

ESTRATÉGIAS DE MARKETING MIX EM SUPERMERCADOS: UM ESTUDO COM GESTORES EM ENTRE RIOS DE MINAS/MG

Arlem Daniel Pena de Castro¹; Caissa Veloso e Sousa²

¹Universidade Federal de São João Del Rei, ² Faculdade Novos Horizontes
arlemdaniel@yahoo.com.br; caissaveloso@yahoo.com.br

Resumo

O mercado atual apresenta-se como um ambiente de mudanças, panorama esse que tem afetado as organizações varejistas. No presente trabalho optou-se por analisar quatro supermercados sediados na cidade de Entre Rios de Minas, estado de Minas Gerais. A escolha do *lôcus* se justifica, especialmente, dado o momento atual da cidade, que vivência um aumento na sua população flutuante dada a implantação de uma fábrica do setor siderúrgico próximo aos seus limites. Como objetivo principal pretendeu-se identificar, dentro da percepção dos gestores dos quatro supermercados da cidade de Entre Rios de Minas, quais variáveis levam esses gestores a compor suas estratégias de marketing mix. De forma mais específica pretende-se: i) identificar e analisar a composição do mix de Marketing das organizações; ii) identificar se há estratégias de relacionamento com o cliente sendo implementadas; e iii) identificar se há diferenças entre as estratégias de Marketing entre as quatro organizações. Foram entrevistados os gestores das organizações, selecionadas por intencionalidade, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas e transcritas, para posterior análise. Além das entrevistas, os pontos de vendas foram observados, de forma a permitir a elaboração de comparações entre as organizações. Não foi possível perceber o uso de estratégias similares em relação a elaboração do mix de Marketing, sendo que as estratégias de Marketing de relacionamento são aplicadas com restrição, especialmente em uma das lojas analisadas.

Palavras-chave: Marketing Mix. Marketing de Relacionamento. Supermercados.

Abstract

The current market produces an environment of constant change, a panorama that has affected retail dealers. This study analyzed four supermarkets located in the city of Entre Rios in Minas Gerais, Brazil. The choice of these stores is justified because the city's mobile population is increasing due to the implantation of a metallurgical plant close to the city limits. The main objective was to identify, from the point of view of the management from these four supermarkets, which variables take part in the composition of their marketing mix strategies. More specifically, the idea was to: 1) identify and analyze the composition of the marketing mix of the organization; 2) identify if there are strategies of customer relationship being implemented; and 3) identify if there are differences amongst the strategies of the supermarkets. Intentionally chosen, the managers of these supermarkets were interviewed using a semi-structured questionnaire. The interviews were recorded and transcribed for future analysis. Besides the interviews, selling points were observed, permitting the elaboration of a comparison of the supermarkets. It was not possible to perceive the use of similar strategies in the elaboration of the marketing mix, since the marketing strategies regarding customer relationships were applied with restriction, especially in one of the analyzed supermarkets.

Keywords: Marketing Mix. Relationship Marketing. Supermarket

1. Introdução

Na última década percebe-se um crescimento do varejo brasileiro, que refletiu no aumento das vendas no setor supermercadista. No acumulado do ano 2012, as vendas deste setor apresentaram crescimento de 4,16%, na comparação com o mesmo período do ano anterior (ABRAS, 2013).

Aliado ao crescimento da economia e a participação do setor no PIB houve o ingresso de empresas multinacionais no país, novas tecnologias e novas perspectivas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, que conferiram ao Marketing importância na gestão do relacionamento com o cliente. Para Grönroos (2003), o fornecimento de informações, atualização de *software*, gerenciamento de logística e oferta de serviços de engenharia e de outros serviços profissionais, sejam eles terceirizados ou não, despertaram nas empresas o valor estratégico desses serviços no pacote oferecido aos clientes. Esse cenário segundo o autor agrega potencial estratégico de vantagem competitiva.

O momento descreve, portanto, oportunidade de expansão na oferta de serviços. Para Bateson e Hoffman (2001), o crescimento econômico estimulou o crescimento da indústria de serviços, visto que, os indivíduos passaram a desejar cada vez mais a compra de serviços em vez de gastarem tempo realizando atividades por conta própria. Neste aspecto, ainda para os autores, para oferecer serviços de modo eficaz os gerentes de Marketing precisam entender os processos mentais utilizados pelos consumidores durante os três estágios de compra: o de pré-compra, o de consumo e o de avaliação pós-compra. Durante estes estágios, o consumo é a fase mais complexa, pois, caracteriza-se pelo processo interativo, sendo que essas interações interpessoais e com o ambiente da loja proporcionam a experiência adquirida pelo consumidor.

Para Grönroos (2003), o gerenciamento dos estágios de compra do consumo de serviços não é trivial, envolvendo o consumo de um processo, e não o consumo de um resultado, como acontece no caso dos bens, que são tangíveis. Ainda, no caso de supermercados, que aliam a oferta de bens a serviços, as decisões dos consumidores são fortemente influenciadas pelo mix de Marketing ofertado (KOTLER, 2000).

No presente trabalho optou-se por analisar quatro supermercados sediados na cidade de Entre Rios de Minas, por meio de entrevistas com os gestores. Atualmente, a cidade vivencia um aumento na sua população flutuante dada a implantação de uma fábrica do setor siderúrgico próximo aos seus limites.

Dado o contexto apresentado tem-se o seguinte problema de pesquisa: como os gestores dos supermercados entrevistados elaboram as estratégias de Marketing mix?

Como objetivo principal pretende-se identificar, dentro da percepção dos gestores dos quatro supermercados da cidade de Entre Rios de Minas, quais variáveis levam esses gestores a compor suas estratégias de marketing mix. De forma mais específica pretende-se: i) identificar e analisar a composição do mix de Marketing das organizações; ii) identificar se há estratégias de relacionamento com o cliente sendo implementadas; e iii) identificar se há diferenças entre as estratégias de Marketing entre as quatro organizações.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho se justifica por aprofundar as análises sobre um setor que tem demonstrado crescimento em relação ao PIB, especialmente no Brasil, com o acesso das classes C, D e E a determinados bens de consumo. Em uma perspectiva gerencial, o trabalho pode contribuir com as organizações estudadas, tornando explícitas relações que são, aparentemente tácitas, e que compõem a tomada de decisão dos gestores, facilitando a análise e futuras estratégias organizacionais.

O trabalho está dividido em cinco seções. Na primeira, que constitui esta introdução são apresentados o tema, a contextualização da pesquisa, o problema norteador, os objetivos e a justificativa. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico, que aborda os temas Marketing mix, Marketing de serviços e Marketing de relacionamento.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico desse artigo trata dos seguintes temas: Marketing mix, Marketing de serviços e Marketing de relacionamento.

2.1 Analisando o marketing mix

As decisões de compra dos consumidores estão intimamente ligadas ao mix de Marketing ofertado, envolvendo as variáveis: produto, preço, promoção e ponto de venda. Para Kotler (2000), o *mix* de marketing constitui um conjunto de instrumentos de marketing que a empresa utiliza para seguir seus objetivos de marketing no mercado.

Kotler e Armstrong (2007) argumentam que o planejamento do mix de Marketing tem início com a confecção de uma oferta ao mercado que proporcione valor ao cliente. Para os autores, os planejadores de produtos deverão preparar um produto ampliado em face do benefício central. A ideia seria oferecer mais do que a expectativa do cliente sobre o produto na sua forma básica, oferecendo benefícios e serviços adicionais ao consumidor.

Para McCarthy e Perreaut (1997) a qualidade de um produto se traduz em parte pela percepção que o consumidor constrói a respeito desse produto. Nesse contexto, as empresas devem considerar que as necessidades e desejos dos consumidores estão em constante mutação.

Para Zeithaml e Bitner (2003), todas as pessoas que participam da prestação de serviços estão fornecendo indicadores aos clientes. Elas influenciam as percepções da pessoa que compra. Em consequência disso, aqueles que operam na linha de frente das organizações, mantendo contato direto o cliente, têm responsabilidade crucial na satisfação do mesmo. O relacionamento mantido entre eles irá determinar de maneira significativa a criação da fidelidade, bem como a propaganda efetiva do boca a boca.

Quanto ao preço, para Parente (2000), é o fator mais preponderante no que tange a competitividade entre as empresas. Ainda de acordo como o autor, a política de preços está baseada em objetivos que direcionam as decisões, podendo o preço indicar a 'imagem' da organização, como aquela associada a preços abaixo da concorrência. Ou ainda, conforme afirmam Bateson e Hoffman (2008), o cliente pode atribuir benefícios ao produto a partir do preço, é o chamado de preço de referência.

Em relação a promoção, para Churchill e Peter (2007), constitui a pressão do Marketing que se exerce por um período determinado de tempo visando o consumidor, para que possam ser produzidas experiências com o produto, aumentar a demanda de consumidores ou melhorar a disponibilidade do produto. Por outro lado, a questão estratégica de usar a promoção é complexa, pois o produto se move no seu ciclo de vida, desde seu aparecimento até seu ciclo final. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção. Churchill e Peter (2007) destacam também as desvantagens da promoção. Segundo os autores, as promoções possuem vida curta e podem levar os clientes a apenas basear-se no preço prejudicando a imagem da marca e diminuindo a lealdade da mesma.

Quanto à praça, McCarthy e Perreaut (1997) definem como sendo o problema a ser resolvido com relação ao local, quando e para quem os produtos e serviços serão oferecidos para venda. Nesse sentido, os autores observam que terão que ser analisados os aspectos do atacado, varejo, transporte, estocagem e financiamento.

Assim, cada elemento do mix de marketing contém infinitas alternativas. A organização deve selecionar, por meio de estudos e pesquisas, quais as combinações de fatores levam a satisfação dos mercados-alvo, bem como atingir o objetivo de lucro da empresa. Zeithaml e Bitner (2003) sugerem que em um composto de Marketing mix as variáveis pertinentes estejam inter-relacionadas, dependendo uma das outras em alguma medida.

2.2 Marketing de Serviços

Zeithaml e Bitner (2003) definem serviços como ações e atuações e ressaltam que os mesmos não são produzidos apenas por empresas de serviços. Para Bateson e Hoffman (2001) a

definição de serviços em sua maneira “pura” seria muito difícil, dado que é frequente que bens e serviços sejam, pelo menos em parte, comercializados de forma concomitante.

O setor de serviços tem ganhado destaque no cenário mercadológico. Esse fator tem se tornado preponderante em face de quantidade considerável de produtos “*commodities*”. Assim os serviços ganham notoriedade, na medida em que se tornam um diferencial intangível dos produtos. A discussão sobre Marketing de serviços avança na medida em que o processo de agregação de valor para o cliente envolve pessoas. Bateson e Hoffman (2001) ressaltam que as atitudes e comportamentos do funcionário prestador do serviço para com o cliente podem influenciar as percepções do cliente em relação ao serviço.

Grönroos (2003) salienta que é necessário saber que oferecer serviços ao cliente que agreguem valor ao produto ou ao serviço principal é uma forma de estabelecer vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O Marketing de serviços torna-se então estratégico, na medida em que pode ser utilizado como ferramenta para que uma empresa se diferencie da outra. Para Grönroos (2003) a vantagem competitiva de uma empresa dependerá essencialmente da qualidade e o valor de seus bens e serviços. Nesse contexto, Grönroos (2003) afirma que clientes compram benefícios e não somente produtos e serviços na sua forma básica. As empresas, de modo geral, precisam prover seus clientes de soluções que submetam aos mesmos um processo de geração de valor que beneficiam suas pretensões e aspirações.

No âmbito desta geração de valor é possível relacionar a oferta de serviços de maior qualidade, conforme estudado por Domingues e Gouveia (2012), no cenário supermercadista. Ainda em caráter da geração de valor, outros estudos como os de Hamza e Dalmarco (2013), que analisaram a integração de práticas de responsabilidade social corporativa e estratégia competitiva e os estudos de Marin e Moreti (2012), que analisaram as práticas de responsabilidade social integradas nas estratégias de Marketing, podem ser citados.

2.3 Marketing de Relacionamento

O conceito de Marketing de relacionamento despontou a partir da década de 1990, quando se identificou que manter clientes atuais era mais barato e vantajoso do que conquistar novos clientes. No entanto, o ambiente de estudo que a presente pesquisa, que está inserido em um clima de cidade do interior, no qual o dono do estabelecimento ainda conhece a maioria das pessoas pelo nome, ações de relacionamento podem ser confundidas e interpeladas por outros relacionamentos pessoais. Para Grönroos (2003), embora a empresa declare fazer Marketing de relacionamento com seu cliente não quer dizer que isso de fato está acontecendo. O autor esclarece que repetidas compras de um mesmo cliente podem ser somente um princípio de Marketing de relacionamento e não a constituição e/ou repercussão de estratégias em si.

Entretanto, alguns valores de convivência social, nestes novos tempos, estão sendo reconsiderados, e a fidelidade a uma marca ou empresa aparece como uma sustentação capaz de alicerçar um negócio que tenha como objetivo crescer e permanecer ao longo do tempo. Grönroos (2003) ressalta que o relacionamento dos consumidores com determinada marca está alicerçado em uma variedade de contatos com essa mesma marca e que negligenciar alguns destes contatos poderá criar um relacionamento desfavorável em relação à mesma. Mas no caso específico das empresas de varejo supermercadista, essa permanência no tempo de uma marca está vinculada à capacidade da empresa de produzir resultados, por meio da retenção e agregação de mais clientes.

Contudo, ainda para o autor, as empresas que anunciam a prática de Marketing de relacionamento nem sempre certificam que os clientes enxergam as coisas do mesmo modo. Para Grönroos (2003), o compromisso de fidelidade tem que se dar em duas vias, no qual a mutualidade no contexto do relacionamento cria uma situação que gera ganhos para os dois

lados. No mesmo sentido, Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que uma gestão de relacionamento com o cliente deve criar um encantamento no mesmo, pois, dessa forma, os clientes podem permanecer fiéis e mais do que isso falarem bem da empresa e de seus produtos.

Assim, o processo de fidelização não é tão simples, tem a ver com o processo de criação de valor para o cliente, pois no caso do varejo que vende “*commodities*”, elas estarão disponíveis em várias outras lojas e a busca do relacionamento com o cliente é o grande diferencial. Kotler e Armstrong (2007) argumentam que os consumidores estarão diante de uma variedade de produtos e serviços para sua escolha no intuito de satisfazerem suas necessidades. Essa escolha, segundo os autores, estará baseada nas expectativas que eles criam em relação ao valor e a satisfação que as ofertas proporcionam.

O Marketing de relacionamento poderá contribuir, portanto, na manutenção do interesse do cliente pelo produto ou serviço que a empresa oferece, passando por um circuito complexo de agregação de valor, que inclui no caso da empresa, clientes, funcionários e investidores, bem como fornecedores e empregados.

3. Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, dado o caráter subjetivo do fato pesquisado. Quanto aos fins a pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que procura descrever determinado fenômeno sem nele interferir, ampliando o entendimento acerca das características de determinado problema ou questão (CHURCHILL, 1997; COLLIS; HUSSEY, 2006).

Quanto aos meios a pesquisa se caracteriza como um estudo de casos múltiplos, que possibilita a análise e comparação de casos diferenciados, para um mesmo fenômeno. Segundo Godoy (2010), o estudo de casos múltiplos

tem ganhado ao longo dos anos muitos adeptos, pois possibilita o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos. Envolve procedimentos de replicação que contribuem para o desenvolvimento de explicações teóricas cada vez mais robustas (GODOY, 2010, p. 129).

Foram pesquisados quatro supermercados escolhidos por conveniência. A abordagem e o método se justificam dada a sua natureza e o interesse em compreender como os gestores dos quatro supermercados pesquisados compreendem a dinâmica dos 4P's do Marketing.

A amostra dos quatro supermercados foi definida intencionalmente levando em consideração o tamanho físico de cada loja, ou seja, as maiores da cidade. Para Gil (2002), a intencionalidade deixa a pesquisa mais rica do ponto de vista qualitativo, pois responde por questões muito particulares.

Para realizar essa pesquisa foi utilizado como instrumento um roteiro semiestruturado e as entrevistas foram gravadas, permitindo a transcrição posterior.

O conhecimento do marketing mix utilizado pelos proprietários dos quatro supermercados pesquisados sob a ótica do Marketing permitiu além do entendimento dos mecanismos que o cercam nesse negócio, uma avaliação de como ocorre esse processo em um ambiente competitivo. As quatro empresas que colaboraram para essa pesquisa, embora não tenham solicitado, terão seus nomes preservados durante as análises e avaliações mais particulares, dada a singularidade e caráter estratégico dos dados.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os quatro supermercados. Para efeito de confidencialidade das informações, os supermercados foram aqui identificados como A, B, C e D, conforme acordado com os gestores entrevistados.

4.1 Missão e Público alvo

O supermercado A tem como missão conseguir sempre o melhor preço com a melhor qualidade no atendimento. Por estar localizado na parte baixa da cidade, próximo das estradas vicinais que ligam a zona rural e a cidade é muito frequentado pela população da zona rural.

O supermercado B não tem uma missão definida e se localiza mais próximo a área mais nobre da cidade, atendendo aos clientes de classes econômicas mais altas.

O supermercado C tem como missão oferecer aos clientes os melhores produtos. Pela posição estratégica que possui próximo aos pontos de ônibus que ligam a cidade a grande parte da zona rural tem como principais clientes a população da zona rural, divididos entre as classes B, C e D e boa parte dos consumidores esporádicos que transitam todos os dias nas proximidades da loja.

O supermercado D não tem uma missão definida e seus principais clientes são das classes C e D.

4.2 Análises descritivas da estrutura dos supermercados

Três supermercados pesquisados, A, B e C dos quatro consultados, possuem um formato estrutural horizontal e são parecidos entre si, com piso claro de cerâmica, pé direito alto, bem iluminado e um ambiente carregado com muitas informações e produtos espalhados nas gôndolas sem obedecerem a um planejamento prévio. No supermercado B a falta de estrutura no “*layout*” se confirma pela não existência de um corredor específico por setores. Notou-se, do lado direito deste corredor uma gôndola de material de limpeza e logo em frente, do lado esquerdo, uma gôndola de biscoitos.

Quando o proprietário foi indagado sobre essa disposição o mesmo disse que era muito complicado fazer uma mudança nesse *layout*. “*Esse pessoal que estuda acha que é fácil, mas não é. Quem está no dia a dia do supermercado sabe que isso não chega a ser um problema e que a solução não é tão simples assim*” (Entrevistado B).

O Supermercado D também possui um formato de loja com estrutura horizontal, mas seu piso é de ardósia e sua iluminação precária.

Apenas os supermercados A e B possuem estruturas de loja que não foram adaptadas de outros tipos de estabelecimentos. Contudo, ainda assim, o supermercado B apresenta deficiências em sua estrutura, como o acesso ao segundo piso da loja que apresenta uma rampa inclinada e perigosa que não permite o tráfego de carrinhos de compra com muito peso, visto que podem disparar devido o declive e causar acidentes. Não existe, nessa rampa, sinalização ou indicação de que no piso superior a loja continua.

4.3 Decisões de preços

O supermercado A relatou que não considera o preço o atributo mais importante em um supermercado. Segundo seu proprietário o preço seria importante somente como atrativo para dentro da loja. “*O cara vai entrar aqui dentro por causa de um anúncio de preço baixo de determinada mercadoria, mas depois que ele entra aqui dentro e vira cliente ele não vai deixar de comprar aqui por causa de preço*”.

Quando ele enfatiza essa fala, o mesmo relata que seu maior erro não foi usando a estratégia de preço. Segundo o proprietário durante uma reforma estrutural em sua loja ele continuou fazendo propaganda de preços baixos e atraiu muitos consumidores que não voltaram por que encontraram a loja em reforma e os produtos fora do lugar e cheios de poeira. “*Se tiver que fazer reforma de novo é melhor construir outro supermercado, porque quando fiz a última reforma perdi clientes que nunca mais voltaram, por isso falo que preço não é tudo*”.

O proprietário do supermercado A relatou que sua decisão sobre preços de produtos está baseada no objetivo de ter sempre aumento no número de vendas e uma maior participação no

mercado. Quando perguntando sobre quais fatores de marketing influenciavam na sua decisão, ele foi enfático em dizer que a propaganda era a mais importante. *“Eu coloco propaganda na rádio toda semana, porque todo mundo ouve e vem comprar aqui e procurar o produto anunciado com preço baixo. A COCA-COLA usa muito bem essa ferramenta, eu não vendo coca-cola, sou apenas distribuidor. Quem vende coca-cola é a própria coca quando faz uma propaganda muito bem feita na televisão”*.

O proprietário do supermercado A declara ainda desconhecer o preço praticado pela concorrência e por isso não o leva em conta no momento de precificar. Coloca que seu ponto fraco em relação ao preço seria que a concorrência dá desconto à vista na “boca do caixa” para quem paga no ato da compra. *“Eu não consigo entender a mágica da concorrência, pois minha margem de lucro é de 3% e o concorrente dá desconto de 5% nas compras à vista, eu não entendo, você consegue entender?”*.

Ele também relata que o custo dos produtos é o principal fator a ser considerado na precificação dos produtos. Comenta também conhecer o ponto de equilíbrio, ou seja, o que precisa vender para arcar com seus custos e despesas.

Com relação a reclamações de clientes sobre preços de produtos em sua loja o proprietário do supermercado A disse que resolve todas pessoalmente, mas que antes essa função cabia ao seu antigo gerente que não está mais na sua empresa. *“Quando tem alguma reclamação de preço alto eu dou uma resposta na hora para o cliente. Na maioria das vezes eu reduzo o preço para não perder o cliente”*.

Ainda com relação aos preços de produtos, ele relata que tenta conhecer gostos e preferências dos clientes para formar o preço e busca alternativas de compra.

No supermercado B através o proprietário coloca que é o responsável direto pela precificação de produtos da sua loja, e segundo o mesmo, sua empresa define os objetivos de preços em função do cliente. Ele relata que independente de sua loja ainda possuir produto em estoque comprado a um preço maior e se o preço no mercado cair, ele imediatamente corrige o preço para baixo para agradar ao seu cliente. Quando perguntado se ele tinha noção do custo financeiro desse procedimento, o mesmo respondeu que não saberia avaliar, pois faz isso instintivamente. *“Se o arroz cair de preço em um dia, eu posso ter 1000 kg ou 2000 kg de arroz no estoque que eu baixo o preço na hora, sê bobo eu não posso perder o cliente de jeito nenhum”*.

Quanto aos fatores de marketing considerados pelo supermercado B na definição de preço, o proprietário afirma que é fundamentada principalmente na qualidade dos produtos colocados a venda em sua loja. Destaca que não procura conhecer o preço do concorrente antes de precificar os produtos de sua loja e que trabalha com grande variedade de produtos devido ao aumento considerável do espaço físico de sua loja. Destaca a qualidade de seus produtos à venda como seu ponto mais forte em relação à concorrência. Ele deixa bem claro que uma de suas maiores preocupações e não deixar o produto vencer na prateleira. *“O produto pode até vencer no estoque, mas na prateleira é a morte pra mim”*.

O proprietário do supermercado B afirma também que é o responsável direto para lidar com quaisquer problemas e ou reclamações que envolvam a questão preço dentro de sua loja.

Quando perguntado sobre a atitude em função das reclamações de preço na sua empresa, o mesmo respondeu que diminui o preço imediatamente sem fazer calculo algum. Ele considera que vender barato é uma obsessão e não pode perder cliente em razão de preço. Argumenta também que não procura saber antes o gosto e preferência de seus clientes e que sai comprando toda novidade que aparece. *“Se tiver falando na televisão e eu não tiver aqui na loja eu fico louco, tenho que comprar logo. Quando o cliente procura uma mercadoria que é novidade e eu ainda não comprei, me dá a sensação que estou ficando pra trás”*.

Quando perguntado se ele considera os custos dos produtos antes de precificar, ele disse que não considera na sua plenitude, pois se ele tiver comprado do fornecedor mais caro e o mercado está vendendo mais barato ele abaixa o preço sem considerar o custo. Outro fator detectado

também nessa entrevista foi a diferença gritante entre o período médio de pagamento que são de sete dias e o período médio de recebimento que gira em torno de 30 dias. Existe uma perda financeira considerável. Mas o proprietário salienta conhecer a quantidade mínima necessária que precisa vender para arcar com todos os custos da loja. *“Ah, eu tenho que dar prazo sô! Se não dá prazo o povo fica com raiva e não compra aqui mais”*.

O proprietário do supermercado C diz ter aprendido desde muito cedo que para precificar quaisquer produtos dentro de sua loja bastava colocar 30% de margem. *“Meu pai colocava 30% e eu continuei a colocar, mas depois a coisa começou a ficar esquisita e eu tive que mudar aos poucos”*.

Com o tempo ele disse que percebeu que essa prática não estava dando certo, pois seus clientes estavam reclamando de preços de alguns produtos, ao passo que outros produtos tinham um giro muito grande. Demorou um tempo, segundo ele, para perceber que essa prática de preço estava ultrapassada, e que ele teria que considerar os custos de cada produto antes de colocar o preço em sua mercadoria.

Hoje, segundo o mesmo, ele sempre pede um funcionário seu para pesquisar na concorrência o preço dos produtos para fazer uma análise em relação ao preço a colocar. *“Ah, eu ponho um menino como quem não quer nada para assuntar na concorrência, às vezes eu mando comprar algum produto lá só para saber o preço de outros, tem que fazer assim, eles também fazem”*.

O entrevistado afirma que atualmente não chega a preocupar muito com o preço igual fazia há alguns anos atrás e que se o cliente não percebe a loja dele como a mais cara já está de bom tamanho para ele. Ele disse ter sido pioneiro ao comprar caminhão e buscar mercadoria no Ceasa e isso o fez aumentar em muito seus lucros, pois na época era o único a ter uma diversidade muito grande de mercadoria o que o fazia ser referência na cidade. Disse que aprendeu a comprar tem pouco tempo, pois estava acostumado a comprar grandes quantidades antes da estabilização do plano real e isso fazia conseguir altas margens de lucro com a subida de preços.

O proprietário do supermercado D é o responsável direto pela precificação em sua loja e que o objetivo de sua empresa ao precificar é manter a sobrevivência do negócio. *“Olha eu tenho que colocar um preço que o cliente vai gostar e vai manter minha loja. Mais ou menos eu já conheço o meu cliente e sei o quando ele está disposto a pagar por um produto sem reclamar”*.

Quando perguntando quais fatores de marketing sua empresa considerava para definir preços de seus produtos o mesmo colocou que faz uma análise subjetiva por meio da experiência de quanto o seu cliente estaria disposto a pagar por aquele produto. Segundo ele, existe um amplo conhecimento de sua parte com as características do cliente que o faz presumir o que está caro ou não está para ofertar em sua loja. Ele fez questão de frisar durante esta fala que não quer cliente muito exigente na sua loja, é que prefere trabalhar com a classe C e D e a população da zona rural. *“O freguês simples é melhor de trabalhar, tudo está bom para ele, não precisa ficar reinventando a roda”*.

Segundo o proprietário do supermercado D, ele procura conhecer o preço de seus concorrentes antes de precificar, mas não coloca igual, usa esse artifício apenas para ter uma noção do mercado, se está comprando o produto mais caro no fornecedor ou se está comprando com prazo diferente do concorrente. *“Ah, tem concorrente que põe preço baixo porque compra a mercadoria perto de vencer, pois ele tem giro rápido, eu não arrisco comprar assim não”*.

Quando perguntado sobre seu ponto forte, o mesmo argumentou que tem como prática de muitos anos darem desconto nas compras à vista, mas que trabalha com uma margem para que esse procedimento possa ser alcançado. *“É marca do meu armazém dar desconto à vista, isso eu faço há 32 anos”*.

O proprietário afirma também que é centralizador e somente ele decide sobre preços dentro de sua loja, seja para precificar, seja para lidar com problemas e reclamações de preços por parte dos clientes. E quando o cliente reclama que o preço está alto, ele procura saber por que o preço

está alto, na maioria das vezes liga para fornecedor e pergunta por que o concorrente está vendendo com preço mais baixo, mas revela que na maior parte das vezes se o seu preço está mais caro é porque o concorrente comprou o produto muito perto do vencimento, pois ele conseguiu verificar essa prática com seus fornecedores.

4.4 Decisões de Produtos

O proprietário do supermercado A afirma que um fator predominante para ele comprar um produto do gosto e a preferência do cliente é o produto ter sido veiculado por meio de propaganda televisiva, do contrário ele não compra. Outra questão que ele tenta verificar também é se a concorrência ta vendendo o produto, fator esse que segundo ele pesa muito na decisão de comprar ou não o produto em questão. *“Se o produto foi anunciado na televisão aí é outra coisa, agora tem o fato também da concorrência estar vendendo o produto”*.

Quando perguntado quem resolve os problemas e reclamações de clientes sobre os produtos de sua loja, o proprietário relatou que essa função é desenvolvida por duas subgerentes que já tem um padrão para resolver esse tipo de questão. Segundo ele a norma da sua loja é que quaisquer reclamações sobre produtos, o procedimento è providenciar a troca imediatamente sem entrar no mérito se o cliente está certo ou não. Relata ainda que se o problema for com relação à qualidade dos produtos ele mantém o produto e tenta acrescentar outra marca que de repente o cliente citou, desde que essa marca tenha sido pedida por mais clientes. Ele coloca que *“a perda de não ter o produto é menor que a perda de não atender ao cliente”*, apesar de afirmar que não compra um produto sugerido pelo cliente se for somente um caso isolado, pois em primeiro lugar a prioridade é o giro no estoque de qualquer produto.

O proprietário diz ainda pedir as suas duas subgerentes um relatório diário das reclamações sobre produtos e sobre isso ele relata que *“não tem nada tão bom que não possa ficar melhor e não tem nada tão ruim que não possa ficar melhor”*.

Quanto aos produtos, o proprietário do supermercado B disse ser o responsável direto pela compra de todos os produtos na sua loja e que preza muito pela qualidade. Salienta que fica de olho nas propagandas televisivas e se um novo produto entra no mercado imediatamente ele coloca em sua loja independente de quaisquer análises. O importante para ele é ter o produto. *“Se saiu na televisão eu tenho que ter aqui na loja”*.

Em relação às reclamações sobre a qualidade dos produtos em sua loja, o proprietário disse que coloca mais opções a venda e que imediatamente compra a opção preferida do cliente. Ele disse acatar quaisquer sugestões ou reclamações dos clientes imediatamente. Por outro lado, considera seu cliente exigente em relação à qualidade dos produtos e que a preocupação com a marca é muito grande.

O proprietário do supermercado C relata que com todo esse tempo no mercado disse ter aprendido a não entrar em atrito com o cliente, mas confessa que hoje não dá conta do excesso de direitos que os clientes *“dizem possuir”*. Em poucas palavras ele disse que *“o cliente está muito chato”*.

Para o entrevistado, a lógica funciona da seguinte forma: ele compra o produto da melhor qualidade e o cliente sabe que pode encontrar lá, mas não se preocupa muito com o atendimento, pois acredita que o cliente busca é variedade de produtos e qualidade. *“Essa coisa de atendimento é para gente que é mimada. Nos tempos atrás não tinha isso”*. Ele disse acreditar que tratar as pessoas bem é uma questão de educação e não de atendimento. Atendimento na concepção dele é o produto está no lugar certo, na hora certa e na quantidade certa.

Quanto ao produto, o proprietário do supermercado D disse que quando há reclamações sobre o mesmo, a primeira providência é entrar em contato com o fornecedor através do 0800 para ver o que aconteceu, se o problema foi somente com um lote. Se o problema persistir ele troca de fornecedor. Relata também que somente trabalha com produtos tradicionais e não levam em

conta todos os gostos e preferências de seus clientes na hora de comprar os seus produtos para vender. Ele compra somente o que está dentro do convencional e não dá muitas opções ao seu cliente que ele considera não ser muito exigente.

4.5 Decisão de Promoção

O proprietário do supermercado A relata desconhecer reclamações de clientes sobre promoções em sua loja e que tenta fazer diversas promoções. Disse que tudo que se refere a esse assunto sejam elogios, problemas e reclamações de clientes são resolvidos diretamente com ele.

O proprietário do supermercado B quando indagado sobre o quesito promoção, relatou que seu supermercado não trabalha com esse procedimento, mas que pretende no futuro alavancar esse item através de parcerias com fornecedores.

O proprietário do supermercado C argumenta conhecer muitos de seus clientes e os trata com educação e amigavelmente. Procura fazer algumas vinculações de sua marca em jornais regionais e na rádio local somente porque os outros concorrentes o fazem. Disse que aprendeu a comprar tem pouco tempo, pois estava acostumado a comprar grandes quantidades antes da estabilização do plano real e isso fazia com que ele conseguisse altas margens de lucro com a subida de preços. Ele disse que o cliente compra em sua loja não somente por causa do preço, mas da comodidade que sua loja proporciona em sua localização, bem como a qualidade dos produtos que oferta. Disse que promoção somente quando o produto está perto do vencimento, ou quando compra um produto que ele percebe que a saída está muito baixa.

O proprietário do supermercado D destaca que nunca trabalhou com promoção e não tem ninguém na sua loja que saiba trabalhar essa questão. Reafirma que trabalha apenas com a política de desconto a vista no ato da compra.

4.6 Pontos de Venda

O proprietário do supermercado A acredita que sua loja está muito bem localizada, pois está muito próximo de diversos comércios como padarias, farmácias e pontos de ônibus. Quanto ao estacionamento e a entrega de produtos de sua loja ela delega essa responsabilidade as duas subgerentes existentes na loja, mas adianta não ter dito muito problemas. Destaca apenas a entrega de compras a alguns clientes que reclamaram não receber todos os produtos comprados depois que a entrega já tinha sido efetivada. Ele repôs os produtos, mas confessa que foi golpe dos consumidores.

No final da entrevista colocou que não acredita que o cliente veja só o preço antes de comprar na sua loja e que a preocupação com preço do seu cliente é moderada e não chega a ser o ponto principal. Destaca que a qualidade dos produtos e a marca dos mesmos são mais preponderantes no ponto de vista do seu cliente. Salienta ainda que seu cliente é muito sensível à promoção e que a localização de sua loja é muito importante para ele. Quando perguntando se o seu cliente compra na sua loja por que seu atendimento é melhor que seus concorrentes, o proprietário afirmou que esse fator é considerado pela maioria dos seus clientes, mas não acredita que o atendimento de sua loja seja melhor que concorrência.

Já o proprietário do supermercado B coloca que a localização de sua loja é muito ruim e fica longe do centro comercial da cidade e que teria muito poucos clientes se dependesse apenas da localização de sua loja para vender. *“Cê tá doido, se eu tivesse que comprar aqui e o atendimento e o preço não fosse bom eu nem pisava aqui, é difícil, eu tenho que resolver logo um estacionamento para o freguês”*(Entrevistado B). Na opinião dele se o cliente priorizasse somente a localização de seu ponto de venda para comprar, o seu supermercado teria muitos poucos clientes. Destaca também que precisa melhorar seu atendimento como atratividade para sua loja.

Finalizando a entrevista o proprietário do supermercado B disse que o seu cliente olha principalmente o preço antes de comprar em sua loja e que o preço é o item que mais preocupa seu cliente dentro de seu estabelecimento. Por outro lado, considera seu cliente exigente em relação à qualidade dos produtos e que a preocupação com a marca é muito grande. Disse ainda que tem notado seu cliente sensível à promoção, por isso, pretende começar a adotar este procedimento em sua loja.

O proprietário do supermercado C disse estar em uma localização privilegiada e que conta com tramite muito grande de pessoas e que todos conhecem seu negócio há muito tempo e não tem muito que inovar. Ele disse que o preço praticado é aquele e pronto. *“O supermercado tá aí na porta do freguês, tem de tudo, se ele não compra é porque não quer, não tem essa de não comprar só por causa de preço, aqui é certo, ele chega e acha o produto, sou eu quem define o que vou ganhar e não os outros”*.

O entrevistado acredita que seu maior ponto forte seja a variedade de produtos que trabalha e toda estrutura que conseguiu montar ao longo do tempo como caminhões e instalações, que foram fundamentais para que ele hoje possa estar em uma posição de manutenção no negócio, além de sua loja estar em um local estratégico. Para ele só o fato de estar bem localizado já faz sua loja vender muito e essa conquista ninguém mais tira dele.

O proprietário do supermercado D, já no final da entrevista, acrescentou que seu cliente é sensível ao seu desconto na boca de caixa e que a localização da sua loja é fundamental para seu cliente que está em bairros de classes mais baixas e grande parte também da zona rural. Ele considera que o fator preponderante para o cliente comprar na sua loja seja o atendimento que ele faz individualizado, inclusive dando mais prazo quando o cliente não consegue pagar a conta na data certa. Ainda, quando a cliente precisa, independente do valor da compra, ele leva o cliente de carro até sua residência. Ele ratifica que até hoje trabalha com a famosa caderneta, onde anota tudo para o supermercado e o cliente. No final do mês o cliente paga as contas.

5. Conclusões

A partir desse estudo foi possível verificar por meio dos supermercados avaliados que o composto de marketing mix é interpretado de maneiras distintas pelos quatro proprietários dos supermercados analisados. Percebeu-se que a localização (praça), em uma cidade do interior, com a proximidade entre as pessoas é uma maneira de se ajustar as deficiências no seu mix de Marketing por meio de um atendimento mais individualizado, exceção para o supermercado C.

Por outro lado, percebe-se que os proprietários dos quatro supermercados analisados estão convencidos de que o mix de Marketing bem trabalhado pode representar vantagem competitiva. Três dos supermercados consultados apostam principalmente na conveniência de acesso como forma de atrair seu cliente.

No que diz respeito à contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre os supermercados no interior do Brasil, tem-se a clara percepção de que os estudos sobre essa cadeia varejista é um campo fecundo para pesquisa. A forma como o consumidor tem-se transformado e tornado mais exigente e, sobretudo, a concorrência dentro dessa rede de negócios provocam importantes alterações nas estratégias dessas empresas. Com isso, percebe-se uma oportunidade para expansão desses pequenos supermercados no interior do estado, baseado, sobretudo, nesse contato individualizado com o consumidor.

Mas todo esse processo de atendimento individualizado deve vir acrescido dentro do mix de marketing, com maior uso da tecnologia, de pessoal bem treinado, de um *layout* e disposição de produtos bem definidos, de uma boa iluminação e de uma aparência mais agradável e atraente.

Ainda que os supermercados analisados a seu jeito tenham conseguido manter o negócio até hoje, identifica-se que o conceito de Marketing mix ainda é limitado e precário. Uma pesquisa como objetivo de identificar o perfil, os gostos e preferências dos consumidores seria oportuna

para que esses supermercados pudessem avaliar quais são os fatores críticos da condução de seu negócio e as possíveis mudanças que poderiam implementar no marketing mix de seus supermercados.

Como limitações da pesquisa destaca-se o fato de que o estudo não permite generalizações, dado a opção de pesquisa empreendida. Para estudos futuros sugere-se a realização de pesquisas com consumidores finais, que proporcionem a possibilidade de comparações entre os resultados da pesquisa com os gestores.

Referências

ABRAS - **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br>. Acessado em 23 de setembro de 2013.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495 p.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2008. 628 p.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987. 1018 p.

CHURCHILL, Gibert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2007. 626 p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOMINGUES, Osmar; GOUVÊA, Maria A. Qualidade percebida em atividades de gerenciamento por categoria em Supermercados. **REGES**, São Paulo/SP, v. 19, n. 4, p. 589-608, out./dez. 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, cap. 4, p. 115-179.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 482 p.

HAMZA, Kavita M.; DALMARCO, Denise A. S. Integração entre estratégia competitiva e práticas de responsabilidade social corporativa: um estudo exploratório nos cinco maiores supermercados brasileiros. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**. São Paulo, v. 6, n. 3, set./dez. 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007 xix, 600 p.

MARIN, Edward R.; MORETTI, Sérgio L. A. A responsabilidade social empresarial e o marketing: reflexos na atitude e na lealdade do consumidor de supermercados em São Paulo/SP. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 19, n. 1, p. 24-34, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7190/a-responsabilidade-social-empresarial-e-o-marketing--reflexos-na-atitude-e-na-lealdade-do-consumidor-de-supermercados-em-sao-paulo-sp>>. Acesso em 26/09/13.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT Jr., William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**, São Paulo: Atlas, 2000.388 p.

SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 475 p.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536 p.

