

FRANCIELE CONSALTER

**MARKETING DE VAREJO:
ESTRATÉGIAS DE SUCESSO PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE
SUPERMERCADOS**

Monografia apresentada para obtenção
do Título de Especialista em Marketing
Empresarial, no Curso Pós-Graduação
em Marketing Empresarial, Setor de
Ciências Sociais e Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof Dr Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA
2003**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 O MARKETING DE RELACIONAMENTO	3
1.1 DEFININDO MARKETING	3
.....	3
2 MARKETING DE VAREJO	5
2.1 O SISTEMA VAREJISTA	5
2.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES	8
2.1.2 DESENVOLVIMENTO DO VAREJO	10
2.1.3 CLASSIFICAÇÕES DO SISTEMA.....	11
2.1.4 TENDÊNCIAS E PREVISÕES.....	16
3 O SUPERMERCADO	19
3.1 CONCEITOS E FORMATOS	19
3.2 A EVOLUÇÃO DO SETOR	21
3.2.1 O SUPERMERCADO VIZINHO	23
3.2.1.1 ESTRUTURA DO FORMATO	25
3.2.1.2 VIZINHANÇA	27
3.2.1.3 AMBIENTE DE LOJA	27
3.2.1.4 ATENDIMENTO E SERVIÇOS AO CLIENTE.....	29
3.3 O DESEMPENHO SUPERMERCADISTA	32
4 COMPOSTO ESTRATÉGICO DOS SUPERMERCADOS PARA A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES.....	36
4.1 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	36
4.2 O QUE É ESTRATÉGIA?	39
4.3 PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS	41
4.3.1 ESTRATÉGIA DE MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS	43
4.3.2 ESTRATÉGIA DE POLÍTICA DE PREÇOS	47
4.3.3 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO	50
4.3.4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	53
CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

INTRODUÇÃO

Com o advento da abertura do mercado brasileiro, ocorrida no início dos anos 90 e a conseqüente estabilização da economia, o trinômio qualidade, preço e conveniência passou a ser exigência básica dos consumidores. Dessa forma, o varejo se viu pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas e cada vez mais focadas no cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e expansão.

O sucesso de uma empresa varejista passou a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços ao consumidor. No passado recente, onde o poder estava concentrado nas mãos da indústria e dos distribuidores atacadistas, as atividades ligadas às empresas varejistas eram julgadas de menor valor. Hoje, no entanto, o varejo é considerado o elo mais importante da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final.

Após ter se transformado no mais destacado ambiente das decisões de consumo, funcionando como um laboratório para as estratégias de marketing desenvolvidas pelo setor produtivo, o varejo é o principal foco das atenções de todo o mercado. Com isso, nos últimos dois anos, esse tema tem aparecido com muita freqüência na mídia especializada e na grande imprensa. Vale lembrar que tudo começou com o conceito de auto-serviço e os primeiros supermercados, depois vieram os hipermercados, as lojas de conveniências e mais recentemente os chamados supermercados 'vizinhos', ou de vizinhança, tecnicamente classificados pela Associação Brasileira de Supermercados como supermercados compactos, que podem ser encontrados, principalmente, nas grandes cidades, funcionando em lojas independentes, redes regionalizadas, ou pertencentes às redes multinacionais.

Com a entrada de grupos estrangeiros e os processos de fusões e aquisições, esse formato de loja configura-se como um fenômeno que tem movimentado o setor supermercadista e a economia de modo geral. Em função

disso, a evolução e ampliação dessas redes têm despertado a atenção e a curiosidade da imprensa, de especialistas e da concorrência.

Assim, esta monografia tem como objetivo mostrar os diferentes tipos de supermercados, dando ênfase nos Supermercados Vizinhos, além de evidenciar as estratégias de Marketing de Varejo, fidelizando clientes e caminhando para o sucesso desse ramo de negócio

1. O MARKETING DE RELACIONAMENTO

1.1 DEFININDO MARKETING

Entre 1900 e 1970, o marketing passou por cinco períodos da sua dinâmica evolutiva - descoberta, conceitualização, desenvolvimento, reavaliação e reconceitualização. Nos anos 80 e 90 foram mais dois períodos - administração sistêmica e informatização. No início era importante produzir muito, mesmo que fossem produtos de baixa qualidade. Algum tempo depois se descobriu que a qualidade era importante, era um diferencial. Depois surgiram as técnicas de vendas - apelos de venda, que não valorizavam o que o consumidor queria.

Com o tempo o consumidor conquistou seu espaço e mudou os conceitos de marketing. Foi o momento em que explodiram os 0800, as centrais de atendimento ao consumidor. Como nunca as empresas ouviram o cliente. Mas, o Marketing não parou por aí. Ouvir o consumidor não foi suficiente. Fazer bons produtos também não. O consumidor mostrou que queria produtos, serviços e soluções inovadoras. É o momento que vivemos hoje. Um carro, por exemplo, não é mais um meio para ir de um local a outro. Com os congestionamentos, o excesso de trabalho, a "histeria da falta tempo" e tudo mais, um carro mais do que nunca exige conforto, segurança, opcionais. Isso vale para alimentos, eletrodomésticos, vestuário, imóveis, cinemas, shopping centers, supermercados.

Para entender o que é o marketing é preciso defini-lo. "Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros". (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, pg. 3).

Para KOTLER & ARMSTRONG (1999), os processos de troca (no marketing) envolvem trabalho. Os vendedores devem buscar seus compradores, identificar suas necessidades, criar bons produtos e serviços, determinar seus preços, promovê-los, armazená-los e entregá-los. Atividades como desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, distribuição, preços e serviços são as atividades centrais do marketing. Embora em geral pensemos que o marketing é desenvolvido pelos

vendedores, os compradores também trabalham com atividades de marketing. Os consumidores fazem “marketing” quando pesquisam os bens desejados a preços que possam pagar. Os compradores institucionais fazem “marketing” quando localizam vendedores e negociam boas condições.

A atividade de marketing tem basicamente quatro funções: troca (compra e venda); transporte e armazenagem; auxiliares (financeiras, seguros, padronização) e administrativas (investigação de mercado e motivação de compra).

Sendo assim, cabe ao Marketing:

- interpretar, atender, satisfazer desejos e necessidades dos clientes, mediante operações lucrativas
- orientar para o cliente
- obter lucros e não apenas vender
- diferenciar entre foco de orientação interna x externa
- adotar o conceito e os recursos da empresa
- selecionar os mercados alvos

2 MARKETING DE VAREJO

2.1 O SISTEMA VAREJISTA

O mercado consumidor estabelece uma dinâmica muito forte, em que o sistema de distribuição compreende um conjunto de ações, para tornar possível a chegada imediata do produto até as mãos do consumidor final. Esse processo tem como protagonistas: os produtores, os distribuidores e os consumidores. Nesse cenário, os distribuidores assumem um papel bastante decisivo.

Num primeiro momento o produto é transferido do produtor para o distribuidor, para em seguida ser repassado ao consumidor final. Têm sido constatadas significativas transformações nessa seqüência do sistema de distribuição, que teve como ponto de partida os atacadistas e varejistas até que se chegasse a uma grande diversificação, na qual é possível identificar alterações nas dimensões do ponto-de-venda, nas estruturas das empresas e nas modalidades de vendas. As causas podem ser detectadas na saturação dos mercados, no processo de mudança do comportamento de compra do consumidor final, na evolução das ferramentas do marketing e no desenvolvimento de produtos específicos para segmentos diferenciados.

Com isso, a estrutura da cadeia de distribuição precisou buscar melhor adequação às novas exigências da demanda, requerendo uma maior dotação de verba para o marketing, especialmente para as campanhas publicitárias, promocionais e ações de ponto-de-venda. Assim sendo, o ambiente de loja passou a fazer parte das preocupações dos produtores. Ele cresceu, se fortaleceu e conseguiu chamar para si todas as atenções, dotando o varejo de visibilidade e credibilidade junto ao público-alvo.

O mercado já percebeu que a grande batalha competitiva, hoje, está sendo travada nas prateleiras, nas pontas de gôndolas, nas ilhas, nos corredores e *check-outs* (caixas de pagamento) do varejo. Perceber a importância do varejo no mundo atual não é tarefa das mais difíceis, pois ele estruturou-se de tal forma que, em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia ou da noite, é possível encontrar

alguém que esteja oferecendo a outros algo para sua satisfação e prazer, nos mais variados e inusitados sistemas de troca. Esses sistemas podem ser encontrados de formas diversas, quer seja em super lojas departamentalizadas, quer em máquinas automáticas de vendas e de conveniência, ou em sistemas virtuais.

O varejo, segundo KOTLER (2000:540), pode ser compreendido como "qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista". Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade.

O gigantesco crescimento do setor varejista explica-se, segundo COBRA (1997:257), pelo fato de que "a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível". A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de clientes, onde quer que eles estejam. O varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

Quanto às funções do estabelecimento varejista, COBRA (1997) lembra, ainda, que com o cliente o varejista se compromete a prestar serviços de pronta entrega, orientação de compra, satisfação, garantia, assistência técnica. Assim sendo, pode-se considerar como estabelecimento varejista a empresa que apresenta uma estrutura capaz de fazer frente às novas exigências do consumidor quanto aos produtos demandados e aos serviços esperados.

É imperativo que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, pois se um produto não estiver disponível quando e onde o consumidor precisa dele, não

haverá venda. Na visão de SANDHUSEN (2000:358), o varejista, para atender às demandas do consumidor, desempenha diferentes funções, tais como:

Compras: de bens e serviços e os oferecendo para venda. Cada varejista toma decisões individuais sobre a variedade de bens e serviços a serem ofertados.

Manuseio: armazenagem, preço e exposição dos produtos.

Informação: aos clientes, através de material promocional e pessoal de atendimento e vendas, além de comunicar aos outros elementos do canal de distribuição os resultados de pesquisas e de vendas.

Vendas: de produtos, devendo contar com a oferta de serviços ao cliente para contribuir no fechamento da transação. Os serviços podem incluir crédito, políticas de retorno e entrega, horários e locais convenientes, e o pessoal prestativo no ponto-de-venda.

A preocupação inicial de um empreendedor, ao abrir uma loja de varejo é principalmente a de gerar tráfego. A instalação de um ponto-de-venda traz consigo objetivos bem definidos e planejados, mas só é possível realizar vendas quando há clientes na loja. Dessa forma, o marketing tem como missão primeira a de conquistar esses clientes. Para LOVELOCK & WRIGHT (2001:239), esse aspecto é de suma importância e eles lembram que os "elaborados modelos de gravidade do varejo estão embutidos na decisão de onde situar os supermercados em relação aos lares e locais de trabalho de clientes potenciais". A contagem de tráfego e de pedestres ajuda a estabelecer o número de clientes potenciais que passam por dia no local.

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

negócio até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela complexidade de um mercado em constante efervescência. KOTLER (2000:545) chama a atenção para o fato de que o varejista precisa certificar-se, freqüentemente, de que esteja alcançando e satisfazendo seus clientes-alvo, através de periódicas pesquisas de marketing. Ele observa que "o posicionamento de um varejista deve ser flexível, especialmente se ele administrar lojas locais com diferentes padrões socioeconômicos".

Por sua vez, COBRA (1997:337) esclarece que "o varejo, como canal de distribuição, desempenha papel importante no marketing, pois as variáveis de produto, preço e comunicação dependem, em última instância do varejo". Qualquer mudança de estratégia que ocorra no varejo será capaz de alterar ou afetar o próprio composto de marketing de atacadistas e de fabricantes, com repercussões imediatas em todo o mercado.

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

2.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

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

Dentre as definições de varejo mais conhecidas cita-se a da American Marketing Association, que o define como sendo uma "unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende

diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores" (LAS CASAS, 1992:17). Provavelmente, hoje a AMA estaria incluindo em sua definição o varejo sem loja, que muitas vezes não chega a comprar, mas apenas funciona como intermediário do processo.

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

O varejo caracteriza-se por um conjunto de atividades relacionadas à comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor final. Completando esse raciocínio, KOTLER (2000:540) afirma que "qualquer organização que venda para os consumidores finais - seja ela um fabricante, um atacadista ou varejista - está fazendo varejo". A forma pela qual os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet), ou locais em que são vendidos (em uma loja, na rua, ou na casa do consumidor) pouco importa.

JOHNSON (apud KOTLER, 2000:551) explica que os varejistas estão se tornando, ou vendedores de produtos populares, ou varejistas especializados. Ele destaca que "estão surgindo varejistas de enorme poder. Com sistemas de informações superiores e maior poder de compra, esses megavarejistas podem oferecer grandes descontos nos preços". LEVY (apud CUNHA JR., 1996: 87) define a atividade varejista como sendo um "conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para seu uso pessoal ou familiar". Essa visão já é bem mais atual, pois inclui na definição a idéia do valor agregado, ou adicionado.

Há uma necessidade cada vez maior de se compreender o que o cliente valoriza nas empresas para que se possa enfocar esses aspectos, tanto para a

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

2.1.2 DESENVOLVIMENTO DO VAREJO

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

O varejo no Brasil, tal qual se conhece hoje, começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importante varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros industriais e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro. (PARENTE, 2000). Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história no varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo-Brasileira (1913) - são alguns exemplos de lojas de departamentos, instaladas nos principais centros urbanos do país.

Em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a segunda guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo. A partir daí houve o aumento da concentração dos negócios de varejo. (LAS CASAS,

1992). O setor de alimentos demorou um pouco mais para responder à demanda dos novos tempos. O aparecimento do auto-serviço, denominado supermercado, só ocorreu nos anos 50. Foi aí que a evolução e modernização do varejo ganharam impulso, principalmente com a entrada do capital estrangeiro, especialmente da França e da Holanda. Exemplo disso foi a chegada de gigantes multinacionais como o Carrefour, o Makro e a C&A.

Duas décadas depois o Brasil presencia as primeiras instalações e expansão dos primeiros *shoppings centers*, bem como a chegada dos hipermercados (TAKAOKA & NAVAJAS, 1997) Para os anos 80 estava reservada mais uma revolução no mercado, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquia por todo o país. O varejo brasileiro não parou na década de 90 e uma outra tendência marcou presença: as lojas de conveniência e os supermercados compactos.

Neste início do século XXI, o varejo assiste ao nascimento de mais uma revolução, o comércio eletrônico, que promete uma grande mudança no sistema tradicional de compra e de distribuição. O ritmo das mudanças continua acelerado e sem limites. (SUPERVAREJO, nov. 2000). O computador transformou-se num aliado do varejo na luta para acompanhar essa evolução empreendida pelo mercado consumidor. Com isso, os varejistas estão melhorando sua capacidade de previsão de demanda, de seleção do mix de produtos, de controle de estoques, racionalização de espaços e exposição dos itens no ponto-de-venda.

2.1.3 CLASSIFICAÇÕES DO SISTEMA

Tomando-se como base os recursos físicos empregados no contato com os compradores finais, WALTERS (apud TOLEDO & BATISTA, 1996:124) formula uma classificação das empresas de varejo, considerando duas modalidades: "varejo com loja (*store retailers*) e varejo sem loja (*nonstore retailers*), sendo a primeira mais comum e usualmente mais citada na literatura sobre o assunto".

As lojas especializadas, bem como as lojas de desconto e as lojas de departamento, são os principais exemplos do *store retailers*. As modalidades mais representativas de *nonstore retailing* são a venda direta: via postal e eletrônica. Na opinião de KOTLER (2000:540), os varejistas com loja podem, ainda, se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviços:

1. *Auto-serviço*: a base das chamadas operações de desconto, que muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para economizar gastos.

2. *Seleção*: o próprio consumidor identifica o produto que deseja comprar, embora tenha algum vendedor para orientar. O cliente completa a transação pagando ao vendedor pelo item escolhido.

3. *Serviço limitado*: existe uma exposição de um grande volume de mercadorias à venda, onde os clientes necessitariam de maiores informações e ajuda na escolha. A loja oferece, ainda, serviços como crédito e privilégios de devolução, ou troca de mercadorias.

4. *Serviço completo*: os vendedores estão sempre de prontidão para auxiliar os compradores em todas as fases do processo, tais como: procurar, comparar e selecionar o que pretende comprar. As pessoas que preferem ser atendidas procuram esse tipo de loja. No entanto, o alto custo de pessoal, juntamente com maior estoque de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

No cenário competitivo, onde se confrontam as redes de varejo, o formato as lojas se transformou em elemento estratégico. Tanto as grandes lojas, como aquelas de menor porte, empreendem seus potenciais competitivos baseados no formato que adotaram. O fato é que, independente do tamanho, todos estão competindo entre si. Os formatos mais conhecidos e destacados de lojas de varejo são as lojas de departamento, os magazines e os supermercados. No entanto, existem inúmeras outras categorias à disposição dos consumidores. KOTLER (2000:541-542) descreve as principais:

Loja de especialidade: apresenta uma linha restrita de produtos com uma grande variedade, como lojas de vestuário, artigos esportivos, móveis, floriculturas e livrarias. Uma loja de calçados seria uma loja de linha única, uma loja de calçados masculinos seria uma loja de linha limitada, e uma loja de calçados masculinos esportivos seria uma loja superespecializada.

Loja de departamentos: oferece várias linhas de produtos, tais como: produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, artigos de caça e pesca, produtos de decoração, etc. Cada linha em seu departamento separado.

Supermercado: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume. Projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

Lojas de conveniência: estrutura de pequeno porte, localização próxima às áreas residenciais, funcionando em horários prolongados, preços ligeiramente mais altos. Apresenta uma variedade limitada de produtos.

Lojas de descontos: mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. As verdadeiras lojas de desconto vendem normalmente mercadorias a preços mais baixos e oferecem principalmente marcas nacionais. O varejo de descontos se deslocou para o varejo de especialidade, como as lojas de artigos esportivos, lojas de produtos eletrônicos e livrarias.

Varejistas off-price: oferecem produtos, que foram comprados a preços inferiores aos preços normais de atacado, a preços inferiores aos de varejo. São freqüentemente sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com pequenos defeitos ou avarias.

Lojas de fábrica: são pontos-de-venda de propriedade dos fabricantes e por eles administradas. Normalmente vendem sobras de estoque, itens fora de linha ou produtos defeituosos.

Lojas de descontos independentes: são empresas de propriedade de empreendedores ou divisões de grandes corporações de varejo e por eles operadas.

Clubes de atacadistas: atendem a pequenos negócios e membros de grupos de órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos e algumas grandes corporações. Operam em grandes instalações de baixo custo operacional, semelhantes aos depósitos, e dispõem de poucos artigos supérfluos. Oferecem preços menores que os praticados na média do mercado.

Showroom de vendas por catálogo: ampla seção de mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo na loja e então retiram essas mercadorias em uma área de entrega dentro da loja.

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

Rede corporativa: composta por duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle, utilizando um sistema central de compras e de exposição e vendendo linhas similares de mercadorias.

Rede voluntária: formada por grupo de varejistas independentes sob o patrocínio de um atacadista que compra grandes lotes de mercadorias.

Cooperativa de varejo: esse sistema é composto por varejistas independentes que estabelecem um organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.

Cooperativa de consumo: grupo de consumidores que contribuem com dinheiro para abrir a sua própria loja, votam em suas políticas, elegem quem vai gerenciá-la e recebem dividendos com base em seus níveis de compra.

Franquia: sistema formatado de negócio, uma espécie de associação contratual entre o franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados (empreendedores independentes que compram o direito de possuir ou operar uma ou mais unidades com a bandeira - marca - e produtos do franqueador).

Conglomerado de comercialização: corporação formada de maneira livre, combinando várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, com alguma integração da distribuição e da administração.

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

Comércio de serviços: para cinemas, bancos, empresas de taxis, hospitais, onde o produto é um serviço.

Máquinas de venda: podem ser consideradas a última palavra em auto-serviço.

Marketing direto: vendas através de catálogos pelo reembolso, propaganda de resposta direta, mala direta, telemarketing e compras pela televisão e pelo computador.

Venda direta: tipo de varejo que envolve contato pessoal do vendedor com o cliente em sua residência ou escritório, também conhecida como venda de porta em porta. A venda realizada através de uma reunião de amigos e as chamadas redes de multinível, também podem ser classificadas como esse tipo de varejo.

Como visto, existe uma gama considerável de tipos de varejo e haverá sempre a possibilidade do surgimento de novas modalidades: segmentos dos tipos existentes ou combinações dos mesmos. Os modelos surgem, tomam conta do mercado, posteriormente enfraquecem, ou saem de moda, e são logo substituídos.

Todavia, é interessante perceber que modelos antigos ainda sobrevivem, como o armazém da esquina, o armarinho, a quitanda, a barraca da feira, entre outros. Segundo KOTLER (2000:564-565), tal como os produtos, os formatos de varejo cumprem fases de crescimento e declínio. À medida que as lojas atuais vão agregando serviços para permanecer competitivas, seus preços sobem e os custos também crescem. Dessa forma, elas abrem espaço para novos formatos, que oferecem um mix de mercadorias e serviços a preços mais acessíveis.

2.1.4 TENDÊNCIAS E PREVISÕES

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

É claro que não se pode generalizar nessas previsões, pois as pesquisas realizadas em 2000, pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, juntamente com a ACNielsen e pela Associação Mineira de Supermercados - AMIS, em parceria com a Juécio & Associados, mostram que as pessoas visitam os pontos-de-venda pelo prazer de ver as novidades, de tocar nos produtos e de escolher. Aí, também, entra a conveniência do cliente como uma das principais tendências do varejo, que se compõe de localização, variedade de produtos, conhecimento dos funcionários, rapidez de pagamento, qualidade e horários de atendimento, *layout* de loja, relacionamento e vagas disponíveis no estacionamento.

O varejo, de modo geral, está passando por importantes e significativas mudanças. O século que se inicia vem trazendo consigo novos paradigmas, que

precisam ser identificados e decodificados pelos empresários do setor. KOTLER (2000:550-552) lembra aos varejistas que é preciso considerar, ao planejarem suas estratégias, as tendências apresentadas pelo mercado, tais como: o surgimento contínuo de novos formatos e combinações de varejo; o curto ciclo de vida dos formatos, que são rapidamente copiados e perdem seu caráter de novidade; a expansão do varejo sem loja, graças ao avanço dos recursos tecnológicos; a concorrência intraformatos, com as superlojas mostrando poder e capacidade de oferecer preços menores por causa do volume de compras e pressão sobre os fornecedores; os *shoppingscenters* tomando o lugar das lojas de departamentos; os hipermercados e supercentros oferecendo, em um mesmo lugar, de saca-rolhas a geladeiras, de condimentos a frutos do mar e de agulhas a paletós; a adoção dos sistemas de leitura ótica de códigos de barra, transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados, circuito interno de TV e sistemas de manuseio de mercadorias. Ainda, segundo o autor, o varejo está assumindo uma característica mais lúdica e de lazer, com espaços de convivência, onde as pessoas possam se encontrar, tais como as cafeterias, casas de chá, livrarias, cervejarias e bares.

Como se pode notar, o varejo está vivendo um momento de definições, ou indefinições, entre o grande e o pequeno, o avançado e o ultrapassado, o criativo e o limitado, o ágil e o lento, o bonito e o feio, o próximo e o distante. Um novo mundo se desenha para os empresários, com novas perspectivas, novas tecnologias disponíveis, nova era econômica e novos perfis de consumidores. Em função disso, eles precisam reaprender a cada dia a desenvolver seus negócios para conseguirem sobreviver à pressão do mercado, às exigências crescentes dos consumidores e à corrida da tecnologia.

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

suas características; pesquisá-los e descobrir quais produtos e serviços eles desejam e se estão satisfeitos com a loja e com as pessoas que atendem.

3 O SUPERMERCADO

3.1 CONCEITOS E FORMATOS

Os primeiros empresários brasileiros, que arriscaram seus investimentos no setor de supermercados, podem ser considerados mais que desbravadores de um novo campo de negócios. Eles tiveram a coragem e a competência de estabelecer um marco definitivo na história econômica brasileira, representando, hoje, cinco décadas depois, algo em torno de 6% do Produto Interno Bruto - PIB nacional (FERREIRA, 2000:22).

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

Segundo a definição de KOTLER (2000:541), o supermercado é o "auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica". Para SILVA (apud FERNANDES, 1996:207), o supermercado pode ser definido como sendo o "sistema de auto-serviço em que o consumidor serve-se do que deseja comprar, só entrando em contato com os operadores da loja para pagamento de suas compras". Ele tem como objetivo principal a venda de alimentos, dispondo, de forma complementar, as seções de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros. Alguns oferecem seção de não alimentícios, basicamente orientada para a venda de artigos de uso e consumo doméstico imediato.

Ainda nessa linha de raciocínio, RODRIGUES (1993) defende a idéia de que o supermercado é o formato varejista que, adotando o auto-serviço, expõe e vende

no mesmo local gêneros alimentícios, artigos de consumo imediato e utilidades domésticas. Por causa dessa variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Em cinco décadas essa evolução saiu da era do varejo de armazéns, empórios e feiras livres para a instalação de uma rede de mais de 24 mil lojas cobrindo o país, segundo o estudo Abras/ACNielsen 2001.

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

Loja de conveniência: Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas, bombonière, salgadinhos e snacks. Ausência de não-alimentos. Preços 15% maiores que os dos supermercados.

Loja de sortimento limitado: Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estruturas metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas e poucas marcas. É a loja de desconto.

Supermercado: Instalado em área de 300 a 700m²e média de 4.000 *compacto* itens. Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais.

Supermercado convencional: Tem área de venda de 700 a 2.500m², e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos), e, às vezes, padaria.

Superloja: Com área de venda de até 4.500m² e em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semiprontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.

Hipermercado Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000m². A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos.

Supercenter

Essa é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000m². O *layout* de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

3.2 A EVOLUÇÃO DO SETOR

Após sua chegada ao Brasil, no início da década de 50, o supermercado firmou-se como um elemento essencial na paisagem de qualquer cidade brasileira de médio porte para cima, integrando-se definitivamente ao modo de vida dos consumidores. Na década de 70, o setor conheceu uma vertiginosa expansão em todo o país, com o surgimento das grandes cadeias e dos primeiros hipermercados. Os anos 80 foram marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades geradas pela inflação alta, a perseguição do governo ao setor e a baixa rentabilidade. Nesse período, resultado de uma situação que perdurava por quatro décadas, o processo inflacionário deprimia a todos e jogava num buraco cada vez mais fundo a eficiência produtiva. Todos só pensavam em aplicar à noite para lucrar no dia seguinte. (SUPERVAREJO, nov. 2000).

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

No governo seguinte, de Fernando Collor, mais uma dificuldade, com o confisco da poupança e a retirada de dinheiro de circulação. (FERREIRA, 2000:26). Em meados da década de 90, na gestão do Presidente Itamar Franco, o cenário começou a melhorar com a derrubada da inflação e a estabilidade econômica do país. Esse período também foi marcado pelo processo de modernização das lojas e a evolução dos conceitos de cliente, de qualidade dos serviços, de atendimento e de marketing de relacionamento.

Com o lançamento do Plano real, os supermercados saíram na frente engajando-se na luta pelo seu sucesso. (SUPERVAREJO, nov. 2000). Com o aumento do poder aquisitivo da população menos favorecida, o setor teve um significativo crescimento nas vendas, além de ganhar força no processo de negociação com as indústrias.

Atualmente, o setor supermercadista movimenta-se em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentação, mudanças de *layout*, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários. "Efetiva-se uma acentuada profissionalização do setor, podendo ser comparado ao que há de mais avançado na Europa e nos EUA" (SUPERHIPER, mai. 2000).

O escritório brasileiro da empresa de consultoria McKinsey realizou, logo após o Plano Real, uma pesquisa sobre o setor supermercadista no Brasil, cujo relatório mostrou que os supermercados convencionais tendiam a perder fatias crescentes para os hipermercados e para os supermercados de bairro. A consultoria ouviu 2.000 consumidores em todo o país, a respeito de suas preferências e hábitos de compra.

Concluiu-se que alguns hábitos estavam mudando após a edição do Plano, principalmente com o fim da preocupação em formar estoques domésticos para se proteger dos constantes aumentos de preços do período inflacionário. Os consumidores passaram a manter uma frequência de compras menores, com gastos de 33 reais em média. Esse tipo de compra cresceu e chegou a atingir o índice de 65% do volume de vendas do comércio. Os consumidores estavam redescobrendo os supermercados próximos de suas residências. (Informe Especial ABRAS, 1998).

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

3.2.1 O SUPERMERCADO VIZINHO

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

Esse conceito de ambiente em mutação, nos aspectos quantitativos e qualitativos, está exigindo das empresas supermercadistas maior capacidade

organizacional e desempenho estratégico. O cliente é o centro das atenções, com o seu comportamento alterado nos padrões de consumo. Ele quer respostas cada vez mais rápidas e efetivas das organizações, proporcionando facilidade, segurança e conforto na hora de comprar.

Não resta dúvida que o consumidor está em busca da 'conveniência total'. Por isso, o formato de loja varejista que mais conseguir se aproximar desse conceito terá grandes chances de sucesso. Nos anos oitenta, os especialistas já haviam levantado algumas tendências para o varejo e que agora estão se confirmando. Previa-se que dois formatos de lojas puxariam a evolução do setor: os hipermercados e as lojas de conveniência, cujas principais características são a área diminuta de vendas, proximidade com o domicílio do consumidor, serviços diferenciados, funcionamento ininterrupto e oferta restrita de itens e de marcas líderes das principais categorias de produtos. (PARENTE, 2000).

Com isso, os supermercados de pequeno porte foram absorvendo, com muita propriedade, o conceito de conveniência e se ajustando às demandas dos consumidores residentes no seu entorno. Todavia, para compensar essa conveniência, o comprador pode estar pagando alguns centavos a mais pelo produto nas pequenas compras, ou compras emergenciais, além de fazer visitas com mais frequência à loja. Assim, surgiu o conceito de supermercado de vizinhança, derivado do supermercado compacto, principalmente nas grandes cidades, onde o hipermercado costuma estar bem longe da casa da maioria dos consumidores finais.

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

Uma pesquisa realizada pela ACNielsen, nos meses de novembro e dezembro de 2000, com o título "Mudanças no Mercado Brasileiro: o que pensa o consumidor", mostra que esses consumidores consideram, de fundamental

importância, a proximidade do supermercado com suas residências, seja no caso de compras que implicam em maiores gastos (43,3%), seja para as compras menores e mais freqüentes (55,8%). Os consumidores indicaram como atributos indispensáveis em um supermercado, para ser considerado ideal, os preços baixos (71,6%); boas ofertas (58,7%); variedade dos produtos (44,5%); qualidade dos produtos (38,8%); atendimento (38%); seção de higiene e limpeza ((37,6%); variedade de marcas (27,6%); facilidade de circulação no espaço interno (19,3); segurança e vigilância (18,5%); agilidade no empacotamento (11,3%). Os supermercados vizinhos são, também, os preferidos na aquisição de peixes, carnes, frutas e verduras e itens de padaria. As novidades no ponto-de-venda são bem-vindas na hora de decidir o que levar para casa: 76% dos entrevistados afirmaram que não rejeitam novos produtos e 36% adotam as novidades imediatamente. O *merchandising* a demonstração repercutem positivamente quando bem feitos, pois 83% revelaram que, se a degustação for satisfatória, levam o produto para casa. (REVISTA GÔNDOLA, nº 80, 2001:30).

Pode-se dizer que a competição entre “grandes e pequenos” ganha contornos mais bem definidos pela melhoria do poder aquisitivo da população, a queda da inflação e a busca continuada pela satisfação do cliente: uma das principais fontes para a conquista do lucro. Essa, por sinal, traduz-se em um dos mais fortes instrumentos de diferenciação entre um supermercado vizinho e os seus demais concorrentes. Dessa forma, esse setor é dos que mais têm acelerado na corrida tecnológica e na busca de melhores serviços ao consumidor. Aprofundando ainda mais na compreensão do fenômeno, identifica-se, no próprio segmento de supermercados de vizinhança, diferentes configurações. O conceito desse formato quase sempre passa pela idéia do varejo popular.

3.2.1.1 ESTRUTURA DO FORMATO

A dificuldade de sobrevivência, num mercado altamente competitivo, tem forçado as grandes redes supermercadistas a reconhecer que o crescimento da participação dos supermercados vizinhos no faturamento global do setor não pode ser ignorado. Isso está sendo motivo de preocupação para os gigantes que

apostaram, por muitos anos, seus investimentos no formato hiper. Hoje, é bastante perceptível que o foco está mudando e os hipermercadistas estão atacando e querendo dominar todas as fatias do mercado.

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

É bom lembrar que, como acontece no varejo em geral, esse conceito de negócio não possui um formato padrão e definitivo. Assim sendo, ele pode ser encontrado em diversos tamanhos, que vai variar entre 251 a 1.000 m², ou até um pouco maior, com a média de 6.939 itens e 7 *check-outs* (SUPERHIPER, mai. 2000). Numa tentativa de definir as proporções da área de vendas, alguns especialistas estabelecem medidas entre 300 e 700 m², disponibilizando em torno de 5 *checkouts*, ou caixas, e 4.000 itens, basicamente composto por alimentos. (Informe Especial ABRAS, 1998).

Os supermercados vizinhos contam normalmente com as cinco seções básicas: mercearia, açougue, FLV (frutas, legumes e verduras), frios e laticínios e bazar. Os produtos mais sofisticados e menos populares normalmente não são oferecidos por esse tipo de varejo. Já os semi-prontos e congelados podem ser encontrados em alguns deles. Por isso, com o objetivo de agradar o cliente, a infraestrutura dos supermercados de vizinhança está se aperfeiçoando a cada dia, com equipamentos adequados ao conforto das compras, tais como expositores refrigerados, *check-out* sinformatizados, gôndolas de caixa, máquinas de preenchimento de cheque e carrinhos de compras. Eles parecem estar muito abertos para as novidades de produtos, serviços e equipamentos.

3.2.1.2 VIZINHANÇA

A tendência para os supermercados de vizinhança é tão expressiva, que hoje é possível encontrar esse tipo de loja em qualquer bairro. Por seu formato compacto, as dimensões da loja permitem localização em regiões densamente povoadas, como no hipercentro das metrópoles. Para Nelson Barrizelli, coordenador do projeto Sincovaga da USP, "Com a segmentação do mercado, a grande oportunidade para o pequeno varejista é suprir as necessidades diárias do consumidor residente num raio de 600m a 1km da sua loja". O negócio é tão promissor que as atenções do mercado estão voltadas para esse formato de negócio, que não pára de crescer, principalmente nas capitais, onde os espaços e os pontos comerciais disponíveis são cada vez menores. (PEGN, jul. 2000:34).

3.2.1.3 AMBIENTE DE LOJA

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

Ambientes sempre limpos, bem organizados e gôndolas bem abastecidas, são aspectos observados e considerados pelo consumidor na hora das compras. Assim sendo, tudo começa pela fachada, que tem a função de gerar um reconhecimento automático. Os supermercadistas mais profissionais têm procurado, também, cuidar da programação visual interna, criando padrões de equilíbrio na disposição de *merchandising*, cartazes e painéis. Na opinião de PARENTE (2000), os consumidores estão preferindo as lojas que proporcionem um processo de compra mais conveniente e prazeroso.

Reforçando a necessidade de conceituar o ambiente como elemento estratégico de reconhecido impacto, BORGES JR. (1996:246) defende que "a atmosfera de toda a loja, resultante de elementos como luminosidade, odores, entre outros, também exerce papel importante na formação do comportamento do indivíduo", ela tem o poder de proporcionar as melhores condições sob as quais se darão as decisões de compra, além de influenciar o comportamento do consumidor dentro do ponto-de-venda. Para o autor "o ambiente de loja deve ser entendido como um elemento que comunica com o propósito específico: maximizar o potencial de vendas da loja". A criação de um ambiente propício para as compras constitui-se numa das principais tarefas e desafios do supermercadista.

Entre outros aspectos determinantes, para se chegar ao modelo ideal, muitos supermercados vizinhos têm procurado desenvolver os seus recursos humanos, dotando-os de maior capacidade operacional e de atendimento. A qualidade das pessoas que atuam no ponto-de-venda é capaz de fazer a diferença e a vantagem competitiva, pois os funcionários estimulados pelo ambiente estão sempre prontos para se comunicar e se relacionar com os clientes, facilitando e incentivando suas decisões.

Ampliando a idéia de que o supermercado de vizinhança deve ser um ambiente receptivo e amigável, MARTINHO (apud SUPERVAREJO, jun. 2000:48) defende a idéia de que "a loja tem de se converter num ponto de encontro, num centro de convívio social". Na opinião de PARENTE (2000), os equipamentos de exposição e, principalmente as mercadorias, são elementos de fundamental importância na criação do ambiente interno da loja. O nível de qualidade e o estilo dos produtos definem a atmosfera e a imagem do supermercado. A manutenção e o visual das prateleiras, mesas, gôndolas, balcões, *check-outse displays* qualificam melhor o ambiente.

No supermercado de vizinhança certamente existe uma preocupação com o máximo aproveitamento dos espaços para melhor adequar o ambiente ao formato da loja. Por serem reduzidos, talvez necessitem de um monitoramento e avaliação constante do mix de produtos, através dos resultados obtidos com o desempenho de

cada item ou grupo de itens. O que dá ao produto o direito de sua presença na área de venda é sua capacidade de contribuição em termos de satisfação dos consumidores, faturamento e lucro bruto. O produto exposto tem como função corresponder aos interesses e necessidades do consumo, facilitando o processo de decisão do consumidor. (GARCIA, 1994).

Os supermercados vizinhos descobriram que, não basta oferecer o mix básico, é preciso oferecer opções e variedade. Com isso, a busca do mix ideal de produtos tornou-se um constante desafio e acentua-se ainda mais nas lojas menores, que objetivam juntar num mesmo formato de negócio as vantagens oferecidas por hipermercados e mercearias (PEGN, jul. 2000). Os supermercadistas levam em consideração a expectativa dos clientes com relação a essa variedade oferecida e tentam se aproximar do mix ideal para as dimensões da área de vendas. Segundo a pesquisa Abras/ACNielsen (2000), um supermercado com formato entre 251 e 1000m² comporta uma média de 6.939 itens, contra uma média de 50.000 itens oferecidos em um hipermercado.

3.2.1.4 ATENDIMENTO E SERVIÇOS AO CLIENTE

Tão importante quanto o mix de produtos, adequado à demanda dos consumidores finais, é a preocupação das redes de supermercado de vizinhança em proporcionar um atendimento de ótimo nível, pois o empresário sabe que só é possível manter os negócios em funcionamento, com clientes satisfeitos no ponto-de-venda. Com isso, parece que não basta estar próximo do domicílio do consumidor para garantir o sucesso da loja e do empreendimento.

Nesse aspecto, KOTLER (2000:458) chama a atenção para o foco da percepção do cliente: "Se o serviço recebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. (...) As expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda". Dessa forma, percebe-se a necessidade de criar condições apropriadas para a efetivação do ambiente como lugar de prazer, satisfação e experiências positivas, onde haja empatia e envolvimento, capazes de gerar um

melhor relacionamento pessoal entre o supermercadista e o consumidor. Quando o atendimento e os serviços prestados ao cliente são adequados, o supermercado consegue desenvolver relações de longo prazo e torna-se uma ferramenta de diferenciação e de vantagem competitiva.

Parece ser bastante útil o que está ocorrendo no setor supermercadista, em particular nas lojas vizinhas, quanto à importância do conceito de serviço ao cliente, como elemento básico para o processo de conquista e de fidelização deste Para CHRISTOPHER (1999:56), apesar dos variados fatores que influenciam a qualidade de um relacionamento, pode-se dizer que o principal determinante é o grau de satisfação do cliente em relação ao serviço que ele recebe. Conforme SILVEIRA (1999), as principais modalidades de serviços oferecidos pelos supermercadistas são: Crédito, Entrega, Horário estendido, Retornos, Empacotamento, Estacionamento, Serviços pessoais, clientes com necessidades especiais, chamada telefônica gratuita

De maneira geral, é difícil encontrar lojas que oferecem uma extensa gama de serviços. Nos supermercados vizinhos o nível costuma ser dos mais baixos, restritos aos mais básicos, considerados indispensáveis pelos clientes (SILVEIRA, 1999). Na opinião de PARENTE (2000), mesmo as lojas que oferecem apenas os serviços básicos precisam desenvolver elevado padrão de profissionalismo e real interesse na satisfação do cliente, nos momentos de pré-compra, compra e pós-compra. Os supermercadistas sabem, de antemão, que tudo pode acontecer no interior de uma loja. O cliente é capaz de desistir de uma compra planejada, como também pode realizar uma compra que sequer havia cogitado. O atendimento e os serviços podem ter uma influência determinante para o cliente na hora de decidir. O momento da decisão é o que se costuma chamar de "momento da verdade". (PARENTE, 2000).

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

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

LOVELOCK & WRIGHT (2000:113) chamam a atenção para o fato de que os consumidores estão sempre experimentando vários níveis de satisfação, ou descontentamento, após cada experiência de serviço prestado, na medida em que suas expectativas são atendidas ou ultrapassadas. Levando-se em conta que a satisfação é um estado emocional, as reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

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

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

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

Algumas dessas redes de supermercados vizinhos já contam com profissionais dotados de conhecimentos de marketing e trabalham com agências de propaganda na elaboração das peças publicitárias e estratégias de mídia. Contudo, elas desenvolvem suas estratégias de forma limitada, com objetivos focados unicamente no processo de conquista de novos consumidores, o que traduz o desejo permanente de expandir a rede e aumentar faturamento e lucro. Percebe-se que muitos estão administrando seus negócios sem uma preocupação formal com as questões estratégicas de marketing, de relacionamento, ou fidelização.

3.3 O DESEMPENHO SUPERMERCADISTA

Poucos foram os setores da economia brasileira que conseguiram crescer tanto e tão rapidamente quanto os supermercados. A participação dos supermercados no sistema nacional de distribuição tem aumentado de ano para ano. Nessas quatro décadas de sua existência, saltou-se de uma era de armazéns e feiras livres para a instalação de uma rede de aproximadamente 24 mil pontos-de-venda espalhados por todo o país, chegando a uma participação de 6,2% do PIB nacional e a geração de 536 mil empregos diretos, numa área de vendas equivalente a 11,4 milhões de metros quadrados (SUPERHIPER,2001). Segundo dados da Abras (2000), na década de 50, período do surgimento dos supermercados no Brasil, o setor respondia por apenas 30% do abastecimento nacional de alimentos e afins. Nos anos 80 houve um crescimento para 65% e nos anos 90 essa participação rondava a casa dos 80%. Na última pesquisa realizada pela Abras/ACNilsen (SuperHiper, mai. 2001), os números ultrapassaram os 92%, atingindo um faturamento aproximado de R\$ 62 bilhões.

Essa exposição comparativa de dados reflete a dinâmica trajetória percorrida, desde as primeiras experiências de auto-serviço no varejo dos anos 50, com a inauguração das primeiras lojas caracterizadas como supermercado, para uma rede de abastecimento com as dimensões atuais. Dessa forma, acredita-se que o setor esteja entrando no seu estágio de maturidade, longe de um declínio para acomodação. Pelo contrário, o setor supermercadista, neste início de século, movimenta-se em intenso ritmo de aquisições, fusões, inaugurações de lojas grandes e pequenas, segmentações, modernização de *layouts*, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários.

Isso mostra que está havendo uma acentuada profissionalização dessas empresas, podendo-se, hoje, equiparar o varejo praticado por aqui ao que pode ser encontrado de mais avançado nos países desenvolvidos, justificando o interesse das grandes redes em nosso mercado e a inserção definitiva do sistema de distribuição e abastecimento brasileiro no contexto da globalização.

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

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

anteriores, explicado, principalmente, pela acirrada concorrência estabelecida entre as redes.

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

Outro fator que contribuiu muito para essa análise é número de lojas do auto-serviço, onde a pesquisa Abras/ACNielsen (2000) identificou uma evolução substancial. Enquanto em 1990, elas totalizavam 32.300 pontos-de-venda, em 1999 o setor saltou para 55.313 lojas, um crescimento que gira em torno de 71% nos últimos dez anos. Os números divulgados pela Abras em parceria com a ACNielsen mostram que as lojas do segmento supermercado, pontos-de-venda com dois ou mais *check-outs*, conheceu um elevado crescimento no último ano, representado por uma taxa superior à média do auto-serviço: foram nada menos que 10,6% contra os 7,4%, num total de 24,1 mil lojas, o que corresponde a 43,6% do total do setor.

Essa mesma pesquisa revelou que houve um aumento da participação dos supermercados no faturamento do auto-serviço em relação a 1998: dos 91% para os 92,2% do faturamento total nominal do auto-serviço, ou seja, R\$ 55,4 bilhões em 1999. É bom que se diga que este aumento de participação foi mantido num período de cinco anos, saindo de 87,5% em 1995 para mais de 92% em 1999.

Enquanto o setor supermercadista apresenta uma tendência de crescimento significativo dos números em várias áreas, uma outra tendência aponta para uma redução da média da área de vendas. Ao longo da década até o ano de 1998 o setor

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

4 COMPOSTO ESTRATÉGICO DOS SUPERMERCADOS PARA A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

4.1 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Um cliente fiel é aquele que se esforça para ficar com o produto (ou fornecedor), desde que haja uma razão e compensação extremamente forte na outra ponta". (SALVADOR, 1999:20). Pode-se afirmar que essa fidelidade é uma das principais preocupações e esforços dos supermercadistas nos dias atuais.

Para se ter uma idéia de como esse paradigma é novo e, voltando no tempo, há pelo menos duas décadas, constata-se que a maioria dos varejistas procurava se estabelecer no mercado com um simples objetivo: abrir uma loja razoavelmente bem localizada. É que, naquela época, essa decisão representava uma grande possibilidade de sucesso.

Não resta dúvida que uma ótima localização continua sendo indispensável, porém a realidade atual exige bem mais do que isso para novos negócios. Por outro lado, MIRANDA (1997:35) alerta para o fato de que "Na extensa lista de empreendimentos comerciais fracassados, contam-se empresas que investiram pesadamente na localização, arquitetura e decoração, propaganda, promoções, exibitécnica, qualidade de atendimento e serviço". Isso mostra que atender os clientes, nas suas mais variadas necessidades e desejos, está exigindo um esforço superdimensionado das empresas de varejo mais competitivas. Os clientes estão muito exigentes e questionadores, fazem comparações e não demonstram disposição para serem fiéis a qualquer empresa, independente do segmento do mercado em que atua.

As ofertas são múltiplas e a disputa entre os concorrentes, pela atenção do consumidor, está cada vez mais acirrada. Os pontos-de-venda estão enfrentando um complexo desafio: que estratégias adotar para atrair e fidelizar clientes?. Como encantar os consumidores e garantir que voltem para repetir suas compras, por longa data?

O varejista de hoje reconhece que o verdadeiro valor de um cliente vai muito além da primeira visita à loja. Ele sabe que tratar o cliente de maneira personalizada, nessa primeira visita, aumenta a possibilidade de visitas posteriores. O custo de atraí-lo para um primeiro contato é alto e precisa ser otimizado. O que pode determinar o valor potencial de um cliente de longo prazo é a fidelidade conquistada. Segundo BREEMER (1998), "Ela é tão importante que deveria ser considerada ao se avaliar o patrimônio líquido real de uma empresa".

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

Conforme GORDON (1998), nesses tempos de marketing de relacionamento, o conhecimento e a percepção resultam de dados sobre as interações, as transações e o comportamento manifesto dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno. O foco está sendo cada vez mais dirigido para o cliente, buscando satisfazê-lo, pois, segundo VAVRA (1993:130), "um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas". Dessa forma, quando a ênfase da empresa varejista está no cliente, cada cliente passa a ser único e toda a comunicação é individual e bidirecional. Assim, é possível ampliar o aprendizado da empresa, através dos canais abertos para a voz do consumidor. Nesse tipo de organização, o sucesso dos negócios é medido não simplesmente pelo volume de vendas, mas pela manutenção e o desenvolvimento dos melhores clientes.

As estratégias dos supermercados, para conquistar e manter clientes, por certo, já não são as mesmas de antes. Os mecanismos utilizados na disputa pela atenção do consumidor, eficazes no passado, perdem espaço nos planos de marketing, que agora recorrem à sofisticação de estratégias tecnológicas e visuais.

E, se na mídia os supermercadistas continuam veiculando campanhas focadas nas promoções de preço, como elemento de grande atratividade, para criar visibilidade e chamar o cliente para a loja, no interior do ponto-de-venda são preparadas várias 'armadilhas' para seduzir o comprador, fazendo com que ele permaneça pelo maior espaço de tempo possível e tenha a vontade de voltar outras vezes.

A teoria que considera a oferta do produto certo ao preço que as pessoas podem pagar, como fatores de sucesso garantido, está perdendo a validade. Empresas de todos os portes e formatos estão conscientes da necessidade de dotar suas áreas de venda de recursos poderosos para o ato e efeito de encantamento das pessoas que por ali passam.

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

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

Dessa maneira, é preciso lembrar que todas as atividades estratégicas de um supermercado precisam estar muito bem afinadas, tal qual uma orquestra. E para que isso aconteça, é necessário um planejamento de marketing que seja capaz de desenvolver ações em todas as variáveis controláveis: produto, preço, ponto-de-

venda e comunicação, sem esquecer das variáveis incontroláveis, ou relativamente incontroláveis, tais como: clientes, concorrentes, fornecedores, ambiente político, social, econômico e natural.

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

4.2 O QUE É ESTRATÉGIA?

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

No campo empresarial, pode-se dizer que estratégia é um processo evolutivo de adaptação e interação das organizações com os ambientes internos e externos. PORTER (apud KOTLER, 2000:102) define estratégia como sendo "a criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades". O mesmo PORTER (2000:21) sentencia que "estratégia é uma forma de fixar limites (...) trata-se de encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial".

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

Nessa busca de definições para o termo estratégia faz-se necessário apresentar a idéia de PRAHALAD, FAHEY & RANDALL (1999:281) a respeito da "intenção estratégica", que, segundo eles, vislumbra a obsessão da organização por uma posição de liderança, estabelecendo os critérios a serem utilizados para essa projeção. PORTER (2000:23), preocupado com as perturbações conceituais, aproveita para definir o que não é estratégia: "a reestruturação, as fusões, a consolidação de um setor, as alianças e a internet".

A tarefa de formulação de uma estratégia deve considerar quatro fatores básicos, capazes de determinar os limites para a empresa, são eles: os pontos fortes e pontos fracos da organização e as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente competitivo externo. Nesse sentido, KOTLER (2000:100) chama a atenção para o fato de que "uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades". Por isso, as empresas precisam fazer uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas, onde quer que elas estejam. No entanto, a simples competência não estabelece uma vantagem competitiva para a empresa.

Explicitando um pouco mais esse raciocínio, KOTLER (2000:98) afirma que "a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo". A identificação das oportunidades vai depender da capacidade da empresa em acompanhar tendências e mudanças significativas no mercado. Se por um lado as oportunidades não são percebidas por todas as organizações, por outro as ameaças parecem ter configuração e visibilidade única para todo o mercado. Ainda, para KOTLER (2000:99), "A ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros".

No setor supermercadista, pelo que se percebe, o conceito de ameaça sempre se refere aos concorrentes com suas ações agressivas na política de preço e de expansão dos negócios. Portanto, os supermercadistas estão focando cada vez mais a concorrência, como referência para desenvolvimento de suas estratégias.

Essa concorrência é vista hoje por duas vertentes: a chamada concorrência direta, com o auto-serviço de alimentos e seções agregadas, independente do formato de loja; e a concorrência indireta, como o açougue, a padaria, a farmácia.

4.3 PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

O trabalho de elaboração das estratégias para um supermercado deve levar em consideração a capacidade que a empresa possui de adaptação a tudo o que acontece a sua volta. As respostas que devem ser dadas, de forma imediata, às transformações externas vão depender da criatividade, do dinamismo e da otimização dos recursos internos, objetivando o aprimoramento de sua posição competitiva. Essa resposta interna deriva justamente do planejamento estratégico, pela formalização de um programa de ações táticas, adequado ao fortalecimento da postura e imagem da empresa frente aos concorrentes.

Através de um planejamento arrojado, o supermercadista terá a chance de se antecipar às constantes mudanças do macro e do microambiente, para se tornar extremamente competitivo. Tudo vai depender da determinação de seus objetivos e metas, com os quais pretende ganhar posição de destaque no mercado.

As redes supermercadistas têm apresentado variados objetivos no estabelecimento de suas estratégias de marketing. Existem aquelas que querem acelerar a abertura de novas lojas, ocupando espaços visados pelos concorrentes. Outras que estão empenhadas em promover reformas, renovando e modernizando seus espaços. Algumas estão fazendo aquisições de redes menores para ampliar sua participação em determinadas regiões. Muitas redes estão investindo em projetos inovadores de *layout*, melhores equipamentos e, principalmente, apostando em tecnologia de informação e distribuição. Um número grande delas tem intensificado, cada vez mais, as promoções. Também tem aquelas em que a adoção de marcas próprias faz parte de planos estratégicos. E, além dessas estratégias, já podemos contar algumas poucas empresas supermercadistas ensaiando seus primeiros passos no marketing social, beneficiando as comunidades em que estão inseridas.

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

Conforme SANDHUSEN (2000), o microambiente inclui a empresa em si, os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os intermediários de marketing e os públicos. KOTLER (2000) identifica as principais forças macroambientais como sendo: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural. Ainda que existam vários tipos de estratégias de marketing, PORTER (apud KOTLER, 2000:102) os condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o raciocínio estratégico: Liderança total em custos e Diferenciação ou Foco.

Liderança total em custos: a empresa se empenha para chegar aos menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os concorrentes e a aumentar a participação no segmento.

Diferenciação: caracteriza-se pela procura por um desempenho superior, com maiores benefícios para clientes. É possível ser líder em assistência técnica, qualidade, estilo ou tecnologia, mas não em todos eles.

Foco: estratégia em que o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa pode conhecer mais intimamente esses segmentos e empreende a liderança de mercado em custos ou diferenciação dentro do segmento-alvo.

As estratégias que a empresa supermercadista adota, segundo SOUZA & LEITE (1997:168), tem como variáveis relativamente controláveis as seguintes ferramentas de marketing: "linha de produtos; decisões relativas à área de vendas; localização; ambientação e decoração; política de preços; decisões de *layout* e de *merchandising*; política promocional; comunicação na empresa supermercadista; atendimento no auto-serviço e serviços adicionais". Os varejistas, especialmente os supermercadistas, procuram partir de uma seleção do mercado alvo para as outras decisões estratégicas, como mix de produtos e serviços, da política de preços, da distribuição e localização e do composto promocional.

Na verdade, percebe-se cada vez mais que a busca é por segmentos de maior lucratividade. Para SANDHUSEN (2000:365) "Tendo em mãos os dados demográficos como idade, renda e localização geográfica de grupos, os varejistas moldam as ofertas, os preços e a localização da loja para atrair grupos".

4.3.1 ESTRATÉGIA DE MIX DE PRODUTOS E SERVIÇOS.

Há muito tempo que a padaria, o açougue e os hortifrutigranjeiros foram adotados como seções extras nos supermercados, como um importante chamariz para as lojas. Atrás pãozinho quente que o consumidor é capaz de atravessar toda a área de vendas e no caminho vai comprando também a manteiga, o leite, o chá, o biscoito para o café da manhã ou da tarde e, também, o xampu e o barbeador. No entanto, se até recentemente os supermercados se empenhavam em oferecer basicamente produtos de conveniência, de alto giro e resultado imediato, atualmente, com a multiplicidade das ofertas de produtos de tecnologia, eles estão sendo obrigados a ampliar seu mix, incluindo itens de giro mais lento.

Além disso, é preciso considerar os produtos intangíveis, tais como os serviços ao consumidor e a atmosfera na qual os produtos estão inseridos. A variedade de produtos abre novas oportunidades de negócios para o ponto-de-venda e, também, apresenta novos desafios, principalmente quanto à multiplicidade de marcas e linhas de produtos, que podem deixar o consumidor confuso.

A decisão de alguns supermercadistas para o mix de produtos passa pela idéia de que é preciso oferecer o que todos oferecem, sem destacar qualquer categoria em especial, enquanto outros se deixam seduzir por todos os lançamentos. Com isso, especialistas no assunto garantem que o caminho, principalmente para pequenos e médios empresários que desejam permanecer num mercado cada vez mais concentrado, é propiciar à gestão da linha de produtos importância estratégica.

Para ROJO (apud BIANCO, 2000:10), o supermercadista pode comprometer os resultados de comercialização se errar na composição do mix de produtos. Ele sugere, ainda, "que se considere o mercado globalmente, mas olhando-o a partir dos nichos e dos grupos de consumidores que podem ser trabalhados de forma diferenciada". Na opinião de BETHLEN (apud BIANCO, 2000:10), estabelecer um foco para o negócio significa abrir mão do resto para dedicar-se ao que realmente interessa.

É preciso eleger claramente o que vender, para quem vender e como vender. Assim, como situação ideal para o supermercado, defende-se a oferta do melhor sortimento percebido pelo cliente, utilizando-se da tecnologia para analisar permanentemente a performance nas vendas e estar sempre atento às conjunturas externas, desde o tamanho do mercado e o posicionamento da concorrência, até as novas necessidades do consumidor. O supermercadista precisa ter controle sobre o mix de produtos do ponto-de-venda, evitando que a falta de produtos seja freqüente, pois sempre haverá a possibilidade do consumidor migrar para a concorrência quando não encontrar o produto que deseja comprar à sua disposição. O gerenciamento do mix pode ser feito considerando os grupos de produtos, as classes de produtos e as categorias de produtos. O número médio de itens, para a composição do mix de produtos, segundo o Ranking 2000 da Abras/ACNielsen, deve estar adequado à metragem da loja e o número médio de *check-outs*

A gestão do composto de produtos significa definir, entre as seções e categorias estabelecidas pelo supermercadista, quais as marcas, os estilos, os formatos, os tamanhos, as cores e os sabores o ponto-de-venda deverá oferecer. As

cinco seções tradicionais encontradas em supermercados convencionais são: mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, padaria e não alimentos. A proposta de ROJO (apud BIANCO, 2000) para o gerenciamento de produtos, por categoria, trabalha com as prioridades invertidas. O supermercadista passa a pensar primeiro nas categorias que vão compor as seções, ao invés de organizar a oferta de produtos por grandes seções. O varejista, com o intuito de atingir o seu objetivo, segundo ROJO, deve saber que a melhor estratégia é a do contato estreito com o fornecedor, tendo como suporte informações e tecnologia, além de um gestor de negócios que conheça muito bem as categorias de produtos, tanto nos seus aspectos técnicos quanto nos de mercado e marketing.

Para que se possa ter uma melhor compreensão dessas variáveis, é preciso conhecer a hierarquia do processo de decisão de compras do cliente. Por isso, BIANCO (2000:10) afirma que: "Embora a maioria das lojas ainda adote a divisão primária - departamento, seção, categorias - , a sugestão é optar por uma classificação mais detalhada, ou seja, departamento, seção, categorias, subcategorias, segmentos, sub-segmentos, marcas, itens. Mesmo que o cliente não perceba racionalmente os critérios de distribuição dos produtos, provavelmente levará consigo uma impressão positiva da organização dentro das seções".

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

Para ROJO cada categoria deve cumprir uma função definida dentro do mix de produtos da loja. Como se pode perceber, o gerenciamento do mix de produtos

exige conhecimento, sensibilidade, percepção, criatividade e habilidade. Contudo, não basta ao supermercadista um gestão eficiente desse mix, pois, pela dinâmica do auto-serviço, a alta competitividade do setor e o nível de exigência cada vez mais acentuado dos consumidores, estão empurrando esse sistema de negócio para a adoção de um mix de serviços com a mesma, ou até melhor qualidade que os produtos.

A cada dia que passa, o cliente do supermercado quer mais e mais serviços. Serviços esses que, se bem dimensionados, são capazes de fazer com que os clientes saiam dali quase que agradecendo por ter escolhido aquela loja para fazer suas compras. Se eles não chegam a agradecer formalmente, guardam na lembrança a forma da receptividade, da cortesia, do respeito e da dedicação dos funcionários.

Conforme GARCIA (1994), a definição do mix de serviços é tão, ou mais complexa do que definir o mix de produtos, e não é só definir, mas gerenciar de forma eficiente, sem esquecer dos detalhes. Os serviços têm a obrigação, não só de satisfazer, mas de encantar e surpreender, superando sempre as expectativas do consumidor. Na medida em que o supermercado vai assumindo o foco do cliente, tem maior chance de acertar nos serviços que realmente agregam valor. Quando um cliente, ao passar pela frente de caixa de uma loja, sentir que fez um negócio de valor, que recebeu os serviços que esperava e um pouco mais, ele sairá com a sensação de que foi bem-sucedido, com duplo reforço em sua auto-estima: foi bem atendido e fez a escolha acertada. É bastante provável que ele desejará repetir a experiência, mas para chegar a esse nível o supermercadista precisa conhecer o seu cliente mais e melhor que seus concorrentes.

Pode iniciar o processo criando um banco de dados, no qual deverão ser colocadas informações preciosas sobre clientes habituais, servindo de referência para a definição de quais estratégias mercadológicas irá adotar. A criatividade agora deve falar mais alto, pois criar um diferencial, aquilo que possui o escopo do inédito é que proporcionará melhor visibilidade e posicionamento.

Muitos empresários estão empenhados em desenvolver um mix de serviços que gere impacto, que marque na mente do cliente de forma definitiva. Por isso, já se pensou em variados serviços ao cliente, tanto dentro como fora da loja, tais como: programas de fidelização, cartões preferenciais de compra, atendimento personalizado, bônus de crédito, entrega em domicílio e sistemas de *delivery* funcionamento 24 horas, venda a prazo, cursos rápidos de culinária e arranjos, cozinha experimental, lava-jato e troca de óleo, posto bancário, salão de beleza, música ao vivo, café da manhã, *self-service*, palestras, ações filantrópicas, carrinho com bebê conforto, carrinho para deficientes físicos, espaço de recreação para crianças, ombudsman, fraldário, festas juninas, minipraça de alimentação. Enfim, uma gama considerável de possibilidades de serviços que podem compor o mix, com visibilidade e participação concreta nas estratégias do supermercado.

Para CARNEIRO (apud SUPERMIX, jul. 2000:48-49) "O consumidor está mais preocupado com o serviço agregado ao produto. Quer que alguém na loja se preocupe em achar solução para os seus problemas, seja encontrar um produto ou dar uma dica para um prato".

4.3.2 ESTRATÉGIA DE POLÍTICA DE PREÇOS

As estratégias que estabelecem as políticas de preços nos supermercados brasileiros estão baseadas na concorrência direta e indireta, na política econômica do governo e nos custos fixos e variáveis (SOUZA & LEITE, 1997). É importante que se saiba, que essas decisões estratégicas de preço passam impreterivelmente pela decisão do mix de produtos, pois um mix mais sofisticado e de maior qualidade requer preços mais elevados, ao passo que um mix de maior rotatividade aponta para a determinação de preços inferiores.

Quando um supermercado passa a oferecer diferenciais e serviços especiais, os preços acompanham a tendência de busca por uma clientela mais seletiva. A adoção de lojas simplificadas, sem a oferta de serviços agregados, levará o supermercadista para a prática de preços baixos, sem esquecer da necessidade do lucro para a sobrevivência do negócio. Na visão de SANDHUSEN (2000) a chave

para o supermercadista garantir a sua lucratividade é comprar de maneira inteligente, tendo em mente o preço que poderá ser praticado.

Os empresários necessitam empregar políticas criativas de preços, com os itens de preços baixos servindo como atrativo para a compra de outros itens de preços mais elevados, numa espécie de compensação. Outra estratégia é oferecer inicialmente os produtos por preços mais elevados, garantindo um volume percentual de venda, e uma posterior promoção de oferta, com a redução dos mesmos. Nesses tempos de estabilização da economia, a prática de preços competitivos, as estratégias de variadas promoções e a utilização de materiais promocionais de acordo com a linha de comunicação da loja e do mix de produtos: tudo isso tem seu valor na hora do empresário decidir incrementar as vendas nos supermercados.

Com o grau de competitividade no setor bastante acirrado e o nível de consciência do consumidor quanto ao valor dos produtos, a ferramenta de marketing que mais tem sido utilizada é a política de preços. No entanto, o foco no preço tem causado polêmica entre os grandes fornecedores, que defendem a importância das marcas no mix de loja, pois "os consumidores procuram qualidade e não estão dispostos a comprar qualquer produto", afirma GONÇALVES (apud MEIO & MENSAGEM, dez. 1997). Confirmando essa afirmação, a Revista Supergiro (jul. 2000) divulgou uma pesquisa realizada junto aos clientes de supermercados, onde mostra que os consumidores que freqüentam lojas, com 10 a 19 *check-outs* dão preferência por diversidade de marcas, principalmente entre os produtos básicos, conforme ficou constatado numa lista das 50 marcas mais compradas. Na relação constam quatro marcas de cerveja, sete marcas de refrigerante, seis marcas de arroz, cinco marcas de leite longa vida, quatro marcas de sabonete e três marcas de biscoito.

Por outro lado, a adoção de marcas próprias pelos supermercados pode significar oferta de preços mais baixos. Vários estabelecimentos estão apostando nessa estratégia, que nos últimos dois anos cresceu cerca de 62% no país. Esses produtos competem com preços inferiores aos seus similares, em torno de 10% a

30% mais baratos. Redes como o Pão de Açúcar, Carrefour, Sendas, Bom Preço e Wal Mart comercializam linhas de marca própria com sucesso e estão aumentando, ainda mais, o número de itens que levam suas marcas impressas nas embalagens. Além do preço menor, esses produtos agora têm qualidade garantida pelo supermercadista.

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

Uma das principais estratégias adotadas pelos supermercados é aquela do "preço baixo todo dia", ou do "líder dos preços baixos", remetendo à própria estratégia de Liderança dos Preços. Ela propõe ao cliente uma comparação com os preços praticados pela concorrência e promete garantir o menor preço. Aquecendo, ainda mais essa "guerra", apesar de garantirem que esse não é mais o principal atributo ofertado, os supermercados criam promoções expressivas, durante a semana, tais como: "2ª gorda", "3ª light", "4ª extra", "5ª maluca", "Cheque tartaruga", "Em defesa do menor preço", "1º preço".

Todo esse alvoroço em torno das mega promoções e ofertas, prometidas pelas grandes lojas, parece embaçar a visibilidade competitiva dos supermercados menores, que não conseguem fazer tanto barulho na mídia. Porém, alguns pequenos supermercados de bairro, sem a sofisticação dos grandes e com poucas caixas, provaram que são bons de oferta e podem ganhar a competição dos preços baixos para diversos produtos básicos de higiene, limpeza e alimentação.

Mesmo que essa batalha, com o foco no preço baixo, não apresente vencedores, nem seja levada ao pé da letra pelos clientes, uma coisa é certa: ela serve para atrair o consumidor para dentro da loja, onde as compras não planejadas devem acontecer. No entanto, a decisão de preço é a que apresenta maior capacidade de influenciar e afetar a competitividade no setor supermercadista. KOTLER (2000) apresenta algumas técnicas de determinação de preço para estímulo às compras:

- *Preço 'isca'*: supermercados freqüentemente reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam essa estratégia, pois ela pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela.

- *Preço de ocasião*: as lojas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair um número maior de consumidores.

- *Descontos psicológicos*: uma estratégia que parte de um preço relativamente alto, para, em seguida, entrar em promoção com desconto substancial, por exemplo - "De R\$ 1,20 por R\$ 0,99".

Para KOTLER, essas estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser temporárias. Quando funcionam, a concorrência vai atrás e copia, fazendo com que elas percam sua eficácia. Assim sendo, pode-se afirmar que as estratégias e táticas de preço, norteadas pelas políticas estabelecidas pelos supermercadistas, objetivam a maximização do volume de vendas e dos lucros, criando uma boa imagem da empresa e garantindo a estabilidade do negócio, bem como a preferência do cliente.

4.3.3 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO

O primeiro grande desafio do empresário, para estabelecer uma loja de supermercado, é a decisão pelo local em que pretende instalar o novo

empreendimento. KOTLER (2000) observa que, para os varejistas, as três chaves para o sucesso são "localização, localização e localização".

O processo de seleção de novos pontos deve passar pelo estudo feito por empresas especializadas em pesquisa de localização, que formalizam diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica. No entanto, antes mesmo de solicitar estudos técnicos, muitos empresários costumam fazer avaliações preliminares sobre a atratividade de cada novo ponto baseadas nas suas próprias experiências, estimando a capacidade de cada alternativa em atrair clientes e realizar vendas (SUPERMIX, jul. 2000). A determinação do local de instalação de um supermercado vai depender de vários fatores, que, conforme PARENTE (apud SUPERMIX, jul. 2000:24-27), são os seguintes:

- 1) *o potencial da demanda*, com a identificação da população e renda da área de influência, bem como a densidade da demanda;
- 2) *o tráfego de pedestres*, pela quantidade e perfil das pessoas que transitam pelo local;
- 3) *o acesso e o fluxo de veículos*, baseado na quantidade e tipos de veículos, assim como a lentidão do trânsito e a facilidade de acesso ao ponto;
- 4) *a facilidade de estacionamento* e número suficiente de vagas para clientes;
- 5) *os concorrentes*, medidos pela quantidade e capacidade competitiva;
- 6) *as características e vocação* da região para lojas mais sofisticadas ou populares;
- 7) *a compatibilidade com outros varejistas*, pela análise da composição do varejo existente próximo do ponto escolhido;
- 8) *a localização específica*, assim como: a visibilidade da loja, a posição do ponto, o tamanho e formato (um hipermercado, por exemplo, com 10 mil metros quadrados

de área de venda exigirá um terreno de mais de 30 mil metros quadrados, enquanto um supermercado de vizinhança necessita de uma área 20 vezes menor e as condições e formato do prédio existente)

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

Para confirmar esses dados, o estudo ACNielsen 2001 (Mudanças no Mercado Brasileiro), revela que uma significativa contribuição para a formação desse cenário é o planejamento das compras em supermercados. Constatou-se que no Brasil cerca de 53% dos consumidores não levam lista, 39% levam a lista e compram outros produtos, enquanto apenas 8% levam lista e não compram outros produtos.

Na opinião de KOTLER (2000:548), "Todas as lojas têm um *layout* físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao mercado-alvo e atraia clientes". Com certa freqüência, algumas mudanças podem ser percebidas nos supermercados. Atualmente, enquanto se verifica uma ampliação nas áreas de venda, há uma tendência para a redução do número de *check-outs*. Isso se explica pelo fato de que, com o processo de automação e maior agilidade na passagem do cliente no caixa, os supermercadistas estão decidindo racionalizar e manter todos em funcionamento, em vez de ficar desativando os excedentes fora dos horários de pico.

A base de cálculo, que antes era de "um caixa para cada 100 metros quadrados de loja, foi alterada para 160 metros", segundo BARRERA (apud SUPERVAREJO, nov. 2000:42). O *layout* de loja tem sido alterado em função de adaptações e adequações dos espaços às necessidades de exposição e facilidade

de deslocamentos, também pelo fato de que esses espaços estão cada vez mais caros e disputados pelos fornecedores.

Na ambientação do supermercado, cada loja procura definir sua identidade através do projeto arquitetônico, da programação visual e da luminância. Os corredores estão mais largos, a iluminação adequada a cada seção, o piso de mármore ou granito, a sonorização homogênea e suave, o *layout* das seções planejado para fazer com que o cliente passeie pela loja. Enfim, tudo isso depende de um estudo bem detalhado para que se aproveite bem o tempo de visita do consumidor, que deve ser ampliado ao máximo, estimulando novas escolhas e as decisões de compra.

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

Um detalhe, que também chama a atenção dos consumidores no *layout* da área de vendas, é a distribuição de gôndolas em corredores mais amplos, observando-se a lógica do comportamento de compra dos clientes, do início ao fim de seu itinerário. Existe um padrão que prevalece, ainda hoje, na orientação da estrutura das lojas supermercadistas: menor profundidade e mais largura, as seções de padaria, frios, embutidos, pratos semi-prontos, peixaria e açougue no fundo da loja, FVL - frutas, verduras e legumes no centro da loja e uma única entrada

4.3.4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

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

As grandes redes supermercadistas freqüentemente investem em campanhas publicitárias de maior peso, mídia planejada, com a programação de veículos de massa. Quase sempre essas empresas divulgam os produtos em oferta, como forma de atrair grande número de consumidores. As lojas de menor porte procuram meios de custos mais baixos, como encartes, tablóides, folhetos, volantes, carro de som, pedágios ou 'blitz'. A distribuição de impressos de porta em porta, também, é uma alternativa muito utilizada.

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

O mix de comunicação se compõe das seguintes ferramentas: propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, patrocínio, *merchandising*, promoção de vendas, venda pessoal e marketing direto. Nesse composto, a propaganda tem um certo destaque por estar relacionada aos principais veículos de comunicação, proporcionar maior visibilidade e possuir a capacidade de atingir compradores dispersos geograficamente.

No entanto, os custos de produção e veiculação costumam ser proibitivos para a maioria das empresas. Segundo KOTLER (2000:584), "a propaganda é capaz de produzir grande efeito sobre as vendas simplesmente pela repetição dos anúncios e comerciais". Possivelmente os consumidores acreditam que uma empresa com presença constante na grande mídia ofereça um 'bom valor'. Os investimentos do varejo em propaganda, anualmente, segundo Mary Tolan, diretora global associada de varejo da Andersen Consulting, em artigo publicado na Revista Meio & Mensagem (14 dez. 1999:36), varia entre 3% e 7% das vendas totais, apesar da maioria não ter certeza quanto ao retorno e à validade do que foi investido, tanto em termos de imagem como do incremento de vendas e lucros.

Muitos empresários definem a propaganda como algo muito abstrato para que se possa medir os resultados. Apesar disso, os grandes supermercadistas não abrem mão de anunciar suas promoções no horário nobre da TV e encartes nos principais jornais. A especialista TOLAN (1999:36) apregoa que o "objetivo principal da propaganda não deve ser incrementar vendas específicas, mas, sim, alavancar vendas 'lucrativas'".

É muito comum a propaganda de varejo gerar acréscimo de vendas, mas sem compensar o custo. O desafio é entender como uma categoria de produtos pode apoiar uma estratégia total da loja, para em seguida selecionar um mix de itens que atenda um ou mais dos seguintes objetivos: melhoria em vendas unitárias, em imagens da loja ou de preço, ou em tráfego de consumidores.

A própria TOLAN cita, como exemplo, um supermercado que descobriu que a propaganda de uma marca *premium* era capaz de gerar mais oportunidades de venda cruzada do que uma outra marca comum. Ao mesmo tempo, o supermercadista descobriu que, apesar de as promoções de um determinado óleo de motor terem gerado grande aumento de vendas unitárias, 84% das transações não incluíam nenhum outro item do mix. Isso quer dizer que o produto não estaria favorecendo o tráfego e outras decisões de compra. Ela observa, ainda, que "Como a marca *premium* preenchia o papel de geradora de tráfego, deveria ser promovida de forma mais apropriada".

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

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

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

Para SANTOS (2000:76), "Antes de decidir entre a Internet ou a TV, o varejista precisa ficar atento aos fluxos de informações existentes no seu próprio ponto-de-venda", ou seja, justamente no turbilhão de informações, gerado no

ambiente de loja, é que podem estar as respostas que levarão ao marketing adequado ao negócio.

Aí, então, se percebe a importância da pesquisa para a comunicação e as promoções. No entanto, não se conhece uma fórmula para estratégia de composto de comunicação e promoção que possa servir e dar resultados eficazes para qualquer tipo de negócio, muito menos no setor supermercadista.

A tarefa de determinar ações promocionais se baseia, muitas vezes, em informações que podem ser obtidas no próprio supermercado. Basta dizer que com a adoção de vários recursos tecnológicos nessas empresas, o levantamento das informações ficou mais fácil e mais acessível. É perfeitamente possível fazer a medição constante do giro de mercadorias, do número de pessoas que entram em loja e passam pelos caixas, da frequência e sentido da circulação na área de venda. Entre outros, são dados que auxiliam um melhor aproveitamento do *layout* e prateleiras, além da avaliação mais completa e necessária dos resultados de promoções, degustações, *merchandising*. Isso porque, na medida em que a concorrência se aperfeiçoa e a loja se transforma em uma importante mídia para os produtos, mais se evidencia a necessidade de planejar ações de ponto-de-venda verdadeiramente eficazes, ao contrário do que do que ocorria no passado, onde a verba destinada a esse tipo promoção praticamente inexistia.

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

Esse projeto faz parte das mudanças do grupo na política de *merchandising*, em todas as lojas. Os preços de comercialização contam com períodos mínimos de contrato, que podem variar de três meses a um ano. O custo também é bastante diferenciado, dependendo do espaço. Por exemplo, três meses de veiculação no separador de compras fica em cerca de R\$ 25,00. Para o período de 12 meses num *front-light* (painéis luminosos próximos à frente de caixa) o custo é de aproximadamente R\$ 4 mil por unidade. A empresa garante que a mídia atingirá 50 milhões de consumidores por mês. (PROPAGANDA, n. 586, mar. 2000:61).

A destinação de verba para o composto promocional, ou de comunicação, aliada à competitividade do mercado atual, são os grandes motivos de empresas fornecedoras como a Parmalat, para estabelecimento de 40% a 50% dos recursos de marketing para ações de ponto-de-venda. Nessa mesma trilha estão a Nestlé, a Sadia, a Perdigão, só para citar alguns. Além do *merchandising* amplamente conhecido, existem estratégias inovadoras e bem sucedidas, especialmente em relação a materiais e aplicações no ambiente de loja.

Os fornecedores de diversos segmentos estão atentos para essa mudança, colocando sua propaganda nos pisos das lojas, nos carrinhos, nos sinalizadores do estacionamento, nos separadores de compras, nos painéis exteriores e interiores, nas gôndolas, e até no verso dos tíquetes de caixa. Esse tipo de tendência é explicado pelo fato de que, segundo estudos da Research International, o brasileiro é um recordista em permanência nas lojas de supermercados, em torno de 77 minutos.

Outros dados mostram que de cada dez consumidores que visitam os supermercados, pelo menos seis vão acompanhados de familiares. Assim, os supermercados, como uma nova mídia, possui amplas condições de planejar com mais propriedade seus espaços. Eles estão aproveitando o interesse e a capacidade de investimento dos grandes fornecedores, para valorizar seu próprio ambiente e garantir maior potencial de comunicação de suas lojas. Todavia, o grande desafio é tornar o negócio bastante visível e atraente, destacando-se dos demais concorrentes.

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

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

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

CONCLUSÃO

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

As expectativas de crescimento das redes de supermercados vizinhas são das maiores no sistema de varejo, tanto por parte dos grandes grupos que estão investindo pesado no setor, como as pequenas redes que estão surgindo e obtendo sucesso com esse formato. Além disso, é possível perceber que o comportamento dos clientes de supermercado está mudando. Aquelas antigas compras mensais estão sendo substituídas por visitas mais freqüentes ao ponto de venda, na tentativa de encontrar e aproveitar as promoções. Desta maneira os supermercados vizinhos estão sendo beneficiados, pelo motivo da aproximação com a residência dos consumidores e a oferta de produtos por preços muito parecidos com os oferecidos pelos hipermercados.

Foi possível perceber que os supermercados ainda estão com o foco direcionado para as “vendas agressivas”, baseadas em ofertas e promoções de preço baixo configurando-se como o ponto mais alto de seu esforço de marketing. Eles ainda estão preocupados em atrair clientes, mas não estão estruturados para adotar um marketing de relacionamento com as ferramentas necessárias, capazes de desenvolver um trabalho pós-venda e um monitoramento da satisfação dos consumidores

Essa monografia é dedicada aos conceitos e as definições de Marketing de Varejo e do setor supermercadista. São apresentados abordagens e estudos sobre formato de lojas, desempenhos do setor e perfil estratégico, bem como o supermercado de vizinhança, com a sua estrutura e estratégias voltados para a conquista e fidelização de clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BEEMER, C. Britt. **Marketing Estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes.** São Paulo: Futura 1998
2. BIANCO, Nilva. **A Estratégia da Escolha.** Super Varejo, São Paulo. Ano 1, n 5, pg. 10, Junho 2000
3. BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel 2000
4. BORGES JR. Adilson A. **Layout e disposição de produtos no varejo.** In ÂNGELO C. F. E SILVEIRA, J.A.G. (org) Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas 1996
5. CARRIJO, Ismael F. **Facilitando a vida do cliente: Góndola,** Belo Horizonte, 2000, ano IV, n 73 pg. 06
6. CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da Logística.** São Paulo: Futura, 1999
7. COBRA, Marcos. **Marketing Básico.** São Paulo: Atlas, 1997
8. CUNHA JR, Marcus V. M. **Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo.** In ÂNGELO C. F. E SILVEIRA, J. A.G. (org) Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1996
9. FERNANDES, Simone. **A importância da comunicação visual para o varejo.** In ÂNGELO C. F. E SILVEIRA, J.A.G. (org) Varejo Competitivo, São Paulo: Atlas, 1996
10. FERREIRA, J. **Raízes de um novo tempo.** Supervarejo, São Paulo, Ano 1, n 10 pg. 22 – 30, nov.2000

11. GARCIA, Mauro N. **Definição do mix de produtos e serviços oferecidos ao mercado.** In ÂNGELO C. F. E SILVEIRA, J.A.G. (org) Varejo Modernização e perspectiva. São Paulo Atlas, 1994
12. GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento:** estratégias, técnicas e metodologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998
13. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000
14. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary **Princípios de Marketing.** LTC: Rio de Janeiro, 1999.
15. LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo.** São Paulo: Atlas, 1992
16. LOVELOCK, Crhistopher, WRIGHT, Laurem. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001
17. MEIO & MENSAGEM. São Paulo, jul, 1997, ed. n 766
18. MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva de planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000
19. MIRANDA, Roberto. **Marketing do Varejo e alianças estratégicas com a indústria.** Rio de Janeiro: QualityMark, ed. 1997
20. PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas 2000
21. PEGN. **Boa Vizinhança** São Paulo: Ed Globo, 2000, pg. 34 – 35
22. POTER, Michael. **A Nova era da estratégia.** São Paulo: HSM Management. Ed. Especial, 2000

23. PROPAGANDA. São Paulo, mar. 2000, pg. 61, ed. n 586
24. RODRIGUES, Marly. **40 anos de Supermercados no Brasil**. ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Projeto editorial. Ícones Pesquisas e Histórias. ABRAS, 1993
25. SALVADOR, Paulo. **Fidelização**. Revista Marketing. São Paulo, ago 1999. Ed. 319 pg. 20
26. SANDHUSSEN, Richard. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2000
27. SANTOS, Ceila. **Caldeirão de Resultados**. Supervarejo, São Paulo, jun 2000, pg. 76
28. SILVEIRA, José A G. **Serviços do Varejo**. In. ÂNGELO, Cláudio F. E GIANGRANDE, Vera (org). Marketing de Relacionamento no varejo. São Paulo: Atlas, 1999, pg. 77
29. SOUZA, Franklin M. & LEITE, Ana P. R.. **Estratégias de Marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório**. São Paulo: Atlas – Provar, 1999
30. SUPERGIRO. **Nas lojas médias, preferência por diversidade**. São Paulo: Supergiro, jul 2000, pg.54
31. SUPERHIPER. Ranking 2000 da ABRAS/ACNielsen. São Paulo. ABRAS, mai 2000
32. SUPERHIPER. Ranking 2001 da ABRAS/ACNielsen. São Paulo. ABRAS, mai 2001
33. SUPERMIX. **Carrefour caminha para os supermercados**. Curitiba. APRAS, jul 2000

34. SUPERVAREJO. São Paulo, nov 2000. Ano 1, ed. n 10
35. TAKAOKA, Hiroo, NAVAJAS, Paulo F. **Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo.** In ÂNGELO C. F. E SILVEIRA, J.A.G. (org) Varejo competitivo e perspectiva. São Paulo Atlas, 1997
36. TOLAN, Mary. **Propaganda de Varejo.** Meio & Mensagem, São Paulo, 14 dez, 1999 pg. 36
37. TOLEDO, G. L, BATISTA, R. N. **Venda direta e varejo.** In ÂNGELO C. F. E SILVEIRA, J.A.G. (org) Varejo competitivo. São Paulo Atlas, 1996
38. VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993