

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ADMIR ROBERTO BORGES

**MARKETING DE VAREJO: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS
SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA PARA CONQUISTAR E FIDELIZAR
CLIENTES.**

FLORIANÓPOLIS
2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ADMIR ROBERTO BORGES

**MARKETING DE VAREJO: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS
SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA PARA CONQUISTAR E FIDELIZAR
CLIENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão de Negócios

Ênfase: Marketing

Orientador: Jane Iara Pereira da Costa

FLORIANÓPOLIS
2001

ADMIR ROBERTO BORGES

MARKETING DE VAREJO: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS
SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA PARA CONQUISTAR E FIDELIZAR
CLIENTES.

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de setembro de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof.ª Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Orientadora

Prof.ª Olga Regina Cardoso, Dra.

Prof. Edinice Mei Silva, Dra.

Ficha Catalográfica

BORGES, Admir R.

Marketing de Varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xiv, 155 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão de Negócios)

Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa

1. Marketing de varejo 2. Supermercados 3. Fidelização

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todos que acreditam que o valor da vitória não se mede pelo ouro conquistado, nem pelos títulos e condecorações, mas pela vocação de querer continuar lutando com fé e humildade.

AGRADECIMENTOS

À Professora Jane Iara Pereira da Costa, pela competência profissional e pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

À Professora Olga Regina Cardoso, educadora de valor inestimável.

Aos Professores das disciplinas do mestrado, pelo ótimo nível profissional e a amizade demonstrada durante o curso.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Centro Universitário de Belo Horizonte, na figura de seu Reitor, Professor Ney Soares, Vice-reitora Professora Maria Lúcia Carneiro Soares e Diretora do DCSA Professora Sueli Baliza.

Ao Centro Universitário FUMEC, sua Reitoria e Diretores da Faculdade de Ciências Humanas.

Às empresas que colaboraram para a realização deste trabalho.

Aos gerentes de loja e de marketing dos supermercados pelas informações fornecidas.

Aos colegas da Fumec, Instituto Izabela Hendrix, UFSC e Uni-bh.

Aos colegas de curso, pela oportunidade de novos conhecimentos e convívio.

Ao meu saudoso pai, Togalmo Borges, pela formação e alegria que me propiciou e que está valendo por toda a minha vida.

À minha mãe, Maria Helena, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Aos meus irmãos Adelmo, Lúcia Helena e Luciana, pelo companheirismo e amizade.

Em especial, à minha grande companheira Eliana, pela orientação, pelo carinho, pela atenção, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias e incansável apoio em todos os meus projetos de vida.

Aos melhores amigos que encontrei neste mundo: Marina e Fábio, os filhos que pedi a Deus.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

E ao Grande Arquiteto do Universo, por tudo isso.

“E falam de negócio
de escrituras, demandas, hipotecas
de apólices federais
de vacas paridas
de águas bar ganhadas
de café tipo 4 e tipo 7
Incessantemente falam de negócio
Contos, contos, contos de réis saem de suas bocas
Circulam pela sala em revoada,
forram as paredes, turvam o céu claro,
perturbando meu brinquedo de pedrinhas
que vale muito mais.

Carlos Drummond de Andrade

SUMÁRIO

| | |
|--|------|
| LISTA DE FIGURAS | x |
| LISTA DE QUADROS | xi |
| LISTA DE TABELAS | xii |
| RESUMO | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| | |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Tema Central | 2 |
| 1.1.1 O ambiente mercadológico..... | 2 |
| 1.1.2 Os desafios do setor | 5 |
| 1.2 Problema | 7 |
| 1.3 Justificativas | 7 |
| 1.3.1 Justificativas de ordem pessoal | 8 |
| 1.3.2 Justificativas por levantamento | 9 |
| 1.4 Objetivos | 11 |
| 1.4.1 Objetivo geral | 11 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.5 Delimitação | 12 |
| 1.6 Estrutura | 14 |
| | |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 15 |
| 2.1 O sistema varejista | 17 |
| 2.1.1 Conceitos e definições | 23 |
| 2.1.2 Desenvolvimento do varejo | 25 |
| 2.1.3 Classificação do sistema | 27 |
| 2.1.4 Tendências e previsões | 32 |
| 2.2 O supermercado | 35 |
| 2.2.1 Conceitos e formatos | 35 |
| 2.2.2 A evolução do setor | 38 |
| 2.2.2.1 O Brasil na rota internacional do varejo | 40 |
| 2.2.3 O desempenho supermercadista | 43 |
| 2.2.4 Composto estratégico | 51 |
| 2.2.4.1 O que é estratégia? | 53 |
| 2.2.4.2 Planejamento das estratégias | 55 |
| 2.2.4.2.1 Estratégia de mix de produtos e serviços | 58 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 2.2.4.2.2 | Estratégia de política de preços | 64 |
| 2.2.4.2.3 | Estratégia de localização | 69 |
| 2.2.4.2.4 | Estratégia de comunicação | 73 |
| 2.3 | O supermercado vizinho | 81 |
| 2.3.1 | Estrutura e formato | 85 |
| 2.3.2 | Vizinhança | 88 |
| 2.3.3 | Ambiente de loja | 89 |
| 2.3.4 | Atendimento e serviços ao cliente | 92 |
| 3. | METODOLOGIA | 98 |
| 3.1 | Estudos exploratórios | 99 |
| 3.2 | Estudos descritivos | 100 |
| 3.3 | Método de coleta de dados | 101 |
| 3.4 | Técnica de amostragem | 102 |
| 3.5 | Tamanho da amostra | 103 |
| 3.6 | Instrumento de coleta de dados | 105 |
| 3.7 | Tratamento de dados | 106 |
| 4. | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 109 |
| 4.1 | Apresentação dos resultados | 109 |
| 4.1.1 | Supermercados pesquisados | 109 |
| 4.1.1.1 | Análise descritiva: formato e estrutura | 110 |
| 4.1.1.2 | Layout e comunicação | 111 |
| 4.1.1.3 | O mix de produtos | 114 |
| 4.1.1.4 | O mix de serviços | 116 |
| 4.1.1.5 | O preço e a promoção de vendas | 117 |
| 4.1.1.6 | A propaganda | 121 |
| 4.1.2 | Análise descritiva: consumidores pesquisados | 122 |
| 4.1.2.1 | Perfil do consumidor | 123 |
| 4.1.2.2 | Frequência de compra | 124 |
| 4.1.2.3 | Processo de escolha | 125 |
| 4.1.2.4 | Avaliação do mix de produtos e serviços | 128 |
| 4.1.2.5 | Avaliação das formas de divulgação | 129 |
| 4.1.2.6 | Insatisfações | 131 |
| 4.2 | Discussão | 133 |
| 5. | CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES | 136 |
| 5.1 | Conclusão | 136 |

| | |
|---|-----|
| 5.2 Recomendações | 141 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 143 |
| BIBLIOGRAFIA | 147 |
| ANEXO 1 | 149 |
| ANEXO 2 | 155 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 2.1: Funções do varejista | 20 |
| Figura 2.2: Participação do supermercado no setor de auto-serviço | 44 |
| Figura 2.3: Evolução do número de lojas no auto-serviço (em mil)..... | 48 |
| Figura 2.4: Layout de loja de supermercado convencional..... | 73 |
| Figura 4.1: Layout padrão do supermercado de vizinhança formatado..... | 112 |
| Figura 4.2: Regiões pesquisadas..... | 123 |
| Figura 4.3: Frequência de compras de pequeno porte durante a semana | 125 |
| Figura 4.4: Fatores que influenciam na escolha do supermercado | 126 |
| Figura 4.5: Supermercado vizinho onde se realizam as pequenas compras | 127 |

| | |
|---|-----|
| Figura 4.6: O que gostaria que o supermercado vizinho oferecesse..... | 129 |
| Figura 4.7: Como toma conhecimento das promoções e ofertas | 130 |
| Figura 4.8: O que o consumidor não gosta no supermercado vizinho..... | 131 |
| Figura 4.9: Seções dos supermercados vizinhos que menos satisfazem..... | 132 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 2.1: Classificação das lojas de auto-serviço..... | 37 |
| Quadro 2.2: Modalidades de serviços nos | 94 |

supermercados.....

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 2.1: Evolução da estrutura do auto-serviço alimentar brasileiro..... | 46 |
| Tabela 2.2: As maiores redes supermercadistas do Brasil em 2000..... | 49 |
| Tabela 2.3: Participação de Minas Gerais no <i>Ranking</i> 2000..... | 50 |
| Tabela 2.4: Tipificação dos formatos de lojas, número de itens e <i>check-outs</i> | 60 |
| Tabela 2.5: <i>Ranking</i> das maiores redes supermercadistas de Minas Gerais..... | 87 |

RESUMO

Este estudo se propõe a identificar o efeito das estratégias de marketing utilizadas pelos supermercados compactos, ou de vizinhança como estão sendo chamados, no processo de conquista e fidelização de clientes.

A metodologia utilizada se compõe de pesquisa exploratória, através de um variado referencial bibliográfico, e pesquisa de campo, com a aplicação de questionários junto aos gerentes supermercadistas e consumidores. Trabalhou-se o referencial teórico a partir de uma bibliografia técnica, de autores clássicos do marketing e de periódicos específicos. O estudo percorreu as abordagens do marketing e as formulações estratégicas voltadas para o varejo em geral e o supermercado em particular, até aportar no fenômeno do supermercado de vizinhança.

Os resultados do trabalho de campo serviram para o balizamento das conclusões, onde se identificou o composto estratégico utilizado pelos supermercadistas e seus efeitos percebidos pelos consumidores.

As conclusões que se tirou deste estudo respondem, de modo satisfatório, aos objetivos do trabalho, pois foi possível conhecer as ferramentas de marketing apropriadas e o impacto das ações empregadas na conquista e manutenção de clientes nas lojas dos supermercados vizinhos. Observou-se que o consumidor está respondendo positivamente ao marketing desse formato de loja, principalmente pela conveniência de localização e preço. No entanto, ele se mostra completamente descompromissado com o supermercado que frequenta. Isso evidencia que os supermercados vizinhos são capazes de conquistar o cliente, levando-o para dentro da loja, mas não conseguem fidelizá-lo.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing de varejo, Supermercado, Fidelização.

ABSTRACT

This study proposes to identify the marketing effect of strategies that was implemented by the compact supermarkets, or neighborhood supermarkets, like they are being called, on the client's conquest and fidelity process.

The methodology is composing by exploratory research across a varied concerning bibliography and survey, on the questionnaires applied near to managers and customers. The theory concern marketing was worked by a technical bibliography of the classics authors and specific magazines. The marketing approaches and the strategic formulations adopted by the retail large and supermarket in private were studied, until to reach the neighborhood supermarket phenomenon.

The survey results were useful like a basis for the conclusions, when was identified the supermarket strategic composition and the effects that was perceived by the consumers.

The study conclusions answered the objectives proposed in a satisfactory way, so then was possible to discover the appropriated marketing tools and the impact of the actions used in conquest and customer retention. A positive answer for this business format was detected chiefly by the convenience of allocation and price. Meanwhile, the customers don't demonstrate any commitment with the supermarket that they are frequenting. It proves that the neighborhood supermarket is might to conquest the client, but doesn't obtain fidelity.

KEY-WORDS

Retail marketing, Supermarket, Fidelization.

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da abertura do mercado brasileiro, ocorrida no início dos anos 90 e a conseqüente estabilização da economia, o trinômio qualidade, preço e conveniência passou a ser exigência básica dos consumidores. Dessa forma, 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 expansão. O sucesso de uma empresa varejista passou a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços ao consumidor.

No passado recente, onde o poder estava concentrado nas mãos da indústria e dos distribuidores atacadistas, as atividades ligadas às empresas varejistas eram julgadas de menor valor. Hoje, no entanto, o varejo é considerado o elo mais importante da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final.

Após ter se transformado no mais destacado ambiente das decisões de consumo, funcionando como um laboratório para as estratégias de marketing desenvolvidas pelo setor produtivo, o varejo é o principal foco das atenções de todo o mercado. Com isso, nos últimos dois anos, esse tema tem aparecido com muita freqüência na mídia especializada e na grande imprensa.

Vale lembrar que tudo começou com o conceito de auto-serviço e os primeiros supermercados, depois vieram os hipermercados, as lojas de

conveniências e mais recentemente os chamados supermercados 'vizinhos', ou de vizinhança, tecnicamente classificados pela Associação Brasileira de Supermercados como supermercados compactos. Eles podem ser encontrados, principalmente, nas grandes cidades, funcionando em lojas independentes, redes regionalizadas, ou pertencentes às redes multinacionais.

Com a entrada de grupos estrangeiros e os processos de fusões e aquisições, esse formato de loja configura-se como um fenômeno que tem movimentado o setor supermercadista e a economia de modo geral. Em função disso, a evolução e ampliação dessas redes têm despertado a atenção e a curiosidade da imprensa, de especialistas e da concorrência.

Assim sendo, percebeu-se a ótima oportunidade de desenvolvimento de uma pesquisa nessa área, que, além de muito rica em acontecimentos, é um assunto de grande atualidade. Este estudo permitirá a formalização do conhecimento das estratégias competitivas implementadas nos supermercados de vizinhança, analisadas conforme a ótica do consumidor.

1.1 Tema central

O efeito das estratégias de marketing no processo de conquista e fidelização de clientes nos supermercados de vizinhança, em Belo Horizonte.

1.1.1 O ambiente mercadológico

Numa quinta-feira, dia 17 de agosto de 2000, o Jornal Hoje em Dia, de Belo Horizonte publicava na página 12, do Caderno Economia, uma matéria com o título: “Wal-Mart abre 1ª loja em Minas”. O texto seguia explicando:

“A rede varejista Wal-Mart Supercenter inaugura hoje sua 11ª loja no Brasil e a primeira em Minas Gerais. Localizado em Contagem, região metropolitana de Belo Horizonte, no terreno do Itaú Power Center, ao lado do Sam’s Club, seu braço atacadista aberto na semana passada, o grupo americano está investindo R\$ 150 milhões em suas unidades no Brasil só neste ano, devendo fechar 2000 com 20 unidades e gerando perto de 2,1 mil empregos diretos. A loja de Contagem ocupa uma área de 16 mil metros quadrados, onde são comercializados 65 mil itens em produtos”.

Criada em 1962, nos Estados Unidos, por Sam Walton, a rede Wal-Mart conta com milhares lojas, atendendo mais de 100 milhões de consumidores nos 10 países onde atua. São mais de 1700 lojas, sendo cerca de 950 Wal-Mart Supercenter, 480 Sam’s Club, 20 Lojas de Vizinhança, 1000 Wal-Mart Internacional e 60 Centros de Distribuição. No Brasil, o Wal-Mart iniciou suas atividades em maio de 1995, com a abertura do Sam’s Club, em São Caetano, São Paulo. A rede ocupa, hoje, o 6º lugar no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). [Rezende, 2001].

Como é de se esperar, um acontecimento de tal natureza costuma mexer com o mercado, onde os consumidores ganham mais opções e vantagens e os concorrentes muitas preocupações. A movimentação provocada faz com que as empresas criem mecanismos para aumentar a visibilidade e chamar a atenção dos compradores com promoções, eventos e outras estratégias mais ousadas de marketing.

Na verdade, a chegada do Wal-Mart serviu para acirrar, ainda mais, a competição entre as redes supermercadistas de médio e grande portes. Para se ter uma idéia, Belo Horizonte conta, hoje, com 9 hipermercados e centenas de supermercados, segundo dados da Associação Mineira de Supermercados, AMIS.

Para conquistar novos clientes ou evitar perder os antigos, os empresários do setor empreenderam 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 supervantagens oferecidas nas diversas promoções, que passaram a ocupar grande espaço na mídia local. E, se antes as grandes promoções eram reservadas para a sexta e o sábado, agora elas acontecem todos os dias da semana.

Pois bem, não demorou muito tempo e numa outra quinta-feira, dia 19 de outubro de 2000, o mesmo jornal, também na página 12, do Caderno Economia, publicava uma matéria com a chamada: “Carrefour vai inaugurar mais uma loja em BH”. Em síntese, o texto dizia:

“O grupo francês Carrefour não descarta novas aquisições no Brasil para expandir a marca Champion, hoje com 120 lojas. O diretor da Divisão de Supermercados do grupo, Regis Croizet, disse ontem em Belo Horizonte que a meta da rede, que trabalha o conceito de ‘supermercado vizinho’, é de chegar ao número mil nos próximos quatro anos, o que representará uma expansão superior em oito vezes o atual tamanho da rede. (...) Em Belo Horizonte, o Grupo Carrefour comprou, em julho do ano passado, 34 lojas do antigo Supermercado Mineirão, que era o primeiro no ranking da Associação Mineira de Supermercados (Amis)”.

Este fato retrata a mudança de foco do Carrefour, pois desde que adquiriu a rede francesa Comptoirs/Modernes, no final do ano de 1998, a empresa deixou clara a sua pretensão de investir pesadamente em lojas de vizinhança, vistas como um negócio bastante rentável, num setor extremamente competitivo e concentrado. No Brasil, os supermercados 'vizinhos' já respondem por 25% do faturamento do grupo, que tem grandes planos para o formato de lojas menores. [Supermix, jul. 2000:11].

Assim sendo, o novo século abriu suas cortinas mostrando um cenário bastante favorável para o varejo, particularmente para o setor supermercadista, com as tendências apontadas para dois alvos fundamentais: o fortalecimento dos hipermercados e a expansão dos supermercados de vizinhança.

1.1.2 Os desafios do Setor

No mercado globalizado, "competitividade" é a palavra de ordem imposta aos competidores dos vários setores da economia. No segmento supermercadista a busca por novos formatos, novas estratégias e ações localizadas são cada vez mais necessárias e constantes. A concorrência dessas empresas não está apenas no seu entorno, mas em outros bairros, outras cidades, outros estados e até em outros países, de forma física e virtual.

Com isso, as empresas estão entrando na vida dos clientes de diversas maneiras: através da TV, dos catálogos, da mala direta, da internet, do *call center* - tentando maior aproximação para facilitar ao máximo o processo de

vendas. As pessoas já podem escolher a dedo, num clique, o que querem, o que vão consumir e da maneira mais confortável possível.

Nas chamadas empresas virtuais ou de marketing direto, há um esforço para manter o cliente dentro de casa, onde ele pode comprar de tudo sem se movimentar da poltrona e ainda receber seu pedido com hora programada em seu próprio “casulo”. Na visão de Popcorn [1999:148], “O casulo será o local do antigo *shopping center*. Todos os membros da família serão capazes de comprar em um único local. Em vez de ir à loja, a loja virá até nós. (...) Nas telas, seremos capazes de ouvir sobre os novos produtos ou estilos recentes ou encomendar nossos antigos produtos favoritos”.

Sabe-se, porém, que de nada adianta elaborar ambientes sofisticados, reais ou virtuais, dotados da mais alta tecnologia, se tudo não estiver perfeitamente adequado às necessidades e poder de compra do cliente.

Em vista disso, o setor supermercadista, mais do que nunca, tem o compromisso e o desafio de criar mecanismos de atratividade e interatividade no ponto-de-venda, visando à conquista, retenção e fidelização de sua clientela.

No processo de interação, a busca pela melhor localização, o formato da loja e do mix ideal de produtos e serviços passam a ser o desafio e a tônica dos investimentos para garantir a satisfação do consumidor final e a participação crescente e efetiva do setor na economia.

1.2 Problema

Atualmente o varejo está sendo visto de forma diferente, pois há mais profissionalismo e dedicação. No setor supermercadista os métodos e técnicas administrativas, assim como as estratégias de marketing, são elaborados de forma planejada, visando à obtenção de resultados mais eficazes, com o objetivo de suplantar a concorrência, que não pára de crescer.

Neste primeiro momento, em que foram traçadas as linhas preliminares do projeto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: *Qual o efeito das estratégias de marketing adotadas pelos supermercados de vizinhança, da região metropolitana de Belo Horizonte, no processo de conquista e fidelização de clientes?*

1.3 Justificativas

A Engenharia da Produção, com o seu caráter multidisciplinar, proporciona o desenvolvimento de estudos como este, que demonstra sua aplicabilidade à prática organizacional. Assim, este projeto procura direcionar seus resultados para a compreensão efetiva da importância da cadeia de distribuição e sua interface com o consumidor final e o processo produtivo.

Inicialmente, a escolha do tema se baseou em razões de ordem pessoal, explicada por fatores influenciadores, internos e externos, tanto teóricos como práticos. Mas o fortalecimento do desejo em estudar o assunto adveio das pesquisas na bibliografia e nas matérias jornalísticas publicadas na grande imprensa e em revistas especializadas. Dessa maneira, procurar-se-á

apresentar, em seguida, as justificativas, através de recortes de textos explicativos e, também, de textos que levam à reflexão sobre a existência do fenômeno e a necessidade de se debruçar sobre o problema em busca de informações e idéias.

1.3.1 Justificativas de ordem pessoal

Defende-se a importância da explicitação das justificativas, para a realização deste trabalho, baseadas na vontade e no desejo de traduzir as informações e os acontecimentos que envolvem o assunto, motivado, principalmente, por experiências anteriores com objeto empírico e estudos acadêmicos.

Neste caso particular, a tradução desses motivos para o desenvolvimento do tema escolhido, advém de uma ligação quase que genética com o objeto de estudo, por ter nascido de uma família de comerciantes dedicados ao varejo de alimentos e ter vivido nesse ambiente durante vinte anos. Dessa forma, tudo que diz respeito ao setor varejista provoca interesse, curiosidade e reflexão. Mesmo estando fora desse mercado há algum tempo, não foi possível romper o cordão umbilical. Além do mais, junta-se a tudo isso a reduzida bibliografia ou estudos disponíveis sobre o assunto, o que aumenta a motivação para o projeto, que certamente representará, e assim se pretende, uma contribuição de real valor para o mercado e para outros pesquisadores.

1.3.2 Justificativas por levantamento

As expectativas de crescimento das redes de supermercados vizinhos é das maiores no sistema de varejo, tanto por parte dos grandes grupos, que estão investindo pesado no setor, como as pequenas redes que estão surgindo e obtendo sucesso com esse formato, principalmente nas grandes capitais.

Os maiores investidores do setor detectaram as possibilidades promissoras de negócios nesse segmento, adquiriram e continuam incorporando várias cadeias de pequeno e médio portes. Na verdade, todos estão de olho na ávida e acomodada clientela de bairro. Além disso, é possível perceber que o comportamento dos clientes de supermercados está mudando. Aquelas antigas compras mensais estão sendo substituídas por visitas mais frequentes ao ponto-de-venda, na tentativa de encontrar e aproveitar as promoções. Com isso, o 'vizinho' está sendo beneficiado.

Pesquisar o assunto, de forma limitada à área metropolitana de Belo Horizonte, faz sentido, por ser esta uma das principais capitais do país e possuir um ambiente apropriado para a multiplicação dos supermercados compactos em várias de suas regiões. Haja vista o interesse de gigantes multinacionais nas pequenas redes espalhadas pela cidade. Segundo dados parciais fornecidos pela Associação Mineira de Supermercados - Amis, só em Minas Gerais as redes de vizinhos apresentam um faturamento anual em torno de R\$ 1,5 bilhão, o que demonstra a força do segmento para a economia do estado, além de ser maior que o faturamento da cadeia Wal-Mart no Brasil. E, das 6.446 lojas de supermercados existentes em todo o estado de Minas Gerais, 1.150 estão localizadas em Belo Horizonte. O setor gera em torno de 85 mil empregos diretos.

Dessa maneira, investigar o potencial estratégico dos supermercados de vizinhança, como fator de impacto, visibilidade e atratividade, apropriados aos programas de conquista e retenção de clientela, justifica-se pelo fato de que não foi encontrado nenhum trabalho teórico com essa abordagem específica.

O conhecimento das estratégias competitivas desenvolvidas e utilizadas pelo setor supermercadista, especificamente os supermercados 'vizinhos', analisados sob a ótica do consumidor final, permitirá, além do entendimento de seus mecanismos, uma avaliação de seu processo evolutivo e das tendências.

Na bibliografia encontrada, a respeito de supermercados, só se identificou textos com abordagem limitada a alguns aspectos do setor. A ênfase, na maioria das vezes, deriva para as questões de preços, promoções e automação comercial. Fundamentalmente, porque esses itens representam maior apelo, preocupação e interesse junto aos profissionais que atuam no segmento.

Assim, entende-se ser bastante útil e oportuno um estudo e pesquisa sobre o processo utilizado pelos supermercados de vizinhança na administração do relacionamento com os clientes baseado nas ações estratégicas focadas na localização, na decisão do formato de loja, na divulgação e no mix de produtos e serviços.

Com base nas pesquisas exploratórias - principalmente em matérias publicadas na grande mídia e em veículos especializados - destinadas à estruturação deste projeto, constatou-se que há uma certa divergência de foco dos supermercadistas no que diz respeito às ações estratégicas adotadas. Porém, nada foi revelado, até então, sobre o que eles estariam fazendo para atingir seus objetivos mercadológicos. Nessas matérias pouco se fala sobre a

chave do sucesso das redes de lojas vizinhas, que, aliás, não param de expandir e aumentar sua participação nos números apresentados pelo setor.

Nesse contexto, o projeto se torna relevante pela grande importância mercadológica e acadêmica do tema proposto. Principalmente pela relação com a Engenharia da Produção aplicada ao processo de distribuição e serviços ao cliente, além da caracterização descritiva do ambiente competitivo e as tendências estratégicas desse formato de auto-serviço, analisadas pelo prisma dos consumidores, observando-se o impacto das ações de marketing e seus efeitos. Tudo isso, certamente, resultará em uma fonte útil para consultas e novos estudos, contribuindo, dessa forma, para a evolução do conhecimento no âmbito do varejo e mais especificamente dos supermercados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar o efeito das estratégias de marketing adotadas pelos 'supermercados de vizinhança', de Belo Horizonte, para a conquista e fidelização de clientes.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conhecer o contexto do marketing de varejo e sua evolução;

- identificar os fundamentos do marketing para conquista e retenção de clientes;
- levantar as principais dimensões relacionadas à satisfação dos clientes de supermercados de vizinhança;
- verificar a influência da proximidade dos pontos-de-venda com o domicílio do cliente, no processo de relacionamento;
- analisar o processo de construção de estratégias de retenção de clientes a partir do ponto-de-venda: envolvendo a localização, as promoções e o mix de produtos e serviços;
- identificar o perfil do cliente de supermercado de vizinhança e suas expectativas com relação ao formato estabelecido;
- identificar, com base na pesquisa primária com consumidores e empresários, o mix de seções e serviços ao consumidor adequados aos supermercados vizinhos.

1.5 Delimitação

Ao estruturar o trabalho, uma preocupação natural passou a fazer parte da proposta: quais os limites que se deve determinar para o desenvolvimento do projeto?

Mesmo com a definição dos objetivos e o cuidado em explicitar seus contornos, sentiu-se a necessidade de estabelecer limitações. Diante da impossibilidade de se desenvolver um trabalho tão amplo, deixam-se sugestões

para a realização de novos estudos sobre o tema. Assim, este projeto tem o cuidado de definir que não tem como objetivos:

- estudar o fenômeno fora do âmbito da região de Belo Horizonte;
- identificar e avaliar estratégias de relacionamento com fornecedores e intermediários;
- detalhar o processo de formação do mix de produtos e serviços;
- avaliar a adoção de sistemas informatizados para as relações com fornecedores;
- estudar o processamento de compras e estoques;
- avaliar campanhas de propaganda e planejamento de mídia;
- analisar peças publicitárias comerciais ou institucionais;
- avaliar os investimentos dos grandes grupos no segmento;
- estudar e avaliar os recursos humanos e o endomarketing;
- estudar o comportamento do consumidor no processo de decisão de compra.

A dissertação terá como foco principal o estudo do fenômeno na região metropolitana de Belo Horizonte. O conhecimento e a avaliação dos efeitos das estratégias adotadas pelos supermercados vizinhos, visando à conquista e a fidelização de consumidores.

1.6 Estrutura

Pretende-se apresentar nos próximos capítulos da dissertação, os seguintes conteúdos:

o **segundo capítulo** é dedicado aos conceitos e as definições de marketing de varejo e do setor supermercadista. Nele são apresentadas abordagens e estudos sobre formatos de lojas, desempenho do setor e perfil estratégico, bem como o supermercado de vizinhança, com a sua estrutura e suas estratégias voltadas para a conquista e fidelização de clientes;

no **terceiro capítulo** são abordados os aspectos referentes ao trabalho metodológico utilizado na pesquisa de campo, com vistas a identificar as estratégias dos supermercados vizinhos e a opinião dos consumidores;

no **quarto capítulo** são apresentados os resultados da pesquisa de campo, feita com lojistas e clientes; a avaliação do processo de recepção e formulação da imagem dos “vizinhos” junto ao público alvo; a análise dos efeitos das estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para a conquista e fidelização de clientes;

o **quinto capítulo** refere-se aos aspectos conclusivos do trabalho, considerando 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.

2. REVISÃO DA LITERATURA

“Millôr Fernandes diz que: *fidelidade é o esforço desvairado que um homem faz para (sic) contentar com uma mulher (a frase vale também*

para a mulher). Trazendo para o marketing, um cliente fiel é aquele que se esforça para ficar com o produto (ou fornecedor), desde que haja uma razão e compensação extremamente forte na outra ponta”. [Salvador, 1999:20].

Aproveitando a citação acima, pode-se afirmar que ela está relacionada com a principal preocupação e esforço dos supermercadistas nos dias atuais. Para se ter uma idéia de como esse paradigma é novo e, voltando no tempo, há pelo menos duas décadas, constata-se que a maioria dos varejistas procurava se estabelecer no mercado com um simples objetivo: abrir uma loja razoavelmente bem localizada. É que, naquela época, essa decisão representava uma grande possibilidade de sucesso. Não resta dúvida que uma ótima localização continua sendo indispensável, porém a realidade atual exige bem mais do que isso para novos negócios. Por outro lado, Miranda [1997:35] alerta para o fato de que “Na extensa lista de empreendimentos comerciais fracassados, contam-se empresas que investiram pesadamente na localização, arquitetura e decoração, propaganda, promoções, exibitécnica, qualidade de atendimento e serviço”.

Isso mostra que atender os clientes, nas suas mais variadas necessidades e desejos, está exigindo um esforço superdimensionado das empresas de varejo mais competitivas. Os clientes estão muito exigentes e questionadores, fazem comparações e não demonstram disposição para serem fiéis a qualquer empresa, independente do segmento do mercado em que atua.

As ofertas são múltiplas e a disputa entre os concorrentes, pela atenção do consumidor, está cada vez mais acirrada. Os pontos-de-venda estão enfrentando um complexo desafio: que estratégias adotar para atrair e fidelizar clientes?

Como encantar os consumidores e garantir que voltem para repetir suas compras, por longa data?

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. O custo de atraí-lo para um primeiro contato é alto e precisa ser otimizado. O que pode determinar o valor potencial de um cliente de longo prazo é a fidelidade conquistada. Segundo Breemer [1998], “Ela é tão importante que deveria ser considerada ao se avaliar o patrimônio líquido real de uma empresa”.

O propósito fundamental do marketing no varejo é conquistar e manter clientes, muito embora percebe-se que as estratégias parecem estar direcionadas para a conquista e não para a retenção. No entanto, segundo Christopher [1999], a tendência é que esse procedimento evolua para o desenvolvimento de processos que aumentem a fidelidade do cliente a longo prazo. Esse aspecto tornou-se princípio para o conceito de marketing de relacionamento, cuja finalidade é criar e desenvolver relacionamentos de longa duração e que sejam lucrativos.

Conforme Gordon [1998], nesses tempos de marketing de relacionamento, o conhecimento e a percepção resultam de dados sobre as interações, as transações e o comportamento manifesto dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno.

O foco está sendo cada vez mais dirigido para o cliente, buscando satisfazê-lo, pois, segundo Vavra [1993:130], “um cliente satisfeito irá transmitir a sua

satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”.

Dessa forma, quando a ênfase da empresa varejista está no cliente, cada cliente passa a ser único e toda a comunicação é individual e bidirecional. Assim, é possível ampliar o aprendizado da empresa, através dos canais abertos para a voz do consumidor. Nesse tipo de organização, o sucesso dos negócios é medido não simplesmente pelo volume de vendas, mas pela manutenção e o desenvolvimento dos melhores clientes.

2.1 O sistema varejista

O mercado consumidor estabelece uma dinâmica muito forte, em que o sistema de distribuição compreende 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, os distribuidores e os consumidores. Nesse cenário, os distribuidores assumem um papel bastante decisivo. Num primeiro momento o produto é transferido do produtor para o distribuidor, para em seguida ser repassado ao consumidor final.

Têm sido constatadas significativas transformações nessa seqüência do sistema de distribuição, que teve como ponto de partida os atacadistas e varejistas até que se chegasse a uma grande diversificação, na qual é possível identificar alterações nas dimensões do ponto-de-venda, nas estruturas das empresas e nas modalidades de vendas. As causas podem ser detectadas na

saturação dos mercados, no processo de mudança do comportamento de compra do consumidor final, na evolução das ferramentas do marketing e no desenvolvimento de produtos específicos para segmentos diferenciados.

Com isso, a estrutura da cadeia de distribuição precisou buscar melhor adequação às novas exigências da demanda, requerendo uma maior dotação de verba para o marketing, especialmente para as campanhas publicitárias, promocionais e ações de ponto-de-venda. Assim sendo, o ambiente de loja passou a fazer parte das preocupações dos produtores. Ele cresceu, se fortaleceu e conseguiu chamar para si todas as atenções, dotando o varejo de visibilidade e credibilidade junto ao público-alvo. O mercado já percebeu que a grande batalha competitiva, hoje, está sendo travada nas prateleiras, nas pontas de gôndolas, nas ilhas, nos corredores e *check-outs* (caixas de pagamento) do varejo.

Perceber a importância do varejo no mundo atual não é tarefa das mais difíceis, pois ele estruturou-se de tal forma que, em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia ou da noite, é possível encontrar alguém que esteja oferecendo a outros algo para sua satisfação e prazer, nos mais variados e inusitados sistemas de troca. Esses sistemas podem ser encontrados de formas diversas, quer seja em super lojas departamentalizadas, quer em máquinas automáticas de vendas e de conveniência, ou em sistemas virtuais.

O varejo, segundo Kotler [2000:540], 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”. Esse sistema varejista configura-se como um

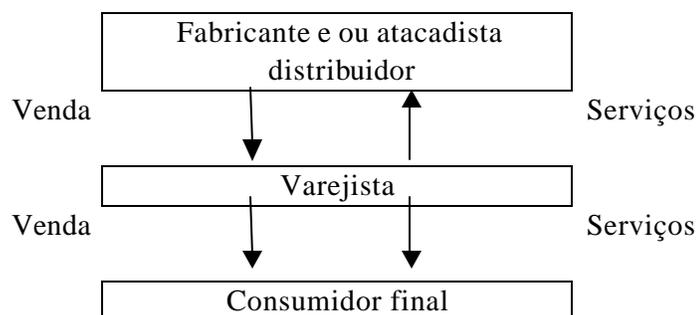
intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade. O gigantesco crescimento do setor varejista explica-se, segundo Cobra [1997:257], pelo fato de que “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”.

A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de clientes, onde quer que eles estejam.

O varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

Quanto às funções do estabelecimento varejista (Figura 2.1) , Cobra [1997] lembra, ainda, que com o cliente o varejista se compromete a prestar serviços de pronta entrega, orientação de compra, satisfação, garantia, assistência técnica.

Figura 2.1: Funções do varejista



Fonte: COBRA, 1997:335.

Assim sendo, pode-se considerar como estabelecimento varejista a empresa que apresenta uma estrutura capaz de fazer frente às novas exigências do consumidor quanto aos produtos demandados e aos serviços esperados. É imperativo que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, pois se um produto não estiver disponível quando e onde o consumidor precisa dele, não haverá venda.

Na visão de Sandhusen [2000:358], o varejista, para atender às demandas do consumidor, desempenha diferentes funções, tais como:

- *Compras*: de bens e serviços e os oferecendo 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.

A preocupação inicial de um empreendedor, ao abrir uma loja de varejo é principalmente a de gerar tráfego. A instalação de um ponto-de-venda traz

consigo objetivos bem definidos e planejados, mas só é possível realizar vendas quando há clientes na loja. Dessa forma, o marketing tem como missão primeira a de conquistar esses clientes. Para Lovelock & Wright [2001:239], esse aspecto é de suma importância e eles lembram que os “elaborados modelos de gravidade do varejo estão embutidos na decisão de onde situar os supermercados em relação aos lares e locais de trabalho de clientes potenciais”. A contagem de tráfego e de pedestres ajuda a estabelecer o número de clientes potenciais que passam por dia no local.

Se até bem pouco tempo o varejo conseguia manter seus clientes com o esforço de uma localização adequada, mix diferenciado ou exclusivo de produtos e preços atraentes, atualmente o mix de serviços tornou-se o principal foco das ações estratégicas. Os varejistas de hoje são mais profissionais e procuram desenvolver estratégias de marketing bem mais amplas.

Assim, o marketing de varejo compreende um composto de variáveis, que iniciam na escolha da localização do negócio até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela complexidade de um mercado em constante efervescência. Kotler [2000:545] chama a atenção para o fato de que o varejista precisa certificar-se, freqüentemente, de que esteja alcançando e satisfazendo seus clientes-alvo, através de periódicas pesquisas de marketing. Ele observa que “o posicionamento de um varejista deve ser flexível, especialmente se ele administrar lojas locais com diferentes padrões socioeconômicos”.

Por sua vez, Cobra [1997:337] esclarece que “o varejo, como canal de distribuição, desempenha papel importante no marketing, pois as variáveis de produto, preço e comunicação dependem, em última instância do varejo”.

Qualquer mudança de estratégia que ocorra no varejo será capaz de alterar ou afetar o próprio composto de marketing de atacadistas e de fabricantes, com repercussões imediatas em todo o mercado.

Considerando os novos caminhos que se desenham para o varejo, pode-se concluir que a sua vocação para os serviços já se faz notada. Todos os formatos de loja estão chegando em um nível de oferta de produtos e preços com imperceptíveis diferenças, abrindo espaço para que o mix de serviços se torne um importante diferencial competitivo dessas empresas. É que o cliente quer cada vez mais conveniência, e conveniência é acima de tudo serviço.

2.1.1 Conceitos e definições

O conceito de varejo, tal qual o conceito do próprio marketing, se confunde, para muitos, com os processos de venda e promoção. No entanto, 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.

Dentre as definições de varejo mais conhecidas cita-se a da American Marketing Association, que o define como sendo uma “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores” [Las

Casas, 1992:17]. Provavelmente, hoje a AMA estaria incluindo em sua definição o varejo sem loja, que muitas vezes não chega a comprar, mas apenas funciona como intermediário do processo.

Na opinião de Cobra [1997:335], os varejistas são, ao mesmo tempo, “a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes”. Se de um lado, eles representam os interesses de fornecedores e produtores que vêm na sua atividade a maneira adequada de escoar suas produções e/ou estoques, por outro buscam satisfazer as necessidades e desejos de um consumidor cada vez mais exigente e crítico.

O varejo caracteriza-se por um conjunto de atividades relacionadas à comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Completando esse raciocínio, Kotler [2000:540] afirma que “qualquer organização que venda para os consumidores finais - seja ela um fabricante, um atacadista ou varejista - está fazendo varejo”. A forma pela qual os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet), ou locais em que são vendidos (em uma loja, na rua, ou na casa do consumidor) pouco importa. Johnson [apud Kotler, 2000:551] explica que os varejistas estão se tornando, ou vendedores de produtos populares, ou varejistas especializados. Ele destaca que “estão surgindo varejistas de enorme poder. Com sistemas de informações superiores e maior poder de compra, esses megavarejistas podem oferecer grandes descontos nos preços”.

Levy [apud Cunha Jr., 1996: 87] define a atividade varejista como sendo um “conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços

vendidos para consumidores para seu uso pessoal ou familiar”. Essa visão já é bem mais atual, pois inclui na definição a idéia do valor agregado, ou adicionado. Há uma necessidade cada vez maior de se compreender o que o cliente valoriza nas empresas para que se possa enfocar esses aspectos, tanto para a continuação de seu fornecimento como para sua melhoria.

Numa tentativa de sintetizar as definições apresentadas, pode-se dizer que o varejo representa o momento conclusivo da cadeia de distribuição, em que o contato com o cliente final deve significar o casamento perfeito do mercado fornecedor com o mercado consumidor, cujos desdobramentos são capazes de superar as expectativas de ambas as partes.

2.1.2 Desenvolvimento do varejo

A concepção do varejo, como elemento intermediário dos sistemas produtivos, se deu nos Estados Unidos e Inglaterra, no século XIX, quando surgiram as chamadas *general stores*, ou lojas de mercadorias gerais, onde se comercializava praticamente todos os tipos de mercadorias: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas e diversos outros. Em 1886 teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde se transformou em loja de departamento. [Las Casas, 1992].

O varejo no Brasil, tal qual se conhece hoje, começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. 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, estaleiros industriais e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro. [Parente, 2000].

Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história no varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo-Brasileira (1913) - são alguns exemplos de lojas de departamentos, instaladas nos principais centros urbanos do país. Em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a segunda guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo. A partir daí houve o aumento da concentração dos negócios de varejo. [Las Casas, 1992].

O setor de alimentos demorou um pouco mais para responder à demanda dos novos tempos. O aparecimento do auto-serviço, denominado supermercado, só ocorreu nos anos 50. Foi aí que a evolução e modernização do varejo ganharam impulso, principalmente com a entrada do capital estrangeiro, especialmente da França e da Holanda. Exemplo disso foi a chegada de gigantes multinacionais como o Carrefour, o Makro e a C&A. Duas décadas depois o Brasil presencia as primeiras instalações e expansão dos primeiros

shoppings centers, bem como a chegada dos hipermercados. [Takaoka & Navajas, 1997]

Para os anos 80 estava reservada mais uma revolução no mercado, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquia por todo o país. O varejo brasileiro não parou na década de 90 e uma outra tendência marcou presença: as lojas de conveniência e os supermercados compactos. Neste início do século XXI, o varejo assiste ao nascimento de mais uma revolução, o comércio eletrônico, que promete uma grande mudança no sistema tradicional de compra e de distribuição. O ritmo das mudanças continua acelerado e sem limites. [Supervarejo, nov. 2000].

O computador transformou-se num aliado do varejo na luta para acompanhar essa evolução empreendida pelo mercado consumidor. Com isso, os varejistas estão melhorando sua capacidade de previsão de demanda, de seleção do mix de produtos, de controle de estoques, racionalização de espaços e exposição dos itens no ponto-de-venda.

2.1.3 Classificações do Sistema

Tomando-se como base os recursos físicos empregados no contato com os compradores finais, Walters [apud Toledo & Batista, 1996:124] formula uma classificação das empresas de varejo, considerando duas modalidades: “varejo com loja (*store retailers*) e varejo sem loja (*nonstore retailers*), sendo a primeira mais comum e usualmente mais citada na literatura sobre o assunto”. As lojas especializadas, bem como as lojas de desconto e as lojas de departamento, são

os principais exemplos do *store retailers*. As modalidades mais representativas de *nonstore retailing* são a venda direta: via postal e eletrônica.

Na opinião de Kotler [2000:540], os varejistas com loja podem, ainda, se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviços:

1. *Auto-serviço*: a base das chamadas operações de desconto, que muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para economizar gastos.
2. *Seleção*: o próprio consumidor identifica o produto que deseja comprar, embora tenha algum vendedor para orientar. O cliente completa a transação pagando ao vendedor pelo item escolhido.
3. *Serviço limitado*: existe uma exposição de um grande volume de mercadorias à venda, onde os clientes necessitam de maiores informações e ajuda na escolha. A loja oferece, ainda, serviços como crédito e privilégios de devolução, ou troca de mercadorias.
4. *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. As pessoas que preferem ser atendidas procuram esse tipo de loja. No entanto, o alto custo de pessoal, juntamente com maior estoque de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

No cenário competitivo, onde confrontam-se as redes de varejo, o formato das lojas se transformou em elemento estratégico. Tanto as grandes lojas, como aquelas de menor porte, empreendem seus potenciais competitivos baseados no

formato que adotaram. O fato é que, independente do tamanho, todos estão competindo entre si.

Os formatos mais conhecidos e destacados de lojas de varejo são as lojas de departamento, os magazines e os supermercados. No entanto, existem inúmeras outras categorias à disposição dos consumidores. Kotler [2000:541-542] descreve as principais:

- *Loja de especialidade*: apresenta uma linha restrita de produtos com uma grande variedade, como lojas de vestuário, artigos esportivos, móveis, floriculturas e livrarias. Uma loja de calçados seria uma loja de linha única, uma loja de calçados masculinos seria uma loja de linha limitada, e uma loja de calçados masculinos esportivos seria uma loja superespecializada.
- *Loja de departamentos*: oferece várias linhas de produtos, tais como: produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, artigos de caça e pesca, produtos de decoração, etc. Cada linha em seu departamento separado.
- *Supermercado*: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume. Projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.
- *Lojas de conveniência*: estrutura de pequeno porte, localização próxima às áreas residenciais, funcionando em horários prolongados, preços ligeiramente mais altos. Apresenta uma variedade limitada de produtos.
- *Lojas de descontos*: mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. As verdadeiras lojas de desconto vendem normalmente mercadorias a preços mais baixos e oferecem

principalmente marcas nacionais. O varejo de descontos se deslocou para o varejo de especialidade, como as lojas de artigos esportivos, lojas de produtos eletrônicos e livrarias.

- *Varejistas off-price*: oferecem produtos, que foram comprados a preços inferiores aos preços normais de atacado, a preços inferiores aos de varejo. São freqüentemente sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com pequenos defeitos ou avarias.
- *Lojas 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.
- *Lojas de descontos independentes*: são empresas de propriedade de empreendedores ou divisões de grandes corporações de varejo e por eles operadas.
- *Clubes de atacadistas*: atendem a pequenos negócios e membros de grupos de órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos e algumas grandes corporações. Operam em grandes instalações de baixo custo operacional, semelhantes aos depósitos, e dispõem de poucos artigos supérfluos. Oferecem preços menores que os praticados na média do mercado.
- *Showroom de vendas por catálogo*: ampla seção de mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo na loja e então retiram essas mercadorias em uma área de entrega dentro da loja.

Ainda, segundo Kotler [2000:543], embora muitos varejistas sejam independentes, um número crescente de lojas já faz parte de alguma forma de varejo corporativo, assim como:

- *Rede corporativa*: composta por duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle, utilizando um sistema central de compras e de exposição e vendendo linhas similares de mercadorias.
- *Rede voluntária*: formada por grupo de varejistas independentes sob o patrocínio de um atacadista que compra grandes lotes de mercadorias.
- *Cooperativa de varejo*: esse sistema é composto por varejistas independentes que estabelecem um organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.
- *Cooperativa de consumo*: grupo de consumidores que contribuem com dinheiro para abrir a sua própria loja, votam em suas políticas, elegem quem vai gerenciá-la e recebem dividendos com base em seus níveis de compra.
- *Franquia*: sistema formatado de negócio, 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 - marca - e produtos do franqueador).
- *Conglomerado de comercialização*: corporação formada de maneira livre, combinando várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, com alguma integração da distribuição e da administração.

Para Sandhusen [2000:360], uma discussão sobre varejo não poderia ser considerada completa sem mencionar o que não são lojas. Por isso, ele descreve a seguinte classificação:

- *Comércio de serviços*: para cinemas, bancos, empresas de taxis, hospitais, onde o produto é um serviço.
- *Máquinas de venda*: podem ser consideradas a última palavra em auto-serviço.
- *Marketing direto*: vendas através de catálogos pelo reembolso, propaganda de resposta direta, mala direta, telemarketing e compras pela televisão e pelo 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. A venda realizada através de uma reunião de amigos e as chamadas redes de multinível, também podem ser classificadas como esse tipo de varejo.

Como visto, existe uma gama considerável de tipos de varejo e haverá sempre a possibilidade do surgimento de novas modalidades: segmentos dos tipos existentes ou combinações dos mesmos. Os modelos surgem, tomam conta do mercado, posteriormente enfraquecem, ou saem de moda, e são logo substituídos. Todavia, é interessante perceber que modelos antigos ainda sobrevivem, como o armazém da esquina, o armarinho, a quitanda, a barraca da feira, entre outros.

Segundo Kotler [2000:564-565], tal como os produtos, os formatos de varejo cumprem fases de crescimento e declínio. À medida que as lojas atuais vão agregando serviços para permanecer competitivas, seus preços sobem e os custos também crescem. Dessa forma, elas abrem espaço para novos formatos, que oferecem um mix de mercadorias e serviços a preços mais acessíveis.

2.1.4 Tendências e previsões

O sistema varejista, bem como os outros setores da cadeia de distribuição, vive um momento de acentuada concorrência, tanto em nível nacional como internacional. Resultado do movimento de globalização do mercado, que configura o ponto-de-venda como sendo o cenário apropriado para a competitividade entre marcas e produtos. Por outro lado, o varejo está indo para além do ponto físico e estabelecendo pontos virtuais, possibilitando o acesso do consumidor aos fornecedores remotos. Assim, o comprador virtual se desloca de um ponto para o outro em questão de segundos, onde quer que esses pontos estejam localizados. Portanto, pode-se imaginar que num futuro próximo não será nenhuma vantagem para as redes de varejo possuírem grande número de lojas.

É claro que não se pode generalizar nessas previsões, pois as pesquisas realizadas em 2000, pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, juntamente com a ACNielsen e pela Associação Mineira de Supermercados - AMIS, em parceria com a Juécio & Associados, mostram que as pessoas visitam os pontos-de-venda pelo prazer de ver as novidades, de tocar nos produtos e de escolher. Aí, também, entra a conveniência do cliente como uma

das principais tendências do varejo, que se compõe de localização, variedade de produtos, conhecimento dos funcionários, rapidez de pagamento, qualidade e horários de atendimento, *layout* de loja, relacionamento e vagas disponíveis no estacionamento.

O varejo, de modo geral, está passando por importantes e significativas mudanças. O século que se inicia vem trazendo consigo novos paradigmas, que precisam ser identificados e decodificados pelos empresários do setor. Kotler [2000:550-552] lembra aos varejistas que é preciso considerar, ao planejarem suas estratégias, as tendências apresentadas pelo mercado, tais como: o surgimento contínuo de novos formatos e combinações de varejo; o curto ciclo de vida dos formatos, que são rapidamente copiados e perdem seu caráter de novidade; a expansão do varejo sem loja, graças ao avanço dos recursos tecnológicos; a concorrência intraformatos, com as superlojas mostrando poder e capacidade de oferecer preços menores por causa do volume de compras e pressão sobre os fornecedores; os *shoppings centers* tomando o lugar das lojas de departamentos; os hipermercados e supercentros oferecendo, em um mesmo lugar, de saca-rolhas a geladeiras, de condimentos a frutos do mar e de agulhas a paletós; a adoção dos sistemas de leitura ótica de códigos de barra, transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados, circuito interno de TV e sistemas de manuseio de mercadorias.

Ainda, segundo 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 cafeterias, casas de chá, livrarias, cervejarias e bares.

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

Um novo mundo se desenha para os empresários, com novas perspectivas, novas tecnologias disponíveis, nova era econômica 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, às exigências crescentes dos consumidores e à corrida da tecnologia.

Muitos varejistas já estão fazendo pesquisas, se adaptando às novas demandas e procurando se antecipar ao futuro, empreendendo um ritmo de constantes inovações em seus negócios, para conseguir a tão sonhada vantagem competitiva. Porém, a maior de todas as tendências parece ser a satisfação concreta dos consumidores, que é possível identificar por meio de um estudo sobre a localização do ponto-de-venda; verificação de onde estão os clientes potenciais e suas características; pesquisá-los e descobrir quais produtos e serviços eles desejam e se estão satisfeitos com a loja e com as pessoas que atendem.

2.2 O supermercado

2.2.1 Conceitos e formatos

Os primeiros empresários brasileiros, que arriscaram seus investimentos no setor de supermercados, podem ser considerados mais que desbravadores de

um novo campo de negócios. Eles tiveram a coragem e a competência de estabelecer um marco definitivo na história econômica brasileira, representando, hoje, cinco décadas depois, algo em torno de 6% do Produto Interno Bruto - PIB nacional [Ferreira, 2000:22].

O supermercado é o formato de varejo que mais se destaca no sistema de auto-serviço, principalmente, por ser de maior visibilidade e frequência de visitas. Por isso, ele chama tanto a atenção dos consumidores como dos fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos. A loja do supermercado é almejada por produtores de alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, peças para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, embutidos, bebidas, editores, informática, e muitos outros. Isso mostra a importância dos supermercados no mundo moderno. Segundo a definição de Kotler [2000:541], 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 limpeza doméstica”.

Para Silva [apud Fernandes, 1996:207], o supermercado pode ser definido como sendo o “sistema de auto-serviço em que o consumidor serve-se do que deseja comprar, só entrando em contato com os operadores da loja para pagamento de suas compras”. Ele tem como objetivo principal a venda de alimentos, dispondo, de forma complementar, as seções de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros. Alguns oferecem seção de não alimentícios, basicamente orientada para a venda de artigos de uso e consumo doméstico imediato. Ainda nessa linha de raciocínio, Rodrigues [1993] defende a idéia de que o supermercado é o formato varejista que, adotando o auto-serviço, expõe e

vende no mesmo local gêneros alimentícios, artigos de consumo imediato e utilidades domésticas.

Por causa dessa variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Em cinco décadas essa evolução saiu da era do varejo de armazéns, empórios e feiras livres para a instalação de uma rede de mais de 24 mil lojas cobrindo o país, segundo o estudo Abras/ACNielsen 2001.

O que caracteriza as lojas de supermercados é o auto-serviço aliado à condição que se dá ao cliente de optar pela compra de um volume de produtos de uma só vez, como a compra de uma única unidade, seja qual for o produto. Elas podem ser diferenciadas pelo tamanho da área de vendas, o número de *check-outs*, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos. O Quadro 2.1 apresenta uma classificação dos principais formatos de auto-serviço, segundo os dados do Informe Especial ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados [1998].

Quadro 2.1 Classificação das lojas de auto-serviço

| | |
|------------------------------------|---|
| <i>Loja de conveniência</i> | Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas, bombonière, salgadinhos e snacks. Ausência de não-alimentos. Preços 15% maiores que os dos supermercados. |
| <i>Loja de sortimento limitado</i> | Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estruturas metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas e poucas marcas. É a loja de desconto. |
| <i>Supermercado</i> | Instalado em área de 300 a 700m ² e média de 4.000 |

| | |
|----------------------------------|---|
| <i>compacto</i> | itens. Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais. |
| <i>Supermercado convencional</i> | Tem área de venda de 700 a 2.500m ² , e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos), e, às vezes, padaria. |
| <i>Superloja</i> | Com área de venda de até 4.500m ² e 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. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas. |
| <i>Hipermercado</i> | Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000m ² . A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos. |
| <i>Supercenter</i> | Essa é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000m ² . O <i>layout</i> de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja. |

Fonte: Informe ABRAS 1998

2.2.2 A evolução do setor

Após sua chegada ao Brasil, no início da década de 50, o supermercado firmou-se como um elemento essencial na paisagem de qualquer cidade brasileira de médio porte para cima, integrando-se definitivamente ao modo de vida dos consumidores. Na década de 70, o setor conheceu uma vertiginosa expansão em todo o país, com o surgimento das grandes cadeias e dos

primeiros hipermercados. Os anos 80 foram marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades geradas pela inflação alta, a perseguição do governo ao setor e a baixa rentabilidade. Nesse período, resultado de uma situação que perdurava por quatro décadas, o processo inflacionário deprimia a todos e jogava num buraco cada vez mais fundo a eficiência produtiva. Todos só pensavam em aplicar à noite para lucrar no dia seguinte. [Supervarejo, nov. 2000].

Em 1986, o governo Sarney, através de sua equipe econômica, editava o Plano Cruzado, uma fórmula disposta a desestabilizar a inércia inflacionária. O Cruzeiro cede lugar ao Cruzado, uma moeda concebida para durar sem indexações. A inflação caiu de 25% para 10% ao mês. O povo estava contente e muito confiante, jogando para cima a popularidade do Presidente da República. Surgiram os “fiscais do Sarney”: consumidores preocupados com o possível retorno do “dragão inflacionário”. Num primeiro momento, o setor supermercadista tinha tudo para comemorar. Porém, antes de fechar o ano de 86, o governo editou o Cruzado 2, que justificou sua edição colocando a culpa nos supermercados, considerados vilões da economia. Gerentes e diretores de supermercados eram presos, acusados pelas remarcações de preços detectadas pelos consumidores. No mesmo governo, o setor ainda enfrentou dois outros planos: Bresser e Verão, editados para corrigir o fracasso do Cruzado. No governo seguinte, de Fernando Collor, mais uma dificuldade, com o confisco da poupança e a retirada de dinheiro de circulação. [Ferreira, 2000:26].

Em meados da década de 90, na gestão do Presidente Itamar Franco, o cenário começou a melhorar com a derrubada da inflação e a estabilidade econômica do país. Esse período também foi marcado pelo processo de

modernização das lojas e a evolução dos conceitos de cliente, de qualidade dos serviços, de atendimento e de marketing de relacionamento. Com o lançamento do Plano real, os supermercados saíram na frente engajando-se na luta pelo seu sucesso. [Supervarejo, nov. 200].

Com o aumento do poder aquisitivo da população menos favorecida, o setor teve um significativo crescimento nas vendas, além de ganhar força no processo de negociação com as indústrias. Atualmente, o setor supermercadista movimenta-se em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentação, mudanças de *layout*, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários. “Efetiva-se uma acentuada profissionalização do setor, podendo ser comparado ao que há de mais avançado na Europa e nos EUA” [SuperHiper, mai. 2000].

O escritório brasileiro da empresa de consultoria McKinsey realizou, logo após o Plano Real, uma pesquisa sobre o setor supermercadista no Brasil, cujo relatório mostrou que os supermercados convencionais tendiam a perder fatias crescentes para os hipermercados e para os supermercados de bairro. A consultoria ouviu 2.000 consumidores em todo o país, a respeito de suas preferências e hábitos de compra. Concluiu-se que alguns hábitos estavam mudando após a edição do Plano, principalmente com o fim da preocupação em formar estoques domésticos para se proteger dos constantes aumentos de preços do período inflacionário. Os consumidores passaram a manter uma frequência de compras menores, com gastos de 33 reais em média. Esse tipo de compra cresceu e chegou a atingir o índice de 65% do volume de vendas do

comércio. Os consumidores estavam redescobrendo os supermercados próximos de suas residências. [Informe Especial ABRAS, 1998].

Os resultados obtidos na pesquisa da McKinsey estão se confirmando na prática. No cenário de competição estabelecido entre as redes de supermercados, o formato das lojas está ganhando aspecto estratégico. O segmento está se estruturando para a cristalização de dois modelos: o do hipermercado de descontos, tipo europeu, e o do supermercado de vizinhança, em que a pessoa leva em conta a proximidade e a conveniência. Neste caso, o preço aparece em terceiro ou quarto lugar nas razões de escolha. [Informe Especial ABRAS, 1998].

2.2.2.1 O Brasil na rota internacional do varejo

Na rota de expansão internacional do varejo, o Brasil ganhou destaque no mapa dos investimentos, desde meados dos anos 90. Segundo informações da Associação Brasileira de Supermercados, os motivos são a estabilidade da economia no país, com o advento do Real e os níveis de saturação dos mercados mais avançados da Europa e América do Norte, onde há um significativo aumento na concentração e na competição, promovendo queda na rentabilidade e exigindo elevados níveis de investimento.

Nos últimos anos, as multinacionais supermercadistas têm ajustado o foco no mercado brasileiro, resultando num crescimento considerável de sua participação em nosso país. Com isso, tem provocado um acirramento da concorrência, colocando-a em níveis nunca antes pensado. [Assaf, 2000:3].

O Informe da ABRAS [1998] destaca que os países da Europa Ocidental, por exemplo, têm um horizonte de crescimento de consumo limitado a modestos 2%, previstos até 2006. As vendas são concentradas em poucas mãos. Na Inglaterra e na Alemanha, cinco redes de supermercados respondem por 56% das vendas de alimentos. Na Suécia a concentração é mais forte ainda, com três redes abocanhando 95% das vendas. O perfil de dispêndio do consumidor nessas economias tem mudado bastante. As pessoas estão comprando menos supérfluos e roupas para gastar mais no setor de serviços. No Brasil a oferta de alimentos e não alimentos, como no caso dos eletroeletrônicos, computadores e cosméticos, possuem uma forte atração junto aos consumidores. Esses fatos são determinantes para que grandes conglomerados varejistas estrangeiros busquem novas áreas para expandir. O Brasil e alguns países da América do Sul parecem ser, neste momento, as melhores opções para os grupos europeus e norte-americanos.

Os grandes hipermercados dominam há algum tempo o mercado brasileiro, contribuindo para o ritmo de crescimento e de competitividade do setor supermercadista. Esse formato de varejo é um modelo importado da França, com as primeiras lojas instaladas no Brasil no final da década de 70, que opera normalmente com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletroeletrônicos. A área reservada para os alimentícios chega a ocupar mais da metade da loja. Nesse formato é possível encontrar, em média, 35.000 itens, com linha completa de alimentos e quase completa de não-alimentos.

O supercenter, uma versão norte-americana do hipermercado, é basicamente uma loja de departamentos, com auto-serviço, adicionada a um

supermercado, ocupando até 40% da área de venda. O número de itens oferecidos chega a superar a casa dos 50.000 e as dimensões da loja podem chegar perto de 20.000 m². O *layout* e a disposição das gôndolas podem criar seções isoladas dentro da loja. [Informe Especial ABRAS, 1998].

O conceito de hipermercado continua sendo dos mais importantes, se não for o mais importante, formatos de varejo em todo o mundo, movimentando enormes cifras. E, só para se ter uma idéia, no ranking divulgado pela Revista Supermarket News, de 22 de maio de 2.000, o Wal-Mart e o Carrefour, sozinhos faturaram algo em torno de 250 bilhões de dólares em 1999 e disponibilizam nada menos que 13 mil pontos-de-venda, espalhados pelo planeta.

A expansão dessas grandes redes internacionais no Brasil fez com que se iniciasse um processo crescente de concentração do setor. Segundo estudo do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), os grandes grupos estão em busca de maior participação em várias regiões do país. O aumento da concentração pode ser identificado com os seguintes fatos: o grupo português Sonae adquiriu a Companhia Real de Distribuição, o Supermercado Cândia e o Mercadorama. O grupo francês Casino é sócio do Pão de Açúcar, que anexou o Freeway, Millo's, Barateiro, Peralta e pontos das redes Mambo, Ipcal e SAB. O Carrefour comprou as redes Eldorado, Mineirão, Roncetti, Planaltão, Hipermanuel, Rainha, Dallas, BigBom e Continente . Outro grupo português, o Jerônimo Martins adquiriu a rede de supermercado Sé. Os supermercadistas prometem novas aquisições nos próximos anos e tudo indica que esse processo não vai parar tão cedo, pois as grandes organizações estão preferindo o sistema de aquisição em suas estratégias, porque desenvolver um

novo mercado ou um novo ponto-de-venda leva muito tempo até que os resultados apareçam. Com isso, o mercado está exigindo e pressionando os negócios para maior rapidez nas decisões e no retorno do investimento.

2.2.3 O desempenho supermercadista

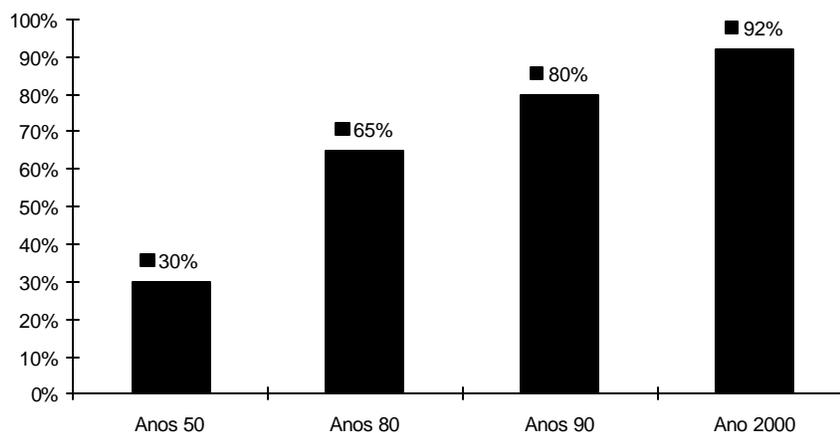
Poucos foram os setores da economia brasileira que conseguiram crescer tanto e tão rapidamente quanto os supermercados. A participação dos supermercados no sistema nacional de distribuição tem aumentado de ano para ano.

Nessas quatro décadas de sua existência, saltou-se de uma era de armazéns e feiras livres para a instalação de uma rede de aproximadamente 24 mil pontos-de-venda espalhados por todo o país, chegando a uma participação de 6,2% do PIB nacional e a geração de 536 mil empregos diretos, numa área de vendas equivalente a 11,4 milhões de metros quadrados [SuperHiper,2001].

Segundo dados da Abras [2000], na década de 50, período do surgimento dos supermercados no Brasil, o setor respondia por apenas 30% do abastecimento nacional de alimentos e afins.

Nos anos 80 houve um crescimento para 65% e nos anos 90 essa participação rondava a casa dos 80%. Na última pesquisa realizada pela Abras/ACNilsen [SuperHiper, mai. 2001], os números ultrapassaram os 92% (Figura 2.2), atingindo um faturamento aproximado de R\$ 62 bilhões.

Figura 2.2: Participação dos supermercados no setor de auto-serviço



Fonte: adaptado da Revista SuperHiper, mai. 2001: 12.

Essa exposição comparativa de dados reflete a dinâmica trajetória percorrida, desde as primeiras experiências de auto-serviço no varejo dos anos 50, com a inauguração das primeiras lojas caracterizadas como supermercado, para uma rede de abastecimento com as dimensões atuais. Dessa forma, acredita-se que o setor esteja entrando no seu estágio de maturidade, longe de um declínio para acomodação. Pelo contrário, o setor supermercadista, neste início de século, movimenta-se em intenso ritmo de aquisições, fusões, inaugurações de lojas grandes e pequenas, segmentações, modernização de *layouts*, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários. Isso mostra que está havendo uma acentuada profissionalização dessas empresas, podendo-se, hoje, equiparar o varejo praticado por aqui ao que pode ser encontrado de mais avançado nos países desenvolvidos, justificando o interesse das grandes redes em nosso mercado e a inserção definitiva do sistema de distribuição e abastecimento brasileiro no contexto da globalização.

A atratividade demonstrada pelo mercado brasileiro pode ser entendida através da análise da performance do setor, segundo dados da ACNielsen [2001], a partir da estabilidade do Real (Tabela 2.1). Assim, verificou-se que em 1994 o crescimento chegou a 11% para as 20 maiores empresas, entre elas algumas multinacionais, e 13,5% para as demais, mantendo os mesmos patamares no primeiro ano da nova moeda. Em 1995 os resultados conquistados pelos dois grupos mantiveram o equilíbrio. A partir de 1996 começa a se desenhar um distanciamento entre os grupos, com a apresentação de resultados bem distintos entre as 20 primeiras e as demais avaliadas pelo *ranking* Abras/ACNielsen [2000].

Tabela 2.1: Evolução da estrutura do auto-serviço alimentar brasileiro

| Censo ACNielsen | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nº de lojas (total auto-serviço) | 37.543 | 41.839 | 43.763 | 47.787 | 51.502 | 55.313 | 61.259 |
| Faturamento anual (bilhões de reais nominais) | 34,9 | 40,6 | 46,84 | 50,4 | 55,5 | 60,1 | 62,1 |
| Participação % Faturamento sobre o PIB* | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6,2 |
| Empregos diretos | 650.000 | 655.200 | 625.000 | 655.000 | 666.752 | 670.086 | 701.622 |
| Nº de check-outs | n.d. | n.d. | n.d. | 123.170 | 125.867 | 135.914 | 143.705 |

n.d. não disponível *A preços de 2000

Fonte: adaptado da Revista SuperHiper, mai. 2001:14.

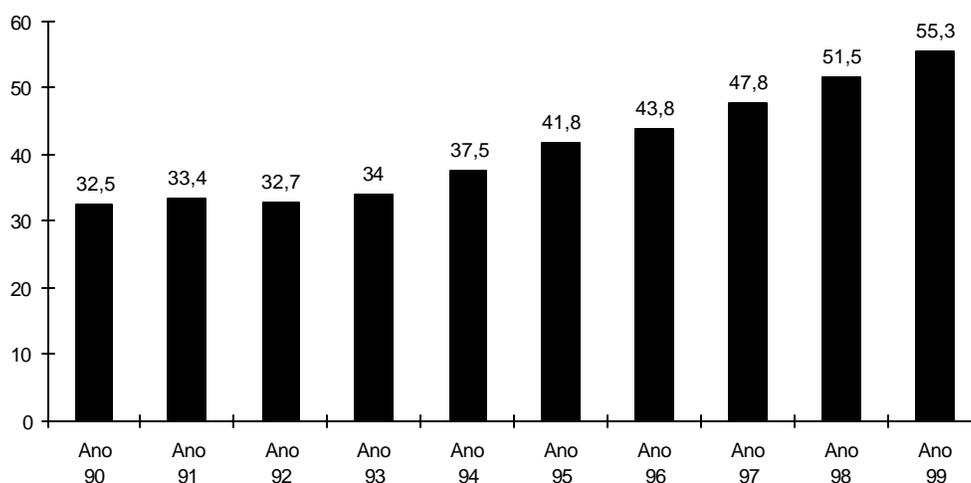
O grupo composto pelas 20 maiores apresentou uma estabilidade no seu faturamento, contra a queda de aproximadamente 10% das 280 outras. Em 1997, as 20 maiores novamente têm resultado ligeiramente melhor, se for comparado aos resultados das demais. No ano de 1998, com o início do movimento de consolidação e fusão entre as empresas, contabilizou-se um aumento significativo da diferença. Em 1999, porém, foi verificado um desempenho das 20 maiores abaixo dos anteriores, explicado, principalmente, pela acirrada concorrência estabelecida entre as redes.

Para Ari Vanderlei Gonzalis, Gerente de Atendimento ao Varejo da ACNielsen [SuperHiper, 2000:20], “O setor supermercadista no Brasil nunca viveu um momento de concorrência tão forte”, competição fundamentada em composição do mix de produtos em ponto-de-venda e do trabalho de redução das margens operacionais. Basta dizer que as últimas pesquisas da ACNielsen, específicas para o setor supermercadista, mostram que o principal fator de decisão de escolha do consumidor, pelo supermercado, continua sendo o preço. Ainda que se possa considerar que as 20 maiores são aquelas organizações que possuem real poder de barganha junto aos fornecedores, elas também sentiram a necessidade de achatar suas margens.

Outro fator que contribuiu muito para essa análise é número de lojas do auto-serviço (Figura 2.3), onde a pesquisa Abras/ACNielsen [2000] identificou uma evolução substancial. Enquanto em 1990, elas totalizavam 32.300 pontos-de-venda, em 1999 o setor saltou para 55.313 lojas, um crescimento que gira em torno de 71% nos últimos dez anos. Os números divulgados pela Abras em parceria com a ACNielsen mostram que as lojas do segmento supermercado,

pontos-de-venda com dois ou mais *check-outs*, conheceu um elevado crescimento no último ano, representado por uma taxa superior à média do auto-serviço: foram nada menos que 10,6% contra os 7,4%, num total de 24,1 mil lojas, o que corresponde a 43,6% do total do setor. Essa mesma pesquisa revelou que houve um aumento da participação dos supermercados no faturamento do auto-serviço em relação a 1998: dos 91% para os 92,2% do faturamento total nominal do auto-serviço, ou seja, R\$ 55,4 bilhões em 1999. É bom que se diga que este aumento de participação foi mantido num período de cinco anos, saindo de 87,5% em 1995 para mais de 92% em 1999.

Figura 2.3: Evolução do número de lojas no auto-serviço (em mil)



Fonte: Revista SuperHiper, mai. 2000:14.

Enquanto o setor supermercadista apresenta uma tendência de crescimento significativo dos números em várias áreas, uma outra tendência aponta para uma

redução da média da área de vendas. Ao longo da década até o ano de 1998 o setor conheceu um movimento crescente da área de vendas por loja, sendo que as 20 maiores redes saíram de uma média de 1.539 metros quadrados por ponto-de-venda em 1990 para 2.585 metros quadrados por loja em 1998. No entanto, a partir de 1999, constatou-se um decréscimo desse valor, baixando aos níveis de 1.910 metros quadrados por loja, em média. Certamente um reflexo da forte aquisição das redes de lojas menores - conhecidas como lojas de vizinhança - pelas principais empresas do *ranking*, tais como o Carrefour, o Pão de Açúcar e a Sonae. Aliás, os números do *ranking* Abras/ACNielsen 2001 (Tabela 2.2) confirmaram, que a exemplo dos anos 97, 98 e 1999 houve um aumento do nível de concentração do setor supermercadista brasileiro nas mãos das principais redes. Os números configuram um índice de concentração 3% maior em relação a 1999, que por sua vez, também havia fechado com 6% superior a 1998. Assim, as cinco maiores entraram em 2001 com 40,8% das vendas totais do setor.

Tabela 2.2: As maiores redes supermercadistas no Brasil em 2000

| Classificação o 1999 | Empresas | Participação sobre o faturamento do setor |
|-------------------------|--|--|
| 1. | Cia. Bras. de Distribuição (Pão de Açúcar) | 14,1% |
| 2. | Carrefour Comércio e Indústria | 14,1% |
| 3. | Bompreço S/A | 4,5% |
| 4. | Sonae Distribuidora Brasil | 4,4% |
| 5. | Casas Sendas S/A | 3,7% |
| 6. | Wal-Mart Brasil | 1,8% |
| 7. | Jerônimo Martins/Sé | 1,4% |
| 8. | Cia Zaffari Comércio e Indústria | 1,1% |

| | | |
|-----|------------------------------|------|
| 9. | G. Barbosa e Cia Ltda. | 0,9% |
| 10. | Coop. Cooperativa de consumo | 0,8% |

Fonte: Revista SuperHiper, mai. 2001:36.

Ainda, com base no *Ranking* 2001 da Abras/ACNielsen, analisou-se o comportamento regional e estadual do setor supermercadista, quando foi possível identificar diversas alterações. Essa análise, que objetivou interpretar a participação de cada região e dos Estados nos números do setor, utilizou, como referência principal, a localização física das lojas. O critério da ABRAS inclui na região Sudeste somente os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo, enquanto que Minas Gerais foi incluída na Região Centro-Oeste. As empresas mineiras passaram a ostentar o quarto lugar entre os cinco estados com maior participação (Tabela 2.3). Baseados nos números desse último *ranking*, os supermercadistas mineiros fizeram projeções otimistas para este ano e esperam crescer em torno de 4,5%. Segundo Valdemar Martins do Amaral, Presidente do Conselho Diretor da AMIS - Associação Mineira de Supermercados [Revista Gôndola, n. 78, 2001:3], “Além do aumento nas vendas, existe uma expectativa em relação a abertura de lojas e por isso mesmo a criação de 4 mil novos postos de trabalho”.

Tabela 2.3: Participação de Minas Gerais no *Ranking* 2001

| Classificação | Estado | Faturamento bruto 99(R\$) | % | Nº Check-outs | Área de vendas | % | Nº de funcion |
|---------------|--------|---------------------------|-------|---------------|----------------|-------|---------------|
| 1. | SP | 17.797.028.429 | 38,91 | 13.727 | 1.653.873 | 25,88 | 96.718 |

| | | | | | | | |
|-----------|-----------|----------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|---------------|
| 2. | RJ | 6327.653.990 | 13,83 | 4.874 | 561.676 | 7,63 | 25.825 |
| 3. | RS | 3.744.290.140 | 8,19 | 5.323 | 629.113 | 12,90 | 33.597 |
| 4. | MG | 3.036.484.341 | 6,64 | 3.738 | 473.318 | 7,87 | 27.715 |
| 5. | PR | 2.750.214.756 | 6,01 | 2.614 | 327.448 | 6,45 | 16.760 |

Fonte: Revista SuperHiper, mai. 2001:76.

O Super Censo 2000 da ACNielsen, considerando a totalidade do setor, revelou que o Estado de Minas Gerais conta com aproximadamente 2.500 lojas de supermercados com dois ou mais *check-outs*. No entanto, as estimativas da AMIS, computando as lojas com apenas um *check-out*, o número de varejistas no Estado poderá chegar aos 6.400 pontos-de-venda. Entre as dez maiores redes de supermercados de Minas Gerais, oito são empresas originadas no interior do Estado. Sendo que a empresa Irmãos Bretas Filhos e Cia Ltda., de Santa Maria de Itabira, ocupa o 1º lugar no ranking mineiro e 13º no ranking nacional. Ela possui 30 lojas e um faturamento da ordem de R\$ 340 milhões.

2.2.4 Composto estratégico

As estratégias dos supermercados, para conquistar e manter clientes, por certo, já não são as mesmas de antes. Os mecanismos utilizados na disputa pela atenção do consumidor, eficazes no passado, perdem espaço nos planos de marketing, que agora recorrem à sofisticação de estratégias tecnológicas e visuais. E, se na mídia os supermercadistas continuam veiculando campanhas focadas nas promoções de preço, como elemento de grande atratividade, para criar visibilidade e chamar o cliente para a loja, no interior do ponto-de-venda são preparadas várias 'armadilhas' para seduzir o comprador, fazendo com que ele

permaneça pelo maior espaço de tempo possível e tenha a vontade de voltar outras vezes.

A teoria que considera a oferta do produto certo ao preço que as pessoas podem pagar, como fatores de sucesso garantido, está perdendo a validade. Empresas de todos os portes e formatos estão conscientes da necessidade de dotar suas áreas de venda de recursos poderosos para o ato e efeito de encantamento das pessoas que por ali passam. O projeto arquitetônico, o *layout* e a comunicação visual desempenham um papel muito importante na estrutura das lojas.

Outro aspecto necessário na composição dessa estrutura é o atendimento ao cliente e o mix de serviços em seu entorno: ingrediente cada vez mais fundamental no processo de relacionamento e fidelização. Ele se configura na capacidade dos funcionários em receber com cortesia, com disponibilidade, com assertividade, com um sorriso afetuoso e demonstrar prontidão para atender sempre melhor, são primordiais para alcançar a tão sonhada satisfação do cliente.

Reforçando essa concepção de serviço, como variável estratégica nos supermercados, Christopher [1999:30] diz que “Tornou-se uma verdade no meio comercial a idéia de que o serviço é um fator fundamental para a conquista e retenção do cliente”. Em vista disso, nunca se deu tanta importância ao foco no cliente como recurso para a realização de uma estratégia de marketing eficaz. Conforme Christopher [1999:42], “custa até 5 vezes mais conquistar um cliente novo do que reter um já conquistado”.

Dessa maneira, é preciso lembrar que todas as atividades estratégicas de um supermercado precisam funcionar muito bem afinadas, tal qual uma orquestra. E para que isso aconteça, é necessário um planejamento de marketing que seja capaz de desenvolver ações em todas as variáveis controláveis: produto, preço, ponto-de-venda e comunicação, sem esquecer das variáveis incontroláveis, ou relativamente incontroláveis, tais como: clientes, concorrentes, fornecedores, ambiente político, social, econômico e natural.

Antes de entrar no contexto mais específico das variáveis estratégicas, procurar-se-á, primeiro, entender um pouco mais sobre conceitos e definições de estratégia, haja vista que esse é um termo de larga utilização no marketing, apresentando diversas maneiras de definir.

2.2.4.1 O que é estratégia?

A origem do conceito de estratégia tem relação muito forte com a área militar. É uma palavra derivada do grego *strategos*, 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. No campo empresarial, pode-se dizer que estratégia é um processo evolutivo de adaptação e interação das organizações com os ambientes internos e externos. Porter [apud Kotler, 2000:102] define estratégia como sendo “a

criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades”. O mesmo Porter [2000:21] sentencia que “estratégia é uma forma de fixar limites (...) trata-se de encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial”.

Por exigência de um ambiente extremamente competitivo, o raciocínio estratégico instalou-se definitivamente nos processos de gestão empresarial. Na análise sobre a evolução dos estudos a respeito da estratégia, identifica-se um conceito muito importante na sua própria compreensão, que é a abordagem do posicionamento. Essa é uma definição elaborada por Mintzberg [2000:69], em que ele descreve a evolução dos estudos de estratégias, desde o desenvolvimento de perspectivas integradas, passando pela especificação de conjuntos coordenados de planos até chegar às propostas de Porter, em 1980, sobre posições estratégicas genéricas, abordando a formação estratégica como um processo analítico.

Nessa busca de definições para o termo estratégia faz-se necessário apresentar a idéia de Prahalad, Fahey & Randall [1999:281] 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. Porter [2000:23], preocupado com as perturbações conceituais, aproveita para definir o que não é estratégia: “a reestruturação, as fusões, a consolidação de um setor, as alianças e a internet”.

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. Nesse sentido, Kotler [2000:100] chama a atenção para o fato de que “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades”. Por isso, as empresas precisam fazer uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas, onde quer que elas estejam. No entanto, a simples competência não estabelece uma vantagem competitiva para a empresa. Explicitando um pouco mais esse raciocínio, Kotler [2000:98] afirma que “a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo”.

A identificação das oportunidades vai depender 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. Ainda, para Kotler [2000:99], “A ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”. No setor supermercadista, pelo que se percebe, o conceito de ameaça sempre se refere aos concorrentes com suas ações agressivas na política de preço e de expansão dos negócios.

Portanto, os supermercadistas estão focando cada vez mais a concorrência, como referência para desenvolvimento de suas estratégias. Essa concorrência é vista hoje por duas vertentes: a chamada concorrência direta, com o auto-serviço de alimentos e seções agregadas, independente do formato de loja; e a concorrência indireta, como o açougue, a padaria, a farmácia.

2.2.4.2 Planejamento das estratégias

O trabalho de elaboração das estratégias para um supermercado deve levar em consideração a capacidade que a empresa possui de adaptação a tudo o que acontece a sua volta. As respostas que devem ser dadas, de forma imediata, às transformações externas vão depender da criatividade, do dinamismo e da otimização dos recursos internos, objetivando o aprimoramento de sua posição competitiva. Essa resposta interna deriva justamente do planejamento estratégico, pela formalização de um programa de ações táticas, adequado ao fortalecimento da postura e imagem da empresa frente aos concorrentes. Através de um planejamento arrojado, o supermercadista terá a chance de se antecipar às constantes mudanças do macro e do microambiente, para se tornar extremamente competitivo. Tudo vai depender da determinação de seus objetivos e metas, com os quais pretende ganhar posição de destaque no mercado.

As redes supermercadistas têm apresentado variados objetivos no estabelecimento de suas estratégias de marketing. Existem aquelas que querem acelerar a abertura de novas lojas, ocupando espaços visados pelos concorrentes. Outras que estão empenhadas em promover reformas, renovando e modernizando seus espaços. Algumas estão fazendo aquisições de redes menores para ampliar sua participação em determinadas regiões.

Muitas redes estão investindo em projetos inovadores de *layout*, melhores equipamentos e, principalmente, apostando em tecnologia de informação e distribuição. Um número grande delas tem intensificado, cada vez mais, as promoções. Também tem aquelas em que a adoção de marcas próprias faz parte de planos estratégicos. E, além dessas estratégias, já podemos contar algumas poucas empresas supermercadistas ensaiando seus primeiros passos no marketing social, beneficiando as comunidades em que estão inseridas.

As estratégias de marketing, de modo geral, se baseiam nos estudos detalhados das variáveis controláveis, ou relativamente controláveis, e das variáveis incontroláveis. As variáveis controláveis são aquelas passíveis de gerenciamento, que podem ser redimensionadas ou modificadas conforme as necessidades empresarias e as exigências do mercado: Produto, Preço, Praça e Promoção. As variáveis incontroláveis se dividem em forças microambientais e macroambientais e não podem ser gerenciadas por nenhuma empresa, pois são forças externas que influenciam as ações de marketing de todos os competidores do mercado. [Kotler,2000].

Conforme Sandhusen [2000], o microambiente inclui a empresa em si, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os intermediários de marketing e os públicos. Kotler [2000] identifica as principais forças macroambientais como sendo: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente politico-legal e ambiente sociocultural.

Ainda que existam vários tipos de estratégias de marketing, Porter [apud Kotler, 2000:102] os condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom

ponto de partida para o raciocínio estratégico: *Liderança total em custos*, *Diferenciação ou Foco*.

- *Liderança total em custos*: a empresa se empenha para chegar aos menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os concorrentes e a aumentar a participação no segmento.
- *Diferenciação*: caracteriza-se pela procura por um desempenho superior, com maiores benefícios para clientes. É possível ser líder em assistência técnica, qualidade, estilo ou tecnologia, mas não em todos eles.
- *Foco*: estratégia em que o negócio concentra-se 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 segmento-alvo.

As estratégias que a empresa supermercadista adota, segundo Souza & Leite [1997:168], tem como variáveis relativamente controláveis as seguintes ferramentas 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”.

Os varejistas, especialmente os supermercadistas, procuram partir de uma seleção do mercado alvo para as outras decisões estratégicas, como mix de produtos e serviços, da política de preços, da distribuição e localização e do composto promocional. Na verdade, percebe-se cada vez mais que a busca é por segmentos de maior lucratividade. Para Sandhusen [2000:365] “Tendo em

mãos os dados demográficos como idade, renda e localização geográfica de grupos, os varejistas moldam as ofertas, os preços e a localização da loja para atrair grupos”.

2.2.4.2.1 Estratégia de mix de produtos e serviços.

Há muito tempo que a padaria, o açougue e os hortifrutigranjeiros foram adotados como seções extras nos supermercados, como um importante chamariz para as lojas. É atrás do persegui do pãozinho quente que o consumidor é capaz de atravessar toda a área de vendas e no caminho vai comprando também a manteiga, o leite, o chá, o biscoito para o café da manhã ou da tarde e, também, o xampu e o barbeador. No entanto, se até recentemente os supermercados se empenhavam em oferecer basicamente produtos de conveniência, de alto giro e resultado imediato, atualmente, com a multiplicidade das ofertas de produtos de tecnologia, eles estão sendo obrigados a ampliar seu mix, incluindo itens de giro mais lento. Além disso, é preciso considerar os produtos intangíveis, tais como os serviços ao consumidor e a atmosfera na qual os produtos estão inseridos. A variedade de produtos abre novas oportunidades de negócios para o ponto-de-venda e, também, apresenta novos desafios, principalmente quanto à multiplicidade de marcas e linhas de produtos, que podem deixar o consumidor confuso.

A decisão de alguns supermercadistas para o mix de produtos passa pela idéia de que é preciso oferecer o que todos oferecem, sem destacar qualquer

categoria em especial, enquanto outros se deixam seduzir por todos os lançamentos. Com isso, especialistas no assunto garantem que o caminho, principalmente para pequenos e médios empresários que desejam permanecer num mercado cada vez mais concentrado, é propiciar à gestão da linha de produtos importância estratégica.

Para Rojo [apud Bianco, 2000:10], o supermercadista pode comprometer os resultados de comercialização se errar na composição do mix de produtos. Ele sugere, ainda, “que se considere o mercado globalmente, mas olhando-o a partir dos nichos e dos grupos de consumidores que podem ser trabalhados de forma diferenciada”.

Na opinião de Bethlen [apud Bianco, 2000:10], estabelecer um foco para o negócio significa abrir mão do resto para dedicar-se ao que realmente interessa. É preciso eleger claramente o que vender, para quem vender e como vender. Assim, como situação ideal para o supermercado, defende-se a oferta do melhor sortimento percebido pelo cliente, utilizando-se da tecnologia para analisar permanentemente a performance nas vendas e estar sempre atento às conjunturas externas, desde o tamanho do mercado e o posicionamento da concorrência, até as novas necessidades do consumidor.

O supermercadista precisa ter controle sobre o mix de produtos do ponto-de-venda, evitando que a falta de produtos seja freqüente, pois sempre haverá a possibilidade do consumidor migrar para a concorrência quando não encontrar o produto que deseja comprar à sua disposição. O gerenciamento do mix pode ser feito considerando os grupos de produtos, as classes de produtos e as categorias de produtos. O número médio de itens, para a composição do mix de

produtos, segundo o Ranking 2000 da Abras/ACNielsen, deve estar adequado à metragem da loja e o número médio de *check-outs*, (Tabela 2.4).

Tabela 2.4: Tipificação dos formatos de lojas e número de itens e *check-outs*

| Área de vendas | Nº médio de itens | Nº médio de check-outs |
|-------------------------------|-------------------|------------------------|
| Até 250m ² | 765 | 03 |
| 251 a 1.000 m ² | 6.939 | 07 |
| 1.001 a 2.500 m ² | 11.693 | 14 |
| 2.501 a 5.000 m ² | 16.274 | 26 |
| Acima de 5.000 m ² | 35.406 | 57 |

Fonte: Revista SuperHiper, mai. 2000:128.

A gestão do composto de produtos significa definir, entre as seções e categorias estabelecidas pelo supermercadista, quais as marcas, os estilos, os formatos, os tamanhos, as cores e os sabores o ponto-de-venda deverá oferecer. As cinco seções tradicionais encontradas em supermercados convencionais são: mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, padaria e não alimentos.

A proposta de Rojo [apud Bianco, 2000] para o gerenciamento de produtos, por categoria, trabalha com as prioridades invertidas. O supermercadista passa a pensar primeiro nas categorias que vão compor as seções, ao invés de organizar a oferta de produtos por grandes seções. O varejista, com o intuito de atingir o seu objetivo, segundo Rojo, deve saber que a melhor estratégia é a do contato estreito com o fornecedor, tendo como suporte informações e tecnologia, além de um gestor de negócios que conheça muito bem as categorias de produtos, tanto nos seus aspectos técnicos quanto nos de mercado e marketing.

Para que se possa ter uma melhor compreensão dessas variáveis, é preciso conhecer a hierarquia do processo de decisão de compras do cliente. Por isso, Bianco [2000:10] afirma que:

“Embora a maioria das lojas ainda adotem a divisão primária - departamento, seção, categorias - , a sugestão é optar por uma classificação mais detalhada, ou seja, departamento, seção, categorias, subcategorias, segmentos, sub-segmentos, marcas, itens. Mesmo que o cliente não perceba racionalmente os critérios de distribuição dos produtos, provavelmente levará consigo uma impressão positiva da organização dentro das seções”.

As categorias são divididas tecnicamente em: *Âncora*, *Rotina*, *Conveniência* e *Ocasional*, segundo Rojo. A *Âncora* possui grande visibilidade e funciona como um atrativo, oferece variedade e destaque na forma de *merchandising*. A categoria *Rotina* é composta por itens de uso diário, como o açúcar, o arroz, o feijão. A categoria *Conveniência*, como o próprio nome diz, são itens de exposição cruzada, como o saca-rolhas próximo aos vinhos, e é movimentada na compra por impulso, ou não planejada. Finalmente a categoria *Ocasional*, composta por produtos relacionados com sazonalidades e ocasiões especiais, ela requer e favorece a criatividade na exposição. Sua rentabilidade é alta e cria uma diferenciação visual no estabelecimento. Para Rojo cada categoria deve cumprir uma função definida dentro do mix de produtos da loja.

Como se pode perceber, o gerenciamento do mix de produtos exige conhecimento, sensibilidade, percepção, criatividade e habilidade. Contudo, não basta ao supermercadista um gestão eficiente desse mix, pois, pela dinâmica do

auto-serviço, a alta competitividade do setor e o nível de exigência cada vez mais acentuado dos consumidores, estão empurrando esse sistema de negócio para a adoção de um mix de serviços com a mesma, ou até melhor qualidade que os produtos. A cada dia que passa, o cliente do supermercado quer mais e mais serviços. Serviços esses que, se bem dimensionados, são capazes de fazer com que os clientes saiam dali quase que agradecendo por ter escolhido aquela loja para fazer suas compras. Se eles não chegam a agradecer formalmente, guardam na lembrança a forma da receptividade, da cortesia, do respeito e da dedicação dos funcionários.

Conforme Garcia [1994], a definição do mix de serviços é tão, ou mais complexa do que definir o mix de produtos, e não é só definir, mas gerenciar de forma eficiente, sem esquecer dos detalhes. Os serviços têm a obrigação, não só de satisfazer, mas de encantar e surpreender, superando sempre as expectativas do consumidor. Na medida em que o supermercado vai assumindo o foco do cliente, tem maior chance de acertar nos serviços que realmente agregam valor.

Quando um cliente, ao passar pela frente de caixa de uma loja, sentir que fez um negócio de valor, que recebeu os serviços que esperava e um pouco mais, ele sairá com a sensação de que foi bem-sucedido, com duplo reforço em sua auto-estima: foi bem atendido e fez a escolha acertada. É bastante provável que ele desejará repetir a experiência, mas para chegar a esse nível o supermercadista precisa conhecer o seu cliente mais e melhor que seus concorrentes. Pode iniciar o processo criando um banco de dados, no qual deverão ser colocadas informações preciosas sobre clientes habituais, servindo de referência para a definição de quais estratégias mercadológicas irá adotar. A

criatividade agora deve falar mais alto, pois criar um diferencial, aquilo que possui o escopo do inédito é que proporcionará melhor visibilidade e posicionamento.

Muitos empresários estão empenhados em desenvolver um mix de serviços que gere impacto, que marque na mente do cliente de forma definitiva. Por isso, já se pensou em variados serviços ao cliente, tanto dentro como fora da loja, tais como: programas de fidelização, cartões preferenciais de compra, atendimento personalizado, bônus de crédito, entrega em domicílio e sistemas de *delivery*, funcionamento 24 horas, venda a prazo, cursos rápidos de culinária e arranjos, cozinha experimental, lava-jato e troca de óleo, posto bancário, salão de beleza, música ao vivo, café da manhã, *self-service*, palestras, ações filantrópicas, carrinho com bebê conforto, carrinho para deficientes físicos, espaço de recreação para crianças, ombudsman, fraldário, festas juninas, minipraça de alimentação. Enfim, uma gama considerável de possibilidades de serviços que podem compor o mix, com visibilidade e participação concreta nas estratégias do supermercado. Para Carneiro [apud Supermix, jul. 2000:48-49] “O consumidor está mais preocupado com o serviço agregado ao produto. Quer que alguém na loja se preocupe em achar solução para os seus problemas, seja encontrar um produto ou dar uma dica para um prato”.

2.2.4.2.2 Estratégia de política de preços

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 fixos e variáveis [Souza & Leite, 1997]. É importante que se saiba, que essas decisões estratégicas de preço passam impreterivelmente pela decisão do mix de produtos, pois um mix mais sofisticado e de maior qualidade requer preços mais elevados, ao passo que um mix de maior rotatividade aponta para a determinação de preços inferiores. Quando um supermercado passa a oferecer diferenciais e serviços especiais, os preços acompanham a tendência de busca por uma clientela mais seletiva. A adoção de lojas simplificadas, sem a oferta de serviços agregados, levará o supermercadista para a prática de preços baixos, sem esquecer da necessidade do lucro para a sobrevivência do negócio.

Na visão de Sandhusen [2000] a chave para o supermercadista garantir a sua lucratividade é comprar de maneira inteligente, tendo em mente o preço que poderá ser praticado. Os empresários necessitam empregar políticas criativas de preços, com os itens de preços baixos servindo como atrativo para a compra de outros itens de preços mais elevados, numa espécie de compensação. Outra estratégia é oferecer inicialmente os produtos por preços mais elevados, garantindo um volume percentual de venda, e uma posterior promoção de oferta, com a redução dos mesmos.

Nesses tempos de estabilização da economia, a prática de preços competitivos, as estratégias de variadas promoções e a utilização de materiais promocionais de acordo com a linha de comunicação da loja e do mix de produtos: tudo isso tem seu valor na hora do empresário decidir incrementar as

vendas nos supermercados. Com o grau de competitividade no setor bastante acirrado e o nível de consciência do consumidor quanto ao valor dos produtos, a ferramenta de marketing que mais tem sido utilizada é a política de preços.

No entanto, o foco no preço tem causado polêmica entre os grandes fornecedores, que defendem a importância das marcas no mix de loja, pois “os consumidores procuram qualidade e não estão dispostos a comprar qualquer produto”, afirma Gonçalves [apud Meio & Mensagem, dez. 1997]. Confirmando essa afirmação, a Revista Supergiro [jul. 2000] divulgou uma pesquisa realizada junto aos clientes de supermercados, onde mostra que os consumidores que freqüentam lojas, com 10 a 19 *check-outs* dão preferência por diversidade de marcas, principalmente entre os produtos básicos, conforme ficou constatado numa lista das 50 marcas mais compradas. Na relação constam quatro marcas de cerveja, sete marcas de refrigerante, seis marcas de arroz, cinco marcas de leite longa vida, quatro marcas de sabonete e três marcas de biscoito.

Por outro lado, a adoção de marcas próprias pelos supermercados pode significar oferta de preços mais baixos. Vários estabelecimentos estão apostando nessa estratégia, que nos últimos dois anos cresceu cerca de 62% no país. Esses produtos competem com preços inferiores aos seus similares, em torno de 10% a 30% mais baratos. Redes como o Pão de Açúcar, Carrefour, Sendas, Bom Preço e Wal Mart comercializam linhas de marca própria com sucesso e estão aumentando, ainda mais, o número de itens que levam suas marcas impressas nas embalagens. Além do preço menor, esses produtos agora têm qualidade garantida pelo supermercadista.

A ACNielsen Brasil divulgou, em abril de 2001, os resultados de um estudo intitulado “Mudanças no Mercado Brasileiro: o que pensa o consumidor?”, onde se verificou a crescente perda de participação de vendas das marcas tradicionais, que estão cedendo espaço para as marcas de menor preço. Outro fator detectado nos estudos é a reação do consumidor frente às marcas próprias, com 43% dos entrevistados considerando a possibilidade de trocar de marca e, nesse caso, as marcas próprias apresentam maior possibilidade de serem preferidas. A pesquisa aponta que 76% dos consumidores brasileiros justificam o uso de marcas próprias pelos preços mais baixos, 49% pela qualidade e 34% pela confiança no supermercado.

Pelo que se vê, de todas as estratégias empreendidas, o preço continua sendo o atributo mais valorizado pelos clientes de supermercados. Para confirmar essa afirmativa, a AMIS em parceria com a empresa de pesquisas de varejo Juércio & Associados, realizou e divulgou em 2000 uma pesquisa com clientes de supermercados, revelando que os consumidores mineiros consideram como mais importante, na hora da escolha de um supermercado, o fator preços baixos (32%), em seguida as ofertas e promoções (17%).

Uma das principais estratégias adotadas pelos supermercados é aquela do “preço baixo todo dia”, ou do “líder dos preços baixos”, remetendo à própria estratégia de Liderança dos Preços. Ela propõe ao cliente uma comparação com os preços praticados pela concorrência e promete garantir o menor preço.

Aquecendo, ainda mais essa “guerra”, apesar de garantirem que esse não é mais o principal atributo ofertado, os supermercados criam promoções expressivas, durante a semana, tais como: “2ª gorda”, “3ª light” “4ª extra”, “5ª

maluca”, “Cheque tartaruga”, “Em defesa do menor preço”, “1º preço”. Tem, também, uma rede de grande porte que expõe na entrada da loja três carrinhos, dois com os nomes de concorrentes, carregados com os mesmos produtos - em torno de 45 itens de limpeza, higiene e alimentação. O carrinho da loja apresenta uma economia de cerca de 10% na compra.

Todo esse alvoroço em torno das mega promoções e ofertas, prometidas pelas grandes lojas, parece embaçar a visibilidade competitiva dos supermercados menores, que não conseguem fazer tanto barulho na mídia. No entanto, o Instituto de Pesquisas Econômicas e Administrativas (Ipead), vinculado à Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, divulgou uma pesquisa realizada durante o ano de 2000, com uma análise das redes dos pequenos supermercados de Belo Horizonte, ou lojas apenas conhecidas nas regiões onde estão instaladas, mostrando que nem sempre o poder de negociação dos gigantes do setor com os fornecedores está garantindo preços menores nas prateleiras e gôndolas.

Os pequenos supermercados de bairro, sem a sofisticação dos grandes e com poucos caixas, provaram que são bons de oferta e ganharam a competição dos preços baixos para diversos produtos básicos de higiene, limpeza e alimentação. Essa pesquisa do Ipead/UFMG, de preços da cesta contendo 45 produtos, é realizada duas vezes por semana.

Mesmo que essa batalha, com o foco no preço baixo, não apresente vencedores, nem seja levada ao pé da letra pelos clientes, uma coisa é certa: ela serve para atrair o consumidor para dentro da loja, onde as compras não planejadas devem acontecer. No entanto, a decisão de preço é a que apresenta

maior capacidade de influenciar e afetar a competitividade no setor supermercadista. Kotler [2000] apresenta algumas técnicas de determinação de preço para estímulo às compras:

- *Preço 'isca'*: supermercados freqüentemente reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam essa estratégia, pois ela pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela.
- *Preço de ocasião*: as lojas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair um número maior de consumidores. Em Belo Horizonte a CDL realiza, uma vez por ano, uma grande promoção, que movimenta todos os lojistas da cidade: a tradicional "Liquida Belo".
- *Descontos psicológicos*: uma estratégia que parte de um preço relativamente alto, para, em seguida, entrar em promoção com desconto substancial, por exemplo - "De R\$ 1,20 por R\$ 0,99".

Para Kotler, essas estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser temporárias. Quando funcionam, a concorrência vai atrás e copia, fazendo com que elas percam sua eficácia.

Assim sendo, pode-se afirmar 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.

2.2.4.2.3 Estratégia de localização

O primeiro grande desafio do empresário, para estabelecer uma loja de supermercado, é a decisão pelo local em que pretende instalar o novo empreendimento. Kotler [2000] observa que, para os varejistas, as três chaves para o sucesso são “localização, localização e localização”. O processo de seleção de novos pontos deve passar pelo estudo feito por empresas especializadas em pesquisa de localização, que formalizam diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica. No entanto, antes mesmo de solicitar estudos técnicos, muitos empresários costumam fazer avaliações preliminares sobre a atratividade de cada novo ponto baseadas nas suas próprias experiências, estimando a capacidade de cada alternativa em atrair clientes e realizar vendas [Supermix, jul. 2000].

A determinação do local de instalação de um supermercado vai depender de vários fatores, que, conforme Parente [apud Supermix, jul. 2000:24-27], são os seguintes:

- 1) *o potencial da demanda*, com a identificação da população e renda da área de influência, bem como a densidade da demanda;
- 2) *o tráfego de pedestres*, pela quantidade e perfil das pessoas que transitam pelo local;
- 3) *o acesso e o fluxo de veículos*, baseado na quantidade e tipos de veículos, assim como a lentidão do trânsito e a facilidade de acesso ao ponto;

- 4) a *facilidade de estacionamento* e número suficiente de vagas para clientes;
- 5) os *concorrentes*, medidos pela quantidade e capacidade competitiva;
- 6) as *características e vocação* da região para lojas mais sofisticadas ou populares;
- 7) a *compatibilidade com outros varejistas*, pela análise da composição do varejo existente próximo do ponto escolhido;
- 8) a *localização específica*, assim como: a visibilidade da loja, a posição do ponto, o tamanho e formato (um hipermercado, por exemplo, com 10 mil metros quadrados de área de venda exigirá um terreno de mais de 30 mil metros quadrados, enquanto um supermercado de vizinhança necessita de uma área 20 vezes menor e as condições e formato do prédio existente.

Um outro fator importante, a ser considerado pelo supermercadista, é a ambientação da loja, onde reside a grande força do supermercado no propósito de chamar a atenção do cliente para potencializar as vendas. Por isso, tudo é dimensionado para a criação de um clima favorável às compras e decisões do consumidor. Segundo a Popai (Point-of-Purchase Advertising International), no Brasil, cerca de 85% da clientela decide o que levar para casa quando está na loja.

Para confirmar esses dados, o estudo ACNielsen 2001 (Mudanças no Mercado Brasileiro), revela que uma significativa contribuição para a formação desse cenário é o planejamento das compras em supermercados. Constatou-se que no Brasil cerca de 53% dos consumidores não levam lista, 39% levam a lista

e compram outros produtos, enquanto apenas 8% levam lista e não compram outros produtos.

Na opinião de Kotler [2000:548], “Todas as lojas têm um *layout* físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao mercado-alvo e atraia clientes”.

Com certa frequência, algumas mudanças podem ser percebidas nos supermercados. Atualmente, enquanto se verifica uma ampliação nas áreas de venda, há uma tendência para a redução do número de *check-outs*. Isso se explica pelo fato de que, com o processo de automação e maior agilidade na passagem do cliente no caixa, os supermercadistas estão decidindo racionalizar e manter todos em funcionamento, em vez de ficar desativando os excedentes fora dos horários de pico. A base de cálculo, que antes era de “um caixa para cada 100 metros quadrados de loja, foi alterada para 160 metros”, segundo Barrera [apud Supervarejo, nov. 2000:42].

O *layout* de loja tem sido alterado em função de adaptações e adequações dos espaços às necessidades de exposição e facilidade de deslocamentos, também pelo fato de que esses espaços estão cada vez mais caros e disputados pelos fornecedores.

Na ambientação do supermercado, cada loja procura definir sua identidade através do projeto arquitetônico, da programação visual e da luminância. Os corredores estão mais largos, a iluminação adequada a cada seção, o piso de mármore ou granito, a sonorização homogênea e suave, o *layout* das seções

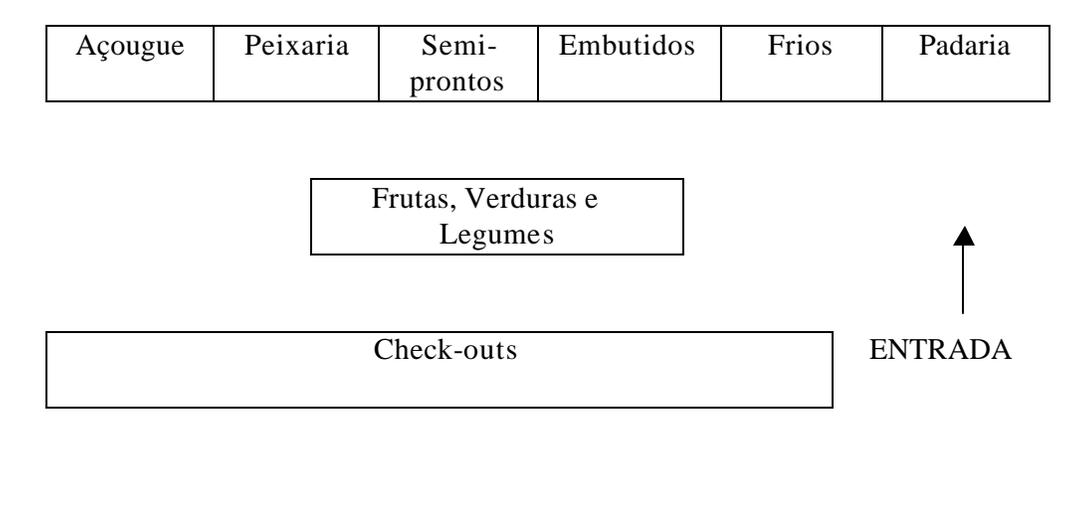
planejado para fazer com que o cliente passeie pela loja. Enfim, tudo isso depende de um estudo bem detalhado para que se aproveite bem o tempo de visita do consumidor, que deve ser ampliado ao máximo, estimulando novas escolhas e as decisões de compra.

Hoje a preocupação com o *layout* começa com a necessidade de facilitar a vida do cliente na loja. Para isso, segundo Carrijo [2000:06], antes de se decidir por um *layout* deve-se realizar uma pesquisa, conhecer muito bem a região e sua clientela, além de definir o mix de produtos que será exposto. Assim, o *layout* será capaz de direcionar o cliente e facilitar a operação da loja, permitindo reposições eficientes e o gerenciamento de categorias. Se atualmente amplia-se o espaço dedicado aos perecíveis na área de vendas, por exemplo, é por que os clientes assim o desejam.

Outra preocupação com a ambientação é o conceito de *layout* que privilegia o *store in store* (a loja dentro da loja), com seções personalizadas conforme a linha de produtos. Um detalhe, que também chama a atenção dos consumidores no *layout* da área de vendas, é a distribuição de gôndolas em corredores mais amplos, observando-se a lógica do comportamento de compra dos clientes, do início ao fim de seu itinerário.

Existe um padrão que prevalece, ainda hoje, na orientação da estrutura das lojas supermercadistas: menor profundidade e mais largura, as seções de padaria, frios, embutidos, pratos semi-prontos, peixaria e açougue no fundo da loja, FVL - frutas, verduras e legumes no centro da loja e uma única entrada (Figura 2.4).

Figura 2.4: *Layout* de loja de supermercado convencional



Fonte: ANGELO e SILVEIRA, 2000:163.

2.2.4.2.4 Estratégia de Comunicação

O supermercadista tem à sua disposição uma variedade de ferramentas de comunicação e promoção de vendas, úteis para a captação de clientes, geração de tráfego e efetivação da decisão de compra pelo consumidor. Ele pode fazer campanha publicitária, realizar liquidações, emitir cupons de descontos, realizar sorteios, distribuir amostras, ou realizar degustação. A utilização das ferramentas se baseia no escopo e posicionamento e imagem da loja. O estilo das promoções, o conteúdo dos anúncios, a definição da mídia, tudo depende do perfil do público-alvo do supermercado.

As grandes redes supermercadistas freqüentemente investem em campanhas publicitárias de maior peso, mídia planejada, com a programação de veículos de massa. Quase sempre essas empresas divulgam os produtos em

oferta, como forma de atrair grande número de consumidores. As lojas de menor porte procuram meios de custos mais baixos, como encartes, tablóides, folhetos, volantes, carro de som, pedágios ou 'blitz'. A distribuição de impressos de porta em porta, também, é uma alternativa muito utilizada.

As mídias se multiplicam a cada ano e geram dúvidas no empresário, que quer saber qual delas está sendo a mais vista, qual dará melhor resultado. A revista, o rádio, a TV, o outdoor, a mala direta, o tablóide de ofertas, a revista de produtos e preços, o catálogo, o encarte, a internet, o *busdoor*, os painéis, ou ações de *merchandising*? O supermercadista sabe que não pode jogar dinheiro no ralo, portanto é preciso reduzir as possibilidades de erro na escolha. Em vista disso, até mesmo as pequenas redes têm procurado a ajuda de profissionais de propaganda, mais aptos ao planejamento do mix de comunicação adequado ao supermercado.

O mix de comunicação se compõe das seguintes ferramentas: propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, patrocínio, *merchandising*, promoção de vendas, venda pessoal e marketing direto. Nesse composto, a propaganda tem um certo destaque por estar relacionada aos principais veículos de comunicação, proporcionar maior visibilidade e possuir a capacidade de atingir compradores dispersos geograficamente. No entanto, os custos de produção e veiculação costumam ser proibitivos para a maioria das empresas.

Segundo Kotler [2000:584], "a propaganda é capaz de produzir grande efeito sobre as vendas simplesmente pela repetição dos anúncios e comerciais".

Possivelmente os consumidores acreditam que uma empresa com presença constante na grande mídia ofereça um 'bom valor'.

Os investimentos do varejo em propaganda, anualmente, segundo Mary Tolan, diretora global associada de varejo da Andersen Consulting, em artigo publicado na Revista Meio & Mensagem [14 dez. 1999:36], varia entre 3% e 7% das vendas totais, apesar da maioria não ter certeza quanto ao retorno e à validade do que foi investido, tanto em termos de imagem como do incremento de vendas e lucros.

Muitos empresários definem a propaganda como algo muito abstrato para que se possa medir os resultados. Apesar disso, os grandes supermercadistas não abrem mão de anunciar suas promoções no horário nobre da TV e encartes nos principais jornais.

A especialista Tolan [1999:36] apregoa que o "objetivo principal da propaganda não deve ser incrementar vendas específicas, mas, sim, alavancar vendas 'lucrativas'". É muito comum a propaganda de varejo gerar acréscimo de vendas, mas sem compensar o custo. O desafio é entender como uma categoria de produtos pode apoiar uma estratégia total da loja, para em seguida selecionar um mix de itens que atenda um ou mais dos seguintes objetivos: melhoria em vendas unitárias, em imagens da loja ou de preço, ou em tráfego de consumidores.

A própria Tolan cita, como exemplo, um supermercado que descobriu que a propaganda de uma marca *premium* era capaz de gerar mais oportunidades de venda cruzada do que uma outra marca comum. Ao mesmo tempo, o supermercadista descobriu que, apesar de as promoções de um determinado

óleo de motor terem gerado grande aumento de vendas unitárias, 84% das transações não incluíam nenhum outro item do mix. Isso quer dizer que o produto não estaria favorecendo o tráfego e outras decisões de compra. Ela observa, ainda, que “Como a marca *premium* preenchia o papel de geradora de tráfego, deveria ser promovida de forma mais apropriada” .

Assim sendo, o supermercadista precisa saber se a propaganda está atingindo e influenciado as pessoas certas, ou seja, quem realmente toma as decisões de compra, e se o impacto da mensagem está sendo capaz de construir uma marca que mereça a atenção, a lealdade e a fidelidade dos consumidores. É certo que fazer a avaliação da eficácia da propaganda, bem como testar e revisar novas abordagens mercadológicas constituem tarefas muito complexas. Mas não é impossível e, quando bem feitas, podem gerar resultados que vão beneficiar bastante as futuras decisões.

A comunicação também pode acontecer por mídia espontânea. É que, com a alta visibilidade alcançada pelos supermercados, têm sido publicadas matérias jornalísticas e entrevistas com empresários do setor por toda a imprensa. Muitas vezes falando sobre setor supermercadista como um todo e citando as empresas de maior destaque, seja que tamanho for, hora enfocando uma loja ou rede em expansão. Essa possibilidade de divulgação publicitária tem despertado a atenção de alguns empresários que estão contratando assessorias de imprensa para ‘fabricar’ *releases* e ganhar espaços editoriais muito valiosos. Esses espaços proporcionados pela mídia, sem custos para os supermercadistas,

costumam dar um retorno de imagem muito mais eficaz do que os anúncios e comerciais.

Os empresários supermercadistas estão sempre em busca de ferramentas de comunicação que agreguem valor ao negócio. A Internet está se configurando como uma novidade de real poder. Contudo, a prática tem mostrado que os investimentos nessa nova mídia não está resultando em aumento imediato de faturamento. Apesar disso, muitos especialistas dizem que o objetivo nesse primeiro momento não pode ser o de aumentar vendas, mas garantir a presença no meio de comunicação mais moderno que existe e com possibilidades de se tornar o principal veículo de propaganda do futuro.

Para Santos [2000:76], “Antes de decidir entre a Internet ou a TV, o varejista precisa ficar atento aos fluxos de informações existentes no seu próprio ponto-de-venda”, ou seja, justamente no turbilhão de informações, gerado no ambiente de loja, é que podem estar as respostas que levarão ao marketing adequado ao negócio. Aí, então, se percebe a importância da pesquisa para a comunicação e as promoções. No entanto, não se conhece uma fórmula para estratégia de composto de comunicação e promoção que possa servir e dar resultados eficazes para qualquer tipo de negócio, muito menos no setor supermercadista.

A tarefa de determinar ações promocionais se baseia, muitas vezes, em informações que podem ser obtidas no próprio supermercado. Basta dizer que com a adoção de vários recursos tecnológicos nessas empresas, o levantamento das informações ficou mais fácil e mais acessível. É perfeitamente possível fazer a medição constante do giro de mercadorias, do número de pessoas que entram em loja e passam pelos caixas, da frequência e sentido da circulação na área de

venda. Entre outros, são dados que auxiliam um melhor aproveitamento do *layout* e prateleiras, além da avaliação mais completa e necessária dos resultados de promoções, degustações, *merchandising*. Isso porque, na medida em que a concorrência se aperfeiçoa e a loja se transforma em uma importante mídia para os produtos, mais se evidencia a necessidade de planejar ações de ponto-de-venda verdadeiramente eficazes, ao contrário do que do que ocorria no passado, onde a verba destinada a esse tipo promoção praticamente inexistia.

Para que se tenha uma idéia de como as coisas evoluíram: atualmente os fornecedores estão destinando verbas significativas para as ações de promoção e *merchandising*, algo em torno de 25% dos investimentos de marketing e, em empresas que não têm acesso à grande mídia, elas chegam a superar a casa dos 50% dos investimentos. Com a possibilidade de captação desses recursos e incrementar seus próprios pontos-de-venda, o Grupo Pão de Açúcar lançou, no início do ano 2000, o projeto Super Mídia, desenvolvido com a assessoria da Promoway Agência de Comunicação para a comercialização de espaços publicitários nas 270 lojas do grupo, divididas entre o próprio Pão de Açúcar, o Extra e o Barateiro.

Esse projeto faz parte das mudanças do grupo na política de *merchandising*, em todas as lojas. Os preços de comercialização contam com períodos mínimos de contrato, que podem variar de três meses a um ano. O custo também é bastante diferenciado, dependendo do espaço. Por exemplo, três meses de veiculação no separador de compras fica em cerca de R\$ 25,00. Para o período de 12 meses num *front-light* (painéis luminosos próximos à frente de caixa) o

custo é de aproximadamente R\$ 4 mil por unidade. A empresa garante que a mídia atingirá 50 milhões de consumidores por mês. [Propaganda, n. 586, mar. 2000:61].

A destinação de verba para o composto promocional, ou de comunicação, aliada à competitividade do mercado atual, são os grandes motivos de empresas fornecedoras como a Parmalat, para estabelecimento de 40% a 50% dos recursos de marketing para ações de ponto-de-venda. Nessa mesma trilha estão a Nestlé, a Sadia, a Perdigão, só para citar alguns.

Além do *merchandising* amplamente conhecido, existem estratégias inovadoras e bem sucedidas, especialmente em relação a materiais e aplicações no ambiente de loja. Os fornecedores de diversos segmentos estão atentos para essa mudança, colocando sua propaganda nos pisos das lojas, nos carrinhos, nos sinalizadores do estacionamento, nos separadores de compras, nos painéis exteriores e interiores, nas gôndolas, e até no verso dos tíquetes de caixa.

Esse tipo de tendência é explicado pelo fato de que, segundo estudos da Research International, o brasileiro é um recordista em permanência nas lojas de supermercados, em torno de 77 minutos. Outros dados mostram que de cada dez consumidores que visitam os supermercados, pelo menos seis vão acompanhados de familiares. Assim, os supermercados, como uma nova mídia, possui amplas condições de planejar com mais propriedade seus espaços. Eles estão aproveitando o interesse e a capacidade de investimento dos grandes fornecedores, para valorizar seu próprio ambiente e garantir maior potencial de

comunicação de suas lojas. Todavia, o grande desafio é tornar o negócio bastante visível e atraente, destacando-se dos demais concorrentes.

Para colocar essa nova mídia em prática, alguns empresários já estão utilizando recursos de alta tecnologia, inclusive, como *displays* animados, sensores para emissão de sons, roletas de premiações instantâneas, *check-outs* premiados, entre outros. O *merchandising* interativo está sendo empregado, como mecanismo útil no processo de fidelização dos clientes.

Dessa forma, os planejamentos de comunicação desenvolvidos pelos supermercadistas estão considerando, no seu bojo, uma efetiva integração das mídias e dos diversos públicos envolvidos, tais como os fornecedores, os repositores, os prestadores de serviço, a equipe de atendimento, a gerência e o consumidor final.

Finalmente, essas são ferramentas de que o supermercadista pode se apropriar para atrair, seduzir e direcionar o consumidor para os produtos-chave nas suas diversas seções. Vale lembrar que o consumidor vai ao supermercado, não apenas para fazer compras, mas, também, para exercitar um estilo de vida, expor um padrão de consumo, que a mídia tão bem consegue estimular.

2.3 O supermercado vizinho

Como visto, no varejo, particularmente no setor supermercadista, tem ocorrido significativas transformações, tanto operacionais como físicas. Pois, na medida em que o consumidor foi se tornando mais exigente e seletivo em suas decisões de compra, as empresas sentiram a necessidade de se mexerem e se

adequarem rapidamente ao mercado, visando sempre a conquista e retenção de clientes.

Esse conceito de ambiente em mutação, nos aspectos quantitativos e qualitativos, está exigindo das empresas supermercadistas maior capacidade organizacional e desempenho estratégico. O cliente é o centro das atenções, com o seu comportamento alterado nos padrões de consumo. Ele quer respostas cada vez mais rápidas e efetivas das organizações, proporcionando facilidade, segurança e conforto na hora de comprar. Não resta dúvida que o consumidor está em busca da 'conveniência total'. Por isso, o formato de loja varejista que mais conseguir se aproximar desse conceito terá grandes chances de sucesso.

Nos anos oitenta, os especialistas já haviam levantado algumas tendências para o varejo e que agora estão se confirmando. Previa-se que dois formatos de lojas puxariam a evolução do setor: os hipermercados e as lojas de conveniência, cujas principais características são a área diminuta de vendas, proximidade com o domicílio do consumidor, serviços diferenciados, funcionamento ininterrupto e oferta restrita de itens e de marcas líderes das principais categorias de produtos. [Parente, 2000].

Com isso, os supermercados de pequeno porte foram absorvendo, com muita propriedade, o conceito de conveniência e se ajustando às demandas dos consumidores residentes no seu entorno. Todavia, para compensar essa conveniência, o comprador pode estar pagando alguns centavos a mais pelo produto nas pequenas compras, ou compras emergenciais, além de fazer visitas com mais frequência à loja.

Assim, surgiu o conceito de supermercado de vizinhança, derivado do supermercado compacto, principalmente nas grandes cidades, onde o hipermercado costuma estar bem longe da casa da maioria dos consumidores finais.

Esse formato de supermercado está conseguindo se firmar e garantir seu lugar, enfrentando de um lado os grandes grupos e do outro as mercearias e as padarias. Ele tem como objetivo principal aumentar sua participação no bolo varejista e empreender um nível de competitividade mais elevado, adaptando serviços e produtos às exigências de sua clientela.

Uma pesquisa realizada pela ACNielsen, nos meses de novembro e dezembro de 2000, com o título “Mudanças no Mercado Brasileiro: o que pensa o consumidor”, mostra que esses consumidores consideram, de fundamental importância, a proximidade do supermercado com suas residências, seja no caso de compras que implicam em maiores gastos (43,3%), seja para as compras menores e mais frequentes (55,8%). Os consumidores indicaram como atributos indispensáveis em um supermercado, para ser considerado ideal, os preços baixos (71,6%); boas ofertas (58,7%); variedade dos produtos (44,5%); qualidade dos produtos (38,8%); atendimento (38%); seção de higiene e limpeza ((37,6%); variedade de marcas (27,6%); facilidade de circulação no espaço interno (19,3); segurança e vigilância (18,5%); agilidade no empacotamento (11,3%). Os supermercados vizinhos são, também, os preferidos na aquisição de peixes, carnes, frutas e verduras e itens de padaria. As novidades no ponto-de-venda são bem-vindas na hora de decidir o que levar para casa: 76% dos entrevistados afirmaram que não rejeitam novos produtos e 36% adotam as

novidades imediatamente. O *merchandising* e a demonstração repercutem positivamente quando bem feitos, pois 83% revelaram que, se a degustação for satisfatória, levam o produto para casa. [Revista Gôndola, nº 80, 2001:30].

O fenômeno do supermercado vizinho não é originariamente brasileiro, pois esse conceito já existia na Europa e Estados Unidos na década de setenta. Em Belo Horizonte a rede Epa Supermercados, líder na região, se intitulou, nos anos oitenta, como sendo o “seu supervizinho”. Nos anos noventa começaram a se destacar as redes Mineirão e Estrela D’Alva. Esta última faz questão de divulgar que sua meta é se tornar a melhor rede de vizinhança do mundo.

Para aquecer ainda mais a competição, os supermercados vizinhos, estabelecidos na região metropolitana de Belo Horizonte, estão prometendo, em seus projetos de expansão, dar um passo que certamente vai levá-los a abocanhar uma significativa fatia do volume de vendas do varejo, ainda liderado pelos hipermercados [Gôndola, n.78, 2000]. Para se ter uma idéia das proporções mercadológicas desse formato, os dados da ACNielsen [2000], demonstram que as redes vizinhas detêm 12,7% do mercado mineiro. Segundo dados da pesquisa AMIS/Juércio & Associados, realizada em 2000, na Região Metropolitana de Belo Horizonte existem cerca de 400 supermercados.

Segundo Ronaldo Peixoto [apud Brumado, 2000:1] diretor comercial da Rede Super Nosso de Belo Horizonte, o supermercado vizinho “é aquele que reúne o que o hipermercado oferece de bom com o que a mercearia tem de melhor”. O primeiro oferece grande variedade de itens, estacionamento amplo, preço competitivo e conforto, mas não oferece o serviço de empacotador e a entrega em domicílio. O segundo oferece conveniência, serviço de entrega e

proximidade com o domicílio do consumidor. O supermercado vizinho pretende entregar tudo isso junto.

Ainda, no que diz respeito aos concorrentes, Renato Godinho [apud Peixoto, 2000:4], diretor da rede Estrela D'Alva, supermercado vizinho com doze lojas na capital mineira, diz que sua rede não se preocupa tanto com a concorrência dos hipermercados, mas, sim, com as padarias e drogarias cada vez mais aprimoradas no seu mix. Divergindo dessa opinião, Valter Sorato [apud Aguiar, 2000:5], diretor da rede mineira Bretas, argumenta que “não existe como ignorar e evitar a concorrência dos grandes grupos”, como o francês Carrefour, o americano Wal-Mart, o português Sonae e o brasileiro Pão de Açúcar. Para manter sua posição no mercado ou brigar por uma fatia ainda maior, segundo ele, “além das promoções, os supermercados vizinhos devem procurar melhorar seus serviços”.

Pode-se dizer que essa competição ganha contornos mais bem definidos pela melhoria do poder aquisitivo da população, a queda da inflação e a busca continuada pela satisfação do cliente: uma das principais fontes para a conquista do lucro. Essa, por sinal, traduz-se em um dos mais fortes instrumentos de diferenciação entre um supermercado vizinho e os seus demais concorrentes. Dessa forma, esse setor é dos que mais têm acelerado na corrida tecnológica e na busca de melhores serviços ao consumidor.

Aprofundando ainda mais na compreensão do fenômeno, identifica-se, no próprio segmento de supermercados de vizinhança, diferentes configurações. O conceito desse formato quase sempre passa pela idéia do varejo popular. Entretanto, em Belo Horizonte apareceu recentemente a categoria de “Vip

mercado”, com as lojas Mart-Plus da rede Epa, localizadas em bairros de classes A e B. Esse tipo de loja possui o formato dos “vizinhos”, porém com um mix de produtos mais qualificado, inclusive importados mais requintados. Nele pode-se perceber um maior esmero na arquitetura da loja, no layout e na programação visual, incluindo cores e iluminação. [Gôndola, n. 57, 1999].

2.3.1 Estrutura do formato

A dificuldade de sobrevivência, num mercado altamente competitivo, tem forçado as grandes redes supermercadistas a reconhecer que o crescimento da participação dos supermercados vizinhos no faturamento global do setor não pode ser ignorado. Isso está sendo motivo de preocupação para os gigantes que apostaram, por muitos anos, seus investimentos no formato hiper. Hoje, é bastante perceptível que o foco está mudando e os hipermercadistas estão atacando e querendo dominar todas as fatias do mercado.

O que há algum tempo era muito pouco provável de se imaginar, está acontecendo: encontrar grandes redes, como o Carrefour, com lojas de 800 metros quadrados, em bairros da periferia. Em seus ambiciosos projetos de expansão, elas sabem que precisam do supermercado de vizinhança como ferramenta estratégica e de lucratividade. [SuperHiper, mai. 2000].

É bom lembrar que, como acontece no varejo em geral, esse conceito de negócio não possui um formato padrão e definitivo. Assim sendo, ele pode ser encontrado em diversos tamanhos, que vai variar entre 251 a 1.000 m², ou até

um pouco maior, com a média de 6.939 itens e 7 *check-outs* [SuperHiper, mai. 2000]. Numa tentativa de definir as proporções da área de vendas, alguns especialistas estabelecem medidas entre 300 e 700 m², disponibilizando em torno de 5 *checkouts*, ou caixas, e 4.000 itens, basicamente composto por alimentos. [Informe Especial ABRAS, 1998].

Em Belo Horizonte o Supermercado Estrela D'Alva, 14º maior faturamento do estado (Tabela 2.5), premiado como “Supermercado Destaque 2000”, pela Associação Mineira de Supermercados, estabeleceu um formato para novos estabelecimentos em bairros próximos ao centro da cidade.

A rede inaugurou no ano de 2000 duas novas lojas, dotadas de estacionamento e cerca de 800m² de área de venda, com ilhas de produtos congelados, açougue e padaria. São oferecidos, ainda, setor de frios e laticínios e hortifrutigranjeiros.

Com a filosofia de supermercado de vizinhança, o Estrela D'Alva expõe em suas prateleiras e gôndolas cerca de 4.500 produtos. Cada uma dessas unidades consumiu um investimento da ordem de R\$ 900 mil. [Gôndola, n.78, 2001:13].

Tabela 2.5: Ranking das maiores redes supermercadistas de Minas Gerais

| | Empresa | Sede | Faturamento/99 | lojas |
|----|-------------------|--------------|----------------|-------|
| 1. | Irmãos Bretas | Itabira | 340.809.842,00 | 30 |
| 2. | DMA | BH | 247.019.964,00 | 24 |
| 3. | Bahamas | Juiz de Fora | 154.805.372,00 | 13 |
| 4. | ViABRASil | BH | 121.474.975,00 | 02 |
| 5. | Comercial Tatiana | Itabira | 61.495.996,00 | 08 |
| 6. | ABC | Divinópolis | 48.486.350,00 | 07 |

| | | | | |
|-----|------------------|--------------------|---------------|----|
| 7. | Sodré Miguel | Poços de Caldas | 46.069.598,00 | 02 |
| 8. | Pague Menos | Barbacena | 43.655.000,00 | 08 |
| 9. | Maglioni Ribeiro | Santa Rita Sapucaí | 43.298.310,00 | 07 |
| 10. | Luiz Tonin | São Sebastião | 42.888.231,00 | 07 |
| 11. | Coop. Usiminas | Ipatinga | 40.940.964,00 | 03 |
| 12. | Super Rex | Lavras | 32.693.475,00 | 04 |
| 13. | Casa Principal | Baependi | 26.659.104,00 | 05 |
| 14. | Estrela D'alva | BH | 23.450.000,00 | 07 |
| 15. | Arcal | S.J Del Rey | 23.129.192,00 | 02 |

Fonte: Associação Mineira dos Supermercados – AMIS [2001].

Os supermercados vizinhos contam normalmente com as cinco seções básicas: mercearia, açougue, FLV (frutas, legumes e verduras), frios e laticínios e bazar. Os produtos mais sofisticados e menos populares normalmente não são oferecidos por esse tipo de varejo. Já os semi-prontos e congelados podem ser encontrados em alguns deles.

Por isso, com o objetivo de agradar o cliente, a infra-estrutura dos supermercados de vizinhança está se aperfeiçoando a cada dia, com equipamentos adequados ao conforto das compras, tais como expositores refrigerados, *check-outs* informatizados, gôndolas de caixa, máquinas de preenchimento de cheque e carrinhos de compras. Eles parecem estar muito abertos para as novidades de produtos, serviços e equipamentos.

2.3.2 Vizinhança

A tendência para os supermercados de vizinhança é tão expressiva, que hoje é possível encontrar esse tipo de loja em qualquer bairro, inclusive na área

central, como no caso de Belo Horizonte, onde existem dezenas deles. Por seu formato compacto, as dimensões da loja permitem localização em regiões densamente povoadas, como no hipercentro das metrópoles.

Para Nelson Barrizelli, coordenador do projeto Sincovaga da USP, “Com a segmentação do mercado, a grande oportunidade para o pequeno varejista é suprir as necessidades diárias do consumidor residente num raio de 600m a 1km da sua loja”. O negócio é tão promissor que as atenções do mercado estão voltadas para esse formato de negócio, que não pára de crescer, principalmente nas capitais, onde os espaços e os pontos comerciais disponíveis são cada vez menores. [Pegn, jul. 2000:34].

No centro de uma capital do porte de Belo Horizonte encontrar um imóvel que esteja adequado para a instalação de loja de grande porte é uma tarefa quase impossível. Por isso, a opção de um supermercado compacto acaba sendo a mais viável. Sem contar que os imóveis que podem ser adaptados são normalmente construções antigas e não oferecem a possibilidade de oferecer vagas para estacionamento. Nessa questão as lojas de vizinhança não têm muito com o que se preocupar, pois não dependem de áreas extensas para ofertas de vagas. Algumas nem mesmo chegam a oferecer esse espaço.

Ainda, como forma de aumentar as oportunidades para a expansão de lojas vizinhas, um projeto de lei de autoria do deputado federal Jurandil Juarez (PMDB-AP) propõe mecanismos legais que restrinjam a instalação de novas lojas de grandes redes varejistas, para proteger pequenos e médios estabelecimentos. Segundo o projeto, a instalação de lojas com mais de 1.000 metros quadrados de área urbana dependerá de um Estudo de Impacto de Vizinhança (EIV). O

conteúdo desse projeto foi originado na Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FCESP). [Gazeta Mercantil, 18 mai. 2001].

Na decisão pelo local de instalação da loja vizinha, os supermercadistas consideram como fator decisivo a sua visibilidade física. Ela reforça a presença da loja na região, estimulando os clientes para visitá-la. Essa visibilidade reflete o grau de facilidade e a intensidade com que a loja é percebida pelas pessoas motorizadas ou pelos pedestres. Pode-se destacar, por exemplo, as lojas localizadas em esquinas, que são bem mais atrativas e melhor trabalhadas nos aspectos visuais e nas possibilidades de estacionamento. Sem contar o maior volume de tráfego. Daí o motivo da preferência dos empresários por esse tipo de localização. Parente [2000].

2.3.3 Ambiente de loja

O supermercado vizinho, como outros tipos de lojas, procura oferecer um ambiente que traduza comodidade, funcionalidade e conforto. O *layout*, as cores, os equipamentos e a iluminação normalmente se apresentam de forma coerente com o perfil do público-alvo. A ambientação da loja procura seguir as determinantes de bom gosto, de higiene, de segurança e de limpeza. Como indica Leandro [apud Gôndola, n. 75, 2000:54], uma imagem positiva é o resultado dos atributos oferecidos, que deverão ser percebidos visual e mentalmente pelo cliente. Ambientes sempre limpos, bem organizados e

gôndolas bem abastecidas, são aspectos observados e considerados pelo consumidor na hora das compras.

Assim sendo, tudo começa pela fachada, que tem a função de gerar um reconhecimento automático. Os supermercadistas mais profissionais têm procurado, também, cuidar da programação visual interna, criando padrões de equilíbrio na disposição de *merchandising*, cartazes e painéis. Na opinião de Parente [2000], os consumidores estão preferindo as lojas que proporcionem um processo de compra mais conveniente e prazeroso.

Reforçando a necessidade de conceituar o ambiente como elemento estratégico de reconhecido impacto, Borges Jr. [1996:246] defende que “a atmosfera de toda a loja, resultante de elementos como luminosidade, odores, entre outros, também exerce papel importante na formação do comportamento do indivíduo”, ela tem o poder de proporcionar as melhores condições sob as quais se darão as decisões de compra, além de influenciar o comportamento do consumidor dentro do ponto-de-venda. Para o autor “o ambiente de loja deve ser entendido como um elemento que comunica com o propósito específico: maximizar o potencial de vendas da loja”.

A criação de um ambiente propício para as compras constitui-se numa das principais tarefas e desafios do supermercadista. Entre outros aspectos determinantes, para se chegar ao modelo ideal, muitos supermercados vizinhos têm procurado desenvolver os seus recursos humanos, dotando-os de maior capacidade operacional e de atendimento.

A qualidade das pessoas que atuam no ponto-de-venda é capaz de fazer a diferença e a vantagem competitiva, pois os funcionários estimulados pelo

ambiente estão sempre prontos para se comunicar e se relacionar com os clientes, facilitando e incentivando suas decisões.

Ampliando a idéia de que o supermercado de vizinhança deve ser um ambiente receptivo e amigável, Martinho [apud Supervarejo, jun. 2000:48] defende a idéia de que “a loja tem de se converter num ponto de encontro, num centro de convívio social”.

Na opinião de Parente [2000], os equipamentos de exposição e, principalmente as mercadorias, são elementos de fundamental importância na criação do ambiente interno da loja. O nível de qualidade e o estilo dos produtos definem a atmosfera e a imagem do supermercado. A manutenção e o visual das prateleiras, mesas, gôndolas, balcões, *check-outs* e *displays* qualificam melhor o ambiente.

No supermercado de vizinhança certamente existe uma preocupação com o máximo aproveitamento dos espaços para melhor adequar o ambiente ao formato da loja. Por serem reduzidos, talvez necessitem de um monitoramento e avaliação constante do mix de produtos, através dos resultados obtidos com o desempenho de cada item ou grupo de itens. O que dá ao produto o direito de sua presença na área de venda é sua capacidade de contribuição em termos de satisfação dos consumidores, faturamento e lucro bruto. O produto exposto tem como função corresponder aos interesses e necessidades do consumo, facilitando o processo de decisão do consumidor. [Garcia, 1994].

Os supermercados vizinhos descobriram que, não basta oferecer o mix básico, é preciso oferecer opções e variedade. Com isso, a busca do mix ideal

de produtos tornou-se um constante desafio e acentua-se ainda mais nas lojas menores, que objetivam juntar num mesmo formato de negócio as vantagens oferecidas por hipermercados e mercearias [Pegn, jul. 2000].

Os supermercadistas levam em consideração a expectativa dos clientes com relação a essa variedade oferecida e tentam se aproximar do mix ideal para as dimensões da área de vendas. Segundo a pesquisa Abras/ACNielsen [2000], um supermercado com formato entre 251 e 1000m² comporta uma média de 6.939 itens, contra uma média de 50.000 itens oferecidos em um hipermercado.

2.3.4 Atendimento e serviços ao cliente

Tão importante quanto o mix de produtos, adequado à demanda dos consumidores finais, é a preocupação das redes de supermercado de vizinhança em proporcionar um atendimento de ótimo nível, pois o empresário sabe que só é possível manter os negócios em funcionamento, com clientes satisfeitos no ponto-de-venda.

Com isso, parece que não basta estar próximo do domicílio do consumidor para garantir o sucesso da loja e do empreendimento.

Nesse aspecto, Kotler [2000:458] chama a atenção para o foco da percepção do cliente:

“Se o serviço recebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. (...) As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda”.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de criar condições apropriadas para a efetivação do ambiente como lugar de prazer, satisfação e experiências positivas, onde haja empatia e envolvimento, capazes de gerar um melhor relacionamento pessoal entre o supermercadista e o consumidor. Quando o atendimento e os serviços prestados ao cliente são adequados, o supermercado consegue desenvolver relações de longo prazo e torna-se uma ferramenta de diferenciação e de vantagem competitiva.

Parece ser bastante útil o que está ocorrendo no setor supermercadista, em particular nas lojas vizinhas, quanto à importância do conceito de serviço ao cliente, como elemento básico para o processo de conquista e de fidelização deste

Para Christopher [1999:56], apesar dos variados fatores que influenciam a qualidade de um relacionamento, pode-se dizer que o principal determinante é o grau de satisfação do cliente em relação ao serviço que ele recebe.

Conforme Silveira [1999], as principais modalidades de serviços oferecidos pelos supermercadistas são: Crédito, Entrega, Horário estendido, Retornos, Empacotamento, Estacionamento, Serviços pessoais, clientes com necessidades especiais, chamada telefônica gratuita (Quadro 2.2).

Quadro 2.2: Modalidades de serviços nos supermercados

| Modalidade | Exemplo |
|-----------------------|---|
| Crédito ao consumidor | Cheque Pré-datado, Cartão de compras e Prazo. |
| | |

| | |
|--------------------|--|
| Serviço de entrega | Entrega em domicílio com veículo do próprio estabelecimento ou terceirizado |
| Horário estendido | Atendimento 24 horas, fim-de-semana e feriados. |
| Empacotamento | Serviço de empacotamento no caixa. |
| Serviços pessoais | Informações, reclamações, orientações e consultas técnicas. |
| Estacionamento | Estacionamento próprio, ou convênio. |
| Ligação gratuita | Serviço 0800. |
| Clientes especiais | Estrutura física, equipamentos e pessoal para atendimento aos portadores de deficiência. |
| Retorno | Serviço de troca de mercadorias. |

Fonte: Adaptado de Silveira [1999:77-83]

De maneira geral, é difícil encontrar lojas que oferecem uma extensa gama de serviços. Nos supermercados vizinhos o nível costuma ser dos mais baixos, restritos aos mais básicos, considerados indispensáveis pelos clientes [Silveira, 1999]. Na opinião de Parente [2000], mesmo as lojas que oferecem apenas os serviços básicos precisam desenvolver elevado padrão de profissionalismo e real interesse na satisfação do cliente, nos momentos de pré-compra, compra e pós-compra. Os supermercadistas sabem, de antemão, que tudo pode

acontecer no interior de uma loja. O cliente é capaz de desistir de uma compra planejada, como também pode realizar uma compra que sequer havia cogitado. O atendimento e os serviços podem ter uma influência determinante para o cliente na hora de decidir. O momento da decisão é o que se costuma chamar de “momento da verdade”. [Parente, 2000].

Conforme Breemer [1998], os dez itens que mais incomodam os consumidores no processo de compra estão relacionados com o atendimento e os serviços. Ele cita um estudo feito com consumidores de ambos os sexos, onde relaciona os principais itens que os clientes mais detestam quando fazem compras:

1. Filas longas.
2. O *scanner* do caixa lê preços diferentes dos marcados no produto.
3. Vendedores indelicados.
4. Ausência de preço nos produtos.
5. Vendedores insistentes.
6. Falta no estoque do produto anunciado
7. Impossibilidade de devolução em caso de insatisfação.
8. Banheiros sujos.
9. Ninguém na loja para ajudar.
10. Loja desorganizada.

Lovelock & Wright [2000:113] chamam a atenção para o fato de que os consumidores estão sempre experimentando vários níveis de satisfação, ou descontentamento, após cada experiência de serviço prestado, na medida em que suas expectativas são atendidas ou ultrapassadas. Levando-se em conta

que a satisfação é um estado emocional, as reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Os supermercadistas, que buscam uma vantagem competitiva no mercado em que atuam, precisam identificar o perfil dos clientes, suas expectativas, seu grau de satisfação e insatisfação e as possibilidades de melhoria. O desafio é definir as estratégias para alcançar esse nível de competitividade [Parente, 2000]. Essa tarefa passa pelas ferramentas do marketing, ainda desconhecidas para muitos supermercadistas de vizinhança, que procuram guiar seus empreendimentos de forma puramente intuitiva.

Nesse sentido, a desejada fidelização de clientes fica, ainda, um pouco distante do alcance da maioria desses empreendedores, tanto pelo desconhecimento de ferramentas e métodos, como pela inabilidade de ajuste do foco gerencial. O lucro possui para eles uma dimensão que foge aos conceitos e abordagens do marketing mais moderno, ou seja, defendem o volume de vendas como único pré-requisito para se chegar aos resultados.

Muitos supermercadistas não conseguem absorver a idéia de que fidelizar é converter um cliente eventual em um cliente freqüente, através de ações contínuas, que vão desde o conhecimento do cliente, da atualização constante dos dados até programas de recompensas aos fidelizados, sem confundir, é claro, com ferramentas puramente promocionais, pois essas são abrangentes e de prazo determinado [Bogman, 2000].

Algumas dessas redes de supermercados vizinhos já contam com profissionais dotados de conhecimentos de marketing e trabalham com agências de propaganda na elaboração das peças publicitárias e estratégias de mídia.

Contudo, elas desenvolvem suas estratégias de forma limitada, com objetivos focados unicamente no processo de conquista de novos consumidores, o que traduz o desejo permanente de expandir a rede e aumentar faturamento e lucro. Percebe-se que muitos estão administrando seus negócios sem uma preocupação formal com as questões estratégicas de marketing, de relacionamento, ou fidelização.

3. METODOLOGIA

Depois que se definiu o objeto de estudo, deparou-se com a necessidade da busca e identificação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados: o “como” e o “com que fazer”. A metodologia aponta o caminho a ser seguido, norteando as ações do pesquisador, através das fontes e ferramentas disponíveis. Diferentes metodologias requerem formas diferentes de coleta e de

análise de dados, de maneira a atender aos objetivos da pesquisa, tanto técnica como economicamente [Mattar, 1994]. Assim, adotou-se os estudos exploratórios e os estudos descritivos como principais recursos metodológicos.

Os estudos exploratórios se basearam numa pesquisa bibliográfica, que, segundo Marconi [1990], é 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. Uma pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado e de conhecimento público em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses e gravações audiovisuais. Assim, esta pesquisa constituiu-se de livros de autores clássicos e de novos autores da área de marketing, bem como de periódicos, mídia impressa e Internet, que permitiram a fundamentação conceitual e teórica do tema, respondendo aos seguintes objetivos:

- Conhecer o contexto do marketing de varejo e sua evolução;
- identificar os fundamentos do marketing para conquista e retenção de clientes;
- analisar o processo de construção de estratégias de retenção de clientes a partir do ponto-de-venda: envolvendo a localização, as promoções e o mix de produtos e serviços;

Os estudos descritivos implicam na coleta de dados junto aos clientes e gerentes de loja e de marketing dos supermercados de vizinhança, através de entrevistas pessoais e via email. Conforme Gil [1998], a pesquisa descritiva procura fazer a descrição das características de determinada população,

estabelecendo relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Eles tiveram a função de cumprir os objetivos determinados no primeiro capítulo.

3.1 Estudos exploratórios

O projeto teve início com uma **pesquisa exploratória**, que permitiu um aprofundamento no tema em perspectiva e uma melhor compreensão do fenômeno. Esse tipo de estudo, segundo Samara & Barros [1997], tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, proporcionando o primeiro contato com o fenômeno a ser pesquisado, ou um melhor conhecimento sobre o objeto de pesquisa. É o primeiro passo para se determinar uma situação mercadológica.

Foram utilizadas **fontes secundárias** tais como: levantamentos bibliográficos, através de livros técnicos específicos sobre o composto de marketing, o marketing de relacionamento, além de revistas especializadas, matérias publicadas em jornais, dissertações e teses, estudos de casos, relatórios e publicações de instituições e associações relacionadas ao assunto. Conforme Samara & Barros [1997], “a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis, compreendendo o levantamento de fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal”.

3.2 Estudos descritivos

Nesta etapa procurou-se descrever as situações de mercado a partir de dados primários, obtidos por meio de pesquisas pessoais junto aos clientes e gerentes de supermercados vizinhos. Esse método permitiu a obtenção de dados quantitativos. Aspectos qualitativos, relacionados com as características do ambiente das lojas, também puderam ser levantados.

O projeto, tal como foi concebido, exigiu o levantamento de **dados primários**, através de **Estudo Descritivo Quantitativo**, que, conforme Samara & Barros [1997], é o estudo que busca uma análise estatística das relações de consumo, respondendo à questão “Quanto?” para os objetivos da pesquisa que requeiram essa metodologia. Para Marconi [1990], ele consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos. Aqui, houve a necessidade de conhecer o perfil do cliente de supermercados, suas principais preferências e expectativas. Também foram pesquisados os gerentes de supermercados vizinhos, que informaram sobre o gerenciamento e as estratégias utilizadas para conquistar e reter clientes.

Mattar [1994:143] explica que “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”.

O estudo descritivo quantitativo, ou estatístico objetivou uma análise quantitativa das relações de fornecimento e consumo. Os resultados da pesquisa foram analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas coletadas.

3.3 Método de Coleta de Dados

Os autores consultados definem de formas diversas os métodos de coletas de dados. Samara & Barros [1997], por exemplo, propõem três métodos: a observação, o inquérito ou contato, e o método interativo. Segundo Mattar [1994], existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. Hague & Jackson [1997] determinam, entre outras, as técnicas de observação, entrevista por telefone, entrevista face a face, pesquisa pelo correio, trabalho de campo qualitativo, discussão em grupo, entrevista de profundidade. Cobra [1997] estabelece os métodos de observação e de experimentação.

O principal método utilizado nesta pesquisa é o chamado **Método da Comunicação**. Assim definido por Mattar [1994], 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”.

Também foi possível utilizar o **Método da Observação**, nos registros de fatos e características do ambiente de loja. Segundo Mattar (1994:190), este

método consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas com o objetivo da pesquisa e não envolve questionamentos e respostas.

3.4 Técnica de amostragem

A técnica amostral a ser aplicada levou em consideração os dois segmentos entrevistados: clientes e gerentes de supermercados vizinhos.

A pesquisa com consumidores utilizou a técnica **Probabilística Aleatória Simples**. Conforme Samara & Barros [1997], nesse tipo de pesquisa há uma igual probabilidade, diferente de zero, de cada elemento da população em representar o universo. Segundo Barros & Lehfeld [1999], esta técnica é “uma forma básica da amostragem probabilística, ou seja, a seleção é realizada com base num processo que dá a cada membro da população a mesma possibilidade de ser incluído na amostra”. Neste estudo, a amostra é composta de pessoas de ambos os sexos, adultos entre 18 e 60 anos, das classes A, B e C, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, no ano de 2001; levando-se em conta as regiões da cidade (Centro-Sul, Leste, Oeste, Nordeste, Noroeste, Norte, Pampulha, Venda Nova e Barreiro), onde estão instaladas as principais redes de supermercados de vizinhança mais característicos. Como explica Mattar [1994:291], existem inúmeras razões para a utilização da amostra aleatória simples, pois “ela caracteriza-se pelo fato de que cada elemento da população possui probabilidade conhecida, diferente de zero, idêntica à dos outros

elementos, de ser selecionado para fazer parte da amostra”. Para a efetivação do projeto foram priorizados os bairros mais distantes dos hipermercados.

A pesquisa com os gerentes contou com a técnica **Não-Probabilística Intencional ou por Conveniência**, em que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador e as características estabelecidas [Marconi, 1990]. Assim, foram selecionadas as empresas de interesse do projeto. Segundo Mattar [1994:284], “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”. Barros & Lehfeld [1999] chama a atenção para o fato de nesta técnica a variabilidade amostral não pode ser estabelecida com precisão e portanto é impossível a generalização dos resultados da pesquisa à população. Neste caso, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja obter informações e conhecer as opiniões.

3.5 Tamanho da amostra

Para a definição do **tamanho da amostra** de consumidores dos supermercados vizinhos não havia informação sobre essa população específica.

Segundo Hague & Jackson [1997], para avaliar a precisão de um resultado amostral ou selecionar uma amostra que forneça uma estimativa com nível desejado de precisão há dois fatores críticos a considerar, como o tamanho da

amostra e a medida utilizada. Assim, baseando-se em Mattar [1994], para que se tivesse nessa pesquisa, um erro máximo de 6%, a um nível de confiabilidade de 95% admitindo-se $P=Q=0,50$, utilizou-se a seguinte fórmula para cálculo: $n = 4PQ/e^2$.

n = tamanho da amostra;

P = proporção de ocorrência da variável em estudo na população (percentual da população);

Q = proporção de não ocorrência.

Fórmula aplicada a populações infinitas com distribuições dicotômicas, sem informação sobre a população.

$$n = 4 \times 0,50 \times 0,50 / (0,05)^2$$

$$n = 400 \text{ elementos}$$

A amostra dos gerentes de marketing foi definida de forma simplificada, com a identificação das redes que possuíam esse departamento, perfazendo um número de 04 (quatro). Para definição da amostra de **gerentes de lojas**, resolveu-se, inicialmente realizar um levantamento das redes de supermercados de vizinhança de Belo Horizonte, por meio de consulta à Associação Mineira de Supermercados, AMIS. Em seguida, os supermercados foram classificados conforme o tamanho da área de vendas e número de *check-outs* - pelo critério da Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS - e localização. Assim, foram identificadas as principais redes de supermercados vizinhos de Belo Horizonte: Epa/Mart Plus, Via Brasil, Estrela D'Alva, Champion/Mineirão, Supernosso, Viva e BH.

Finalmente a **amostra** foi definida considerando-se as nove regiões que dividem a cidade de Belo Horizonte: Centro-Sul, Leste, Oeste, Nordeste, Noroeste, Norte, Pampulha, Venda Nova e Barreiro. Em cada região entrevistou-se dois representantes de supermercados, perfazendo um total de dezoito pessoas.

Nº de regiões x 2 gerentes = **18 entrevistados.**

3.6 Instrumento de Coleta de Dados

Para realizar a pesquisa dentro dos parâmetros técnicos desejáveis, foi escolhido o instrumento **Estruturado Não Disfarçado**. Conhecido como questionário, ele apresenta perguntas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas, de forma clara e completa, a todos os respondentes. Assim classificado por Mattar [1994], 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. Composto por perguntas fixas, apresentadas sempre na mesma ordem e mesmas opções de respostas para todos os entrevistados, o questionário utilizado para os consumidores contém 29 perguntas fechadas. São perguntas de respostas rápidas e algumas situações de múltipla escolha. O questionário para os gerentes de marketing continha 18 perguntas abertas e o

questionário para gerentes de loja apresentou 23 perguntas, também abertas, para respostas rápidas e objetivas.

No estudo de Observação o instrumento utilizado foi o mesmo aplicado aos gerentes de loja, que continha itens que não foram perguntados, mas apenas observados.

A aplicação de ambos os questionários, para consumidores e gerentes, se deu por **Entrevista Pessoal**, com o pesquisador fazendo as perguntas e anotando as respostas, na medida em que o entrevistado respondia. O questionário para clientes apresentou perguntas com respostas de escolha múltipla espontânea, e respostas únicas estimuladas. Os questionários para gerentes de loja e de marketing continham questões abertas, sendo que na pesquisa com os gerentes de marketing o questionário foi passado e respondido por e-mail e na entrevista com gerentes o entrevistado ia formulando as respostas e o entrevistador fazendo as anotações. Conforme Samara & Barros [1997], a entrevista ou inquérito pessoal é o método mais largamente utilizado em pesquisas de marketing, pois com ele é possível obter o maior número de informações do entrevistado.

3.7 Tratamento dos dados

Encerrado o trabalho de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais, que em no processo de análise serviu para compor os números e valores percentuais. Segundo Mattar [1994], “o objetivo

principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”.

Para Marconi [1990], com a manipulação dos dados e obtenção dos resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. Contudo, antes de se iniciar a fase de análise, avaliação e interpretação dos dados, efetuou-se uma análise crítica em que foi possível observar falhas, distorções e preenchimentos incorretos de questionários e respostas. Segundo Selltiz [apud Barros & Lehfeld, 1999], o objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo das respostas obtidas pelo questionário, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

O processo de interpretação transcorreu nesta seqüência: classificação, categorização, tabulação de respostas e análise estatística dos dados.

- A classificação foi realizada com a distribuição e seleção dos dados obtidos na pesquisa com os consumidores, reunindo-os em classes de respostas, conforme os objetivos;
- a categorização de respostas foi utilizada para os questionários aplicados junto aos gerentes, para facilitar sua leitura e interpretação, já que se compunham de questões abertas;
- a tabulação dos questionários respondidos pelos consumidores foi feita à mão, contando-se as respostas pelos códigos das alternativas;
- na análise estatística dos dados obtidos utilizou-se a formulação de percentuais, tabelas e gráficos.

Finalmente, foram feitos alguns cruzamentos entre variáveis de dados, com o objetivo de complementar aspectos da interpretação.

Os dados obtidos no trabalho de campo foram tratados conforme a lógica de uma leitura técnica, ou seja, com a análise e interpretação das respostas dos questionários aplicados nos gerentes de marketing e de loja e, posteriormente, os resultados da pesquisa junto aos consumidores.

Os questionários gerenciais propiciaram o conhecimento mais aprofundado do esforço estratégico empreendido pelos supermercados de vizinhança, com o objetivo de conquistar e manter clientes.

Os resultados levantados nas pesquisas com consumidores foram apropriados para que se pudesse fazer uma leitura mais concreta dos efeitos das estratégias de marketing, desenvolvidas pelos supermercados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação dos resultados

No capítulo anterior mostrou-se os procedimentos metodológicos utilizados na efetivação da pesquisa de campo. Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos junto aos gerentes de marketing e de loja e clientes dos supermercados de vizinhança, com a identificação das estratégias utilizadas, por essas empresas, para a conquista e fidelização de clientes na região metropolitana de Belo Horizonte.

4.1.1 Supermercados pesquisados

As empresas que colaboraram neste projeto, mesmo que não tenham solicitado, terão seus nomes preservados durante as análises e avaliações mais específicas. Muitas informações possuem contornos estratégicos, que devem ser mantidos em sigilo. Assim, tomou-se o cuidado de uma interpretação mais genérica e menos particularizada possível.

Foram visitadas 18 lojas nas nove regiões que dividem a cidade de Belo Horizonte. Elas pertencem às principais redes: Epa, Mart Plus, Estrela D'Alva, Champion, Via Brasil, Viva e BH. A Rede Viva é uma rede voluntária, que está sendo substituída pela bandeira de uma nova rede: a Smart Supermercados,

com 16 lojas em Belo Horizonte, patrocinada pelo Grupo Martins, de Uberlândia-MG.

Esses contatos foram bastante produtivos, realizando-se entrevistas com 16 gerentes de loja e, nas redes que possuem o Departamento de Marketing, somente uma não respondeu ao questionário específico.

Após esse diagnóstico, passou-se a classificar como supermercado de vizinhança aquele que possui características de padronização mais elaboradas. São as lojas pertencentes às redes, que atualmente estão em grande ritmo de expansão. Assim, ficaram fora dessa classificação os supermercados típicos de bairro, mais parecidos com os tradicionais armazéns, sem uma estrutura cuidadosa e elaborada, com reduzidos *check-outs*, onde se observou volumes estocados na área de vendas e pouco cuidado com a limpeza e o visual da loja. Esses, inclusive, já sentem a perda de mercado para as lojas formatadas das maiores redes.

4.1.1.1 Análise descritiva: formato e estrutura

As principais redes consultadas somam juntas cerca de 56 lojas com o formato de supermercado de vizinhança. Procurou-se estabelecer um padrão médio para estudo, que se poderia denominar Supermercado de Vizinhança Formatado. Esse tipo de loja possui uma área de vendas de 800m², num formato mais horizontal, normalmente apresentando piso claro, porcelanado, teto alto e um aspecto agradável do ambiente. São disponibilizados em torno de 10 *check-*

outs, sendo 2 caixas rápidos. Atualmente, estão sendo introduzidos *check-outs* construídos em móvel mais alongado, compostos por dois caixas alternados cada um, multiplicando as possibilidades de um atendimento mais rápido. O estacionamento médio tem capacidade para 20 carros. O quadro de funcionários é composto por 60 pessoas, em média. As lojas, em sua maioria, estão estabelecidas em construções adaptadas, localizadas em pontos estratégicos. No entanto, as adaptações muitas vezes dificultam a manutenção do formato estabelecido pela rede, como é o caso das lojas do centro da cidade, onde se improvisa espaços para a seção de hortifruti (frutas, legumes e verduras), açougue e padaria.

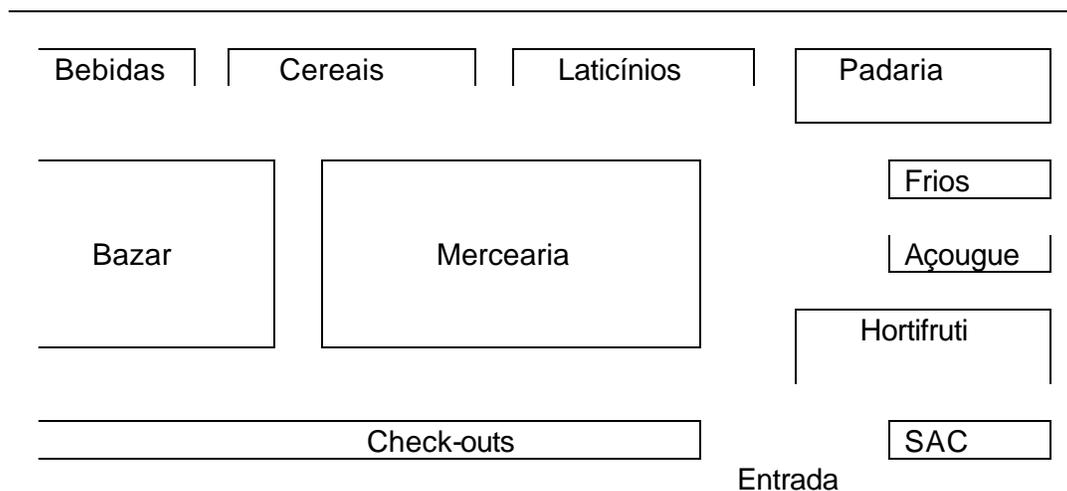
4.1.1.2 Layout e comunicação visual

Na área de vendas encontram-se cerca de 6.000 itens, distribuídos entre as seções de Mercearia (secos e molhados), Bazar, Açougue, Hortifruti, Padaria e Frios. Os corredores possuem, em média 1,70m de largura, permitindo o trânsito de apenas dois carrinhos paralelamente.

A distribuição do *layout* de um supermercado de vizinhança formatado segue uma padronização, onde aparece na entrada, à direita, a seção de hortifruti, em seguida, e sempre à direita, as seções de frios, padaria e açougue. Ao fundo os laticínios, cereais e bebidas. Do centro da loja para a esquerda estão as seções de mercearia e bazar (Figura 4.1).

No entanto, nas lojas voltadas para um público mais sofisticado, o local da seção de hortifruti é ocupado pelos congelados e semi-prontos, já o hortifruti, a padaria e o açougue ficam no fundo, do centro para a esquerda. As seções de mercearia e bazar são encontradas do centro para a direita.

Figura 4.1: *Layout* padrão do Supermercado de Vizinhança Formatado



Fonte: Dados primários, 2001.

As mudanças no *layout* não são tão freqüentes como se imagina, ocorrendo apenas nas pontas de gôndolas, cerca de 8 vezes em média a cada mês. Essas trocas ocorrem por causa das promoções, que se sucedem. Outras mudanças acontecem em função de crescimento ou redução do mix, de forma esporádica, para facilitar a operação de loja, ou em sazonalidades (festas juninas, natal, páscoa). Grandes alterações são evitadas para não interferir nos hábitos de compra do cliente, muito menos gerar transtorno.

Um dos aspectos estratégicos que mais exigem um planejamento, principalmente dos gerentes de marketing, é o da comunicação visual interna. Por isso, eles procuram, juntamente com os gerentes de loja, torná-la informativa, esclarecedora, adequada para o público que se destina, bonita e que não cause poluição, nem torne o ambiente pesado.

Entre os objetivos traçados pelos gerentes de marketing e de loja, para a comunicação visual interna, destacam-se:

- Situar e direcionar o cliente dentro da loja;
- facilitar e agilizar as compras;
- tornar o ambiente bem sinalizado e agradável, fazendo com que a compra seja mais agradável e prazerosa possível;
- proporcionar conforto e comodidade para todos;
- apresentar informações completas aos clientes.

É fato comprovado que, com o tempo cada vez mais reduzido para fazer suas compras, o cliente entra numa loja de vizinhança com a necessidade de identificar rapidamente as seções que procura. Por isso, a sinalização interna é um elemento que recebe tratamento especial por parte do supermercadista, pois ela é considerada parte integrante da programação visual.

Os supermercados de vizinhança procuram trabalhar bem o recurso da sinalização fixa, executada em material mais nobre e durável, ela compõe-se de placas de sinalização de *check-outs*, placas informativas periféricas de corredor e de seções, além das indicativas para sanitários, fraldários, SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e acessos. Tem, também, a sinalização móvel, de cunho promocional, feita com material mais barato, envolvendo cartazes diversos,

utilizada para destacar as ofertas de produtos e campanhas promocionais. Nas lojas de nível melhor, há o cuidado de posicioná-la de maneira adequada, sem provocar conflito com a sinalização fixa. Em alguns casos os cartazes são de tamanho exagerado, feitos à mão, numerosos e de gosto duvidoso.

As lojas dos supermercados pertencentes às redes formatadas apresentam uma comunicação visual bem elaborada, projetada por empresas especializadas. Normalmente, possuem ótimo aspecto e bom gosto na aplicação de cores, formatos e letras. O material de identificação das seções e de divulgação de ofertas são claros e objetivos. Mesmo quando localizadas em bairros mais populares, essas redes mantêm o padrão visual e de limpeza.

4.1.1.3 O mix de produtos

O mix de produtos é, para a maioria dos gerentes, uma questão-chave, pela necessidade de otimizar a limitada área de vendas, sem comprometer os espaços de tráfego, ou deixar faltar os produtos que os clientes procuram. Assim, os supermercadistas pretendem oferecer 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. Os gerentes defendem que o mix deve ser determinado pela necessidade dos clientes. Ele será diferenciado de acordo com o tamanho da loja, da região, do público e da concorrência local.

Alguns critérios são utilizados para a formação do mix, tais como a disponibilização de uma marca líder, uma sub-líder e uma terceira, em todas as

famílias, desde que promovam giro e lucratividade. Algumas redes utilizam *softwares* que permitem posicionar cada item em sua gôndola. Porém, dependendo da resposta comercial do produto, ele pode ter sua frente diminuída, ou aumentada. Conforme o caso, ele será substituído ou remanejado para outras áreas, onde pode ser proposta uma compra casada.

Outra estratégia dos supermercados é a oferta de produtos de marca própria, que são anunciados com preços 20% mais baixos que as marcas tradicionais. No entanto, ainda são poucas as redes que oferecem esse diferencial. Em Belo Horizonte, apenas duas delas contam com esse tipo de produto. Normalmente são itens básicos e de maior consumo como o café, o óleo, o vinagre, o arroz, o macarrão, o leite em pó, o extrato de tomate, o detergente e alguns produtos perecíveis.

Uma pesquisa realizada pela ACNielsen, em novembro e dezembro de 2000, detectou que entre aqueles que não compram marcas próprias, 57% disseram não ter interesse em trocar de marca. Os outros 43% consideram a possibilidade da troca; 76% dos adotantes justificam a compra por causa dos preços mais baixos, enquanto 49% dizem que levam em conta a qualidade e 34% experimentariam pela confiança que depositam no supermercado que assina o produto. [Gôndola, 2001: 31]. O objetivo dos supermercados com a adoção das marcas próprias é de fidelizar seus clientes, fortalecer sua imagem e criar um diferencial frente aos concorrentes.

Os gerentes das diversas redes concordam que esse processo, gerador do estabelecimento de um mix adequado, é dinâmico e precisa acompanhar as

evoluções do próprio mercado. O consumidor é, na opinião de todos, a melhor referência que se pode ter na hora da composição do mix.

4.1.1.4 O mix de serviços

As redes de supermercados vizinhos estão, também, preocupadas com o mix de serviços ao cliente. Entre as principais, percebeu-se a vocação para o alcance de padrões elevados no atendimento ao cliente, além da preocupação com treinamento e capacitação profissional de gerentes e funcionários, bem como na elaboração de estratégias de fidelização, mesmo que de forma simplificada e ainda bastante tímida.

Uma das redes diz que possui o *ombudsman* (ouvidor), com autonomia para tomar decisões junto ao gerente, atendendo às aspirações, reclamações e necessidades dos clientes. Três outras afirmam que criaram o Conselho de Clientes, formado por voluntários, que opinam, fazem críticas e sugestões sobre todos os aspectos da loja, dos funcionários à propaganda. Todos os participantes recebem uma identificação de clientes conselheiros e são considerados representantes dos clientes da loja. No entanto, após um aprofundamento da pesquisa, percebeu-se que a maior parte dessas idéias não saiu do papel.

De modo geral os principais serviços oferecidos ao cliente são:

- a entrega em domicílio, oferecida pela própria loja ou terceirizada;
- o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), na entrada da loja;
- os cheques promocionais, com prazos atrativos e sem juros;
- o empacotamento de compras no caixa e carregadores;

- os terminais de banco 24 horas;
- caixas de sugestões;
- o cartão de fidelidade, que garante prazos para pagamento. Uma das redes criou a “Caderneta Eletrônica”, lembrando a prática da antiga caderneta, em que o cliente compra, debita no cartão e recebe a fatura para pagamento em 45 dias. Esse pagamento é feito nos próprios caixas da loja. O sistema não envolve cheques, nem cartão bancário.

Como forma de extensão ao mix de serviços ao consumidor, identificou-se, em três redes, programas voltados para as relações com a comunidade. Segundo os gerentes de marketing, os supermercados procuram se envolver em festas sazonais de cunho beneficente, adoção de praças, doação de carrinhos a condomínios e clubes, além de patrocínio em eventos locais.

4.1.1.5 O preço e a promoção de vendas

O setor supermercadista, através de seus dirigentes, tem apregoado que o item preço não é o atributo mais importante dos supermercados vizinhos. Por outro lado, eles garantem que praticam os mesmos preços cobrados pelos hipermercados e, em algumas situações, até um pouco abaixo. Todavia, o que se vê é um barulho provocado pelas redes, entoando um chamamento dos consumidores para as ofertas da quinzena, da semana, ou do dia, ou até mesmo da hora.

Percebe-se que há uma tendência para períodos mais curtos de promoções, principalmente nas áreas de alimentos, pois a concorrência costuma adotar

rapidamente os mesmos preços, ou até mais baixos, anulando o esforço promocional.

Dessa forma, ofertar preços abaixo dos praticados pela concorrência é um dos maiores desafios enfrentados pelos supermercados de vizinhança. Para tentar resolver esse problema e não perder a visibilidade, as redes costumam negociar com fornecedores bonificações para poderem oferecer produtos de primeira linha a preços de custo, ou até abaixo de custo. Em certas situações, acabam apelando para marcas pouco conhecidas.

De maneira geral, os supermercados de vizinhança realizam de 20 a 30 promoções semanalmente. Pode-se notar que nelas têm presença obrigatória os itens das seções de hortifruti, açougue, padaria e limpeza.

Até recentemente, as promoções das redes revezavam-se nos dias da semana, com cada uma procurando ocupar um dia para seu evento promocional, desde que fosse diferente dos demais. No entanto, aumentaram as lojas concorrentes e faltaram dias. Aí, então, a briga passou a ser no dia-a-dia, de segunda a domingo. Com isso, surgiram: o dia do hortifruti, o dia do churrasco, o dia do pão, o dia do cheque pré-datado, o dia do bazar, o dia da limpeza, sem contar o rebuliço provocado pelas chamadas promoções relâmpago.

Esse tipo de promoção é feito através de sistema de som interno, com a duração de alguns minutos, tendo como objetivo surpreender o cliente na loja, estimulando a compra não planejada. A promoção relâmpago e outras ofertas são atividades de rotina, podendo ser gerais, cobrindo toda a rede, ou regionais, por lojas ou grupo de lojas. Nesse caso, o trabalho da concorrência próxima pode levar o gerente a determinar como e quando deverá ocorrer.

Em princípio, o planejamento promocional visa uma cobertura de toda a rede. Não obstante, alguns tipos de promoções são executados por loja, de forma isolada, com o intuito de aumentar a rotatividade de certos itens, que estejam com prazos de validade vencendo, ou que tenham ficado parados no depósito por um tempo maior que o necessário.

Outra ferramenta promocional, que os supermercadistas gostam de utilizar, visando maior envolvimento e composição do ambiente, é o *merchandising*. Esse recurso costuma ser uma fonte útil de benefícios e bonificações vindas dos fornecedores. Além de ser capaz de promover a geração de tráfego dentro da loja, ela ajuda a estimular a compra por impulso.

Os elementos mais comuns utilizados em *merchandising*, nos supermercados vizinhos, são os *displays*, em formatos e tamanhos diversos, as demonstradoras e a degustação. Ele ocorre de acordo com as negociações entre a área de compras e os fornecedores. Segundo os gerentes, as promotoras e as ações de degustação são bem recebidas pelos clientes e criam um ambiente favorável. Os espaços para essas atividades têm custos e locais determinados.

Normalmente, as redes possuem uma tabela de preços para esses tipos de ações, que visam uma maior seleção dos interessados em realizar um serviço de melhor nível, valorizando o *layout* e a comunicação visual da loja. Eles têm o cuidado de não colocar numa mesma área de vendas dois ou mais concorrentes realizando esse tipo de evento.

Em todas as unidades, das principais redes, constatou-se atividades de *merchandising* sendo realizadas por pelo menos um fornecedor. Percebeu-se, porém, que os gerentes procuram limitar a colocação de *displays* e demonstradoras, pois os espaços no supermercado de vizinhança não possibilitam a variedade e o volume de ações.

Em certas situações são utilizadas as pontas de gôndolas. Os corredores são estreitos e cada metro quadrado precisa ser otimizado para o mix de produtos, além do compromisso com o conforto do consumidor.

As promoções que envolvem brindes são realizadas em datas especiais, com a parceria dos fornecedores, para alavancar vendas, ou para lançamento e reposicionamento de produtos.

Algumas redes adotam um calendário promocional, incluindo as datas já consagradas do comércio e outras apropriadas à cultura e costumes da região e até mesmo o aniversário da loja torna-se um evento. Uma das redes pesquisadas distribui botões de rosas no dia internacional das mulheres, bombom com cartão no dia das mães e balas no dia das crianças.

Além dessas ações promocionais, os prazos para pagamento também se tornaram estratégicos e, ultimamente, a utilização desse recurso é muito comum, com a prática de cheques pré-datados para 30, 45, ou 60 dias, principalmente para quem realiza compras maiores.

Tem rede que faz essa mesma promoção sem a necessidade da emissão do cheque pelo cliente, bastando que seja autorizada a transferência de fundo, com o cartão bancário, desde que o cliente possua também o cartão da loja.

Essa é uma estratégia normalmente reservada para a penúltima semana do mês. Segundo os lojistas, o resultado tem sido muito positivo, com um elevado crescimento das vendas.

4.1.1.6 A propaganda

Para os supermercadistas, a propaganda hoje se divide em dois âmbitos: interno e externo. A própria loja passou a ser vista como uma mídia para as marcas e produtos, gerando uma concepção de propaganda não convencional, ou o que os publicitários chamam de *no média*, por sinal bastante valorizada pelas agências e pelo marketing dos fornecedores.

Assim, a comunicação dos supermercados vizinhos com os clientes está numa fase de pleno desenvolvimento e profissionalização. Se antes o marketing e a propaganda eram pensados pelo próprio dono do negócio, ou pelos gerentes, hoje algumas redes possuem em seus quadros profissionais elementos com formação e qualificação nessa especialidade.

Elas contam com o trabalho de agências de propaganda para desenvolvimento de campanhas completas, ou materiais promocionais.

A propaganda do supermercado vizinho costuma ser bastante diversificada, desde o simples volante impresso em uma cor, faixas de pano espalhadas pelas ruas, carro de som rodando na região, até os comerciais de televisão com atores e atletas famosos.

As redes mais estruturadas utilizam todos os recursos possíveis para comunicar suas ofertas e promoções. Elas estão freqüentemente anunciando no

rádio e na tv e distribuindo folhetos e tablóides semanalmente nas residências e diariamente nas proximidades e dentro da loja.

As maiores redes chegam a distribuir cerca de 200.000 impressos nos bairros mais próximos. São utilizadas, também, as faixas de tecido e plástico em ruas e avenidas de acesso às lojas, além das placas e cartazes de oferta na fachada.

O conteúdo do material publicitário é sempre voltado para os produtos em oferta, onde se percebe a nítida preocupação em atrair o cliente com a promessa do preço mais baixo e da proximidade e vizinhança. Isso é reforçado nos próprios slogans, tais como: “É preço, é perto, é campeão”; “Aqui tem precinho”; “O seu supervizinho”; “É preço baixo todo dia”.

Nos folhetos e tablóides (formato 26x42cm) as chamadas são sempre relacionadas com preço e economia: “Festival de ofertas arrasadoras”; “Todo dia um super ofertão para você”; “Mais fresquinho, mais barato”; “Um mês de festa para o seu bolso”; “Mais barato de verdade”; “Preços imperdíveis”, “Promoção Bônus: preços e vantagens”.

Os tablóides e encartes impressionam pela qualidade das fotos, do papel e da produção gráfica. Ainda que de forma acanhada, aparecem no texto desse material, os oferecimentos de cartões de compra, que garantem prazos, e a entrega em domicílio. Nenhuma frase, porém, que sirva para reforçar a imagem institucional da loja ou rede.

4.1.2 Análise descritiva: consumidores pesquisados

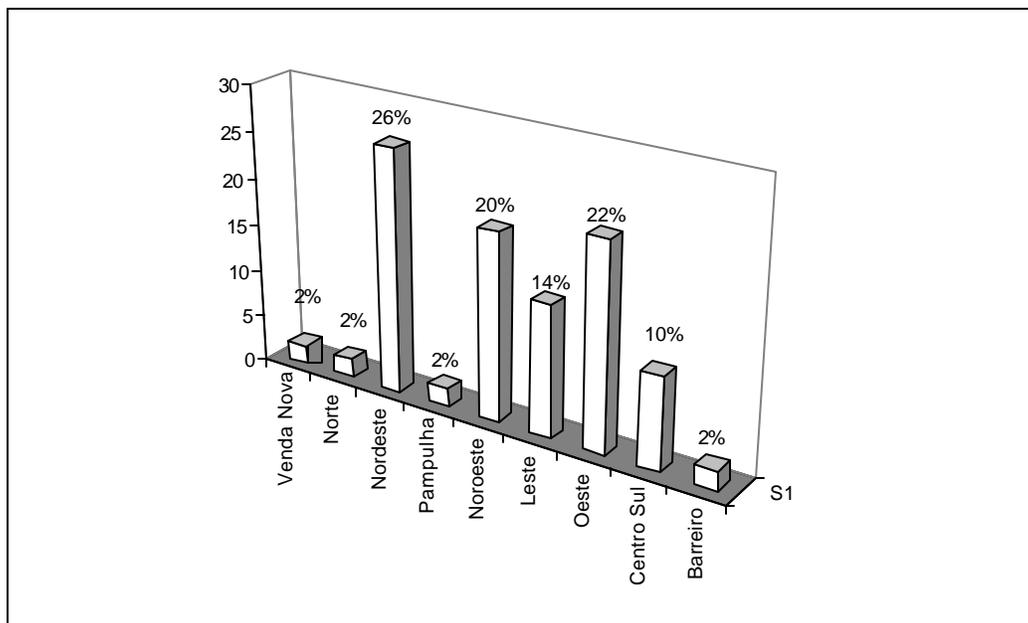
Para que se pudesse avaliar o efeito das estratégias utilizadas pelos supermercados vizinhos foi preciso identificar, junto ao público, os resultados alcançados. Dessa forma, a pesquisa de campo com os consumidores conseguiu levantar os dados necessários para essa avaliação.

O trabalho foi realizado nas proximidades de lojas das principais redes e algumas lojas isoladas. Deu-se preferência para as pessoas que estavam se dirigindo ao supermercado, ou saindo das compras.

4.1.2.1 Perfil do consumidor

Foram entrevistados 400 consumidores, sendo 70% homens e 30% mulheres, moradores das nove regiões que dividem Belo Horizonte, com maior ênfase para as regiões Nordeste (26%), Noroeste (20%) e Oeste (22%), onde há uma maior concentração de supermercados vizinhos pertencentes às grandes redes (Figura 4.2).

Figura 4.2: Regiões pesquisadas



Fonte: Dados primários, 2001.

A faixa etária mais freqüente está distribuída entre 19 a 28 anos, com 30% dos casos, de 29 a 38 anos (28%), de 39 a 48 anos (22%).

A renda familiar está compreendida, principalmente, nas seguintes faixas: até R\$ 800,00 (24%), de R\$ 801,00 a R\$ 1.400,00 (22%), entre R\$ 1.401,00 e R\$ 2.000,00 (20%) e acima de R\$ 3.000,00 (16%).

Entre esses consumidores 48% têm um gasto médio mensal em supermercado, em torno de R\$ 101,00 a R\$ 300,00, para 38% o dispêndio chega a variar entre R\$ 301,00 a R\$ 500,00 e outros 10% gastam de R\$ 501,00 a R\$ 700,00.

A quantidade de pessoas em casa é de 4 a 5 para 44% das respostas e de 1 a 3 em 36% dos casos.

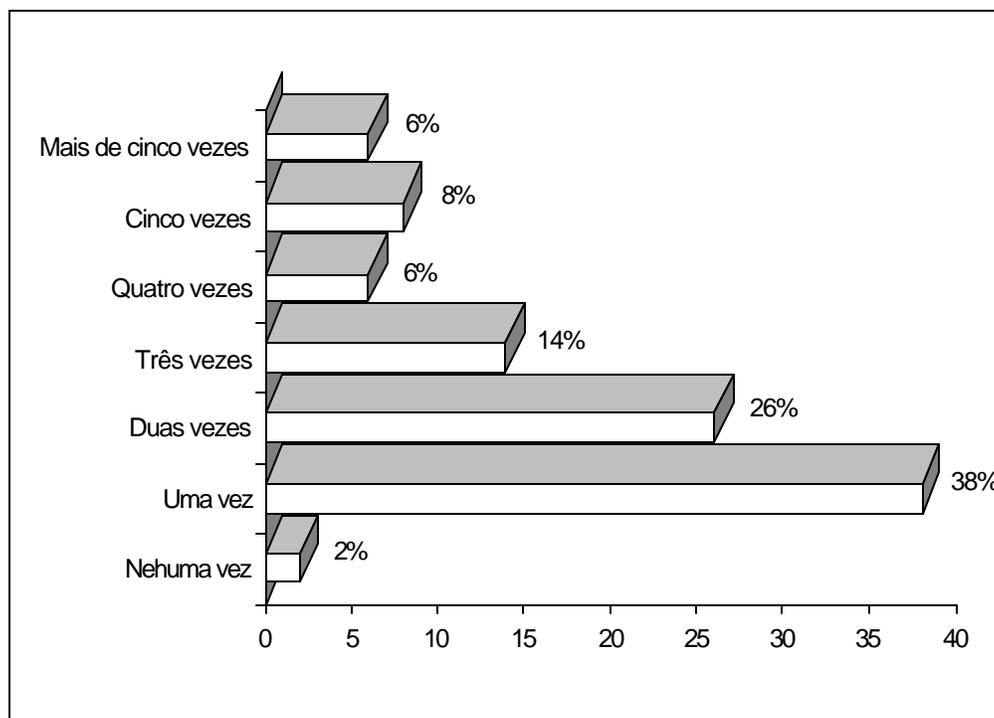
4.1.2.2 Freqüência de compra

Para começar a entender a relação dos consumidores com os supermercados de vizinhança procurou-se saber quais dias da semana eram escolhidos para as compras. Constatou-se que a maioria, em torno de 59%, não têm preferência, podendo comprar a qualquer dia, embora para 30% dos consumidores o sábado continua sendo o melhor dia e a quarta-feira é preferida por 11% dos pesquisados.

As compras de grande porte são realizadas 1 vez ao mês por 66% das pessoas, 16% responderam nenhuma vez e a alternativa 2 vezes foi citada por 12% dos pesquisados.

Enquanto isso, as pequenas compras, alvo principal dos supermercados de vizinhança (Figura 4.3), são realizadas por 38% de consumidores pelo menos 1 vez por semana; 2 vezes por 26% e 3 vezes por 14% dos entrevistados.

Figura 4.3: Freqüência de compras de pequeno porte durante a semana



Fonte: Dados primários, 2001.

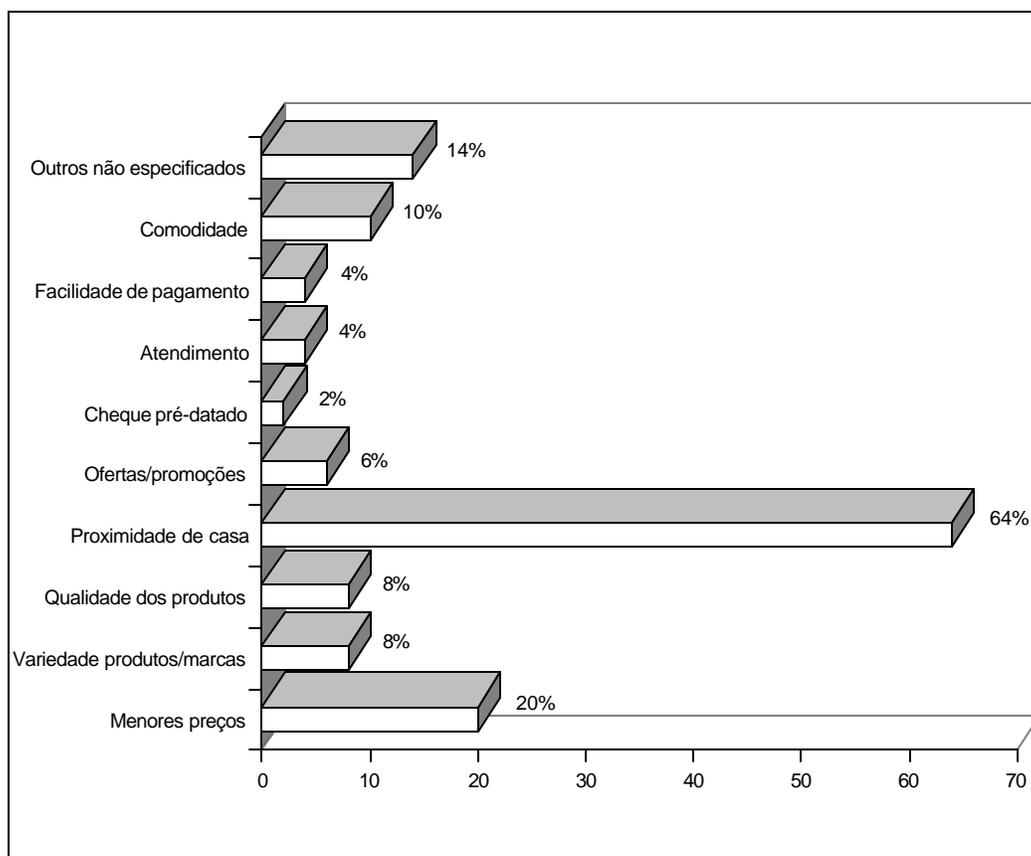
4.1.2.3 Processo de escolha

Entre os pesquisados, 28% são novos adotantes do supermercado vizinho, com frequência recente: menos de 6 meses; enquanto que, para outros 26%, o formato está aprovado, pois estão com ele por mais de 4 anos; 40% já estão comprando nos vizinhos há algum tempo: entre 2 e 4 anos.

Para 64% dos consumidores o tamanho do supermercado de vizinhança está adequado, outros 18% consideram razoável, 16% o classificaram como pequeno e 12% como muito pequeno.

Na escolha do supermercado, 64% dos consumidores citaram o fator proximidade de casa e 20% os preços baixos, confirmando o fator conveniência aliado à política de preços (Figura 4.4).

Figura 4.4: Fatores que influenciam na escolha do supermercado

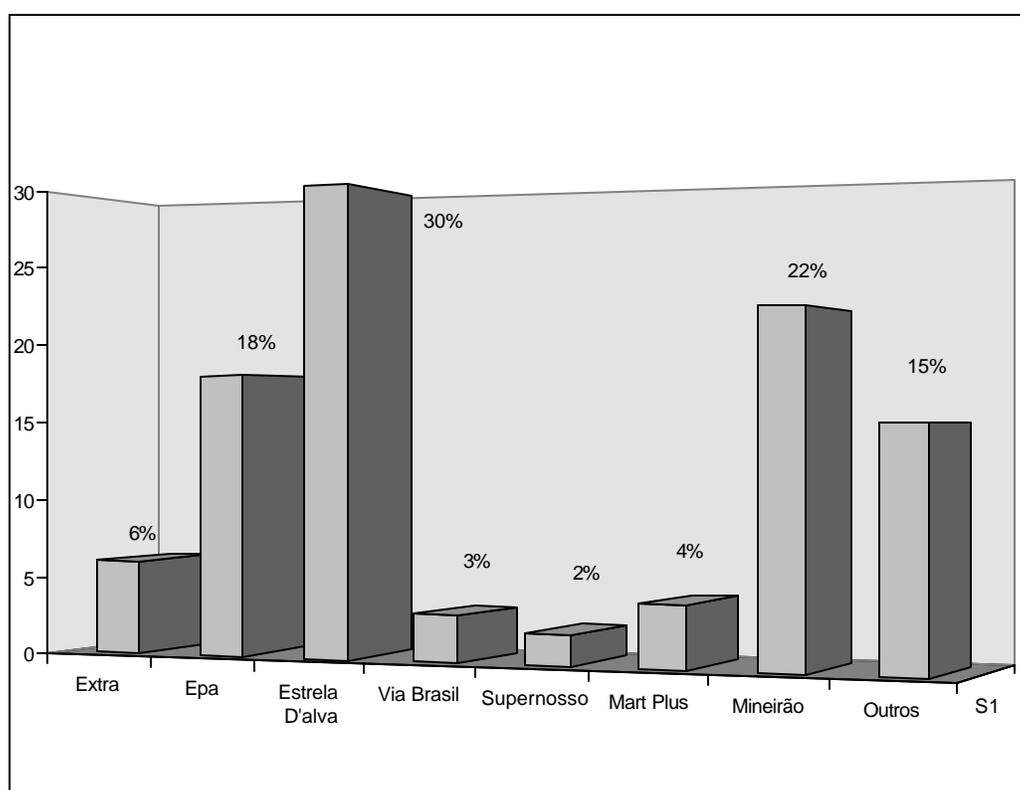


Fonte: Dados primários, 2001.

Na questão em que se buscou saber sobre as formas de deslocamento até o supermercado vizinho, 58% das pessoas responderam que vão à pé e 34% afirmaram que preferem ir de carro.

Os entrevistados disseram em quais supermercados fazem suas compras pequenas com mais freqüência (Figura 4.5), sendo citados o Estrela D'Alva (30%), o Champion (22%) e o Epa (18%). Neles as pessoas compram normalmente produtos de Higiene e limpeza (44%); Carne (36%); Padaria (34%); Hortifruti (30%) e Laticínios (28%).

Figura 4.5: Supermercado vizinho onde realiza as pequenas compras



Fonte: Dados primários, 2001.

4.1.2.4 Avaliação do mix de produtos e serviços

No que diz respeito à variedade dos produtos e marcas, 64% afirmaram que o mix é razoável, enquanto que para 18% essa variedade foi classificada como ótima e é considerada insuficiente para 12%.

A qualidade dos produtos comercializados atende completamente, para 94% dos consumidores.

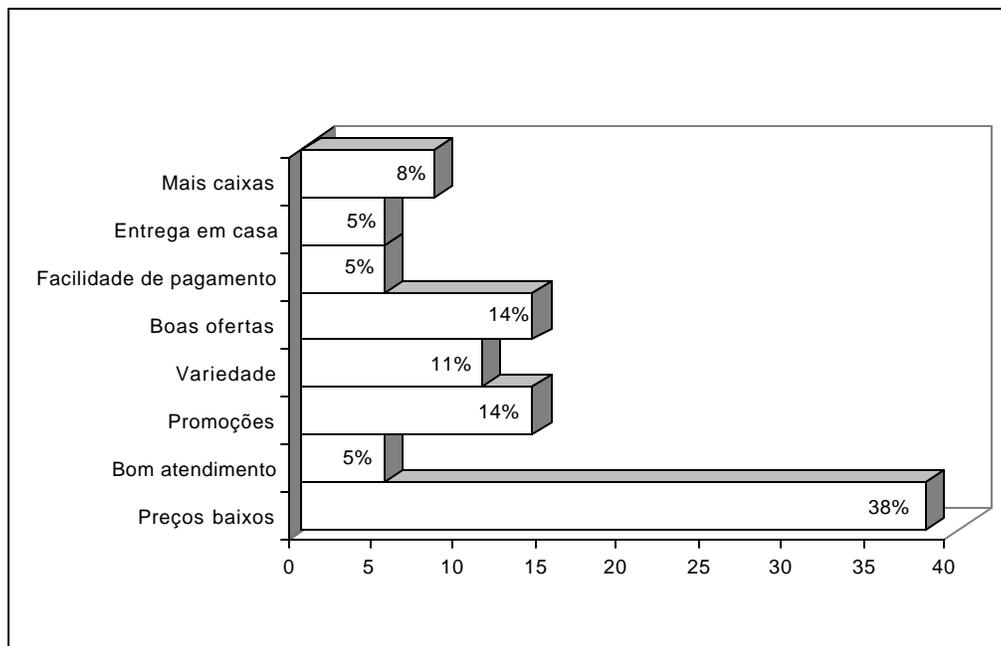
Quanto a precificação, 64% dos clientes disseram que é importante que os produtos apresentem código de barra e etiqueta com preço em Real, enquanto que para 34% basta a etiqueta com o preço em Real.

Na hora de pagar as compras no supermercado vizinho, 50% preferem fazê-lo em dinheiro (inclui-se o Cartão Bancário), 15% usam o Cartão de Crédito, 10% preferem o Cheque à vista e outros 10% o Cheque pré-datado.

O serviço de atendimento, nesse formato de loja supermercadista, foi avaliado por 78% dos clientes como plenamente satisfatório e por 18% como parcialmente satisfatório.

Com o objetivo de levantar os principais itens que, na opinião do consumidor, devem ser agregados ao mix de produtos e serviços, perguntou-se o que os consumidores gostariam que o supermercado de vizinhança oferecesse, sendo que 38% dos pesquisados defenderam os preços baixos e 14% sugerem mais promoções (Figura 4.6).

Figura 4.6: O que gostaria que o supermercado vizinho oferecesse



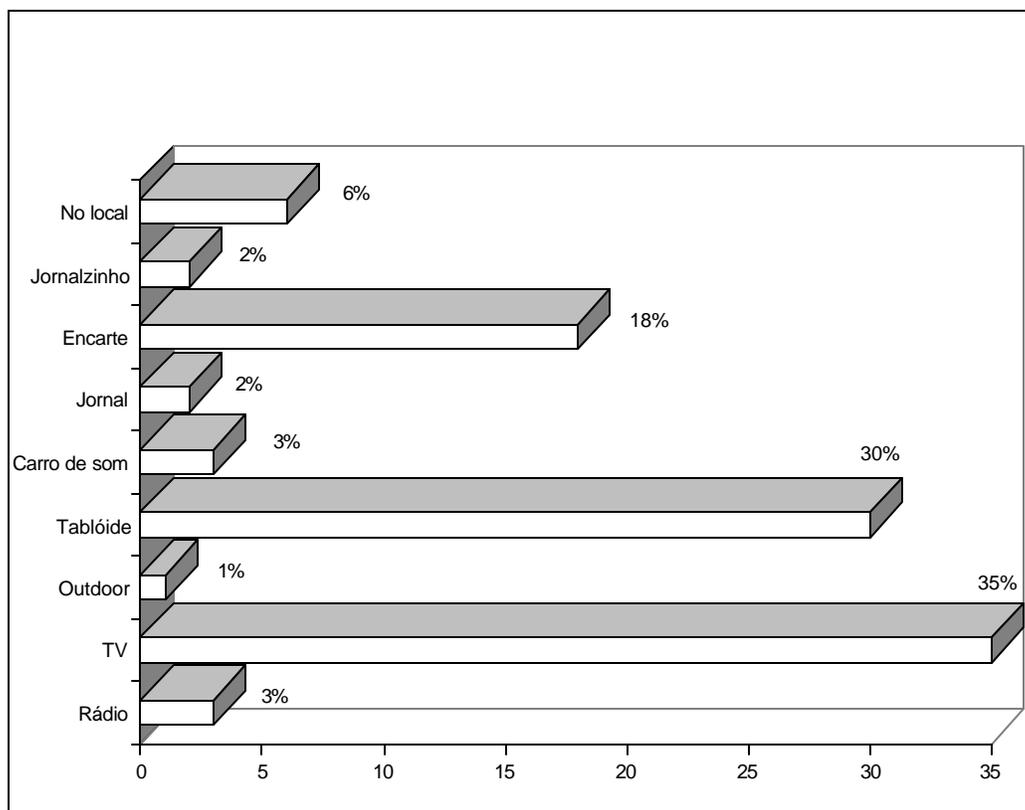
Fonte: Dados primários, 2001.

Na pergunta sobre o que os supermercados vizinhos não vendem, mas deveriam vender, 4% citaram variedade de cosméticos, 6% responderam eletrodomésticos, outros 6% roupas. No entanto, 20% disseram não saber responder, ao passo que 46% não vêem problemas neste item, respondendo que para eles o mix está completo.

4.1.2.5 Avaliação das formas de divulgação

As promoções e ofertas são divulgadas de diversas formas, porém 35% dos pesquisados citaram a TV como a principal mídia onde tomam conhecimento sobre elas; o tablóide foi citado por 30% das pessoas e o encarte por 18% das pessoas (Figura 4.7).

Figura 4.7: Como toma conhecimento das promoções e ofertas



Fonte: Dados primários, 2001.

Procurando-se aprofundar um pouco mais no processo de comunicação das promoções, analisou-se a relação entre os veículos de comunicação e as faixas de renda, quando se verificou que nas faixas de renda mais baixas a TV é a mais citada, com 42% das respostas, enquanto o tablóide ficou com 34% das citações. Nas faixas de renda mais altas o tablóide foi citado por 60% das pessoas, ao passo que a TV obteve 25% das respostas.

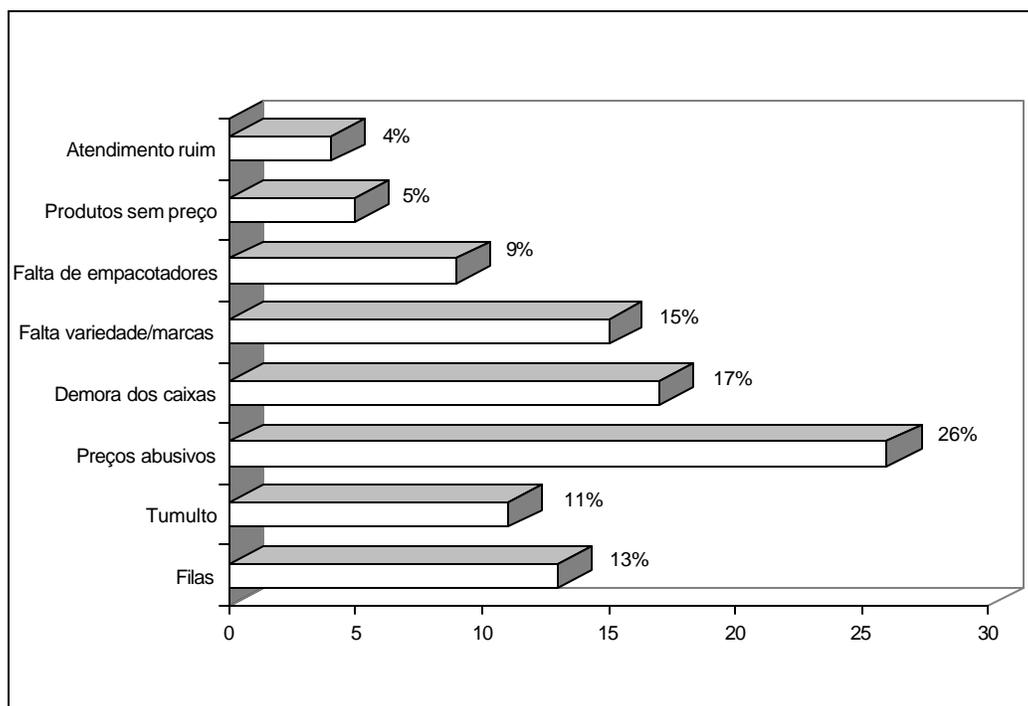
A entrega em domicílio, parece ser dispensável para 88%, que nunca utilizaram, contra outros 8% que sempre utilizam. Os produtos de marca própria

também não estão totalmente aprovados, pois 50% das pessoas disseram nunca terem comprado, 24% compram raramente e 26% compram sempre.

4.1.2.6 Insatisfações

Esse formato de loja, provavelmente não é perfeito e os consumidores demonstraram suas insatisfações dizendo o que não gostam nele (Figura 4.8). Os itens mais citados são: os preços abusivos, conforme resposta de 26% dos consumidores e a demora nos caixas, para 17% dos pesquisados.

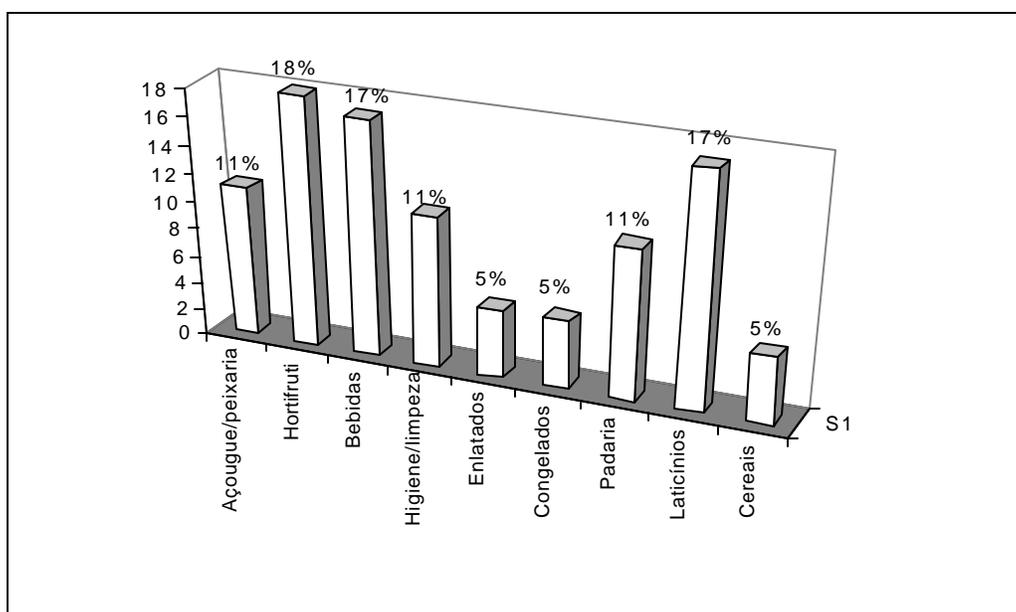
Figura 4.8: O que o consumidor não gosta no supermercado vizinho



Fonte: Dados primários, 2001.

Com o intuito de identificar, dentre as seções do supermercado de vizinhança, aquela que na opinião do consumidor é que menos satisfaz (Figura 4.9), a dos Hortifruti (frutas, legumes e verduras) foi a de maior destaque, apontada por 18% dos pesquisados, seguida pelas seções de Laticínios e Bebidas, com 17% das respostas para cada uma.

Figura 4.9: Seções dos supermercados vizinhos que menos satisfazem



Fonte: Dados primários, 2001.

Finalmente perguntou-se sobre os motivos que levariam o cliente a deixar de comprar no supermercado vizinho de sua preferência. Entre os pesquisados, 40% afirmaram que o principal motivo seria o aumento de preços, enquanto que para 30% o atendimento ruim seria motivo suficiente, 12% responderam que só o deixariam se mudassem de bairro e 6% se abrisse outro mais próximo. Assim

sendo, o fator preço continua pesando nas decisões do consumidor, tanto de escolha como de permanência com o supermercado de vizinhança formatado.

Essa pesquisa com os consumidores, mesmo que limitada, traz uma contribuição importante para a discussão proposta neste trabalho. Os dados revelam situações em que o consumidor demonstra suas satisfações e insatisfações com a loja vizinha, bem como a sua disposição em freqüentá-la, revelando o efeito imediato das estratégias elaboradas por elas com o objetivo de atraí-lo e conquistá-lo.

4.2 DISCUSSÃO

Ao contrário do que ocorre nas empresas hipermercadistas, onde as estratégias se baseiam na grande variedade de produtos, diversas promoções e preços baixos para o consumidor; as lojas de vizinhança, com menor poder de negociação com os fornecedores e uma área de vendas limitada, procuram ajustar seu foco no atendimento personalizado e na conveniência para o cliente.

A pesquisa feita com os gerentes de marketing e de loja dos supermercados vizinhos mostra uma clara movimentação no sentido de desenvolver melhor as estratégias de localização, mix de produtos e serviços e de promoção. A loja padrão desse formato é um exemplo de organização, que objetiva impressionar o consumidor, proporcionando conforto e conveniência. Eles estão cada vez mais convencidos de que explorar o conceito de vizinhança é o melhor caminho. Estão

certos de que a disputa direta ocorre com a padaria, o açougue e o sacolão da região e não com o hipermercado.

Os supermercadistas vizinhos apostam na conveniência de acesso como alicerce para as outras formas de conveniência do processo de compra em loja. O modo rápido com que o cliente pode entrar, comprar e sair da loja exerce forte influência sobre suas escolhas e decisões.

No entanto, com base na opinião dos consumidores, essa proximidade e conveniência de acesso são apenas um aspecto de avaliação, pois, mesmo oferecendo essas facilidades, o supermercado de vizinhança corre o risco de perder clientes se for inconveniente em outros aspectos. Portanto, a proximidade e conveniência podem se configurar em apenas um bom ponto de partida para a competitividade do varejista.

Em suas estratégias, os supermercadistas procuram ajudar e estimular os clientes no ato da compra dos produtos, utilizando eficientes ferramentas de ponto-de-venda, como o *merchandising* focalizado, ou cruzado; o projeto inteligente de área de vendas e a correta distribuição física da loja: gôndolas, balcões, ilhas, *freezers*, *check-outs*, programação visual, *displays*, embalagens e sinalização; além dos profissionais treinados para o atendimento qualificado.

Mesmo que os gerentes se esforcem para proporcionar maior visibilidade e atratividade para determinadas seções, como no caso dos hortifruti, o maior percentual de insatisfação dos consumidores está localizado exatamente nela, pelo simples fato de que os supermercados não conseguem manter a oferta de produtos frescos durante toda a semana. Eles tentam mudar essa visão do

consumidor realizando promoções de frutas, verduras e legumes em um dia determinado, como é o caso da quarta-feira, no entanto, os resultados são, ainda, pouco expressivos.

Muito embora as técnicas do marketing e a tecnologia estejam disponíveis e bastante acessíveis para todos, a incapacidade de muitos varejistas na implementação de um bom atendimento ao cliente e no cuidado com detalhes, abre espaço para questionamentos e críticas dos clientes, por lacunas deixadas em práticas relativamente simples, como a dificuldade na liberação de cheques, os entraves nas trocas, a falta de etiqueta de preço, a demora dos caixas e informações sobre produtos. O consumidor espera que o supermercado, como um todo, trabalhe para oferecer soluções e facilidades.

Essa facilidade é percebida principalmente na realização e conclusão da compra, bem como na sua alteração, ou substituição, podendo fazer uma grande diferença para o consumidor quando não apresenta empecilhos. Contudo, um processo de compra conveniente pode ser transformado em inconveniente para o cliente se ele for obrigado a uma longa espera para concluí-la ou na solicitação de trocas mal atendida. A inconveniência certamente vai promover um rompimento da relação e um desencorajamento do retorno do consumidor à loja. Na pesquisa com os clientes nota-se que os fatores fila e morosidade dos caixas são relevantes como promotores de insatisfação.

Tudo isso confirma os resultados, já que a maioria dos pesquisados era do sexo masculino, pois os homens apresentam uma baixa busca de informações e de envolvimento com esse tipo varejo. Assim, acaba prevalecendo, no processo de escolha, os aspectos de proximidade e rapidez nas compras.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

Antes mesmo de entrar na conclusão do trabalho, é importante que se reflita sobre a dimensão e o mérito desta pesquisa na Engenharia da Produção. Num projeto como esse deve-se procurar atender aos critérios estabelecidos pela academia, concorrendo para sua própria validação. Esses critérios, que podem ser entendidos como os pilares de sustentação do trabalho, são: a contribuição, a relevância e a viabilidade.

No que diz respeito à contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre os supermercados de vizinhança, tem-se a nítida certeza de que a cadeia de distribuição no Brasil, bem como os estudos sobre ela, está merecendo um aprofundamento maior por parte dos pesquisadores. As configurações e formas que as empresas varejistas têm assumido, em função das necessidades e desejos do consumidor final, provocam alterações significativas nas estratégias da própria produção e requerem investigações mais específicas sobre o tema.

Dessa forma, pode-se afirmar que a relevância deste trabalho é sentida, pela relação que se estabelece, a partir do ponto de vista do consumidor, entre os principais atores do processo: produção, distribuição e consumo. Nele foi possível entender as abordagens do marketing assumidas pelo próprio varejo,

como intermediário e elemento de persuasão, voltado para a mudança de comportamento do consumidor, no escopo das decisões de compra.

O desenvolvimento do trabalho obedeceu às determinações metodológicas e de prazo estabelecidos pelo Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Assim sendo, ele se tornou viável desde os primeiros passos, conforme estabelecido no início do projeto, sem interrupções ou interferência, interna ou externa.

Com isso, foi possível atingir os objetivos deste trabalho, embora entende-se que o tema mereça ser mais explorado, pois o fenômeno do supermercado vizinho formatado é relativamente novo e o processo de relacionamento com os clientes está apenas começando e tende a evoluir na medida em que a concorrência vai crescendo. Esses objetivos foram alcançados da seguinte forma:

- conhecer o contexto do marketing de varejo e sua evolução: isso foi possível no capítulo dois, fundamentação teórica;
- identificar os fundamentos do marketing para conquista e retenção de clientes: essa identificação pode ser verificada nos capítulos dois e quatro;
- levantar as principais dimensões relacionadas à satisfação dos clientes de supermercados de vizinhança: identificou-se esses aspectos no capítulo quatro, na pesquisa com consumidores e dados do ACNielsen;
- verificar a influência da proximidade dos pontos-de-venda com o domicílio do cliente, no processo de relacionamento: constatou-se nos dados da pesquisa com o consumidor, no capítulo quatro;

- analisar o processo de construção de estratégias de retenção de clientes a partir do ponto-de-venda envolvendo a localização, as promoções e o mix de produtos e serviços: essa análise foi possível na fundamentação teórica, no capítulo dois, e na pesquisa junto aos supermercadistas vizinhos, capítulo quatro;
- identificar o perfil do cliente de supermercado de vizinhança e suas expectativas com relação ao formato estabelecido: essa identificação ocorreu no capítulo quatro, na pesquisa com consumidores;
- identificar, com base na pesquisa primária com consumidores e empresários, o mix de seções e serviços adequados aos supermercados vizinhos: essa identificação foi possível no capítulo quatro.

Conforme o que já se descreveu anteriormente, a pesquisa foi realizada com o intuito principal de identificar percepções e efeitos das estratégias desenvolvidas pelos supermercados vizinhos, para conquistar e fidelizar clientes.

Assim, verificou-se que esse formato de loja está conseguindo ocupar o seu espaço no mercado e reforçar a idéia de conveniência, como algo útil e desejável pelos consumidores.

Com isso, nota-se um desenho mercadológico propício para a expansão das redes vizinhas na capital mineira. Ainda assim, as preocupações do supermercadista vizinho com o futuro de seu negócio são múltiplas e variadas, desde a atenção que deve ser dada ao cliente dentro da loja, como com as ações da concorrência, que aperta e procura atacar pelos pontos fracos.

Apesar do item preço ganhar maior visibilidade nessa discussão - talvez por que ele seja o motivo mais palpável no processo de escolha - o cuidado com os demais atributos não pode ser esquecido, pois ninguém nota quando uma loja

está bem limpa e organizada, mas se há a desorganização as pessoas percebem imediatamente e reclamam, ou vão embora para bater na porta da concorrência.

O composto estratégico dos supermercados vizinhos segue basicamente a estrutura esboçada pelos autores clássicos para o varejo de maneira geral. O que dá maior especificidade a esse formato de negócio é o aproveitamento do conceito de conveniência, traduzido pela proximidade das lojas e a oferta de produtos a preços muito parecidos com os praticados pelos hipermercados

Com essa estabilidade dos preços, as compras diluídas no mês e uma sensível melhoria em suas operações, os supermercados vizinhos começaram a tirar clientes dos grandes concorrentes. Nesse contexto, a qualidade dos serviços ao cliente e o ambiente de loja podem estar fazendo a diferença.

A tecnologia, os *check-outs*, as prateleiras, gôndolas e equipamento encontrados seguem os mesmos padrões dos hipermercados, contribuindo para que a aparência do supermercado vizinho seja muito agradável e atraente, propiciando ao consumidor um conforto adequado e maior agilidade no atendimento.

Segundo os gerentes entrevistados, o grande problema enfrentado pelas lojas de vizinhança continua sendo o mix de produtos, pois a área de vendas restrita dificulta a ampliação das ofertas. Mesmo assim, os clientes não demonstraram, na pesquisa, insatisfação com a variedade apresentada.

A estratégia de divulgação do supermercado vizinho compete em mesmo nível com a das grandes lojas, utilizando os mesmos recursos impressos e eletrônicos. Em determinadas situações, o consumidor pode até se confundir e

não conseguir identificar corretamente a origem da propaganda, se de uma grande rede multinacional ou da pequena rede regional, tal o nível do material. Além do que, com as aquisições de redes locais, por empresas internacionais, o consumidor já não sabe quem é quem nesse cenário.

Os consumidores belo horizontinos parecem satisfeitos com a idéia de terem no bairro, bem próximo de suas casas, um supermercado estruturado, com pessoal treinado para atendê-los e ofertas iguais às dos hipermercados. Isso, no entanto, não garante a tão sonhada fidelidade do cliente, mesmo porque entre as estratégias apresentadas pelas redes pesquisadas não existe um programa de fidelização propriamente dito.

Os supermercados ainda estão com o foco direcionado para as “vendas agressivas”, baseadas em promoções e ofertas de preços baixos, configurando-se como o ponto mais alto de seu esforço de marketing. Eles estão preocupados em chamar a atenção e conquistar os clientes das grandes lojas, da padaria, do açougue, do sacolão (loja especializada em frutas, legumes e verduras), mas não estão estruturados para adotar um marketing de relacionamento com as ferramentas necessárias, capazes de desenvolver um trabalho pós-venda e o monitoramento da satisfação dos consumidores.

Finalmente, foi possível concluir, com esse trabalho, que os supermercados de vizinhança de Belo Horizonte estão utilizando as estratégias tradicionais do marketing e conseguindo atrair a atenção dos consumidores, levando-os até as lojas, com a promessa de menores preços e promoções variadas, fomentando uma verdadeira guerra de preços no setor. Eles recebem seus vizinhos em lojas bem estruturadas, com um mix limitado de produtos, mas satisfatório, procurando

ser eficientes nas operações da área de vendas. Não há dúvida de que estão conseguindo alcançar os objetivos de conquista de clientes. Porém, considera-se bastante precário seu conceito de fidelização, pois nenhum esforço concreto nesse sentido foi identificado.

Assim, as pessoas se dirigem ao ponto-de-venda para adquirir as promoções anunciadas no material de propaganda, ou para comprar algo que está faltando na despensa, depois vão embora sem sentir que o supermercado possui qualquer proposta para um relacionamento duradouro. Dessa forma, os clientes continuam como antes: infiéis e vulneráveis, prontos para experimentar outro concorrente que seja mais conveniente.

Por tudo que foi visto e avaliado, percebe-se que o próprio conceito de vizinhança é limitado, pois se baseia apenas na proximidade com o domicílio do consumidor e nas compras pequenas e emergenciais, não existindo um significativo envolvimento com a comunidade e com as pessoas.

5.2 Recomendações

Alguns aspectos e questões, que não puderam ser tratados neste trabalho, para não fugir aos objetivos delineados, são agora descritos como forma de sugestão para desenvolvimento em trabalhos futuros. Como já foi dito, o fenômeno do supermercado de vizinhança formatado é recente e muito há o que se pesquisar sobre ele. Assim, propõe-se como sugestão os seguintes estudos:

- pesquisar a relação desse formato de negócio com os fornecedores de pequeno porte, localizados na mesma região, uma vez que o pequeno fabricante não consegue colocar seu produto nas redes de grande porte;
- avaliar as técnicas de propaganda utilizadas pelos supermercados vizinhos, bem como o volume de verba dotado para campanhas publicitárias;
- fazer um estudo sobre as possibilidades da adoção, pelos supermercados de vizinhança, de programas de relacionamento e de fidelização de clientes;
- avaliar a relação da pequena rede de vizinhança com a grande indústria;
- estudar os sistemas de negociação dos supermercados vizinhos com pequenos e grandes fornecedores para a determinação de política de preços;
- estudar o fenômeno em outras regiões do país;
- estudar o processo de definição do mix de produtos;
- avaliar a adoção de ferramentas de comunicação informatizada entre supermercadistas vizinhos e os fornecedores, para redução de custos;
- estudar o processo de aquisição de pequenas redes por grandes grupos.
- estudar, de forma mais aprofundada, os conceitos e as questões que permeiam o comportamento do consumidor e os fatores de influência do processo de compras habituais e por impulso.

Esses foram alguns dos aspectos que se destacaram entre as questões percebidas durante a realização deste trabalho e que merecem aprofundamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, João A. Promoção acirra competição e eleva vendas. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 07 mai. 2000. Caderno de Economia, p.5.

- _____. Hipermercados abrem guerra de preços. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 31 ago. 2000. Caderno de Economia, p.1.
- ANGELO, C.F., SILVEIRA, J.A.G. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 2000, p.163.
- ASSAF, Omar A. Os desafios da modernidade. *SuperVarejo*, São Paulo, Ano 1, nº 10, p.3, nov.2000.
- BARROS, Aidil J. P., LEHFELD, Neide A.S. *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. São Paulo: Vozes, 1999.
- BEEEMER, C. Britt. *Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes*. São Paulo: Futura, 1998.
- BIANCO, Nilva. A estratégia da escolha. *SuperVarejo*, São Paulo, Ano 1, nº 5, p, 10, jun. 2000.
- BORGES JR., Adilson A. *Layout e disposição de produtos no varejo*. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRUMADO, Amílcar. Adaptando-se ao regionalismo *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 19 out. 2000. Caderno Classificados Inteligentes, p.1.
- _____. Pequenas compras para o dia-a-dia. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 14 jul. 2000. Caderno Classificados Inteligentes, p.1.
- CARRIJO, Ismael F. Facilitando a vida do cliente. *Gôndola*, Belo Horizonte, 2000, ano VI, n. 73, p. 06.
- CHRISTOPHER, Martim. *O marketing da logística*. São Paulo: Futura, 1999.
- COBRA, Marcos. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CUNHA JR, Marcus V. M. *Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo*. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FERNANDES, Simone. *A importância da comunicação visual para o varejo*. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FERREIRA, J. Raízes de um novo tempo. *Supervarejo*, São Paulo, Ano 1, nº 10, p.22-30, nov. 2000.
- FERREIRA, João C. O marketing do ponto-de-venda. *Marketeer*, Portugal, Ano 2, nº 13, p.22-28, jul.1997.
- GARCIA, Mauro N. *Definição do mix de produtos e serviços oferecidos ao mercado*. In: ANGELO, C.F. (Org.). *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994.

- GIL, Antonio Carlos. *Técnicas de Pesquisa em Economia*. São Paulo : Editora Atlas, 1998.
- GÔNDOLA. Associação Mineira de Supermercados, Belo Horizonte. Disponível na Internet. [Http://www.amis.org.br/atual/revista/70/gond6.htm](http://www.amis.org.br/atual/revista/70/gond6.htm).
- GÔNDOLA. *Marca própria cresce no Brasil*. Belo Horizonte: Amis, nº 57, 1999.
- GÔNDOLA. *O ambiente de loja*. Belo Horizonte: Amis, nº 75, 2000, p. 54.
- GÔNDOLA. *A hora dos pequenos*. Belo Horizonte: Amis, nº 78, 2000.
- GÔNDOLA. *Perto de casa e de olho nos preços*. Belo Horizonte: Amis, nº 80, 2001.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e metodologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- HAGUE, Paul e JACKSON, Paul. *Faça sua própria pesquisa de mercado*. São Paulo: Nobel, 1997.
- HOJE EM DIA, Belo Horizonte. *Encarando a concorrência*. Caderno Classificados Inteligentes, 06 ago. 2000, p.04-05.
- INFORME ESPECIAL ABRAS. O setor supermercadista. *Revista Exame*, São Paulo, nov. 1998. Edição nº 675.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992.
- LOVELOCK, Crhistopher, WRIGHT, Laurem. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MATTAR, Fause N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARCONI, Marina 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.
- MEIO & MENSAGEM. *Preços e promoções são armas para incrementar vendas em supermercados*. São Paulo, dez. 1997, p. 24. Edição nº 800.
- MEIO&MENSAGEM. São Paulo, jul. 1997. Edição nº 766.
- MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Roberto L. *Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

- PEIXOTO, Ronaldo. *Revolução no supermercado vizinho*. Jornal Hoje em Dia, Belo Horizonte, 06 de ago. 2000. Caderno Economia, p. 5.
- PEGN. *Boa vizinhança*. São Paulo: Editora Globo, 2000, p.34-35.
- POPCORN, Faith. *O relatório popcorn*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- PORTER, Michael. *A nova era da estratégia*. São Paulo: HSM Management, 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.
- PROPAGANDA. São Paulo, mar. 2000, p.61, Edição nº. 586.
- REZENDE, Luciana. Privilégios para o regional. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 22 de jun. 2001. Caderno Classificados Inteligentes, p. 1.
- RODRIGUES, Marly. *40 anos de supermercados no Brasil*. ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Projeto Editorial Ícones Pesquisas e Histórias ABRAS, 1993.
- SALVADOR, Paulo. Fidelização. *Revista Marketing*, São Paulo, ago. 1999. Edição 319. p.20.
- SAMARA, Beatriz S., BARROS, José C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SANDHUSSEN, Richard. *Marketing Básico*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, Ceila. Caldeirão de resultados. *Supervarejo*, São Paulo, jun. 2000, p.76.
- SILVEIRA, José A. G. *Serviços do varejo*. In: ANGELO, Cláudio F., GIANGRANDE, Vera. (Org.). *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999, p.77.
- SOUZA, Franklin M. & LEITE, Ana P. R. *Estratégias de marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório*. São Paulo: Atlas-Provar, 1999.
- SUPERGIRO. *Nas lojas médias, preferência por diversidade*. São Paulo: Supergiro, jul. 2000, p. 54.
- SUPERHIPER. *Ranking 2000 da Abras/ACNielsen*. São Paulo: ABRAS, mai. 2000.
- SUPERHIPER. *Ranking 2001 da Abras/ACNielsen*. São Paulo: ABRAS, mai. 2001.
- SUPERMIX. *Carrefour caminha para os supermercados*. Curitiba: Apras, jul. 2000.
- SUPERVAREJO. São Paulo, nov.2000. Ano 1, Edição nº 10.
- TAKAOKA, Hiroo, NAVAJAS, Paulo F. *Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo*. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

- TOLAN, Mary. Propaganda de varejo. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 14 dez, 1999, p.36.
- 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.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

BIBLIOGRAFIA

- CARDOSO, Olga R. *Foco da qualidade total se serviços no conceito de produto ampliado*. Florianópolis, 1995. P. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1995.
- FRANÇA, Júnia L. *Manual para normalização de publicações técnico-científica*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996.
- GIANGRANDE, Vera, ANGELO, Cláudio F. *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOPSON, Barrie. *Atendimento ao cliente- 12 degraus para o sucesso*/Barrie Hopson, Mike Scally; tradução de Alita Kraiser. - São Paulo: Nobel, 1995.
- HSM Management. *Estratégia da conveniência total*. São Paulo: HSM, jan. 2001, p.96-108.
- LEVY, M., WEITZ, B. *Retailing management*. 2.ed. Chicago: Irwin, 1995.
- LIMA, Afonso C. P., LEPSCH, Sérgio L. *Formatação do varejo auto-serviço*. In: ANGELO, Cláudio F. (Org.). *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOBOS, Júlio. *Encantando o Cliente: externo e interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MACHADO, Marlene. Centro empresarial promete 6 mil empregos na Grande BH. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 25 ago. 2000. Caderno de Economia, p.11.
- _____. Supermercados devem abrir 2 mil empregos. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 19 out. 2000. Caderno de Economia, p.12.

- MARKETEER. Portugal, mar. 1998. Edição nº 21.
- MARKETING. São Paulo, jun. 1999. Edição nº 317.
- MARKETING. São Paulo, ago. 1999. Edição nº 319.
- MARTINS, Gilberto A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- McKENNA, Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- MEIO&MENSAGEM. São Paulo, out. 1998. Edição nº 828.
- MEIO&MENSAGEM. São Paulo, mai. 1999. Edição nº 860.
- MOREIRA, Roberta. Revolução no 'Supermercado vizinho'. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 06 ago. 2000. Caderno de Economia, p.5
- _____. Wal-Mart abre 1ª loja em minas. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 17 ago. 2000. Caderno de Economia, p.12.
- _____. Supermercado ainda enfrenta problemas com longas filas. *Hoje em Dia*, Belo Horizonte, 18 out. 2000. Caderno de Economia, p.10.
- NIGRO, Soraia. Instrumento de persuasão. *Supervarejo*, São Paulo, Ano 1, nº 10, p.40, nov. 2000.
- PRADO JR.,Caio. *História*. São Paulo: Ática, 1982.
- SANTOS, Joel J. *Encantar o Cliente dá Lucro: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SANTOS, Milton. *O Brasil: território e sociedade no início do Século XXI*. Rio de Janeiro: 2001.
- SILVA, Edna L. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000, p.118.
- SILVA, Joaquim C. *Merchandising no varejo de bens de consumo*. São Paulo: Atlas, 1990.
- SOUZA, Nivaldo T. *Ferramentas de análise na localização varejista*. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- STONE, Merlin. *Marketing de Relacionamento*; Merlin Stone, Neil Woodcock: tradução Luiz Liske. - São Paulo: Litera Mundi, 1998.
- SUPERGIRO. São Paulo, jul. 2000, p.48. Ano IV, Edição nº 47.
- SUPERVAREJO. São Paulo, nov.2000. Ano 1, Edição nº 10.

VIEIRA, Marta. Tamanho não é preço baixo. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 15 out. 2000. Caderno de Economia, p. 1-3.

WALTERS. C. Gleen. *Marketing channels*. Califórnia: Goodyear: 1977.

ZOLTNERS, Andris A. *Força de vendas e produtividade*. São Paulo: HSM, p.62, set. de 1998.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO PARA CONSUMIDORES

| | | |
|---|-----|---------------------|
| 1 Qual é o DIA DA SEMANA que você prefere fazer suas compras de Supermercado? (RU) Espontânea | 1. | segunda-feira |
| | 2. | terça-feira |
| | 3. | quarta-feira |
| | 4. | quinta-feira |
| | 5. | sexta-feira |
| | 6. | Sábado |
| | 7. | Domingo |
| | 8. | Não tem preferência |
| 2 Quantas vezes no mês você realiza compras de grande porte no Supermercado vizinho? (RU) Espontânea | 9. | Nenhuma |
| | 10. | Uma vez |
| | 11. | Duas vezes |
| | 12. | Três vezes |
| | 13. | Quatro vezes |
| | 14. | Cinco vezes |
| | 15. | Mais de cinco vezes |
| 3 Quantas vezes na semana você realiza pequenas compras em Supermercado? (RU) Espontânea | 16. | Nenhuma |
| | 17. | Uma vez |
| | 18. | Duas vezes |
| | 19. | Três vezes |
| | 20. | Quatro vezes |
| | 21. | Cinco vezes |
| | 22. | Mais de cinco vezes |
| 4 Como você se dirige | 23. | De carro |

| | | |
|----------|--|-------------------------------------|
| | ao Supermercado vizinho para fazer suas compras? (RU) Espontânea | 24. A pé |
| | | 25. De taxi |
| | | 26. De ônibus |
| | | 27. Outros _____ |
| 5 | Em qual SUPERMERCADO você faz as suas compras de pequeno porte com maior frequência? (RU) Espontânea | 28. Carrefour |
| | | 29. Extra |
| | | 30. Bom Marché |
| | | 31. Epa |
| | | 32. Mineirão/Champion |
| | | 33. Estrela Dalva |
| | | 34. Hiper Via Brasil |
| | | 35. Super Nosso |
| | | 36. Outro |
| 6 | Quais os fatores que o levaram a escolher este Supermercado para fazer suas compras? (RM) Espontânea | 37. Menores preços |
| | | 38. Variedade produtos/marca |
| | | 39. Comodidade |
| | | 40. Qualidade dos produtos |
| | | 41. Proximidade de casa |
| | | 42. Ofertas/promoções |
| | | 43. Aceita Vale Alimentação |
| | | 44. Aceita Cartão de crédito |
| | | 45. Aceita Cheque pré-data |
| | | 46. Serviços oferecidos |
| | | 47. Atendimento |
| | | 48. Estacionamento |
| | | 49. Limpeza/Higiene |
| | | 50. Facilidade de pagamento |
| | | 51. Outro |
| | | 52. Outro |
| | | 53. Outro |
| 7 | Na sua opinião o atendimento no Supermercado vizinho satisfaz ou não suas expectativas? (RU) Espontânea | 54. Não satisfaz |
| | | 55. Satisfaz parcialmente |
| | | 56. Satisfaz |
| | | 57. Supera |
| 8 | Na sua opinião, a variedade de produtos comercializados no Supermercado vizinho é: (RU) Estimulada | 58. Pouca |
| | | 59. Regular |
| | | 60. Boa |
| | | 61. Ótima |
| 9 | A QUALIDADE dos | 62. Não atende |

| | | |
|--|----------------------------------|---|
| produtos comercializados nesse SUPERMERCADO atende ou não suas expectativas? (RU) Espontânea | 63. | Atende parcialmente |
| | 64. | Atende completamente |
| | 65. | Supera |
| 10 Quais tipos de produtos você costuma comprar em um Supermercado vizinho (RM) Espontânea | 66. | Enlatados |
| | 67. | Laticínios |
| | 68. | Hortifrutigranjeiros |
| | 69. | Higiene/Material de limpeza |
| | 70. | Padaria |
| | 71. | Frios/Congelados |
| | 72. | Mantimentos |
| 11 Que seções desse Supermercado vizinho menos satisfazem as suas expectativas? (RM) Espontânea | 73. | Outro _____ |
| | 74. | Todas satisfazem |
| | 75. | Açougue/Peixaria |
| | 76. | Setor de frutas/verduras (hortifruti) |
| | 77. | Bebidas |
| | 78. | Setor de frios |
| | 79. | Higiene/Limpeza |
| | 80. | NS/NR |
| | 81. | Utilidades domésticas |
| | 82. | Setor de roupas |
| | 83. | Produtos de higiene pessoal |
| | 84. | Cosméticos |
| | 85. | Setor de caixas |
| | 86. | Setor de doces |
| | 87. | Enlatados |
| | 88. | Importados |
| | 89. | Congelados |
| | 90. | Padaria |
| 91. | Laticínios | |
| 92. | Cereais | |
| 93. | Outros | |
| 94. | Outros | |
| 95. | Outros | |
| 12 O que você NÃO GOSTA no Supermercado vizinho? (RM) Espontânea | 96. | Filas |
| | 97. | Tumulto pelo excesso de pessoas |
| | 98. | Preços abusivos |
| | 99. | Produtos sem condição de consumo |
| | 100. | Falta de higiene nos departamentos |
| | 101. | Desorganização dos produtos/prateleiras |
| 102. | Crianças correndo nos corredores | |

| | | | |
|-----------|---|------------|-------------------------------------|
| | | 103 | Demora nos caixas |
| | | 104 | Falta de variedade/ marcas |
| | | 105 | Falta de empacotadores |
| | | 107 | Produtos sem preços |
| | | 108 | Mau atendimento |
| | | 109 | Outros |
| | | 110 | Outros |
| | | 111 | Outros |
| 13 | O que você gostaria que o Supermercado vizinho oferecesse aos consumidores? (RM) Espontânea | 112 | Preços baixos |
| | | 113 | Bom atendimento |
| | | 114 | Promoções |
| | | 115 | Qualidade dos produtos |
| | | 116 | Maior agilidade dos serviços |
| | | 117 | Variedade de produtos |
| | | 118 | Boas ofertas |
| | | 119 | Melhores condições de pagamento |
| | | 120 | Entrega de mercadorias em domicílio |
| | | 121 | Boas condições higiene |
| | | 122 | Comprar por telefone/internet |
| | | 123 | Empacotadores |
| | | 124 | Segurança |
| | | 125 | Maior número de caixas |
| | | 126 | Opções de pagamento |
| | | 127 | Outros |
| | | 128 | Outros |
| 14 | Você costuma utilizar o serviço de Entrega oferecido pelos Supermercados? (RU) Espontânea | 129 | Sempre |
| | | 130 | Às vezes |
| | | 131 | Nunca |
| 15 | Você costuma comprar produtos com a MARCA do Supermercado? (RU) Espontânea | 132 | Sempre |
| | | 133 | Raramente |
| | | 134 | Nunca |
| 16 | Porque? Especificar | 135 | |
| 17 | Como você toma conhecimento das PROMOÇÕES E OFERTAS do Supermercado vizinho? | 136 | Rádio |
| | | 137 | TV |
| | | 138 | Outdoor |
| | | 139 | Painel eletrônico |
| | | 140 | Tablóide |
| | | 141 | Carro de som |

| | | |
|---|-------------------------|--------------------------------------|
| (RM) Espontânea | 142 | Jornal |
| | 143 | Encarte |
| | 144 | Jornalzinho |
| | 145 | Outro |
| 18 Normalmente, como você paga a sua compra no Supermercado vizinho? (RM) Espontânea | 146 | Dinheiro, ou cartão bancário à vista |
| | 147 | Cheque |
| | 148 | Cheque pré-datado |
| | 149 | Cartão de crédito |
| | 150 | Cartão do supermercado |
| | 151 | Ticket |
| | 152 | Caderneta |
| | 153 | Cartão Rede Shop |
| 19 Na sua opinião, é importante que o produto à venda no Supermercado tenha: (RU) Estimulada | 154 | Outros |
| | 155 | Código de barra |
| | 156 | Etiqueta com preços em reais |
| | 157 | Código de barra e etiqueta |
| | 158 | NS/NR |
| 20 Na sua opinião, o que o Supermercado vizinho não vende e que deveria vender? (RM) Espontânea | 159 | Outros |
| | 160 | Já vendem tudo/são completos |
| | 161 | NS/NR |
| | 162 | Remédios |
| | 163 | Roupas |
| | 164 | Acessórios para automóveis |
| | 165 | Pães |
| | 166 | Variedade no açougue |
| | 167 | Verduras |
| | 168 | Sapatos |
| | 169 | Eletrrodomésticos |
| | 170 | Material de construção e Ferramentas |
| | 171 | Armarinho/Papelaria |
| | 172 | Produtos naturais/Dietéticos |
| | 173 | Louças |
| 174 | Peixes | |
| 175 | Cigarros | |
| 176 | Material de pesca | |
| 177 | Brinquedos | |
| 178 | Variedade de cosméticos | |
| 179 | Lanches rápidos | |
| 180 | Polpa de fruta | |
| 181 | Móveis | |
| 182 | Congelados | |

| | | |
|--|------------|------------------------------|
| | 183 | Outros |
| 21 Há quanto tempo você frequenta o supermercado vizinho? (RU) Espontânea | 184 | Menos de 6 meses |
| | 185 | De 6 meses a 1 ano |
| | 186 | De 2 anos a 3 anos |
| | 187 | De 3 anos a 4 anos |
| | 188 | Mais de 4 anos |
| 22 O que o faria deixar de frequentar esse supermercado? (RU) Espontânea | 189 | Aumento de preços |
| | 190 | Atendimento ruim |
| | 191 | Falta de produtos |
| | 192 | Mudança de dono/nome |
| | 193 | Desorganização |
| | 194 | Filas no caixa |
| | 195 | Produtos ruins |
| | 196 | Se mudasse do bairro |
| | 197 | Propaganda enganosa |
| 198 | Outros | |
| 23 Quanto ao tamanho, você classifica o Supermercado vizinho como: (RU) Espontânea | 199 | Muito pequeno |
| | 200 | Pequeno |
| | 201 | Razoável |
| | 202 | Adequado |
| | 203 | Não tem opinião |
| 24 Quantas pessoas moram no seu domicílio? (RU) Espontânea | 204 | De 1 a 3 |
| | 205 | De 4 a 5 |
| | 206 | De 6 a 9 |
| | 207 | Acima de 9 |
| 25 Dentre as faixas de valores que vou citar, em qual delas enquadra-se a RENDA de sua família na casa em que mora (RU) Estimulada | 208 | Até R\$800,00 |
| | 209 | De R\$801,00 a 1.400,00 |
| | 210 | De R\$1.401,00 a R\$2.000,00 |
| | 211 | De R\$2.001,00 a R\$2.400,00 |
| | 212 | De R\$2.401,00 a R\$3.000,00 |
| 26 Em média, quanto você gasta por mês com compras de Supermercado? (RU) Espontânea | 213 | Acima de R\$3.000,00 |
| | 214 | Menos de R\$100,00 |
| | 215 | De R\$101,00 a R\$300,00 |
| | 216 | De R\$301,00 a R\$500,00 |
| | 217 | De R\$501,00 a R\$700,00 |
| | 218 | De R\$701,00 a R\$1.000,00 |
| | 219 | Acima de R\$1.000,00 |
| 27 Dentre as FAIXAS DE IDADE que eu vou citar, | 220 | Até 18 anos |
| | 221 | De 19 a 28 anos |
| | 222 | De 29 a 38 anos |

| | | |
|--|------------|------------------|
| em qual delas você se enquadra: | 223 | De 39 a 48 anos |
| | 224 | De 49 a 58 anos |
| | 225 | Acima de 59 anos |
| 28 Sexo do entrevistado | 226 | Feminino |
| | 227 | Masculino |
| 29 Região de Belo Horizonte (especificar bairro) _____ | 228 | Venda Nova |
| | 229 | Norte |
| | 230 | Nordeste |
| | 231 | Pampulha |
| | 232 | Noroeste |
| | 233 | Leste |
| | 234 | Oeste |
| | 235 | Centro Sul |
| | 236 | Barreiro |

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO PARA GERENTES DE MARKETING

1. Nome de sua empresa e sede;
2. Nome do responsável pelo marketing;
3. Número de lojas e localização;
4. Formato das lojas (área, check-outs, seções, número de itens, localização da área de hortifruti, dimensão dos corredores);
5. Capacidade máxima do estacionamento;
6. Quantas mudanças no layout são feitas durante o mês?
7. Quais as principais preocupações com a comunicação visual interna loja?
8. Quais as principais preocupações com a definição do mix de produtos?
9. São feitas promoções semanais? Quais? Em que dias?
10. Existe um mix de lojas internas ou externas, na área do supermercado?
11. Quais os serviços oferecidos ao cliente que agregam valor?
12. Como é desenvolvido o Serviço de Atendimento ao Cliente: recursos humanos e tecnológicos;
13. Vocês utilizam algum Sistema de Relacionamento com o cliente? Qual?
14. Vocês oferecem o serviço de entrega em domicílio? Por que?
15. Qual a política do supermercado com relação às promoções relâmpagos, ofertas, brindes, cartazes internos, promotoras e degustação?
16. Vocês promovem algum evento, ou ação social, que envolvam os vizinhos? Qual? Em que época do ano?
17. Vocês utilizam placas ou faixas promocionais externas, próximas à loja?
18. Quais os tipos de propaganda mais utilizados? Qual a frequência?
19. Vocês desenvolvem algum programa de fidelização de clientes? Qual?

QUESTIONÁRIO PARA GERENTES DE LOJA

1. Formato da loja, localização e ambiência

| |
|--|
| 2. Estacionamento: localização e número de vagas |
| 3. Entrada e saída da área de vendas |
| 4. Metragem da loja |
| 5. Número de check-outs |
| 6. Número de funcionários |
| 7. Horário de funcionamento |
| 8. Horário de maior movimento |
| 9. Número de itens em exposição |
| 10. Percentual de alimentos |
| 11. Percentual de não-alimentos |
| 12. Número de seções oferecidas |
| 13. Localização dos hortifrutigranjeiros |
| 14. Localização da padaria |
| 15. Localização do açougue |
| 16. Localização dos semiprontos e congelados |
| 17. Oferece produtos de marca própria? |
| 18. Como são adotadas as ações de merchandising? |
| 19. Como são realizadas as promoções (dias, produtos, média de descontos)? |
| 20. Quais os recursos de propaganda utilizados? |
| 21. Oferece o serviço de entrega em domicílio? Próprio ou terceirizado? |
| 22. Como é desenvolvido o layout e a programação visual da loja? |