

Marketing de Varejo em Ambiente Competitivo: Estratégias Adotadas por Pequenos Varejistas Supermercadistas da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG

Hudson Soares Moreira¹
Caissa Veloso e Sousa²
Marcia Athayde Moreira³

Resumo: O objetivo geral desta pesquisa foi o de analisar a importância atribuída pelo pequeno varejista supermercadista às estratégias de marketing identificadas na literatura, assim como o grau de utilização dessas estratégias, a fim de garantir a satisfação de seus clientes e a competitividade da empresa no mercado. Para a realização da pesquisa foi utilizado o estudo de múltiplos casos com três empresários proprietários de pequenos supermercados na região metropolitana de Belo Horizonte, tendo sido utilizados como instrumento de pesquisa a entrevista com base em um roteiro estruturado, a observação e a análise de documentos. Conclui-se que os empresários entrevistados demonstraram conhecer as estratégias de marketing pesquisadas, reconhecendo sua importância, mas em alguns casos não as utilizam, e que é necessário uma adaptação à realidade do mercado e maiores investimentos em treinamento e capacitação dos próprios empresários e seus empregados.

Palavras-chave: empreendedores. Pequeno varejo supermercadista. Estratégias de marketing. Competitividade.

1 Introdução

Os pequenos varejistas supermercadistas do Brasil estão em desvantagem quando comparados com as grandes lojas, pois, em relação a questões legais, tais como questões fiscais e tributárias, de higiene e vigilância sanitária, estão sujeitos às mesmas exigências dos grandes supermercados e em relação a elementos de competitividade, tais como poder de barganha junto aos fornecedores, acesso a capital de terceiros, qualificação e retenção de mão de obra, o cenário se mostra desfavorável para os pequenos.

É nesse contexto que o pequeno varejista supermercadista precisa inovar em estratégias de marketing de varejo para se manter competitivo, no segmento supermercadista a busca por novos formatos, novas estratégias e ações localizadas são cada vez mais necessárias e constantes diante da realidade atual de concorrência enfrentada.

Na visão de Borges (2001) o setor supermercadista, mais do que nunca, tem o compromisso e o desafio de criar mecanismos de atratividade e interatividade no ponto

¹ Mestrando em administração de empresas. Faculdade Novos Horizontes. E-mail: hudson.moreira@mestrado.unihorizontes.br

² Doutora em administração de empresas. Faculdade Novos Horizontes. E-mail: caissa.sousa@mestrado.unihorizontes.br.

³ Doutora em controladoria e contabilidade. Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: mathayde@face.ufmg.br.

de venda, visando a conquista, a retenção e a fidelização de sua clientela. Nesse processo a busca pela melhor localização, pelo mix ideal de produtos e serviços a preços competitivos passam a ser o desafio para os empresários a fim de garantir a satisfação de seus clientes e a manutenção da empresa no mercado.

Nesse contexto que se define a questão que motiva essa pesquisa: quais as estratégias de marketing adotadas pelos pequenos supermercadistas da região metropolitana de Belo Horizonte diante da competitividade atual percebida?

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar a importância atribuída pelo pequeno varejista supermercadista às estratégias de marketing identificadas na literatura, assim como o grau de utilização dessas estratégias, a fim de garantir a satisfação de seus clientes e a competitividade da empresa no mercado. Nesse processo será dada ênfase às ações estratégicas focadas na localização, na divulgação, no mix de produtos e serviços e precificação.

Justifica-se essa pesquisa por acreditar que é possível direcionar seus resultados para a compreensão da realidade dos pequenos supermercadistas, além do que, observou-se o reduzido número de estudos disponíveis sobre o assunto, o que aumenta a motivação para a pesquisa que será mais uma contribuição para os próprios empresários, pesquisadores e outras pessoas interessadas no assunto.

Esta pesquisa está estruturada em cinco tópicos. Iniciando com essa introdução, contendo a questão de pesquisa, o objetivo geral e a justificativa. O segundo tópico se dedica a revisão de literatura, enquanto o terceiro tópico descreve a metodologia de pesquisa. No quarto tópico são apresentados os resultados da pesquisa empírica e o quinto e último tópico finaliza o artigo com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor varejista supermercadista

A *American Marketing Association* citada por Las casas (2000, p. 17), define o varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes e outros distribuidores e vende diretamente ao consumidor final. Henry Richther (1954) também citado por Las Casa (2000, p.17), define varejo como “[...] o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidade menor ao consumidor final”. Independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, trata-se de comercialização a consumidores finais (LAS CASAS, 2000).

Em relação ao formato do varejo supermercadista, Las Casas (2000) classificou as lojas pela área de vendas em metros quadrados, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro1. Classificação dos formatos das lojas de varejo.

Forma to das Lojas	Área de vendas/m ²	úmero médio de itens	N de vendas não alimen- tos	N de check outs	Seções
Loja de conveniência	50 - 250	1 .000	3	1-2	Mercearia, bazar, frios e laticínios, <i>snacks</i> .
Super mercado compacto	300 - 700	4 .000	3	2-6	Mercearia, bazar, hortifrut, carnes e aves, frios e laticínios.
Super mercado convencional	700 - 2500	9 .000	6	7-20	Mercearia, bazar, hortifrut, carnes e aves, frios e laticínios, peixaria, padaria.
Hiper mercado	7000 - 16000	4 5.000	0	55-90	Mercearia, bazar, hortifrut, carnes e aves, frios e laticínios, peixaria, padaria, têxtil e eletrônicos.

Fonte: Adaptado de Las Casas (2000).

Para Las Casas (2006) as mercearias combinadas com açougue ao implantarem o autosserviço resultaram em supermercados que adicionaram itens fora do ramo alimentício, acompanhando a tendência de conveniência para compras. Já os hipermercados tiveram crescimento expressivo na primeira década do século XXI, sendo que a característica de um hipermercado é a existência de seções, tais como: mercearia, hortifrut, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, têxtil, eletro eletrônicos entre outras.

Las Casas (2000) argumenta ainda que os supermercados surgiram nos Estados Unidos na década de 30, enquanto que no Brasil os supermercados apareceram na década de 50 sendo uma, entre as pioneiras no sistema *self service*, as Lojas Americanas, inaugurada em 1952 no Rio de Janeiro. O autor atesta uma tendência dos grandes supermercados se transformarem em hipermercados, uma mistura de supermercados com lojas de descontos, que vendem produtos alimentícios, material de limpeza, eletrodomésticos, artigos esportivos, entre muitos outros produtos (LAS CASAS, 2006).

Luciano Filho *et al.* (2006) argumentam que a abertura do mercado brasileiro em 1990 e a estabilização econômica em 1995 favoreceram a expansão das redes de supermercados nacionais e a implantação de grandes redes supermercadistas mundiais no Brasil. Essa nova dinâmica fez com que os pequenos varejistas supermercadistas se defrontassem com uma nova situação de competitividade e buscassem estratégias e recursos para garantir sua permanência no mercado (WILDER, 2003).

De acordo com dados coletados na Associação Mineira de Supermercados (AMIS) em 2012 o número total de pontos de vendas (supermercados) em Minas Gerais era de 6840, sendo 83 razões sociais cadastradas na AMIS (uma razão social pode ter várias lojas). Das 83 empresas associadas à AMIS, 33 são classificadas como pequenas empresas com até 49 empregados, conforme classificação do SEBRAE (2012), o qual estabelece que a pequena empresa não deve ter mais do que 99 empregados para os ramos indústria e construção civil, ou 49 empregados nos ramos de comércio e serviços.

As 33 empresas cadastradas representam o universo dos pequenos varejos supermercadistas cujas principais características são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Características do pequeno varejo supermercadista em MG.

Dados do Setor	Míni mo	Média	Medi ana	Máximo
Número de <i>Check Out</i>	1	3,6	3	7
M ² por loja	100 m ²	383 m ²	355 m ²	900 m ²
Número de Empregados	3	18,2	14	45
Faturamento por Loja	R\$ 117.000	R\$ 3.007.456	R\$ 252.000	R\$ 9.364.228
Faturamento por <i>Check Out</i>	R\$ 70.000	R\$ 817.987	R\$ 698.690	R\$ 2.341.057
Faturamento por Funcionário	R\$ 27.998	R\$ 158.519	R\$ 161.236	R\$ 295.910
Faturamento por m ²	R\$ 700	R\$ 8.346	R\$ 7.256	R\$ 22.667
Funcionários por <i>Check Out</i>	1,5	4,9	5	11
Funcionários por 100 m ²	1,3	4,8	4	11
<i>Check Out</i> por Loja	1	3,4	3	7
M ² por <i>Check Out</i>	50 m ²	114 m ²	110 m ²	200 m ²

Fonte ABRAS (2012).

Por meio do Quadro 2 observa-se que o pequeno varejo supermercadista se organiza em lojas que variam de 100 m² até 900 m², tendo em média 3,6 *check outs* por loja e 18,2 empregados por supermercado. Os pequenos varejos faturaram em 2011 em média um pouco mais de três milhões de reais por ano, sendo que a loja que teve o menor faturamento faturou 117 mil reais, enquanto que a loja que mais faturou, superou o faturamento de nove milhões.

Os números absolutos permitem o cálculo de índices de produtividade, como o faturamento médio por *check out*, de aproximadamente 818 reais mil por ano, enquanto que o faturamento médio por empregado foi de 158,5 mil reais e o faturamento médio por metro quadrado foi de aproximadamente oito mil reais. Observa-se também que os pequenos varejos possuem, na média, um *check out* a cada 114 m² de loja, e aproximadamente 5 funcionários por *check out*.

De acordo com a AMIS (2012) o crescimento projetado do setor para o ano de 2103 é de 4%, número superior às previsões de crescimento da economia do País. Com esse avanço, setor deve fechar o ano com faturamento na ordem de R\$ 13,7 bilhões, com geração de 8 mil novos postos de trabalho, chegando a empregar 156 mil pessoas no setor. Outra informação importante é a de que cerca de 70% dos supermercados estabelecidos em Minas Gerais são de pequeno e médio porte.

2.2 Competitividade

A competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos que são capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência (PORTER, 1993). Conforme Machado (2004)

competitividade é uma palavra que vem ao longo da história acompanhando a economia e agora vem recebendo mais destaque na atualidade. As empresas estão à procura de vantagens frente aos seus concorrentes, pois as perspectivas são de um futuro cada vez mais competitivo.

Essas perspectivas de futuro próximo, identificadas pelas tendências do mercado, selecionarão os fornecedores dos produtos e serviços enquanto que os clientes elevarão gradativamente seus padrões de exigências, e cada vez mais será necessário dar atendimento personalizado com preços competitivos para que o cliente se mantenha fiel (MACHADO, 2004).

Com o aumento da competitividade entre as empresas e os esforços na busca pela redução dos custos, cada vez mais se torna necessário a adoção de estratégias diferenciadas associadas à produção e comercialização de bens e serviços. Nesse sentido, é fundamental que o tomador de decisão conheça bem ferramentas que possam auxiliá-lo nessa difícil tarefa.

Ressalta-se que ainda na visão de Machado (2004) “[...] todo e qualquer produto e serviço é reflexo da aceitação pelo público alvo”. Essa relação é regida pelo mercado que controla o nível de satisfação de quem consome e o desempenho e habilidade de quem vende.

Nesse sentido, avaliar a competitividade requer aprofundar no estudo das estratégias empresariais necessárias para adquirir vantagens competitivas. Esta pesquisa, focada no universo das pequenas empresas, destacam-se quatro estratégias: Estratégia de localização, divulgação, definição do *mix* e precificação.

2.3 Estratégias de localização

O primeiro grande desafio do empresário no estabelecimento de uma loja de supermercado é a decisão pelo local em que pretende instalar o novo empreendimento (BORGES, 2001). Para Kotler (1998) a localização é a chave para o sucesso empresarial.

Borges (2001) argumenta que muitos empresários costumam fazer avaliações preliminares sobre a atratividade de cada novo ponto baseados nas suas próprias experiências pessoais, estimando a capacidade de cada alternativa em atrair clientes e realizar vendas. Nesse sentido, Borges (2001) admite a importância de se ter uma estratégia de localização bem definida e elenca fatores determinantes para a viabilidade de um negócio no ramo supermercadista:

- O potencial da demanda, com a identificação da população e renda da área de influência, bem como a densidade da demanda;
- O tráfego de pedestres, pela quantidade e perfil das pessoas que transitam pelo local;
- 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;
- A facilidade de estacionamento e número suficiente de vagas para clientes;
- Os concorrentes, medidos pela quantidade e capacidade competitiva;
- As características e vocação da região para lojas mais sofisticadas ou populares;

- A compatibilidade com outros varejistas, pela análise da composição do varejo existente próximo do ponto escolhido;

Possuir de forma clara as estratégias de localização é condição importante porém não suficiente para que o pequeno varejo supermercadista tenha maior possibilidade de se manter no atual mercado altamente competitivo. Nesse sentido, precisa ser proativo e buscar outras estratégias, tais como estratégias de divulgação de seu negócio, a fim de garantir o sucesso do empreendimento.

2.4 Estratégias de divulgação

À medida que a concorrência se intensifica, torna-se maior a necessidade de divulgação dos produtos ou serviços. Para o pequeno varejista investir em propaganda pode parecer mais atrativo por dar a impressão de proporcionar um retorno rápido. Para Kotler (1998, p. 534) “[...] a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo” ou ainda segundo Kotler (2000, p.584) “[...] a propaganda é capaz de produzir grande efeito sobre as vendas simplesmente pela repetição dos anúncios e comerciais”. A propaganda e as promoções juntas desempenham papel fundamental na criação de valor para o cliente. A propaganda se torna importante por informar aos clientes sobre os produtos e ativando a necessidade de comprá-los.

Ainda de acordo com Kotler (2000), o composto do mix de comunicação se compõe pelas seguintes ferramentas: propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, patrocínio, merchandising, promoção de vendas, venda pessoal e marketing direto. Nesse sentido, Borges (2001) através de análise empírica, verificou que a utilização das ferramentas do mix de comunicação se baseia no escopo, no posicionamento e na imagem pretendida pela loja. Assim, o estilo das promoções, o conteúdo dos anúncios, a definição da mídia, tudo depende do perfil do público-alvo pretendido pelo supermercado.

Borges (2001, p. 73) argumenta ainda que os pequenos supermercadistas “[...] procuram meios de custos mais baixos, como encartes, tabloides, folhetos, volantes, carro de som, pedágios ou blitz”. A distribuição de impressos de porta em porta, também, é uma alternativa muito utilizada. Considerando os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos 12 anos, consideram-se também a mala direta e a divulgação nas redes sociais. De acordo com o levantamento de Borges (2001) observa-se que os elementos de divulgação enquadram-se em três principais ferramentas exploradas pelo pequeno varejo. Além da propaganda, destaca-se também o marketing direto e a promoção de vendas.

Marketing direto, segundo Kotler (2000) identifica quem a empresa deve atingir e direciona sua estratégia de marketing até essa pessoa. Nesse sentido “[...] é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização”, podendo se utilizar de telemarketing, mala direta e marketing pela internet (KOTLER, 2000).

Promoção de vendas, de acordo com Kotler (2000, p.585) “[...] pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo, como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio.” As promoções de vendas segundo Kotler (2000) podem ser por meio de cupons, concursos, prêmios e outras, constituindo um convite especial para efetuar a transação imediata, oferecendo

informações que incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor.

Definir os canais de comunicação, formas de propaganda e promoções de vendas não são condições suficientes para garantir o sucesso da empresa no atual ambiente competitivo, nesse sentido é necessário adicionar à estratégia de divulgação o adequado mix de produtos e serviços de acordo com o público alvo pretendido.

2.5 Estratégias na definição do mix de produtos e serviços

Kotler e Keller (2006) definem mix de produtos ou sortimento de produtos como um conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda. Portanto um mix de produtos é composto de várias linhas de produtos, possuindo abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas (KOTLER E KELLER 2006). O quadro 2 especifica cada característica do *mix* de produtos.

Quadro 3. Características do *mix*.

Abrangência	Refere-se a quantas linhas diferentes de produtos a empresa oferece.
Extensão	Refere-se ao numero total de itens no mix.
Profundidade	Refere-se a quantas opções são oferecidas em cada produto na linha.
Consistência	Refere-se à quão estreita é a relação entre as várias linhas de produtos em termos de uso final, exigências de produção ou algum critério.

Fonte: Adaptado de Kloter e Keller (2006).

Conforme Kotler e Keller (2006) essas quatro dimensões do mix de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras:

- Adicionando novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência do mix;
- Aumentando a extensão de cada linha de produtos;
- Adicionando mais opções para cada produto e aprofundar seu mix;
- Buscando maior consistência na linha de produtos.

Analisando a estratégia de *mix* de produtos em supermercados, Borges (2001) observa que com a extensão das linhas dos produtos o *layout* de loja tem sido alterado em função de adaptações e adequações dos espaços às necessidades de exposição e facilidade de deslocamentos, sendo que estes espaços estão cada vez mais caros e disputados pelos fornecedores (BORGES, 2001).

Dessa forma, entende-se que antes de decidir o *mix* de produtos deve-se realizar uma pesquisa a fim de conhecer muito bem a região e sua clientela. Associado ao mix, planejar um ambiente que seja adequado ao público alvo, atrativo aos clientes buscando diferenciação de produtos faz parte da definição da estratégia pretendida.

No entanto, considerando mais uma vez o pequeno varejo supermercadista, considera-se importante obter vantagens competitivas em outras áreas de atuação, tais como atendimento e serviços oferecidos aos clientes, uma vez que o sortimento de

produtos e os preços não oferecem concorrência com as grandes lojas e tendem a cada vez mais ser muito parecidos entre os pequenos.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006, p. 396) afirmam que “[...] à medida que enfrentam uma dificuldade cada vez maior para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços”.

Urdan e Urdan (2006, p.99) conceituam serviços como “[...] os resultados de uma atividade ou série de atividades que envolvem interações entre clientes, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos do prestador de serviços e atendem a necessidade e desejos dos consumidores”.

Cabe aos pequenos varejistas associar o estudo do mix de produtos ao estudo dos serviços complementares a serem oferecidos, aumentando o potencial de geração de negócios, saindo da busca por diferenciação de produtos e da guerra de preços.

2.6 Estratégias de precificação

Observa-se que no setor de varejo supermercadista existe uma concorrência acirrada entre as grandes redes que atinge fortemente o pequeno varejo em relação a preços, pois existem casos em que o preço de venda das grandes redes é menor que o preço de compra do pequeno varejo. É comum o pequeno varejo comprar de atacados distribuidores, enquanto as grandes redes compram direto da indústria.

Na visão de Borges (2001) as estratégias dos supermercados para atrair, conquistar e manter seus clientes vem mudando ao longo do tempo. O marketing agora recorre à sofisticação de estratégias tecnológicas e visuais, os supermercados veiculam campanhas focadas em preços para atrair o cliente até a loja e no interior do ponto de vendas são preparadas várias promoções para seduzir o comprador, fazendo com que ele permaneça pelo maior tempo possível dentro da loja e tenha a vontade de voltar outras vezes.

Segundo Ferrell e Hartline (2009) o fato de os preços serem fáceis de mudar não significa que a maioria das empresas faça um bom trabalho em termos de fixação dos preços. Sob muitos aspectos, a perspectiva do comprador na precificação é o oposto da perspectiva do vendedor, o qual tende a elevar os preços enquanto os compradores esperam preços mais baixos.

Ainda na visão de Ferrell e Hartline (2009) “[...] todos os profissionais de marketing entendem a relação entre preço e receita”. No entanto, praticamente todas as empresas enfrentam uma concorrência no preço o que tende a mantê-lo baixo, sendo natural que as empresas vejam as reduções de preços como um meio viável de aumentar as vendas (FERRELL e HARTLINE, 2009).

No contexto do pequeno varejista supermercadista a redução de preços condição necessária para se manter competitivo frente aos grandes grupos, impactando o resultado e o fluxo de caixa, imputando riscos a sustentabilidade do negócio.

3. METODOLOGIA

Gil (2008, p. 28) define pesquisa como “[...] um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Com relação aos procedimentos de pesquisa, estes se referem à forma pela qual se conduz o estudo, com o foco na maneira como se obtém e se tratam os dados (BEUREN *et al.*, 2008).

Nesse sentido com base na tipologia de Beuren *et al.* (2008), quanto aos objetivos esta pesquisa é classificada como descritiva. A pesquisa descritiva estuda as características, as opiniões atitudes e crenças de uma população, a identificação de associação entre variáveis, entre outros (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos essa pesquisa tem como base a pesquisa bibliográfica e se utiliza de um estudo de casos múltiplos. Lakatos e Marconi (2007) afirmam que a pesquisa bibliográfica abrange todo o material tornado público em relação ao tema de estudo, tendo por finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já foi escrito sobre determinado assunto.

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo (GIL, 2008). Quanto ao estudo de múltiplos casos Beuren *et al.* (2008) afirma que permitem que sejam levantados mais argumentos em relação ao estudo de caso individual, levantando elementos que possam confirmar os achados sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa de essência qualitativa. Neste sentido, busca-se analisar de maneira mais profunda o fenômeno que está sendo estudado, a fim de que se conheça de maneira adequada a natureza do fenômeno social (GIL, 2008), podendo se utilizar de alguns elementos de natureza quantitativa, tais como a estatística descritiva de alguns dados, para facilitar a compreensão e a análise do fenômeno estudado.

3.1 Protocolos para realização do estudo de caso

O principal procedimento desta pesquisa é a execução de um estudo de múltiplos casos, sendo necessário rigor e organização para a realização de estudos deste tipo. Nesse sentido define-se um protocolo de pesquisa, podendo este ser definido como “[...] um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p.66).

Primeiramente foi selecionada a amostra. Trata-se uma amostra do varejo supermercadista, escolhida por conveniência ou acessibilidade. De acordo com Gil (2008) nesse tipo de amostragem o pesquisador obtém apenas os elementos de maior facilidade de acesso, aceitando que eles possam representar de forma adequada a população. Nesse sentido foram escolhidos três supermercados situados na região metropolitana de Belo Horizonte. Uma vez definida a amostra, para a realização da pesquisa empírica são utilizados três métodos de coletas de dados: a entrevista, a observação e a análise de documentos. A triangulação dos dados proporcionada pelo uso conjunto das três técnicas de coleta de dados é apontada por Martins e Theóphilo (2009) como um procedimento fundamental à validação da pesquisa, considerando que a confiabilidade de um estudo de caso é maior pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade se houver convergência de resultados advindos de fontes distintas.

A entrevista do tipo semiestruturada é realizada com os sócios proprietários das empresas, aplicada a partir de um roteiro dividido em cinco etapas: Parte 1 se dedica ao levantamento de informações gerais tais como o faturamento, o número de empregados, a área de vendas, o número de *check outs*, o número de itens cadastrados e a quantidade de seções que fazem parte da loja. As Partes de número 2 à 5 pretendem identificar a

importância atribuída pelo empresário à utilização das estratégias de marketing por meio de uma escala de Likert que varia de 1 (nenhuma importância) a 5 (muita importância), adicionalmente é questionado se o empresário já utilizou das estratégias mencionadas em cada quesito avaliado.

Sendo assim, a Parte 2 questiona a respeito das estratégias de localização e se o empresário utilizou desta estratégia para a escolha do ponto. As Partes 3, 4 e 5, respectivamente, estratégias de divulgação, estratégias na definição de mix de produtos e serviços e estratégias de precificação questionam a respeito da importância das estratégias e se o empresário utilizou ou utiliza destas estratégias para atrair e manter o cliente, tendo em vista a sustentabilidade do negócio. O roteiro de entrevista foi baseado na teoria estudada, e em estruturas de questionários e entrevistas apresentadas por outros autores, buscando-se gerar um roteiro adequado aos objetivos desta pesquisa.

Na análise de documentos são verificados nas empresas pesquisadas os documentos relacionados às estratégias praticadas, entre outros documentos que podem ser observados, tais como planos de marketing e contratos diversos com empresas relacionadas. A observação como método de coleta de informações é necessária para que se confirme *in loco* se as empresas pertencentes ao estudo põem em prática as estratégias pesquisadas.

4. ANÁLISE EMPÍRICA

4.1 Descrição das empresas

O primeiro supermercado visitado está situado na região central de Belo Horizonte/MG com uma área de vendas total de 700 m² e um faturamento médio mensal de R\$500 mil. Foi inaugurado em dezembro de 2010, tendo em seu quadro 32 empregados e aproximadamente 10.000 itens cadastrados e ativos, possui quatro *check outs* e conta com seis seções: mercearia, bazar, frios e laticínios, carnes e aves, peixaria e padaria.

A segunda empresa visitada tem dois supermercados no bairro São Luiz em Betim/MG. O primeiro tem uma área de vendas total de 240 m² e um faturamento médio mensal de R\$630 mil. Foi inaugurado em setembro de 1992, tendo em seu quadro 29 empregados, e aproximadamente 10.200 itens cadastrados e ativos. O segundo supermercado foi adquirido em outubro de 2010, tendo uma área de vendas total de 280 m² e um faturamento médio mensal de R\$420 mil, tendo em seu quadro 18 empregados e aproximadamente 9.800 itens cadastrados e ativos. Ambos os supermercados possuem cinco *check outs* e contam com as mesmas seções: mercearia, bazar, frios e laticínios, carnes e aves, peixaria.

A terceira empresa visitada tem três supermercados no bairro Floramar na região norte de Belo Horizonte/MG. O primeiro foi inaugurado em agosto de 1996 com uma área de vendas total de 200 m² e atualmente tem um faturamento médio mensal de R\$200 mil. Emprega 15 funcionários, tem aproximadamente 10.000 itens cadastrados e ativos e possui dois *check outs*. Já o segundo supermercado foi inaugurado em novembro de 1999, com 400 m² total de área de vendas e conta com um faturamento médio mensal de R\$500 mil. Emprega 20 funcionários, tem aproximadamente 15.000 itens cadastrados e ativos e possui quatro *check outs*. Enquanto que o terceiro supermercado foi inaugurado em Dezembro de 2001, conta com uma área total de 760 m² de vendas e um faturamento médio mensal de R\$900 mil. Emprega 35 funcionários,

também tem aproximadamente 15.000 itens cadastrados e ativos, possui sete *check outs*. Todos os três supermercados possuem as mesmas quatro seções: mercearia, bazar, frios e laticínios, carnes e aves.

4.2 Análise das estratégias adotadas

Essa seção se dedica a descrição dos resultados levantados por meio das entrevistas, da análise de documentos e observação *in loco* realizadas.

4.2.1 Estratégia de localização

A primeira estratégia analisada é a estratégia de localização, cujos resultados são apresentados no Quadro 4 em ordem decrescente de importância atribuída pelos empresários entrevistados.

Quadro 4 - Estratégia de localização.

SUPERMERCADO ENTREVISTADO →	A	B	C	N
PONTO DE ANÁLISE	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	OTA MÉDIA
1. Levar em consideração os concorrentes de áreas próximas que poderiam afetar o negócio.	5	4	5	4,67
2. Levar em consideração o tráfego de pedestres que transitam pelo local.	5	5	3	4,33
3. Levar em consideração o fluxo e o acesso de veículos até o estabelecimento.	5	4	4	4,33
4. Pensar na facilidade de estacionamento e/ou disponibilizar vagas para os clientes.	4	5	4	4,33
5. Na identificação do ponto, levar em consideração o potencial da demanda, com a identificação do público alvo e a renda na área de influência do supermercado.	3	5	4	4,00

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da análise do Quadro 4 observa-se que os pequenos varejistas entrevistados identificaram que levar em consideração os concorrentes de áreas próximas que podem afetar o negócio é o item de maior importância quando se pensa em uma estratégia de localização. Por outro lado o item com menor importância atribuída foi em relação ao público alvo e a renda na área de influência do supermercado. Na média esse item ficou com nota 4 (importante) mas a nota dada pelo empresário do 1º supermercado (nota 3), que por estar em uma área central onde o público alvo são clientes transeuntes, não levou em consideração a renda na área de influência.

Em relação à utilização ou não da estratégia analisada os empresários do 1º e do 2º supermercado, a despeito de atribuírem importância, afirmaram que não utilizaram como estratégia de localização o tráfego de pedestres, o fluxo e o acesso de veículos até o estabelecimento (itens 2 e 3 do quadro 4), o 1º entrevistado alegou ter clientes transeuntes e o 2º entrevistado disse que “[...] em setembro de 1992 nem carro passava

por lá”. As demais estratégias apresentadas no Quadro 4 são ou já foram utilizadas pelos empresários entrevistados.

4.2.2 Estratégia de divulgação

A segunda estratégia analisada é a estratégia de localização, cujos resultados são apresentados no Quadro 5 em ordem decrescente de importância atribuída pelos empresários entrevistados.

Quadro 5 - Estratégia de divulgação.

SUPERMERCADO ENTREVISTADO	A	B	C	N OTA MÉDIA
	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	
1. Na definição da estratégia de divulgação, considerar que a propaganda e promoções juntas desempenham papel fundamental na criação de valor para o cliente.	4	5	5	4 ,67
2. Identificar estratégias com custos mais baixos, como encartes, tabloides, folhetos, volantes, carro de som, pedágios ou blitz.	4	5	5	4 ,67
3. Na definição da estratégia, considerar que a utilização das ferramentas do <i>mix</i> de comunicação se baseia no objetivo do negócio, no posicionamento e na imagem pretendida pela loja.	4	5	4	4 ,33
4. Realizar promoção de vendas para obter efeitos de curto prazo, por meio de cupons, concursos, prêmios e outras, como estímulo para o consumidor.	4	5	4	4 ,33
5. Na definição da estratégia, considerar que o estilo das promoções, o conteúdo dos anúncios, a definição da mídia, tudo depende do perfil do público-alvo pretendido pelo supermercado.	2	5	5	4 ,00
6. Utilizar a distribuição de impressos de porta em porta também é uma alternativa muito utilizada.	4	4	4	4 ,00
7. Realizar ações de marketing direto para obter uma resposta e/ou transação mensurável, podendo se utilizar de telemarketing, mala direta e marketing pela internet.	2	3	2	2 ,33
8. Utilizar a mala direta e a divulgação nas redes sociais também é uma alternativa.	1	3	2	2 ,00

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da análise do Quadro 5, observa-se que os pequenos varejistas entrevistados identificaram que considerar a propaganda e promoções juntas desempenham papel fundamental na criação de valor para o cliente, assim como identificar estratégias com custos mais baixos, como encartes, tabloides, folhetos,

volantes, carro de som, pedágios ou blitz são os itens de maior importância quando se pensa em uma estratégia de divulgação (observar nota média dos itens 1 e 2 do quadro 5). Entretanto, quanto à utilização de marketing direto por meio de mala direta, telemarketing, marketing pela internet e divulgação nas redes sociais não (itens 7 e 8 do quadro 6) não foram consideradas importantes pelos empresários entrevistados. As demais estratégias apresentadas no Quadro 5 tiveram resposta positiva quanto a atribuição da importância.

Os empresários alegam que já utilizaram e/ou vem utilizando as estratégias de divulgação listadas nos itens de 1 a 6 do questionário e quanto aos itens 7 e 8 não pretendem utilizar por entenderem que não traz retorno para o setor.

Nota-se aqui que o 1º entrevistado, apesar de afirmar utilizar as ferramentas listadas nos itens de número 1 a 6, não apresentou evidências através de documentos ou perceptíveis com a observação direta (planos de marketing, contratos, ou mesmo folhetos promocionais, panfletos ou cartazes no ponto de venda), deduzindo que, apesar de conhecer as ferramentas e atribuir valor a elas, o empresário ainda não se organizou o suficiente para efetivamente colocá-la em prática. Os demais empresários entrevistados (supermercados de Betim e Floramar) apresentaram evidências de utilização de estratégias de divulgação consistentes com as respostas oferecidas no questionário.

4.2.3 Estratégia na definição de mix de produtos e serviços

A terceira estratégia analisada é a estratégia na definição de mix de produtos e serviços, cujos resultados são apresentados no Quadro 6 em ordem decrescente de importância atribuída pelos empresários entrevistados.

Quadro 6 - Estratégia na definição de mix e serviços

SUPERMERCADO ENTREVISTADO	A	B	C	N
PONTO DE ANÁLISE	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	OTA MÉDIA
1. Diferenciar em atendimento e serviços oferecidos aos clientes, uma vez que o sortimento de produtos e os preços não oferecem concorrência com as grandes lojas e tendem a cada vez mais ser muito parecidos entre os pequenos.	5	5	5	5 ,00
2. Ao definir o mix de produtos e serviços considerar a abrangência (linhas diferentes de produtos o supermercado oferece).	5	5	4	4 ,67
3. Ao definir o mix de produtos considerar a extensão (número total de itens no mix).	4	5	5	4 ,67
4. Ao definir o mix de produtos é considerar a profundidade (quantas opções são oferecidas em cada produto na linha.).	4	5	5	4 ,67
5. Necessário analisar o <i>layout</i> de loja em função de adaptações e adequações dos espaços às necessidades de exposição.	4	5	5	4 ,67

6. Ao definir o mix de produtos, considerar a consistência (relação entre as várias linhas de produtos em termos de utilidade para o consumidor)	2	5	5	4,00
7. Necessário realizar uma pesquisa a fim de conhecer muito bem a região e sua clientela para definir o mix de produtos e serviços.	2	5	4	3,67
8. Necessário planejar um ambiente que seja adequado ao público alvo, que se mostre atrativo aos clientes, buscando diferenciação de produtos.	2	4	5	3,67

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da análise do Quadro 6, observa-se que os pequenos varejistas entrevistados identificaram que diferenciar em atendimento e serviços oferecidos aos clientes é de suma importância, uma vez que o sortimento de produtos e os preços não oferecem concorrência com as grandes lojas e tendem a cada vez mais ser muito parecidos entre os pequenos. Este foi o item de maior importância quando se pensou em uma estratégia na definição de mix de produtos e serviços e condiz com a afirmação de Kotler e Keller (2006, p. 396) que afirmaram que “[...] à medida que enfrentam uma dificuldade cada vez maior para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços”. Entre os serviços oferecidos a pronta entrega sem custo para o cliente foi observado em todos os estabelecimentos.

Considerando os itens 7 e 8 do quadro 6 (realizar uma pesquisa a fim de conhecer muito bem a região, clientela e planejar um ambiente que seja adequado ao público alvo) observa-se que a importância atribuída foi alta para o 2º e o 3º empresários entrevistados, e novamente o 1º empresário por dar pouca importância ao seu público alvo, que são os clientes transeuntes, fez com que este itens ficassem com a menor nota. O 1º empresário parece não perceber a importância dessas ferramentas de marketing (a despeito da localização do supermercado) e trabalha com o um mix de produtos sem distinção clara em relação ao público alvo pretendido.

A necessidade de analisar o layout de loja em função do mix de produtos, considerando a abrangência, extensão, profundidade e consistência (itens 2, 3 e 4 do quadro 6) tiveram importante relevância e são levadas em consideração por todos os empresários entrevistados na definição de seu mix.

Neste caso, a observação empírica condiz com as respostas recebidas nos questionários e entrevistas, e claramente observa-se nos supermercados localizados no bairro Floramar (bairro classe média a média baixa) no município de Belo Horizonte e no supermercado localizado em Betim, que itens e marcas considerados de primeira linha e não existem nas prateleiras do supermercado e/ou existem em menor quantidade quando comparados com marcas populares. Já no supermercado localizado na região central de Belo Horizonte foi observado que o mix é variado, tanto apresentando itens de marcas de primeira linha tanto apresentando itens de marcas populares dividindo espaço nas gôndolas.

4.2.4 Estratégia de precificação

A quarta estratégia analisada é a estratégia de precificação, cujos resultados são apresentados no Quadro 7 em ordem decrescente de importância atribuída pelos empresários entrevistados.

A partir da análise do Quadro 7, observa-se que os pequenos varejistas entrevistados identificaram que veicular campanhas focadas em preços para atrair o cliente até a loja e no interior do ponto de vendas preparar outras promoções para seduzir o comprador é o item de maior importância atribuída quando se pensa em uma estratégia de divulgação. Enquanto que considerar a concorrência para estratégia de precificação foi a de menor importância média atribuída, sendo que o empresário do 3º supermercado atribuiu pouca importância a este item (nota 2)

Quadro 7 - Estratégia de precificação

SUPERMERCADO ENTREVISTADO	A	B	C	N
PONTO DE ANÁLISE	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A ATRIBUÍDA	NOT A MÉDIA
1. Veicular campanhas focadas em preços para atrair o cliente até a loja e no interior do ponto de vendas preparar outras promoções para seduzir o comprador.	3	5	5	4,33
2. Veicular campanhas para fazer com que ele permaneça pelo maior tempo possível dentro da loja e tenha a vontade de voltar outras vezes.	4	4	4	4,00
3. Considerar a concorrência para a estratégia de precificação, sendo natural que as empresas vejam as reduções de preços como um meio viável de aumentar as vendas.	4	5	2	3,67

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da análise do Quadro 7, observa-se que os pequenos varejistas entrevistados identificaram que veicular campanhas focadas em preços para atrair o cliente até a loja e no interior do ponto de vendas preparar outras promoções para seduzir o comprador é o item de maior importância atribuída quando se pensa em uma estratégia de divulgação. Enquanto que considerar a concorrência para estratégia de precificação foi a de menor importância média atribuída, sendo que o empresário do 3º supermercado atribuiu pouca importância a este item (nota 2).

Corroborando as afirmativas realizadas, os empresários de número 1 e 2 afirmaram já ter utilizado de todas as três estratégias de precificação propostas e o empresário de número 3 afirmou não considerar a concorrência para a precificação de seus produtos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi investigado por meio de um estudo com três supermercados situados na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, se, entre as estratégias de marketing referenciadas na literatura, qual a importância atribuída e o nível de

utilização dessas estratégias por pequenos varejos supermercadistas. Neste sentido o objetivo geral foi cumprido, com a realização de entrevistas, análise documental e observação *in loco*, permitindo a análise após os dados serem organizados.

Percebe-se que o pequeno empresário do varejo supermercadista sabe que para se manter competitivo precisa fazer uso das estratégias de marketing de varejo. Por estar preocupado com a concorrência cada vez mais acirrada, tem dado importância e feito uso das estratégias pesquisadas, fazendo ações localizadas que por serem necessárias, tornam-se cada vez mais constantes.

Quanto a estratégia de localização, demonstram conhecer, atribuem importância e utilizam pelo menos três, entre os cinco itens levantados na literatura. Quanto as estratégias de divulgação, também demonstram conhecer, atribuem importância e utilizam estratégias convencionais, como panfletagem e volantes, por outro lado não atribuem importância e não utilizam estratégias decorrentes da evolução tecnológica, como telemarketing, mala direta eletrônica e divulgação nas redes sociais.

Em relação a estratégias relacionadas ao mix de produtos, os empresários entrevistados demonstraram preocupação com o fornecimento de serviços adicionais como forma de diferenciação, e afirmam ter seu mix voltado prioritariamente para um público alvo analisado, a exceção do supermercado localizado na região central de Belo Horizonte, o qual possui um público eclético de transeuntes. A observação empírica permitiu confirmar a presença das estratégias de mix levantadas durante a entrevista. Por fim, também demonstraram conhecer e utilizar as estratégias de precificação levantadas na concorrência, a exceção do empresário de número 3 localizado no bairro Floramar em Belo Horizonte, que não atribuiu importância e afirmou não utilizar a estratégia de análise dos preços da concorrência.

Por fim, conclui-se que os empresários entrevistados demonstraram conhecer as quatro estratégias de marketing pesquisadas, reconhecendo a importância, mas em alguns casos não a utilizam em função do público atendido. Ressalta-se a não importância atribuída as estratégias de divulgação oriundas do avanço tecnológico, o que caberia uma análise mais aprofundada e sinaliza a necessidade dos empresários se atualizar. Nesse sentido observa-se que é possível para as pequenas empresas utilizar melhor algumas das estratégias de marketing, para isso é necessário uma adaptação à realidade do mercado e maiores investimentos em treinamento e capacitação dos próprios empresários e seus empregados.

Como os resultados obtidos se referem a um estudo de múltiplos casos de três supermercados da região metropolitana de Belo Horizonte/MG, limitam-se os achados e sugere-se para futuras pesquisas a ampliação da base de dados incluindo supermercados de mais regiões do Brasil.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Ranking ABRAS 2012 de supermercados**. São Paulo, SP, 2012.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SUPERMERCADOS – AMIS. **Perspectivas de investimentos e crescimento do setor 2012/2013**. Belo Horizonte, MG, 2013.

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes.** Dissertação. Programa de pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2001.

BEUREN, Ilse Maria (Organizadora). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing.** 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12. Ed. São Paulo: Perarson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, Ricardo André. **Redes empresarias: um estudo de competitividade de uma rede varejista de alimentos do Rio Grande do Sul.** Dissertação. Programa de pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2004.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus,

1993.

RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices.** 3. Ed. New York: McGraw-Hill, 1954.

URDAN, Flávio torres; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre:
Bookman, 2010.



VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e
Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)
Goiânia, 24 a 26 de março de 2014

