coerente de nossas possibilidades de competição. Ao mesmo tempo esta análise ajuda a identificar as áreas que exigem providências urgentes da empresa.

4.1.4 Gestão de Pessoas

O capital humano é um recurso de extrema importância para o varejo da construção e a área de gestão de pessoas tornou-se fundamental para todas as empresas deste mercado. Esta área deixou de ser a muito tempo um simples departamento de pessoal para ser um agente de transformações dentro da empresa.

Quando falamos de uma loja de varejo de materiais de construção, temos que nos ater que a formação de uma equipe capacitada, motivada e disposta a oferecer um atendimento de qualidade aos clientes é essencial para a sustentabilidade da empresa. O atendimento de qualidade deve ser uma prática de todos os setores da empresa, desde o atendimento da loja, crediário, pacote e vendas. O setor de vendas é um dos principais setores da loja e é nele que estão os vendedores responsáveis pelo primeiro

contato com o cliente. Kotler (2003) faz uma analogia dos vendedores com o futebol. Ele realça a importância da motivação para a equipe de vendas. Os vendedores devem estar sempre motivados e sobre a orientação do gerente da loja, tanto quanto jogadores de futebol, aglomerados em torno do técnico no vestiário, antes da partida decisiva.

Para a contratação, os concorrentes A e B elaboram critérios relevantes na hora da seleção das pessoas. Para elas, as pessoas necessitam possuir além de outros atributos, a experiência profissional vista como fator preponderante para o atendimento ao cliente. Na Telhasul muitos critérios para contratação estão ausentes, o que leva a empresa a contratar alguns colaboradores com baixa qualificação profissional. Em relação à remuneração, os concorrentes A e B trabalham com a remuneração variável para os colaboradores de vendas com um percentual de comissão maior nos itens de maior lucratividade como os materiais de acabamento. Além disso oferecem diversos benefícios para os colaboradores tais como, vale transporte, alimentação, convênio médico e também contam com um grêmio recreativo para o lazer dos colaboradores.

As empresas A e B compartilham aos colaboradores a sua missão e objetivos para o futuro. Na Telhasul a maioria dos colaboradores desconhece a missão e objetivos da empresa. Isto tem dificultado a implementação de algumas estratégias dentro da empresa. Kaplan (1997) afirma que todos os colaboradores da empresa devem compartilhar das visões e objetivos a serem alcançados. Para que haja a contribuição de todos, os diretores e gerentes devem comunicar estes objetivos ao implementarem as estratégias. Outro fato que vem acontecendo com bastante frequência na Telhasul está é alta rotatividade de pessoal. Muitos permanecem na empresa apenas três meses em média. Uma grande parte desta rotatividade tem sido decorrente do processo de recrutamento e seleção, pois neste momento, alguns colaboradores contratados não possuem o perfil de um funcionário de loja de materiais de construção. Cito alguns atributos, como conhecimento técnico, práticas de vendas, atendimento ao público, relacionamento com pessoas. É necessário de acordo com Parente (2000) que ao recrutar pessoas a empresa precisa ter algumas etapas bastante definidas, em primeiro é preciso identificar as funções e cargos a serem preenchidos, em seguida descrever o trabalho que a pessoa deverá realizar, descrevendo o maior número de detalhes possíveis e por último definir os requisitos e qualificações

necessárias para este novo colaborador realizar o seu trabalho. Outros colaboradores afirmam que não recebem incentivos da parte de seus superiores diretos, seja o gerente ou encarregado de setor. Eles ressaltam ainda a ausência dos gerentes em algumas questões que poderiam ser levantadas junto à diretoria para fortalecer o ambiente do grupo. Argumenta Motta (2002) que a liderança é um processo onde indivíduo possui o poder de influenciar as pessoas, levando-as ao comprometimento dos objetivos comuns. A liderança estabelece uma interação pessoal e como tal, podendo ser vista como uma função gerencial.

A empresa possui uma remuneração uniforme o que deixa alguns colaboradores de setores com mais trabalho, um tanto que desmotivados o que os obriga a sair da empresa em poucos meses. Eles acreditam que por desenvolverem um trabalho de grande responsabilidade, deveriam ser mais reconhecidos através de uma melhor remuneração. Falta clareza dos objetivos aos colaboradores. Para os colaboradores da área de vendas não existe ainda um quadro de metas a serem alcançadas. Ressaltando o valor do capital humano para o varejo, Parente (2000) quando a equipe de colaboradores está bem treinada e motivada, torna-se patrimônio mais valioso que a empresa possui. São estes colaboradores grandes responsáveis pelo alcance dos resultados financeiros, operacionais e de marketing da empresa.

Outro motivo de reclamação por uma boa parte dos colaboradores de vendas é de que o gerente quase não houve suas sugestões e reclamações.

4.1.5 Gerentes

Devido à dinâmica atual do mercado, o trabalho de um gerente de materiais de construção não pode se limitar a rotinas corriqueiras. Podemos citar algumas, como liberação de descontos, cobrança de metas, cuidando se o horário está sendo cumprido pelos colaboradores e cumprir demais normas. O papel desenvolvido pelo gerente hoje vai mais além. Parente (2000) afirma que o grande ingrediente do sucesso de uma empresa atualmente é saber motivar e despertar o entusiasmo de seus colaboradores e possuir gerentes capazes de maximizar sua produtividade na ordenação dos recursos da empresa.

Na Telhasul o processo de escolha do gerente não obedece nenhum critério mais específico. Geralmente o vendedor se destaca nas vendas acaba ganhando a vaga de gerente. Este profissional vai para a gerência mas sem nenhum treinamento sobre sua nova função. Percebe-se também uma acomodação em relação a sua reciclagem profissional, com a participação a cursos de formação gerencial. Também como não há estímulo da parte da área de recursos humanos da empresa e muitos menos da diretoria, estes novos gerentes acabam que acomodados em seus cargos, achando que somente o mérito de ter sido um bom vendedor no passado já o capacita para gerenciar uma loja no presente. Na Telhasul, é comum em algumas ocasiões o gerente criar uma situação indelicada para o vendedor ao chamar a sua atenção por algum motivo diante do cliente. Muitos colaboradores se sentem sem motivação para cumprir suas metas e realizar suas tarefas devido às situações criadas pelos gerentes. Afirmam que muitas das vezes ao chamarem o gerente para expor uma situação, em algumas situações o mesmo o deixa falando sozinho. Uma outra situação relacionada a resultados é que o gerente tem se preocupado somente em alcançar a meta geral da loja, deixando de avaliar o desempenho individual dos vendedores. Isto gera uma situação de insatisfação aos vendedores pois acham que seus gerentes não estão preocupados com suas metas, se serão alcançadas ou não. Para Kotler (2003, p.79) Os vendedores devem estar motivados, tanto quanto jogadores de futebol, aglomerados em torno do técnico no vestiário, antes da partida decisiva. O verdadeiro talento consiste em motivar os vendedores médios e não as estrelas.

O gerente precisa repassar ao colaborador o conhecimento que ele tem sobre o produto, sobre o atendimento e incentivá-lo a desenvolver seu trabalho. Para Hrebiniak (2006) os bons incentivos são positivos e podem vir em dois pacotes: utilitário e psicológico. O primeiro pode ser um valor monetário como salário, bonificações e premiações. Já o pacote psicológico está relacionado a reconhecimento, elogios ao colaborador, local de trabalho, autonomia, prazer no trabalho.

Os concorrentes possuem um gerente geral para a loja e encarregados de setores que possuem também um poder de decisão. Os concorrentes A e B oferecem um treinamento aos gerentes abordando questões que envolvem o atendimento ao cliente, motivação, negociação da venda. É comum nestas lojas o postulante de cargo

de gerência ter vindo das vendas, porém ele deverá participar de diversos cursos de aprendizagem e aperfeiçoamento. Outra situação que acontece com freqüência é a falta de interesse do gerente em possuir informações sobre a concorrência tais como condições de pagamento, preços e expansão de lojas. É claro que não uma obrigatoriedade em saber todas estas informações, porém algumas delas são básicas, como a condição de pagamento por exemplo. A final se um cliente chegar na loja dizendo que possui uma determinada condição de pagamento numa outra loja, ficará mais fácil à negociação, uma vez que diante do que o concorrente está oferecendo, será possível oferecer uma condição melhor. Fica evidente que a função de um gerente vai mais além do simplesmente conceder descontos e prazos. Para Motta (2002) os gerentes de hoje enfrentam organizações complexas e com mudanças constantes, sua contribuição para a organização é fundamental. Ele contribui com informações não somente do clima organizacional da sua empresa, mas também algumas informações relevantes a respeito dos concorrentes.

O gerente não é responsável pelo setor de recursos humanos da empresa porém o papel de comunicação, motivação aos colaboradores, avaliar o clima organizacional, ouvir o cliente, identificar suas necessidades, estas são algumas tarefas para os gerentes realizarem.

Ele precisa conhecer os concorrentes para levar todas as informações pertinentes e relevantes à diretoria da empresa. Informações como preço, prazo, promoções, são algumas das informações que os gerentes podem repassar a diretoria da empresa.

Para tomar decisões dentro da loja a autonomia é fundamental. Os gerentes da Telhasul chamam atenção para a alta centralização das decisões na empresa. Eles salientam que algumas decisões sobre contratação de pessoal, negociação de preço e prazo com o cliente se tornam muito engessadas, pois sempre é preciso recorrer a direção da empresa. Para Motta (2002, p.28) a ação gerencial é uma expressão individual de autonomia de reflexão e segurança, de conhecimento de si próprio e de seu papel na organização em que trabalha.

4.1.6 Logística

Para quem constrói o serviço de entrega tem que ser rápido. Na grande maioria dos casos, quando o cliente vai até a loja e realiza a compra, ele já combinou com a equipe de construtores que irão realizar o trabalho. Não é possível contratar o profissional e ficar horas ou dias aguardando a entrega de seus materiais, pois geralmente além da urgência da entrega da obra, os profissionais são remunerados por dia. É devido a isto que chamamos a atenção para a importância da eficiência do serviço de entrega ao cliente. Para Bertaglia (2003, p.189) o cliente deve ser o foco, e os esforços devem ser direcionados para se obter melhorias no nível de serviço. A qualidade do serviço de entrega ao cliente requer grande atenção como as demais áreas da empresa. Segundo Ballou (1993, p.76) uma visão mais moderna reconhece que a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviço logístico oferecidos.

Na Telhasul o serviço de logística de entrega ao cliente tem sido motivo da reclamação de muitos clientes. Além de alguns entregadores serem poucos gentis com os clientes, muitas mercadorias estão sendo entregues avariadas e algumas notas fiscais chegam na casa do cliente com mercadoria faltando. Quando não chega com algum material danificado, o entregador chega na casa do cliente com algum item da nota faltando, ficando de retornar à casa do cliente para a entrega do item faltante, porém na maioria das vezes isto acaba não acontecendo. O terceiro motivo de reclamação mais freqüente é a entrega que não ocorre na data combinada pelo vendedor ao cliente. Outro fato relevante é que muitos dos entregadores não estão se sujeitando as determinações da empresa em especial ao gerente do centro de distribuição. Alguns deles fazem somente as entregas que acham mais fáceis e que paguem fretes mais altos. Outros saem do centro de distribuição para entrega num horário muito avançado, diminuindo a quantidade de entregas a serem realizadas naquele dia. Bruner (1999) afirma que oferecer serviços eficazes é fundamental para a competitividade e cria condições para que a empresa alcance melhores resultados. As reclamações de entrega se intensificam quando a loja realiza uma promoção especial, de pisos e azulejos. Muitas entregas que não necessitam de tanta urgência, são

entregues e aquelas que realmente são urgentes acabam ficando para serem entregues em um outro dia. Alguns clientes chegam a afirmar que não irão mais comprar na loja em virtude deste atraso de entrega.

Já os concorrentes trabalham com entregas programadas por prioridades. Caso o cliente esteja disposto a pagar um determinado valor, ele pode receber o material com maior rapidez. É um sistema que prioriza as entregas urgentes. Outra preocupação é ser pontual com a data que foi acordada com o cliente. Outro diferencial do concorrente é a conferência dos pedidos que saem do centro de distribuição para a entrega ao cliente. Um ponto negativo observado pelo cliente que é neutralizado pelos concorrentes A e B são as faltas de mercadorias das vendas que já realizadas. Os dois concorrentes alegam que o cliente não tem culpa se o item comprado não tem em virtude de um erro qualquer no sistema de estoques. O que importa para eles é não ficar apresentando desculpas ao cliente, mas sim procurar este item faltante numa outra loja para ser entregue ao cliente imediatamente. Na Telhasul as compras na concorrência de material faltando, praticamente não existem devido a um alto grau de centralização das decisões. Dificilmente o gerente de compras autoriza este tipo de compra, alegando que a margem de lucro reduz muito quando compra estes materiais nos concorrentes. Ele prefere que o cliente vá até a loja e escolha outro produto ou até mesmo desista da venda. Para Parente (2000) a empresa deve além de organizar bem os produtos dentro da loja, manter o estoque adequado para atender a demanda e principalmente zelar para que o serviço de entrega atenda as necessidades do cliente, afinal a mercadoria que está sendo entregue ao cliente custou o seu dinheiro e tempo para adquiri-la e cabe a loja não frustrar este cliente oferecendo um serviço repleto de falhas na entrega. Lovelock e Wright afirmam que a empresa pode vir a assumir uma posição de destaque no mercado devendo concentrar-se nas necessidades mais importantes do cliente, principalmente aquelas que os concorrentes não estão suprimindo.

4.1.7 Fornecedores

No varejo a parceria desenvolvida com os fornecedores é de grande importância. Segundo Gracioso (2005) o varejo precisa de parceiros estratégicos e não de simples fornecedores. Estes parceiros precisam ser confiáveis, garantindo a entrega de produtos de qualidade e preços competitivos e que não discutam somente planos promocionais, mas também formas de reduzir custos e atender cada vez melhor a necessidade do cliente.

A loja pode receber além dos produtos comprados, outras vantagens como verbas para propaganda, produtos em consignação para vendas, preços e prazos atrativos. De acordo com Parente (2000) o grau de satisfação com fornecedor pode variar em virtude da sua atuação perante a empresa. Aspectos como preços, condições de pagamento, abastecimento, linhas de produtos, qualidade, imagem da marca, credibilidade, propaganda e outros serviços devem ser observados pela empresa ao iniciar os contatos com o fornecedor. Já Mitzember (2006) afirma que duas empresas devem se unir com foco na competitividade deixando evidentes os objetivos a serem alcançados com a tal parceria.

A Telhasul tem encontrado certa dificuldade em realizar parcerias com os fornecedores. Há uma grande incidência de troca de fornecedores, muitas das vezes até de forma precipitada. Em alguns casos o motivo da troca se dá pelo fato do fornecedor não conceder o preço e prazo exigido pela empresa. Existem produtos que possuem diversos fornecedores, dificultando a sua organização no sistema de estoques e no espaço físico da loja.

A empresa tem criado uma situação pouco amistosa com o fornecedor devido a alguns fatores como a não exposição de alguns produtos, ausência de cursos para os vendedores e a não entrada de outros produtos. O concorrente A devido ao tamanho da sua loja realizou parcerias com diversos fornecedores fortes e bem vistos pelos clientes, disponibilizando lugares estratégicos para a exposição de produtos dentro da loja. Já o forte da relação do concorrente B com os seus fornecedores é a parceria para a realização de cursos ao cliente e a entrada de outros produtos recém lançados.

Nas lojas concorrentes os clientes podem participar de cursos de pinturas, fabricação de pequenos móveis e outros. O fornecedor disponibiliza uma equipe capacitada de treinamento que vai até a loja e realiza o curso gratuitamente aos

clientes. É facultativa a todos a participação não somente dos clientes mas também dos colaboradores da loja.

4.1.8 Atendimento ao Cliente

Um dos grandes desafios dos varejistas de materiais de construção se não o principal para os dias de hoje é oferecer um atendimento de qualidade ao cliente. Independentemente do tamanho da loja, a qualidade do relacionamento da loja para com o cliente será um fator fundamental de diferenciação e de vantagem competitiva. Para o varejo da construção, investir na qualidade do atendimento, este deverá analisar o nível de atendimento de todos os setores da loja. A entrega, o atendimento dos vendedores, do crediário, do tele vendas, todos deverão ter em mente a importância do atendimento de qualidade. Muitos gestores de lojas acham que estas práticas de atendimento acontecem naturalmente e que basta os gerentes cobrarem dos colaboradores quase que diariamente que tudo será resolvido. Fica evidente que o bom atendimento é resultado de uma equipe capacitada e motivada. De acordo com Parente (2000) um padrão ideal de serviços e atendimento é alcançado em longo prazo, onde o esforço constante é fundamental. A melhoria dos serviços e atendimento, exige profundas mudanças de paradigma da direção da empresa, inclusive quanto à política e a filosofia de gestão de pessoas. Uma empresa não alcançará bons níveis de serviço e atendimento sem uma política de gestão de pessoas adequadas.

Estes aspectos devem fazer parte da capacitação profissional visando à competitividade da empresa. Para Motta (2000) a competitividade empresarial dependerá substancialmente das habilidades e conhecimentos atualizados dos colaboradores da empresa.

O atendimento oferecido pelos colaboradores da loja deve ser uniforme, independentemente do setor. Segundo Parente (2000, p.279) a cordialidade, boa vontade e competências são atributos essenciais de todos os funcionários que mantêm

uma interação com os consumidores, não importa se a loja adota o sistema de auto serviço ou de atendimento personalizado.

A Telhasul necessita realizar algumas correções no processo de atendimento ao cliente. Tem sido comum clientes reclamarem da postura de gerentes e dos vendedores, principalmente. Muitos clientes têm reclamado que ao chegarem na loja encontram vendedores em “rodinhas de conversa” deixando-os passar despercebido. Alguns reclamam que não recebe a devida atenção do vendedor. Alguns clientes relatam que poderiam até ter comprado um produto de maior valor, porém devido a s informações do produto acabaram por comprar outro produtos de menor valor. Eles afirmam ainda que os vendedores não oferecem opções de marca ou um outro produto similar. Muitos reclamam também que percebem uma certa insegurança de alguns vendedores ao explicarem as características técnicas de alguns produtos. Clientes relatam também que seu potencial de compra é subestimado por alguns vendedores, estes acreditam que o cliente tem potencial somente para adquirir um produto mais barato, porém na realidade é bem contrária. De acordo com Parente (2000,p.272) consumidores insatisfeitos propagam mais suas experiências desagradáveis do que os consumidores satisfeitos sobre experiências favoráveis.

Outros clientes afirmam que não conseguem encontrar o gerente na loja para relatarem suas situações de mau atendimento ou até mesmo para ter um problema resolvido como a troca de um produto ou um desconto e prazo diferenciado. Para Levy (2000, p.443) os gerentes de loja estão na linha de fogo. Devido ao seu contato diário com os clientes, eles têm o melhor conhecimento das necessidades dos clientes e das atividades da concorrência.

Os concorrentes A e B possuem dentro de suas lojas, centro de treinamento onde os colaboradores recebem da parte dos fornecedores explicações sobre os produtos. Estes espaços são utilizados também para a realização de palestras sobre atendimento ao cliente. Em relação ao gerenciamento estes concorrentes possuem um gerente geral que responde por toda a loja e encarregados por setores da loja. Por exemplo o setor de tintas possui um encarregado que responde por uma equipe de vendedores. Este encarregado deverá além de orientar sua equipe de vendas para o bom atendimento, resolver o problema do cliente mais rapidamente. Este modelo de

gerenciamento oferecido pelos concorrentes permite uma maior mobilidade do gerente geral, deixando-o mais livre para cuidar do atendimento da loja, ouvindo mais o cliente, analisando o clima organizacional da loja e também até mesmo indo até aos concorrentes conhecer suas promoções e mix de produtos. O atendimento de qualidade deve ser oferecido por todos os setores da loja, engana-se quem imagina que só os vendedores devem atender bem.

Para Parente (2000) antes de decidir pela compra, os clientes consultam informações em diversas lojas sobre a disponibilidade de produtos, preços, condições de pagamento e de crédito, horário de funcionamento e outras, relativas à loja. Muitas vezes o cliente realiza esta busca de informações diretamente da sua casa através do telefone ou da Internet no portais das empresas.

Assim como o serviço de atendimento por telefone, entrega é fundamental para a loja, o crédito tem também a sua grande importância. Parente (2000) chama atenção para a oferta do crédito ao cliente como um serviço essencial e muito valorizado pelo varejo. Para ele, o crédito permite ao cliente comprar no momento e pagar depois. Através do crediário as compras são estimuladas tanto de produtos de alto valor como também as compras realizadas por impulso.

4.1.8 Layout das Lojas

Para uma loja de materiais de construção, tão importante como possuir um espaço físico adequado é a organização deste espaço. As características físicas da loja devem ser vistas pela administração e como um espaço capaz de influenciar o consumidor no momento da compra. O ambiente da loja para De Angelo (1997,p.246) deve ser entendido como um elemento que comunica com um propósito específico: maximizar o potencial de vendas da loja. Já Parente (2000, p.293) afirma que as decisões sobre a loja, sua atmosfera, apresentação externa, apresentação interna, layout, exposição dos produtos, devem visar não só construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo da loja, mas também estimular uma maior produtividade da área de venda.

Os concorrentes A e B tem investido muito em layout de loja. Isto é percebido através das constantes reformas de modernização e atualização dos ambientes no interior da loja. A Telhasul possui algumas deficiências no layout da loja. Alguns produtos estão localizados em setores errados o que dificulta o acesso dos clientes, conseqüentemente a venda. Os computadores utilizados pelos vendedores ficam aglomerados muito próximos um dos outros fazendo com que no dia de grande movimento, cause um certo congestionamento de clientes e funcionários naquele local.

É comum encontrar além de poeira em algumas gôndolas, produtos sem a etiqueta de preço. Alguns produtos ficam totalmente amontoados nos espaços dificultando uma melhor visualização por parte dos clientes. A comunicação visual da loja também está precária dificultando o entendimento de alguns clientes sobre a localidade de alguns setores.

Os concorrentes possuem etiquetas personalizadas com a logomarca da empresa e dividiu estrategicamente os setores dentro da loja. Por exemplo, os ensacados como cimento, areia e pedra, ficam no fim da loja próximos ao setor de jardinagem, tintas e esquadrias.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou abordar alguns dos tópicos mais importantes ligados diretamente ao varejo da construção no país. Em virtude do panorama atual do varejo no Brasil e em especial o varejo da construção, os assuntos abordados neste trabalho: a gestão de pessoas, atendimento ao cliente, layout de loja, gerenciamento, relacionamento com fornecedores e logística são essenciais para a elaboração de estratégias empresariais sustentáveis. Não excluem aqui a importância dos ativos financeiros, estoques, investimento em marketing e outros. Porém devido a grande competitividade, torna-se difícil para uma loja de materiais de construção que almeja

conquistar uma maior participação de mercado desenvolver estratégias sustentáveis, deixando de lado áreas da empresa tão importantes como as citadas.

Algumas empresas concentram suas atenções aos resultados outras nas pessoas. Através deste trabalho foi procurado ressaltar que o varejo da construção atual está inserido num mercado bastante competitivo e que requer muito empenho de todos os gestores e colaboradores da empresa. Algumas variáveis hoje são essenciais e devem ser abordadas quando o assunto é formular estratégias. Procuramos neste trabalho evidenciar a necessidade do varejo atual, focando suas atenções nas pessoas e nos resultados.

Acredita-se que a empresa que possui uma equipe de trabalho qualificada e motivada tem toda capacidade de oferecer um bom atendimento. É visível também que as lojas de materiais de construção estão se modernizando através de uma estrutura voltada para a maximização dos espaços facilitando a acessibilidade e organização. Em relação aos fornecedores, é evidente a presença não apenas de um fornecedor de materiais, mas sim um parceiro de negócios que está pronto para oferecer todo o suporte necessário ao lojista. Para este presente e futuro as lojas terão que ter profissionais capacitados na gerência. Este gerente terá que desenvolver capacidades diversas. Saber lidar com pessoas, contribuir para sua motivação, saber ouvir o cliente, conhecer o mercado concorrente e ser uma ponte entre a equipe da loja e a diretoria. E em seguida a entrega ao cliente, que deve ser vista pelos gestores das lojas como um grande diferencial competitivo. Procuramos mostrar neste estudo de caso que o serviço de entrega é um complemento da venda. De nada serve uma loja grande e bonita, um atendimento de qualidade, produtos modernos, se o prazo de entrega não for cumprido, se o pedido do cliente chegar faltando na sua casa ou até mesmo com produtos danificados.

Não há dúvida de que o varejo da construção passou vem passando por diversas mudanças nos últimos anos. Os formatos de loja, horário de funcionamento, a participação dos fornecedores nas campanhas de marketing, a necessidade da qualidade no atendimento envolvendo não somente o setor de vendas, mas passando pelo crédito indo até a logística de entrega são questões essenciais para os lojistas.

Para o varejo da construção todos os públicos são importantes. O cliente que realiza uma reforma, ou uma nova construção, aquele que entra na loja somente para comprar um artigo de presente ou decoração. O bom atendimento acompanhado da oferta do crédito são essências para a loja atrair um maior número de clientes. Aliás a oferta de crédito tem sido de grande importância para o aumento das vendas. Para esta a área de crédito, o varejo da construção pode contar com as linhas de crédito dos bancos estatais que estão sempre oferecendo estas facilidades. Isto é benéfico para as lojas, pois todos ganham. Ganha o consumidor que compra mais e pode concluir a sua obra, ganha a loja que pode vender mais e melhor pois recebe o valor das compras a vista e por último ganha o governo pois os aumenta a arrecadação de impostos e a economia do país é aquecida.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se à empresa que a curto, médio e longo prazo esteja comprometida a oferecer um atendimento de qualidade ao seu cliente, envolvendo todas as suas áreas. Comercializando produtos e serviços com qualidade, respeitando os padrões e exigências dos clientes. É necessário estar sempre monitorando este grau de contentamento do cliente para com a loja, verificando como o cliente avalia nosso atendimento e nossos serviços.

A empresa necessita auferir lucratividade e para tal, recomendam-se práticas sustentáveis de gestão, pautadas pela ética empresarial, valores e capacidade analítica do mercado de atuação. Investindo na capacitação profissional de todos os colaboradores da loja sem exceção. Investir em gestão de pessoas, através do recrutamento e seleção. Um salário compatível com a função, benefícios, férias e clima agradável de trabalho serão conseqüências. O primordial é recrutar e selecionar pessoas que se identifiquem com o varejo da construção, em fim que tenham prazer em executar seu trabalho. Em se tratando em remuneração, analisar a folha de pagamento da empresa, tendo o cuidado de corrigir possíveis defasagens salariais. Oferecer treinamento à equipe de vendas, proporcionando um maior conhecimento dos produtos comercializados pela loja e também a postura de atendimento. Aos gerentes, sugerimos

cursos de capacitação visando o desenvolvimento de habilidades administrativas, atendimento ao cliente, liderança e conhecimento de mercado.

Para a área de logística, a empresa deverá criar um manual de procedimentos constando um verdadeiro roteiro de práticas ao serviço de entrega. Este manual contém algumas práticas de conferência e transporte de mercadorias. Temos também algumas práticas de atendimento ao cliente no ato da entrega. Outras obrigações como pontualidade no trabalho, uso de uniforme estão descritas neste manual, que deverá ser entregue ao entregador no ato da assinatura do contrato de prestação de serviço à empresa. Sugere-se também uma pesquisa trimestral do grau de satisfação do cliente para com o serviço de entrega. O relacionamento com os fornecedores, deverá ser estimulado através de parcerias para modernização da loja, oferta de exclusividade de produtos, verba para propaganda e treinamento aos colaboradores de vendas e também a clientes. Sugere-se também um estudo de viabilidade para a venda de produtos de marca própria da loja através de uma parceria com algum fornecedor.

O ambiente físico interno da loja irá necessitar de investimentos em comunicação visual, iluminação, gôndolas e tablados para expor os produtos promocionais através das ilhas dentro da loja. Para este layout, recomendá-se ainda a organização dos itens, de acordo com o ambiente da casa. Temos como exemplo, no setor de cozinha e lavanderia todos os itens ligados às estas dependências, como torneiras, móveis para cozinha, tanques, pias de aço inox e granito, cubas para pia. Para o setor de pintura, toda tinta, complementos, impermeabilizantes e demais acessórios para pintura. A idéia é fazer com que o cliente visualize todas as necessidades para a construção da sua casa, dentro do ambiente físico da loja.

Outra recomendação importante é observar em quais bairros os concorrentes estão inaugurando novas lojas. A empresa precisa estar atenta ao comportamento da oferta de mão de obra no varejo da construção. É preciso observar esta situação e principalmente, caso ocorra rotatividade de pessoal na empresa, analisar quais os motivos desta rotatividade.

REFERÊNCIAS

Anamaco **Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para Construção**. Disponível em: http://www.anamaco.com.br/dados_setor, Acesso em 22/03/2009.

ANGELO, Claudio Felisoni. **Varejo Competitivo**. Volume 6. São Paulo: Editora Atlas,2001.

BARNEY, J.B.; HESTERLY W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTAGLIA, Paulo Roberto.**Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Editora Saraiva,2003.

BRUNER, Roberto F. **MBA Curso Prático**. 2ªEdição.Editora Campus,1999.

BALLOU, H. Ronald.**Logística Empresarial.Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**.São Paulo: Editora Atlas,1993.

BESANKO, David.**A economia da Estratégia**: Artmed Editora ,2006.

BOWERSOX, Donald.. et al. **Gestão de Logística- Cadeia de Suplimentos**.Bookman,2006.

DE ANGELO, Felisoni Cláudio; SILVEIRA, Giesbrecht Augusto José.**Varejo Competitivo.Coordenação**. volume 2.São Paulo:Editora Atlas, Provar,1997.

DE ANGELO, Felisoni Cláudio; SILVEIRA, Giesbrecht Augusto José **.Varejo Competitivo.Coordenação**. volume 2.São Paulo:Editora Atlas, Provar,2001.

ENGEL, James..et al.**Comportamento do Consumidor**.8ª Edição. J.C. Editora,2000.

GIRL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas.Enfoque nos Papéis Profissionais**.São Paulo: Editora Atlas,2001.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico: Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 5ª Edição. Editora Atlas, 2005.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a Estratégia Funcionar**. Artemed Editora SA, 2006

HITT, N..et al. **Administração Estratégica**. 2ª Edição. Cengage Learning Edições LTDA

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S. **A Estratégia em Ação**. Editora Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. Editora Campus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001

LOVELOCK, C.; WRIGHT. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo. Editora Saraiva, 2003.

LEVY, Michael. **Administração de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **O processo da Estratégia**. 4ª Edição. Bookman, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea. A Ciência e Arte de Ser Dirigente**. São Paulo: Record, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional. A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.

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

ZACCARELLI, B. Sérgio. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**: Saraiva, 2000.