

## Estratégias Mercadológicas de Pequenas Empresas: uma Análise junto a Gestores de Pequenos Supermercados Familiares da Região Oeste da Grande São Paulo

Fatima Guardani  
[faromito@terra.com.br](mailto:faromito@terra.com.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Denise Pereira Curi  
[denpec@uol.com.br](mailto:denpec@uol.com.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

### RESUMO

A análise do atual cenário brasileiro tem demonstrado o interesse das pessoas em criarem seus próprios negócios. Sobreviver nesse cenário competitivo, porém, exige o emprego de estratégias de gestão orientadas, principalmente, para o mercado. Este estudo buscou entender as estratégias mercadológicas utilizadas na gestão de pequenos supermercados familiares da zona oeste da Grande São Paulo. Especificamente, procurou-se identificar a adoção de ações de *marketing*; perceber a importância do *marketing* de relacionamento; e identificar a aplicação do *marketing* de serviços. Realizou-se um estudo exploratório, utilizando-se o método qualitativo, com a realização de entrevistas junto a cinco gestores; e o método quantitativo, com a aplicação de questionários a cinquenta gestores. A análise dos resultados permitiu identificar ações de *marketing*; dificuldades no emprego do *marketing* de serviços; e a importância do *marketing* de relacionamento na gestão dos pequenos supermercados familiares.

### INTRODUÇÃO

O atual cenário do mercado brasileiro tem mostrado que, cada vez mais, as pessoas têm idealizado o sonho de conseguir construir o próprio negócio a fim de se eximir da preocupação com a manutenção de seus empregos, fato que pode ser percebido, inclusive, no setor de pequenos supermercados.

De acordo com a Associação Paulista dos Supermercados (APAS, 2006), nos últimos anos, os pequenos supermercados familiares vêm demonstrando um grande crescimento. Dados da instituição apontam, ainda, para um faturamento do setor, no Estado de São Paulo, da ordem de 42 bilhões de reais, em 5.960 lojas distribuídas em uma área total de 3.573.162 m<sup>2</sup> com 21.231 unidades de *check-outs*. Villela e Amadeo (1994) chamam a atenção para o fato da importância das pequenas e médias empresas, principalmente devido à capacidade de gerar postos de trabalho. No caso estudado, setor supermercadista, estas empresas são responsáveis por 220.000 empregos diretos e 600.000 indiretos (APAS, 2006).

Como resultado do processo de globalização e do aumento do tamanho das organizações, os chamados supermercados de bairro, contudo, passaram a sofrer fortes pressões das grandes redes, cuja vantagem competitiva localiza-se em seu poder de barganha com fornecedores, no leque de produtos oferecidos e nos gastos com divulgação. Mesmo com o domínio das grandes redes, no entanto, o comércio de pequeno porte avança no país.

Baseando-se neste cenário, este estudo buscou compreender as **estratégias mercadológicas** utilizadas pelos gestores dos pequenos supermercados familiares, sediados na região da zona oeste da Grande São Paulo.

Para o desencadeamento deste trabalho, foi considerada como apropriada a pesquisa de caráter exploratório, a qual, segundo Costa (2001), deve ser utilizada em uma situação caracterizada por pouco conhecimento sobre o assunto, e que, segundo Dencker e Da Viá (2001) poderá servir como base de investigação para uma pesquisa futura mais esclarecedora com relação aos conceitos envolvidos.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 *Marketing e Estratégias de Marketing***

De acordo com Kotler (2000, p.30), “*marketing é um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros*”. Churchill e Peter (2005), por sua vez, consideram o *marketing* como sendo um processo por meio do qual há um planejamento e a execução de um plano - que é formado pelo estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços - com o intuito de gerar trocas que possam sanar as metas de uma organização ou dos indivíduos. Boone e Kurtz (1998) definem *marketing* de forma um pouco distinta, classificando-o como o momento em que a empresa volta a sua orientação para os clientes, fornecendo recursos que visam priorizar a avaliação dos desejos e necessidades de seus consumidores e depois mensurar a satisfação dos mesmos a fim de conseguir colher o sucesso no longo prazo.

O papel do *marketing*, no entanto, não se restringe apenas aos processos de troca, ou à satisfação das necessidades dos clientes. Em uma visão mais moderna, considera-se que o *marketing* não está vinculado a uma área específica, mas passa a desempenhar e a ganhar importância nas questões mais estratégicas da organização. Desta forma, as visões tradicionais de *marketing*, que remetem a empresa para ações táticas de curto prazo, como vendas, publicidade e promoção, em detrimento de uma visão de longo prazo, que privilegia a inovação e a análise articulada das necessidades dos clientes atuais ou potenciais, não se encaixam em uma economia globalizada (LAMBIN e CACERES, 2006).

A proposição de que o *marketing* possui uma função estratégica dentro das organizações, permite concluir que não há restrições para sua aplicação, muito menos restrições relacionadas ao tamanho das empresas. Neste sentido, Las Casas (2001) defende que não há limitações para uma pequena ou média empresa aplicar os conceitos de *marketing*, uma vez que todos os integrantes da organização devem se preocupar em agradar os seus clientes. Além disso, os princípios referentes ao conceito de *marketing* devem incorporar todos os membros do processo produtivo, sejam eles fornecedores, clientes internos ou externos.

É possível identificar, ainda, a preocupação na utilização das ações de *marketing* na obtenção de vantagens competitivas. Neste contexto, Hamel e Prahalad (1995) sugerem que uma das formas das empresas obterem vantagem competitiva sustentável é a partir do estabelecimento de uma forte relação entre clientes e fornecedores. E ainda, uma vantagem competitiva sustentável, é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la (HITT *et al.*, 1999).

Lambin (2000, p.336) entende por vantagem competitiva “*o conjunto das características ou atributos detidos por um produto, ou marca, que lhe confere uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos*”. Ele argumenta que estas características, ou atributos, podem estar relacionados ao próprio produto (serviço de base), aos serviços necessários ou acrescentados, que acompanham o serviço de base, ou às modalidades de produção, distribuição, ou venda dos produtos da empresa. Para ele, esta superioridade é relativa, e é estabelecida pelo concorrente mais perigoso. Nesta direção, Day e Reibstein (1999, p.15) argumentam que “*o fator determinante na opção de compra do cliente, não é a qualidade do produto ou serviço, que está sendo oferecido, e sim o valor comparado à oferta do concorrente*”. Para Kotler e Armstrong (1998, p.409), “*as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes*”. Desta forma, a competição não deve ser colocada em primeiro lugar na elaboração de uma estratégia competitiva, mas o foco principal, que deverá estar em destaque, são as necessidades dos clientes (Ohmae, 1988). No entender de Churchill e Petter (2000, p.48) “*vantagem competitiva é a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valoriza*”. Deste modo, nem todas as empresas possuem oportunidade para obter vantagens competitivas, umas possuem, mas são de pequena importância, outras, sem experiência, copiam de seus concorrentes.

Fica claro, portanto, que as empresas buscam diferenciais por meio da oferta de produtos e serviços que os clientes valorizam – ou necessitam – e, desta forma, os atraem permitindo a garantia de uma vantagem em relação a seus concorrentes. As estratégias de *marketing* surgem, neste contexto, como uma alternativa para a obtenção destas vantagens. São várias as estratégias de marketing que uma empresa pode adotar na obtenção de vantagem competitiva. Neste estudo, no entanto, optou-se por revisar estratégias relacionadas ao composto de *marketing*, ao *marketing* de relacionamento e ao *marketing* de serviços como uma forma de agregar valor aos produtos ofertados e por acreditar que estes temas sejam mais pertinentes à pesquisa realizada.

### 1.1.1 Composto de Marketing

O composto de *marketing*, é conhecido na literatura como sendo os 4P's, ou seja, Preço, Praça, Promoção e Produtos, que envolvem ações realizadas pelos gestores para obter a resposta esperada do público alvo. De acordo com Sandhusen (2000), o composto de *marketing* refere-se ao conjunto de variáveis (produto, praça, promoção e preço) que os gestores tentam controlar e administrar, também chamado de oferta da empresa. Para o autor, estas variáveis estão intimamente ligadas ao intercâmbio de interesses entre as organizações e seus consumidores, como está representado na Figura 1 a seguir:

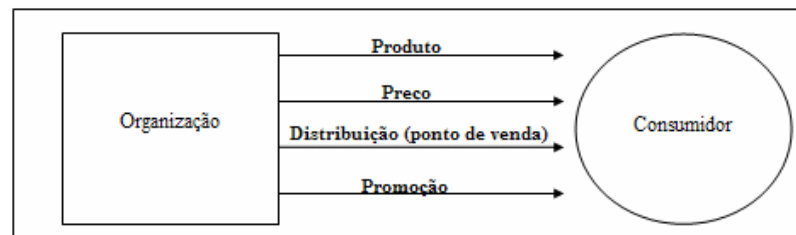


Figura 1 – Composto de *marketing* (*marketing mix*).

Fonte: Adaptado (Las Casas, 2001, p. 18)

Para Kotler (2004), o composto de *marketing*, engloba todas as ações que uma empresa utiliza para perseguir os seus objetivos frente ao seu mercado-alvo. Conforme o autor, essa definição baseou-se na classificação feita por McCarthy, em 1960, que subdividiu essas ações em

quatro amplos grupos, dando origem assim aos 4Ps. O raciocínio seguido por McCarthy era de que as empresas produzem um determinado produto, o qual é alvo de uma promoção, que tem por objetivo comunicar e informar ao consumidor sua disponibilidade em uma determinada praça (ponto de venda, ou local), a um determinado preço. A Figura 2 procura sintetizar este modelo:

I Produto	II Preço	III Distribuição	IV Promoção
Testes e desenvolvimento do produto Qualidade Diferenciação Embalagem Marca nominal Marca registrada Serviços Assistência técnica Garantias	Políticas de preço Métodos para determinação Descontos por quantidades especiais Condições de pagamento	Canais de distribuição Transportes Armazenagem Centro de distribuição	Propaganda Publicidade Promoção de vendas Venda pessoal Relações públicas <i>Merchandising</i> Marca nominal Marca registrada Embalagem

Figura 2 – Composto de *marketing* e suas subdivisões.

Fonte: Adaptado Las Casas (2001, p. 18)

Segundo Boone e Kurtz (1998), a combinação dos 4P's serve como uma mistura de elementos estratégicos que visam atender às necessidades e preferências do público-alvo escolhido por uma empresa. Atualmente, os 4P's são considerados parâmetros básicos de comercialização. Segundo Las Casas (2001), trata-se de ações indispensáveis para o sucesso em qualquer ramo onde o foco seja conseguir clientes. De acordo com Churchill e Peter (2005), cada um dos elementos do composto de *marketing* tem um forte potencial para afetar o processo de compra do consumidor em vários estágios, criando intercâmbios lucrativos, desempenhando, assim, o papel proposto por Kotler (2004).

### 1.1.2 *Marketing* de Relacionamento

Levitt (1983) foi um dos primeiros autores a discorrer a respeito do tema *marketing* de relacionamento, mostrando aspectos relacionados a ações de pós-venda e à necessidade de administrar os relacionamentos com os clientes. Na visão de Baker (2005), não existe uma definição única de *marketing* de relacionamento, uma vez que cada definição é influenciada pelas diferentes tradições de pesquisas e diversas premissas que influenciaram seus autores.

Enquanto a meta do *marketing* de transação é conquistar clientes, a meta do *marketing* de relacionamento é manter clientes (GRÖNROOS, 1995). É fundamental se compreender essa diferença, para se perceber que no *marketing* de relacionamento as ações devem ser elaboradas visando à manutenção dos clientes no médio e longo prazo. O *marketing* de relacionamento permite que as empresas elaborem e promovam ações voltadas aos clientes, a fim de estreitarem seus relacionamentos em relação a seus produtos e serviços. Mckenna (1992) defende que tudo começa com o consumidor, em quem a empresa foca o posicionamento das marcas sob uma nova ótica, a do consumidor. Além disso, no conceito de *marketing* de relacionamento a empresa deve escolher quais são os clientes com os quais deseja manter um relacionamento de longo prazo (Gordon, 2000), o que implica em que a empresa desenvolva percepções significativas e prognósticos sobre o comportamento de clientes selecionados, formule estratégias para os relacionamentos com clientes individuais e crie as habilidades internamente para realizar os bons negócios que os clientes desejam.

Kotler (2003, p.98) afirma que “*o capital de relacionamento é a soma dos conhecimentos, experiência e confiança que a empresa desfruta perante os clientes, empregados, fornecedores e parceiros na distribuição*”. O autor defende que *marketing* de relacionamento existe quando se consegue que os clientes desenvolvam um relacionamento com a empresa. Na concepção do autor, no *marketing* de relacionamento, há um envolvimento muito maior do cliente do que simplesmente comprar o que a empresa está vendendo, há a fidelização dos clientes e o conseqüente aumento da lucratividade. O *marketing* de relacionamento corresponde às ações da empresa voltadas a desenvolver um elo, no longo prazo, que seja eficaz em termos de custos com seus clientes, para benefícios mútuos (Boone e Kurtz , 1998).

O *marketing* de relacionamento está baseado em três premissas, de acordo com Gummesson (2004), que são: relacionamentos, rede e interação. Relacionamentos são contatos entre duas ou mais pessoas, mas eles existem, também, entre pessoas e objetos, símbolos e organizações. Redes são conjuntos de relacionamentos, e interação refere-se a atividades desenvolvidas entre relacionamentos e redes. Assim, o *marketing* de relacionamento, não refere-se apenas à relação com clientes, mas a um sistema complexo, que envolve diversos aspectos interligados, cujas características são os efeitos de longo prazo e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas. Na visão de Gummesson (2004), no *marketing* de relacionamento, o cliente é reconhecido, primeiramente, como um indivíduo, em segundo, como um membro de uma comunidade ou grupo de afinidade e, somente depois disso, como um membro anônimo de um segmento ou uma parcela de uma porcentagem em uma grande massa anônima. Desta forma, quando se pensa em cada cliente, individualmente, traz-se a relevância da comunicação personalizada, propiciada pelo crescente desenvolvimento tecnológico.

Na visão de Cobra e Ribeiro (2000), o *marketing* de relacionamento é a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores por meio da entrega e da alta satisfação, trata-se, assim, de “*uma filosofia empresarial na qual se alcança vantagem competitiva através da habilidade adquirida em relacionar-se com o mercado e atuar sob o conceito de marketing integrado*” (COBRA e RIBEIRO, 2000, p.37). Os autores definem quatro passos importantes para a realização do *marketing* de relacionamento: identificação do cliente, diferenciação do cliente, interação com cada cliente, e customização. De acordo com os autores, o *marketing* de relacionamento tem como objetivo a fidelização, o que requer interações, conectividade e criatividade para que o cliente participe efetivamente da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços.

Segundo Gordon (2000, p.15), “*os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa – não as máquinas que fazem os produtos, os próprios produtos, ou mesmo o capital intelectual inerente às pessoas, as patentes ou o know-how, por mais importantes que estes sejam.*” O autor defende que não existe um padrão único para os relacionamentos, uma vez que eles variam de cliente para cliente. O *marketing* de relacionamento, portanto, pode ser entendido como um “*processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender*”, (GORDON, 2000, p.16). Tal afirmação implica em que a empresa aprenda com os clientes, crie os valores que cada um deseja, o que não implica na criação de valores exclusivos para clientes individuais. Segundo sua percepção, todos os esforços da empresa, e não apenas os oriundos das áreas de vendas ou *marketing*, devem convergir no sentido de construir relacionamentos duradouros, uma vez que, os relacionamentos são bens essenciais da empresa. Assim, ele defende a formação de uma cadeia de relacionamento, que aumente o valor entregue ao cliente final, composta pelos fornecedores, funcionários, distribuidores (varejistas e outros membros dos canais de distribuição), investidores e gestores. “*O marketing de relacionamento procura criar e*

*compartilhar novos valores com cada um desses participantes individuais, já que todos desejam se relacionar com a empresa durante um longo período em uma parceria na qual vários interesses sejam comuns e alinhados*”, (GORDON, 2000, p.17). O *marketing* de relacionamento afeta, ainda, todo o pessoal, tecnologia e processo dentro da empresa. Na visão do autor, o *marketing* de relacionamento deriva dos princípios do *marketing* tradicional, porém pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades dos clientes, de forma competitivamente superior, no modo como atinge os objetivos organizacionais.

### **Retenção e Fidelização de Clientes**

O *marketing* de relacionamento envolve ações com o objetivo de desenvolver a fidelidade entre a empresa e seus clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas idéias, e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer. A literatura sobre *marketing* de relacionamento envolve aspectos que incorporam o grau de fidelização do cliente, bem como na sua retenção pela empresa, uma vez que o objetivo do *marketing* de relacionamento está na construção de laços fortes entre a empresa e seus clientes, para aumentar o conhecimento sobre suas necessidades, melhorar o nível de *feedback* e, conseqüentemente, elevar o grau de lealdade dos clientes. A retenção de clientes é medida pela repetição de um comportamento de compra.

O meio encontrado para fidelizar o cliente é o estabelecimento de uma relação que permite ao fornecedor colocar-se no lugar do cliente. Quando isso acontece, a empresa desenvolve a capacidade de, não só satisfazer as necessidades dos clientes, mas de ir além, antecipando desejos e necessidades. Há uma diferença entre captar clientes, fidelizá-los e retê-los. A captação implica em aumentar a participação de mercado, intensificando-se as transações com mais clientes. Nos processos de retenção, deseja-se aumentar a participação do cliente, fazendo com que ele compre mais do mesmo fornecedor. Já a fidelização dos clientes tem como objetivo conquistar sua lealdade e confiança. Assim, a manutenção e retenção dos clientes ocorrem em decorrência do relacionamento constante e diferenciado. Neste sentido os programas de fidelização têm sido importantes na construção de relacionamentos entre empresas e clientes. A manutenção e retenção dos clientes relacionam-se com a satisfação com os produtos e serviços, ou com seus atributos. À medida que evoluem as empresas, os produtos, os serviços e as necessidades dos clientes, os fornecedores precisam decidir onde investir tempo e recursos, visando o desenvolvimento de relacionamentos duradouros (SVIOKL e SHAPIRO, 1994).

A fidelização do cliente integra o processo do *marketing* de relacionamento, o qual se inicia com a preocupação com o cliente interno (empregados da empresa), passa pela qualidade total do serviço, e termina com o pós-venda, que é uma importante ação para a conquista da fidelidade do cliente externo (BOGMANN, 2000).

#### **1.1.3 Marketing de Serviços**

Os serviços têm adquirido uma grande importância como diferencial competitivo (SIQUEIRA, 2005). Kotler (2000) entende que serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra, e que não resulta em propriedade. Já para Lovelock e Wright (2001), serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada pelo cliente.

Gianesi e Correa (*apud* SIQUEIRA, 2005) lembram que, para competir melhor, as empresas ampliam seus produtos, ou seja, criam opções estratégicas de oferta que agregam serviços

(apoio ao projeto, assistência técnica, crédito) e aumentam o valor percebido (distribuição, instalação, treinamento ao consumidor, consultoria, manutenção e reparos) de seus produtos. Para Kotler (2000), mesmo empresas que tenham produtos como base devem fornecer serviços pós-vendas aos seus clientes. Para fornecer o melhor suporte, o fabricante, ou comerciante, deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. O *mix* de serviços inclui tanto os serviços de pré-venda (que facilitam e aumentam o valor dos serviços) quanto os de pós-venda (departamentos de atendimento ao cliente, serviços de reparo e manutenção). No caso do setor supermercadista, tem-se verificado as atividades de entrega como forma de agregar valor aos produtos comercializados. Desta forma, muitos serviços, originalmente criados para auxiliar produtos tangíveis, passam a serem oferecidos como atividades geradoras de lucro para as empresas.

Segundo Gracioso (2001), é missão de toda e qualquer empresa no mercado tentar vencer a 'competição', o que se torna possível pela elaboração de um plano estratégico de mercado. No processo de formulação dos objetivos e estratégias, o autor orienta a empresa a analisar simultaneamente os fatores ambientais (sócio-econômicos e culturais); seus fornecedores (procurando estabelecer interesses comuns); seus concorrentes (pontos fortes e fracos); revendedores; e, finalmente, o mercado (usuários ou consumidores), atentando sempre para o seu perfil e suas expectativas. Assim, segundo o autor, uma vez entendido o ambiente competitivo, passa-se às várias etapas da análise, dentre as quais à formulação estratégica.

## 1.2 Classificações das Empresas

Atualmente, existem diversas empresas que atuam no ambiente competitivo, e, para diferenciá-las, é necessário o uso de classificações. As classificações variam de acordo com o setor, ramo de atividade, porte ou tamanho das empresas, levando-se em conta, nestes casos, o número de funcionários ou faturamento. No Brasil, segundo o Estatuto do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), datado de 1999, nas classificações das empresas referentes às receitas brutas anuais, cada estado tem seu enquadramento, referente à situação fiscal e econômica. Além deste critério, há um segundo, que se baseia no número de funcionários, conforme expresso na Figura 3, a seguir:

Porte	Empregados
<b>Microempresa</b>	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
<b>Empresa de Pequeno Porte</b>	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
<b>Empresa de Médio Porte</b>	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
<b>Empresa de Grande Porte</b>	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

**Figura 3 – Classificação das empresas quanto ao porte.**

Fonte: Sebrae (classificação usada pela área de pesquisas do Sebrae, 2006).

## 1.3 Empresas Familiares

Segundo Ricca (2005), a maior parte das empresas começam com idéias, empenho e investimentos de pessoas empreendedoras e seus parentes. São casais que unem forças e economias para começarem um desafio ou um sonho, irmãos e irmãs que aprendem o negócio dos pais desde cedo, ficando atrás de balcões observando o trabalho, visualizando a continuidade de um empreendimento e o sucesso na passagem dos negócios de pais para filhos. Dessa forma, as empresas familiares constituem-se na forma de negócio predominante no mundo. Conforme o autor, as estimativas mais conservadoras colocam que, de 65% a 80%

das empresas no mundo, são controladas por famílias, sendo que várias delas estão entre as maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo. Nos Estados Unidos, por exemplo, as empresas familiares são responsáveis por metade do PIB (Produto Interno Bruto) e também empregam metade da força de trabalho. Na Europa, dominam o setor de pequenas e médias empresas e, na América Latina, os grupos constituídos e controlados por famílias dominam a maioria dos setores industriais.

O principal problema enfrentado por empresas familiares envolve a sucessão (RICCA, 2005). Duas vertentes podem surgir, a possibilidade de uma nova perspectiva de atuação ou o fim de uma empresa pela falta de profissionalismo. Também são constatados vários problemas com relação à gestão dessas empresas. As empresas familiares devem buscar o profissionalismo, onde o primeiro passo não está, conforme o autor, em contratar administradores profissionais que não pertençam à família, mas sim na postura e atitude que a família assume em relação à profissionalização.

## **2. PANORAMA GERAL DO SETOR DE SUPERMERCADOS**

Segundo a APAS (2006), o setor de supermercados, também denominado auto-serviço de alimentos, foi um dos setores do comércio varejista que mais cresceu nos últimos anos, contando com diversos modelos de negócios, como mini-mercados, lojas de variedades, cooperativas varejistas, entre outras denominações. A partir dos anos 70, de acordo com a mesma instituição, o mercado brasileiro passou a seguir tendências mundiais, com o surgimento de cooperativas varejistas de pequeno porte. No início da década de 80, surgiram as lojas de sortimento limitado e, mais recentemente, surgiu a tentativa de reproduzir os modelos de pequenos varejos em cadeias e a formação de grupos por meio de franquias.

O faturamento do setor, em todo o território nacional, chega a 106,4 bilhões de reais, dos quais, segundo a APAS (2006), 42 bilhões encontram-se centrados no Estado de São Paulo. Pelo Brasil, espalham-se 72.884 lojas neste segmento, somando 18,4 milhões de metros quadrados de área total e 169.583 unidades de *check-outs*. Além disso, conforme a APAS (2006), o setor de supermercados também oferece um grande número de empregos diretos, totalizando 800.922 postos de trabalho, em todo o Brasil.

O setor supermercadista da Grande São Paulo é referência em todo o Brasil, por incorporar alta tecnologia e aplicar técnicas comerciais e administrativas refinadas na gestão dos negócios. Entre tais técnicas, pode-se citar a abertura de lojas aos domingos, que atingem 76,4% das lojas e as entregas em domicílio, que são praticadas por 90% das lojas (APAS, 2006).

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.**

Este trabalho teve como objetivo compreender as estratégias mercadológicas de pequenos e médios supermercados familiares, sediados na zona oeste da Grande São Paulo, a fim de entender como os proprietários se orientam mercadologicamente neste setor. Como objetivos específicos, buscou-se identificar a adoção de ações de *marketing* pelos gestores dos pequenos e médios supermercados familiares, entender a importância do *marketing* de relacionamento como diferencial competitivo neste setor e identificar a aplicação do *marketing* de serviços nos estabelecimentos analisados.

### **Método de Pesquisa**

Segundo Richardson (2007), o método de pesquisa determina a escolha dos procedimentos sistemáticos para as descrições e explicações dos fenômenos a serem estudados, e é



responsável, também, pela limitação do problema de pesquisa e, conseqüentemente, pela fundamentação das teorias existentes.

Na realização deste trabalho, utilizou-se, primeiramente, o método de pesquisa qualitativo, com a realização de entrevistas pessoais junto a cinco (5) gestores de pequenos supermercados familiares sediados na zona oeste da Grande São Paulo. As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro composto por seis questões, baseado no referencial teórico analisado. As entrevistas duraram em torno de 40 minutos, foram gravadas e transcritas. Em seguida, foi realizada a análise de conteúdo, a qual possibilitou a formação de um questionário quantitativo.

O questionário quantitativo gerado foi então aplicado a cinquenta (50) gestores de pequenos supermercados familiares sediados na zona oeste da Grande São Paulo. Após a aplicação, os questionários foram tabulados e os dados foram analisados utilizando-se estatística descritiva

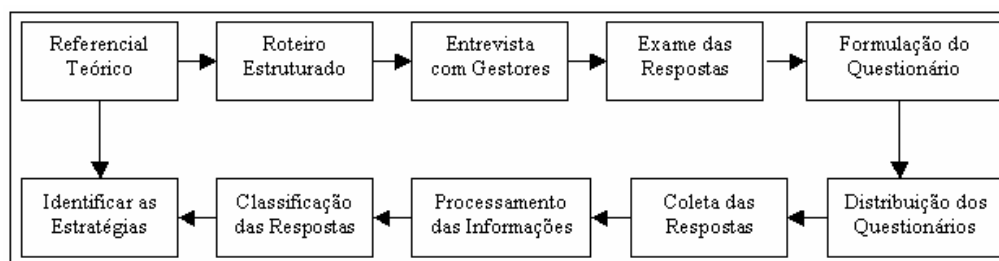
### Universo e Amostra da Pesquisa

Segundo Barros e Lehfeld (2000), universo da pesquisa diz respeito ao conjunto, à totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo. O universo deste estudo compreendeu os pequenos supermercados familiares sediados na Zona Oeste da Grande São Paulo. A amostra utilizada caracteriza-se como não probabilística, uma vez que, os elementos foram selecionados de forma acidental ou intencional. Foram escolhidos intencionalmente, cinco gestores de determinados supermercados, que estão no mercado há mais de dez anos, para responder às entrevistas; e, posteriormente, a aplicação dos questionários ocorreu ao acaso, de acordo com a ocasião em que os gestores dos supermercados foram encontrados.

### Instrumentos de Coleta de Dados

Este trabalho contou com instrumentos qualitativos e quantitativos para a coleta de dados, partindo primeiramente de um roteiro de perguntas estruturado a partir do referencial teórico, de entrevistas realizadas com alguns gestores dos supermercados, e, após a coleta desses dados, foi iniciada a aplicação de questionários. A finalidade da coleta dessas informações foi compará-las com o referencial teórico levantado anteriormente com o objetivo de identificar as estratégias mercadológicas adotadas pelos gestores dos pequenos supermercados familiares sediados na zona oeste da Grande São Paulo.

A metodologia e a utilização dos instrumentos de coleta de dados podem ser melhor entendidos pela Figura 4 a seguir.



**Figura 4 – Utilização dos Instrumentos de Coletas de Dados.**

Fonte: Elaborado Pelos Autores do Trabalho.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Para uma maior compreensão do leitor, a análise dos dados foi dividida em duas partes: a análise dos roteiros de perguntas e do questionário quantitativo. O roteiro de perguntas foi analisado pela comparação de todas as respostas obtidas gerando, desta forma, um texto conjunto, onde são demonstrados os pontos de vista dos gestores de todos os supermercados analisados. O questionário quantitativo foi tabulado e analisado matematicamente pelo confronto dos resultados obtidos com o referencial teórico proposto. A seguir serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas. Devido a uma questão de confidencialidade, garantida aos entrevistados, as empresas serão designadas como sendo: A; B; C; D e E. Dentre os entrevistados, B, C, e D tem grau superior completo, sendo formados em Administração de Empresas, Química Industrial e Direito, respectivamente. Já A e E não concluíram o ensino superior.

##### 4.1 Análise dos dados qualitativos

1. *A primeira questão, dizia respeito ao marketing de relacionamento, mais especificamente, aos mecanismos de fidelização ao cliente. Foi indagado aos gestores se eles realizavam alguma ação para fidelizar seus clientes. Como resposta, obtiveram-se, resumidamente, as seguintes informações:*

A acredita que todo o seu movimento “*está relacionado aos preços baixos e ao fato de trabalhar com cartões de crédito*”, no que B concorda, mas complementa que “*ter um local privilegiado e um clima de amizade são essenciais*”. C, além de citar o seu tratamento especial, onde “*trata os clientes como amigos*”, acrescenta que o fato “*de dar crédito aos clientes é algo que diferencia*”. D afirma dar um “*tratamento de amigo mesmo*” como forma de fidelização, ao contrário de E, que afirma somente utilizar “*campanhas promocionais*”.

2. *A segunda questão estava relacionada ao composto de marketing. Nesta ocasião os gestores foram questionados em relação à comparação às estratégias de grandes redes. As respostas obtidas indicam que:*

Com relação à oferta de produtos na loja, A e B concordam que é preciso se basear nos grandes supermercados, copiando-os e, obviamente, fazendo ressalvas quanto à quantidade, o que é contrário à opinião de D, que só se baseia “*nos pedidos dos clientes e experiências com produtos novos*”, no que C e E também são a favor. Todos concordam, no entanto, que a margem de lucro é muito baixa, principalmente em produtos de cesta básica, comumente comprados e que são lançados nos jornais de ofertas. Já em alguns produtos específicos e supérfluos podem ser praticadas maiores margens de lucro.

3. *Ainda em relação ao composto de marketing, questionou-se sobre a decisão de oferecer produtos de baixo custo ou atendimento diferenciado e um preço mais alto:*

Entre baixo custo ou uma diferenciação no atendimento, A é o único a defender que “*não tem como ser diferente, por isso sou sempre pelo baixo custo*”, e C é o único a se dedicar a trabalhar com um preço “*um pouco mais caro*”, já B, D e E justificam que, nesse ramo de atividade, as duas coisas são essenciais, ou seja, ter o mais baixo custo possível e tentar prestar serviços diferenciados.

4. *Esta questão versava sobre as vantagens de ser pequeno e de poder diferenciar-se dos grandes supermercados:*

Todos temem a concorrência de algum supermercado ou grande rede, que possa se instalar perto, mas defendem que há suas diferenças e, assim, vantagens para o cliente, tais como o “*conhecimento*” que os clientes têm na loja, citado por B e “*uma certa exclusividade... alguém que confie nele, coloque crédito na sua palavra*”, citado por D. Todos eles, de um modo geral

creditam a vantagem do supermercado de maior porte ao preço mais baixo e dos pequenos mercados ao “*contato com o cliente*”.

5. *Questionou-se ainda sobre a atitude de pequenos supermercados adotarem estruturas de processos semelhantes aos dos grandes supermercados:*

Houve uma unanimidade de que os pequenos não podem utilizar todos os diferenciais oferecidos pelos grandes supermercados, tais como horários estendidos. Porém, acreditam que podem copiar algo mas “*lembrando sempre que somos pequenos*”, como disse C e “*devemos nos adequar ao nosso tipo de estabelecimento*”, conforme D “*respeitando nossa estrutura e nossas características*”.

6. *Finalmente, questionou-se aos gestores, sobre o que eles acreditavam constituir a “chave do sucesso” nesse setor:*

Para se alcançar o sucesso C, D e E citam como grande responsável o comprometimento de todos os envolvidos, como funcionários e os gestores, dando grande ênfase no empenho e apoio da família. B acredita que o “*conhecimento do ramo e o trabalho honesto*” são atributos necessários e A credita o sucesso ao “*preço baixo e respeito aos clientes*”.

#### 4.2 Resultado do Questionário Quantitativo

O questionário quantitativo abordava basicamente as mesmas variáveis de pesquisa da entrevista qualitativa, porém, com uma maior profundidade. Desta forma, foram elaboradas trinta e três questões. As informações seguintes sintetizam as informações obtidas através da aplicação dos questionários.

Inicialmente, na Tabela 1, apresenta-se a caracterização da amostra quanto ao perfil dos gestores, no que tange à escolaridade e o perfil de seus supermercados no que se refere a tempo de atuação no mercado, número de funcionários e de *check-outs*, e metragem da área de vendas.

**Tabela 1 – Perfil da Amostra**

<b>Atuação no mercado</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Menos de 5 anos	14	28,00%
5 a 10	23	46,00%
11 a 15	4	8,00%
16 a 20	6	12,00%
Mais de 20 anos	3	6,00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>
<b>Funcionários</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
1 ou 2	6	12,00%
3 a 5	19	38,00%
6 a 10	13	26,00%
11 a 15	4	8,00%
16 a 20	8	16,00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>
<b>Check - outs</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
1	13	26,00%
2	18	36,00%
3	10	20,00%

4	4	8,00%
Mais de 5	5	10,00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>
<b>Área de vendas</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Menos de 50m <sup>2</sup>	2	4,00%
51 a 100m <sup>2</sup>	13	26,00%
101 a 150m <sup>2</sup>	11	22,00%
151 a 200m <sup>2</sup>	24	48,00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>
<b>Escolaridade</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Fundamental Incomp.	2	4,00%
Fundamental	8	16,00%
Médio Incomp.	1	2,00%
Médio	25	50,00%
Superior Incomp.	10	20,00%
Superior	3	6,00%
Pós-Grad.	1	2,00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores

Quanto ao perfil dos entrevistados, nota-se que apenas 8% deles possui curso superior completo. Quanto ao perfil de seus supermercados, 76% possuem até 10 funcionários e 82% têm até três *check-outs* e 74% desses supermercados estão atuando no mercado há menos de 10 anos. A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos nas questões referentes às estratégias mercadológicas utilizadas pelos gestores.

No que se refere a questões relativas a *marketing* de relacionamento e fidelização de clientes, constatou-se que 84% dos entrevistados concordam que o *fator amizade* é decisivo para os negócios, já 94% concordam que o *bom atendimento* é vital. Com relação a outros serviços mais específicos, onde a diferenciação seria mais visível, mas também acumularia mais gastos, os pesquisados não foram tão enfáticos. No quesito *variedade de produtos*, 80% concorda que é decisivo para a fidelização dos clientes. Já sobre a utilização de *cartões de fidelidade*, 60% apóiam a iniciativa.

Menos da metade (42%) dos gestores entrevistados concordam com a prestação de serviços extras. Em relação à complexidade no aumento de serviços como uma tentativa de fidelizar o cliente, 78% dos entrevistados *discordam da afirmação de que é fácil tornar um cliente fiel por meio da prestação de serviços*. Boa parte dos entrevistados (74%) cita, como *motivo dessa dificuldade, o grande número de concorrentes e os custos envolvidos nesses serviços extras*.

A afirmação de Ohmae (1988) de que o ponto mais básico na estratégia deve ser atenção total aos clientes e às suas necessidades, foi confirmada na pesquisa, onde 88% dos gestores afirmam serem *influenciados pelas opiniões de clientes*. Já 48% deles afirmam que são *influenciados principalmente por grandes redes de supermercados, buscando copiar suas estratégias no mercado*.

Dentre os gestores entrevistados, 78% são *preocupados em agradar os clientes, e concordam que devem ter uma grande variedade de produtos, mesmo com pouco espaço físico*, por isso 62% também concordam que *a falta de espaço físico é extremamente prejudicial para a exposição de todos os produtos*. Seguindo o problema de pouco espaço físico para muitos produtos, 66% *mudam a disposição de produtos com frequência e experimentam novas opções, para otimizar a capacidade física da empresa*, que, segundo Lovelock e Wright (2001), é o grande problema do serviço que tem contato direto com o cliente.

Em relação à variável preço, 62% dos pesquisados concordam que *os preços cobrados pelas grandes redes influenciam os preços praticados em suas lojas*. No que se refere à relação com a concorrência entre os pequenos mercados, 44% dos entrevistados acreditam que a retaliação é válida quando o assunto é preço, ao contrário de 30% dos gestores que discordam dessa posição. No entanto, mesmo com essas posturas diferentes, 78% *concordam que o cliente conhece os preços e que, por isso, estes não podem ser muito diferentes entre os concorrentes diretos*.

Em relação ao crescimento da concorrência, 94% *acreditam que a concorrência só tende a aumentar*, e 54% concordam com a afirmação de que *o mercado está saturado*, seguindo essa tendência. *A solução de investir e estruturar bem a empresa para inibir e vencer a concorrência foi aceita* por 82% de todos os pesquisados. Sobre a concorrência contra as grandes redes, 88% dos pesquisados *acreditam que a força dos pequenos mercados é o contato direto dos proprietários com sua clientela*, e somente 46% acredita que, para evitar essa concorrência, os pequenos mercados devem absorver os processos realizados pelos grandes supermercados. Versando sobre o mesmo tema, 54% dos pesquisados *temem o avanço das grandes redes sobre os pequenos mercados* ao contrário de 28% que não acredita que a compra e agregação de pequenos mercados seja uma estratégia dos grandes supermercados.

Com relação ao poder de barganha dos fornecedores, 66% dos gestores *acreditam que os fornecedores perderam poder* por causa da atividade das associações de compra, onde 60% dos pesquisados concordam com sua funcionalidade, mas somente 50% acham ideal associar-se a alguma delas, fato este justificado entre outros fatores pela observação de 68% dos gestores, de que os líderes dessas associações são os que levam mais vantagens. Já com relação ao poder de barganha dos consumidores, 90% *concordam que os clientes ganharam mais força e ficaram mais exigentes*, exatamente por isso, 48% não concordam com a afirmação de que o cliente prefere quantidade ao invés de qualidade, contra somente 30% que concordam com tal afirmação.

No que tange à gestão do negócio, 70% dos entrevistados *não concordam com a afirmação de que qualquer pessoa possa gerir um comércio com êxito* e 88% deles *acreditam que os funcionários devam fazer cursos para melhorar o seu desempenho no atendimento ao cliente*. Conforme 94% dos entrevistados, *o comprometimento de todos os empregados é fundamental para o sucesso da empresa*. E 84% dos gestores pesquisados *concordam que contratar as pessoas certas é fundamental, bem como fazê-las trabalhar com seu máximo empenho e motivação*. Mas 48% dos pesquisados não acreditam que motivar os funcionários seja algo simples e fácil de se fazer.

Segundo Ricca (2005), a maior parte das empresas começam com idéias, empenho e investimentos de pessoas empreendedoras e seus parentes. No caso dos gestores entrevistados, 94% *afirmam que a empresa mantém sua estrutura familiar inicial*.

## 5. CONCLUSÕES

Como resultado da pesquisa, foi possível perceber a adoção das ações de *marketing* pela maioria dos gestores pesquisados de pequenos supermercados familiares sediados na região oeste da Grande São Paulo. Os entrevistados procuram conhecer as variáveis ambientais que atuam em suas empresas e procuram reagir estrategicamente a elas, mesmo conhecendo suas limitações, e procurando adequar suas ações ao tamanho de seus negócios.

Vale lembrar que os resultados da pesquisa apontam para a importância do atendimento e do contato direto com os clientes na tentativa de tornar os clientes fiéis, mas ao mesmo tempo, nota-se a preocupação dos entrevistados em copiar as estratégias das grandes redes, e de se adequarem a suas pressões em termos de preços competitivos.

Em relação ao *marketing* de serviços, foram identificadas algumas ações, que, muitas vezes, são freadas por questões de custos. Já o *marketing* de relacionamento aparece como um diferencial competitivo, importante também para lidar com as grandes redes, mesmo sabendo do poder que elas exercem no mercado.

Deve-se lembrar que este estudo apresentou caráter exploratório e que foi utilizada uma amostra não probabilística e que, portanto, não pode ser tratado como um trabalho conclusivo. Sugere-se a realização de novas pesquisas que objetivem traçar outras características que permitam compreender os aspectos relativos à gestão dos pequenos supermercados familiares e suas estratégias no mercado.

## 6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.

- APAS - Associação Paulista de Supermercados:** Material fornecido via e-mail por consultores da empresa., 2006.
- BAKER, M. (org.). **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Makron, 2000.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.
- BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Marketing Contemporâneo.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- CHURCHILL JR., G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- \_\_\_\_\_ **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M; RIBEIRO, A., **Marketing: Magia e Sedução.** São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2000.
- COSTA, S. F. **Método Científico: os caminhos da investigação.** São Paulo: Harbra, 2001.
- DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva.** São Paulo: Campus, 1999.
- DENCKER, A. de F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas.** São Paulo: Futura, 2001.
- GRACIOSO, F.. **Marketing Estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GORDON, I. **Marketing de Relacionamento – estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los sempre.** São Paulo: Futura, 2000.

- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**. Chichester, UK: Wiley, 1995.
- GUMMESSON, E. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n. 2, p.136-148, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. Cincinnati, Ohio: International Thompson Publishing, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber..** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- \_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- \_\_\_\_\_; CACERES, R.C. L'Orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? **Recherche et Applications on Marketing**, v. 21, no. 2, 2006.
- LAS CASAS, A.L.. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEVITT, T. *The Globalization of Markets*. **Harvard Business Review**, n. 61, p. 92-102, May/Jun, 1983.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- RICCA, J.L., disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) acesso feito no dia 10 de dezembro de 2005.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANDHUSEN, R.L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SEBRAE – **Estatuto do Sebrae**, São Paulo 1999.
- SIQUEIRA, A.C.B. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SVIOKLA, J.J., SHAPIRO, B.P. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- VILLELA A.; AMADEO, E, Projeto Nacional de Desenvolvimento para Micro e Pequenas Empresas. Rio de Janeiro: Séries Fundação Sriedrich Ebert, 1994.