

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR SUPERMERCADISTA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM SUPERMERCADOS
DE MUNICÍPIOS DO MATO GROSSO DO SUL**

ROGÉRIO COGO

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ A. ARANTES SALLES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

À

Minha Família

Especialmente a minha esposa Andreza, minha filha
Fernanda, minha mãe Eliana e minha avó Dinorá.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a **Deus**, que jamais permitiu o desânimo nas inúmeras adversidades passadas neste período de empenho em busca de alcançar este relevante objetivo.

Ao professor **Dr. José Antonio Arantes Salles** pela orientação, compreensão e incentivo imprescindíveis ao desenvolvimento deste trabalho.

À minha família de uma maneira geral, mas principalmente a compreensão, total apoio e incentivo das quatro mulheres mais importantes da minha vida: à jóia mais rara, minha filha Fernanda, à minha esposa e companheira Andreza, à minha fonte de disposição, minha avó Dinorá e, à minha mãe Eliana, meu espelho profissional e afetivo.

Aos diretores das **Faculdades Integradas de Cassilândia e Faculdade Vale do Aporé**, pelo apoio financeiro proporcionado.

Ao companheiro Marcos Roberto Silvério pelo estímulo e indicação junto ao PPGEF.

Ao amigo Rogério Tenório de Moura que em momentos de dificuldades na estruturação do presente estudo, prestou relevante colaboração por intermédio de seus conhecimentos culturais.

Aos competentes professores do PPGEF que contribuíram para que as dúvidas do cotidiano se transformassem em projetos possíveis de serem empreendidos.

Aos gerentes e empresários supermercadistas, que dispuseram as informações imprescindíveis para a realização dessa pesquisa.

À Secretaria da Pós-Graduação da FEMP, pelo apoio, e principalmente, pela cordialidade e eficiência demonstrada pelas secretárias, Marta, Danielle e Flávia.

Agradeço, enfim, a todos que, de um modo ou de outro, tornaram possível viver este tempo particular, marcado por sua generosidade.

COGO, Rogério. ***Estratégias de Marketing no Setor Supermercadista: Um Estudo Exploratório em Supermercados de Municípios de Mato Grosso do Sul***. 2005. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Este estudo se propõe a identificar as estratégias de marketing utilizadas pelo setor supermercadista representado pelos principais supermercados de alguns municípios inseridos na Região do Bolsão Sul-mato-grossense. A metodologia aplicada envolve um estudo multicasos, com a aplicação de questionários junto aos empresários e gerentes supermercadistas. O estudo percorreu as abordagens do marketing e as formulações estratégicas voltadas para o varejo em geral e o supermercado em particular, até aportar à realidade vivenciada nos supermercados selecionados. Os resultados do trabalho de campo serviram como indicadores das conclusões, onde se identificaram as estratégias de marketing utilizadas pelos supermercados. Observaram-se similaridades nas estratégias de marketing colocadas em prática pelos supermercadistas pesquisados, evidenciando-se que as estratégias praticadas pelos mesmos ainda estão longe da realidade varejista verificada nos grandes centros urbanos. As conclusões deste estudo quanto às ações e estratégias de marketing praticadas pelos supermercadistas demonstram que nenhuma diferenciação substancial vem sendo alcançada, impedindo-os de alcançarem seus objetivos de obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias de Marketing, Varejo, Supermercados.

COGO, Rogério. ***Estratégias de Marketing no Setor Supermercado: Um Estudo Exploratório em Supermercados de Municípios de Mato Grosso do Sul***. 2005. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

***MARKETING STRATEGIES IN THE SUPERMARKET SECTION:
AN EXPLORATORY STUDY IN SUPERMARKETS OF CITY
IN THE STATE OF MATO GROSSO DO SUL (BRAZIL).***

ABSTRACT

This research intends to identify the marketing strategies used by the supermarket section represent by the major supermarkets of some city insert in a region in the state of Mato Grosso do Sul called "Bolsão". The methodology used involves a multi-case study, that was performed by conducting a survey with supermarket owners and managers. The study analyzed the marketing approaches and the strategic formulations aimed at the retail in general and those that aim the supermarket in particular, so that the reality experienced by each supermarket selected for this study could be reached. The field-work results were great indicators for the conclusions, from which was possible to identify the marketing strategies used by the supermarkets. It was also possible to observe similarities in the marketing strategies performed by the selected supermarkets, showing that the strategies practiced by them are still very far from the retail reality verified in the big cities. The conclusions of this study, related to the marketing strategies used by the supermarket enterprisers, show that no significant differentiation has been reached, preventing them from accomplishing their goals to achieve and keep up the competitive advantages.

KEYWORDS: *Marketing Strategies, Retail, Supermarkets.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS.....	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS PROPOSTOS	4
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	5
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	6
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 VAREJO E MARKETING - CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	9
2.2 EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS NO AMBIENTE VAREJISTA.....	11
2.2.1 O VAREJO ATUAL E SUA RELAÇÃO COM O MARKETING.....	20
2.3 CLASSIFICAÇÃO DESCRITIVA DO ATUAL SISTEMA VAREJISTA.....	27
2.4 O SUPERMERCADO - CONCEITOS E FORMATOS.....	33
2.4.1 A EVOLUÇÃO E O DESEMPENHO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL.....	38
2.5 A BUSCA PELA DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA NO SETOR SUPERMERCADISTA.....	44
2.6 AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS SUPERMERCADISTAS.....	62
2.6.1 ESTRATÉGIAS DE PREÇO EM SUPERMERCADOS.....	71
2.6.2 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO NO CONTEXTO SUPERMERCADISTA.....	78
2.6.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO NA ESTRUTURA SUPERMERCADISTA.....	79
2.6.4 AS ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO EM SUPERMERCADOS	86
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	92
3.1 MÉTODO DA PESQUISA.....	92
3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA SELECIONADA PARA A PESQUISA.....	93
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	96
4. SISTEMATIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	101
4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO REALIZADO.....	101
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS SUPERMERCADOS VISITADOS.....	102
4.3 DESCRIÇÃO DAS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELOS SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS.....	105
4.3.1 O FATOR PROMOÇÃO DE VENDAS NOS SUPERMERCADOS PESQUISADOS.....	114
4.3.2 OUTRAS AÇÕES DE MARKETING PRATICADAS NOS SUPERMERCADOS PESQUISADOS.....	118
4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	125
5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	128

5.1	CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO REALIZADO.....	128
5.2	NÍVEL DE ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS NO ESTUDO REALIZADO.....	129
5.3	ASPECTOS CONCLUSIVOS DO TRABALHO.....	131
5.4	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	132
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
	ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO PARA GERENTES OU EMPRESÁRIOS	
	SUPERMERCADISTAS.....	138

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAS	Associação Sul-mato-grossense de Supermercados
BDE/MS	Banco de Dados do Estado de Mato Grosso do Sul
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AMBIENTE COMPETITIVO NA DÉCADA DE 80.....	13
FIGURA 2 – OS CINCO FLUXOS DO VAREJO.....	21
FIGURA 3 – COMPOSTO VAREJISTA – OS 6P’S	25
FIGURA 4 – A PERSPECTIVA DO CLIENTE – MEDIDAS ESSENCIAIS.....	56
FIGURA 5 – AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	69
FIGURA 6 – ESTABELECIMENTO DE UMA POLÍTICA DE PREÇO.....	73
FIGURA 7 – DESENVOLVIMENTO DO LAYOUT NOS SUPERMERCADOS.....	106
FIGURA 8 – PROGRAMAÇÃO VISUAL E AMBIENTAÇÃO INTERNA NOS SUPERMERCADOS.....	108
FIGURA 9 – <i>MIX</i> DE PRODUTOS DISPONIBILIZADOS NOS SUPERMERCADOS..	111
FIGURA 10 – <i>MIX</i> DE SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS NOS SUPERMERCADOS...	113
FIGURA 11 – PRÁTICA DE <i>MERCHANDISING</i> NOS SUPERMERCADOS SELECIONADOS.....	118
FIGURA 12 – COMUNICAÇÃO DOS SUPERMERCADOS COM O CONSUMIDOR..	120
FIGURA 13 – NÍVEL DE INTEGRAÇÃO E CONTROLE DAS AÇÕES DE MARKETING.....	122
FIGURA 14 – NÍVEL DE ENTROSAMENTO DO RESPONSÁVEL PELAS DECISÕES DE MARKETING COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS.....	123
FIGURA 15 – NÍVEL DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS DE MARKETING.....	124
FIGURA 16 – VISÃO DOS SUPERMERCADISTAS QUANTO A OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS.....	126
FIGURA 17 – OBJETIVO PROPOSTO E SEU NÍVEL DE ALCANCE NO TRABALHO.....	130

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA SUPERMERCADISTA BRASILEIRA.....	37
TABELA 2 – PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS IMPLEMENTADAS PELOS SUPERMERCADOS EM BUSCA DE MAIOR EFICIÊNCIA.....	54
TABELA 3 – POPULAÇÃO / AMOSTRA SELECIONADA.....	95
TABELA 4 – SUPERMERCADISTAS RESPONDENTES POR MUNICÍPIO SELECIONADO.....	95
TABELA 5 – CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS DOS SUPERMERCADOS VISITADOS.....	103
TABELA 6 – AÇÕES DE MARKETING PRATICADAS NOS SUPERMERCADOS PESQUISADOS.....	115

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização, tão evidenciado nos últimos anos, está cada vez mais presente no contexto varejista, chegando até mesmo a abalar a estrutura de empresas nacionais a curto, médio e longo prazo.

Com a abertura do mercado brasileiro no início dos anos 90, adicionada à estabilização da economia e aos baixos índices inflacionários alcançados a partir do Plano Real, fatores como preço, qualidade nos produtos e serviços, praticidade e conveniência passaram a ser exigências básicas dos consumidores, provocando conseqüentemente, mudanças consideráveis na estrutura mercadológica nacional.

De acordo com Merlo et al. (2004, p.30), após o Plano Real, ocorreu um movimento de entrada de capital estrangeiro no Brasil, que por meio de inúmeros processos de fusões e aquisições com grupos varejistas nacionais, provocou concentração nos negócios, acirrando ainda mais a competitividade do setor.

Seguindo esse movimento, o varejo se viu pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas e cada vez mais focadas no cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e posterior expansão.

É de se esperar que à medida que as empresas varejistas se expandem, chegando a adotar tecnologias de informação e de gestão avançadas, passam a desempenhar um papel cada vez mais significativo na modernização do sistema de distribuição da economia brasileira.

Assim, o êxito das ações da empresa varejista passou a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços voltados ao consumidor.

De acordo com Cochia e Machado-da-Silva (2004, p.12), a globalização da economia e dos mercados, bem como a internacionalização de empresas, a necessidade crescente de satisfação dos clientes e o acirramento da concorrência empresarial evidenciam um ambiente organizacional dinâmico e cada vez mais complexo.

Mediante o exposto, é possível observar que a evolução progressiva pela qual passa o setor supermercadista brasileiro, segmento varejista objeto deste estudo, não encontra relatos antecedentes na história econômica do Brasil.

Para Merlo et al. (2004, p.30) as transformações no cenário competitivo brasileiro, em que atuam as empresas varejistas, têm gerado crescentes desafios gerenciais e operacionais.

Diante desses desafios, constata-se que a competitividade passa a se tornar cada vez mais decisiva às empresas que esperam se manter estáveis nos diversos setores da economia. No segmento supermercadista a busca por novos formatos e a utilização de estratégias de marketing eficazes passam a ser cada vez mais necessárias e constantes.

Sendo assim, as transformações tecnológicas e a necessidade de se criar ou incrementar técnicas já existentes no atendimento às necessidades do consumidor, passam a projetar um novo modelo profissional onde a busca de resultados favoráveis motiva as empresas do setor supermercadista a vislumbrarem caminhos e mecanismos diferentes do ambiente competitivo de outros períodos.

Partindo desse contexto, as empresas supermercadistas, mais do que nunca, passam a ter o compromisso e o desafio de criar mecanismos de atratividade e interatividade visando à conquista e satisfação dos consumidores, para que conseqüentemente venham a obter vantagens competitivas diante da concorrência.

Com o propósito de corroborar o descrito anteriormente, Brito e Vasconcelos (2004, p.108) descrevem que o conceito de vantagem competitiva surge como

construto dominante na explicação do por que uma empresa apresenta desempenho superior à outra do mesmo segmento de atuação.

Na busca de vantagens competitivas, a procura pelo equilíbrio dos elementos que compõem as estratégias de marketing passa a ser o desafio e a tônica dos investimentos supermercadistas, com o propósito de atingir a satisfação do consumidor final e crescer efetivamente sua participação de mercado no setor.

Desta forma, passa a ser imprescindível a cada empresa buscar ser diferenciada diante dos concorrentes do setor em que atua, ou seja, é preciso alcançar um diferencial mercadologicamente eminente que a permita sobressair às demais empresas.

Na atual conjuntura, inclusive, o que se percebe é que inúmeras empresas do setor supermercadista, como vários outros setores do varejo, vêm buscando atingir esse diferencial competitivo.

Portanto, a qualificação e a capacitação das relações das empresas do setor com os consumidores, tornam-se requisitos constantes e imprescindíveis ao ideal de buscar a postura diferenciada e a conseqüente obtenção de vantagens competitivas.

Assim sendo, percebeu-se a oportunidade de desenvolvimento de uma pesquisa nessa área, que, além de muito vasta em ocorrências, é um assunto de grande relevância à valorização da cadeia de distribuição e sua interação com o consumidor final. Este estudo pretende tornar possível o conhecimento e a descrição das estratégias de marketing utilizadas em supermercados apoiando-se em pesquisa junto aos principais supermercados da região do Bólsão Sul- mato- grossense.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste primeiro momento, em que foram traçadas as linhas preliminares do estudo proposto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais estratégias de marketing são utilizadas pelos supermercadistas, especificamente pelos geograficamente distantes dos grandes centros urbanos?

1.2 OBJETIVOS PROPOSTOS

A presente pesquisa será balizada por um objetivo geral e três objetivos específicos, respectivamente expostos a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- **Confrontar as estratégias de marketing para o setor supermercadista propostas pela bibliografia com as assumidas por supermercados afastados dos grandes centros urbanos.**

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender o contexto do marketing de varejo e sua evolução ao longo das décadas, assim como as mudanças ocorridas na estrutura supermercadista.
- Verificar quais são os esforços que compõem as estratégias de marketing destinadas ao estabelecimento de vantagens competitivas diante da concorrência.

- Descrever e analisar a atual estrutura dos supermercados pesquisados, detalhando as ações de marketing praticadas por essas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

A presente proposta de dissertação justifica-se, pela inexistência de estudos na região definida para a pesquisa, sobre a importância dada por supermercadistas com relação à utilização de estratégias de marketing em seus respectivos empreendimentos.

A bibliografia e estudos desenvolvidos sobre o assunto, de forma geral, também são escassos, o que aumenta a identificação e a conseqüente motivação para o projeto, que certamente representará, e assim se pretende, uma contribuição positiva tanto para o mercado quanto para a área acadêmica.

Desse modo, o conhecimento das estratégias de marketing aplicadas nos supermercados de maior porte inseridos em alguns municípios que fazem parte da região do Bolsão Sul-mato-grossense, analisados sob a óptica do empresário ou gerente supermercadista, permitirá, além do entendimento de seus mecanismos, uma avaliação de seu processo evolutivo e das tendências regionais.

Nesse contexto, o projeto se torna relevante pela grande importância acadêmica e mercadológica do tema proposto. Essencialmente pela relação existente com a Engenharia da Produção, aplicada ao processo de distribuição e serviços ao consumidor, além da caracterização descritiva do ambiente competitivo e as tendências desse formato de auto-serviço, observando-se o impacto das estratégias de marketing no contexto supermercadista sul-mato-grossense.

Logo, o presente estudo, pode ser uma fonte útil para consultas e novos estudos, contribuindo, dessa forma, para a evolução do conhecimento no âmbito do varejo, mais especificamente dos supermercados privilegiando as estratégias de marketing efetivamente utilizadas pelos mesmos.

Cabe ressaltar ainda, o fator motivação, principalmente, pela redução de textos que levam à reflexão sobre a existência do fenômeno e a necessidade de se debruçar sobre o problema em busca de dados que possam gerar as informações que possibilitem o êxito do estudo, salientando ainda, que de forma alguma esses dados, possuirão caráter influenciador na pesquisa desenvolvida.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Quanto à delimitação da pesquisa, uma preocupação natural passou a fazer parte da proposta: as fronteiras que se deve determinar para o desenvolvimento da mesma. Apesar da explicitação dos objetivos traçados anteriormente de forma detalhada, sentiu-se a necessidade de se estabelecer limitações com maior exatidão.

A pesquisa foi centralizada no estudo das estratégias de marketing em supermercadistas de municípios geograficamente pertencentes na região do Bolsão do Estado de Mato Grosso do Sul. Com o propósito de tornar compreensível a região e os municípios em que a pesquisa será empreendida, decidiu-se descrever algumas características que procurarão por sua vez, dimensionar o horizonte do estudo realizado.

O Bolsão Sul-mato-grossense é uma região formada pelos municípios de Cassilândia, Paranaíba, Chapadão do Sul, Aparecida do Tabuado, Selvíria, Inocência, Água Clara, Três Lagoas e Brasilândia.

Esses municípios por sua vez, compõem uma área total de 51.735,30 quilômetros quadrados, correspondendo a 14% da área do Estado do Mato Grosso do Sul. A região do Bolsão, segundo dados do BDE/MS (2003) é servida por uma malha viária constituída de 9.894 km, dos quais 640 km são de rodovias federais, 2.331 km de estaduais e 6.923 km de municipais.

Com características muito próprias pela proximidade com o Estado de São Paulo, Minas Gerais e Goiás, os municípios que compõem a região do Bolsão

têm a identidade cultural como principal fator de homogeneização de seu comportamento.

Cabe ressaltar, que devido a fatores de posicionamento geográfico, o estudo empreendido estará restrito aos municípios de Cassilândia, Chapadão do Sul e Paranaíba. Estes por sua vez, apresentam características semelhantes e consecutivas em suas respectivas emancipações político-administrativas. Paranaíba, por sua vez, o mais antigo dentre os selecionados, foi por algumas décadas referência regional, tanto que Cassilândia ficou vários anos condicionados burocraticamente ao município vizinho. O mesmo processo ocorreu com Chapadão do Sul, muitos anos distrito de Cassilândia até que atingisse sua emancipação. Outra característica similar entre os municípios destacados, relaciona a distância geográfica, por sinal, praticamente idêntica entre eles, estipulada em 100 quilômetros de uma cidade à outra.

Serão visitadas e pesquisadas as três maiores redes de supermercados de cada município acima descrito, perfazendo um total de nove empresas. Cabe ainda demarcar, que, se destacará como objeto de estudo, preferencialmente as estratégias de marketing utilizadas nos últimos doze meses, fixando-se como período inicial o mês de Agosto de 2003, como ponto de partida da pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação é estruturada nos capítulos a seguir relacionados.

O **segundo capítulo** é destinado aos conceitos e as definições de marketing de varejo, bem como sua devida evolução ao longo dos anos e a caracterização do setor supermercadista, assim como a mudança gradativa ocorrida na sua estrutura com o passar das décadas.

No **terceiro capítulo**, são abordados os aspectos referentes ao trabalho metodológico utilizado na pesquisa de campo, com vistas a identificar as estratégias de marketing adotadas pelos supermercados pesquisados.

Já no **quarto capítulo** são apresentados os resultados da pesquisa de campo, realizada com os gerentes e empresários supermercadistas. Assim, após a sistematização, interpretação e tabulação dos dados pesquisados, o capítulo apresenta as estratégias de marketing utilizadas pelos supermercados pesquisados, descreve a análise e a conseqüente discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

Os aspectos conclusivos do trabalho são destacados e descritos no **quinto capítulo** da presente pesquisa, considerando-se o alcance dos objetivos propostos, com seus benefícios e contribuições para essa área de estudo, bem como as recomendações e sugestões de tópicos a serem futuramente aprofundados por pesquisadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico descrito a seguir, aborda inúmeros conceitos e definições relativas ao varejo atingindo-se as tendências de valorização ao consumidor, através da descrição do sistema varejista vivenciado no atual ambiente competitivo. Também está sendo focado o setor supermercadista, sua respectiva evolução, bem como seu desempenho ao longo das décadas e as estratégias de marketing vinculadas ao mesmo. A seguir, são abordados elementos estratégicos e a devida importância dada aos mesmos pelos supermercadistas na busca de vantagens competitivas diante dos concorrentes do setor.

Cabe ressaltar, que a construção e o desenvolvimento do referencial teórico são resultantes da revisão da literatura sobre os temas abordados.

2.1 VAREJO E MARKETING - CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Na esfera mercadológica, existem inúmeros conceitos e excessivas definições que evidenciam o termo varejo. No cotidiano, entretanto, o varejo nada mais consiste no conjunto de atividades relacionadas à comercialização de produtos e serviços com contato direto com o cliente ou consumidor final.

O conceito de varejo, tal qual o conceito do próprio marketing, se confunde, para muitos, com os processos de venda e promoção. Contudo, o marketing de varejo tem, no trabalho de venda, apenas uma de suas funções. Grandes autores defendem que a principal função exercida pelo marketing de varejo é a prestação de serviço ao consumidor.

Segundo Semenik e Bamossy (apud Dias, 1997, p.37), a função fundamental do varejo refere-se, à manifestação do conceito de marketing no exato momento em que o consumidor fará a compra.

Por sua vez, Kotler (2000, p.540), procura elucidar o conceito de varejo, afirmando que o mesmo pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”.

De acordo com Cobra (1992, p.504) os varejistas são, ao mesmo tempo, “a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes”. O referido autor estabelece que os varejistas representam os interesses de fornecedores que vêm na sua atividade a maneira adequada de escoar suas produções, e os seus próprios interesses, buscando satisfazer as necessidades e desejos de um consumidor cada vez mais exigente.

Por sua vez, Kotler (2000, p. 34) descreve que os clientes estimam qual a alternativa irá lhes proporcionar o maior “valor”. Para o autor, os consumidores são maximizadores de valor, e agem dentro do repertório de alternativas, limitados pela sua mobilidade, conhecimento, custos e renda. Eles formam uma expectativa de valor que condiciona o seu comportamento no instante da aquisição. O grau em que essas expectativas são atendidas define tanto sua satisfação como sua possibilidade de recompra.

Seguindo a visão do renomado autor, percebe-se que o conceito de valor vai além dos preços e das condições favoráveis para aquisição de produtos e serviços proporcionados por um supermercado, foco principal dessa pesquisa. Nota-se ainda, que a relação existente entre o benefício oferecido e o custo dos produtos ou serviços colocados à disposição dos consumidores, exprime a melhor conceituação do termo “valor” e não isoladamente os benefícios e o preço dos produtos.

Sendo assim, cada vez mais se constata que na esfera empresarial, existe uma necessidade crescente de se compreender o que o cliente valoriza nas empresas varejistas para que imediatamente, se possam trabalhar esses aspectos de maneira coerente e profissionalizada com o propósito de

posteriormente se atingir a fatia de mercado almejada e a conseqüente vantagem competitiva do setor em atuação.

Em busca de corroborar o exposto preteritamente, Drucker (1998, p.86), afirma que cada classe de clientes tem diferentes necessidades, desejos, hábitos, expectativas e conceitos de valor. Para ele, cada cliente tem de estar suficientemente satisfeito para não vetar uma compra.

No varejo atual, de acordo com as definições apresentadas, fica evidenciado que o cliente bem como suas expectativas e anseios devem ser priorizadas constantemente pelas empresas do segmento varejista.

Além disso, o varejo representa o instante conclusivo da cadeia de distribuição, em que a interação com o consumidor final deve significar a correspondência eficaz do fornecedor com o consumidor. Conseqüentemente, os resultados oriundos dessa correspondência, deverão objetivar ultrapassar as expectativas de ambas as partes, inseridas no contexto varejista.

2.2 EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS NO AMBIENTE VAREJISTA

Ao longo de décadas, é possível se verificar que um dos focos do varejo abrange a comercialização junto aos consumidores finais. Entretanto, o que se observa cada vez mais, é a conotação que vem sendo praticada por muitos varejistas quanto ao fator “valorização” desse consumidor final.

Desta forma, o varejo no Brasil, segundo Parente (2000, p. 145) começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. De acordo com o autor, os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro.

Segundo Cobra (1992, p.504), a partir do século XIX, é que surge no Brasil, acentuada influência européia nos usos, costumes e nos métodos de comercialização. Segundo o referido autor, a partir de 1930 há o aparecimento de métodos de comercialização influenciados por lojas de padrão americano, como as Lojas Americanas e de padrão europeu como a Mesbla.

Contudo, ao longo dos últimos trinta anos, foi constatada a evolução mais significativa na estrutura varejista brasileira. Essa evolução por sua vez, tornou-se mais evidente especificamente no decorrer da última década, com o surgimento da globalização como meio de informação, proporcionando um crescimento considerável na área da informação tecnológica, possibilitando um extenso fluxo de informações, que por sua vez, possibilita a criação e a implantação de renovadas técnicas de gestão e de logística voltadas para o bem estar dos consumidores.

Com o propósito de evidenciar o exposto, na Figura 1 adaptada para este estudo e esboçada a seguir, Gracioso (1987, p.29) procura visualizar o ambiente competitivo das empresas supermercadistas, bem como seus componentes, suas possíveis ameaças, algumas oportunidades, os constantes desafios e a formulação de objetivos e estratégias frente às mudanças econômicas ocorridas no fim da década de 80.

Em conformidade com a Figura 1, a seguir destacada, verifica-se que a obtenção da vantagem competitiva diante dos concorrentes, tão almejada nos dias atuais, já era vislumbrada na década de 80, como uma das principais prioridades no contexto supermercadista. Sendo assim, ao analisar a mesma, é possível perceber que o consumidor final, em meados da década de 1990, já possuía sua devida importância na estrutura supermercadista.

É possível visualizar através da mesma, que o empresário do setor já previa que o segmento consumidor, bem como seu perfil, suas atitudes e até mesmo suas expectativas constituiriam a base de diferenciação junto à concorrência, o que se verifica em inúmeras empresas varejistas na atual década.

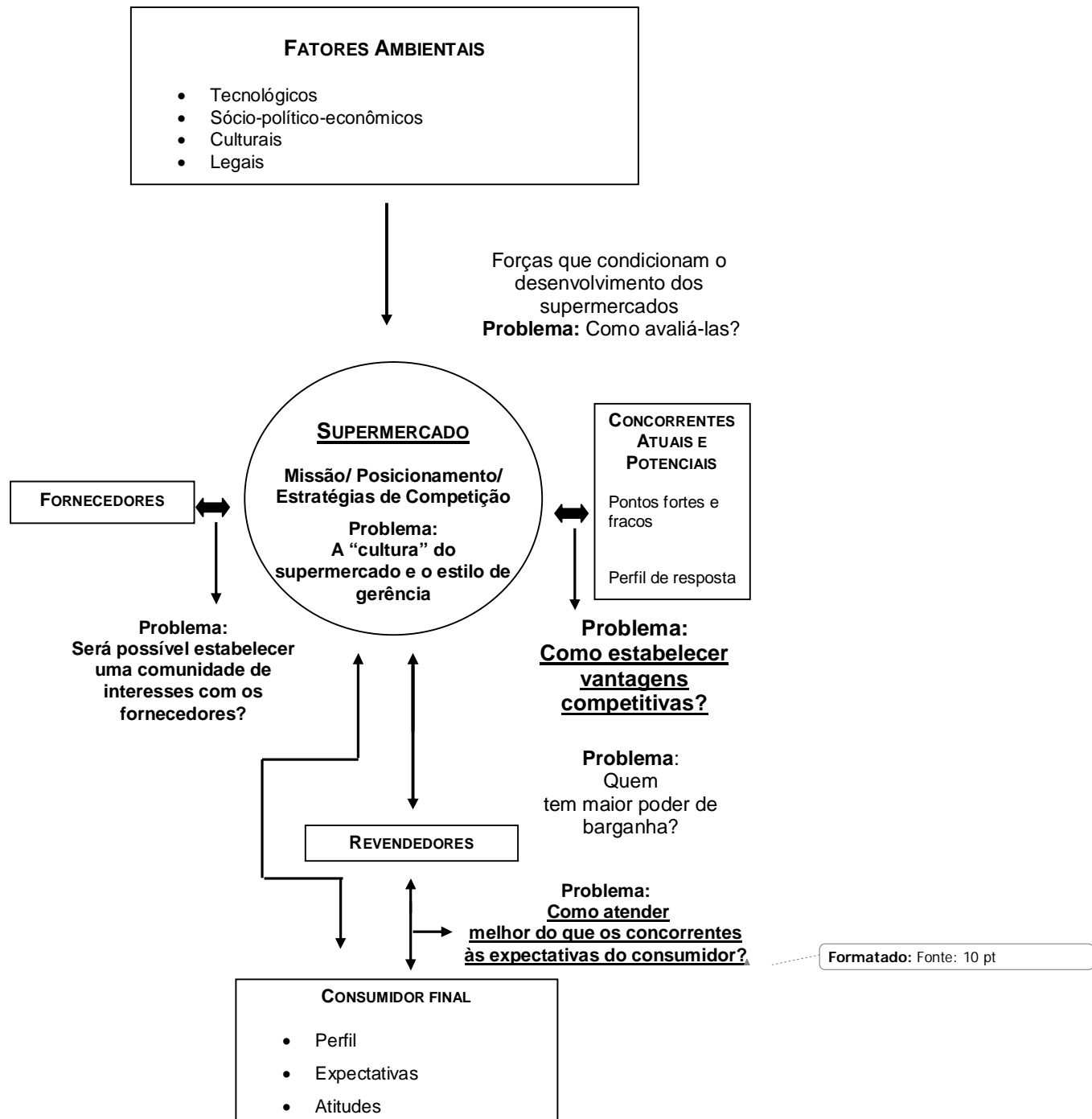


FIGURA 1 - AMBIENTE COMPETITIVO NA DÉCADA DE 1980

FONTE: ADAPTADO DE GRACIOSO (1987, P.29)

Defronte do cenário de transformação e mudanças estruturais ocorridas ano a ano, as pequenas e médias empresas do setor de supermercados, vêm-se obrigadas a reagir. Dispondo de recursos mais escassos que as empresas de porte maior, as mesmas deverão trabalhar exaustivamente para responder às necessidades desse novo consumidor. Da mesma forma, os varejistas em geral, buscando sobressair-se aos concorrentes, empenham-se em gerar, deter, familiarizar e principalmente saber utilizar as informações relativas a seus respectivos mercados de atuação.

Diante desse contexto, Cochia e Machado-da-Silva (2004, p.12) afirmam que as pequenas e médias empresas precisam entender que o pensamento estratégico assume papel cada vez mais importante nos seus respectivos processos decisórios.

Pelo que se percebe, cabe às empresas de menor porte desenvolver mecanismos e estratégias eficazes, que possibilitem as mesmas comunicar-se com os consumidores de modo a apresentar seus produtos e serviços como sendo os mais atraentes entre a concorrência do setor.

Constata-se também, que por efeito do panorama competitivo da atualidade, as pequenas e médias empresas do setor supermercadista precisam comunicar-se eficientemente com o consumidor, de maneira a motivá-los a adquirir seus produtos ou serviços e que estes desta forma, tornem-se clientes satisfeitos em todas as etapas do processo de aquisição.

No ímpeto da conquista de novos clientes ou evitando perder os antigos, os empresários do setor buscam empreender um ritmo maior na corrida em busca de tecnologia, nas formas de atendimento diferenciado e na ampliação do *mix* de produtos de melhor qualidade, além das super-vantagens oferecidas nas diversas promoções, que passaram a ocupar grande espaço no composto promocional das empresas.

Em dias atuais, constata-se ainda, que a globalização nas empresas de varejo, especialmente as supermercadistas, vem ocorrendo de maneira gradativa,

contudo, sendo conduzida de forma eficaz e efetiva pelos empresários do setor.

Corroborando o exposto, Mulhern (apud Merlo et al., 2004, p.31) afirma que o contínuo processo de evolução no varejo é resultado das mudanças nas preferências dos consumidores, bem como nas condições sociais, políticas e econômicas deles próprios.

Diante desse processo de evolução, nota-se que a concorrência de empresas do setor não está apenas no seu entorno, mas em outros bairros, outras cidades, outros estados e até em outros países, de forma estrutural, podendo até nos dias atuais ser virtual, ou seja, dentro da real conjuntura sócio-econômica, as pessoas já podem escolher a dedo, num só clique o que desejam, bem como, o que vão adquirir e da forma mais confortável possível.

Sendo assim, percebe-se cada vez com maior intensidade, que as empresas estão entrando na vida dos consumidores de diversas maneiras: através da televisão, dos catálogos, dos folhetos, dos outdoors, da mala direta, da internet, dentre outros.

As maneiras são as mais diferenciadas possíveis, contudo, o foco das empresas varejistas está cada vez mais no consumidor, através da maximização do processo de vendas, gerando lucros financeiros as mesmas, que por sua vez, tendem a encaminhá-las a obtenção de vantagens competitivas.

Para Desmet e Renaudin (apud Merlo et al., 2004, p.30-31), a indústria do varejo encontra-se altamente concentrada, existindo competição intensa entre as lojas com formato similar e até mesmo, entre lojas com formatos diferentes. Segundo eles, atualmente, os varejistas possuem duas preocupações: estão cada vez mais buscando ganhos de produtividade através das reduções de custo ou economias de escala e preocupam-se em atingir a diferenciação competitiva diante da concorrência.

De acordo com o exposto anteriormente, verifica-se que o varejo vive um momento de acentuada concorrência, tanto em nível nacional como internacional. Essa condição, por sua vez, pode ser visualizada como resultado do movimento de globalização do mercado, que configura o varejo como sendo o cenário apropriado para a competitividade entre marcas e produtos.

Observa-se desta forma, que o processo de obtenção de vantagens competitivas que aparentemente parecia ser simplificado, na prática varejista passa por inúmeras etapas. Assim sendo, no dia a dia, cada vez mais se pode constatar que de nada adianta elaborar ambientes sofisticados, dotados da mais alta tecnologia, se toda a estrutura supermercadista não estiver perfeitamente adequada e disposta às necessidades e poder de compra do consumidor.

Em busca da almejada vantagem competitiva, o empresário varejista vê-se num panorama de adaptação às novas demandas e tendências do mercado e através da aplicação de algumas estratégias proativas, procurando antecipar-se ao futuro, passando a empreender um novo ritmo em seus negócios.

Segundo Barney (apud Vasconcelos e Brito, 2004, p.52) uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada ao mesmo tempo pela concorrência.

A partir do exposto, surge uma nova perspectiva para os empresários, que passam a lidar com novas missões e tecnologias disponíveis, e novos perfis de consumidores. Em função disso, eles precisam reaprender a cada dia a desenvolver seus negócios para conseguirem sobreviver à pressão do mercado concorrente, o avanço da tecnologia e às exigências sempre maiores por parte dos consumidores.

Por outro lado, a estrutura varejista oferece atualmente uma quantidade variada de serviços, tais como, a seleção de produtos, a marcação e remarcação de preços, o essencial processo de estocagem e transporte de

produtos, além dos serviços pós-vendas, que ainda não é desenvolvido pela totalidade das empresas varejistas.

Partindo-se para uma abordagem ainda mais relevante principalmente na década atual, não se pode deixar de citar o varejo virtual, uma ferramenta cômoda que permite com que o consumidor passe a adquirir um produto a partir de um clique em computador. Assim sendo, o comprador virtual se desloca de um ponto para o outro em questão de segundos, onde quer que esses pontos estejam localizados.

Segundo Dias (1997, p.41) num futuro próximo, a conveniência do cliente, passará a ser considerada como uma das principais tendências do varejo.

Seguindo este raciocínio, fatores como localização, variedade de produtos, conhecimento dos funcionários ao produto que será disponibilizado ao cliente, agilidade no pagamento dos produtos usufruídos, qualidade e horários de atendimento, passarão a ser alguns dos diferenciais que a empresa varejista deve proporcionar a fim de que ultrapasse as barreiras da satisfação do consumidor.

Sintetizando, verifica-se que o varejo, de modo geral, está passando por importantes e significativas mudanças. O atual século vem proporcionando novos paradigmas, novas percepções por parte do consumidor, que precisam e tendem a ser identificados pelos empresários varejistas.

Diante desse panorama tão mutável e até certo ponto imprevisível sob a ótica empresarial, Kotler (2000, p.550-552) relata que passa a ser imprescindível aos varejistas ao planejarem suas estratégias futuras, considerar as tendências apresentadas pelo mercado.

Dentre as tendências a serem consideradas e expostas pelo referido autor, são relevantes à pesquisa:

- O surgimento contínuo de novos formatos e combinações de varejo;

- Os formatos varejistas, que são rapidamente copiados e perdem seu caráter de novidade, desde uma simples ação de *merchandising*, chegando a atingir uma estratégia de marketing bem elaborada pela empresa;
- A expansão do varejo sem loja, graças ao avanço dos recursos tecnológicos;
- A adoção dos sistemas de leitura óptica de códigos de barra;
- Sistemas de manuseio de mercadorias.

Ainda, de acordo com o autor, o varejo está assumindo uma característica mais lúdica e de lazer, com espaços de convivência, onde as pessoas possam se encontrar, tais como as praças de alimentação, livrarias, cervejarias e bares.

Como se pode perceber, o varejo está vivendo um momento de definições, ou indefinições, entre o grande e o pequeno, o adiantado e o ultrapassado, o criativo e o limitado, o ágil e o lento, o próximo e o distante.

Assim, cabe ao empresário varejista se inserir nesse cenário, buscando maximizar seus resultados financeiros, contudo priorizando a expectativa do consumidor final.

Com o propósito de se ter um entendimento mais preciso da transformação ocorrida, Parente (2000, p.15-19) apresenta na seqüência algumas das tendências a serem consideradas no processo de impulsão varejista.

A primeira tendência descrita por Parente (2000, p.15-19), foca o ritmo intenso da globalização, por meio do investimento realizado por grandes grupos empresariais estrangeiros, com atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros, tornando-se uma das principais tendências da alavancagem varejista.

O aumento da consolidação no varejo brasileiro vem logo a seguir, através dos incalculáveis recursos financeiros investidos por grupos internacionais. As parcerias e alianças com fornecedores podem ser vislumbradas como mais uma relevante tendência de evolução varejista, haja vista que o

desenvolvimento de alianças entre varejistas e fornecedores está sendo considerado como um diferencial que se entrosado satisfatoriamente, chega a gerar vantagem competitiva diante da concorrência.

Outra tendência verificada pelo autor, é a polarização entre os grandes varejistas, assumindo uma postura logística avançada, adotando a estratégia de massificação, através da dinâmica e eficiente reposição de produtos, conseqüentemente adquirindo estes com menores custos, atingindo grande quantidade de unidades vendidas e um público alvo mais denso que os pequenos varejistas.

Esses últimos, por seu porte inferior, acabam adotando a estratégia de especialização junto a seus consumidores, uma vez que conhecem seus anseios e necessidades específicas e ao mesmo tempo não possuem condições de fazer frente ao preço dos concorrentes de maior porte, ficando impossibilitados de alcançarem à vantagem competitiva.

De acordo com Parente (2000, p.15-19), outras tendências vêm sendo verificadas como diferenciadoras na condição evolutiva do varejo brasileiro. Dentre as mais relevantes para o objeto de estudo realizado destaca-se a tecnologia da informação, que dia a dia maximiza o tempo que os dirigentes varejistas gastavam em décadas passadas em atividades rotineiras, possibilitando aos mesmos atualmente centrar-se nas decisões estratégicas de seus empreendimentos.

Outro aspecto que deve ser focado é a evolução das ferramentas de nível tecnológico que provocam impacto considerável no varejo, como a implantação do código de barras, leitoras óticas, processo de reposição contínua de estoques e a remodelagem de sistemas de gerenciamento de banco de dados e de previsão de vendas.

De modo inclusivo, segundo o referido autor, o capital humano e sua respectiva capacitação profissional, passaram a ser via de mão única nas prioridades varejistas atuais, uma vez que a tendência de crescimento do porte varejista

passa a ser condicionada pela qualificação e treinamento contínuo dos colaboradores, em qualquer ramo do varejo que a empresa venha a estar inserida.

Ainda relacionando-se as tendências varejistas de evolução, verifica-se que o consumidor vem alterando gradativamente seus hábitos de compra, ou seja, as mudanças na conduta do mesmo vêm provocando o auto-ajuste varejista, que por sua vez, tende a moldar-se nesse exigente e renovado consumidor.

O varejista de hoje reconhece que o verdadeiro valor de um cliente vai muito além da primeira visita à loja. Ele sabe que tratar o cliente de maneira personalizada, nessa primeira visita, aumenta a possibilidade de visitas posteriores, derivando a partir daí, o desafio da obtenção de vantagens competitivas sobre a concorrência.

Sendo assim, as empresas varejistas de um modo geral, precisam estar focadas e terem cada vez mais conhecimento do público que as mesmas esperam atingir. Esse fenômeno deve estar presente primordialmente nas empresas que tem a necessidade de comunicação com o cliente, caso dos supermercadistas, centro da pesquisa a ser empreendida.

2.2.1 O VAREJO ATUAL E SUA RELAÇÃO COM O MARKETING

Cabe ressaltar que atualmente, o varejo brasileiro vem passando por um intenso processo de transformação. De acordo com De Ângelo et al. (2003, p.150), a política de redução drástica do ritmo inflacionário introduzida em 1994 com o Plano Real, provocou mudanças significativas em toda a dinâmica da economia brasileira e reestruturou o mercado interno de consumo.

Segundo os autores, essa reestruturação condicionou as empresas varejistas a assegurarem seus lucros a partir do exercício quase que exclusivo de suas operações mercantis, uma vez que as mesmas não puderam mais contar com a alta rentabilidade das operações financeiras verificadas antes do Plano Real.

Deste modo, a prestação de serviços com qualidade aos consumidores, reduzindo perdas, prosperando gradativamente os lucros da empresa supermercadista e maximizando os resultados financeiros dos empresários e investidores do setor, passa a ser condicionante ao êxito das ações supermercadistas.

Por sua vez, também é evidente que o varejo imprime uma dinâmica muito forte sobre o sistema de distribuição através de um conjunto de ações, para tornar possível a chegada imediata do produto até as mãos do consumidor final. Esse processo tem como protagonistas: os produtores/fornecedores (fabricantes ou atacadistas), os distribuidores (varejistas) e os consumidores.

Em decorrência dessa seqüência, observa-se um cenário cada vez mais modificado, onde os varejistas membros dos sistemas de distribuição passam a manter cada vez mais ligação direta com seus consumidores e respectivos fornecedores. Como forma de evidenciar essa ligação, Rosenbloom (apud Parente, 2000, p.23) menciona os cinco fluxos do varejo, com suas respectivas correlações, conforme ilustrado na Figura 2 exposta a seguir.



FIGURA 2 - Os CINCO FLUXOS DO VAREJO

FONTE: ROSENBLOOM APUD PARENTE, 2000, P. 23.

De acordo com a Figura 2, chega-se a percepção de que no fluxo físico, também denominado fluxo de produtos e serviços, a movimentação dos produtos deve ocorrer partindo-se do fornecedor, passando pelo varejista buscando-se atingir o consumidor final, podendo envolver empresas especializadas em transporte.

No segundo fluxo, o de posse ou de propriedade como é geralmente chamado, apresenta característica similar ao primeiro fluxo comentado, uma vez que a posse do produto deve passar do fabricante para o varejista, para que este o encaminhe ao consumidor final.

Já no fluxo de informação esboçado na Figura 2, observa-se uma condição bidirecional, onde os três membros participantes da cadeia varejista podem e devem interagir em ambos os sentidos, trocando informações, podendo inclusive haver relação direta fornecedor versus consumidor, sem necessariamente acontecer o contato do varejista com o consumidor final.

Contudo, o fluxo de pagamento deve ocorrer de forma inversa, isto é, de baixo para cima, uma vez que quem reembolsa o varejista por adquirir determinado produto é o consumidor, enquanto que o varejista deve efetuar o repasse ao fornecedor, a fim de que um renovado ciclo de produtos possa ser colocado à disposição dos consumidores pelos varejistas.

Por fim, surge o quinto fluxo abordado pelo autor, o fluxo de promoção. Desta forma, segundo Rosenbloom (apud Parente, 2000, p.23), o fornecedor tem o papel de buscar convencer o varejista a adquirir seus produtos em maior quantidade e em melhores condições para que posteriormente, o varejista através de estratégias próprias de venda pessoal, promoção de vendas, publicidade e propaganda, consiga repassar esses produtos ao consumidor.

Na atualidade, o varejo engloba uma gama de serviços, dentre eles a seleção e o transporte de produtos, a estocagem, a marcação e a posterior remarcação de preços, o processo de venda propriamente. Assim sendo, é considerado um

dos elos mais importantes da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final.

Constata-se desta forma, que a estrutura da cadeia de distribuição precisa buscar constante adequação às novas exigências da demanda, necessitando de recursos financeiros contínuos para o marketing, especialmente para as campanhas publicitárias e promocionais.

Outra verificação possível no cotidiano e que de certa maneira ilustra o crescimento do setor varejista explica-se, segundo Cobra (1997, p.257), pelo fato de que “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”.

De acordo com o posicionamento do referido autor e diante das evidências de mercado vivenciadas atualmente, verifica-se que a inserção do intermediário, no caso o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária no propósito de que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços propiciados a um número cada vez maior de consumidores.

Por razão do varejista, exercer contato mais direto com o mercado consumidor, pressupõe-se que ele tenha o compromisso de captar as informações junto aos clientes, tais como seus anseios de consumo, bem como identificar seu comportamento e tendências de compra.

Na realidade, esse perfil descrito anteriormente deve ser considerado o mais coerente e eficaz para um varejista colocar em prática. Entretanto, além das atribuições citadas, coletar e enviar informações aos fornecedores com intuito de que os produtos estejam sempre adequados à utilização e à satisfação do consumidor, sugerir novos produtos e serviços, podem ser ações diferenciadas a serem realizadas pelos varejistas em busca do almejado propósito de diferenciação competitiva diante da concorrência.

Seguindo-se o foco referente à priorização do consumidor a ser proporcionada pelo varejista, Kotler (2000, p.545) alerta para o fato de que o empresário varejista precisa certificar-se, freqüentemente, de que esteja alcançando e

satisfazendo seus clientes-alvo, através de periódicas pesquisas de marketing. O autor observa ainda que as estratégias de posicionamento de um varejista devem ser flexíveis, especialmente se ele administrar lojas locais com diferentes padrões socioeconômicos.

Para Porter (apud Mello e Marcon, 2004, p.33) as estratégias de posicionamento utilizadas pelas empresas, visam a defender a própria empresa contra as forças competitivas concorrentes, com o intuito de proporcionar vantagens competitivas e retornos superiores.

Diante do atual contexto, pode-se considerar como estabelecimento varejista a empresa que apresentar uma estrutura capaz de fazer frente às novas exigências do mercado consumidor quanto aos produtos demandados e aos serviços esperados. Deste modo, cabe ao varejista supermercadista priorizar a figura do consumidor final na correta aplicação das variáveis inseridas no contexto do marketing.

Também fica evidenciado que as necessidades dos clientes devem ser atendidas, pois se um produto não estiver disponível quando e onde o consumidor precisar dele, principalmente na visão supermercadista, foco deste estudo, a venda poderá não ser realizada ou será adiada, na hipótese do consumidor não adquirir o produto na concorrência.

Fica claro, que cada vez mais as empresas varejistas passam a buscar suas respectivas diferenciações diante de seus oponentes. Essa atual e imprescindível postura de diferenciação passa a ser considerada como um processo de articulação que cada varejista deve tratar de obter a fim de que venha a conquistar um maior e mais seletivo consumidor, para que a partir daí consiga constituir o “composto varejista”.

Na visão de Sandhussen (2000, p.358), o varejista, buscando atender às demandas do consumidor e almejando estabelecer o composto varejista, deve desempenhar diferentes funções, dentre elas:

- **Compras:** de bens e serviços, oferecendo estes para venda. Cada varejista toma decisões individuais sobre a variedade de bens e serviços a serem ofertados.
- **Manuseio:** armazenagem, preço e exposição dos produtos.
- **Informação:** aos clientes, através de material promocional e pessoal de atendimento e vendas, além de comunicar aos outros elementos do canal de distribuição os resultados de pesquisas e de vendas.
- **Vendas:** de produtos, devendo contar com a oferta de serviços ao cliente para contribuir no fechamento da transação. Os serviços podem incluir crédito, políticas de retorno e entrega, horários e locais convenientes, e o pessoal prestativo no ponto de venda.

Na busca de sintetizar as ações de marketing já mencionadas, Mason (apud Parente, 2000, p.61) apresenta e exemplifica na Figura 3, exposta a seguir, a classificação dos 6 P's, uma configuração mais detalhada, complementando os 4 P's já existentes e tão difundidos por McCarthy apud Kotler (1998, p.97) que classificou e popularizou as estratégias nos "Quatro P's: Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção".

VARIÁVEIS DO COMPOSTO VAREJISTA	ESTRATÉGIA DECISÓRIA
P - Mix de Produtos	Variedade da Linha, Qualidade, Serviços.
P - Preços	Preços, Crédito, Benefício/Custo.
P - Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização.
P - aPresentação	Loja e Departamentalização.
P - Pessoal	Atendimento, Rapidez, Serviços.
P - Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade.

FIGURA 3 – COMPOSTO VAREJISTA – OS 6 P'S.
 FONTE: MASON APUD PARENTE, 2000, P.61.

É possível verificar conforme a Figura 3, que as decisões tomadas pelo supermercadista, segmento varejista proposto no estudo, devem ser embasadas nas variáveis do “Composto Varejista” que por sua vez, possuem caráter que servem de fundamento para as ações de marketing que são aplicadas nas empresas supermercadistas.

Observa-se ainda na Figura 3, as estratégias decisórias a serem tomadas por varejistas, independentemente do setor de atuação, no intuito da busca pela diferenciação diante de concorrentes.

Contudo, o que se revela na atual conjuntura varejista, especificamente na supermercadista é que algumas empresas desse segmento, mesmo as de maior porte, vêm desviando o foco de algumas variáveis expostas na Figura 3, e como consequência dessa postura, acabam afetando as respectivas estratégias decisórias. Percebe-se desta forma, que o varejista de hoje necessita estar a cada instante mais profissionalizado, desenvolvendo e aplicando estratégias de marketing bem mais amplas e focadas no consumidor, diferentemente das estratégias propostas e colocadas em prática em outras décadas.

Com a intenção de fortalecer o exposto, Wallace (1994, p.20), destaca que a estratégia voltada para o cliente funciona como o cérebro de uma empresa e enfatiza que as empresas providas de um sentido claro do que seja a sua missão, com uma visão de seu futuro e com planos estratégicos sólidos serão bem mais competitivas.

Constata-se ainda, que o marketing voltado para o varejo engloba uma série de variáveis, e que estas por sua vez, devem ser aplicadas de maneira coerente e eficaz, sempre de acordo com a complexidade do mercado varejista de atuação.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DESCRITIVA DO ATUAL SISTEMA VAREJISTA

No atual cenário competitivo, onde as redes de varejo se confrontam, o formato das lojas se transformou em um elemento estratégico não somente para as lojas de grande porte.

Na realidade, chegam a funcionar como um elemento de diferenciação até para as empresas varejistas de menor porte, pois a competição ocorre independentemente do porte da empresa, variando apenas o nível da mesma, ou seja, quanto maior o tamanho da empresa varejista, maior tende a ser o nível de competição da mesma diante de seus concorrentes.

Evidencia-se desta forma, que na cadeia varejista é fundamental apresentar e contextualizar minuciosamente cada tipo de varejo existente, bem como buscar detalhar a classificação descritiva da estrutura varejista, e suas respectivas variações.

Desta forma, de acordo com o posicionamento de Dias (1997, p.40):

A classificação do varejo por tipo de loja proporciona uma ampla visão das oportunidades estratégicas no nível varejista da distribuição. Assim, a capacidade de separar os varejistas por classes propicia a compreensão de sua natureza diversificada e do posicionamento que pode ser obtido pelos fabricantes e varejistas mediante a concentração em padrões estratégicos e formas de operação característicos do processo de varejo.

Assim sendo, passa a ser relevante para o prosseguimento desse estudo, diferenciar as categorias de lojas de varejo existentes e os níveis de serviços à disposição dos consumidores. Diante disso e sabendo-se da relevância do tema para a delimitação e a conseqüente continuação da pesquisa proposta, busca-se através da classificação desenvolvida por Sandhussen (2000, p.360) mencionar o que não deve ser considerado como loja sob a percepção varejista:

- **Comércio de serviços:** para cinemas, bancos, empresas de táxis, hospitais, onde o produto é um serviço.
- **Máquinas de venda:** são consideradas a última palavra em auto-serviço.
- **Marketing direto:** vendas através de catálogos pelo reembolso, propaganda de resposta direta, mala direta, tele-marketing e compras por televisão ou computador.
- **Venda direta:** tipo de varejo que envolve contato pessoal do vendedor com o cliente em sua residência ou escritório, também conhecida como venda de porta em porta.

De acordo com a abordagem classificatória descrita, é possível se distinguir mais facilmente e eliminar dúvidas ocasionais provenientes às características e aspectos do que seja a modalidade varejo sem loja, diante da modalidade varejo com loja, onde se insere inclusive os supermercados, foco central desse trabalho.

Logo, constata-se que as empresas varejistas caracterizadas pela presença de lojas em sua estrutura, são subdivididas em instituições alimentícias, não alimentícias e varejo de serviços.

Partindo-se para o enfoque do varejo com lojas, torna-se pertinente destacar as instituições alimentícias, que por questões de delimitação do foco da pesquisa serão convergidos exclusivamente para o termo “supermercado”, propriamente dito, salientando, no entanto, que mercearias, panificadoras, mini-mercados e lojas de conveniência estão inseridas no contexto varejista com lojas.

Tomando-se como referência o exposto anteriormente, e considerando-se que o foco da pesquisa se restringe ao setor supermercadista, e que este por sua vez, de acordo com a região geográfica a ser trabalhada, não possui aspectos quantitativamente relevantes à modalidade varejista sem loja resolveu-se evidenciar para efeito de estudo, as variáveis atinentes ao varejo com loja.

Esse procedimento justifica-se, uma vez que nas empresas supermercadistas a serem pesquisadas, não são empregadas ferramentas de marketing direto, tais como, venda por catálogo, mala direta e compras eletrônicas, desta forma, o varejo sem loja é praticamente inexistente na região onde será empreendida a referida pesquisa.

Neste sentido, busca-se o posicionamento de alguns autores renomados, com intuito de focalizar a estrutura do supermercadista, descrevendo as implicações da modalidade varejo com loja, e a relação do varejista enfatizando o consumidor.

Na opinião de Kotler (2000, p.540) os varejistas com loja podem se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviços ao consumidor:

- **Auto-serviço:** a base das chamadas operações de desconto, que muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para economizar gastos.
- **Seleção:** o próprio consumidor identifica o produto que deseja comprar, embora tenha algum vendedor para orientar. O consumidor concretiza a transação pagando ao vendedor pelo item escolhido.
- **Serviço limitado:** existe uma exposição de um grande volume de mercadorias à venda, onde os clientes necessitariam de maiores informações e ajuda na escolha.
- **Serviço completo:** os vendedores estão sempre de prontidão para auxiliar os compradores em todas as fases do processo, tais como: procurar, comparar e selecionar o que pretende comprar.

Dentre os quatro níveis de serviços propostos, o que oferece mais comodidade ao consumidor que prefere ser atendido, seria o último classificado pelo autor. No entanto, sob a ótica da empresa, este é o menos vantajoso monetariamente, uma vez que o alto custo de pessoal para o atendimento aos consumidores, agregados ao maior estoque de produtos especializados e itens de menor movimentação, resulta em um varejo de alto custo para o varejista.

Em vista da nova configuração mercadológica vivenciada, os varejistas estão buscando aperfeiçoar sua capacidade de previsão de demanda, de seleção de produtos, de controle de estoques, de racionalização de espaços e exposição dos itens no ponto- de- venda. Na atual conjuntura verifica-se ainda que cada vez mais a informática transforma-se num aliado do varejo para acompanhar essa evolução empreendida pelo mercado consumidor.

De acordo com McKenna (apud Parente, 2000, p.43), o desenvolvimento da tecnologia da informação e das novas formas de comunicação tornou possível aos consumidores terem acesso a mais informações sobre os produtos que almejam adquirir e as diversas maneiras de comprar os mesmos, seja em lojas tradicionais ou lojas virtuais, por meio de algum meio eletrônico.

Com o propósito de buscar um conhecimento complementar concernente as principais categorias de lojas de varejo à disposição dos consumidores, além dos supermercados, com características e especificações um pouco mais conhecidas, Kotler (1998, p.494-495) torna compreensível os conceitos das categorias varejistas, descrevendo os principais tipos de varejos e a variedade de produtos e serviços oferecidos aos consumidores:

- **Lojas de especialidade:** apresentam uma linha restrita de produtos com um grande sortimento, como lojas de vestuário, artigos esportivos, móveis, floriculturas e livrarias.
- **Lojas de departamentos:** oferece várias linhas de produtos, tais como: produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, produtos de decoração, entre outros.
- **Supermercados:** auto-serviço projetado para atender a praticamente todas as necessidades dos consumidores. Permanecem o tipo de loja de varejo mais visitado pelos compradores, apesar da forte concorrência proporcionada pelas superlojas e lojas de descontos.
- **Lojas de conveniência:** constituem em lojas de pequeno porte, com localização próxima às áreas residenciais, funcionando em horários

prolongados e com preços ligeiramente mais altos. Vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade.

- **Lojas de descontos:** lojas que comercializam mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
- **Varejistas de liquidação:** são assim classificados por oferecem produtos, que foram comprados a preços inferiores aos preços normais de atacado, a preços inferiores aos de varejo.
- **Outlets de fábrica:** são pontos- de- venda de propriedade dos fabricantes e por eles administradas. Normalmente vendem sobras de estoque, itens fora de linha ou produtos defeituosos.
- **Clubes de atacadistas:** atendem a pequenos varejistas e a órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos e algumas grandes empresas. Oferecem preços menores que os praticados na média do mercado.
- **Showrooms de venda por catálogos:** vendem ampla seleção de mercadorias com marcas conhecidas de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes encomendam as mercadorias através de um catálogo na loja e então, retiram essas mercadorias em uma área de expedição dentro da loja.

Em conformidade com a classificação exposta e com o propósito de sintetizá-la, torna-se possível constatar que a loja de especialidade objetiva um consumidor personalizado, isto é, talhado a adquirir determinado produto e mais, sabedor e conhecedor do que necessita. As lojas de departamentos caracterizam-se pela vasta oferta de produtos vendidos por departamentos nas lojas. Este formato de loja se enquadra no varejo de grandes cidades, devido ao porte de suas lojas.

Quanto ao contexto do “supermercado” cabe salientar, que o mesmo estará sendo caracterizado e detalhado no tópico seguinte deste trabalho. Essa postura se faz necessária considerando-se que o mesmo é objeto central do estudo proposto.

Já as lojas de conveniência apresentam o quesito comodidade como fundamental em sua base. Nesse tipo de loja, o consumidor opta por adquirir normalmente algum produto que não adquiriu em um dos outros segmentos varejistas relacionados pelo autor. As lojas de descontos são difundidas no varejo brasileiro somente nos grandes centros urbanos, isto ocorre, devido ao espaço físico gigantesco que estas devem possuir.

Os outlets de fábrica, conhecidos por ponta de estoque e os varejistas de liquidação vêm funcionando na atual estrutura do varejo como válvula de escape para os fabricantes quanto aos defeitos de fabricação e passam a ser à saída de inúmeros consumidores que por razões diversas, podem somente adquirir determinado produto diante de condições inferiores às normais, mediante custos mais baixos.

Por fim os últimos modelos de lojas, que possuem como característica principal atingir a segmentos específicos menores que as demais relacionadas. Também vale destacar que não estão, em sua grande maioria, acessíveis aos consumidores em centros de pequeno ou médio porte.

Contudo, objetivando destacar as divisões e os agrupamentos mais conhecidos na estrutura varejista brasileira, para efeito de uma conceituação mais ampla e precisa, Kotler (1998, p.499) descreve os principais tipos de organizações de varejo:

- **Lojas de Redes corporativas:** composta por duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle, utilizando-se de um sistema central de compras.
- **Rede voluntária:** formada por grupos de varejistas independentes sob o patrocínio de um atacadista, engajado em adquirir grandes lotes de mercadorias e compartilhar o serviço de *merchandising*.
- **Cooperativa de varejistas:** esse sistema é composto por varejistas independentes que estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.

- **Cooperativa de consumidores:** consumidores que contribuem com capital financeiro para abrir a sua própria loja. Votam em suas políticas e recebem dividendos com base em seus níveis de compra.
- **Organização de *Franchising*:** sistema de negócio funcionando como uma espécie de associação contratual entre o franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados (empreendedores independentes que compram o direito de possuir ou operar uma ou mais unidades com a bandeira, a marca e produtos do franqueador).

Nota-se, inclusive nos dias atuais, que a modalidade franquias, vem sendo uma das atividades varejistas que estão mais se expandindo, devido principalmente à flexibilidade existente entre ambas as partes nela envolvida.

Segundo o posicionamento de Kotler (2000, p.564-565), tal como os produtos, os formatos de varejo cumprem fases de crescimento e declínio. À medida que as lojas atuais vão agregando serviços para tornarem-se ou permanecerem competitivas, seus preços e custos passam a aumentar.

Como se percebe, na amostragem realizada até o momento, existem diversificados tipos de varejo e haverá sempre a possibilidade do surgimento de novas modalidades. Na realidade, o que se pode constatar na prática varejista é que os modelos surgem, tomam-se evidentes no mercado, posteriormente enfraquecem e tendem a ser substituídos.

2.4 O SUPERMERCADO - CONCEITOS E FORMATOS

Como foi preteritamente relatado, pretende-se a partir desse instante, realizar uma abordagem específica do setor supermercadista, haja vista que o supermercado, parte integrante das categorias varejistas, consiste no objeto central desse estudo, cabendo desta forma uma descrição mais detalhada de sua estrutura.

Segundo a definição de Kotler (1998, p.494), o supermercado é o auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa

margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e de limpeza e produtos para a manutenção do lar.

Deste modo, constata-se que o foco varejista principal do supermercado é a comercialização de alimentos, porém, devido ao alto nível de competitividade que o mercado moderno oferece, percebe-se uma mudança gradativa no setor, onde a venda complementar de produtos e artigos considerados “supérfluos”, passa a ser uma tendência já visualizada e que a cada dia passa a ser priorizada pelas redes supermercadistas.

Por essa razão, ele acaba chamando a atenção de consumidores das mais distintas classes sociais, mais do que outros segmentos varejistas, uma vez que suas lojas chegam a abranger dependendo do porte, alimentos, vestuários, calçados, eletrodomésticos, peças e acessórios para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, bebidas, produtos voltados para informática entre outros. Esse panorama vivenciado desde décadas passadas, vem a cada dia comprovando a importância dos supermercados no mundo moderno.

É oportuno e relevante destacar que a atividade supermercadista passou a ser regulamentada, por intermédio da Lei nº 7.208, datada de 13 de novembro de 1968, que por sua vez, descreve e conceitua que o supermercado corresponde ao “estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende no mesmo local permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica” (TAKAOKA E NAVAJAS, 1997).

De acordo com Kasper (apud Souza e Leite, 1997, p.167), os supermercados são considerados os maiores laboratórios de marketing do mundo, onde batalhas são travadas pelo consumidor, envolvendo estratégias sofisticadíssimas em busca de espaço, e onde os resultados se medem em unidades vendidas/ m²/ mês.

De acordo com o posicionamento dos autores citados até o presente momento, verifica-se que o fator-chave que caracteriza as lojas de supermercados é o

auto-serviço. Esse fator aliado à condição que proporcionada ao consumidor de optar pela compra de um volume de certo produto somente, como a compra de uma única unidade de determinado produto ou artigo.

Por sua vez, Nielsen (apud Rojo, 2000, p.85) classifica as lojas que comercializam alimentos em lojas de auto-serviço e lojas tradicionais, caracterizando a primeira pela presença do *check-out*, na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto- de- venda (PDV), além disso, possuindo carrinhos ou cestas à disposição dos consumidores, permitindo aos mesmos se auto-servirem. As lojas tradicionais são aquelas, segundo o autor, onde é necessária a presença do vendedor ou balconista, para ser efetivado o processo de compra de um produto.

É relevante salientar ainda, que existem outras especialidades do auto-serviço supermercadista que geralmente são confundidas com as mesmas características dos supermercados. Essas especialidades são denominadas: lojas de conveniência, mercearias e hipermercados.

Quanto à classificação das lojas de auto-serviço, o Informe - ABRAS Associação Brasileira de Supermercados de 2002, apresenta a classificação dos principais formatos de auto-serviço existentes e suas respectivas estruturas funcionais e mercadológicas.

- **Loja de Conveniência** - Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional, próxima às residências. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas e alimentos enlatados. Apresenta preços em média, 15% maiores que os dos supermercados.
- **Loja de sortimento limitado** - Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas. É a loja de desconto.
- **Supermercado compacto** - Instalado em área de 300 a 700 metros quadrados e uma média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece

alimentos e, pode dispensar uma das cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não - alimentos).

- **Supermercado convencional** - Tem área de venda variando entre 700 e 2.500 metros quadrados e uma média de 9.000 itens ofertados. Possui as cinco seções tradicionais e, adicionalmente a padaria.
- **Superloja** - Com área de venda de até 4.500 metros quadrados, possui em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semiprontos e congelados.
- **Hipermercado** - Modelo de loja oriundo da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, têxtil, perecíveis, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000 metros quadrados. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação.
- **Supercenter** - Essa é uma versão americana do hipermercado. Possui as características de uma loja de departamentos com auto-serviço, acrescida de um supermercado. Chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000 metros quadrados.

Em conformidade com o exposto, as lojas de conveniência são estabelecimentos de pequeno porte que vendem produtos de alta rotatividade, em sua maioria. As mercearias, por sua vez correspondem a um departamento de um supermercado, em relação aos itens disponíveis, se comparados com o mesmo. Já os hipermercados, são estabelecimentos com estrutura e área de vendas superiores que os supermercados convencionais.

Quanto ao porte do varejista, Merlo et al. (2004, p.31) afirmam que o segmento varejista de pequeno e médio porte, vem adquirindo crescente importância na economia nacional. De acordo com os autores, conforme classificação da Abras em 2003, as lojas com até 250 metros quadrados destacam-se como formato em ascensão no ano de 2002, representando 19,3% do total de lojas varejistas existentes no Brasil.

Acompanhando essa linha de raciocínio, é possível compreender as razões pelas quais o supermercado é um dos formatos varejistas em que o consumidor sente-se mais adaptado, uma vez que adotando a prática do auto-serviço, o mesmo adquire os gêneros alimentícios e demais produtos que ambiciona para determinada visita.

Logo, constata-se que o supermercado é um dos formatos de varejo que mais se destaca no sistema de auto-serviço, principalmente, por ser o de maior visibilidade e freqüência de visitas.

Assim sendo, devido a essa diversificação estratégica de itens em exposição disponibilizados pelos supermercadistas ao consumidor, poucos foram os setores da economia nacional que apresentaram um crescimento tão acelerado principalmente nos últimos anos, como o setor de supermercados.

Na busca de mensurar o crescimento anteriormente mencionado, a Tabela 1 exposta a seguir, apresenta dados comparativos anuais do estágio do setor supermercadista nos últimos anos.

TABELA 1 – EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA SUPERMERCADISTA BRASILEIRA

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Número de lojas (auto-serviço)	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907
Faturamento do Setor (em R\$ bilhões)*	75,1	77,0	76,8	81,4	79,2	78,3	78,6	79,8
Participação do Setor (% do faturamento sobre o PIB*)	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1
Número de empregos diretos	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631
Área de vendas (em milhões /m²)	n.d. **	n.d. **	12	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9
Número de check-outs	n.d. **	n.d. **	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446

***Todos os valores foram atualizados para 30/06/2003 - **Não disponível**
FONTE: CENSO AC NIELSEN (2003)

Apreciando-se os dados quantitativos expostos anteriormente na Tabela 1, é pertinente se destacar o aumento por volta de 60% no número de lojas e o conseqüente crescimento proporcional do número de empregados diretos, da área de vendas e do número de *check-outs*, participação sobre o PIB estável durante o intervalo considerado e uma pequena oscilação entre o faturamento do setor, demonstrando que o setor supermercadista, vem evoluindo gradativamente para que pudesse alcançar o equilíbrio mercadológico em que se encontra na atual década.

Para Keh e Park (apud Merlo et al., 2004, p.31) a evolução e as conseqüentes transformações no cenário competitivo, vêm ocorrendo devido à reestruturação das organizações com fusões e aquisições, a introdução de novos produtos e serviços e principalmente devido à implementação de inovação tecnológica através de ferramentas com ênfase na resposta eficiente do consumidor.

Verifica-se, portanto, que com a entrada de grupos estrangeiros e os processos de fusões e aquisições, os supermercados configuram-se como um fenômeno que tem movimentado o sistema varejista e a economia de um modo geral. Em função disso, a evolução e ampliação do segmento supermercadista tem despertado a atenção de especialistas, da mídia e eminentemente da concorrência.

2.4.1 A EVOLUÇÃO E O DESEMPENHO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

Com o propósito de tornar o estudo empreendido ainda mais abrangente, faz-se necessário a partir desse instante, mostrar com clareza aspectos cronológicos referentes à sucessiva evolução do setor e os respectivos fatores que evidenciam o desempenho supermercadista ao longo das décadas no Brasil. Desta forma, a origem e a conseqüente evolução gradativa do setor supermercadista, de acordo com Lepsch (1996, p.63), datam de meados da década de 1930, nos Estados Unidos.

Por sua vez, Cyrillo (apud Takaoka e Navajas, 1997, p.24) menciona que o setor supermercadista brasileiro, passou no término da década de 1940 e início

dos anos 50, por um momento de profunda adaptação, chegando a “operar em escala inferior ao seu potencial, em função de características peculiares vigentes na época no Brasil, como: barreiras de ordem legal, problemas de ordem fiscal, e inexistência de vantagens de custos importantes”.

Segundo os autores, o surgimento da modalidade auto-serviço, denominado supermercado, só ocorreu no início da década de 50. Essa demora se deu fundamentalmente por problemas relativos a barreiras de ordem legal e dificuldades de caráter fiscal. Contudo, após sua chegada ao Brasil, no início da década de 50, o supermercado firmou-se como um elemento essencial na estrutura de qualquer cidade brasileira de independente de seu porte, integrando-se definitivamente ao modo de vida dos consumidores.

Ainda em conformidade com os autores citados anteriormente, somente a partir da segunda metade dos anos 60, é que a evolução e modernização do varejo ganharam impulso, principalmente com a entrada do capital estrangeiro, especialmente da França e da Holanda. Eles afirmam também que as conseqüentes alterações ocorridas na economia nacional a partir da remodelação das regras fiscais, proporcionaram condições para que os supermercados pudessem se expandir, passando inclusive a favorecê-los junto a seus fornecedores e mais ainda, permitindo aos mesmos fazer aquisições perante as fontes primárias de produção.

Durante a década de 1970, constatou-se segundo os autores supracitados, uma considerável expansão quantitativa do setor, datando dessa época a introdução do conceito de hipermercado e de supermercado atacadista. Também nessa década, o setor conheceu uma vertiginosa expansão em todo o país, com o surgimento das grandes cadeias e dos primeiros hipermercados.

De acordo com Rojo (2000, p.87), o I Plano Nacional de Desenvolvimento, entre os anos de 1972 a 1974, incorporou entre suas metas, para a área de abastecimento, a expansão das redes de supermercados. Revigorando esta iniciativa, instala-se no Brasil a rede Carrefour, acentuando-se ainda mais o

potencial supermercadista nacional. Ainda para o referido autor, o setor cresceu em proporção direta à competitividade nacional.

Segundo Nielsen (apud Rojo, 2000, p.11), no início dos anos 70, as vendas nos supermercados correspondiam a 26% das vendas de gêneros alimentícios no mercado brasileiro. A partir daí, os supermercados passaram a desenvolver-se chegando em 1997 a atingir uma participação de 86% das referidas vendas.

Já para os anos 80, estava reservada mais uma revolução na estrutura varejista, mais especificamente no contexto supermercadista, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquia pelas principais cidades do país. Contudo, a referida época, passou por momentos de recessão financeira, que afetou o crescimento econômico do país no período, mas que de forma alguma intimidou a abertura de novas lojas e a busca pela absorção de fatias de mercado. Ratificando a condição descrita, Rojo (2000, p.87) coloca que “a rentabilidade do setor vinha diminuindo, incorporando condições comerciais cada vez mais difíceis com os fornecedores”.

Assim sendo, conseqüentemente os anos 80 foram marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades geradas pela alta inflação, a perseguição do governo ao setor e a baixa rentabilidade. Nesse período, as vendas eram realizadas principalmente sob a modalidade a vista, ficando as operações de crédito cada vez mais inviáveis.

Na segunda metade da década de 80, no entanto, o presidente José Sarney, através de sua equipe econômica, implantava o Plano Cruzado. A moeda Cruzeiro, vigente na época, é substituída pelo Cruzado. A população brasileira, de um modo geral, estava satisfeita e muito confiante com a nova postura econômica colocada em prática no país.

Na realidade, os impactos favoráveis causados pelas medidas adotadas no referido período foram ilusórios. Num primeiro momento, o setor supermercadista tinha tudo para comemorar a implantação e a colocação em prática de novas medidas financeiras propostas pelo governo. Entretanto,

passados poucos meses da implantação do novo plano, o governo federal editou o Plano Cruzado II, que segundo justificativas, se editou devido ao descontrole de preços impostos aos consumidores realizado pelos supermercados, considerados na época, um dos vilões da instabilidade da economia nacional. No mesmo governo, o setor supermercadista e a população ainda enfrentaram dois outros planos: Plano Bresser e Plano Verão, editados com intuito de minimizar as tão constantes e inadmissíveis falhas e insucessos dos planos anteriores.

Contudo, no governo seguinte, de Fernando Collor de Mello, o confisco da poupança e a retirada de dinheiro de circulação se constituíram em mais um capítulo de dificuldades pela qual a população em sua grande maioria teve que passar, e que até hoje reflete sensivelmente em parte considerável da economia brasileira.

Diante do contexto nacional vigente no término da década de 80 e início da década de 90, Rojo (2000, p.87) retrata que a acentuada recessão enfrentada pelas empresas nacionais e o clima de incerteza financeira vivido pelas mesmas assolou o setor supermercadista no referido período, fazendo com que estes procurassem reduzir seus custos, e em contrapartida aumentassem sua produtividade e eficiência operacional.

A partir da década de 90, na gestão do Presidente Itamar Franco, o cenário mercadológico começou a prosperar com a queda gradativa da inflação e a conseqüente estabilidade econômica do país, considerando-se o atual estágio vivenciado na época.

Por sua vez, esse período também foi marcado pelo processo de modernização das lojas e a evolução dos conceitos de cliente, bem como o aprimoramento da qualidade nos serviços oferecidos, pelo atendimento ao cliente e pelas aplicações do marketing de relacionamento, aumentando o nível da relação supermercadista com o cliente final.

Em busca de reforçar o exposto, Rojo (2000, p.87), é taxativo ao afirmar que na década de 90, “a concorrência entre os supermercados torna-se acirrada como nunca, a disputa pelo mercado é muito forte e agressiva, sendo que a ênfase em serviços é crescente”.

Deste modo, a partir do Plano Real colocado em vigência, verificou-se a alteração na cadeia de distribuição nacional, uma vez que o Plano alterou conceitos e modificou as atitudes dos consumidores, fazendo com que os supermercados passassem a lutar pela preferência do consumidor, de forma mais competitiva, agregando inúmeras estratégias de marketing à valorização do consumidor.

Portanto, com a implantação do Plano, constatou-se que a economia tornou a moeda nacional mais estável e proporcionou uma inversão de valores, comparando-se o período Pós-Real e antes da atual moeda corrente no país. Uma das contribuições proporcionadas pelo Plano ora implantado foi que o supermercadista passou a enxergar o negócio supermercado sob a ótica da satisfação do consumidor, uma vez que na atual conjuntura, este pode escolher dentre as opções de mercado a que mais lhe é atrativa ou favorável, o que não ocorria com a mesma intensidade em períodos pretéritos.

Já na atual década, verifica-se que o setor continua fortalecido e os empresários supermercadistas cada vez mais procuram colocar em prática ações de marketing eficazes a fim de que venham a obter vantagens competitivas diante da concorrência.

Presencia-se ainda em dias atuais, o setor supermercadista em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentação, mudanças de *layout*, automação, informatização contínua, contratações e treinamento de seus colaboradores, objetivando sempre atingir o consumidor final e a ambiciosa vantagem competitiva, que por sua vez, tornou-se fator de diferenciação, principalmente após a implantação do Plano Real.

Com o objetivo de estabelecer uma noção quantitativa do desempenho supermercadista, constata-se que a participação dos supermercados no sistema nacional de distribuição tem aumentado sensivelmente de ano para ano.

Segundo Rocha e Christensen (apud Souza e Leite, 1997, p.164), “em 1.953, época em que surgiram os primeiros supermercados no Brasil, os supermercados respondiam apenas por 30% do abastecimento nacional de alimentos e afins”. Enquanto que em 1981 de acordo com Kasper (apud Souza e Leite, 1997, p.164), esse número já ultrapassava os 65% de participação.

Em 1991, a participação do setor supermercadista alcançou 80% conforme Silva (apud Souza e Leite, 1997, p.164). De acordo com Nielsen (apud Ângelo et al., 2003, p.151) em 1995 os supermercados aumentavam o percentual para 85%, enquanto que em 2001, segundo dados da ABRAS, o percentual atingiu 87%, sendo que a referida Associação estima para o final da década corrente, índices que apontarão os supermercadistas respondendo em torno de 92 a 95% do abastecimento nacional de alimentos e afins.

Essa exposição reflete a ascendente trajetória percorrida pelo setor, desde as primeiras experiências de auto-serviço no varejo dos anos 50, com a inauguração das primeiras lojas caracterizadas como supermercado, até uma rede de abastecimento com as dimensões atuais.

Inclusive, uma das maiores comprovações do crescente desempenho da atual condição supermercadista vivenciada no país, pode ser justificada pelo interesse das grandes redes supermercadistas em implantações de lojas no mercado interno, demonstrando o acentuado nível de atratividade do mercado brasileiro, e a inserção definitiva do sistema de distribuição e abastecimento nacional no contexto mundial.

2.5 A BUSCA PELA DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA NO SETOR SUPERMERCADISTA

A atual década proporciona expectativas satisfatórias de crescimento das redes de supermercados, podendo ser enquadrada como uma das maiores no sistema de varejo. Essas expectativas podem ser verificadas por parte dos grandes grupos que estão investindo maciçamente no setor através de posturas de diferenciação competitiva, e nas pequenas e médias redes que estão surgindo e dentro de suas possibilidades estruturais, acabam obtendo sucesso principalmente pela grande representatividade no contexto econômico.

Deste modo, para Kotler (1998, p.254), a diferenciação competitiva consiste no ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta de uma empresa diante das ofertas de suas concorrentes.

A preocupação com a diferenciação dos concorrentes, no entanto, de acordo com Blecher (apud Ostwald et al., 2001) relaciona-se não apenas à função apontada como a principal, ou seja, a fidelização de consumidores ao supermercadista, mas também às mudanças recentes no ambiente competitivo do varejo alimentar brasileiro, que tornou a disputa por parcelas de mercado mais acirradas.

Assim sendo, verifica-se no atual contexto mercadológico, que as empresas supermercadistas devem buscar identificar maneiras de diferenciar os produtos e serviços disponibilizados ao consumidor, esperando desta forma, obter vantagens competitivas.

Portanto, é necessário que o supermercadista busque incorporar tecnologias constantes que venham a proporcionar o melhoramento contínuo de sua estrutura operacional, a fim de que consiga atingir seus objetivos competitivos.

Por sua vez, essas tecnologias se bem implantadas, tendem a reduzir custos e despesas operacionais, resultando na redução de preços de produtos, fazendo com que esta redução, quando repassada ao consumidor final, se torne fator

de diferenciação diante da concorrência do setor e na consequente obtenção de vantagens competitivas.

Ainda quanto à diferenciação diante dos concorrentes supermercadistas, Kotler (1998, p.421) afirma que a empresa que almeja diferenciar-se deve atender ou até mesmo exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos.

Contudo, outros fatores de diferenciação passaram a atrair o consumidor a partir da estabilidade inflacionária, quando da implantação do Plano Real. Dentre eles destacam-se a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos pelo supermercadista, nível de atendimento ao consumidor, o formato das lojas, a variedade dos produtos e marcas e o fator promoção com preço abaixo dos de mercado.

Diante dessa perspectiva, Mintzberg (apud Carneiro et al., 1997, p.18), estabelece que a diferenciação por preço, não é o mesmo que minimização de custo de determinado produto. Esta condição se explica porque o custo mais baixo associado com a paridade de preço condiciona à maior margem unitária e podem significar desempenho consistentemente superior ao do concorrente, gerando desta forma vantagem competitiva perante a concorrência do setor.

Também cabe ressaltar neste caso, que a minimização de custo só poderia ser considerada como fator de vantagem competitiva, caso fosse repassada para o consumidor final, ou seja, se o custo refletisse em menor preço para o mercado consumidor.

Com intuito de melhor dimensionar os fatores de diferenciação competitiva, Berry e Parasuraman (apud Kotler, 1998, p.423) constataram cinco determinantes da qualidade de produtos e serviços sob o ponto de vista do consumidor, que por sua vez, são listados a seguir em ordem decrescente de importância.

- **Confiabilidade:** habilidade de desempenhar o serviço ou oferecer o produto ao consumidor com segurança e precisão;

- **Responsividade:** disposição em auxiliar os consumidores e atendê-los com rapidez, principalmente em relação aos serviços;
- **Segurança:** conhecimento e cortesia dos funcionários e a habilidade dos mesmos em inspirar confiança e responsabilidade aos produtos;
- **Empatia:** correspondem ao cuidado e a atenção particularizada aos consumidores;
- **Tangibilidade:** consiste na aparência das instalações físicas, equipamentos e funcionários que prestam o serviço.

Ainda focando-se à diferenciação, verifica-se que o atendimento ao consumidor continua sendo um importante fator visando atingir a postura diferenciada, caracterizando-se na capacidade dos funcionários supermercadistas em receber com cortesia e disponibilidade e acima de tudo, buscando tornar o processo de compra o mais satisfatório possível ao consumidor.

A respeito da valorização e o nível de qualidade de produtos e serviços, Kotler (1998, p.421), alerta ainda para o fato que a empresa deve atentar-se para o foco de percepção do cliente: “Se o serviço percebido ficar abaixo das expectativas do serviço esperado, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor”. E descreve ainda que as expectativas “são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e pela propaganda”. De acordo com Cobra (1986, p.211), “cada cliente compra uma combinação específica de produtos, cada um dos quais deve contribuir para seu benefício pessoal”.

Desta forma, verifica-se que os mecanismos mercadológicos utilizados na disputa pela preferência do consumidor, eficazes no passado, perdem a cada instante espaço nos planos de marketing, que agora recorrem à sofisticação de estratégias tecnológicas e visuais.

Assim, pode-se notar com maior frequência, que os supermercadistas procuram utilizar-se do expediente de veiculação de campanhas focadas nas promoções de preço na mídia impressa ou falada, como elemento de grande atratividade, para criar visibilidade e motivar o consumidor a visitar a loja.

Posteriormente, quando da visita, o consumidor se vê diante de inúmeras opções de produtos e condições para adquiri-los, que na realidade foram estrategicamente inseridos pelo supermercadista objetivando ainda, que ele permaneça o maior espaço de tempo possível no interior do supermercado.

Essa permanência, por sua vez, se faz estrategicamente necessária, a fim de que o consumidor compre o que estava proposto quando se propôs a visitar o supermercado e, como complemento venha a adquirir por impulso outros produtos que venham a encantá-lo.

Inclusive para De Ângelo et al. (2003, p.151), manter o consumidor dentro do espaço físico supermercadista, sujeito aos permanentes e variados argumentos de venda, parece ser algo que estimula a realização de gastos complementares. Diante da permanência, inúmeras razões podem incentivar o consumidor a adquirir num supermercado certo produto que não estava em seus planos iniciais de compra. Dentre as mais comuns, se enquadram o formato em que os produtos estão expostos no supermercado, às condições de preço e formas de pagamento e a forma pela qual foram oferecidos.

Os referidos autores colocam que a própria organização interna do supermercado pode instigar maior consumo e determinar positivamente a diferenciação competitiva. Desta forma, percebe-se que na realidade supermercadista, o projeto arquitetônico, a comunicação visual e o *layout* desempenham papéis cada vez mais significantes na estrutura das lojas.

Assim, as empresas supermercadistas devem dotar suas áreas de vendas com recursos que proporcionem o impacto de encantamento necessário para que os consumidores tornem-se clientes assíduos e satisfeitos, e o supermercadista possa obter vantagens competitivas.

Fundamentando o exposto, Cochia e Machado-da-Silva (2004, p.20-22) descrevem os valores de marketing, de flexibilidade e até mesmo valores de qualidade, orientados a competitividade no varejo alimentício, com medidas

voltadas particularmente ao setor supermercadista, objeto principal do presente estudo.

➤ **Valores de Marketing:**

- Captação das informações de mercado:
 - Características dos diferentes segmentos do mercado consumidor.
- Investimentos para promoção dos seus produtos e conseqüente conquista de espaço entre os concorrentes:
 - Divulgação da marca.

➤ **Valores focados na Flexibilidade:**

- Organizações supermercadistas mais flexíveis:
 - JIT (índice reduzido de defeitos e eliminação do desperdício);
 - Relacionamento com fornecedores;
 - Diferenciação dos produtos:
 - Alimentos diferenciados, adequados aos novos padrões de consumo (congelados e semiprontos).

➤ **Valores voltados para Qualidade de Produtos e Serviços:**

- Vantagem competitiva
- Pesquisa de mercado:
 - Avaliação da qualidade recebida pelo consumidor;
 - Identificação da qualidade esperada num determinado produto ou serviço.
- Sistema de garantia da qualidade:
 - Número de certificações.
- Valorização e capacitação de recursos humanos.

Em conformidade com os respectivos valores voltados para a competitividade no cotidiano supermercadista, torna-se possível constatar que a obtenção e principalmente a sustentação de vantagens competitivas são formadas por uma

série de medidas empresariais, que devem ser colocadas em prática e que, em muitos casos apresenta resultados favoráveis a empresa empreendedora somente a médio ou a longo prazo.

Focando-se a concepção de serviço, como variável estratégica e preponderante nos supermercados, Christopher (1999, p.30) relata que se tornou realidade no meio comercial à idéia de que o serviço é um fator fundamental para a conquista do cliente.

De acordo com o posicionamento de Cobra (1992, p.340), os serviços correspondem às atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para a venda, e são considerados intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos. Sendo assim, é preciso lembrar que todas as atividades estratégicas inseridas na estrutura interna de um supermercado precisam estar bem equilibradas.

E para que possa haver esse equilíbrio, o autor afirma que é necessário que o empreendimento, através de sua alta direção, venha a efetivar um planejamento de marketing coerente com as condições do mercado em que atua. Contudo, é relevante ressaltar que a empresa supermercadista deve colocar em prática ou aprimorar seu planejamento de marketing continuamente, desenvolvendo ações diferenciadas em variáveis controláveis como produto e preço.

No entanto, o supermercadista não deve abdicar das variáveis relativamente incontroláveis, englobando neste caso, fornecedores, consumidores, concorrência, e a estrutura e características do mercado, bem como suas influências políticas e sócio-econômicas.

Neste foco, é possível verificar que o comportamento e as expectativas dos consumidores de supermercados estão mudando. Como conseqüência do mercado brasileiro integrado com a tecnologia global e mais profissionalizada, surge um novo e conseqüentemente, mais exigente tipo de consumidor supermercadista.

Diante das mudanças comportamentais no consumo, Kumar (apud Larán et al., 2004, p.43), retrata que os consumidores atualmente compram um produto que vá ao encontro de certos objetivos ou necessidades, correspondendo às expectativas desejadas por ele. Caso a compra não seja possível, acabam adquirindo o produto que estiver mais próximo de satisfazer suas necessidades.

Este renovado perfil de cliente passa a despontar devido a dinâmica dos acontecimentos mundiais. As informações em tempo real que recebe oriundas de diferentes e sofisticados meios de comunicação são exemplos dessa nova postura, haja vista que passa a expressar melhores seus anseios e necessidades, tornando-se mais exigente e crítico que no passado.

Outra situação perceptível pelo revigorado consumidor, é o fato de que passa a exigir maior índice de qualidade e desempenho nas prestações de serviços e oferecimento de produtos das empresas supermercadistas, objeto fundamental de foco da pesquisa.

Segundo Deighton (apud Larán et al., 2004, p.45), um produto é meramente o potencial congelado para desempenho. Para o autor, os consumidores hipoteticamente escolhem produtos, mas na realidade, consomem desempenhos.

Destaca-se também o processo de aquisição de produtos junto aos fornecedores com o melhor nível aquisitivo possível objetivando a conquista do consumidor num primeiro momento para a busca da manutenção do mesmo futuramente.

Kumar (apud Larán et al., 2004, p.43) ressalta fatores focados na satisfação do consumidor que merecem relevada consideração no atual contexto por parte dos supermercadistas: a abertura de lojas em localizações viáveis; o profissionalismo e a qualificação da equipe de trabalho; os atuais colaboradores, que terão contato direto com o consumidor, que por sua vez, retrata a prioridade da atual composição varejista.

O exposto anteriormente demonstra que atender clientes, nas suas mais variadas necessidades e anseios, está exigindo um esforço superabundante das empresas de varejo mais competitivas.

Por conseqüência, as estratégias de marketing colocadas em prática devem ser diversificadas, uma vez que a disputa entre os concorrentes, pela preferência do consumidor, está cada vez mais acirrada. Diante dessa condição, os supermercados vêm buscando ultrapassar complexos desafios.

Esses desafios abrangem a necessidade da implantação de estratégias de marketing capazes de minimizar as dificuldades na obtenção de vantagens competitivas.

Assim sendo, a habilidade que o supermercadista deve ter ultrapassa a definição do conceito “marketing”, ou seja, na atualidade é preciso uma postura exclusiva dirigida ao consumidor e, em tempo real, independentemente da natureza dos produtos que venham a ser adquiridos.

Procurando dar fundamento ao descrito anteriormente, Kotler (1998, p. 526) afirma que “o marketing moderno exige muito mais do que desenvolver um bom produto, estabelecer um preço atraente e torná-lo acessível aos consumidores-alvos”.

Essa condição vivenciada inclusive pelo setor supermercadista, tornou-se suporte para o conceito de marketing de relacionamento, cuja finalidade é criar e desenvolver relacionamentos de longa duração e que sejam lucrativos sob a ótica empresarial.

Dessa forma, no estudo de uma estratégia de marketing a ser implantada ou aperfeiçoada num supermercado, o ganho de tempo, a maximização do investimento realizado pelo empresário e a satisfação dos anseios mercadológicos do cliente passam a ser algumas das prioridades a serem enfatizadas no cenário mercadológico atual.

Segundo Oliver (apud Larán et al., 2004, p.45), a satisfação do consumidor surge quando ele próprio compara o desempenho de um produto adquirido com as expectativas existentes para o mesmo antes da concretização da compra.

Portanto, quando a ênfase do supermercadista está no consumidor, cada cliente deve ser “único” no momento do processo de aquisição de determinado produto e toda a comunicação com o mesmo deve ser exclusiva e eficaz. Em empresas modeladas desta forma, o sucesso dos negócios tende a ser medido não somente pelo volume de vendas, mas pela manutenção e o desenvolvimento de novos clientes potenciais.

O que se pode verificar na prática supermercadista quanto à satisfação do consumidor, é que a grande maioria das empresas vem procurando evitar deixar o consumidor aborrecido em filas gigantescas, tem melhorado as sinalizações dos departamentos da loja, facilitando e até mesmo induzindo de modo estratégico o processo de aquisição de mercadorias.

Para De Ângelo et al. (2003, p.151), diversas medidas de diferenciação vêm sendo revigoradas pelo supermercadista, proporcionando novos elementos que modificam a cada dia o processo tradicional de compra. Essas medidas por sua vez, englobam a não tão nova, todavia eficiente, entrega gratuita em domicílio, as vendas por telefone, os caixas eletrônicos bancários dentro do espaço físico do supermercado, propiciando comodidade e até certo ponto segurança para o consumidor e o espaço destinado à consumação rápida pelos clientes, as cobiçadas praças de alimentação.

Nessas condições, as empresas passam cada vez mais a se moldarem no novo comportamento do consumidor, passando a se aperfeiçoar e adequar rapidamente ao mercado, através do aprimoramento de sua capacidade organizacional e de seu desempenho estratégico. Assim, mesmo quem não atua profissionalmente no setor supermercadista, ou seja, apenas quem é somente consumidor desse segmento, consegue ter a percepção que principalmente nos últimos anos, o setor supermercadista vem passando por

momentos de concorrência competitiva ainda mais acirrada que em outras épocas entre as empresas inseridas no setor.

Essa percepção evidencia-se segundo os autores, devido à expansão dos ramos de atuação dos supermercados na última década e a ampliação do sortimento dos produtos oferecidos. Desta forma, a composição do *mix* de produtos no supermercado e o trabalho de redução das margens operacionais, constituem nos fatores de competição encontrados e enfrentados constantemente pelos supermercadistas.

Por sua vez, o *mix* de produtos disponibilizados e a redução das margens operacionais têm por metas imediatas aumentar quantitativamente o número de produtos vendidos e principalmente, aumentar o número de consumidores que passam a adquirir esses produtos. O foco secundário, contudo relevante, consiste em encantar esses consumidores ao ponto de transformá-los em clientes satisfeitos e a partir daí o supermercado passar a contar com os mesmos em operações de vendas futuras.

O aprimoramento desses fatores mercadológicos deve ser priorizado a fim de que o supermercado possa atingir a conquista de novos consumidores, a manutenção dos já considerados clientes e principalmente a obtenção de vantagens competitivas diante dos concorrentes.

De acordo com Rojo (2000, p.86-87) na década de 80, período em que muitas redes de lojas apresentaram grandes dificuldades financeiras, alguns especialistas no setor levantaram algumas tendências para o varejo, prevendo inclusive que os hipermercados e as lojas de conveniência teriam grande participação na alavancagem e destaque do setor como se verifica na atualidade.

Procurando fundamentar e contribuir para os esforços desenvolvidos pelos supermercadistas em tempos atuais, Rojo (2000, p.94) por intermédio do *Food Marketing Institute*, procura descrever algumas práticas que têm sido

implementadas em busca de agregar eficiência e qualidade no processo de gestão em supermercados conforme demonstra a Tabela 2, exposta a seguir.

TABELA 2 - PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS IMPLEMENTADAS PELOS SUPERMERCADOS EM BUSCA DE MAIOR EFICIÊNCIA

	Percentual de empresas utilizando cada prática
Gerenciamento de categorias	35,9%
Transmissão eletrônica de dados	36,7%
Reabastecimento contínuo	13,4%

FONTE: ROJO (2000, p.94).

O que pode ser visto nos dias atuais, nos supermercados de maior porte, além de sua eficaz funcionalidade, por intermédio de sua ampla variedade de produtos alimentícios e não-alimentícios, é que os mesmos possuem caráter cada vez mais estratégico sob o ponto-de-vista do consumidor.

Esse caráter estratégico pertencente ao supermercado de maior porte se explica, devido às suas extensas áreas a serem percorridas em busca das seções, onde o consumidor se depara com diversificadas linhas de produtos disponíveis e por sua vez, tende a “consumir pelos olhos” realizando as conhecidas e já mencionadas compras por impulso.

De acordo com Stern (apud De Ângelo et al, 2003, p.154), a compra por impulso ocorre quando o consumidor adquire o item espontaneamente e sem qualquer premeditação. Deste modo, a compra pode ser encarada como uma resposta a um sentimento de urgência.

Contudo, o nível do caráter estratégico atingido pelo supermercado pode ser mensurado a partir da capacidade organizacional dele próprio. Segundo o ECR Brasil (apud Merlo et al, 2004, p.32) para que a capacidade organizacional possa ser estabelecida na empresa supermercadista, e conseqüentemente, a vantagem competitiva possa ser caracterizada, é importante que haja:

- Envolvimento da alta direção através da clara definição de responsabilidades da empresa;
- Conhecimento das ferramentas empresariais utilizadas;
- Estrutura organizacional eficaz orientada para os resultados da empresa;
- Desenvolvimento e treinamento dos colaboradores do supermercadista.

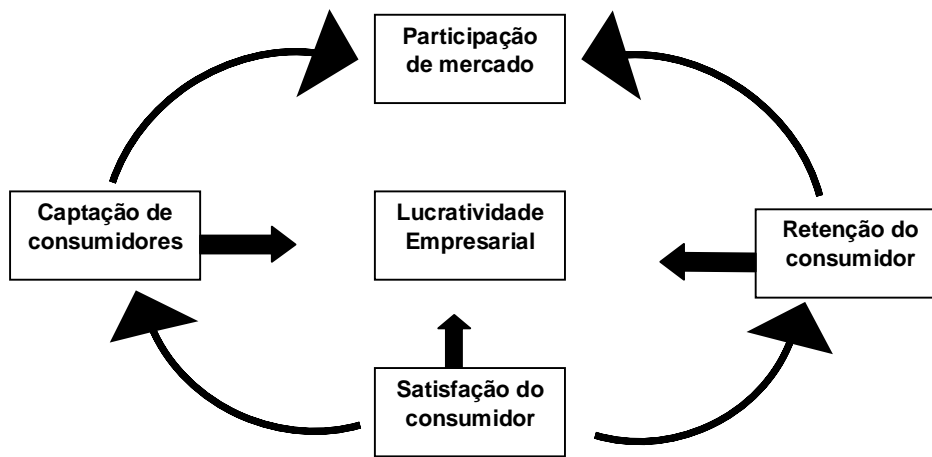
Cabe ressaltar ainda o fator valorização dos consumidores visto sob a ótica da diferenciação competitiva e tão evidente no atual momento supermercadista, que por sua vez, vem sendo difundido cada vez mais por empresas de grande porte do setor, através de mídia televisiva e escrita. Um dos exemplos atuais dessa valorização é o do grupo de redes “Pão de Açúcar”, onde a mensagem “Do jeito que você quer. Do jeito que você gosta.” exprime com clareza e habilidade estratégica o atual foco supermercadista.

Nessa perspectiva, verifica-se que o supermercadista foca-se no atendimento das expectativas do consumidor com a finalidade que este passe a tornar seu cliente potencial, a partir do nível de satisfação percebido e vem utilizando estratégias condicionadas às ações praticadas pela concorrência.

Diante das expectativas dimensionadas pelo consumidor, destacam-se alguns atributos que podem ser priorizados pelos consumidores como indispensáveis em um supermercado: a questão dos preços baixos, o desempenho dos produtos disponibilizados, a qualidade dos produtos oferecidos, o atendimento recebido, o fator quantitativo das ofertas e promoções, a variedade dos produtos disponibilizados para aquisição, a diversificação de marcas dispostas nas seções.

De acordo com essa postura, Kaplan e Norton (1997, p.71), apresentam o grupo de medidas essenciais de resultados dos consumidores, afirmando que o referido grupo é comum a todos os tipos de empresa dos mais diversos setores de atuação e por sua vez, inclui indicadores de participação de mercado, retenção de consumidores, captação e satisfação de consumidores e lucratividade da empresa.

Através da Figura 4, exposta a seguir, verifica-se que a busca pela diferenciação diante dos concorrentes num momento de competição acirrada ao extremo, como é o atual período, requer medidas voltadas exclusivamente para a satisfação e encanto dos consumidores, a fim de que estes se tornem clientes efetivos do supermercadista e não somente consumidores ocasionais.



Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de consumidores, valores gastos ou volumes unitários vendidos).
Captação de consumidores	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos consumidores ou negócios.
Retenção do consumidor	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus consumidores.
Satisfação do consumidor	Mede o nível de satisfação dos consumidores de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade da Empresa	Mede o lucro líquido gerado por clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para satisfazer esses consumidores.

FIGURA 4 - A PERSPECTIVA DO CLIENTE – MEDIDAS ESSENCIAIS.

FONTE: KAPLAN E NORTON (1997, P.72).

Com o propósito de melhor caracterizar a figura exposta anteriormente, Olshavsky e Kumar (apud Larán et al., 2004, p.44) dão suporte à idéia de que a satisfação com bens e serviços corresponde à diferença entre o desempenho percebido, ou seja, o estado atual do produto adquirido e as expectativas pré-compra proporcionadas pelo mesmo.

Ainda quanto à satisfação dos consumidores, Kaplan e Norton (1997, p.74), mencionam que indicadores de satisfação dos mesmos fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa e que a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada.

Seguindo-se o descrito acima, verifica-se que o foco dos supermercados, notadamente os de médio porte, na atual década de moeda “estável” no tocante a concorrência, deve estar centralizado em realizar toda a função supermercadista de forma a se diferenciar de seus concorrentes.

Através de inúmeras estratégias de marketing, os empresários do setor procuram oferecer grande variedade de produtos e marcas, preços competitivos, conforto e comodidade ao consumidor no espaço interno do supermercado.

Na realidade, com o propósito de manter sua posição no mercado ou lutar por uma fatia ainda maior, o êxito em estratégias de marketing eficazes, pode se tornar um relevante instrumento de diferenciação do supermercado de médio porte na busca pelo foco no consumidor e na obtenção de vantagens competitivas.

Outro ponto a ser destacado, segundo De Ângelo et al. (2003, p.151), é que o setor supermercadista corresponde a um dos setores varejistas que mais têm acelerado no avanço tecnológico e na busca em atingir as expectativas do consumidor através da melhoria constante de produtos e serviços disponibilizados ao mesmo.

Nesse sentido, Olson e Dover (apud Larán et al., 2004, p.44) afirmam que as expectativas podem influenciar as percepções de uma compra, porque as

percepções são assimiladas por meio de expectativas e o desempenho percebido tem influência positiva na satisfação.

Desta forma, em concordância com o descrito, verifica-se que as expectativas do consumidor estão relacionadas positivamente ao desempenho supermercadista percebido pelo próprio consumidor.

Em suma, os empresários supermercadistas em busca de expandir-se, devem priorizar a cada momento a utilização de ferramentas estratégicas eficazes que venham a priorizar o foco no consumidor e simultaneamente estejam direcionadas a maximização de seus resultados financeiros, melhorando desta forma seus respectivos índices de lucratividade.

Cash et al. (apud Ostwald et al., 2001) observam que os varejistas, em sua maioria, tentam atingir exclusividade (e assim maiores margens), oferecer valor agregado intrínseco aos consumidores, prover consistência de posicionamento das marcas, proteger *standards* de qualidade, e manter maior controle sobre as linhas de produto.

De acordo com o exposto, com o objetivo de satisfazer o consumidor, a infraestrutura dos supermercados de médio porte deve se aperfeiçoar a cada dia, com equipamentos adequados ao conforto e a praticidade para o consumidor. Dentre as inovações, podem ser verificados: os expositores refrigerados e as máquinas de preenchimento e consulta de cheques, que facilitam o processo para o consumidor e que por sua vez, de forma estratégica evitam falhas no preenchimento, e minimizam os prejuízos financeiros do supermercadista.

Já o supermercado, de uma maneira geral, independente de seu porte, procura oferecer ao consumidor um ambiente que traduza praticidade, conforto, qualidade e foque-se na funcionalidade. Outro detalhe que não deve ser omitido desse estudo foca o supermercadista que na busca pela obtenção de vantagens competitivas, deve se atentar para o nível de atratividade em seu setor de atuação. A dimensão se faz necessária, haja vista, que a relação

estratégia-desempenho relaciona-se com a superação de seus concorrentes, através de dimensões voltadas para o consumidor.

Ratificando o exposto, McGahan e Porter (apud Mello e Marcon, 2004, p.30), estabelecem que as características da estrutura setorial são importantes e não devem ser desconsideradas pelas empresas varejistas, devido às características no nível do setor serem intervenientes na relação entre as características da empresa líder na vantagem competitiva e de suas concorrentes.

Portanto, em conformidade com o mencionado anteriormente, verificam-se inúmeros fatores internos que devem ser considerados pelo empresário quando da abertura ou até mesmo reforma ou ampliação da estrutura de seu estabelecimento supermercadista, com o objetivo de proporcionar as melhores condições sob as quais se darão as decisões de compra e estrategicamente influenciar o comportamento do consumidor dentro do supermercado.

Deste modo, De Ângelo et al. (2003, p.151) enfatiza a importância da estruturação interna do supermercado como aspecto de diferenciação competitiva, bem como a valorização do *layout*, dos equipamentos dispostos, bem como as cores internas e externas do prédio e a iluminação da instalação supermercadista, devendo necessariamente se apresentar de forma coerente com o perfil do consumidor-alvo.

De maneira geral, existem fatores que o consumidor, principalmente o da década atual, com seu grau crítico avançado diante das mais diversas possibilidades de compra que tem a sua disposição, através do acentuado número de supermercados disponíveis, considera e avalia como primordiais e relevantes.

Para os autores, dentre tantos fatores, podem ser mencionados: a disposição e a configuração dos cartazes indicando o preço dos produtos, ambientes de seções sempre limpos e organizados, as gôndolas abastecidas

substancialmente, espaços vagos nas gôndolas, qualidade dos produtos disponibilizados e dos atendentes de seções.

Para Figueiredo (apud Rojo, 2000, p.111) “funcionários desmotivados, insatisfeitos, passarão para o consumidor suas frustrações e raivas”, afirmando ainda, que cabe aos empresários supermercadistas ouvirem e procurarem melhorar as condições de trabalho de seus colaboradores.

Apesar da alta competitividade do setor supermercadista nos últimos anos, percebe-se a ausência, principalmente entre as estruturas dos supermercados médios, de muitos serviços considerados essenciais, que em casos específicos, poderiam servir de aliados para o alcance da satisfação do consumidor e da vantagem competitiva. Dentre algumas visualizadas no cotidiano dos grandes centros, cabem ser descritas: o funcionamento prolongado de lojas incluindo o período noturno, estacionamento exclusivo e sua devida segurança, serviço de atendimento personalizado ao consumidor a fim de que o mesmo possa ter condições de expressar-se ou eliminar algum tipo de dúvida e a questão dos consumidores portadores de deficiências que ainda em pleno século XXI passam por constrangimentos em algumas lojas e dificuldades de acesso às mesmas.

Por outro lado, os supermercadistas, de acordo com Kotler (1998, p.507) podem avaliar através de quatro indicadores, o nível de eficácia de suas lojas, ou seja, se suas atuais estruturas estão sendo consideradas satisfatórias, excelentes ou necessitam de melhorias. Os indicadores propostos pelo autor são:

- Número de pessoas que passam pelo ponto onde está localizado o supermercado em um dia normal;
- Porcentagem de pessoas que entram na loja;
- Porcentagem das pessoas que realizam aquisições no supermercado;
- Média de gasto por compra realizada.

Diante do exposto, verifica-se na atual conjuntura supermercadista, que o empresário do setor com intuito de maximizar o potencial de vendas da loja, deve procurar estar sempre estreitando seus laços mercadológicos com o consumidor, se possível encantando o consumidor-alvo condicionando consideravelmente a empresa à diferenciação diante do mercado concorrente.

Assim sendo, Barney (apud Vasconcelos e Brito, 2004, p.54) confirma que uma empresa tenderá a obter vantagens competitivas diante dos competidores do setor buscando implementar uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo utilizada por seus concorrentes potenciais.

Portanto, no atual contexto competitivo, o empresário varejista, em especial o supermercadista, percebe que uma soma de atributos e fatores relevantes o levará a atingir ou não a ambicionada vantagem competitiva para com seus competidores diretos. Desse modo, os supermercadistas devem direcionar cada vez mais seus produtos às necessidades do consumidor, por intermédio de eficazes e coerentes ações estratégicas aplicadas às tendências do mercado a ser conquistado.

Como exemplos dessa evolução contínua, podem ser citados: a modalidade de crédito disponibilizada ao consumidor (supermercados possuindo seu próprio cartão de movimentação de compras), as trocas de mercadorias e produtos (hoje realizadas com mais profissionalismo e interesse) e a modalidade atendimento (sendo sempre aprimorada, uma vez que nos dias atuais torna-se fundamental nas estruturas supermercadistas).

Deste modo, no atual sistema varejista, cabe ao supermercadista definir as estratégias de marketing a serem utilizadas, com o propósito de alcançar níveis de competitividade, a fim de que possa obter e sustentar vantagens competitivas no mercado em que atua.

Para Vasconcelos e Brito (2004, p.55) as vantagens competitivas a serem obtidas, serão alcançadas, com a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos, ou seja, próprios da empresa que almeja obtê-las sobre o seu

desempenho durante determinado período, excluindo-se fatores temporais e erros estatísticos.

Nesse sentido, a fim de que consiga obter sucesso na definição das estratégias a serem colocadas em prática, o supermercadista deve identificar o perfil dos consumidores e seus respectivos graus de satisfação e insatisfação, bem como suas expectativas, e as possibilidades de melhoria, dentro do contexto supermercadista.

No entanto, o empresário supermercadista deve se atentar a relevância das estratégias de marketing, pois a partir delas, o foco estará voltado para o consumidor, e automaticamente se tornará menos complexa à obtenção de vantagens competitivas diante da concorrência.

Neste instante, busca-se dissertar um pouco mais sobre conceitos e definições de estratégia, antes de aprofundar no contexto mais específico das estratégias de marketing. Tal postura justifica-se, uma vez que “estratégia” é um termo de larga utilização no marketing, apresentando variadas definições e inúmeras maneiras de aplicações na composição varejista, em especial, no setor supermercadista.

2.6 AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS SUPERMERCADISTAS

De acordo com Araújo e Easton (apud Cochia e Machado-da-Silva, 2004, p.15), estratégia pode ser definida como a consistência nas ações derivadas de combinações de elementos, temporariamente alinhados, que envolvem práticas materiais e sociais, bem como relações internas e externas da organização.

No meio empresarial, pode-se dizer que estratégia é um processo evolutivo de adaptação, interação e aprimoramento das organizações com os ambientes internos e externos. Atualmente a estratégia é amplamente utilizada no mundo dos negócios constituindo-se numa ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

Por sua vez, a origem do conceito de estratégia tem familiaridade com a área militar. É uma palavra derivada do grego *strategos*, que significa a arte de planejar e executar movimento e operações de tropas de um exército, ou, ainda, a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.

A terminologia estratégia de acordo com Mintzberg (apud Gimenez et al., 1999, p.55) deve ser vista como um padrão em um conjunto de decisões que levam aos comprometimentos de ações e de recursos organizacionais.

Para Porter (apud Kotler, 2000, p.102) a estratégia pode ser definida como “a criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Seguindo os conceitos descritos, constata-se por exigência de um ambiente extremamente competitivo, vivenciado na atualidade principalmente, que o raciocínio estratégico se instalou nos processos de gestão empresarial de forma determinante e com o propósito de permanecer e se fazer predominante no mercado.

Ressalta-se ainda que na análise sobre a evolução dos estudos realizados a respeito da estratégia, sobressai-se dentre as demais o conceito atinente à abordagem do posicionamento competitivo.

Essa abordagem que por sua vez, forma a Escola do Posicionamento, consiste numa definição desenvolvida e elaborada por Mintzberg (2000, p.69) em que o mesmo descreve a evolução dos estudos de estratégias, desde o desenvolvimento de perspectivas integradas, passando pela especificação de conjuntos coordenados de planos até atingir às propostas de Porter, em 1980, sobre posições estratégicas genéricas, abordando a formação estratégica como um processo analítico.

Na busca de definições e conceituações para o termo estratégia faz-se necessário apresentar o posicionamento de Prahalad et al. (1999, p.281) a respeito da “intenção estratégica”, que, segundo eles, vislumbra a obsessão da

organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para essa projeção e a conseqüente vantagem competitiva.

Todavia, Porter (2000, p.23), preocupado com os embaraços conceituais, aproveita para definir o que não é estratégia. O autor afirma que a reestruturação, as fusões ocorridas num segmento, à consolidação de um setor e até mesmo as alianças não podem ser definidos como estratégia.

Deve-se ainda explicitar que na estrutura supermercadista, a tarefa de formulação de uma estratégia deve considerar quatro fatores básicos, capazes de determinar os limites para a empresa. São eles: os pontos fortes e pontos fracos da organização e as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente competitivo externo.

No foco de se analisar e constatar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos Kotler (2000, p.100) chama a atenção para o fato de que uma coisa é perceber oportunidades atraentes para a empresa e outra bem diferente é ter a competência suficiente para ser bem sucedido nessas oportunidades. Por essa razão, as empresas supermercadistas precisam fazer uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas, onde quer que as mesmas estejam.

A identificação das oportunidades irá depender, portanto, da capacidade da empresa em acompanhar tendências e mudanças significativas no mercado. Se por um lado as oportunidades não são percebidas por todas as organizações, por outro as ameaças parecem ter configuração e visibilidade única para todo o mercado.

Inclusive, Kontes (2004, p.19) descreve que na atualidade, a maioria das grandes empresas reconhece a necessidade de mudança e, segundo ele, tentam modificar ou adaptar sua atual estrutura às necessidades contemporâneas, buscando alcançar níveis de excelência e de vantagem competitiva.

Ainda, segundo os ideais de Kotler (2000, p.99), a ameaça é imposta por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.

Entretanto, no setor supermercadista, pelo que se percebe o conceito de ameaça quase sempre se refere de forma imediata aos concorrentes, essencialmente com suas ações agressivas na política de preço e de expansão dos negócios. Desta forma, os supermercadistas, estão buscando cada vez mais a concorrência, como ponto de partida para o desenvolvimento ou aprimoramento de suas estratégias.

Cada vez mais se pode visualizar que os supermercadistas, diante do cenário exposto até o presente momento, dispõem de amplas opções de alternativas para selecionar as estratégias de marketing que devem ser utilizadas em suas lojas, com intuito focado na obtenção e manutenção da vantagem competitiva.

Detalhando esse raciocínio, Kotler (2000, p.98) descreve que a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar maior valor para o cliente e que conseguir manter esse valor ao longo do tempo.

Nesse sentido, de acordo com Ferrell (apud Morita, 2004) é importante que ao traçar a estratégia de marketing os planejadores se coloquem na posição do consumidor para tentar entender como ele reage à estratégia de marketing. Um bom entendimento do consumidor potencial e das reações dos concorrentes pode reconhecer a necessidade de mudar a estratégia, o que é muito melhor do que fazer isso após ela ter sido implantada.

Diante desse desafio, Canedo e Kruglianskas (1999, p.131) afirmam que é necessário que o empreendedor supermercadista desenvolva habilidades gerenciais e que os supermercados de pequeno e médio porte busquem a satisfação de seus clientes, e colocam de forma incisiva, que para satisfazê-los, os supermercadistas devem inicialmente conhecê-los.

Assim sendo, percebe-se desta maneira, no contexto atual, que existe a necessidade por parte das empresas supermercadistas, de serem cada vez

mais versáteis, possuindo habilidades através de suas respectivas capacidades estratégicas, utilizando-se de eficiente sistema operacional e de recursos em suas devidas estruturas internas, com o propósito de satisfazerem seus clientes.

Para Ferrell (apud Morita, 2004) o propósito da implementação das estratégias é mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e no lucro. Em sentido mais amplo, refere-se a como a empresa gerenciará seus relacionamentos com os consumidores, de maneira que obtenha vantagens competitivas sobre a concorrência.

De acordo com o posicionamento dos referidos autores, constata-se que uma das maiores dificuldades na implementação das estratégias para um supermercado concentra-se na percepção e na habilidade que a alta direção, normalmente tomadora de decisões, deve ter com relação à capacidade que a empresa deve possuir de adaptação aos fatores de mercado.

Cabe se estabelecer ainda, que as respostas às possíveis dificuldades e transformações externas vão depender da criatividade, do dinamismo dos tomadores de decisão e da otimização dos recursos internos, objetivando o crescimento e o aprimoramento de sua posição competitiva diante da concorrência.

Todavia, deve-se ressaltar que a posição de mercado a ser conquistada ou aumentada, irá depender da determinação dos objetivos e metas traçados previamente pelo supermercadista. Nesta linha de pensamento, Moen (apud Perin e Sampaio, 2004, p.78), afirma que um dos argumentos importantes quanto à posição de mercado, é que as empresas de maior porte possuem mais recursos (financeiros, tecnológicos, de pessoal) e desta forma, estão aptas a adquirir economias de escala, tornando-se cada vez mais competitivas.

Partindo-se do exposto anteriormente, cabe ressaltar que os supermercadistas de menor porte, devem viabilizar estratégias de marketing diretamente proporcionais às suas estruturas organizacionais, ou seja, condizentes às suas condições competitivas.

De acordo com Ferrell (apud Morita, 2004) a estratégia de marketing de uma organização é delineada a partir da missão corporativa e dos objetivos a serem alcançados, para isso integra os esforços a fim do cumprimento destes. As estratégias podem ser entendidas como o processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa.

Deste modo, verifica-se de forma acentuada na atual estrutura do setor supermercadista, redes de grande porte, situadas nos grandes centros urbanos fazendo aquisições de redes menores a fim de ampliar sua participação em relação à sua respectiva fatia no setor. Outras, por sua vez, preferindo promover reformas, modernizando seus espaços físicos, investindo em melhores equipamentos, apostando em tecnologia de informação e distribuição em busca de diferenciação competitiva diante da concorrência.

Outra ocorrência visualizada nos dias de hoje, abrange os supermercados de maior porte investindo na adoção de marcas próprias. Esse processo, que vem sendo colocado cada vez mais em evidência, é parte integrante dos planos estratégicos de marketing dessas empresas.

Contudo, esses planos nos quais estão inseridas as estratégias de marketing, de modo geral, são orientados por variáveis controláveis e variáveis incontroláveis.

As variáveis controláveis de acordo com Kotler (1998, p.97-98) consistem naquelas passíveis de gerenciamento, que podem ser redimensionadas ou modificadas conforme as necessidades empresarias e as exigências do mercado: Produto, Preço, Praça (ou distribuição) e Promoção. As variáveis incontroláveis, por sua vez, se dividem em forças micro ambientais e macro ambientais e não podem ser gerenciadas por nenhuma empresa, pois são forças externas que influenciam as ações de marketing de todos os competidores do mercado.

Porter (apud Carneiro et al., 1997, p.8) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas, que por sua vez, fornecem um eficaz ponto de partida para o raciocínio estratégico: Estratégia de Liderança no Custo Total, Estratégia de Diferenciação e Estratégia de Foco.

Segundo Carneiro et al. (1997, p.9) a estratégia de liderança no custo total tem como ponto central fazer com que a empresa se empenhe para chegar aos menores custos de produção e distribuição que seus concorrentes. Desta forma, o custo mais baixo torna-se um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, principalmente ao fator guerra de preços.

Para Porter (apud Carneiro et al., 1997, p.9) somente pode existir um líder em custo numa indústria, pois caso contrário, a batalha entre as empresas concorrentes pela liderança em custo, poderia ocasionar uma guerra de preços com conseqüências sensíveis para a estrutura dessa indústria.

A estratégia de diferenciação, proporcionada pelas empresas, em conformidade com Carneiro et al. (1997, p.9-10) caracteriza-se pela procura por um desempenho superior e inigualável, com características que diferenciem o produto para com o similar do concorrente e traga, por conseguinte, maiores benefícios para os clientes.

Diferentemente do que expôs quanto à estratégia de liderança nos custos, o autor afirma que “pode haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos dos demais”. Nesse caso, o autor condiciona a diferenciação, estipulando que, por exemplo, é possível uma empresa ser líder em qualidade, tecnologia, preço ou design, no entanto, não em todos simultaneamente.

Por sua vez, em conformidade com Carneiro et al. (1997, p.10) a estratégia de foco, se baseia no fato de que a empresa terá condições de atender melhor

seu alvo estratégico, ou seja, seu público alvo restrito do que os concorrentes que almejam focar-se na totalidade do contexto empresarial.

Em consonância com o que foi descrito anteriormente, a Figura 5 apresentada a seguir, evidencia que a estratégia de foco pode ser considerada aquela em que o negócio se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa pode conhecer mais intimamente esses segmentos e empreende a liderança de mercado em custos ou diferenciação dentro do mercado-alvo.



FIGURA 5 – AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.

FONTE: PORTER (1980)

De acordo com a Figura 5 apresentada, que por sua vez, menciona o mercado amplo e o restrito, cabe ressaltar a relevância da terminologia mercado-alvo. Para Churchill (apud Morita, 2004), mercado-alvo é aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focalizar sua estratégia de marketing. O autor afirma que para a determinação do mercado-alvo, o gerente de marketing deverá fazer uma análise de atratividade de mercado, ou seja, a demanda potencial para o produto, e a análise de competitividade, ou seja, a avaliação das vantagens competitivas do produto em relação à concorrência.

Entretanto, em busca de uma particularização do tema a ser desenvolvido e estudado, constata-se a necessidade de se descrever as estratégias implantadas ou utilizadas pela empresa supermercadista, objeto central da pesquisa.

Conforme Souza e Leite (1997, p.168), as estratégias supermercadistas possuem como variáveis relativamente controláveis as seguintes ações de marketing: linha de produtos; decisões relativas à área de vendas; localização; ambientação e decoração; política de preços; decisões de *layout* e de *merchandising*; política promocional; comunicação na empresa supermercadista; atendimento no auto-serviço e serviços adicionais.

Todas as ações de marketing descritas têm obviamente, sua relevância na estrutura mercadológica supermercadista, sendo assim, o presente trabalho buscará concentrar-se nos conceitos e definições atinentes as variáveis descritas anteriormente.

De acordo com Kotler (1998, p.97) as ações de marketing abrangem um conjunto de elementos estratégicos que a empresa se utiliza para atingir seus objetivos mercadológicos no mercado-alvo. Na realidade, percebe-se cada vez mais que a busca das empresas supermercadistas restringe-se aos segmentos de maior lucratividade, partindo-se dos conceitos e modelos atuais do marketing moderno.

Assim sendo, os supermercadistas procuram partir de uma seleção do mercado alvo para a seguir, focarem-se nas demais decisões estratégicas. Desta maneira, o mix de produtos e serviços, a política de preços, a distribuição e a localização do ponto- de- venda e as demais estratégias de marketing são estipulados ou escolhidos conforme o mercado em que se tem pretensão atingir.

Com o propósito de focar as estratégias de marketing aplicadas no setor supermercadista, resolveu-se a partir desse instante correlacioná-las e defini-las, a partir da configuração dos Quatro P's, já abordada em seção anterior, a

fim de que se possa ter um melhor entendimento conceitual e o seqüente entrosamento das mesmas, nas ações ocorridas nos supermercados.

2.6.1 ESTRATÉGIAS DE PREÇO EM SUPERMERCADOS

Segundo Kasper (apud Souza e Leite, 1997, p.170) as estratégias que estabelecem as políticas de preços nos supermercados brasileiros estão baseadas na concorrência direta e indireta, na política econômica do governo e nos custos operacionais e variáveis.

Por sua vez, Berry (apud Perin e Sampaio, 2004, p.78) entende que por intermédio do porte da empresa, a mesma consiga atingir maior poder de barganha junto a fornecedores, e como consequência dessa conquista, venha a adquirir o produto a ser disponibilizado ao consumidor com menor custo que o concorrente de porte inferior. Desta forma, como estratégia de preço, a empresa de maior porte repassa ao consumidor o referido produto com preço mais baixo que a concorrência.

Verifica-se através do exposto, uma visão já empregada, e que sem objeção alguma pode ser considerado como a decisão-chave para o supermercadista garantir o seu índice de lucratividade ou até mesmo aumentá-lo. Essa decisão abrange a compra eficaz e conveniente da matéria-prima ou dos respectivos produtos a serem colocados a venda para o cliente final. Verifica-se dessa forma, que as decisões estratégicas de preço passam impreterivelmente pela decisão do *mix* de produtos, que por sua vez, será descrito em capítulo próprio.

Quando um supermercado passa a oferecer produtos ou serviços diferentes que a concorrência, os preços quase sempre acompanham a tendência de busca por uma clientela mais seletiva, ou seja, aquela de poder aquisitivo condicionado a adquirir determinado produto que possui algum serviço diferenciado agregado ao mesmo. Assim sendo, pode-se estabelecer que o preço atribuído a um produto deva por sua vez, corresponder aos benefícios agregados ao mesmo.

Com o propósito de ilustrar essa condição, pode-se verificar no cotidiano que o preço de uma passagem de avião é logicamente superior à passagem de ônibus, contudo, a rapidez e o conforto que consistem em alguns dos benefícios que são proporcionados pelo avião fazem com que este seja diferenciado diante do ônibus, portanto seu preço “corresponde” aos benefícios disponibilizados ao consumidor.

Assim sendo, Kotler (1998, p.435) expõe que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, enquanto que os demais, segundo o autor, geram custos e ratifica descrevendo que a estratégia focada no preço é considerada a mais flexível do composto, devido à possibilidade de mudança contínua e rápida.

Desta forma, os empresários do setor necessitam empregar estratégias e políticas de preços que possuam caráter motivador e encantador ao consumidor, com alguns itens com preços baixos servindo como atrativo para a visita ao ponto- de- venda. A adoção de lojas simplificadas, sem a oferta de serviços agregados, por exemplo, levará o supermercadista à prática de preços baixos, sem esquecer obviamente da necessidade do lucro para a permanência e estabilidade do negócio no mercado.

Com essa medida sendo efetivamente colocada em prática, o supermercadista acaba, estrategicamente, motivando o consumidor a compra de outros itens com preços mais elevados, ou seja, numa espécie de “compensação”, que na maioria das vezes agrada quem fez a aquisição e deixa o supermercadista satisfeito.

Corroborando o exposto, Kaplan (apud Cobra, 1992, p. 467) atesta que existem dois objetivos importantes que a empresa deve ter em sua base mercadológica: “acompanhar ou seguir a concorrência e subordinar o preço à diferenciação do produto”.

Nesse sentido, segundo Cobra (apud Morita, 2004) uma empresa pode utilizar as seguintes estratégias de marketing que envolvem preço:

- Estratégia *Premium*: Produto de alta qualidade, com a prática de preço alto, visando uma faixa alta do mercado, denominada faixa *premium*.
- Estratégia de penetração: Produto de alta qualidade, visando-se obter uma rápida penetração de mercado, praticando preço pouco abaixo dos concorrentes.
- Estratégia de superbarganha: Produto de alta qualidade, a preço baixo, significando tentativa de valorização do produto e rápida lucratividade.
- Estratégia de qualidade média ou comum: Prática de preço condizente com a qualidade objetiva numa parcela justa do mercado.
- Estratégia de barganha: Oferecer produto de qualidade média a preço baixo, significando barganha com distribuidores e consumidores.
- Estratégia de artigos de qualidade inferior: Preço médio para um produto de baixa qualidade estando associada a uma política de obter vantagem da imagem da marca.
- Estratégias de preços baixos: Produtos de baixa qualidade correspondendo à estratégia de preço baixo (maior quantidade vendida).

Diante das estratégias de marketing mencionadas, do grau de competitividade a cada momento mais acirrado no setor e do nível de consciência do consumidor quanto ao valor dos produtos, é possível se verificar que a política de preços tem sido uma das ferramentas de marketing mais utilizada pelos empresários supermercadistas. Na Figura 6, exposta a seguir, Kotler (1998, p.437) descreve seis etapas fundamentais para o processo de fixação de preços numa empresa.

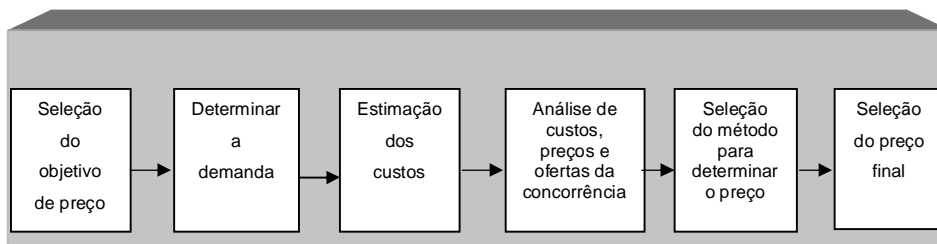


FIGURA 6 - ESTABELECIMENTO DE UMA POLÍTICA DE PREÇO

FONTE: KOTLER (1998, P.437)

Seguindo-se o balizamento do autor, nota-se que o supermercadista que procurar direcionar o seu empreendimento seguindo respectivamente às etapas acima descritas, tende a obter vantagem competitiva sobre o seu concorrente.

Portanto, observa-se em conformidade com a Figura 6, caracterizada anteriormente, que o supermercadista deve considerar vários fatores ao definir a política de preços que será implantada na sua empresa. Isto pode ser confirmado, uma vez que o fator concorrência também deverá ser analisado, como foi exposto na quarta etapa mencionada na figura, obtendo-se a noção real do posicionamento do rival diante da política de preços aplicada a determinado produto ou serviço.

Para Kotler (1998, p.437), “quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será o estabelecimento do preço”. Desta forma, a empresa supermercadista deve decidir o que pretende realizar e alcançar mercadologicamente com o produto que se deseja estabelecer uma política de preço.

Ainda segundo Kotler (1998, p.443), a empresa deve estar consciente dos preços e ofertas pertencentes aos concorrentes, com o propósito de utilizá-los como ponto de referência para que possa estabelecer seu próprio preço.

Contudo, constata-se que o foco no preço tem causado controvérsia entre os grandes fornecedores, que defendem a importância das marcas na diversificação dos produtos disponíveis nos supermercados, alegando que os consumidores, em sua grande maioria, procuram quase sempre qualidade e não estão dispostos a comprar qualquer produto.

Como forma de atestar a condição acima, Aaker (apud Hexsel e Toni, 2003, p.60) destaca que o nome da marca e o seu respectivo significado, quando combinados, tornam-se um dos principais recursos estratégicos da empresa, e conseqüentemente, uma das principais vantagens competitivas sustentáveis que a mesma pode construir.

No dia a dia supermercadista, percebe-se que inúmeros consumidores dão preferência por diversidade de marcas, principalmente entre os produtos básicos. O que se percebe, é que cada vez mais inúmeros estabelecimentos, de grande porte em sua maioria, estão apostando na estratégia de marcas próprias, que vem crescendo no país nos últimos anos.

Desta forma, a adoção da estratégia de marcas próprias pelos supermercados pode significar de acordo com Hughes (apud Lepsch, 1999, p.77) a oferta de preços mais baixos aos consumidores, uma vez que aumenta o poder do varejista diante dos concorrentes e dos fornecedores da cadeia produtiva.

Nesse sentido, Bearman e Evans (apud Ostwald et al., 2001) colocam que as marcas próprias, além de serem mais lucrativas para os varejistas, podem ser melhor controladas pois não são vendidas pelos concorrentes, são mais baratas para os consumidores e podem construir uma maior lealdade dos consumidores para com os varejistas.

Assim sendo, além do menor preço, esses produtos possuem a qualidade garantida pelo supermercadista, fortalecendo dessa forma a relação do consumidor versus supermercado, favorecendo o alcance do fator “fidelidade” ao supermercado que por sua vez, condiciona o supermercadista à obtenção da vantagens competitivas.

De acordo com o exposto, de todas as estratégias aplicáveis ao setor, o preço baixo e as ofertas e promoções, nesta ordem, ainda podem ser considerados os principais atributos nos quais os consumidores supermercadistas valorizam no momento de realizarem a aquisição de um produto.

Verifica-se ainda que atualmente, em busca de estimular o processo de compra do consumidor, muitos supermercados têm adotado estratégias do tipo “Grandes marcas e ofertas que são um sucesso”, a tradicional “Preços baixos todos os dias”, passando por “É preço, é perto, é campeão”, chegando até mesmo a “Garantimos o menor preço todos os dias”, no tocante a política de preços empreendida pelos mesmos.

Por sinal, essa última estratégia aplicada, tornou-se o verdadeiro objeto de desejo dos supermercadistas, pois de acordo com Borges Jr. (1999, p.173) o preço mais baixo oferecido se constitui em incentivo ao consumidor, que por sua vez, passa a realizar as compras na loja que possui as melhores opções de preço para determinado produto.

Verifica-se, que a disputa com o foco no preço baixo ocorre constantemente e como foi descrito, das mais variadas maneiras. Todavia, a decisão de preço apresenta grande capacidade de influenciar e delinear o nível de competitividade vigente em determinado setor supermercadista.

Com relação ao nível de competitividade, Cobra (2003) alerta que os novos caminhos exigem uma aguçada percepção das tendências de mercado, tendo em vista propiciar êxtase e encantamento aos clientes, os quais estão cada vez mais exigentes e conscientes de seu poder de compra.

Efetivamente, todas as alternativas estrategicamente propostas e aplicadas pelos supermercadistas não podem ser desprezadas. Contudo, como já foi descrito, o consumidor globalizado em sua maioria, já não é mais o consumidor de décadas atrás que adquiria determinado produto, sem realizar sequer uma tomada de preços. Também, é válido ressaltar que o fator competitividade não foi em outras décadas alvo de tamanha visibilidade como o é atualmente.

De acordo com o exposto, Johnson (apud Ostwald et al., 2001) afirma que os consumidores estão se tornando mais conscientes sobre "valor" pois na atualidade, não apenas os consumidores "que não têm poder aquisitivo" se interessam pelo valor de produtos e serviços, mas também os "que têm poder aquisitivo" estão tomando decisões baseadas no valor do que compram.

Outra consideração válida que pode ser evidenciada diz respeito às estratégias voltadas para o consumidor. Os maiores supermercados que por conseqüência possuem maior poder de negociação com fornecedores, nem sempre garantem preços menores nas gôndolas que seus concorrentes de menor porte.

O que, pode ser verificado na atual conjuntura do setor, é que os supermercados menores, sem a sofisticação dos grandes e com estrutura teoricamente inferior, vem despontando consideravelmente e insistem em provar a cada dia, que são capazes de colocar em disponibilidade preços baixos em diversos departamentos chegando a alguns casos, a superar os preços da alta concorrência.

Focando-se ainda a questão dos preços baixos, Kotler (1998, p.451-452) descreve algumas técnicas de fixação de preço para estímulo às compras realizadas pelo consumidor. Dentre as mais relevantes e aplicadas no contexto supermercadista, destacam-se:

- **Preço isca:** supermercados e lojas de departamento freqüentemente reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas.
- **Preço de ocasião:** as lojas estabelecem preços especiais em certos períodos do ano para atrair um número maior de consumidores.
- **Cupons de desconto:** os consumidores recebem cupons a fim de façam a aquisição de determinado produto de certo fabricante, por um período de tempo estipulado.
- **Desconto psicológico:** estratégia que parte de um produto com preço superior, para a seguir estar em promoção com desconto substancial. Exemplo: "O preço era R\$ 4,69. Só hoje você paga R\$ 3,99".

Para Cobra (1992, p.476) existem outros fatores, além do preço, que influenciam a decisão de compra e ratifica, limitando inclusive o citado fator, quanto à motivação de compra do consumidor, ou seja, o fator preço tem seu devido grau de relevância, contudo, não deve ser considerado como único para o supermercadista, e muito menos para o consumidor nas aquisições realizadas.

Ainda para Kotler (1998, p.452), "as estratégias de preço promocional são um jogo de soma zero". Sendo assim, quando funcionam, a concorrência corre atrás e copia, fazendo com que elas percam sua eficácia ao longo do tempo.

Assim sendo, pode-se atestar que as estratégias e táticas de preço, norteadas pelas políticas estabelecidas pelos supermercadistas, objetivam a maximização do volume de vendas e dos lucros, criando uma boa imagem da empresa e garantindo a estabilidade do negócio, bem como a preferência do cliente.

2.6.2 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO NO CONTEXTO SUPERMERCADISTA

De acordo com Kotler (1998, p.507) para os varejistas, existem três chaves para o sucesso da empresa supermercadista: “localização, localização e localização”.

Portanto, fica evidenciado, que um dos desafios iniciais e mais complexos que o empreendedor supermercadista deve ter em mente para estabelecer um novo negócio, diz respeito à localização em que se pretende instalar o supermercado. Na decisão pelo local de instalação, os supermercadistas devem considerar como fator decisivo a sua visibilidade física.

Por sua vez, essa visibilidade pode ser indicada pelo grau de facilidade e a intensidade com que a loja é percebida pelos consumidores nos mais variados tipos de veículos, motocicletas ou pelos pedestres.

Atualmente, o processo de seleção de novos pontos para instalação de supermercados em alguns casos, passa pelo estudo minucioso realizado por empresas especializadas em pesquisa de localização, que formalizam diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica para a implantação de um supermercado.

Contudo, nos pequenos e médios supermercados, praticamente não se aplica o descrito. O que se percebe quase sempre é a própria ação dos empresários que por meio de avaliações do mercado-alvo que se pretende atingir tomam decisões próprias, às vezes intempestivas, e partem para a abertura da loja.

Na realidade, as decisões de localização do supermercado com auxílio profissional, ou seja, tomadas mediante o aval de um técnico especializado englobam fatores de relevância comprovados. Dentre esses fatores, o que

pode ser percebido na atualidade a cada nova implantação de um supermercado, independente de seu porte, é o aprimoramento contínuo da ambientação do mesmo.

Para Kotler (1998, p.507) alguns dos fatores principais a serem considerados pelo supermercadista quanto à decisão de localização são:

- O potencial da clientela a ser considerada como público-alvo a ser atingido;
- O tráfego de veículos ao local pretendido;
- O formato e a composição do supermercado em relação à área disponível que por sua vez, condicionam:
 - A localização específica de cada departamento da loja viabiliza:
 - A coerente divisão da loja, com o objetivo de chamar a atenção do consumidor.
 - Estrategicamente, a maximização do volume de vendas.

Conforme o posicionamento de Davies e Rogers (apud Kotler, 1998, p.507) fatores adicionais são relacionados, tais como: a questão dos costumes e hábitos de compra do local, ou seja, a condição social dos consumidores, contagem do tráfego de consumidores e a análise de lojas da concorrência com capacidade competitiva nas imediações.

Desta forma, verifica-se que esses aprimoramentos condicionam a cada supermercadista proporcionar ao consumidor corredores cada vez mais amplos e espaçosos, iluminação adequada a cada seção, pisos e revestimentos de alta qualidade, balcões frigoríficos com design avançado, sonorização básica com volume adequado, e a disposição estratégica dos produtos das seções, facilitando e induzindo o consumidor a comprar aquilo que não estava inicialmente planejado.

2.6.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO NA ESTRUTURA SUPERMERCADISTA

Os empresários supermercadistas, na busca pelo sucesso de seus empreendimentos, tendem a estar cada vez mais hábeis no que diz respeito às

estratégias de diversificação de exposição dos produtos disponíveis em seus respectivos supermercados.

Assim sendo, verifica-se que algumas estratégias de posicionamento de produtos, não podem ser consideradas exclusividade do atual período vivido. Comparando-se às décadas passadas, certos hábitos independentemente da região geográfica em que se esteja se repetem costumeiramente por inúmeros consumidores supermercadistas.

Como rápida, contudo comprovada exemplificação se encaixa o hábito do “pão quente a toda hora”. Dentre as mais diversas estratégias de produto existentes, verifica-se numa tarefa de observação num supermercado de médio porte, que em busca de atingir o pão quente, o consumidor é capaz de atravessar toda a área de vendas, haja vista, que a padaria no supermercado fica estrategicamente no final dele, e durante a trajetória da entrada a padaria, o mesmo consumidor, tende a enxergar produtos variados nas gôndolas.

Cabe ressaltar, que o comportamento de compra de um consumidor pode ser considerado subjetivo. Contudo, passa a ser quase sempre inevitável que o mesmo passe a comprar na pior das hipóteses, gêneros afins ao pãozinho, foco específico da visita ao supermercado. Sendo assim, avalia-se uma enorme probabilidade na qual esse consumidor venha a adquirir o leite, a margarina, quem sabe o café, o requeijão cremoso, ou até mesmo algum tipo de frios.

Obviamente, que o empresário do setor não se restringe apenas à exemplificação descrita anteriormente. Outras seções também são bem exploradas, funcionando como manobra estratégica favorável ao supermercadista, que procura induzir o consumidor a realizar a compra complementar, isto é, produtos que não estavam previamente relacionados como ideais de compra do consumidor.

Desse modo, se em décadas passadas os supermercados de médio e grande porte empenhavam-se em oferecer basicamente produtos de primeiras

necessidades, de giro alto e resultado imediato, hoje em dia, com a propensão das ofertas em produtos de tecnologia, eles tendem a ampliar seu *mix*, chegando até em desenvolver novos produtos.

Para Ferrell (apud Morita, 2004) a estratégia de desenvolver novos produtos é decorrente da necessidade de manter vivo o negócio da empresa. O autor inclusive menciona seis opções estratégicas de marketing relacionadas ao desenvolvimento de produto:

- Inovação - Envolve a empresa em um esforço pioneiro, podendo resultar em novas categorias de produtos.
- Novas linhas de produtos - Permitem a entrada de uma empresa em novos mercados com um novo grupo de itens de produtos relacionados.
- Extensões de linhas de produtos - Complementam uma linha de produto existente com novos estilos ou modelos.
- Melhorias ou mudanças nos produtos existentes - Empresas oferecem melhor desempenho aos consumidores, como as mudanças de *design*.
- Reposicionamento - Modificação de produtos existentes (real ou por meio de promoção), visando novos mercados ou segmentos.
- Redução de custos - Modificação de produtos que oferecem desempenho similar a preços menores.

Assim sendo, observa-se que um *mix* com produtos de maior qualidade e mais sofisticado, requer preços mais elevados, ao passo que um *mix* de maior rotatividade possui tendência para a determinação de preços inferiores.

Outro aspecto que o supermercadista deve ter sempre como prioridade, relaciona-se com a variedade de produtos, que por sua vez, abre novas oportunidades de negócios para o supermercado e, por conseguinte, apresenta desafios novos e complexos.

Os desafios citados referem-se essencialmente à extensa gama de opções de marcas e linhas de produtos disponíveis, que segundo Kasper (apud Souza e Leite, 1997, p.168), podem deixar o consumidor indeciso, confuso ou até em certas ocasiões insatisfeito, já que o mesmo pode ter realizado a aquisição do

produto, e este chegar a não corresponder futuramente à expectativa de compra depositada inicialmente pelo consumidor.

Para Olshavsky e Kumar (apud Larán et al 2004, p.44) quando o desempenho do produto é ambíguo, as expectativas podem influenciar o desempenho percebido, e automaticamente, influenciar a satisfação do consumidor.

Nesse complicador, alguns supermercadistas quanto ao *mix* de produtos, passam a visualizar que o foco principal deve estar centrado em oferecer ao consumidor, estritamente o que os concorrentes oferecem, sem destacar qualquer categoria diferenciada. Contudo, especialistas no assunto garantem que o caminho, principalmente para pequenos e médios empresários que desejam permanecer num mercado cada vez mais concentrado, é propiciar a evolução da linha de produtos de importância estratégica.

Nessa ótica, Feijó (apud Rojo, 2000, p.12) descreve que “o supermercadista que deseja continuar no mercado deverá assimilar as mudanças de comportamento e atender às crescentes exigências dos consumidores”. Desta maneira, percebe-se que o supermercado deve focar as percepções e os anseios do consumidor.

O empresário do setor deve estar sempre atento às conjunturas e implicações externas, ao tamanho do mercado a ser atingido por ele e o posicionamento da concorrência, a fim de que possa ter um parâmetro das suas condições atuais e seus respectivos concorrentes.

Quanto ao parâmetro das condições atuais e dos concorrentes, para Nakamura (1997, p.142) as decisões de produto a serem tomadas pelo varejista situam-se no âmbito de três elementos:

- O sortimento de produtos, devendo ser compatível com as expectativas do mercado consumidor a ser focado;
- O nível de qualidade do produto a ser disponibilizado ao consumidor;
- O aspecto da quantidade de produtos que devem ser colocados à disposição nas lojas.

Os elementos descritos realmente possuem acentuado nível de relevância, uma vez que se a falta de produtos, a não diversificação dos mesmos quanto a marcas e o número limitado de unidades disponibilizadas tornarem-se freqüente, haverá a possibilidade do consumidor optar pela concorrência.

Portanto, verifica-se a cada dia que já não basta ao supermercadista uma gestão eficiente do *mix* de produtos. Tal condição pode ser afirmada, haja vista que fatores como as variações existentes na modalidade do auto-serviço, o atual nível de competitividade do setor e o nível de exigência cada vez mais acentuado dos consumidores, estão evidentes na estrutura dos supermercados.

Por sua vez, Kontes (2004, p.19) descreve que para melhorar seu próprio desempenho, os tomadores de decisão nas empresas precisam visar duas tarefas desafiadoras: criar um renovado modelo condizente com as mudanças de mercado e substituir gradativamente o atual modelo utilizado na estrutura das mesmas.

Nota-se habitualmente, que o consumidor supermercadista almeja sempre um leque adicional de serviços. Estes, por sua vez, de acordo com Nogueira (apud Canedo e Kruglianskas, 1999, p.132) se bem dimensionados, são capazes de fazer com que os clientes saiam do supermercado com substancial satisfação, condicionando-os até a atingir o fator encanto, por intermédio da superação das expectativas do consumidor, através da oferta de serviços diferenciados.

Quanto ao equilíbrio dos componentes da estrutura supermercadista, cabe ao supermercado buscar adequar suas seções conhecidas e tradicionais, onde são disponibilizados os produtos a serem comercializados. Dentre elas: carnes em geral; frutas, legumes e verduras; frios e laticínios; padaria e não alimentos englobando nesse caso produtos de beleza, limpeza e higiene pessoal. Ressalta-se, no entanto, que podem haver alterações devido a características diferenciadas encontradas em alguns supermercados de médio porte.

Para Lewison e Delozier (apud Rojo, 2000, p.86) os produtos oferecidos pelos supermercados e presentes nas respectivas seções são classificados como: “mercearia, carnes frescas, hortifrutícolas, frios e laticínios, e não-alimentos básicos (perfumaria e limpeza)”.

De acordo com Rojo (2000, p. 45-46) todo supermercado possui quatro categorias de produtos disponibilizados para a aquisição pelo consumidor. Para ele, as categorias são divididas tecnicamente em: Âncora, Rotina, Conveniência e Ocasional.

Sendo assim, é possível analisar o papel de cada categoria de produtos existentes num supermercado. A categoria âncora, segundo o autor, possui grande visibilidade e funciona como um atrativo oferecendo variedade e destaque na forma de *merchandising*, enquanto que a categoria rotina é composta por itens de uso diário, cuja compra é regular, como os alimentos de primeira necessidade, isto é, os que compõem uma cesta básica, por exemplo.

Já a categoria conveniência, como a própria terminologia induz, é caracterizada por itens de exposição cruzada, ou seja, como o extrato de tomate enlatado próximo ao macarrão. Percebe-se então, que é uma categoria movimentada na compra por impulso, ou não-planejada.

Em busca de tornar compreensível cientificamente o conceito acima descrito, Rook e Fisher (apud Veludo-de-Oliveira et al., 2004, p.91), afirmam que a compra impulsiva, descrita anteriormente, é definida como a tendência do consumidor a comprar espontaneamente, sem reflexão, de forma imediata, onde o mesmo é estimulado praticamente pela proximidade física do objeto desejado e dominado pela atração emocional que o mesmo proporciona.

Englobando ainda as categorias de produtos existentes, Rojo (2000, p. 45-46) afirma que a categoria ocasional é composta por produtos relacionados com períodos sazonais e ocasiões especiais, e a mesma requer e favorece a criatividade na exposição.

De acordo com o ECR Brasil (apud Merlo et al., 2004, p.34) a categoria ocasional contribui para a formação de uma imagem diferenciada na loja, uma vez que inclui os produtos sazonais de época, que podem ser importantes para agregar valor e diferenciação para a loja.

Um exemplo clássico da categoria ocasional pode ser visualizado no fim de ano, onde os consumidores passam a comprar produtos específicos para o natal, uma vez que estes em sua maioria, não são oferecidos pelo supermercadista durante todo o ano. Seu índice de rentabilidade é alto e cria uma diferenciação visual no estabelecimento.

Na opinião de Rojo (2000, p.46), cada categoria deve cumprir uma função definida dentro do *mix* de produtos da loja. Para ele, o gerenciamento do *mix* de produtos exige conhecimento, percepção, criatividade e principalmente habilidade por parte do empresário supermercadista.

Seguindo o exposto, Berry e Parasuraman (apud Rojo, 2000, p.77) “ressaltam a importância da orientação de esforços no atendimento ao consumidor para que a instituição alcance a excelência em serviços”.

Para o empresário supermercadista, conhecer os anseios, hábitos e necessidades do consumidor-alvo, para que o mesmo torne-se cliente, pode ser algo visualizado com alto nível de complexidade. Contudo, cabe ressaltar ao supermercadista, que a tarefa de conhecer mais o consumidor, não significa conhecê-lo melhor que a concorrência.

O que pode ser visto com certa frequência nos supermercados de médio porte quanto à busca pela excelência em serviços, é que estes vêm a cada dia implantando respectivos bancos de dados. Nestes bancos de dados são armazenados aspectos minuciosos de clientes, uma vez que nele estão inseridas informações detalhadas e essenciais sobre clientes habituais, servindo de referência para a definição de estratégias mercadológicas presentes e futuras a serem implantadas pelos supermercadistas.

Devido a essa postura de arrojo, atualmente os empresários do setor vem proporcionando inúmeros tipos de serviços ao cliente. Dentre os mais vistos e eficazes cabem ser destacados: atendimento personalizado ao cliente, programas de fidelização, cartões preferenciais de compra, entrega gratuita em domicílio, venda a prazo, caixa eletrônico bancário, carrinho com bebê conforto, guias próprias, e sanitários destinados aos deficientes físicos, espaço de recreação para crianças, praça de alimentação entre outros.

Evidencia-se, portanto, diversas possibilidades de serviços que podem compor o *mix* de produtos, com visibilidade contínua e participação concreta nas estratégias de marketing do supermercado.

2.6.4 AS ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO EM SUPERMERCADOS

No atual contexto supermercadista, pode-se perceber que a cada instante os empresários do setor e alta direção dessas empresas têm às suas disposições uma extensa variedade de ferramentas de comunicação e promoção de vendas, úteis para a se captar novos clientes, manter clientes teoricamente já conquistados e auxiliarem de maneira estratégica na efetivação da decisão de compra do consumidor.

De acordo com Cobra (2003) as estratégias promocionais correspondem ao meio que as empresas utilizam para informar potenciais consumidores sobre seus produtos, com o objetivo de influenciá-los a adquiri-los. A importância dos métodos de promoção pode variar de acordo com a situação e todos eles são caminhos válidos na tentativa de aumentar as vendas.

Para Cobra (2003) as estratégias promocionais podem ser aplicadas pelas empresas supermercadistas de algumas formas:

- Enfoque de promoção de vendas, através de cupons, brindes, concursos, descontos e degustação.
- Enfoque de marketing cultural, por intermédio de apoio a eventos culturais.

- Foco no marketing social, quando representam algum apoio social da empresa a uma instituição ou à sociedade como um todo.
- Foco no marketing esportivo, associando a marca da empresa à imagem de atletas ou clubes. Com isso, cria ou fortifica um elo entre a empresa e o consumidor que gosta do ícone da propaganda em questão.
- Utilização da mídia, onde a empresa deve escolher o meio de comunicação adequado (revista, jornal, *outdoor*, televisão, rádio, cinema e Internet) para passar uma mensagem e atingir seu público-alvo.
- *Merchandising*, através da exposição do produto no ponto de venda, criando as condições de ambiente e de exposição das marcas sem necessidade de uma intervenção direta da empresa.
- Marketing direto, funcionando como um canal de comunicação direta da empresa com os seus principais clientes, distribuidores ou consumidores, visando conhecer as necessidades dos consumidores, e informando aos mesmos sobre novidades e lançamentos de produtos.

De acordo com a dimensão das estratégias, observa-se freqüentemente que as maiores redes supermercadistas divulgam seus produtos em oferta, investindo em campanhas publicitárias de porte elevado com mídia já planejada sendo aplicada em veículos de comunicação de massa, com o propósito central de motivar os consumidores a visitarem suas respectivas lojas.

Contudo, o que em décadas passadas era privilégio das grandes redes, atualmente já pode ser visualizado em algumas lojas de menor porte. Percebe-se, que os supermercados de pequeno e médio porte procuram utilizar-se ainda de mecanismos que envolvem menores custos, como encartes, tablóides, folhetos, e propaganda volante através de carros de som.

Partindo-se da colocação anteriormente exposta, nota-se que o supermercadista necessita cada vez mais saber se as estratégias promocionais que vem utilizando estão atingindo e influenciado as pessoas certas, ou seja, o foco no mercado, e se o impacto das mesmas está sendo capaz de construir

uma marca que mereça a atenção, a aquisição e a valorização dos consumidores.

Portanto, constata-se de acordo com o posicionamento do referido autor, que o empresário do setor de supermercados deve buscar aprimorar-se no tocante da utilização das estratégias promocionais que esteja aplicando, buscando enquadrar o foco das promoções, o conteúdo e a formatação dos anúncios, a definição da mídia a ser empregada, em favorecimento do público-alvo do supermercado.

Buscando-se exemplificar a situação exposta, o supermercadista que foca um público-alvo de classe financeira alta, não deve lançar uma promoção focada no sorteio de cestas básicas.

Contudo, isso não impede que o supermercado realize tal promoção. Apenas, no exemplo anterior, evidencia-se que a repercussão aguardada e a conseqüente valorização e motivação dos consumidores envolvidos, tenderão a estar sensivelmente reduzidos. Não se podendo esquecer que o recurso financeiro lançado pelo supermercadista também perde seu fator de referência, ou seja, perde-se o foco destinado ao mercado.

No intuito de corroborar o descrito, Lewison (apud Borges Jr., 1999, p.171) afirma que um dos objetivos das estratégias de promoção é influenciar as percepções do consumidor, suas atitudes e comportamentos com relação ao supermercado e aos produtos disponibilizados no mesmo.

Desta maneira, o supermercadista passa a analisar em conformidade com o que espera o consumidor que pretende atingir. Sendo desta forma, passa a ser de suma importância a escolha correta e eficiente da mídia a ser colocada em ação. Em vista disso, até mesmo as grandes redes devem procurar a colaboração de profissionais de propaganda, ou em certos casos, já possuem especialistas nessa área em seu quadro funcional, a fim de que esses possam maximizar os recursos destinados ao modo de comunicação a ser aplicado pelo supermercado.

Para Pelham (apud Perin e Sampaio, 2004, p.84) a orientação para o mercado constitui-se na mais relevante fonte de vantagens competitivas para as pequenas e médias empresas.

Assim sendo, cabem aos supermercadistas estar sempre em busca de elementos promocionais que agreguem valor ao negócio, isto é, o foco supermercadista deve estar voltado na adoção e posterior aplicação de elementos, nos quais possuam caráter de atrair, motivar e direcionar o consumidor a adquirir os produtos que achar necessário no instante da compra realizada.

Deste modo, quanto à missão específica de determinar ações promocionais no intuito de motivar a compra pelo consumidor no segmento supermercadista, vale ressaltar que esta deve se embasar em informações que podem ser obtidas no próprio interior do supermercado, principalmente depois que inúmeras empresas vêm se utilizando de vários recursos tecnológicos.

De acordo com o exposto, Diniz (2005, p.11) reconhecidamente um dos expoentes do setor supermercadista, afirma que os clientes representam a razão de ser de todas as ações praticadas por suas empresas. O empresário relata ainda que atualmente, o Grupo Pão de Açúcar investe em tecnologia e logística avançada com o propósito de fazer a intermediação de produtos com os fornecedores supermercadistas com preço baixo e o conseqüente repasse aos clientes.

Como foi possível observar, na necessidade de atingir posicionamento competitivo superior ao concorrente, cotidianamente empresários de supermercados de grande porte, principalmente, já estão utilizando avançados recursos tecnológicos que por suas diversas categorias, encantam e satisfazem não somente o consumidor supermercadista, como também quem está o acompanhando, seja sua esposa, filhos, entre outros.

Logo, torna-se possível constatar que com a adoção de mecanismos modernos e eficazes, o levantamento das informações supermercadistas passou a ficar

mais acessível, uma vez que se tornou possível, por exemplo, efetuar mais detalhadamente o controle de mercadorias expostas nas gôndolas e a quantidade em estoque, quantificar o número de pessoas que visitam o supermercado e passam pelos caixas, os produtos mais consumidos, ou seja, vários indicadores e informações são gerados em busca da maximização de vantagens competitivas.

Seguindo este raciocínio, verifica-se que a cada dia, as antigas compras mensais estão sendo substituídas gradativamente por visitas mais freqüentes ao supermercado, na tentativa de encontrar e aproveitar os produtos em promoções proporcionadas pelo supermercado.

Desse modo, surge outra forma de aplicação de estratégias promocionais que tem sua relevância no atual cenário supermercadista, o enfoque na promoção de vendas. Segundo Nakamura (1997, p.145), na promoção de vendas o supermercadista está apto e condicionado a realizar campanha publicitária, distribuir amostras e brindes, promover liquidações, emitir cupons de descontos, bem como realizar sorteios ou oferecer degustação de algum produto.

Verifica-se ainda que se em anos atrás as grandes promoções de vendas de produtos eram reservadas para o final de semana, atualmente, elas acontecem praticamente em todos os dias da semana, das mais distintas e criativas formas possíveis, sempre focando a perspectiva do cliente.

Outro aspecto preponderante a ser mencionado, diz respeito à concorrência e sua respectiva análise dentro do contexto supermercadista local. À medida que a concorrência passa a se aperfeiçoar, transformando favoravelmente sua estrutura em uma importante mídia para os produtos, cada vez mais se evidencia a necessidade do supermercadista de planejar as ações aplicadas de forma verdadeiramente eficaz.

Com o propósito de fortalecer o exposto, Merlo et al. (2004, p.36) afirmam que a análise da concorrência é um dos componentes que melhor determina e

conseqüentemente, dá suporte às decisões supermercadistas relacionadas às táticas de promoções, sortimento e espaço logístico.

De acordo com a acentuada competitividade do setor, Diniz (2005, p.11) coloca: “aprendo aquilo que já foi feito por outros e depois inovando”. Nessa linha de pensamento, o empresário comenta sobre o modelo de distribuição praticado em meados da década de 70 pelo Carrefour, um de seus maiores concorrentes:

“Fui visitar o Carrefour na França para entender o que era aquele modelo revolucionário de distribuição. Então, trouxe a idéia para o Brasil, onde aplicamos o modelo à nossa maneira. Hoje, temos a satisfação de dizer que fazemos melhor que o criador”.

Desta forma, os supermercados caracterizam-se como interlocutores em uma relação do consumidor final e o seu bem de consumo, considerando-se que este último espera projetar-se ainda mais no mercado de distribuição por intermédio do nível de consumação do primeiro.

Não obstante desta relação, o supermercado busca cada vez mais incrementar e garantir o maior potencial de comunicação possível de sua estrutura com o objetivo de tornar sua unidade de negócio diferenciada dos demais concorrentes, tornando-se bastante visível e atraente ao consumidor.

A partir dessa configuração, constata-se que as inúmeras estratégias de marketing colocadas em prática nos supermercados voltadas a obtenção de vantagens competitivas diante dos concorrentes do setor já não devem ser as mesmas utilizadas em anos atrás. Logo, torna-se imprescindível buscar retratar esse novo panorama competitivo, através de pesquisa de campo realizada de acordo com a percepção do supermercadista.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

3.1 MÉTODOS DA PESQUISA

Após ter se definido o objeto de estudo, deparou-se com a necessidade da busca e identificação dos métodos a serem utilizados na pesquisa.

A metodologia aponta o direcionamento a ser seguido, norteando as ações do pesquisador, através das fontes e ferramentas disponíveis.

A presente pesquisa foi realizada utilizando-se a metodologia de Estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001), o Estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Já Chizotti (apud Barros e Lehfeld, 2000, p.95), caracteriza o Estudo de caso como uma modalidade de estudo, que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação.

Para Yin (2001), sob o ponto de vista metodológico, o trabalho filia-se à corrente de investigação que, por sua vez, privilegia o estudo de caso como procedimento para a obtenção de respostas às questões de pesquisa.

Desta forma, Porter (apud Hexsel e Toni, 2003, p.58), destaca a importância da utilização do estudo de caso para diagnosticar vantagens competitivas, quando é preciso, segundo ele, considerar grande número de variáveis inter-relacionadas e, ainda, diversas possibilidades de posturas empresariais.

A principal tendência verificada em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, bem como o motivo

pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados poderão ser obtidos (YIN, 2001).

Contudo, em busca de uma melhor precisão metodológica, adotou-se o estudo de caso do tipo exploratório como principal recurso metodológico. O estudo exploratório, por sua vez se baseou numa pesquisa bibliográfica, que, segundo Marconi (1990), pode ser caracterizada como sendo “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Segundo Boyd e Westfall (apud Souza e Leite, 1997, p.173) o estudo pode ser considerado exploratório por ser o primeiro passo no processo de pesquisa nessa área. Sendo assim, proporciona o primeiro contato do pesquisador com o fenômeno a ser pesquisado possibilitando-se o conhecimento sobre o objeto de pesquisa a ser focado.

Desta forma, Andrade (2003, p.124) descreve que são finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, definir os objetivos de uma pesquisa e facilitar a delimitação de um tema de trabalho.

3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA SELECIONADA PARA A PESQUISA

Quanto à pesquisa, delimitou-se a população a ser estudada como sendo as três redes supermercadistas de maior porte e estrutura física de três municípios, que estão situados na região do Bolsão Sul-mato-grossense: Cassilândia, Paranaíba e Chapadão do Sul.

Desta forma, colaboraram com o presente estudo, nove empreendimentos supermercadistas nos municípios mencionados, sendo devidamente representados por seus gerentes e empresários, que por sua vez, são os tomadores de decisões de marketing nas mesmas. Essa delimitação se faz necessária, pois gerentes ou empresários são os profissionais que estão aptos

a adotar e colocar em prática as estratégias de marketing nas respectivas empresas pesquisadas.

Cabe ressaltar que a amostra que envolveu as nove lojas pesquisadas foi selecionada com base em dados da AMAS - Associação Sul- mato-grossense de Supermercados, órgão com sede em Campo Grande, capital do Estado de Mato Grosso do Sul, fundado em 26 de março de 1981.

Já o método de amostragem escolhido, consiste no método de amostras não probabilísticas, ou seja, de caráter não casual, através da escolha de uma amostra intencional por conveniência, ou seja, os mesmos foram escolhidos intencionalmente pelo pesquisador, com o propósito de disponibilizarem informações e subsídios substanciais para o êxito do presente estudo.

A amostra pode ser justificada como não probabilística, uma vez que a pesquisa empreendida possui caráter exploratório, não se pretendendo dessa forma, generalizar os resultados da pesquisa para a toda a população, haja vista que foi selecionada uma amostra que não representa a população de gerentes ou empresários supermercadistas da região do Bolsão Sul- mato-grossense.

Deste modo, Barros e Lehfeld (2000, p.88) afirmam que com o uso da amostra não probabilística, não é possível generalizar os resultados das pesquisas realizadas em termos da população.

Na presente pesquisa, existia o interesse em conhecer e aprofundar o tema escolhido de modo a conhecer as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas supermercadistas selecionadas.

Através da Tabela 3, a seguir apresentada, é possível observar o tamanho da amostra selecionada diante da população de supermercados existentes nos três municípios escolhidos para a realização da pesquisa.

TABELA 3 – POPULAÇÃO / AMOSTRA SELECIONADA

População Supermercadista	Amostra Seleccionada de Forma Intencional
Número de empresas nos três municípios onde à pesquisa foi realizada	
23 empresas nos municípios pesquisados (100%)	09 empresas com maior porte econômico e estrutura física nos municípios pesquisados (03 supermercadistas por município) (39,1%)

FONTE: AMAS (2003).

Observa-se que o percentual de 39,1% para definição da amostra de gerentes ou empresários supermercadistas que participaram da pesquisa, pode ser considerado como substancial, comparando-se com o número de empresas do setor na região onde a pesquisa foi executada.

Com o objetivo de melhor estabelecer o horizonte selecionado para a pesquisa, a Tabela 4, exposta a seguir, apresenta um esboço quantitativo dos respondentes supermercadistas, bem como a respectiva codificação de cada um deles, que por sua vez, será utilizada a partir do Capítulo 4 desse estudo.

TABELA 4 – SUPERMERCADISTAS RESPONDENTES POR MUNICÍPIO SELECIONADO

Respondente Município	Empresário Supermercadista	Gerente Supermercadista
Cassilândia/MS	02 (A e B)	01 (C)
Chapadão do Sul/MS	01 (D)	02 (E e F)
Paranaíba/MS	02 (G e H)	01 (I)

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

A partir da escolha dos supermercadistas respondentes, através da amostra intencional, procurou-se descrever as situações de mercado dos empreendimentos selecionados. Esse procedimento permitiu a obtenção de aspectos qualitativos, relacionados com as características do ambiente dos supermercados pesquisados, que por sua vez, propiciaram descrever as estratégias de marketing colocadas em prática pelos supermercadistas sul-mato-grossenses em busca da obtenção de vantagens competitivas diante dos concorrentes.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Com a concordância dos respondentes, a operacionalização da pesquisa em função dos objetivos dimensionados, foi implementada fundamentalmente através das seguintes etapas, a seguir relacionadas:

- **Etapa 1** – Inicialmente, o pesquisador explicou aos respondentes os objetivos da pesquisa, esclarecendo dúvidas ocasionais relativas aos procedimentos do estudo proposto. A partir dessa condição, iniciou-se a apresentação do instrumento de pesquisa a cada respondente supermercadista.
- **Etapa 2** - Foi solicitado ao respondente que procurasse discorrer de forma sucinta a respeito da empresa supermercadista que o mesmo administrava com o intuito da familiarização com a estrutura supermercadista, onde o pesquisador estava buscando coletar dados primários sobre as empresas pesquisadas.

Essa etapa tornou-se necessária, uma vez que o conseqüente entrosamento entre as partes envolvidas era imprescindível na obtenção de dados para o êxito da pesquisa, ou seja, o gerente ou empresário respondente e o pesquisador.

- **Etapa 3** - O pesquisador começou a indagar ao respondente utilizando-se, como instrumento de coleta de dados o instrumento estruturado não

disfarçado, freqüentemente conhecido como questionário. O pesquisador fazia as perguntas e anotava as respectivas respostas de cada gerente ou empresário.

A utilização do questionário (Anexo-1) foi priorizada diante de outros mecanismos, uma vez que o mesmo exhibe perguntas de forma clara e completa, exatamente idênticas a todos os respondentes, com sua devida instrução para preenchimento, colocadas sempre na mesma ordem, ou seja, não beneficiando ou interferindo na resposta do supermercadista. O mesmo foi composto por 20 (vinte) questões abertas, constituindo-se numa entrevista do tipo semi-estruturada.

Para, Mattar (1996) esse instrumento é normalmente utilizado em pesquisas conclusivas, principalmente em levantamentos amostrais e estudos de campo. Ele proporciona simplicidade na aplicação e facilidade na tabulação, análise e interpretação.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p.91) o questionário “possibilita ao pesquisador abranger um maior número de pessoas e de informações em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisa”.

Assim sendo, as questões e indagações realizadas pelo pesquisador obedeceram a uma rigorosa ordem de execução, contudo, puderam quando necessário, ser complementadas ou alteradas durante a entrevista.

Por sua vez, justifica-se a modalidade “questões abertas” no tipo de pesquisa que foi empreendida, por possuir caráter de maior abrangência nas respostas dos entrevistados, não restringindo os mesmos a omitir informações secundárias que poderiam ser de grande valia quando da tabulação e organização das respostas concedidas ao pesquisador.

Para Mattar (1996), as questões abertas apresentam algumas vantagens:

- Geralmente são de fácil elaboração;
- Coleta uma maior e, geralmente, mais rica quantidade de dados;

- Não sofrem influência de respostas pré-determinadas.

De acordo com Andrade (2003, p.149) as perguntas abertas dão mais liberdade de resposta e proporcionam maiores informações ao estudo proposto.

Todavia, a fim de que o instrumento de coleta de dados obtenha respostas concisas e objetivas, solicitou-se aos respondentes que procurassem responder cada questão sem fugir de seu respectivo foco, a fim de contribuir de forma ainda mais eficaz com a pesquisa.

- **Etapa 4** – Esquematização dos procedimentos referentes à coleta de dados, com a finalidade de facilitar o desenvolvimento do estudo e assegurar uma ordem lógica na execução das atividades da pesquisa.

Quanto ao método utilizado para coleta de dados, Mattar (1996) coloca que “diferentes metodologias requerem formas diferentes de coleta e de análise de dados, de maneira a atender aos objetivos da pesquisa, tanto técnica como economicamente”.

Assim sendo, com referência à coleta de dados, cabe descrever que esta foi constituída de uma coleta de dados primários, obtidos a partir da aplicação do questionário aos supermercadistas selecionados e de coleta de dados secundários adquiridos em fontes complementares de pesquisa, como a contribuição de livros de autores clássicos da área de marketing, de autores ainda não tão renomados, periódicos nacionais e internacionais, revistas especializadas, que permitiram a fundamentação conceitual e teórica do tema.

Com o intuito de fundamentar a importância da coleta de dados primários, Mattar (1996) descreve que os “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Deste modo, Mattar (1996) descreve e propõe dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. De acordo com o autor, o Método da Comunicação “consiste no questionamento verbal ou escrito dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita, do próprio entrevistado”. Para ele, o método da observação consiste no registro de comportamentos, ações e fatos relacionados com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas.

Seguindo o posicionamento do referido autor, foram utilizados ambos os métodos na pesquisa empreendida. Contudo, escolheu-se o Método da Comunicação como o método a ser priorizado na pesquisa. Entretanto, deve-se ressaltar que o Método da Observação, foi utilizado nos registros de fatos constatados na pesquisa, dentre eles: disposição das seções e dos produtos, fachadas e a sinalização interna de cada rede pesquisada, ou seja, características internas e externas de cada supermercado pesquisado.

Sendo assim, justifica-se dessa forma a utilização desses métodos na presente pesquisa, haja vista, que ambos se complementam e conseqüentemente, proporcionam maior consistência à pesquisa realizada.

- **Etapa 5** - Tratamento dos dados coletados, onde o pesquisador após encerrar seu trabalho de campo, iniciou o minucioso processo de reunião dos dados, ou seja, agrupou e consecutivamente iniciou a sistematização dos questionários aplicados aos gerentes ou empresários supermercadistas, com o propósito de chegar à obtenção dos resultados aprofundados da pesquisa.

Em busca de fundamentar o exposto, Mattar (1996), menciona que “o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”.

- **Etapa 6** – Sistematização dos dados coletados, onde o pesquisador buscou agregar alguns procedimentos essenciais a esse processo da

pesquisa realizada com gerentes e empresários do setor supermercadista.

Quanto à sistematização dos dados, buscou-se respectivamente classificá-los, categorizá-los, efetuar sua tabulação, ou seja, organizando e sintetizando as respostas dos entrevistados e finalizando esta etapa, foi realizada a análise estatística dos dados coletados, correspondendo aos percentuais encontrados nas respostas em relação à amostra selecionada.

Na procura de tornar mais clara a etapa descrita, o pesquisador procura relacionar a seguir a descrição detalhada ocorrida na interpretação dos dados coletados:

- A classificação foi realizada mediante a distribuição e seleção dos dados obtidos na pesquisa com os gerentes ou empresários sul-mato-grossenses, agrupando os dados em classes de respostas, conforme os objetivos propostos para a pesquisa;
- Já a categorização de respostas foi utilizada para facilitar a leitura e interpretação dos questionários, uma vez que se compunham de questões abertas;
- Contudo, a tabulação dos questionários respondidos foi realizada de maneira manuscrita. Na análise estatística dos dados obtidos utilizou-se a formulação de percentuais, tomando por base a população e principalmente a amostra selecionada para a pesquisa.

É pertinente evidenciar, que os dados obtidos no trabalho de campo foram tratados conforme a seqüência de uma leitura técnica, ou seja, com a análise e interpretação das respostas dos questionários aplicados aos empresários ou aos gerentes de supermercados dos três municípios selecionados na pesquisa.

4. SISTEMATIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

No capítulo anterior foram demonstrados e detalhados os métodos utilizados na efetivação da pesquisa de campo. Procurando-se dar seqüência à pesquisa empreendida, neste capítulo, são apresentados os aspectos das limitações do trabalho, será realizada a sistematização dos resultados das questões propostas no questionário aplicado junto aos gerentes e empresários supermercadistas sul-mato-grossenses, e consecutivamente, será efetivada a análise e discussão desses resultados.

4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO REALIZADO

Em decorrência de oito dos nove respondentes, solicitarem caráter de confidência e anonimato no tratamento e manipulação dos dados coletados por meio do questionário a ser preenchido, resolveu-se após inúmeras argumentações e tentativas junto aos respondentes acatar o posicionamento dos mesmos.

Deste modo, as empresas que colaboraram neste estudo, de acordo com a solicitação delas próprias, terão seus nomes preservados durante as análises e avaliações específicas. Na realidade empresarial, nesse caso a supermercadista, de acordo com cinco dos nove respondentes (55,5%), inúmeras informações são de caráter estratégico, devendo desta forma, ser mantidas em regime confidencial.

Essa postura, que foi sugerida e colocada em prática justifica-se, uma vez que foram elaboradas questões abertas no questionário submetido a gerentes e empresários, pretendendo-se desta maneira, extrair dos entrevistados não somente respostas mecânicas e diretas.

Desta forma, avaliou-se ser prudente e eficaz para a qualidade das respostas, garantir aos gerentes e empresários uma interpretação mais genérica dos dados apurados durante o processo de exposição das respostas do questionário, acordando inclusive com os entrevistados, que a interpretação, análise e discussão dos resultados obtidos, seriam realizadas do modo mais abrangente possível, cabendo particularizar o menos possível às questões respondidas.

Verificou-se inclusive, que cada respondente ao não preocupar com o resultado do concorrente, uma vez que não seria divulgada qual (is) empresa(s) supermercadista(s) obteria(m) resultado superior ou mais relevante que a outra em determinada questão proposta, procurava descrever com maior detalhamento determinadas situações vitais de sua estrutura organizacional, tornando mais apurado os resultados coletados nas entrevistas realizadas.

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS SUPERMERCADOS VISITADOS

Dentre os supermercados sul-mato-grossenses pesquisados, procurou-se estabelecer e caracterizar um padrão homogêneo para estudo, abrangendo lojas de porte e estrutura física similares.

A partir desse instante, espera-se descrever detalhadamente o resultado das indagações feitas a gerentes e empresários supermercadistas sul-mato-grossenses através do questionário aplicado aos mesmos.

Essas delimitações se fazem necessárias, a fim de que a pesquisa possa sofrer o menor grau de distorção possível e, sendo assim, possa através de uma melhor uniformidade estrutural, atingir resultados mais precisos e coerentes em relação à amostra selecionada.

Cabe ressaltar, que por intermédio de uma pesquisa de observação realizada pelo pesquisador, pôde-se constatar que os supermercados selecionados, em sua maioria, estão localizados em pontos urbanos estratégicos nos municípios selecionados, minimizando possíveis desvios quanto aos objetivos focados

para a pesquisa. Esta condição pode ser justificada na estratégia de localização valorizada cada vez mais pelos supermercadistas, que a cada dia buscam obter vantagens competitivas diante da concorrência.

Deste modo, a Tabela 5 apresentada a seguir, busca apresentar algumas características verificadas nos supermercados visitados. Cabe ressaltar, que a partir desse instante, cada supermercadista estará utilizando a codificação mencionada na Tabela 4, exposta no capítulo 3 deste estudo. Para um melhor entendimento dos dados dispostos, é válido mencionar, que os valores destacados, terão análise particularizada ainda neste capítulo.

TABELA 5 – CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS DOS SUPERMERCADOS VISITADOS

Supermercado									
Perfil	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Área de Vendas (m²)	1.180	720	850	820	700	750	800	1.060	830
Nº de seções disponibilizadas	07	06	08	06	06	07	06	07	08
Nº itens disponíveis	10.500	8.700	9.200	10.000	9.600	10.000	8.300	10.400	9.000
Check-outs disponibilizados	08	06	05	08	05	05	08	07	06
Estacionamento gratuito (vagas)	30	20	25	20	35	30	35	30	20
Nº de funcionários	23	26	19	17	19	20	21	24	25
Horário de funcionamento (abre/fecha)	6 /19	7/18	6/20	6/19	6/18	6/20	7/18	6/19	6/20
Horário mais visitado	7/10	7/11	7/10	6/10	6/10	7/11	8/11	17/20	10/12
Horário mais rentável	13/15	8/11	17/19	18/20	15/17	8/10	14/16	18/20	14/16

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

De acordo com a tabela exposta acima, é possível se observar muitas similaridades entre os supermercados pesquisados. No entanto, passa a ser relevante se destacar algumas características que diferenciam um supermercado dos demais. Essa necessidade por sua vez, torna-se imprescindível à pesquisa haja vista que a mesma possui como foco descrever

aspectos e situações que venham propiciar a obtenção de vantagens competitivas de cada empresa diante de seus concorrentes.

Diante do exposto, observa-se que os horários mais visitados por consumidores prevalecem no período matutino, preferencialmente, segundo os supermercadistas respondentes, devido ao giro rápido de pães e derivados e a seção de açougue. No entanto, cabe destacar o posicionamento diferenciado do supermercado H, que menciona o período entre 17 e 20 horas, justificando que este é o intervalo onde o mesmo empreende ações de *merchandising*, que por seu aspecto motivacional, acaba atraindo um maior número de consumidores para o espaço físico do supermercado.

Para sete dos entrevistados (77,7%), o movimento de consumidores mais compensador sob a ótica do maior volume financeiro, ocorre no período vespertino, aonde “nossas clientes vão às compras, já que suas funções domésticas se esgotaram”, afirma um dos entrevistados. Contudo, vale ressaltar a condição exposta pelas empresas (B e F), que contrárias às demais, alegam que às donas de casa ao visitarem o supermercado no período matutino para comprar alimentos de primeira necessidade como carnes e pães, acabam consumindo produtos supérfluos e ocasionais, que por sua vez, proporcionam maiores margens de lucro ao supermercado.

Nos supermercados destacados para a pesquisa, nota-se ainda que (A e H) são superiores quanto à área de vendas. Contudo, essa superioridade não é totalmente constatada quanto ao número de itens disponibilizados, uma vez que (D e F), praticamente estão no mesmo estágio quanto a este perfil.

Por sua vez, estes itens disponibilizados a compra pelos consumidores são distribuídos entre as seções de Mercearia geral incluindo enlatados e higiene pessoal, Açougue, Bebidas, Cereais e hortifrutigranjeiros, Frios e Laticínios, Utensílios e variedades do lar e Padaria e afins.

No entanto, observa-se que nos supermercados (C e I), a disposição das seções sofreu alteração. Apesar de não serem os supermercados com maior

área de vendas ou número de itens disponíveis, estes supermercadistas possuem seções voltadas para um público mais sofisticado, onde o local da seção de cereais e hortifrutigranjeiros é preterido em sua grande parte por uma seção de congelados e alimentos semi-prontos.

Quanto aos *check-outs* disponibilizados não se verifica uma diferenciação significativa, uma vez que os supermercados (A, D e G) possuem o mesmo quantitativo desse perfil. Já em relação ao estacionamento disponibilizado aos consumidores, observa-se pequena diferenciação favorável aos respondentes (E e G).

Os supermercados (B e I) se destacam quanto ao número de funcionários vinculados. No entanto com referência ao horário de funcionamento (C, F e I) sobressaem mediante seus concorrentes retardando o horário de fechamento de suas portas até as 20 horas, argumentando que após o horário comercial, seus consumidores realizam compras com mais tranqüilidade e tendem a comprar itens que lhes proporcionem maior praticidade e conforto.

4.3 DESCRIÇÃO DAS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELOS SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS.

A partir desse instante, o pesquisador passará a identificar, relacionar, e conseqüentemente descrever por intermédio dos processos descritos e realizados no capítulo anterior, as ações e estratégias de marketing utilizadas pelas empresas pesquisadas, focadas na obtenção de vantagens competitivas diante do segmento supermercadista da região do Borsão Sul-mato-grossense.

É de suma importância ressaltar, que a análise descrita a seguir, não segue necessariamente a ordem das questões propostas no questionário aplicado aos respondentes do mesmo. Na verdade, cada questionamento realizado na pesquisa possuirá seu devido enfoque, justificando ainda que por questões de aderência aos temas desenvolvidos, resolveu-se tornar efetivo o procedimento anteriormente mencionado.

Deste modo, a Figura 7 esboçada a seguir, apresenta o atual estágio de desenvolvimento do *layout* praticado pelos empresários e gerentes dos nove supermercados visitados.

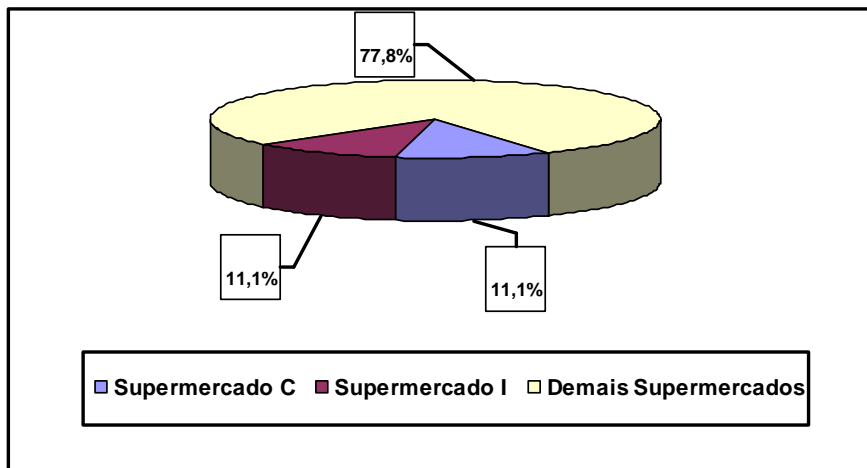


FIGURA 7 – DESENVOLVIMENTO DO LAYOUT NOS SUPERMERCADOS.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

De acordo com a Figura 7 apresentada, verifica-se que o desenvolvimento do *layout* apresenta padronização entre os supermercadistas, onde os produtos aparecem distribuídos praticamente de forma idêntica em sete dos nove supermercados selecionados (77,8%). Para essas empresas, o consumidor regionalizado possui certo hábito de encontrar e adquirir os produtos dentro de uma regularidade na disposição dos mesmos.

Sendo assim, constata-se um posicionamento praticamente idêntico da grande maioria dos produtos dispostos nos supermercados. Essa maioria de supermercadistas argumenta que coloca seus produtos na área de vendas de tal forma que o consumidor, não se depare com diferenças gritantes e que desta forma, não compare um a outro supermercado somente pela disposição dos produtos colocados a venda, apesar de sua respectiva relevância estratégica.

Outra semelhança que pode ser destacada entre as empresas supermercadistas pesquisadas está nas mudanças do *layout*, que por sinal, não são tão freqüentes, ocorrendo apenas nas pontas de gôndolas, podendo variar de cinco a dez vezes em média a cada mês, segundo os respondentes.

Contudo, cabe ressaltar que os dados expostos anteriormente são variáveis, devido às trocas constantes de produtos que ocorrem devido às promoções, que se sucedem dia a dia, ou até mesmo semanalmente, afirmando sete dos nove entrevistados. Segundo seis empresários supermercadistas pesquisados, representando 66,7% da amostra selecionada, outras mudanças na disposição dos itens acontecem em função do crescimento ou redução do *mix* de produtos.

Eles justificam que as citadas mudanças ocorrem para facilitar a operacionalização da loja ou em sazonalidades como períodos que envolvem a Páscoa, festa junina e festas de fim de ano, devendo ser prestigiados e colocados mais facilmente à disposição dos clientes, produtos específicos a estas datas.

Dentre os pontos comuns encontrados, constatou-se que ao se deparar com a entrada da loja, logo à direita observa-se a seção de bebidas e opostamente, a esquerda localiza-se a seção dos cereais e hortifrutigranjeiros. Ao fundo concentram-se o açougue, os frios e laticínios e a padaria, bem como seus derivados. No centro da loja, se fazem presentes às seções de mercearia geral e utensílios e variedades para o lar.

Como postura de diferenciação diante da configuração descrita, ao fundo da loja, contudo mais centralizada, constatou-se uma vasta e valorizada seção de congelados e alimentos semi-prontos nos supermercados C e I.

Segundo os respondentes dessas duas empresas, tal postura diferenciada na disposição das seções se torna cada vez mais imprescindível, uma vez que na atualidade, os congelados e os semi-prontos vem alcançando resultados

satisfatórios de venda, devido sua praticidade no preparo em pequeno espaço de tempo, desta forma agilizando o cotidiano dos consumidores.

No questionário apresentado aos gerentes e empresários supermercadistas, indagou-se a respeito do desenvolvimento da programação visual e as principais preocupações com a ambientação interna dos supermercados administrados por eles.

Os respondentes afirmaram em sua maioria, (77,7%) do universo pesquisado, que um dos aspectos estratégicos que mais exigem um planejamento, é o da programação visual, por intermédio de uma eficiente ambientação no interior do supermercado.

Sendo assim, os gerentes e empresários procuram, de acordo com seus próprios depoimentos, tornar o espaço interno cada vez mais informativo e adequado para os consumidores. Contudo, agem praticamente da mesma forma na configuração de suas respectivas programações visuais.

Assim sendo, a Figura 8 a seguir, relaciona os cinco principais objetivos traçados por eles com relação à programação visual e a ambientação interna.

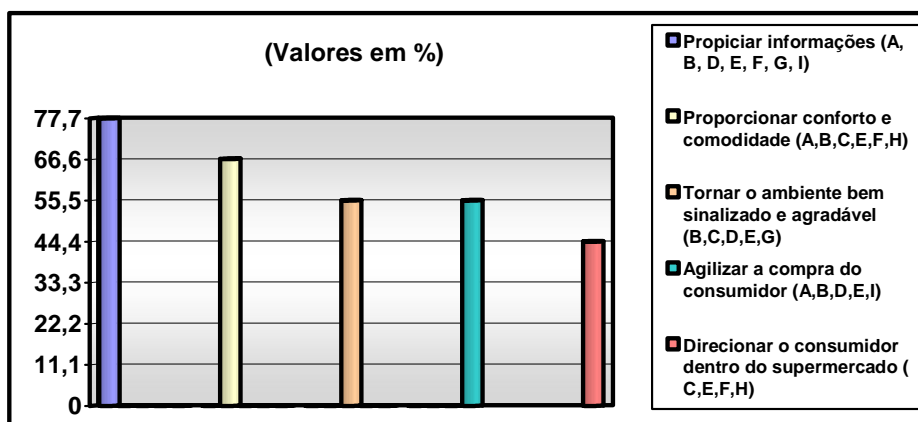


FIGURA 8 – PROGRAMAÇÃO VISUAL E AMBIENTAÇÃO INTERNA NOS SUPERMERCADOS.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

Tendo-se como foco a questão relativa à programação visual do supermercado e a ambientação interna do mesmo, constata-se através da figura apresentada a importância dada pelos supermercadistas a estas ações de marketing. Desta forma, cinco dos respondentes colocam que a sinalização interna é um elemento eficaz que recebe tratamento especial por parte deles, considerando-se que a mesma, pois ela é parte integrante da programação visual.

Os respondentes atestam ainda que os supermercados, principalmente na atualidade, buscam trabalhar bem o recurso da sinalização fixa e móvel. De acordo com o depoimento deles, a sinalização fixa é composta de placas de sinalização nas seções, placas informativas de corredor, além das indicativas para sanitários, SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor/Cliente).

Já o recurso móvel de sinalização nos supermercados, possui para (66,7%) deles, função relevante no tocante ao aspecto promocional, abrangendo a utilização de cartazes diversos, utilizada para destacar as ofertas e campanhas promocionais de produtos, tão colocadas em prática na atual estrutura supermercadista.

Na realidade, o recurso de sinalização móvel disposto na maioria dos supermercados selecionados para esta pesquisa, serve como complementação do recurso fixo, uma vez que são posicionados de maneira precisa, podendo influenciar inclusive no comportamento de compra do cliente.

Mas também é válido se ressaltar que os supermercados visitados, vêm buscando a cada dia tornarem-se diferenciados diante dos concorrentes quanto ao fator programação visual, apresentando uma comunicação visual bem elaborada, contratando até empresas especializadas para aperfeiçoar este processo.

Segundo três gerentes de supermercados pesquisados (C, E e I), a partir da contratação de profissionais ligados a programação visual, tudo que está envolvido com a programação visual passa a ser mais bem caracterizado para o cliente. “Esses profissionais melhoram substancialmente a caracterização de

cartazes internos em nossa loja, através do bom gosto na aplicação de cores, formatos e letras”, afirma o gerente supermercadista (C) entrevistado.

Quanto ao *mix* de produtos disponibilizados, para a maioria dos respondentes (88,8%), na atual condição de competitividade evidenciada na atualidade, o mesmo é considerado uma questão-chave para o crescimento e o conseqüente sucesso supermercadista.

Três supermercadistas (B, F e G) justificam a importância do *mix* de produtos, principalmente pela necessidade de otimizar a limitada área de vendas sem comprometer os espaços de tráfego, ou ainda, deixar faltar os produtos que os consumidores procuram, frustrando-os e fazendo com que os mesmos venham a adquirir no concorrente, o que pelo que se pôde constatar, para os entrevistados significa uma condição embaraçosa.

Assim, os supermercadistas oferecem uma diversidade de marcas e itens, de acordo com os hábitos do consumo local, primando pela qualidade das categorias expostas e pela limpeza e higiene do ambiente.

Desta forma, observa-se uma falta de aderência entre os respondentes no tocante ao que pensam e ao que colocam em prática, a respeito do *mix* de produtos disponibilizados a compra em seus respectivos supermercados. Os supermercadistas sul-mato-grossenses garantem que o *mix* de produtos disponibilizados ao cliente, é na atual conjuntura do setor uma das principais, aliás, para seis respondentes, é a principal estratégia a ser estabelecida pelo supermercado diante da concorrência.

Procurando enfatizar o *mix* de produtos, constata-se na pesquisa a oferta de produtos de marca própria em crescente evolução, podendo ser visualizada em cinco dos supermercados selecionados (55,5%). Essa estratégia nos supermercados que já a possuem, vem atingindo níveis mais que satisfatórios segundo os entrevistados, uma vez que, os produtos de marca própria são anunciados e colocados à venda com preços em média 15% mais baixos que as marcas tradicionais.

A Figura 9 a seguir, apresenta a questão do *mix* de produtos disponibilizados evidenciando até o presente momento, ser a que mais obteve divergências entre os respondentes.

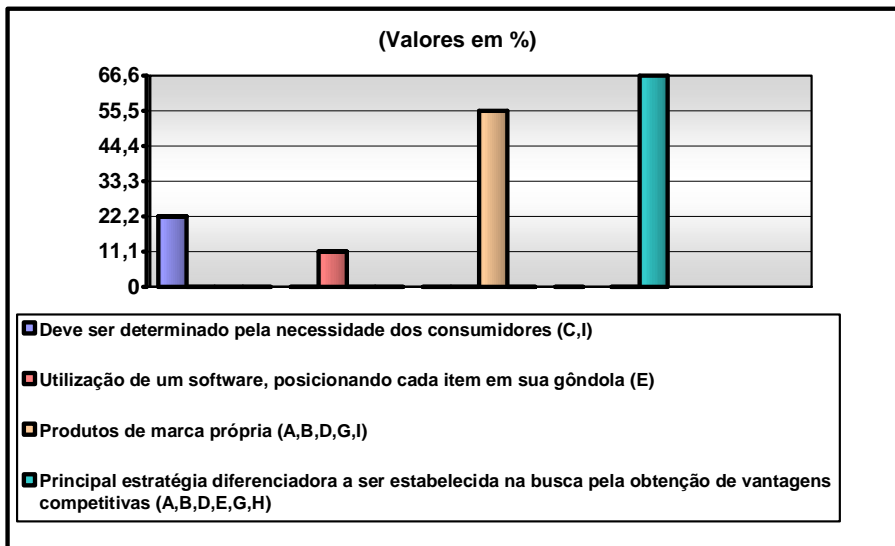


FIGURA 9 – MIX DE PRODUTOS DISPONIBILIZADOS NOS SUPERMERCADOS.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

Em conformidade com a afirmação dos respondentes que possuem produtos de marca própria, numa média de dois anos é que os mesmos começaram a vislumbrar essa estratégia e colocam ainda, que se enquadram no perfil desta, itens básicos e de maior consumo e alguns produtos perecíveis.

Quatro respondentes (A, B, D, e I) mencionam ainda, que a adoção pela estratégia de produtos de marca própria surgiu exatamente da idéia que ao se priorizar itens essenciais ao consumidor, como produtos de higiene e limpeza, cereais, condimentos e temperos.

Segundo o depoimento dos respondentes, a estratégia surtiria efeito, uma vez que, o consumidor visitaria o supermercado e, como complementação dessa compra de produtos de primeira necessidade abaixo do preço dos tradicionais, o mesmo passaria a adquirir os itens complementares de sua lista, tornando-se um novo cliente, a partir do instante que se tornasse satisfeito com os itens

adquiridos. O respondente (D) coloca que o processo gerador do estabelecimento de um *mix* adequado, é dinâmico e precisa acompanhar as evoluções do próprio mercado. Desta forma, “o consumidor é a melhor e mais relevante referência que se pode ter na hora da composição do *mix*”.

No entanto, quatro das empresas selecionadas, destacaram que não optaram até o momento da pesquisa por adotar à referida estratégia, por detectarem, segundo eles, que existem uma grande quantidade de consumidores que não compra marcas próprias, por simplesmente não ter interesse em trocar de marca. Sendo assim, “nossos clientes levam em conta a qualidade e a tradição de marcas já testadas e comprovadas, deixando o fator preço mais baixo para segundo plano”, afirma categoricamente o respondente (H).

Todavia, percebe-se que os principais objetivos dos supermercados com a adoção das marcas próprias são fortalecer sua imagem e criar um diferencial competitivo frente aos concorrentes, através da qualidade e preço dos itens disponibilizados a estratégia de marca própria.

Observa-se inclusive que ao responder essa indagação, dois supermercadistas (A e D), voltam seu respectivo nível de atenção para o alcance de padrões elevados no atendimento ao consumidor, procurando atender os anseios e desejos do mesmo a todo o instante, respondendo desta maneira a duas questões presentes no questionário para gerentes e empresários supermercadistas.

Outra questão que também foi mencionada, diz respeito à preocupação com treinamento e capacitação profissional de gerentes e funcionários, procedimentos estes, vitais segundo todos os entrevistados, para o êxito nas ações do *mix* de serviços disponibilizados ao cliente.

Com o propósito de melhor esclarecer a estratégia mais eficaz no processo de obtenção de vantagens competitivas diante da concorrência, de acordo com os empresários e gerentes supermercadistas, a partir da Figura 10, listam-se a

seguir, segundo os próprios respondentes, os principais serviços oferecidos ao consumidor.

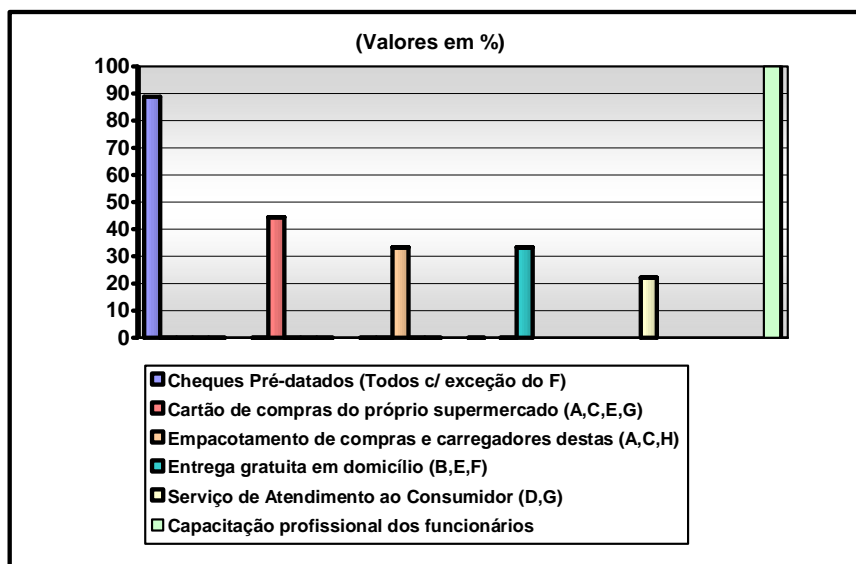


FIGURA 10 – MIX DE SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS NOS SUPERMERCADOS.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

De acordo com a figura exposta, verifica-se que o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) vem sendo aprimorado e enfatizado cada vez mais pelos supermercadistas, diferentemente do observado em décadas passadas. Inclusive, o mesmo já é colocado em prática pelos supermercados (D e G).

“No atual momento de concorrência acirrada, um SAC bem desenvolvido à disposição de nosso cliente com profissionais capacitados no atendimento, de tal forma que ele possa tirar suas dúvidas e fazer reclamações, passa a ser de fundamental importância para nossa estrutura a fim de que alcancemos à vantagem competitiva” declara o gerente supermercadista (E).

Também deve ser destacado a presença do cartão de compras, modalidade aplicada em quatro empresas, funcionando como opção alternativa à emissão do cheque pelo cliente. Uma de suas características estratégicas principais

situa-se no limite de crédito vinculado aos vencimentos mensais comprovados do cliente.

Vale ressaltar que como forma de extensão ao *mix* de serviços ao consumidor, identificou-se, em quatro supermercados (A, D, E e H), programas voltados para as relações com a comunidade. De acordo com os representantes destes supermercados, os mesmos procuram participar de festas sazonais de cunho beneficente, além de patrocínio em festas tradicionais locais, auxílio mensal em produtos a entidades e associações filantrópicas locais.

4.3.1 O FATOR PROMOÇÃO DE VENDAS NOS SUPERMERCADOS PESQUISADOS

Quanto ao fator promoção de vendas de produtos, percebe-se através da pesquisa, que os supermercados visitados, através de seus respondentes, estão cada vez mais focados nesse condicionante competitivo.

Para o gerente (C), “o consumidor atual busca sempre o melhor produto ao menor preço, portanto, cabe ao supermercado buscar alternativas junto aos fornecedores com objetivos de superar a concorrência e satisfazer o consumidor”. Os supermercadistas que responderam os questionários, afirmam, em sua maioria (A, C, D, F, H e I) que o fator externo que mais incentiva suas respectivas empresas a utilizar-se de promoções de vendas internas de produtos, é justamente a concorrência do setor.

Verifica-se de acordo com os respondentes, que a promoção de produtos e o preço de venda dos mesmos estão simultaneamente relacionados. O fator promoção de produtos funciona como colocar os produtos em disponibilidade do consumidor, com preços até inferiores ao seu próprio custo, afirma o respondente (A). Desta forma, observa-se que os supermercadistas são quase unânimes (exceto D) em atestar que o fator preço continua pesando nas decisões do consumidor, tanto de escolha como de permanência com o supermercado.

Assim sendo, a Tabela 6 busca relacionar a seguir, a postura dos supermercados diante das ações de marketing aplicadas na atual estrutura supermercadista sul-mato-grossense.

TABELA 6 – AÇÕES DE MARKETING PRATICADAS NOS SUPERMERCADOS PESQUISADOS

Supermercado Ação Praticada	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Preços baixos durante todo o ano	X	X	X		X	X	X		X
Preço baixo como fator decisivo na escolha do consumidor	X	X	X		X	X	X	X	X
Períodos mais curtos destinados às promoções		X			X				
Principal desafio: ofertar preços abaixo da concorrência	X		X			X			
Negociação com fornecedores	X					X			X
Acima de 30 itens disponibilizados em promoções (semanalmente)	X	X		X	X	X		X	X
Produtos em promoção colocados em pontos estratégicos			X	X			X	X	
Promoções vigentes durante toda a semana			X	X		X	X	X	X
Promoções relâmpago	X	X		X	X		X		

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

De acordo com o questionário aplicado, observa-se através da Tabela 6, segundo os respondentes (B e E) que há uma tendência para períodos mais curtos de promoções, principalmente nas áreas de alimentos, pois segundo

eles, a concorrência costuma adotar rapidamente os mesmos preços, ou até mais baixos, anulando o esforço promocional.

Contudo, focando-se ainda a promoção de produtos, constatam-se na prática, divulgações das formas mais variadas, convocando os consumidores para as ofertas mensais, quinzenais, da semana, diárias, ou até mesmo a já comum promoção relâmpago, citada pelos supermercadistas (A, B, D, E e G), que por sua vez, é realizada através de sistema de som interno, com a duração de alguns minutos, tendo como objetivo surpreender o cliente no interior do supermercado, estimulando a compra não planejada de determinado produto.

No entanto, dois supermercadistas (C e I) que responderam não adotar a modalidade “promoção relâmpago”, justificaram suas posições atribuindo que quando os concorrentes as fazem, os mesmos restringem produtos e itens com prazo de validade próximo de seus vencimentos para que sejam dispostos ao consumidor.

Para esses respondentes, o consumidor já consegue diferenciar esse tipo de promoção da promoção de vendas propriamente dita. “A promoção relâmpago de produtos ofertados engloba em sua grande maioria, itens que se deixados nas gôndolas, se tornariam devoluções aos fornecedores ou até mesmo prejuízos ao supermercadista” declara o supermercadista (C).

Outra constatação que a pesquisa permite chegar diz respeito aos produtos priorizados para a realização de promoção, ou seja, a redução no seu preço de venda e conseqüente redução de margem de lucro do supermercadista. Com o propósito de tentar resolver esse problema e não reduzir à margem de lucro, de acordo com (A, F e I), os supermercados costumam negociar com fornecedores, bonificações para poderem oferecer produtos de primeira linha a preços de custo, ou até abaixo de custo.

Ainda segundo o gerente (I), em algumas situações, o supermercadista acaba realizando promoção de produtos com marcas pouco conhecidas, contudo, com maiores bonificações e benefícios junto ao fornecedor.

Essa medida se faz necessária, relata o respondente (I), pois com a função de divulgá-los aos consumidores, a margem de lucro por unidades vendidas torna-se maior, pois normalmente o produto que pretende ser lançado no mercado, é trabalhado com menor margem de lucro pelos fornecedores. Esse gerente descreve ainda que “o objetivo central do produto ainda desconhecido é ser apreciado ou consumido, para que posteriormente, após sua aprovação entre os consumidores possa ter seu preço de venda equiparado com seu concorrente já estabelecido no mercado”.

Constata-se também que para os respondentes (C, D, G e H) a combinação e a seleção de produtos entre as seções mais visitadas pelos clientes induzem o mesmo à compra não só do produto destacado como promoção, como também de outros que estejam próximos ao promocional, justificando-se desta forma a descentralização das promoções, isto é, a colocação de produtos em pontos estratégicos distribuídos entre as seções.

As promoções que em outras épocas revezavam-se nos dias da semana, com cada uma procurando ocupar um dia para seu evento promocional, desde que fosse diferente dos demais, atualmente, segundo seis dos respondentes, ocorrem de domingo a segunda. “Os clientes querem sempre inovações, algo que os motivem a visitar o supermercado não somente nas datas das compras mensais”, coloca o respondente (F).

Sendo assim, a pesquisa pôde comprovar que as promoções atrativas ao cliente, estão cada vez mais evidentes no contexto supermercadista sul-mato-grossense, tais como: a segunda da limpeza, terça das verduras e legumes, quarta da carne, quinta da higiene pessoal, sexta do cheque pré-datado para 40 dias, sábado das bebidas em geral e domingo surpresa, entre outras.

Sendo assim, constata-se através do ponto de vista dos supermercadistas, que o planejamento promocional e as modalidades de promoção adotadas, sofrem alterações e possuem visões distintas. Contudo, cabe ressaltar que não será propósito da pesquisa opinar ou julgar o posicionamento dos respondentes.

4.3.2 OUTRAS AÇÕES DE MARKETING PRATICADAS NOS SUPERMERCADOS PESQUISADOS

Na pesquisa realizada, pôde-se presenciar o *merchandising*, ferramenta promocional, que os supermercadistas sul-mato-grossenses utilizam-se, visando maior envolvimento e composição do ambiente. Com relação à prática do *merchandising* nos supermercados selecionados, a Figura 11 a seguir, busca apresentar de um modo mais abrangente os resultados obtidos na pesquisa quanto a essa modalidade estratégica.

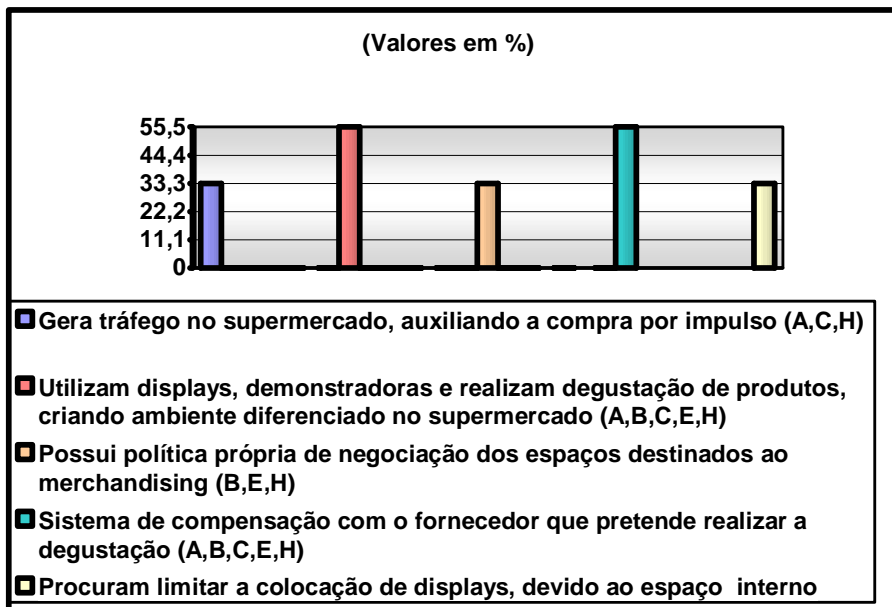


FIGURA 11 – PRÁTICA DE MERCHANDISING NOS SUPERMERCADOS SELECIONADOS.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

De acordo com a figura exposta, verifica-se que a prática de *merchandising*, costumeiramente derivada de benefícios e bonificações oriundas dos fornecedores, é capaz, segundo três supermercadistas (A,C e H), de promover a geração de tráfego dentro do supermercado, auxiliando a compra por impulso. Segundo um dos empresários consultados (A), “as demonstradoras e as ações de degustação são bem aceitas e recebidas pelos clientes e, criam um ambiente favorável e diferenciado ao supermercado”.

Cada supermercado possui sua política quanto aos espaços e custos destinados para essas atividades. Foi possível coletar, no entanto, que três supermercados (B, E e H) possuem uma tabela de preços para esses tipos de ações. A tabela possui valores que crescem a proporção em que se objetiva uma maior visualização, ou seja, quanto mais projeção interna estiver sendo dada ao produto em degustação, maior será o valor cobrado.

Constata-se também, a compensação dos espaços destinados ao fornecedor que pretende realizar a degustação. Essa compensação, segundo os respondentes (B e C), ocorre obedecendo as etapas descritas a seguir.

O fornecedor escolhe o espaço interno do supermercado, onde pretende realizar a degustação do produto. Posteriormente, as partes estipulam o preço do espaço físico a ser cedido para a ação acordada. Mediante ao número de unidades vendidas do produto que estiver sob degustação, o fornecedor acresce determinado percentual ao supermercado, como “prêmio” ao alcance das metas de quantidade vendida estipuladas previamente entre ambos. A compensação ocorre, pois o supermercado pagará somente, de acordo com o custo do produto, o número de unidades vendidas que for superior ao preço do espaço acordado.

Observa-se em conformidade com (B, C e H), que estes procuram limitar a colocação de *displays* e demonstradoras, pois os espaços no supermercado, não possibilitam a variedade e o volume contínuo dessas ações. Segundo os respondentes (C e H), em determinadas situações são utilizadas até as pontas de gôndolas.

Quanto às promoções que envolvem brindes, os respondentes (A, B, E e H) afirmam ser adeptos dessa modalidade. As mesmas são realizadas em datas especiais, quase sempre com a parceria dos fornecedores, com o propósito de aumentar o volume de vendas de determinado produto, para lançamento ou até mesmo reposicionamento de produtos, que resolvem mudar sua embalagem, peso, *design*, entre outros.

Duas das empresas selecionadas para a pesquisa (A e E), adotam uma espécie de “calendário promocional”, incluindo as datas já consagradas pelo comércio local, como Dia das mães, Dia dos pais, Dia Internacional da mulher, Páscoa, Festas natalinas e Dia das crianças e outras apropriadas à cultura e costumes da região do Bolsão Sul-mato-grossense, como as tradicionais Festas Juninas e do Peão Boiadeiro. Verificou-se ainda, que sete supermercados (exceto F e I), não deixam de lado o aniversário da loja, promovendo as respectivas datas, tornando-as dias diferenciados ao público em geral e principalmente a seus consumidores.

Quanto ao questionamento dos tipos de propaganda mais utilizados e suas conseqüentes ações, um dos empresários (D) afirma “o fator propaganda, propicia melhores resultados às ações supermercadistas”. Nesse sentido, a Figura 12, exposta a seguir, apresenta de acordo com o conteúdo respondido, o nível de comunicação atual dos supermercados para com os consumidores.

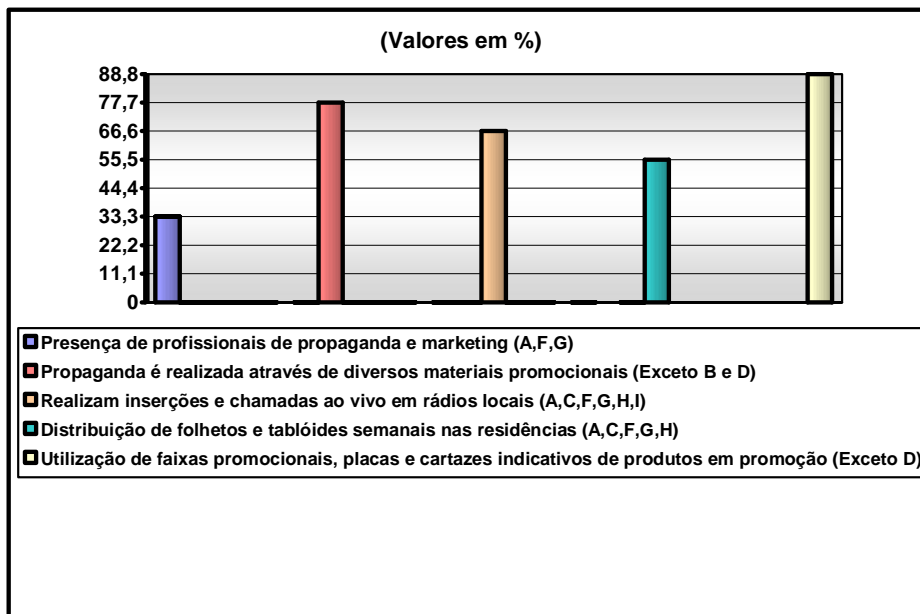


FIGURA 12 – COMUNICAÇÃO DOS SUPERMERCADOS COM O CONSUMIDOR.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

Constata-se a partir da figura exposta, que atualmente três supermercados possuem em sua estrutura, profissionais com formação e qualificação em marketing e propaganda. O percentual mencionado na figura, aparentemente apresenta ser pequeno. Contudo, o que se constata, “é um avanço significativo e uma conseqüente e positiva projeção para um futuro próximo em ambas as áreas no contexto supermercadista” – retrata o empresário (G).

Comprova-se no estudo realizado, que a maioria dos supermercados trabalha com diversos materiais promocionais. A propaganda desses supermercados citados costuma ser bastante diversificada, desde o simples folheto impresso em uma só cor, a fixação de faixas promocionais externas espalhadas pelas ruas próximas ao supermercado, constantes placas e às vezes cartazes pouco chamativos de oferta na fachada dos supermercados e a presença de carros de som divulgando os produtos e itens disponibilizados em promoção atingindo todos os bairros urbanos.

Confirma-se também, que seis empresas freqüentemente realizam inserções e chamadas ao vivo em rádios locais. Dessas empresas, cinco delas, desde os últimos dois anos em média, distribuem de 4.000 a 5.000 folhetos e tablóides semanalmente nas residências dos consumidores nos três municípios selecionados.

Outra percepção abrange o conteúdo do material publicitário, ou seja, é quase sempre voltado para os produtos em promoção, onde se percebe a nítida preocupação em atrair o consumidor com a possibilidade do preço mais baixo e a satisfação do mesmo. Isso é reforçado nos próprios slogans existentes: “O cliente em primeiro lugar” – (A); “Supermercado X, tem sempre uma oferta esperando por você!” – (F); “Comodidade, qualidade e preço baixo” – (G) e “Supermercado Y, preço baixo não tem igual” – (H).

Com o objetivo de avaliar o nível de integração e controle das principais ações de marketing praticadas nos supermercados selecionados, apenas três respondentes admitiram que existe um controle coerente e disciplinado das principais ações de marketing em sua estrutura.

Desta forma, a Figura 13 destacada a seguir, retrata a dimensão considerada pelos respondentes quanto a este relevante diferencial competitivo.

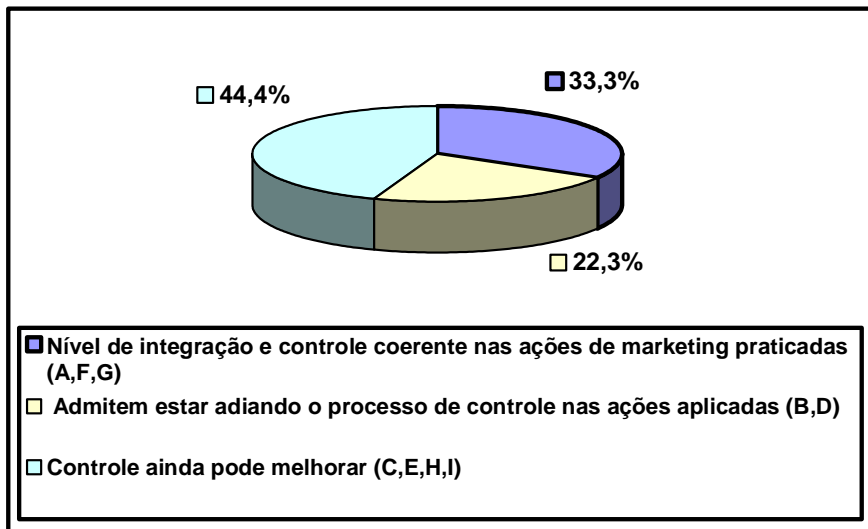


FIGURA 13 – NÍVEL DE INTEGRAÇÃO E CONTROLE DAS AÇÕES DE MARKETING.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

Diante dos resultados obtidos, cabe ressaltar, que esta indagação necessitou de um melhor detalhamento junto aos respondentes, a fim de que os mesmos pudessem responder com melhores níveis de concisão e precisão. Assim sendo, quatro respondentes, somente após a particularização da referida questão, afirmaram que o controle das funções ainda pode melhorar e outros dois, mencionaram que esperam atingir o controle no referido quesito, contudo admitem que estão adiando o processo.

Ao responderem a questão anteriormente descrita, os empresários e gerentes supermercadistas praticamente, conduzem à resposta de outra questão formulada no questionário. A indagação proposta relaciona o responsável pelo marketing no supermercado e seu entrosamento com os demais departamentos internos do mesmo.

Quanto aos resultados obtidos, visualiza-se na Figura 14, a seguir caracterizada, que apenas três supermercadistas mencionam que existe

entrosamento entre o gerente de marketing e os departamentos de seus respectivos supermercados.

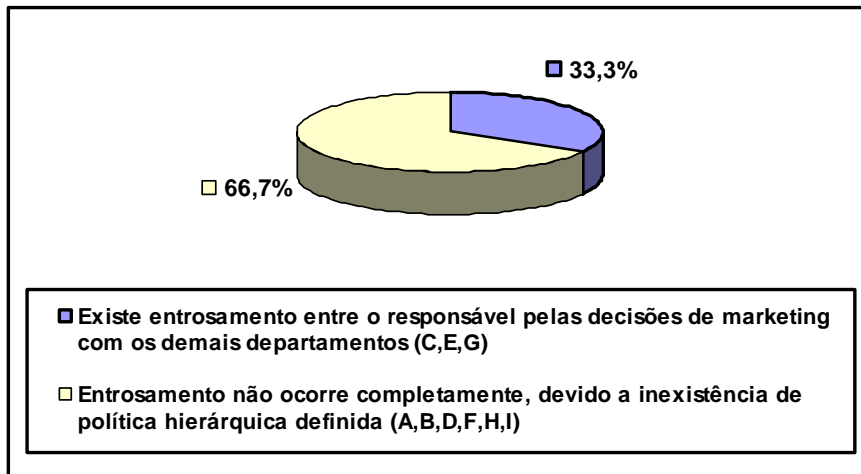


FIGURA 14 – NÍVEL DE ENTROSAMENTO DO RESPONSÁVEL PELAS DECISÕES DE MARKETING COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

No entanto, de acordo com a Figura 14, alguns dos respondentes mencionaram que em determinados momentos o entrosamento não ocorre, devido a fatores, segundo (A e F), “incompreensíveis” a atual estrutura dos mesmos.

Fatores incompreensíveis que em conformidade com os respondentes, justificavam-se nos seus departamentos, que não atuavam com condição hierárquica definida. Desta forma, muitos dos funcionários podem optar e determinar as estratégias supermercadistas a serem traçadas ou implementadas por esses supermercados, o que na prática empresarial, pode trazer grandes prejuízos e déficits ao supermercadista.

Todavia, com essa constatação, não se pretende em hipótese alguma influenciar e conseqüentemente alterar a estrutura empresarial já existente nas referidas empresas supermercadistas sul-mato-grossenses. Cabe ressaltar no entanto, que os referidos fatores foram descritos, uma vez que para a

pesquisa, são indispensáveis subsídios e detalhes que agreguem a importância do entrosamento do responsável pelo marketing para com os demais departamentos existentes na estrutura de cada supermercado analisado.

Por sua vez a vigésima questão do questionário, talvez até pelos intervalos nela considerada, teve por parte dos gerentes e empresários supermercadistas, uma melhor compreensão em relação principalmente, à questão que a antecedeu.

Desse modo, na Figura 15 apresentada a seguir, é possível se verificar que os entrevistados foram rigorosos, sendo desta forma, imparciais com as empresas supermercadistas em que atuam.

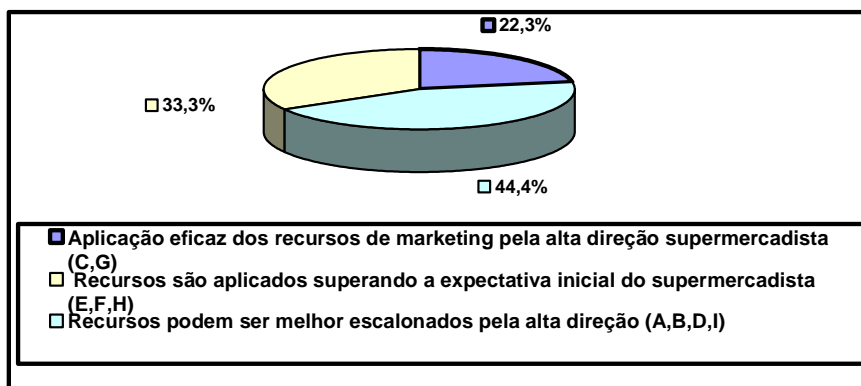


FIGURA 15 – NÍVEL DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS DE MARKETING.

FONTE: EMPRESÁRIOS E GERENTES SUPERMERCADISTAS PESQUISADOS

De acordo com os dados expostos, observa-se que os respondentes (C e G) foram diretos e afirmaram que em seus respectivos modos de ver, os recursos de marketing vêm sendo aplicados de forma eficaz pela alta direção dos supermercados no qual fazem parte. Já os recursos de marketing sob a óptica de estarem sendo aplicados pela direção supermercadista de maneira superior a expectativa planejada inicialmente, obteve três indicações (E, F e H). Enquanto que (A, B, D e I) declararam que podem ser melhor escalonados os referidos recursos, determinando que o trabalho da alta direção ainda pode ser aprimorado.

Essa pesquisa com os gerentes e empresários supermercadistas sul-mato-grossenses, mesmo que limitada em alguns aspectos, pretende proporcionar uma contribuição importante para a discussão proposta neste trabalho.

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada com gerentes e empresários supermercadistas demonstrou que estes, aplicam ações e estratégias de marketing com o foco na satisfação de seus clientes. Observou-se ainda, de acordo com os supermercados, que muitas das estratégias e ações de marketing podem ser aperfeiçoadas podendo se tornar um diferencial para a competitividade já existente entre os supermercadistas.

Contudo, chega-se à constatação de que os supermercados visitados, em sua grande maioria, estão gradativamente, buscando atingir um padrão de organização, que objetiva impressionar e motivar o consumidor, proporcionando ao mesmo, qualidade nos produtos e serviços disponibilizados, comodidade e principalmente que se sintam satisfeitos em todo o processo que compõem a venda. Essas empresas estão cada vez mais convencidas de que explorar a satisfação do consumidor pode ser uma manobra de mão-única no processo de obtenção de vantagens competitivas.

Entretanto, estão certos de que a disputa direta ocorre exclusivamente com seus concorrentes, deixando de lado fatores internos falhos que podem condicionar os mesmos a não atingir seus objetivos principais, ou seja, podem estar adiando o processo de obtenção de vantagem competitiva.

Na prática supermercadista pesquisada, nota-se que o fator preocupação com a concorrência parece ser o prioritário para a maioria das empresas. Contudo, como foi constatado, algumas empresas não possuem hierarquia em departamentos internos e setores de atuação, o que vem a comprometer a obtenção de vantagens competitivas imediatas.

Os supermercadistas entrevistados apostam na obtenção de vantagens competitivas, porém alguns deles reconhecem que os caminhos a serem percorridos para o alcance da mesma, parecem ser ainda indefinidos. Deste modo, para que os supermercadistas consigam se diferenciar da concorrência e busquem obter vantagens competitivas, parece ser necessário inicialmente, readequar seus organogramas funcionais.

Nesse sentido, a Figura 16 apresentada a seguir, busca dimensionar a visão supermercadista encontrada na pesquisa e os conseqüentes obstáculos a serem ultrapassados com o objetivo da obtenção de vantagens competitivas.

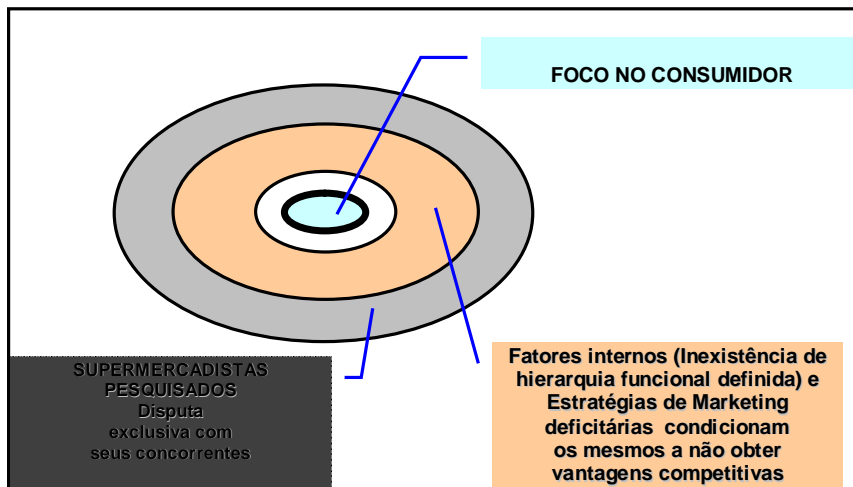


FIGURA 16 – VISÃO DOS SUPERMERCADISTAS QUANTO A OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS.

FONTE: ELABORADA COM BASE NOS RESULTADOS DA PESQUISA

Em decorrência da figura exposta e considerando-se as estratégias e ações de marketing colocadas em prática pelos supermercadistas, constatou-se que estes procuram estimular os consumidores no ato da compra dos produtos, utilizando-se de ferramentas focadas no bem-estar de seus clientes, como medidas voltadas para o *merchandising*, uma quase uniformidade na área de vendas e a praticamente constante distribuição física da loja: gôndolas, balcões, programação visual, *displays*, *check-outs* e sinalização.

Foi possível verificar também que ao contrário do que ocorre com supermercadistas nos grandes centros urbanos, onde as estratégias se baseiam na grande variedade de produtos, os supermercados sul-mato-grossenses, de acordo com a pesquisa, focam sua atuação em diversas promoções de produtos, contudo encontram dificuldades em estabelecer critérios nos produtos a serem disponibilizados à promoção.

Cabe ressaltar ainda, que muito embora as técnicas do marketing e a tecnologia estejam disponíveis e acessíveis para todos, fica evidenciado que os supermercadistas deixam a desejar em quesitos primários, tais como: a falta de etiqueta de preço em produtos, a demora dos caixas no atendimento ao consumidor, a dificuldade na liberação de cheques, entraves e dúvidas nas trocas de produtos ou itens danificados ou com avaria.

Entretanto, na pesquisa empreendida observou-se aspectos que podem ser considerados como coerentes na estrutura das empresas visitadas. O primeiro deles, relaciona-se aos preços estipulados nos produtos em promoção, sendo observado entre eles uma constância entre as empresas. Esta postura pode ser justificada, devido ao menor poder de negociação com os fornecedores que essas empresas possuem se comparada as maiores redes de supermercados dos grandes centros urbanos.

Notou-se também, um avanço gradativo no quadro funcional de três empresas visitadas. Isso pode ser verificado por intermédio de alguns profissionais de marketing já contratados, pessoal especializado em propaganda, e profissionais treinados para o atendimento qualificado ao consumidor. Diante dos resultados da pesquisa, observa-se que as empresas demonstram estar padronizadas entre si, mais distantes da diferenciação entre seus concorrentes.

Vale ressaltar, que todas as constatações devem servir de subsídio complementar para as possíveis indagações que possam vir a suscitar quanto ao detalhamento da estrutura das empresas supermercadistas pesquisadas, ou seja, aspectos que não foram possíveis de serem verificados junto aos respondentes, mas sim através de uma pesquisa de observação.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nesse instante que antecede a conclusão da pesquisa, é importante que se reflita sobre a dimensão deste trabalho científico. Inicialmente, deve-se procurar atender aos critérios tradicionais estabelecidos, ou seja, a contribuição efetiva da pesquisa, a relevância da mesma no contexto e a viabilidade em se atingir os objetivos propostos.

5.1 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO REALIZADO

No que diz respeito à contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre os supermercados da região do Bolsão sul-mato-grossense, constata-se que no Brasil, os estudos relativos às estruturas e sistemas varejistas necessitam cada vez mais de um aprofundamento por parte dos pesquisadores. Percebe-se ainda, que inúmeras empresas supermercadistas vêm assumindo posturas até certo ponto precipitadas, em função das necessidades e desejos do consumidor final.

Outra constatação que surge quanto à contribuição do trabalho, foca o posicionamento até certo ponto ainda não profissionalizado de algumas empresas, principalmente em relação à atuação da concorrência do setor, provocando alterações significativas nas estratégias inicialmente planejadas. O que pôde ser descrito na pesquisa deve ser considerado apenas um indício de grandes constatações que requerem investigações mais específicas e de maior porte sobre o tema. Sendo assim, pode-se considerar que a relevância desta pesquisa é verificada, pela relação que se estabelece, a partir da visão dos supermercadistas, entre os principais fatores do processo de obtenção de vantagens competitivas: fornecedor, supermercado, consumidor e concorrência.

Ressalta-se ainda, que o desenvolvimento do trabalho obedeceu às determinações metodológicas e de prazo estabelecidos pelo Programa de Pós-

Graduação da Universidade Metodista de Piracicaba. Assim sendo, ele se tornou viável desde os primeiros passos, conforme estabelecido no início do projeto, sem sofrer interrupções ou interferências de caráter interna ou externa.

Desta forma, foi possível atingir os objetivos específicos deste trabalho, embora se entenda que o tema possa ser mais explorado, pois a pesquisa em supermercados da região do Bolsão Sul-mato-grossense pode ser considerada como inédita, não havendo conhecimento sobre estudos anteriores relativos ao tema da pesquisa desenvolvida.

Por sua vez, verificou-se que as estratégias de marketing praticadas pelos supermercados pesquisados diferem das recomendações feitas pelos autores clássicos do varejo. Contudo, alguns fatores podem explicar essa diferenciação, como o regionalismo existente, o próprio amadorismo de algumas ações de marketing ainda praticadas por empresários supermercadistas e a distância dos grandes centros urbanos, que indiretamente afetam a conjuntura econômica local, impedindo ou retardando que posturas mais profissionalizadas possam ser realmente colocadas em prática em determinados momentos.

No entanto, as colocações acima descritas, ficam no campo da hipótese e da observação, uma vez que, não foram traçadas como objetos da pesquisa desenvolvida, e, não devem ter caráter influenciador aos resultados obtidos na pesquisa.

5.2 NÍVEL DE ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS NO ESTUDO REALIZADO

Como foi anteriormente descrito, torna-se uma necessidade do trabalho, evidenciar que os objetivos propostos a esta pesquisa, atingiram seus respectivos níveis de alcance na seqüência da mesma. Em busca de efetivar o exposto acima, a Figura 17 exposta a seguir, tem o propósito de relacionar cada objetivo específico, proposto inicialmente no trabalho, e o seu respectivo nível de alcance durante o desenvolvimento da pesquisa.

OBJETIVO PROPOSTO	NÍVEL DE ALCANCE NO TRABALHO
<p>Compreender o contexto do marketing de varejo e sua evolução substancial ao longo das décadas, assim como as mudanças ocorridas na estrutura supermercadista.</p>	<p>No referencial teórico, através da abordagem das tendências do varejo, focando aspectos que contribuíram para sua evolução. Dentre eles: globalização, fusões e a busca pela diferenciação através de medidas direcionadas à valorização do consumidor. Apresentação da evolução quantitativa da estrutura supermercadista e dados cronológicos relativos ao setor.</p>
<p>Verificar quais são os esforços que compõem as estratégias de marketing destinadas ao estabelecimento de vantagens competitivas diante da concorrência.</p>	<p>Na pesquisa junto aos supermercadistas, através dos resultados obtidos na aplicação de questionários. Foram evidenciados: <i>layout, merchandising, programação visual e a ambientação interna, mix de serviços e os elementos de comunicação com o foco no consumidor.</i></p>
<p>Descrever e analisar a atual estrutura dos supermercados pesquisados, detalhando as ações de marketing praticadas por essas empresas.</p>	<p>Na análise e discussão dos resultados da pesquisa, onde as características de cada supermercado foram demonstradas (análise descritiva) e suas respectivas ações de marketing.</p>
<p>Confrontar as estratégias de marketing para o setor supermercadista propostas pela bibliografia com as assumidas por supermercados afastados dos grandes centros urbanos.</p>	<p>Foram confrontadas as estratégias de marketing (4 P's: Produto, Preço, Praça e Promoção). As empresas pesquisadas demonstraram acentuada padronização com relação às estratégias de marketing praticadas. Contudo, observou-se que as estratégias praticadas pelas redes pesquisadas diferenciam-se substancialmente das utilizadas por redes dos grandes centros urbanos.</p>

FIGURA 17 – OBJETIVO PROPOSTO E SEU NÍVEL DE ALCANCE NO TRABALHO

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

5.3 ASPECTOS CONCLUSIVOS DO TRABALHO

Diante do exposto, verifica-se que a pesquisa descreveu as principais preocupações do supermercadista com o seu negócio, ficando evidenciado que para os empresários e gerentes, as ações da concorrência e o foco no consumidor são as prioridades que devem ser superadas dia a dia, para que a partir dessas variantes, consigam obter vantagens competitivas.

Contudo, quanto às estratégias de marketing aplicadas nos supermercados pesquisados, verificou-se que competem em nível similar uma com as outras. Deste modo, os supermercados consultados ainda não estão estruturados para adotar estratégias de marketing capazes de os diferenciarem substancialmente, para que a partir desse ponto consigam obter o topo da concorrência. Constatou-se ainda, que os questionários aplicados propiciaram o conhecimento mais aprofundado das estratégias de marketing praticadas pelos supermercados sul-mato-grossenses.

Foi possível concluir com o trabalho, que os supermercados da região do Bolsão Sul-mato-grossense estão utilizando as estratégias tradicionais do marketing e conseguindo atrair a atenção dos consumidores, cada qual de acordo com suas possibilidades, buscando motivá-los a compra, com a focalização de menores preços e promoções variadas, ocasionando uma verdadeira competição empresarial pela preferência dos consumidores.

Diante do que foi descrito e analisado, percebe-se que a aplicação ainda não totalmente eficaz das estratégias de marketing nos supermercados pesquisados está ligada ao aperfeiçoamento estrutural dessas empresas. Em alguns casos, verifica-se que algumas empresas procuram desenvolver e aplicar suas estratégias com eficácia limitada, uma vez que o foco no consumidor em alguns momentos é deixado de lado, priorizando-se o crescimento do supermercado por intermédio do lucro conseguido. Assim sendo, para que as empresas estudadas tornem-se diferenciadas, as mesmas devem maximizar seus esforços supermercadistas em estratégias competitivas

totalmente profissionalizadas, abdicando de fatores que apenas momentaneamente proporcionam resultados positivos.

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como já foi descrito, pesquisas em supermercados da região do Bolsão sul-mato-grossense são praticamente inexistentes. Portanto, é praticamente impossível em uma só pesquisa, conseguir relacionar todas as variantes existentes e relacionadas ao tema desenvolvido. Sendo assim, conclui-se que ainda há muito que se pesquisar sobre o assunto.

Cabe ressaltar, que alguns aspectos e questionamentos, não puderam ser tratados neste trabalho, com o propósito de não fugir aos objetivos dimensionados no início da pesquisa. Assim sendo, tais questionamentos e aspectos são agora descritos como forma de sugestão para desenvolvimento em trabalhos futuros. Desta forma, são propostos como sugestão os seguintes estudos:

- Avaliar detalhadamente as técnicas de propaganda utilizadas pelos supermercados pesquisados, o volume financeiro disponibilizado para campanhas publicitárias, realizando uma pesquisa quantitativa;
- Estudar o comportamento do consumidor, explorando as questões e os fatores de influência do processo de compras habituais e ocasionais;
- Estudar minuciosamente o processo de definição do *mix* de produtos e serviços disponibilizados aos consumidores supermercadistas, em qualquer região do país;
- Pesquisar os sistemas de negociação dos supermercados sul-mato-grossenses com seus fornecedores, para que se possa estabelecer uma política de preços nessas empresas supermercadistas.

Esses foram alguns dos aspectos que se destacaram entre as questões percebidas durante a realização deste trabalho e que merecem aprofundamento técnico através do desenvolvimento de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M.M. de **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, A.J.da S.; LEHFELD, N.A.de S. **Fundamentos de metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROSO, H.C.M.P.; COSTA, F.J.; FREITAS, A.A.F. **Análise organizacional no setor de supermercado a partir da metáfora do ciclo de vida**. In: XXII Encontro Nacional Engenharia de Produção – ENEGEP. Curitiba. Anais, 2002.

BORGES JR., A. A. A Administração do composto promoção em supermercados: estratégias de “campeão dos preços baixos” com uso de *Data Mining*. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p.107-129, 2004.

CANEDO, M.T.P.; KRUGLIANSKAS, I. Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados. In: ANGELO, C.F., SILVEIRA, J.A.G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F. Porter Revisitado: Análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.3, p. 7-30, set./dez.1997.

CHRISTOPHER, M. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

COBRA, M. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

COCHIA, C.B.R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.11-35, 2004.

DE ÂNGELO, C.F.; SIQUEIRA, J.P.L.; FÁVERO, L.P.L. As compras não planejadas em supermercados: a importância do tempo e da organização da loja na determinação dos gastos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p. 149-162, jul./set. 2003.

DIAS, S.L.F.G. Importância dos canais de distribuição na indústria de microcomputadores. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

DINIZ, A. Orgulho de ser empresário. **HSM Management**, São Paulo, v.1, n.48, p. 8-11, jan./fev. 2005.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGUER, E.G.S.; HAYASHI, P. Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1987.

HEXSEL, A.E.; TONI, D.DE. Salton: a retomada da vantagem competitiva nos anos noventa. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p. 57-75, jul./set. 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KONTES, P. *A new look for the corporate center: reorganizing to maximize value.* **Journal of Business Strategy**, v.25, n.4, p.18-24, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARÁN, J.A.; ALMEIDA, S.O.; HOFFMANN, J.A. Desejos dos consumidores: um olhar sobre os determinantes da satisfação. **Revista de Administração FEA/USP**, São Paulo, v.39, n.1, p.30-41, jan./fev./mar. 2004.

LEPSCH, S.L. Estratégias das marcas próprias em supermercados brasileiros. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Fixação de preços em grandes e médios supermercados brasileiros na atualidade. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.

MELLO, R.B.; MARCON, R. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.2, p. 27-49, abr./jun. 2004.

MERLO, E.M.; MAUAD, T.M.; NAGANO, M. S. Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte. **Revista de Administração FEA/USP**, São Paulo, v.39, n.1, p.30-41, jan./fev./mar. 2004.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITA, M.S. **Estratégias mercadológicas na cadeia agroalimentar**: estudo de casos nos elos da indústria alimentícia e redes varejistas de distribuição de alimentos. Piracicaba, 2004. Programa institucional de iniciação científica (PIBIC / FAPIC) – Universidade Metodista de Piracicaba.

NAKAMURA, N.V. Promoção: ferramenta fundamental para o pequeno varejista. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

OSTWALD, P.; MELLO, R.C.; CASOTTI, L. **Marca própria como um instrumento da estratégia de marketing**: um estudo de caso no setor de varejo alimentar brasileiro. In: ENANPAD. Anais, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, p.76-88, jul./set. 2004.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

_____. **A nova era da estratégia**. HSM Management, São Paulo, Edição Especial, 2000.

PRAHALAD, C.K.; FAHEY, I.; RANDALL, R.M. **Estratégia para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROJO, F. **Supermercados no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANDHUSSEN, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SOUZA, F.M. & LEITE, A.P.R. Estratégias de marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

SUPERHIPER. **Ranking 2002 da Abras/ACNielsen**. São Paulo: ABRAS, mai. 2002.

TAKAOKA, H.; NAVAJAS, P. F. Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, G. L., BATISTA, R. N. Venda direta e varejo. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A.G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

VASCONCELOS, F.C.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.2, p.51-63, abr./jun. 2004.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M.; IKEDA, A.A.; SANTOS, R.C. Compra compulsiva e a influencia do cartão de crédito. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, p.89-99, jul./set. 2004.

WALLACE, T. F. **A estratégia voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1**QUESTIONÁRIO APLICADO A GERENTES E EMPRESÁRIOS**
SUPERMERCADISTAS

1. Nome de sua empresa e do responsável pelas ações de marketing nela aplicada.
2. Descreva o formato da loja que você administra (área, localização das seções, número de itens disponibilizados para o consumidor, localização das áreas de hortifrutigranjeiros e da padaria, localização do açougue e dos semi-prontos e congelados – balcões).
3. Como é desenvolvida a programação visual do supermercado e quais as principais preocupações com a ambientação interna do mesmo?
4. Como é desenvolvido o *layout* da loja?
5. Quais as principais preocupações com a definição do mix de produtos disponibilizados?
6. São realizadas promoções de produtos semanais? Quais produtos são priorizados, ou seja, destacados para promoção? Em qual (is) dia(s)?
7. Qual é o horário de funcionamento do supermercado e o horário de maior movimento verificado habitualmente?
8. O supermercado que você administra possui estacionamento gratuito aos clientes? Qual a localização do mesmo e número de vagas disponibilizadas ao consumidor/cliente?
9. Você (supermercado pelo qual responde) oferece o serviço de entrega em domicílio? Por qual razão? Estipula algum valor mínimo de compra para esta entrega?
10. Qual a política do supermercado com relação às promoções relâmpagos, degustação, ofertas, brindes e cartazes ou placas internos mencionando as promoções?
11. Você utiliza placas ou faixas promocionais externas, próximas à loja, mencionando o nome do supermercado e preços promocionais?
12. Quais os tipos de propaganda mais utilizados? Desde que período? Qual a frequência da propaganda?

13. Qual o fator externo que mais motiva a sua empresa em utilizar-se das promoções internas com foco no consumidor?
14. Que tipo de estratégia de marketing você, pelo seu conhecimento prático, analisa como a mais eficaz no processo de obtenção da vantagem competitiva?
15. Oferece produtos de marca própria? Desde que período? Se oferecer, procure mencionar de onde partiu essa estratégia.
16. Como é desenvolvido o Serviço de Atendimento ao Consumidor/Cliente? Se for disponibilizado, discorra com relação aos recursos humanos e tecnológicos disponibilizados.
17. Existe integração e controle das principais funções de marketing, aplicadas na sua empresa supermercadista?
18. A alta direção (proprietário/ empresário supermercadista) reconhece a necessidade de focar a empresa para atender os anseios e desejos do consumidor a todo instante, e com essa postura vir a atingir a vantagem entre os concorrentes? Se a resposta for positiva, procure detalhar se possível, esse processo.
19. O responsável pelo marketing em sua empresa está perfeitamente entrosado com os demais departamentos da empresa, como compras, distribuição física, produção e financeiro? Se possível, procure resumir essa condição em seu supermercado.
20. A alta direção (proprietário/ empresário supermercadista), em seu modo de ver, quanto a seus recursos de marketing, vem realizando um trabalho em que nível: eficaz, superior às expectativas planejadas ou que ainda pode ser aprimorado?