

# **SUBMARINO.COM: Um exemplo bem-sucedido de gestão do mix mercadológico de varejos virtuais**

**Vinícius Silva Pereira<sup>1</sup>**

vinicius56@bol.com.br

1 Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Faculdade de Gestão e Negócios - Uberlândia, MG, Brasil

## **RESUMO**

*Este artigo tem como objetivo identificar e analisar o mix mercadológico do Submarino e as vantagens competitivas conferidas por este, além de sugerir alguns pontos de melhoria na estratégia mercadológica. Para tanto será necessário analisar sua visão estratégica e suas ações mercadológicas adotadas para cada componente do mix de Marketing (preço, praça, preço e promoção). A metodologia utilizada para se atingir tais objetivos tratou-se de uma pesquisa bibliográfica em revistas, livros, artigos e Internet e documental em demonstrativos financeiros e site da empresa. O procedimento metodológico escolhido foi o estudo de caso desta empresa, dentro da abordagem de pesquisa qualitativa. Através de uma visão estratégica anunciada pela empresa ficou clara sua posição estratégica, porém foi preciso identificar se suas ações correspondiam a essa visão. Observou-se que a forma como o Submarino utiliza o mix de Marketing está de acordo com sua visão estratégica declarada. Assim, a empresa consegue se diferenciar da concorrência e estabelecer barreiras a entrada aos novos concorrentes, obtendo vantagens competitivas como: pioneirismo, alto nível de sortimento de produtos, qualidade dos serviços, rede de relacionamentos com fornecedores e clientes, eficiência operacional, recursos humanos competentes, forma de comercialização diferenciada e recursos logísticos modernos e bem-dimensionados.*

Palavras chave: Estratégia de Marketing, Mix de Marketing, Comércio eletrônico

## **1. INTRODUÇÃO**

Segundo Gates (1999), a Internet está provocando o mesmo impacto que a utilização das ferrovias, quando foi utilizada pela primeira vez na Revolução Industrial, impactando diretamente na distância, produtividade e custo dos negócios. Além disso, tem-se uma mudança significativa na forma de vender, relacionar, comprar e adquirir conhecimentos, informações com a chegada da rede mundial. E, a principal transformação provocada pela rede no mundo dos negócios vem sendo chamada de comércio eletrônico, ou *e-commerce*. Trata-se, em grosso modo, da compra e venda de produto e serviços pela *Web*.

De acordo com a empresa de pesquisas Forrester Research (2005), o comércio eletrônico global pela Internet superou os 55 bilhões de dólares já no ano de 2000.

Em 1998, uma ampla pesquisa realizada pela empresa Ernest Young (1998) em 12 países, inclusive o Brasil, já apontava, entre outras, três grandes tendências:

- Cada vez mais internautas estão comprando on-line.
- Os consumidores estão aumentando a frequência de compras.
- Os consumidores estão aumentando a média de gastos.

No Brasil algumas empresas já incorporaram estas tendências à seus negócios e, com variados graus de sucesso (E-BIT, 2005). Segundo E-bit (2005), entre 2001 e 2005, o faturamento do comércio eletrônico no Brasil teve crescimento nominal de 400%. O índice

registrado pelo E-bit considera todo o varejo virtual do país, com exceção de leilões, venda de automóveis e turismo. A comparação entre os meses de janeiro desses dois anos mostra que o volume de vendas aumentou 254%. Os principais motivos para o crescimento são valor médio gasto por cada consumidor, ou seja, o tíquete médio subiu 63%, o número de transações realizadas, o aumento da quantidade de adeptos às compras virtuais e a fidelização de clientes mais antigos.

A Forrester Research (2005) estima que o mercado de comércio eletrônico no Brasil foi de R\$ 1,8 bilhão em 2004, crescerá para R\$ 2,8 bilhões, em 2005, e atingirá R\$ 12,8 bilhões até 2010, representando uma taxa de crescimento médio anual de 36%, comparado a 14% no mercado mais maduro dos EUA. Adicionalmente, dados da Forrester Research afirmam que o número de pessoas que comprem na internet foi de 3,6 milhões e chegará a 29,5 milhões em 2010.

Tal crescimento do comércio eletrônico se deve em grande parte ao fato de os varejistas de comércio eletrônico possuírem diversas vantagens comparativas em relação aos varejistas tradicionais no Brasil. Dentre elas, a capacidade de atingir e atender a um grupo de clientes amplo e geograficamente disperso, com eficiência, a partir de um depósito central, um custo menor de gerenciamento e manutenção do site na Internet, em comparação aos custos de manutenção de lojas físicas, e o potencial para interação personalizada a baixo custo com o cliente. Além do mais, os varejistas de comércio eletrônico podem coletar dados demográficos e de comportamento de compras rapidamente para responder às mudanças de hábitos e preferências dos consumidores, ajustando eficientemente sua seleção de produtos, conteúdo editorial, interfaces de compra, preço e apresentação visual. Ou seja, teoricamente as empresas virtuais são capazes de responder mais prontamente às mudanças do ambiente externo, reorientando suas ações estratégicas.

O consumidor, apesar de enfrentar barreiras como a falta de hábito e a insegurança na hora de pagar a conta, começa a se render à praticidade do comércio eletrônico (E-BIT, 2005). Além das lojas na Internet estarem disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana, elas podem ser percorridas no conforto de uma poltrona. E o cliente não precisa pegar trânsito nem fila e muito menos carregar o pacote até sua casa.

A empresa líder dentre aquelas que operam exclusivamente no varejo eletrônico no Brasil é a Submarino, [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br), com 21% do market-share em 2004, cujo negócio tem crescido significativamente desde o início de suas operações, em 1999, apresentando um lucro líquido de R\$ 18,7 milhões (US\$ 7,7 milhões) em 2005, representando um crescimento de 192% quando comparado ao ano de 2004. Mensalmente, mais de 7,5 milhões de pessoas visitam o site da empresa e mais de 2,0 milhões de clientes já se cadastraram em 6 anos de existência (SUBMARINO, 2006). A pergunta que este artigo pretende responder é como uma empresa virtual líder de mercado se posiciona perante seus clientes com o seu mix mercadológico? Quais vantagens competitivas este posicionamento confere à empresa? E ainda, o que poderia ser melhorado neste posicionamento?

Então, devido ao sucesso desta empresa neste promissor e peculiar mercado, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar o mix mercadológico da organização e as vantagens competitivas conferidas por este, além de sugerir alguns pontos de melhoria na estratégia mercadológica. Para tanto será necessário analisar sua visão estratégica e suas ações mercadológicas adotadas para cada componente do mix de Marketing (preço, praça, preço e promoção).

A metodologia utilizada para se atingir tais objetivos tratou-se de uma pesquisa bibliográfica em revistas, livros, artigos e Internet e de uma pesquisa documental em

demonstrativos financeiros e site da empresa. O procedimento metodológico escolhido foi o estudo de caso desta empresa, dentro da abordagem de pesquisa qualitativa.

Assim, este artigo, além desta introdução, está estruturado da seguinte forma:

- A Visão Estratégica: a visão da empresa;
- O mix mercadológico: detalha cada um das variáveis de Marketing (produto, praça, preço e promoção);
- As vantagens competitivas conquistadas: identificar as vantagens competitivas conseguidas pela bem-sucedida gestão do mix mercadológico;
- Considerações finais: condensa de forma estruturada as informações que respondem às questões levantadas e sugere alguns pontos que ainda podem ser melhorados na gestão do mix.

## **2. A VISÃO ESTRATÉGICA**

A visão de uma empresa, é de certa forma o guia norteador de todas as ações da mesma, sejam elas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos ou operacionais. A visão do Submarino é "ser a loja preferida dos clientes pelo serviço diferenciado, conveniência, variedade e segurança, oferecendo a melhor solução de comércio eletrônico do mercado". Essa visão é continuamente perseguida pela empresa e baliza as ações do mix mercadológico apresentadas a seguir.

## **3. O MIX MERCADOLÓGICO**

### **3.1. O PRODUTO**

A empresa oferece mais de 700.000 itens, em 24 categorias de produtos, de mais de 1100 fornecedores. Também oferece serviços de comércio eletrônico terceirizado para algumas das empresas líderes na área de bens de consumo, incluindo Natura, Nokia e Motorola. Estes 700 mil itens são cadastrados em 24 categorias: Livros Nacionais, Livros Raros e Importados, CDs e Instrumentos Musicais, DVDs, Eletrônicos, Cine & Foto, Eletrodomésticos, Utilidades Domésticas, Cama, Mesa e Banho, Informática, Games, Esporte & Lazer, Telefonia, Produtos para Bebês, Brinquedos, Moda, Jóias & Relógios, Ferramentas & Automotivos, Pet Shop e Beleza & Saúde, etc.

Outra ação mercadológica que comprova este fato é que constantemente a empresa disponibiliza diversas informações sobre seus produtos, que permitem ao consumidor saber exatamente o que está comprando e comparar com outros produtos semelhantes ou substitutos. Além disso, é possível conferir a opinião de outros clientes e deixar a sua registrada. Tudo isso garante maior conforto e segurança na hora da compra para o consumidor que valoriza esse diferencial. Portanto, muito mais que produtos, a empresa vende serviços agregados que facilitam à compra do consumidor.

### **3.2. A PRAÇA (DISTRIBUIÇÃO)**

O Submarino construiu um centro de distribuição localizado estrategicamente na cidade de São Paulo, no bairro da Barra Funda. Ele possui uma área de 8.000 m<sup>2</sup>, com capacidade para armazenar mais de 400.000 produtos em estoque e conta com mais de 12 km de prateleiras. Com o crescimento do negócio um novo barracão ainda maior e mais moderno está sendo construído e com previsões de término no segundo semestre de 2006.

O processo de armazenagem, preparação e despacho são informatizados e utilizam os melhores padrões internacionais, dando agilidade e precisão ao atendimento de pedidos. O funcionamento em turnos diurno e noturno, sete dias por semana, garante a agilidade no processamento.

Além disso, o sistema de operação e logística conta com o serviço de entrega dos Correios: o e-Sedex, que possui a mesma eficiência, rapidez e segurança do Sedex. Complementando o trabalho do e-Sedex, a empresa utiliza também os serviços de transportadoras parceiras.

Do centro de distribuição em São Paulo, entrega-se, em média, um pedido para as principais cidades do Brasil em até dois dias úteis, e no dia seguinte, para alguns produtos (75 mil itens), na região metropolitana de São Paulo. Segundo dados da IBOPE/ eRatings (2005), em cada um dos quatro trimestres de 2004, o site teve o maior número de visitantes diferentes, entre todos os sites de varejo eletrônico no Brasil. Entregou-se aproximadamente 1,8 milhão de pedidos para 914.000 clientes no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2004.

Além de todo este investimento em logística, o cliente pode acompanhar toda a trajetória do pedido, desde o momento da compra até a hora da entrega, através de um sistema individual, personalizado e seguro. Este sistema tem o objetivo de informar a melhor estimativa de entrega para o cliente no ato da compra e cumprir a promessa.

Além das compras normais pelo site, os clientes podem também efetuar seus pedidos pelo telefone (11) 2199-8888 para a Grande São Paulo ou 0300-789-4000 para as demais localidades, o que combate uma ameaça deste mercado virtual que é a adaptação ao consumidor em relação à tecnologia e insegurança ao comprar via Internet. Porém, nota-se que a ligação não é gratuita (0800) o que retrata a política da empresa de se estimular as vendas pela rede.

### 3.3. O PREÇO

Para atingir o objetivo da obtenção de lucros, faz-se necessário que o varejo tenha uma política eficiente de preços.

Além de o preço ser uma variável chave para a lucratividade da empresa, eles também influem na formação de imagem da empresa e é o único elemento do composto mercadológico que gera receita (PARENTE, 2000). Os preços, então, afetam diretamente e a mais curto prazo o volume de vendas, a margem de lucratividade e a competitividade (BERNARDINO, 2004).

A seguir serão colocados os passos para a determinação de preços, segundo Parente (2000) e sua especificidade com a empresa em estudo, o Submarino. Os passos são:

1. Determinação de objetivos.
2. Determinação da política de preços;

#### 3.3.1. DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS

##### 3.3.1.1. RETORNO DE INVESTIMENTO

Com um investimento de R\$ 12 milhões, o Submarino construiu seu centro de distribuição, citado anteriormente no item 3.2. e o seu processo de armazenagem, preparação e despacho informatizados. Outros investimentos relevantes, porém que a empresa não divulga os valores, é em relação a criação e manutenção do site por empresa terceirizada (Intelig) e aquisição e manutenção de estoques. Com todo esse investimento em estoques,

logística e Marketing, a Submarino deve estar preocupada com o seu retorno, para que faça uma estimativa de lucros e estabeleça os preços de seus produtos com essa base.

### 3.3.1.2. FATIA DE MERCADO

Freqüentemente são objetivos de grandes organizações que operam de forma mais ampla no mercado, atingindo várias regiões, e que tenham expressividade em determinados locais (PARENTE, 2000), que é o caso da empresa analisada. O objetivo de atingir certa fatia de mercado requer a obtenção de dados do faturamento de vários concorrentes para se fazer a estimativa de quanto cabe a cada um, e com determinado objetivo de participação os preços podem ser determinados para alcançar as metas pré-estabelecidas. O Submarino teve um crescimento em seu faturamento de 70% em 2002, em relação ao ano anterior. Foram mais de 1,3 milhão de pacotes entregues, atendendo 850 mil clientes, em 4.075 cidades do Brasil e 780 cidades no exterior. Já em 2004, como dito anteriormente, foram entregues 1,8 milhão de pedidos para 914.000 clientes no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2004, atingindo uma participação relativa de mercado de 21%, sendo empresa líder em seu segmento. O preço, portanto deve ser adequado ao objetivo de ser líder de mercado.

### 3.3.2. DETERMINAÇÃO DA POLÍTICA DE PREÇOS

Há muitas políticas para o estabelecimento de preços a nível varejista, segundo Parente (2000). As principais são as políticas de:

- Preço único/negociado;
- Preço da concorrência;
- Preços de linha;
- Loss-leader (artigo líder);
- Redução automática;
- Preço psicológico;
- Preços com estímulos (jogos, brindes, etc)

O Submarino, como será demonstrado abaixo com exemplos, adota as políticas de preços psicológicos e de preços com estímulos.

#### 3.3.2.1. PREÇOS PSICOLÓGICOS

Nestes casos os preços são estabelecidos como objetivo de dar aos consumidores apenas uma idéia de redução. Preços como R\$ 34,99 e R\$ 699,00 são usados com frequência pelo Submarino.

#### 3.3.2.2. PREÇOS COM ESTÍMULOS

Esta política de preços pode ser utilizada em épocas determinadas, como em caso de inaugurações, lançamentos de novos produtos, implantações de novos serviços e assim por diante. Os estímulos correspondem a brindes e cupons de desconto que o Submarino oferece a seus clientes. Deve-se considerar que os brindes reduzem as margens dos varejistas e, portanto, serão válidos se proporcionarem uma venda compensatória.

Neste exemplo fica claro que o Submarino elegem determinados itens para oferecer desconto, mas estes itens podem levar o consumidor a comprar outros itens da loja, aumentando assim o ticket médio do cliente. Além disso, o Submarino oferece em newsletters de seus cadastrados cupons de desconto.

Além dos descontos que reduzem o preço do produto, a loja oferece diferentes formas de pagamento e parcela seus produtos do site em até 12 vezes no cartão de crédito. Assim, o cliente pode escolher a melhor forma e prazo para pagar o produto.

### 3.4. A PROMOÇÃO

Segundo Parente (2000), as promoções podem se dar por diferentes meios, o qual o autor denomina meios de promoção. No caso estudado a promoção é via on-line. Os meios de promoção on-line utilizados pelo Submarino são:

- Sites de busca: Cadastro do site nas principais páginas dos buscadores Google e Yahoo o site de forma a conseguir uma boa classificação. A empresa utiliza, sempre que possível inclusão gratuita, sem descartar as inserções pagas;

- E-mail Marketing: Utiliza efetivamente o e-mail junto aos clientes cadastrados, visando a divulgação de lançamentos e novidades na loja. Utilização de Newsletter como canal permanente de comunicação com os clientes e ferramenta de relacionamento;

- Banner pagos por clicks: parcerias com sites de conteúdo complementares que concordem em direcionar visitantes em troca de pagamento por visitante.

Ainda segundo Parente (2000), as promoções podem ser de quatro tipos:

- Promoções de vendas;
- Relações Públicas;
- Propaganda e
- Layout

A seguir serão identificadas e analisadas as estas diferentes promoções adotadas pelo Submarino.

#### 3.4.2 – PROMOÇÕES DE VENDAS

Promoções de vendas são quaisquer atividades que atraiam consumidores e resulta em vendas lucrativas, forma boa imagem para a loja e gera trânsito na loja. São elas:

##### 3.4.2.1. PROMOÇÕES DA SEMANA

O Submarino possui uma seção em seu site somente com produtos promocionais. Nesta seção, o cliente encontra algumas das promoções vigentes no Submarino durante a semana.

##### 3.4.2.2. PROMOÇÕES POR CATEGORIA

O cliente pode buscar no site promoções nas lojas do Submarino. Os tipos de promoções podem ser: descontos, redução do valor do serviço de entrega, compra com brinde ou compra casada. As promoções podem ser identificadas no banner em destaque ou no menu lateral de cada loja (Livro, CD, DVD, etc).

###### 3.4.2.2.1. CUPOM DE DESCONTO

O cupom de descontos é um código alfa numérico que, calculado sobre o valor das compras dos clientes, pode proporcionar descontos especiais em seus pedidos. O Submarino prepara constantemente diversas promoções a fim de proporcionar a seus clientes a compra de

produtos com preços muito mais competitivos. Estas promoções podem ser aplicadas a todo o site ou mesmo em alguns produtos específicos.

#### 3.4.2.2.2. VALE PRESENTE

Esse tipo de promoção é a solução a uma necessidade de mercado bem identificada pela empresa. É ideal para quem quer presentear alguém, mas não sabe o que dar. O Vale Presente pode ser enviado para qualquer lugar do Brasil. Através de um código único, o vale pode ser utilizado na aquisição de qualquer produto do Submarino, conforme o seu valor. O Vale Presente físico ou virtual vem em quatro versões, cada uma com um valor específico.

#### 3.4.2.2.3. VALE COMPRA

Vale Compra é um código alfa-numérico que é enviado como opção de reembolso. Esse vale é enviado, por e-mail, em até 1 dia útil a partir da data da solicitação e poderá ser utilizado para compras no Submarino em até 90 dias. Esta é uma ferramenta muito interessante e que tem alavancado as vendas do site principalmente para clientes corporativos do Submarino. Estes utilizam o Vale Compra como sua própria ferramenta promocional, oferecendo aos seus consumidores descontos no site do Submarino.

#### 3.4.2.3. PROMOÇÕES PERMANENTES

Frete grátis para compras acima de cinco CDs, ou seja, na compra de cinco ou mais CDs simples ou duplos no Submarino, o frete é grátis para qualquer cidade do país. Todos os títulos (exceto CDs Triplos, Coleções, pacotes promocionais e Box que contenham dois ou mais CDs) disponíveis no site participam dessa promoção. Estes tipos de promoção são importantes para aumentar a quantidade de produtos comprados, aumentando o giro de estoque e aumentando a lucratividade da empresa.

#### 3.4.2.4. E-MAILS PROMOCIONAIS

Ao efetuar seu cadastro, o cliente pode optar por receber os e-mails promocionais do Submarino. Pelos e-mails do Submarino, o cliente recebe descontos exclusivos nos melhores produtos do site, fica sabendo das pré-vendas, promoções, novidades e concursos culturais do site e ainda recebe o Torpedo Submarino, um produto de qualidade em uma oferta arrasadora válida por um dia. Além disso, o cliente também receberá e-mails em datas especiais como seu aniversário, dia das crianças, dia dos namorados, dia dos pais, etc.

#### 3.4.2.5. DOTZ

O Programa Dotz está com o Submarino em uma super promoção: a Promoção Dotz Turbo. O cliente participante do programa DOTZ acumula 3 DOTZ por Real gasto em, compras, visitando a seção "Dotz Turbo" no [www.dotz.com.br](http://www.dotz.com.br).

#### 3.4.2.6. PROGRAMA DE AFILIADOS SUBMARINO

##### 3.4.2.6.1. PROFESSOR AFILIADO

O Programa Professor Afiliado facilita a comunicação entre o professor e seus alunos, é uma fonte de renda adicional e não custa nada ao profissional da educação. O professor indica os livros e disponibiliza textos que serão utilizados como material didático do seu curso. Eles compram diretamente no site, recebem os produtos em casa e o professor ainda incrementa sua renda através de comissões. O professor recebe uma comissão sobre o valor da venda de qualquer produto do Submarino que tenha sido feita através da sua página, mesmo que este produto não tenha sido indicado na sua lista.

#### 3.4.2.6.2. VENDAS CORPORATIVAS

As empresas também são alvo do Submarino. Para isso, a loja criou uma área exclusiva de vendas corporativas e projetos.

As empresas e agências de promoção podem usar essa nova área na aquisição de produtos com negociação diferenciada para presentear seus funcionários e clientes ou na criação de programas de fidelidade e incentivo.

É um benefício empresarial para os funcionários ou clientes, que oferece descontos exclusivos em produtos de todas as categorias do site. O cartão pode ser co-branded, ou seja, personalizado com o nome e a logomarca da empresa-cliente do site.

O Submarino também desenvolve e gerencia Programa de Fidelidade, Programa de Incentivo ou Resgate de Prêmios para a empresa-cliente.

#### 3.4.3. RELAÇÕES PÚBLICAS

Juntamente com a atividade de promoções de vendas, há necessidade de se envolver um bom programa de Relações Públicas, até mesmo porque trata-se de uma empresa de capital aberto. Relações públicas é considerado como fazer aquilo que é certo para o maior número de pessoas envolvidas.

Há a possibilidade de desenvolver várias atividades com este objetivo. Algumas delas atraem clientes e desenvolvem imagens favoráveis, como a publicidade gratuita. Inclui-se qualquer atividade paralela de apoio, como por exemplo, a manutenção da praça, serviços especiais, etc, que fazem parte de um conjunto de atividades que edificam imagens favoráveis ao lojista.

O Submarino frequentemente é alvo de estudos acadêmicos, de reportagens e prêmios por sua prestação de serviços.

#### 3.4.4. PROPAGANDA

Propaganda é um dos mais importantes meios de comunicação do composto promocional. Trata-se de uma comunicação indireta, através de mídias diversas com patrocinador identificado (BERNARDINO, 2004).

A propaganda como meio promocional apresenta vantagens de atingir um número determinado de consumidores de acordo com as características e os objetivos visados pela organização.

A propaganda tem como objetivos gerar fluxos de clientes, vender produtos, gerar boa imagem da loja, reter a boa imagem da loja.

##### 3.4.4.1. PROPAGANDA PROMOCIONAL

A propaganda promocional visa a venda direta. O enfoque principal é nos produtos comercializados pela empresa e um determinado retorno é esperado. O enfoque pode ser nos preços, em novas coleções, novos estilos, etc.

A maioria da propaganda utilizada pelo Submarino é do tipo promocional. Para isso eles utilizam de promoções para incentivar clientes, professores e empresas a criarem ou colocarem em seus sites banners do Submarino com seus produtos em oferta. Divulgam também seus produtos via e-mail do cliente cadastrado, enviando periodicamente e em datas especiais boletins com produtos em promoção e produtos que o cliente tem interesse.

##### 3.4.4.2. PROPAGANDA INSTITUCIONAL

A propaganda institucional não visa a venda direta, mas a promoção de imagem da empresa ou de um de seus produtos. Evidentemente, o objetivo é o de realizar vendas futuras, fazendo o cliente lembrar-se da empresa quando necessitar dos produtos do tipo comercializado pelo anunciante.

O Submarino em sua própria página divulga todos os prêmios que ganharam na categoria de varejista virtual de institutos especializados e do público em geral como IBest, Info, E-Bit, Info Exame, Opinião, Consumidor Moderno, etc.

Além disso, em toda sua comunicação o Submarino procura uma forma de se promover institucionalmente. Ex.: “O site do Submarino foi construído com a mais moderna tecnologia disponível, em parceria com a Microsoft”; “o processo de armazenagem, preparação e despacho são informatizados e utilizam os melhores padrões internacionais, dando agilidade e precisão ao atendimento de pedidos.”

#### 3.4.4.3. PROPAGANDA COOPERATIVADA

A propaganda cooperativada ocorre quando os varejistas dividem as despesas de propaganda entre eles ou então quando algum atacadista patrocina uma parte e divide a outra parte entre os demais anunciantes. Isto acontece com o Submarino que promove e dá destaque e divulgação aos produtos de seus fornecedores, sendo esta também uma fonte de receita do site. E por outro lado, alguns de seus fornecedores divulgam o link do Submarino em suas páginas oficiais.

#### 3.4.5. LAYOUT

Layout também faz parte do composto promocional e pode ser definido como as partes essenciais ou elementos que auxiliam uma loja para uma produtividade máxima. O problema básico é o de arranjar e utilizar o espaço de tal forma que a clientela, mercadoria e funcionários são eficientemente combinados (PARENTE, 2000).

No caso do Submarino o espaço utilizado pela empresa é seu galpão de 8000 metros quadrados onde ficam armazenados seus produtos e o espaço que se liga diretamente com o cliente que é a página da Internet [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br), que funciona como a vitrine de uma loja de varejo convencional.

Em relação ao site, cada categoria de produto (livros, cds, brinquedos, etc) é destacada em um menu situado na parte superior da página inicial. E, ao clicar em uma dessas categorias, o cliente é levado a uma outra página totalmente ambientada com objetos multimídia (sons, animações, cores, fotos, links interativos) daquela categoria e público específicos. Por exemplo, ao se clicar na categoria “brinquedos” o cliente é direcionado a uma página em tons de vermelho e toda ambientada ao público infantil. Apesar destas distinções, todas são páginas limpas (sem poluição visual) e bem objetivas e estruturadas de modo a facilitar a busca do cliente.

### 4. AS VANTAGENS COMPETITIVAS CONQUISTADAS

Através da forma como a empresa posicionou-se no mercado através de seu mix de Marketing, como apresentado na seção 3, o Submarino conseguiu se diferenciar e estabeleceu algumas barreiras à entrada em relação aos seus concorrentes. Acredita-se que a companhia apresente as seguintes vantagens competitivas:

**Pioneirismo.** As operações do Submarino foram iniciadas em agosto de 1999 e a empresa foi uma das primeiras empresas de comércio eletrônico no Brasil. Esse pioneirismo permitiu a construção de uma marca reconhecida, uma carteira *premium* de clientes e assumir

uma posição de liderança no comércio eletrônico brasileiro. O Submarino obteve a classificação como a empresa varejista de comércio eletrônico mais lembrada em sete dentre nove categorias, segundo a pesquisa “*Top of Mind*” da E-Bit, conduzida em outubro de 2004 e o seu site ganhou diversos prêmios, inclusive o de “Melhor Loja *On-Line* do Brasil” da Revista Info Exame (2001-2003) e o “Melhor Site de Comércio Eletrônico” da iBest (2000-2004). Desde 1999, mais de dois milhões de clientes efetuaram compras no site da empresa. Os clientes estão dentre os de maior poder aquisitivo e grau de instrução dos usuários de Internet no Brasil. Desde 2002, foi conquistado 1,2 milhão de novos clientes, o que ajudou a aumentar a participação de mercado da Companhia no total de comércio eletrônico no Brasil, de uma estimativa de 15% em 2002 para uma estimativa de 21% em 2004.

**Alto nível de sortimento de produtos.** O Submarino oferece a mais extensa seleção de produtos dentre os principais varejistas brasileiros, composta de mais de 700.000 itens, em 24 categorias de produto. Sua seleção de produtos inclui livros, músicas, vídeos, eletrônicos, computadores, hardware, câmeras e telefones celulares.

**Ata qualidade dos serviços.** A Companhia trabalha para garantir a satisfação do cliente, focada em criar um processo de compra simples, entrega rápida e processos ágeis para assistir seus clientes em qualquer aspecto da experiência de compra *on-line*. É incentivado o envio de sugestões pelos clientes a fim de melhorar-se continuamente os serviços. Aproximadamente 94% dos pedidos são enviados dentro de 24 horas do seu recebimento e 52% dos pedidos são entregues aos clientes no dia útil subsequente, graças à seu nível de serviço conseguido pelos investimentos em praça (distribuição). Segundo o E-Bit, os índices de satisfação do cliente Submarino têm sido consistentemente mais altos do que a média do mercado dos dez mais importantes varejistas brasileiros de comércio eletrônico.

**Rede de relacionamentos.** O Submarino adaptou o modelo de comércio eletrônico para atender às condições locais. Na maioria das categorias de produtos, não há grandes distribuidores, de modo que a Companhia tem que comprar produtos diretamente dos fabricantes e mantê-los em estoque próprio. São desenvolvidos relacionamentos diretos de compra com mais de 1100 fornecedores. Apesar de manter-se em estoque aproximadamente 92% dos produtos pedidos pelos clientes, a Companhia foi capaz de girar seu estoque aproximadamente 10,2 vezes no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2004, tendo grande participação neste êxito os programas promocionais realizados pela loja. Visando a oferecer múltiplas opções de pagamento, além de cartão de crédito, foram desenvolvidos transferência eletrônica *on-line* e boletos bancários *on-line*, que hoje representam aproximadamente 16,7% do total das vendas.

**Baixo custo operacional.** A Companhia tem sido capaz de reduzir, significativamente, suas despesas operacionais como percentual da receita, uma vez que opera de um único local e utiliza tecnologia, de forma intensa, para gerenciar suas operações. Emprega tecnologia de baixo custo operacional para minimizar despesas com vendas, como, por exemplo, *chat* e e-mail, usados para atender dúvidas de clientes (e não ligações telefônicas). Estabelece também vantagens econômicas estruturais significativas em relação aos varejistas tradicionais, pois não necessita de pontos de venda físicos e pode ter menos produtos em estoque para atender o mesmo número de clientes de uma cadeia de lojas físicas. As despesas com vendas caíram de 21,5% da receita líquida em 2002 para 14,7% em 2004. O Submarino pode aumentar sua receita sem aumentar significativamente seus custos fixos. De 2002 a 2004, sua receita bruta aumentou em 178,4% enquanto que as despesas operacionais aumentaram somente 64,3%.

**Administração altamente experiente.** A administração da Companhia combina experiências relevantes em tecnologia, varejo, logística e finanças, e tem conseguido gerar

crescimento e melhoras na lucratividade, consistentemente, apesar de condições econômicas adversas no Brasil durante diversos períodos desde o início de suas operações. Apesar de ter iniciado operações no terceiro trimestre de 1999, o Submarino registrou EBITDA positivo a partir do segundo trimestre de 2002 e alcançou lucro líquido pela primeira vez no terceiro trimestre de 2003. A Companhia acredita que: nosso desempenho financeiro, apesar do histórico operacional recente, é o resultado de uma ação conjunta de nossa administração em busca de grande crescimento e aumento da rentabilidade”, o que mostra a importância do mí de Marketing para esta busca da empresa.

**Site.** O site do Submarino foi construído com a mais moderna tecnologia disponível, em parceria com a Microsoft. Tem uma navegação fácil e um visual agradável - que facilitam o processo de compra. A tecnologia empregada oferece 100% de segurança nas transações efetuadas pelos clientes - nenhum dado do cliente trafega pela rede sem ser criptografado utilizando os melhores algoritmos disponíveis no mercado. Além disso, a empresa possui o certificado e garantia da VeriSign, autoridade mundial em segurança na Internet.

**Logística.** Submarino construiu um centro de distribuição localizado estrategicamente na cidade de São Paulo, no bairro da Barra Funda. Ele possui uma área de 8.000 m<sup>2</sup>, com capacidade para armazenar mais de 400.000 produtos em estoque e conta com mais de 12 km de prateleiras. O processo de armazenagem, preparação e despacho são informatizados e utilizam os melhores padrões internacionais, dando agilidade e precisão ao atendimento de pedidos. O funcionamento em turnos diurno e noturno, sete dias por semana, garante a agilidade no processamento - enquanto o cliente dorme, a equipe do Submarino está providenciando o despacho de seu pedido. Uma nova estrutura ainda maior e mais informatizada será finalizada no segundo semestre de 2006. Tais montantes de investimento representam barreiras à entrada à concorrência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A loja em termos de produtos oferece disponibilidade de uma vasta quantidade de itens e categorias aos seus clientes, agregando valor nos serviços. Esta estratégia ao mesmo tempo que aumenta a margem de lucro da empresa, gera diferenciação de seus produtos em relação as demais lojas virtuais e não-virtuais.

Pode-se inferir que o Submarino, como empresa líder de mercado do comércio varejista virtual, segue a visão estratégica, adequando sua estratégia de Marketing, analisada neste artigo através do mix de Marketing, à sua visão.

Em relação à distribuição ficou claro que os investimentos constantes em infraestrutura física e tecnológica de armazenagem e distribuição, além da localização estratégica em São Paulo, possibilita a empresa a atingir ótimos níveis de serviço e de satisfação de seus consumidores.

Percebe-se que os preços dos produtos estão adequados aos objetivos da organização (crescimento, lucro e market share), ao público-alvo (classe média-alta e alta), e concorrência. Porém, percebe-se também que o Submarino utiliza-se muito pouco das estratégias de preços como *Loss Leader* e Preços Múltiplos. O Submarino poderia reduzir a margem de certos itens de seu mix de produtos, com o objetivo de atrair consumidores para a loja, dos quais se espera que comprem também outros produtos a preços regulares. Se apenas a margem é reduzida, a estratégia pode dar resultado, pois a venda de artigos complementares mais do que compensam a redução da margem de um item. Assim um cliente se habitua toda vez que necessitar de tal produto sabe que o Submarino é imbatível no preço, estimulando-o (também através de outras ferramentas mercadológicas) a adquirir outros produtos. Quanto aos Preços Múltiplos o Submarino poderia estender seu programa de Vendas corporativas (empresas

cadastradas no site e que compram em grande quantidade têm desconto) no que se refere aos descontos à seus clientes, pessoas físicas, que comprem em maior quantidade e não apenas dando descontos sobre o frete.

No que se refere ao composto promocional o Submarino consegue abarcar todo ele de forma bem eficiente, merecendo destaque as promoções de vendas aliadas ao layout do site e as propagandas institucionais e não-institucionais. Consegue até mesmo realizar promoções de vendas customizadas para os clientes cadastrados, o que é altamente positivo. E não poderia ser diferente, de acordo com a visão adotada pela empresa, pois para um varejo eletrônico as promoções devem ser exploradas totalmente para manter o nível de compra dos clientes e conseqüentemente o nível de venda da empresa.

Porém pode ser feito, por mais que o Submarino abarque os elementos do composto promocional, uma fidelização com seus clientes que representam maior parte de seu faturamento como brindes no aniversário, frete grátis por um ano e premiações envolvendo sorteios. Assim o Submarino oferece um certo prestígio para seus clientes que mais compõem suas receitas e fideliza-os, possibilitando futuras compras.

Mesmo no que se refere à Relações Públicas, o Submarino, por ser o maior varejista eletrônico do país, é fonte de referência para trabalhos acadêmicos e alvo de revistas consagradas no meio empresarial. Porém, nenhuma ação de responsabilidade social é realizada pela empresa que possui ações na Bolsa de Valores. A empresa, não fugindo da sua estratégia, poderia adotar um plano projeto de responsabilidade social.

Portanto a forma como o Submarino utiliza o mix de Marketing está de acordo com sua visão estratégica declarada. Assim, a empresa consegue se diferenciar da concorrência e estabelecer barreiras a entrada aos novos concorrentes, obtendo vantagens competitivas como: pioneirismo, alto nível de sortimento de produtos, qualidade dos serviços, rede de relacionamentos com fornecedores e clientes, eficiência operacional, recursos humanos competentes, forma de comercialização diferenciada e recursos logísticos modernos e bem-dimensionados.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDINO, Eliane *et alii*. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- GATES, Bill. **A Empresa na Velocidade do Pensamento**. Ed. Companhia das Letras, São Paulo: 1999.
- E-BIT. **Informações de mercado**. Disponível em: <<https://www.ebitempresa.com.br/index.htm>>. Acesso em 27 de fevereiro de 2006.
- Forrester Research (2005). **E-business in Brazil**. Disponível em: <<http://www.forrester.com/Research/LegacyIT/Excerpt/0,7208,26983,00.html>>. Acesso em 29 de março de 2006.
- IBOPE, eRatings.com. **Audiência da web**. Disponível em: <[www.ibope.com.br/eratings](http://www.ibope.com.br/eratings)>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2005.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SUBMARINO. **Quem somos**. Disponível em: <[http://www.submarino.com.br/home\\_quemsomos.asp](http://www.submarino.com.br/home_quemsomos.asp)>. Acesso em 29 de março de 2006.