

## **MARKETING DE VAREJO: COMO SUPERMERCADOS DE PEQUENO PORTE CONQUISTAM CLIENTES EM BAIRROS DE SANTOS**

**José Alberto Carvalho dos Santos Claro**  
**Programa de Mestrado em Gestão de Negócios**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

**Eldia Lima**  
**Universidade Católica de Santos – UniSantos**

**Carolina Tassinari Mariano**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

**Fabiana Rodrigues de Oliveira**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

**Laura Cristina Ribeiro**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

### **Resumo**

O presente trabalho se propõe a identificar os reais efeitos das estratégias de marketing de varejo utilizados por supermercados de pequeno porte na cidade de Santos, atingindo os seguintes bairros: Marapé, Vila Rica, Embaré e Ponta da Praia. A metodologia utilizada foi composta de pesquisa exploratória em referencial bibliográfico, com pesquisa de campo contando com a participação de gerentes e consumidores. O resultado da pesquisa serviu para conhecer as ferramentas de marketing utilizadas pelos donos dos estabelecimentos pesquisados, além de observar com os consumidores se as ferramentas são as mais indicadas e os fideliza.

### **Palavras-chave**

Fidelização. Varejo. Supermercados.

## **Abstract**

This study aims to identify the true effects of marketing strategies used by small supermarkets in the city of Santos, reaching the following neighborhoods: Marapé, Villa Rica, Embaré and Ponta da Praia. The methodology was based on exploratory bibliographic references, and field research with the participation of managers and consumers. The results served to know the marketing tools used by the owners of the establishments surveyed, and to observe with the consumer if the tools are the most appropriate and loyalty.

## **Keywords**

Loyalty. Retail. Supermarkets.

## **MARKETING DE VAREJO: COMO SUPERMERCADOS DE PEQUENO PORTE CONQUISTAM CLIENTES EM BAIRROS DE SANTOS**

**José Alberto Carvalho dos Santos Claro**  
**Programa de Mestrado em Gestão de Negócios**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

**Eldia Lima**  
**Universidade Católica de Santos – UniSantos**

**Carolina Tassinari Mariano**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

**Fabiana Rodrigues de Oliveira**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

**Laura Cristina Ribeiro**  
**Universidade Católica de Santos - UniSantos**

### **1 Introdução**

Nos últimos anos, o Brasil começou uma corrida para abertura de supermercados. A conseqüente estabilização da economia, busca por qualidade e bom preço passou a ser a grande exigência de seus consumidores. Contudo, o varejo passou a empregar ou mesmo a desenvolver estratégias mais arrojadas, garantindo sobrevivência, expansão e acima de tudo uma concorrência totalmente acirrada.

Para uma pequena empresa obter um grande sucesso no setor financeiro, antes de tudo ela deverá ter foco na agilidade na tomada de decisões, vasta opções de serviços voltados para o seu cliente potencial, bem como atenção redobrada em seus resultados financeiros. E também, o varejo ganhou papel de destaque nas atenções de todo o mercado. Entretanto, com o conceito disseminado de auto-serviço, os supermercados de bairro, de pequeno porte, ganharam espaços notórios nas cidades grandes, onde alguns passaram a ser administrados por multinacionais.

## 2 Varejo

### 2.1 Conceitos e Definições

Para muitos especialistas, o conceito de varejo se confunde com o marketing, principalmente, nos processos de venda e promoção. O marketing considerado de relacionamento nada mais é do que o conhecimento e a percepção resultante de dados sobre as interações, comportamento e transações manifestados pelos clientes, incluindo a compra, o atendimento e atividade de retorno.

Cada vez mais, o foco está dirigido para o cliente, buscando sua satisfação. Desta maneira, quando a ênfase da empresa varejista está no consumidor, cada cliente passa a ser único e toda a comunicação é individual. É possível ampliar o aprendizado do estabelecimento comercial, através dos canais abertos para o próprio consumidor. Nesse processo, o grande sucesso dos negócios acaba sendo medido não simplesmente pelo volume efetuado de todas as vendas, no entanto, pela conservação e desenvolvimento de novos clientes.

Pode-se considerar como um estabelecimento varejista a empresa que apresenta uma estrutura capaz de fazer frente às novas exigências do consumidor quanto aos produtos e aos serviços esperados. É necessário que as vontades dos consumidores sejam realizadas, assim se um artigo não estiver disponível no momento em que o cliente precisa dele, a venda não será concretizada.

Para Kotler (2006), o varejo é um conjunto de atividades relacionadas à comercialização de artigos e serviços diretamente ao consumidor final.

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. (KOTLER, 2006, p. 500)

Outro detalhe precioso é que não importa como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, via correios, por telefone, máquinas de vendas ou até via Internet), ou mesmo aonde eles são vendidos se na loja, nas ruas, na casa do consumidor, etc. O varejo representa o momento conclusivo da cadeia de distribuição, em que o contato com o consumidor final

significa o casamento entre o mercado fornecedor com o mercado consumidor, sempre em busca de superar as expectativas de todas as partes. Dentro do conceito de varejo, é preciso ressaltar que a imagem da loja é muito importante para o cliente. Nela, é transmitida a sensação ou estado de ânimo projetado por um estabelecimento comercial, através de seu apelo estético para os sentidos humanos.

O composto de varejo é classificado como a combinação de mercadorias, publicidade, preço, atendimento, localização, vendas, distribuição física e projeto do lugar onde funciona a empresa. Para completar este pensamento, Kotler (2006) relata que qualquer organização que venda para os consumidores finais - seja ela um fabricante, um atacadista ou mesmo um varejista -, está fazendo varejo.

## **2.2 O Sistema Varejista**

O mercado consumidor estabelece uma questão muito forte em relação ao sistema de distribuição, que compreende num conjunto de ações para tornar possível a chegada de um artigo até as mãos dos compradores. Esse processo tem como os principais coadjuvantes os produtores, os distribuidores e por fim os consumidores. Neste campo, os distribuidores têm a responsabilidade de transferir o artigo produzido pelo produtor, para ser repassado ao consumidor final.

Ao pesquisar todas essas transformações do sistema de distribuição, que teve como ponto inicial os atacadistas e varejistas, chegou-se a uma grande diversificação, aonde foi identificadas todas as dimensões do ponto-de-venda, e a estrutura dos tipos de vendas. Entretanto, através de toda essa diferenciação do modelo de distribuição de produtos, as empresas, não importando seu tamanho, passaram a ter que se adequar às novas exigências, adotando o marketing como ferramenta aliada às ações promocionais nos pontos-de-venda.

Descobrir o tamanho da importância do varejo no mundo não é considerado uma tarefa árdua, até porque ele se estruturou de uma maneira que em qualquer parte do mundo, ou mesmo a qualquer hora do dia, é possível encontrar alguém que esteja oferecendo as outras pessoas algo que certamente poderá satisfazer e dar prazer, nos mais variados sistemas de troca. Hoje

em dia, esses sistemas podem ser encontrados de formas diversas, que vão desde uma loja de conveniência até a compra em algum portal da internet.

Para Czinkota (2001), o varejo pode ser classificado por seis tipos, que são eles: lojas de departamentos, lojas de especialidades, supermercados, supercentros, especialidades por categoria e lojas de conveniência.

- **Lojas de departamentos:** são operações de grandes escalas, contendo amplo composto de artigos, muitas linhas de produtos com profundidade acima da média em cada uma.

- **Lojas de especialidades:** são classificadas como pequenas, que oferecem uma gama de linhas de produtos com profundidade.

- **Supermercados:** eles são classificados como varejistas que vendem de mercearia, além de produtos considerados de caráter geral, através de instalações físicas, com expositores para auto-serviço, auto-seleção, que viabilizam transferir o desempenho de marketing ao próprio consumidor.

- **Supercentros:** são combinações de supermercados e lojas de departamentos, com espaços de vendas entre 11 a 15 mil metros quadrados, e que trabalham com um mix de produtos que podem chegar a 100 mil itens diferentes, desde verduras à venda de eletrodomésticos.

- **Especialistas por categoria:** elas trabalham com um volume intenso de mercadorias de uma única categoria, aqui os preços são ótimos, atraindo o consumidor a comprar tudo o que necessita, incomodando a concorrência.

- **Lojas de conveniência:** essas empresas estocam produtos comprados frequentemente como gasolina, pães, bolachas, chocolates, refrigerantes, cigarros, e que tendem a ser consumidos menos de 30 minutos depois de comprados, assim como serviços como caixas automáticos de bancos ou mesmo lava-rápido.

Contudo, para Kotler (2006), além das lojas de especialidades, lojas de conveniência, de departamentos, supermercados, também é possível encontrar as lojas de descontos, varejista *off-price* (liquidação), superloja e *showroom* de vendas por catálogos. Veja a descrição dessas modalidades:

- **Lojas de descontos:** essa modalidade possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e de volume maior.

- **Varejista *off-price* (de liquidação):** esse tipo de modalidade possui sobras de artigos, pontas de estoques, além de produtos com defeitos vendidos a preços inferiores aos de varejo.
- **Superloja:** elas contam com áreas de vendas com grande metragem, oferecendo aos consumidores serviços de lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, pagamentos de contas, entre outros tipos.
- **Showroom de vendas por catálogo:** esse tipo de varejo contém ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram na própria loja a mercadoria que encomendou por catálogo.

Com a globalização, as vendas *on-line* se tornaram grandes especialistas em varejo. Todos os grandes participantes das indústrias do varejo, de computadores, telecomunicações e processamento de transações estão comprometidos com esse crescimento. Porém, o único pré-requisito para o sucesso do varejo via Internet é a existência de residências suficientes com computadores, para que os clientes tenham acesso a esse formato. Mesmo com o sucesso de vendas, vários obstáculos ainda devem ser superados, sendo eles: custo de estar conectado, fraudes, perda de uma tradição cultural, serviços de entregas inadequados, transmissões lentas, imagens deficientes e por fim conflitos de canais.

O varejista tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, identificar seu comportamento de compra e tendências. E também, decodificar e enviar informações aos fornecedores para que os artigos estejam sempre adequados ao uso e a satisfação do cliente, já que mantém contato direto com o mercado consumidor.

### 2.3 Níveis de Serviços Varejistas

Atualmente, as pessoas podem comprar produtos e serviços em uma ampla variedade de organizações de varejo. Há varejistas com lojas, sem lojas ou mesmo organizações de varejo. Talvez, ainda nos dias de hoje, o tipo de estabelecimento mais conhecido seja as lojas de departamentos. No Japão, este tipo de comércio atrai milhões de pessoas anualmente, sendo possível fazer cursos, adquirir um pouco mais de cultura, entre outras possibilidades.

As lojas de varejo passam por estágios de crescimentos e declínios, e cada vez mais surgem novos formatos de estabelecimentos. Os comerciantes podem agregar o serviço como uma forma de chamar a atenção do consumidor. Para isso existem vários níveis de serviço que podem ser utilizados para galgar mais clientes. Na opinião de Kotler (2006), os varejistas com lojas podem se posicionar para oferecer um dos quatros níveis de serviços:

- **Auto-serviço:** visando gastar menos dinheiro, as pessoas ficam pré-dispostas a procurar, comparar e selecionar os artigos.
- **Seleção:** os clientes encontram os produtos que desejam adquirir, contudo podem solicitar ajuda.
- **Serviço limitado:** são expostas as mercadorias mais vendidas, sendo que as pessoas precisam de informações e ajuda. Neste tipo de comércio, o cliente desfruta do crédito e privilégios de devolução de produtos.
- **Serviço completo:** os vendedores do estabelecimento estão prontos para ajudar os clientes em todas as fases do processo, ou seja, procura, comparação e seleção. Aqui, as pessoas gostam de ser atendidas pessoalmente, porém, o alto custo pessoal, em conjunto com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação, resulta num tipo de comércio de alto custo.

## 2.4 Desenvolvimento do Varejo

A definição do varejo nasceu no século XIX, tanto nos Estados Unidos da América, quanto na Inglaterra, no momento em que surgiram as chamadas *general stores* ou lojas de mercadorias gerais, onde se comercializava tudo desde alimentos, tecidos, eletrodomésticos, bebidas, até armas, munições, ferramentas e diversos outros tipos.

No Brasil, alguns historiados citam Visconde de Mauá como um dos primeiros varejistas, pois foi o responsável por fundar bancos, construir estradas de ferros, entre outros tipos de obras. Aqui a história cita que o início da industrialização e o surgimento das vias de transporte, aliada ao surgimento do varejo.

Conforme o passar dos anos, surgiram novas empresas e comerciantes, que fizeram história no varejo do país, como exemplos as Lojas Pernambucanas (1906) e a Mesbla (1913). Entretanto, o desenvolvimento deste tipo de comércio acabou acontecendo após a segunda guerra mundial, mas o setor de alimentação foi o que mais demorou para corresponder à demanda do mundo contemporâneo.

## 2.5 Varejo Corporativo

Muitas lojas de varejo são independentes, porém um número crescente delas faz parte de alguma forma de varejo corporativo. As organizações corporativas de varejo conseguem grandes economias, maior poder de compra, reconhecimento da marca e até mesmo funcionários com melhores treinamentos.

**Rede corporativa:** duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle empregam um sistema central de compras e exposição e vendem linhas similares de mercadorias.

**Rede voluntária:** um grupo de varejistas independentes, patrocinado por um atacadista, compra grande volumes de mercadorias comuns.

**Cooperativa de varejo:** varejistas independentes estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção.

**Cooperativa de consumidores:** empresa de varejo de propriedades de seus clientes. Nas cooperativas de consumidores, os membros contribuem com dinheiro para abrir sua própria loja, votam suas políticas, elegem um grupo para gerenciá-la e recebem dividendos com base em seus níveis de compra.

**Franquia:** associação contratual entre um franqueador e franqueados, popular em dezenas de produtos e áreas de serviço.

**Conglomerado de comercialização:** corporação que se forma e combina várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, além de manter certa integração em termos de distribuição e administração.

**Figura 1: Tabela de tipos de organização no varejo corporativo**

Fonte: Kotler (2006, p. 503)

Em contrapartida, o varejo não poderia ser considerado completo sem mencionar os locais que não são considerados lojas. Então, podemos obedecer a seguinte classificação: comércio de serviços, máquinas de vendas, marketing direto e venda direta.

O comércio de serviços nada mais é do que cinemas, bancos, hospitais, onde o produto é considerado um serviço; máquinas de vendas são vistas como auto-serviço; marketing direto são vendas efetuadas através de catálogos pelo reembolso, propaganda, telemarketing, mala direta, internet ou pela televisão; venda direta é o tipo de varejo que envolve o contato pessoal do vendedor com o cliente em sua residência ou escritório, que também é conhecido por venda realizada de porta em porta. Contudo, também existem pessoas que costumam reunir os amigos fazendo as redes de multinível, que também podem ser classificadas como um tipo específico de varejo.

Como se pode observar atualmente, o varejo está vivendo um momento de definições, ou mesmo indefinições, entre ser pequeno ou grande, o contemporâneo e o ultrapassado, o funcional e limitado ou até mesmo o que é bonito e feio. Com a globalização, o mundo se apresenta para os empresários, com novas expectativas, economia, tecnologia e diferentes tipos de consumidores. É necessário entender que os negócios precisam sobreviver as pressões do mercado.

Alguns varejistas pesquisam, se adaptam às novas demandas e procurando e procuram se antecipar ao futuro, inovando em seus negócios para conseguir uma boa vantagem competitiva. Mas, o que realmente importa é a satisfação concreta dos consumidores, observando onde estão os clientes potenciais e mesmo suas características. É preciso pesquisar, além de descobrir quais produtos e serviços eles desejam e se estão realmente satisfeitos com a equipe treinada para atendê-los.

## 2.6 A Evolução do Varejo

Mudanças na relação dos supermercados com fornecedores precisam ser complementadas com uma gestão voltada para o consumidor. Muita coisa mudou desde a revolucionária transformação dos antigos empórios, com seus funcionários prontos para atender, mas até o contemporâneo auto-serviço sofre modificações.

Para Santos (2005), pode-se dizer que o elo indústria/fornecedor foi a grande força da década de 1980 e início de 1990. A elaboração de novos produtos era feita à revelia do consumidor, já que as indústrias acreditavam que conheciam as necessidades e anseios desse cliente e que tudo o que elas se dispunham a fazer seria bom.

Perante a abertura de mercado e profissionalização do varejo, os fornecedores tiveram de mudar o perfil, de evoluir no que diz respeito a lançamento de produtos, foco no cliente, métodos de redução de custos e acompanhamento dos resultados, concentrando seus esforços, cada vez mais, nos canais de distribuição, cliente e produto. (Santos, 2005, p.19)

Aumentaram-se os desafios na forma de gerenciar e operacionalizar o negócio. Em épocas de alto índice de juros, a melhor maneira de gerenciar os lucros era fazer estoque. As mudanças nas tabelas de preços dos fornecedores faziam com que as empresas adquirissem grande quantidade de produtos, no aguardo de que os mesmos valorizassem.

Contudo, a evolução do lado comercial e funcional foi necessária para operacionalização dos recursos do varejo, mas hoje é importante entender os desejos do consumidor. Para finalizar, colocar o foco em todos os desejos do cliente requer tempo, recursos e ferramentas, que de nada importarão se os varejistas e colaboradores não perceberem que o consumidor é o responsável por manter vivos os negócios.

### **3 Planejamento**

#### **3.1 Planejamento Estratégico**

Toda empresa por menor que seja deveria ter um planejamento estratégico para melhor desenvolver seus trabalhos. Esse planejamento ajuda alavancar as vendas e corrigir pontos falhos na empresa. Pensando nisso desenvolvemos esse capítulo para mostrar algumas ferramentas do planejamento estratégico e como podem ser utilizadas a favor dos empresários.

O Planejamento Estratégico é um processo que permite que seja traçado um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente. O desenvolvimento do planejamento estratégico para um supermercado é totalmente diferenciado de um planejamento estratégico para um mercado de bairro. Em ambos os casos, alguns fatores devem ser levados em consideração entre eles: a capacidade que a empresa possui análise do concorrente, recursos internos e externos.

O planejamento são ações táticas que visa o fortalecimento do estabelecimento, ou seja, atrair e manter os clientes dentro do seu mercado consumindo seus produtos. Desta forma ganha destaque no mercado e fica a frente de seus concorrentes. “O planejamento pode ser definido como atividade administrativa que envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas decisão sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer feedback sobre os resultados”. (LOUDON; STEVENS, 2001, p. 186)

Apesar dos mercados de bairro serem pequenos é possível elaborar um bom planejamento estratégico para que o mercadista fique dentro das mudanças do macro e microambiente. Segundo nossas pesquisas os gerentes e donos dos supermercados de pequeno porte não elaboram o planejamento estratégico propriamente dito, mas da maneira deles tem todas as informações sobre o mercado em que atua e através disso traçam suas estratégias. Os supermercados de pequeno porte procuram atrair seus clientes com estratégias simples como, por exemplo, entregas em domicílio quando o cliente mora próximo ao mercado, pagamento com ticket-alimentação. O planejamento estratégico muitas vezes é elaborado através das estratégias de marketing, que levam em conta as variáveis controláveis e incontroláveis.

As variáveis controláveis são aquelas passíveis de gerenciamento, que podem ser redimensionadas ou modificadas conforme as necessidades empresariais 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, p. 120).

O microambiente inclui: a própria empresa, os clientes, os fornecedores, os concorrentes e os intermediários. Já o macroambiente é composto por: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente tecnológico, ambiente sociocultural, ambiente natural e ambiente político.

Além dos fatores já citados outros itens devem ser levados em consideração para atrair e fidelizar um cliente: a linha de produtos e marcas oferecidas são de grande valor na hora do cliente fazer suas compras, a política de preço também, os preços devem estar de acordo com o mercado, pois preços muito alto afastam os clientes, a localização do estabelecimento também é de grande importância, de acordo com os clientes entrevistados a maior parte disse preferir os mercados de bairro por estar perto de suas residências. As promoções são sempre bem vistas pelos clientes e os serviços que agregam valor também influenciam.

Entre os supermercados de pequeno porte a concorrência básica é o preço e a localização, por isso, o planejamento estratégico acaba sendo simplificado, já entre os supermercados existem fatores maiores para ser levado em consideração como: lançamentos de marca própria, adoção de novas tecnologias, introdução de novos processos organizacionais, enfoque logístico, comércio eletrônico, CRM - Gerenciamento de Relacionamento com o Consumidor, novos formatos de lojas entre outros.

O Planejamento Estratégico para ser implantado tanto em grandes supermercados como em mercados de bairro deve seguir as seguintes etapas: elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle e avaliação.

O planejamento apresenta muitas vantagens. Por exemplo, ajuda a adaptação da gerência a ambientes em constante mudança, aproveitas as oportunidades criadas pelas mudanças, levanta discussões sobre questões importantes e determina objetivos e responsabilidade para as pessoas, com maior precisão. Também dá um senso de direção aos membros da organização e proporciona

uma base para ganhar o comprometimento dos funcionários. (LOUDON, STEVENS. 2001, p. 6).

As estratégias utilizadas pelos supermercados de grande porte e supermercados de pequeno porte antigamente foram totalmente modificadas, os pequenos métodos adotados para chamar a atenção dos consumidores deram vez aos planos de marketing que agora utilizam estratégias tecnológicas e visuais.

Agora, além do grande apelo nas mídias que focam a promoção do preço como grande chamariz, ganha destaque também os pontos de vendas que são como armadilhas para os clientes que muitas vezes nem as percebem. O layout das lojas e a comunicação visual, ou seja, o modo no quais os produtos estão distribuídos pela loja também faz com que o cliente leve mais produtos do que pretendiam. Exemplo disso são as padarias e confeitarias que geralmente ficam expostas no fundo, para que o consumidor no meio do caminho já pegue o chá, o café, a manteiga e assim por diante.

O planejamento não está finalizado depois que foi elaborado no papel, ele deve ser transmitido e explicado em detalhes para todos que farão parte direta ou indiretamente do processo, sem essa comunicação o plano pode fracassar. Depois de implantado deve haver um controle rígido para que tudo ande conforme o planejado e depois da implementação deve ser feito um controle de toda a situação, só assim chegaremos a um *feedback*.

### **3.2 Mix de Serviços e Produtos**

Dentro do planejamento estratégico podemos destacar o mix de produtos e serviços. O mix de serviço é fundamental no processo de relacionamento com o cliente e sua fidelização. Ele é constituído pelo bom atendimento dos funcionários, a gentileza e a educação que são distribuídas para o cliente, disponibilidade, atenção dada pelo gerente, sorriso e satisfação em atender, esse conjunto bem desenvolvido leva a satisfação do cliente que acaba voltando sempre.

Antes de definir o mix de produto e de serviço é necessário descobrir qual o público-alvo deve ser atingido, ou seja, quem são os nossos possíveis clientes. Por isso é importante

observar a localização da sua loja e conhecer o seu cliente. Para obtermos um bom resultado o foco deve ser sempre o cliente.

Cristopher (1999, p. 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”. Ainda segundo ele “custa até cinco vezes mais conquistar um cliente novo do que reter um já conquistado”.

Os supermercados de grande porte e os supermercados de pequeno porte se preocupam com o mix de serviços ao cliente. Portanto, criam mecanismo para melhor atender seus consumidores entre eles: treinamento, capacitação de seus funcionários e gerentes e também elaboram estratégias de fidelização de forma simplificada.

Em um dos estabelecimentos pesquisados, um dos mix de serviços utilizado é a entrega a domicílio, oferecida pelo próprio estabelecimento, mas somente no caso do cliente morar perto, pois as entregas são feitas em carrinhos do próprio mercado por funcionários contratados para esta função (carregadores) que também realizam outro tipo de serviço o empacotamento das compras nos caixas. Nos 4 estabelecimentos pesquisados a aceitação do ticket-alimentação como forma de pagamento também pode ser incluído no mix de serviços oferecidos. O mix de serviço só vem para contribuir para melhor servir aos clientes e desta forma a fidelização fica mais fácil de ser alcançada, devemos lembrar que um cliente satisfeito vale por dois.

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que por parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 397).

Os serviços têm como obrigação maior satisfazer, encantar, surpreender, ou seja, superar as expectativas do cliente, os serviços que agregam valor têm grande chance de cativar o consumidor, quando o cliente sai do estabelecimento sentindo que foi bem atendido e que fez uma boa escolha sua auto-estima fica ótima e faz com que ele volte.

Já o mix de produtos é considerado pela maioria dos gerentes, o xis da questão na hora de limitar a área de vendas dentro do estabelecimento, deixando sempre um lugar reservado para os espaços estratégicos e também o espaço para os produtos de maior procura. O mix de produtos de uma empresa possui abrangência, extensão profundidade e consistência

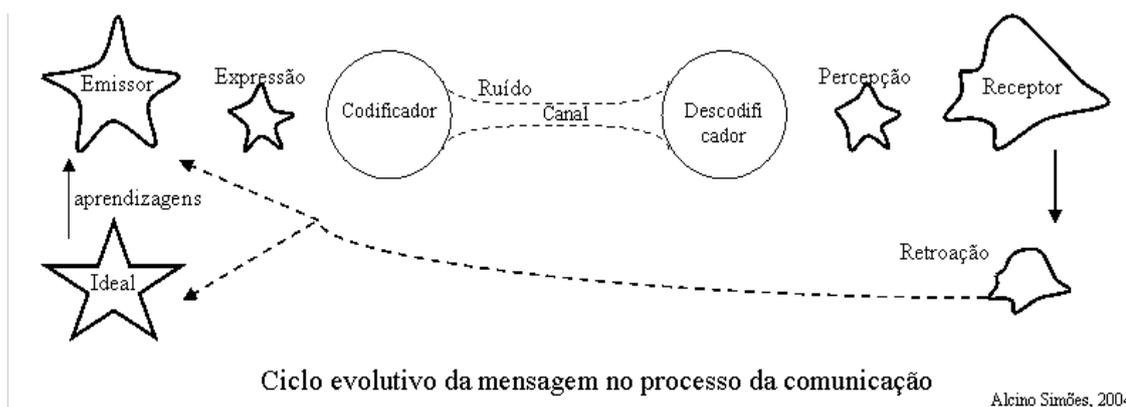
específica. Essas quatro dimensões do mix de produtos permitem a empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 375)

A seleção e disponibilidade de produtos numa loja ou num estabelecimento comercial podem satisfazer e fidelizar, ou não, o nosso consumidor. Para que essa satisfação ocorra temos que levar em consideração a combinação do mix de produtos. Por isso, saber selecionar o melhor mix de produtos é essencial. Esta combinação é um fator essencial diante da concorrência que também contribui para assegurar o sucesso do negócio. Tanto os grandes quanto os pequenos mercados colocam seus produtos estrategicamente nas prateleiras, geralmente procurando destacar os produtos de limpeza e higiene pessoal. O mix de produtos deve ser determinado pela necessidade dos clientes e também pela característica de cada estabelecimento, portanto eles podem variar, de região, cidade, bairro, tamanho da loja, público-alvo e concorrentes. Outro mix de produtos utilizados, mas neste caso ocorrem com maior frequência em supermercados é o uso de marcas próprias, geralmente são produtos básicos e de maior consumo como café, arroz, macarrão, açúcar entre outros. Os supermercados utilizam as marcas próprias para fidelizar seus clientes e fortalecer sua imagem entre seus concorrentes. A melhor opinião na hora de compor o mix de produto é a do próprio consumidor, afinal ele que deve avaliar o produto que será consumido por ele. Tanto a qualidade de produtos e de serviços é fundamental para que o cliente saia do estabelecimento satisfeito e ganhe confiança, fazendo assim que com ele retorne mais vezes. Segundo a definição do *American Society for Quality Control*: “Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.145)

### **3.3 Ações de Comunicação**

As ações de comunicação são utilizadas para que as empresas possam informar sua existência e também ter suas marcas lembradas seja diretamente ou indiretamente. O processo de uma comunicação eficaz é simples, mas para isso o emissor tem que saber quem será seu público-alvo, através desta informação a mensagem deve ser elaborada e transmitida ao receptor (clientes) e também deve ter um canal elaborado para se obter um feedback da mensagem.

Esse processo é composto por: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, reposta, feedback e ruído (pode ser interpretado como concorrentes. Outros três fatores participam do processo de comunicação são eles: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.



**Figura 2: Ciclo evolutivo da mensagem no processo de comunicação**

Fonte: [www.prof2002.pt/users/folhalcino/ideias/comunica/ciclomensagem.htm](http://www.prof2002.pt/users/folhalcino/ideias/comunica/ciclomensagem.htm), acesso em 02.05.2008.

Os mercadistas têm a sua disposição uma variedade de ferramentas de comunicação e promoção de vendas, que servem de apoio na capacitação de clientes. Existe a possibilidade de fazer campanhas publicitárias, promoções relâmpagos, cupons de descontos, sorteios, distribuir amostras, degustação de novos produtos. Cada estabelecimento tem sua ação de comunicação. Isso varia devido à localização, imagem, posicionamento, o conteúdo dos anúncios, a definição da mídia. Essa variação depende do perfil do público-alvo. As grandes redes de supermercado investem alto em campanhas publicitárias, mídia planejada. Elas divulgam os produtos em oferta para atrair grandes consumidores. Já os pequenos supermercados procuram meios de comunicação mais baratos e optam por encartes, folhetos, jornais e até mesmo carro de som. Alguns também fazem à distribuição de impressos de porta em porta. Como as mídias são cada vez mais diferenciadas a possibilidade de divulgação é ampla, para não investir errado é cada vez mais comum os empresários e gerentes pedirem

ajuda aos profissionais de propaganda para elaborar um mix de comunicação e desta forma ampliar as vendas.

O mix de comunicação é composto por: propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, patrocínio, merchandising, promoção de vendas, venda pessoal e marketing direto. A ferramenta de maior destaque é a propaganda, pois está relacionada com os principais veículos de comunicação.

A publicidade é a disciplina do composto de promoção cuja força provém da sua grande capacidade persuasiva e de sua efetiva contribuição aos esforços para mudar hábitos, recuperar economia, criar imagem, promover o consume, vender produtos e informar o consumidor. (PINHO, 2001, p.171).



**Figura 3: Panfleto de divulgação do supermercado de pequeno porte Vila Borghese frente e verso – dentro são divulgadas as mercadorias.**

Fonte: Jornal Informativo – fornecido pelo estabelecimento

Ela também é utilizada para divulgação de novos produtos e serviços, a propaganda tem grande força de persuadir e reforçar produtos e marcas já existentes, no caso dos mercados de bairro a propaganda é uma grande aliada, na hora da divulgação de produtos em promoções através de seus folhetos. Todo tipo de mídia é um investimento caro, por isso dever ser bem estudado qual é o melhor meio de comunicação que se identifica com estabelecimento para que a divulgação seja precisa e dê resultados satisfatórios para empresa.

A propaganda é cara e deve ser usada como uma parte integrante de todo o esforço de marketing. Ela precisa ser encaminhada efetivamente. Não existe

fundamento em se fazer a propaganda em rede nacional de televisão de um lava-rápido de automóveis local. Isso é óbvio, mas há muitas armadilhas que não são tão óbvias. (WESTWOOD, 1997, p.184).

Apesar da ação de comunicação ser composta por muitas ferramentas as mais utilizadas principalmente em caso de mercados de bairro e supermercados é propaganda que pode ser simplificada em interna e externa. O próprio estabelecimento passou a ser visto como espécie de mídia de produtos e marcas, afinal geralmente no ponto de venda sempre tem algo q destaca o produto.

Alguns supermercados contam com a ajuda das agencias de publicidades para desenvolver a campanha e colocá-la em prática através do material promocional. É muito comum vermos em pequenos mercados, folhetos impressos, faixas de pano espalhadas pelo lado de fora do estabelecimento, carros de som que circulam pelo bairro divulgando as promoções. As grandes redes têm uma estrutura melhor e acabam investindo mais em propagandas, utilizam todos os recursos possíveis para comunicar suas ofertas e promoções, rádio, televisão, jornais e revistas do segmento. O conteúdo do material de divulgação é sempre voltado para os produtos que estão em oferta, desta forma o estabelecimento visa atrair clientes com a promessa de preços mais baixos que os concorrentes. O mercadista precisa ter noção se a propaganda está sendo eficaz, se está atingindo e influenciando a pessoa certa, ou seja, quem realmente tem o poder de compra final, se a mensagem está sendo clara a ponto de construir e fortalecer a marca, despertando a fidelidade do consumidor.

A comunicação pode ser espontânea através do famoso boca-a-boca, um cliente faz suas compras em um determinado supermercado ou mercado de bairro e gosta, aprova atendimento, qualidade e bom preço e acaba divulgando para amigos, parentes e vizinhos. Ações de comunicação só geram resultados quando organizadas a partir de um planejamento estratégico que, ao considerar os objetivos das empresas, trace os objetivos de comunicação.

### **3.4 Conquista e Fidelização do Cliente**

Conquistar a fidelidade do cliente é, cada vez mais, o desafio de empresas hoje em dia, pois os concorrentes deixaram de ser o alvo principal, visto que hoje o grande destaque é

consumidor. Alcançar esse objetivo, entretanto, requer uma série de cuidados. Em princípio, convém considerar que fidelidade é um tipo de comportamento complexo. Seja no campo das relações afetivas ou comerciais.

Dentro desse contexto de complexidade, podemos abordar a questão específica da fidelidade a um produto, identificando quatro principais características:

- Qualidades próprias do produto percebidas pelo cliente;
- Efeitos sobre a experiência pessoal do cliente;
- A qualidade do atendimento, na venda ou pós-venda, e os serviços agregados ao produto;
- Imagem institucional da empresa e os atributos associados à marca que garante o produto.

Com isso o setor do varejo, tem tido mudanças significativas tanto operacionais com físicas, pois na medida em que o consumidor foi se tornando exigente e seletivo em suas escolhas e decisões de compras, os mercados se viram na obrigação de se adequarem às novas exigências. Toda essa mudança visa a conquista e a fidelização dos clientes. O cliente é o centro das atenções, com seu comportamento cada vez mais diferente, ele busca respostas para suas exigências, conforto, segurança, qualidade, bom atendimento na hora de realizar suas compras.

Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. (KOTLER; KELLER, 2006, p.145).

Com isso, os supermercados de pequeno porte foram absorvendo o conceito de conveniência e se adaptando as demandas dos consumidores que residem no bairro em que estão localizados. Esses supermercados ganham cada vez mais espaço por estar perto das

residências, enquanto os supermercados e hipermercados costumavam ficar mais afastados. Esse fato de ser próximo foi confirmado através de nossas pesquisas onde 48% dos entrevistados dizem fazer compras pequenas em mercados de pequeno porte, por serem mais perto de suas casa em segundo vem o bom preço com 34%.

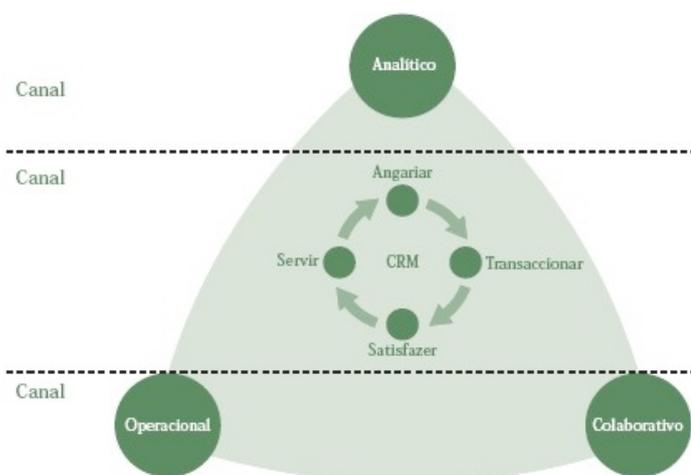
O cliente que ser bem atendido e se sentir confortável durante suas compras. De acordo com Kotler (2006, p. 146),

O valor percebido pelo cliente é diferença (VPC) é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Já o valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológico que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. Por fim, o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos.

O cultivo do relacionamento com o cliente é algo que acontece gradativamente. Na medida em que a empresa vai mostrando seus trabalhos, produtos ou serviços com qualidade vão conquistando a confiança do consumidor que aos poucos vai se tornando fiel. Uma boa venda envolve um equilíbrio entre o vendedor e seu cliente. Tentar dá um tratamento personalizado, como se cada cliente fosse único, usar delicadeza ao atender, abordar de maneira simpática, demonstrar interesse em resolver o problema do cliente. Tudo isso contribui para a satisfação do cliente e ajuda na fidelização.

Além disso, algumas empresas já implantam o sistema de gerenciamento das relações com os clientes CRM. Como esse sistema ainda é caro, nem todas as empresas podem estruturar um CRM com todas as ferramentas necessárias. No entanto, mesmo que não seja possível implantar um CRM no sentido pleno, qualquer empresa pode praticar o CRM, dando o famoso “jeitinho brasileiro” simplificando as coisas seguindo a preocupação de conhecer o cliente; elabora um canal de comunicação mesmo que seja simplificado e por fim fazer uma avaliação sobre visão do cliente em relação à empresa.

Através dos resultados do CRM as empresas conseguem aperfeiçoar seus serviços, corrigindo erros e oferecendo aos clientes um excelente tratamento. O CRM também auxilia no aumento dos lucros.



**Figura 4: Ciclo de interação com o cliente**

Fonte: [www.ptempresas/.../arquivo/c/crm.htm](http://www.ptempresas/.../arquivo/c/crm.htm) Acesso em 29 de setembro de 2009.

O CRM tem que ser visto pelas empresas não só como a ferramenta de eficiência, mas sim também como um método de melhora no atendimento dos clientes.

O termo CRM foi criado para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/CRM>, acesso em 30 de setembro de 2009).

O CRM é um sistema integrado de gestão que tem como prioridade o cliente, formado por ferramentas em um modelo de gestão de negócios. O seu objectivo principal é auxiliar as empresas para conquistar os clientes e também torna-los fiés procurando atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento de suas necessidades e expectativas. O CRM facilita o controle e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira ampla, pois o software faz um registro de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e

comunicadas a diversas partes da empresa. Através dessas informações fica mais fácil a empresa produzir relatórios de gestão.

## 4 Supermercados

### 4.1 A origem do supermercado

Segundo Peak e Peak (1977), citado por Nobre (2001), a especialização do varejo de alimentos pode ser explicada pela substituição da família agrícola, que produzia os meios de subsistência, pela família do operário nas cidades onde se iniciava a industrialização. Essas famílias não contavam mais com tempo e espaço para produzir o que necessitavam consumir, portanto, buscavam o suprimento através do mercado.

A denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema, onde a palavra ‘super’ era empregada com frequência (SESSO FILHO, 2003). Para Silveira e Leppsch (1997), supermercado é um tipo de varejo, generalista, que atua como revendedor ao consumidor final, de ampla variedade de produtos, sempre dispostos em departamentos, no sistema de auto-serviço.

Nobre define o supermercado como parte de um canal de distribuição, ele cita Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) ao explicar canal de distribuição como uma organização composta de atores interdependentes envolvidos na tarefa de tornar produtos e serviços disponíveis e convenientemente acessíveis para o consumo pelos usuários finais.

Um supermercado é composto de seções como mercearia, açougue, frios, laticínios, frutas e verduras e uma linha básica de não-alimentos, como produtos de limpeza, perfumaria e utensílios domésticos” (ROJO, 2003, p. 150).

Rojo (1998a) classifica as lojas que comercializam alimentos em tradicionais e auto-serviço. Ele explica que as lojas de auto-serviço são caracterizadas por comercializarem alimentos, exporem a maioria dos produtos de maneira acessível permitindo aos fregueses se auto-servirem, disponibilizarem aos clientes carrinhos e cestas e, principalmente, por possuírem o *check-out*, isto é, um balcão com uma caixa registradora, ou qualquer outro equipamento, que

permita a soma conferência das compras. As lojas tradicionais são aquelas nas quais a presença de um vendedor é necessária.

#### **4.2 A evolução do setor supermercadista**

O conceito de auto-serviço (*self-service*), sistema no qual o cliente se serve sem auxílio de funcionário, foi empregado pela primeira vez em 1912, na Califórnia (EUA). Os comerciantes deste estado utilizaram esta palavra ao definir a forma de operação de suas lojas (ABRAS, 1993). Segundo Cyrillo (1987), citado por Wilder (2003), o auto-serviço surgiu nos Estados Unidos na década de 30, período da Grande Depressão. Nesta época a queda da renda, causada pelo desemprego, resultou na redução de demanda e rentabilidade das tradicionais mercearias, que vendiam pelo “balcão”, ou seja, o cliente era atendido por um funcionário que buscava as mercadorias.

A origem do supermercado moderno data de 1915-1916, quando foram inauguradas as primeiras lojas *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly* (SESSO FILHO, 2003). Estes estabelecimentos adotavam o auto-serviço, catracas para controlar a entrada de clientes e vendiam somente à vista (ABRAS, 1993). O sistema de auto-serviço permitia a diminuição de custos com mão-de-obra, eliminava os pedidos por telefone e entregas a domicílio. A idéia era diminuir as margens de comercialização e aumentar o giro das mercadorias (SESSO FILHO, 2003).

Segundo Connor & Schiek (1997), citado por Sesso Filho (2003), inicialmente os armazéns eram adaptados para funcionar com auto-serviço, assim, eram oferecidos aos clientes carrinhos e cestas para que escolhessem os produtos dentro da área de estoque das antigas lojas tradicionais e pagassem na saída. Após constatar o sucesso da nova forma de comercialização, os empresários abriram lojas mais semelhantes aos supermercados existentes atualmente, com área de vendas relativamente menor que os armazéns anteriormente adaptados.

O período de 1910 a 1930 foi considerado como a “era das redes de lojas”, pois foi quando se acelerou a expansão da indústria supermercadista. O volume dos negócios aumentou de forma a modificar a estrutura dos canais de distribuição dos Estados Unidos, ao tempo em que

diminuía a distribuição entre as lojas independentes e seus fornecedores atacadistas (NOBRE, 2001).

Um fator decisivo para a expansão do setor supermercadista foi a diminuição do poder aquisitivo da população americana durante a Grande Depressão (final da década de 20 e início da década de 30), obrigando os varejistas a implementar inovações. (CYRILLO, 1987 apud por WILDER, 2003).

Connor & Schiek (1997), citado por Sesso Filho (2003), explica que devido ao fato do consumidor não ser assistido em suas escolhas como no atendimento pessoal, o sistema de auto-serviço deixava a decisão de comprar totalmente para o cliente, o qual passava a ser influenciado pelas embalagens dos produtos, propaganda dentro da loja e nos meios de comunicação.

Entre as décadas de 1940-50 surgiram as caixas registradoras mais rápidas e lojas ainda maiores e mais modernas que ofereciam produtos de maior conveniência como carnes já embaladas. Nas décadas de 1960-1970 o processo de urbanização, o aumento da população e da renda per capita contribuiu para que as lojas aumentassem de tamanho e motivaram algumas empresas a instalarem lojas nos subúrbios, alcançando mercados ainda não explorados (CONOR & SCHIEK, 1997 apud SESSO FILHO, 2003). Porém, na década de 1960, as inovações realizadas nas lojas, tais como grandes estacionamento, ar condicionado e venda de bens duráveis, causaram o aumento dos custos operacionais, o que levou muitas empresas ao prejuízo (CYRILLO, 1987 apud SESSO FILHO, 2003).

Na década de 1980 o setor supermercadista passou a enfrentar a concorrência das lojas de conveniência, cujo porte é menor e o acesso mais fácil (CONOR & SCHIEK, 1997 apud SESSO FILHO, 2003).

Na década de 90, empresas supermercadistas norte-americanas e européias aceleraram o processo de expansão para outros países, pois se encontravam em mercados consolidados. O Brasil foi um dos países considerados como mercado alvo, com potencial de crescimento, isso resultou na vinda de empresas estrangeiras no mercado brasileiro no final da década de 80 e nos anos 90 (WILDER, 2003).

### 4.3 O desenvolvimento do supermercado no Brasil

Dados do BNDES apontam que no Brasil, o auto-serviço surgiu na década de 50, com o Peg & Pag, quando as compras eram realizadas perto de casa. (SANTOS & GIMENEZ, 1998).

Porém, a ABRAS indica que o auto-serviço já funcionava no Brasil no final da década de 40, mas apenas em 1953 foi instalada a primeira loja com os sistemas de auto serviço, na cidade de São José dos Campos, no estado de São Paulo. Ainda em 1953 foram abertas outras duas lojas na cidade de São Paulo, os supermercados Sirva-se e o Peg-Pag (ABRAS, 1993). Segundo Wilder (2003) os primeiros supermercados foram cópias do luxuoso modelo norte-americano da época em contavam em média com três mil itens distribuídos por grupos de produtos em departamentos.

Em 1959, é inaugurado o primeiro supermercado da rede Pão de Açúcar, originado de uma doceria aberta em 1948. Já em 1965, após a incorporação da cadeia "Sirva-se", o grupo já possuía 11 lojas. No ano seguinte foi inaugurada na cidade de Santos a primeira loja fora da cidade de São Paulo (Disponível em: [www.grupopaodeacucar.com.br](http://www.grupopaodeacucar.com.br), acesso em 30 de setembro de 2009).

Apesar de na década de 1960, o setor supermercadista já estar desenvolvido no Sudeste e no Sul do Brasil, nas regiões periféricas das grandes cidades e em outras regiões do país a distribuição de alimentos ainda era feita pelo método tradicional, as feiras-livres. A política antiinflacionária desenvolvida por Castelo Branco, 1964-1967, que estabelecia rígidos controles sobre os salários, o déficit público e o crédito, provocou o fechamento das pequenas empresas e beneficiou os processos de fusões e aquisições. Neste período houve por parte do governo o combate a sonegação, o que provocou a diminuição as diferenças relativas dos preços praticados entre o varejo tradicional e os supermercados. Com o objetivo de diminuir as incertezas quanto ao futuro do setor supermercadista o governo regulamentou a atividade em 13 de novembro de 1968, com a Lei nº 7.208. Na década de 1970 houve uma aproximação maior do setor com o governo, isso fez com que o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) incorpora-se entre suas metas a expansão das redes de supermercados (ABRAS, 1993). “No início dos anos setenta os supermercados representavam 26% das vendas de gêneros alimentícios no mercado Brasileiro” (ROJO, 1998b, p. 27).

Os supermercados passaram a dominar o varejo no Brasil no início dos anos 70, em 1975 já representavam quase 1% do número de lojas. Ainda em 1975 a empresa Carrefour iniciava suas atividades no Brasil, seu primeiro hipermercado foi inaugurado na cidade de São Paulo (ABRAS, 1993).

Wilder (2003) explica que nos anos 80 o país passou por graves problemas econômicos e notou-se um aumento desproporcional do número de lojas em relação ao crescimento das vendas, com isso na metade desta década o setor teve que se reestruturar, reduzindo a quantidade lojas e funcionários. Na década de 1990 iniciou-se a exploração do setor supermercadista no Brasil pelas empresas estrangeiras.

A partir do Plano Real, com a estabilização econômica, verifica-se um acirramento da concorrência e a necessidade de orientar esforços mais efetivos para atender um consumidor cada vez mais exigente (ROJO, 1998b).

Nota-se que o segmento de comércio varejista de alimentos no Brasil, há alguns anos, vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado, principalmente, pela entrada de novas cadeias varejistas, com atuação global, e por operações societárias expressivas, a exemplo de incorporações e associações entre empresas varejistas (SAAB & GIMENEZ, 2000).

No decorrer do ano 2000, tendo em vista um cenário de permanente acirramento da competição no setor, as grandes empresas de super e hipermercados continuaram o processo de consolidação e modernização que tem sido observado nos últimos anos. (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2001, p. 30)

Conforme SAAB, GIMENEZ & RIBEIRO, (2001), atualmente, as grandes empresas do setor, no Brasil, em sua maioria com bandeiras diferenciadas, já atuam tanto no segmento de hipermercados quanto no de supermercados. No segmento de supermercados, algumas trabalham com bandeiras diferentes, visando atingir públicos específicos. “Esse movimento reflete a procura dos competidores de operarem com multicanais de vendas, procurando tirar proveito das oportunidades dos diversos segmentos do mercado”. (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2001, p. 32).

Com a entrada das grandes redes nos segmentos de supermercados de bairro, os pequenos varejistas passaram a enfrentar dificuldades junto aos fornecedores na busca por preços competitivos. Como forma de manter-se no mercado, os supermercados de pequeno porte, estão se associando a outros para conseguirem poder de barganha junto aos seus fornecedores (LIMA FILHO, MAIA, SPROESSER, et al., 2006). “(...) O associativismo pode proporcionar uma redução nos custos das empresas e permitir a prática de menores preços para os clientes” (SAAB, GIMENEZ & RIBEIRO. 2000:4). Saab, Gimenez & Ribeiro (2000) explicam que os pequenos varejistas estão preocupados com a manutenção da renda familiar, e, portanto, apenas em manter sua posição, já as grandes empresas, profissionalizadas, visa à remuneração do acionista e a maximização da rentabilidade sobre o capital, o que implica na busca da expansão e do aumento permanente de produtividade.

#### **4.4 Formatos de supermercado**

O varejo de alimentos no mundo encontra-se segmentado em diferentes tipos de lojas, supermercados e hipermercados. Os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois check-outs e uma área de vendas superior à 350m<sup>2</sup>. Os hipermercados caracterizam-se pela venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, apresentam alto giro e baixa margem, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de 5 mil m<sup>2</sup>. (SAAB & GIMENEZ, 2000).

No Brasil, quanto ao varejo de alimentos, pode-se falar, principalmente dos seguintes formatos de lojas: as lojas de conveniência, as lojas de vizinhança também ligadas à conveniência – os supermercados; as grandes lojas com elevados volumes de mercadoria e preços baixos – os hipermercados e as lojas especializadas.

O conceito de supermercado de vizinhança foi desenvolvido pelos americanos. Os supermercados visam os consumidores mais sensíveis a serviço e são os que mais se aproximam dos pequenos varejistas com conceito mais próximo das chamadas lojas de

conveniência. Já o conceito de hipermercados foi desenvolvido pelos franceses. Os hipermercados visam os consumidores mais sensíveis a preço e funcionam como se fosse um supermercado com loja de departamento e com *general merchandise* (SANTOS & GIMENEZ, 1998).

Segundo Parente (2000), as lojas de varejo alimentício se apresentam sob os mais variados tipos e formatos. Ele oferece uma classificação dessas lojas por formato e apresenta algumas das suas características.

<b>Formato de loja</b>	<b>Área de Venda</b>	<b>Nº médio de itens</b>	<b>Nº de Check outs</b>	<b>Seções</b>
Minimercado	50 - 100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência	50 - 250	1.000	1 - 2	Mercearia, frios, laticínios, bazar lanches
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	25 - 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônico
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônico
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	25 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônico

**Figura 5** - Varejo Alimentício – formatos de lojas  
 Fonte: Adaptado de Parente, 2000, p.30

Abaixo seguem algumas explicações dos formatos de lojas do varejo alimentício citadas por Parente (2000) no quadro.

### **Supermercados compactos**

Caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos. Os supermercados compactos têm dois a seis *check outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço do Brasil em geral, pertencem a operadores independentes.

### **Supermercados convencionais**

São supermercados de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos. A maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande número de lojas que são classificados como supermercados convencionais.

### **Superlojas**

São grandes supermercados, de cerca de 4.000 m<sup>2</sup> e 30 *check outs*, que apresentam completa linha de produtos perecíveis. Apesar de serem lojas predominantemente de alimentos, oferecem também razoável gama de produtos não-alimentícios, inclusive têxteis e eletrônicos.

### **Hipermercados**

São grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m<sup>2</sup>, que apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios. Por sua grande variedade e preços competitivos, vêm tendo grande aceitação, especialmente nas grandes cidades, pois oferecem ao consumidor a conveniência de fazer todas as suas compras em um único lugar. A grande diferença entre uma superloja e um hipermercado está no destaque que é dado para o setor de não alimentos - uma área maior e com variedade muito mais ampla nos hipermercados.

## **Clubes atacadistas**

São grandes lojas que tanto realizam vendas no varejo (para o consumidor final), como vendas no atacado (para comerciantes e operadores de restaurante). Apresentam um sortimento bastante compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos. No setor de alimentos, a variedade está mais concentrada para atender às necessidades do cliente institucional, e no setor de não-alimentos, a linha de produtos está mais direcionada para o consumidor final. O Makro apresenta um posicionamento de mercado e modelo de loja que corresponde ao conceito de clube atacadista.

### **4.5 Processo de precificação**

Precificação (*Pricing*) é a atividade de marketing preocupada com a colocação de preços para novos produtos e o ajuste de preços para produtos existentes. A precificação faz parte do composto mercadológico e, do ponto de vista do consumidor, é elemento inseparável do produto (bem ou serviço). É através dessa relação que o consumidor pode avaliar a relação custo-benefício ou, em outros termos, sua possibilidade de extrair valor do dinheiro que ele dispense (ARAÚJO,2005). O preço é um dos principais atributos considerados pelo cliente para a escolha do local onde pretender realizar compras. Até mesmo os consumidores de classes mais elevadas, muitas vezes recaem suas atenções para o preço.

Os varejistas devem estar sempre atentos na definição da política de preços. É comum trabalharem com preços baixos em alguns produtos, porém, em outros a margem é mais elevada para que a rentabilidade da loja mantenha-se equilibrada. A competição com os concorrentes pode se tornar danosa caso o varejista reduza os preços com frequência, isso pode prejudicar a margem de lucro e interferir na rentabilidade do negócio (ROJO, 2003).

Kotler e Keller (2005:428) explicam que “o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos”. Para eles o preço permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e lucratividade das empresas.

Segundo Santos & Costa (1996), a fixação de preços por parte dos supermercados é influenciada pelos preços praticados pelos concorrentes de qualquer porte. As técnicas empregadas com mais frequência são:

- *shopping* de preços - pesquisa em lojas concorrentes dos preços praticados para uma cesta de cerca de 400 produtos, duas a três vezes por semana;
- discriminação espacial de preços, uma vez que as empresas são formadas por cadeias de lojas distribuídas por uma região, estado ou mais, levando à uma tendência de descentralização dos sistemas de precificação ou esquemas mistos, nos quais a principal responsabilidade pela fixação de preços é dos gerentes de loja ou encarregados de seções e ou departamentos;
- “precificação psicológica” (R\$ 2,99, R\$ 0,88, R\$ 59,95 etc.), que apesar da inexistência acadêmica de efeitos comprovados é bastante usada.

Além da técnica utilizada para a fixação dos preços, os varejistas precisam conhecer a estrutura de custos do negócio. De forma geral, o setor é carente de uso de recursos de controle de contribuição individual dos itens e seções de cada loja, para o faturamento e para o lucro da empresa.

Outro fator importante da precificação que se deve considerar é o percentual de perdas (furtos, roubos, extravios, quebras, danos, etc.), que no Brasil atinge em média 2% do valor das vendas das empresas varejistas. Para minimizar as perdas são feitas políticas de procedimentos operacionais, de recursos humanos, de vigilância e equipamentos de segurança, dentre outras (SANTOS e COSTA, 1996).

#### **4.6 Estratégia de localização**

Atualmente, a escolha do ponto é o primeiro e um dos mais importantes passos para um negócio de sucesso. Aspectos como conveniência, rapidez e segurança são fundamentais na decisão de compra do consumidor e a localização do ponto-de-venda é um componente fundamental nesse processo. A localização certa é o requisito para que um negócio seja bem sucedido e rentável (LUPPE, 2006). “Antes de abrir uma loja ou inaugurar uma filial, é

preciso estar atento a uma série de fatores importantes e a correta localização do empreendimento é determinante para a grande parte do comércio” (LUPPE, 2006, p. 1).

O setor supermercadista caracteriza-se por oferecer no sistema de auto-serviço uma variedade de bens de conveniência necessários para o dia-a-dia das famílias. Por essa característica, têm como forte apelo a conveniência de sua localização, não necessitando localizar-se em centros comerciais nem estar próximos de competidores. Quanto mais próximo o consumidor estiver do supermercado, mais ele se sentirá atraído pelo mesmo (ARAÚJO, 2005).

Para escolher o melhor local para se abrir um comércio, o varejista deve conhecer muito bem a região onde pretende abrir seu negócio. Devem ser realizados estudos especializados para determinar o potencial da loja, deve-se levar em consideração: o perfil do cliente na região, poder aquisitivo, número de habitantes, concorrentes, hábitos de compras, lojas que costumam freqüentar (ROJO, 2003).

Segundo Rojo (2003), “uma loja mal localizada não pode mudar de lugar com necessária rapidez e irá arcar com conseqüências de estar situada num ponto sem potencial até que a região mude ou a loja seja obrigada a fechar”.

Luppe (2006), explica que o ponto certo depender de inúmeras variáveis, como concorrência, facilidade de acesso, estacionamento e segurança. Para acertar na escolha, o ideal é desenvolver uma lista de pontos para cada alternativa considerada, organizando fatores considerados importantes na avaliação do potencial de mercado e do local desejado para a instalação de uma loja e que possam ter influência no seu desempenho.

O empresário não deve se esquecer de outros fatores importantes do ponto-de-venda, alguns que estão relacionados diretamente aos aspectos físicos da loja, a fachada não deve ser poluída com excessos na comunicação visual, o layout interno deve ser muito bem estudado para que a circulação dos clientes pela loja seja apropriada, o posicionamento dos produtos de alta, média e baixa rotatividade seja adequado e que se planeje um local para a colocação dos produtos de compra por impulso. (LUPPE, 2006, p. 1).

Atualmente, enquanto as grandes empresas procuram estar localizadas em regiões que apresentam uma grande área de influência, e onde há um grande poder de compra concentrado, as empresas menores apresentam, como uma de suas características, estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como os bairros das cidades maiores ou

em cidades do interior. E é nesse espaço de mercado, o dos supermercados de vizinhança, que os pequenos e médios têm conseguido permanecer. Já as grandes empresas procuram estabelecer estratégias que vão ao encontro das diversas realidades do mercado, como a tendência natural de compactação das lojas em determinadas regiões das grandes cidades, onde os terrenos são, em geral, mais caros.” (SAAB; GIMENEZ, 2001, p. ???).

## **5 Apresentação dos Resultados da Pesquisa**

### **5.1 Objetivo e método utilizado**

Para entender e identificar quais eram as causas e efeitos do marketing de varejo utilizados por supermercados de pequeno porte, o grupo decidiu elaborar uma pesquisa exploratória para ser aplicada nos seguintes supermercados:

- Supermercado Varandas – Avenida Senador Pinheiro Machado nº 643 - Bairro: Marapé
- Empório Villa Borghese – Rua Mato Grosso nº320 – Bairro: Vila Rica
- Fabiana – Ravena Mini Mercado - Rua Visconde de Itaboraí nº02 – Bairro: Embaré
- Supermercado VIP – Avenida Afonso Pena n 336 – Bairro: Boqueirão

Dentro do plano de amostragem, observando o público-alvo, o tamanho da amostra e o procedimento a ser adotado, foram aplicadas 100 pesquisas, sendo que em cada estabelecimento 25 pessoas foram abordadas durante suas compras (entrevistas de interceptação), caracterizando o método de contato utilizado - entrevistas pessoais. O objetivo final foi descobrir as reais necessidades e desejos do público-alvo, monitorar as variáveis macro e microambientais que interferem nas decisões mercadológicas, avaliar se os objetivos estabelecidos pelo dono do estabelecimento estão os não sendo alcançados e fazer com que a tomada de decisão ocorra em um embasamento mais sólido.

Entrevistas pessoais são o método mais versátil. O entrevistador pode fazer mais perguntas e registrar observações adicionais sobre o entrevistado, como o método de se vestir e a expressão corporal. Elas são mais caras e exigem mais planejamento administrativo e supervisão. (KOTLER; KELLER, 2005, p. 109).

E continua,

As entrevistas pessoais podem ser conduzidas de duas maneiras: a partir de entrevistas marcadas e de entrevistas por interceptação, em que se abordam pessoas em shoppings ou em ruas movimentadas para solicitar uma entrevista. (KOTLER; KELLER, 2005, p. 109).

Como instrumento de pesquisa, o grupo optou em realizar entrevistas por interceptação e utilizou um questionário que conteve um conjunto de perguntas (20 questões), analisando criteriosamente o que seria perguntado, assim como seu formato, sua linguagem e sua seqüência antes de ser aplicado. Utilizamos tanto perguntas abertas como fechadas.

Os pesquisadores de marketing fazem distinção entre perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas especificam de antemão todas as possíveis respostas. As perguntas abertas permitem quem está respondendo fazê-lo em suas próprias palavras. O primeiro tipo de pergunta gera resposta fáceis de interpretar e tabular. Já o segundo é mais revelador, pois não limita as respostas dos entrevistados. (KOTLER; KELLER, 2005, p. 104)

## **5.2 Análise das informações**

Esta etapa envolve tirar conclusões a partir dos dados coletados. Segundo Kotler e Keller (2005), “o pesquisador tabula os dados e monta distribuições de freqüência. Médias e medidas são computadas para cada uma das principais variáveis”.

É nesta etapa que os dados coletados tomam forma e mostram a realidade do objeto pesquisado. No caso da pesquisa realizada em quatro supermercados de pequeno porte na cidade de Santos os dados coletados foram tabulados e minuciosamente estudados para gerar uma apresentação de resultados.

Vale lembrar que para as perguntas abertas, durante a tabulação o grupo agrupou as respostas semelhantes para gerar um gráfico objetivo. Além disso, é importante frisar que por se tratar de bairros distintos, as pesquisas foram bem diversificadas.

### 5.3 Apresentação dos resultados

Neste item o grupo mostrará quais os resultados alcançados nas pesquisas realizadas, através de gráficos e detalhamento posterior.

01. Qual dia da semana que você prefere fazer suas compras no mercado?

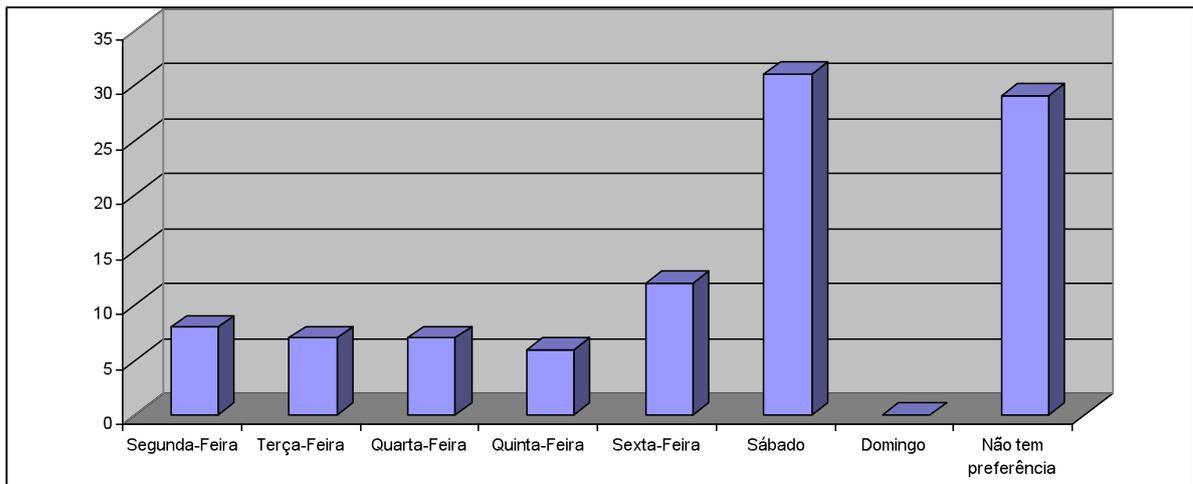


Figura 06 – Gráfico da pergunta 01 da pesquisa realizada.

02. Quantas vezes no mês realiza compras de grande porte no supermercado vizinho?

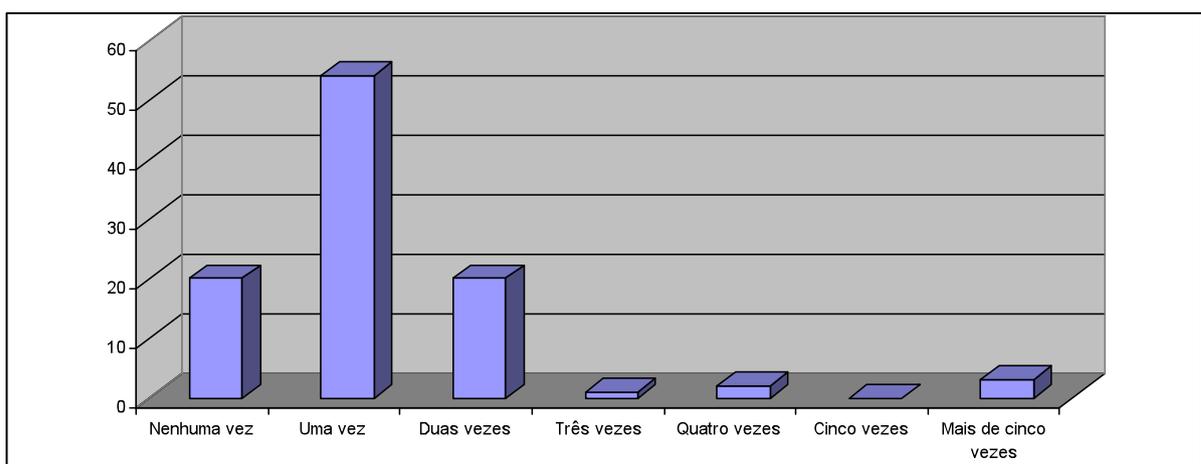


Figura 07 – Gráfico da pergunta 02 da pesquisa realizada.

03. Quantas vezes na semana você realiza pequenas compras em mercado?

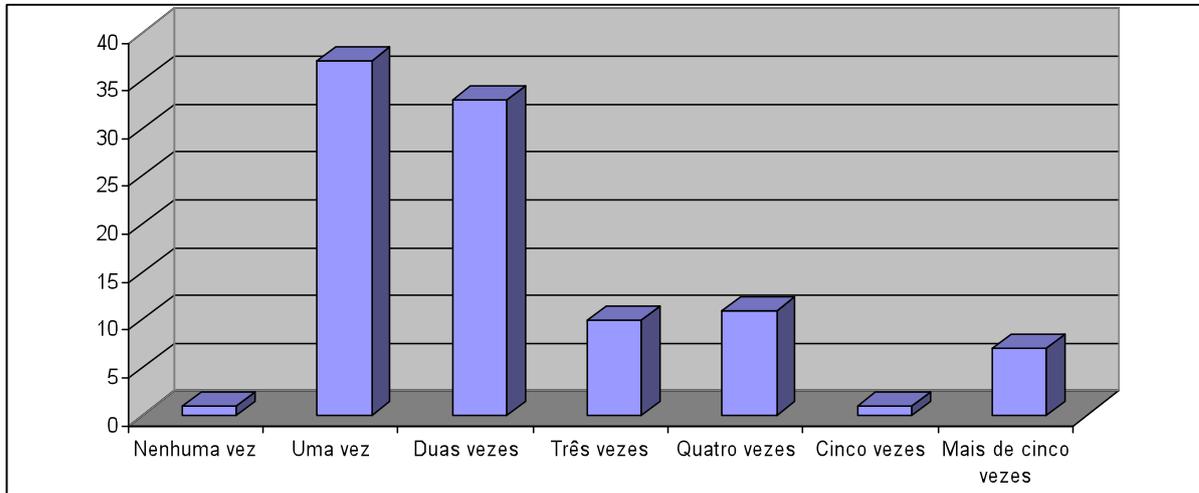


Figura 08 – Gráfico da pergunta 03 da pesquisa realizada.

04. Em qual supermercado você faz as suas compras de grande porte com maior frequência?

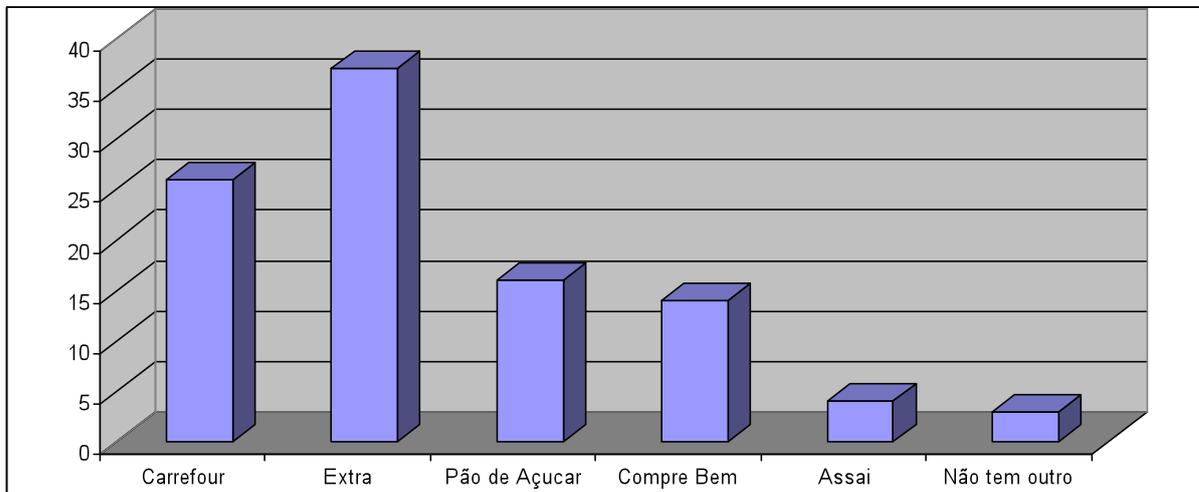


Figura 09 – Gráfico da pergunta 04 da pesquisa realizada.

05. Quais os fatores que o levaram a escolher este mercado para fazer suas compras?

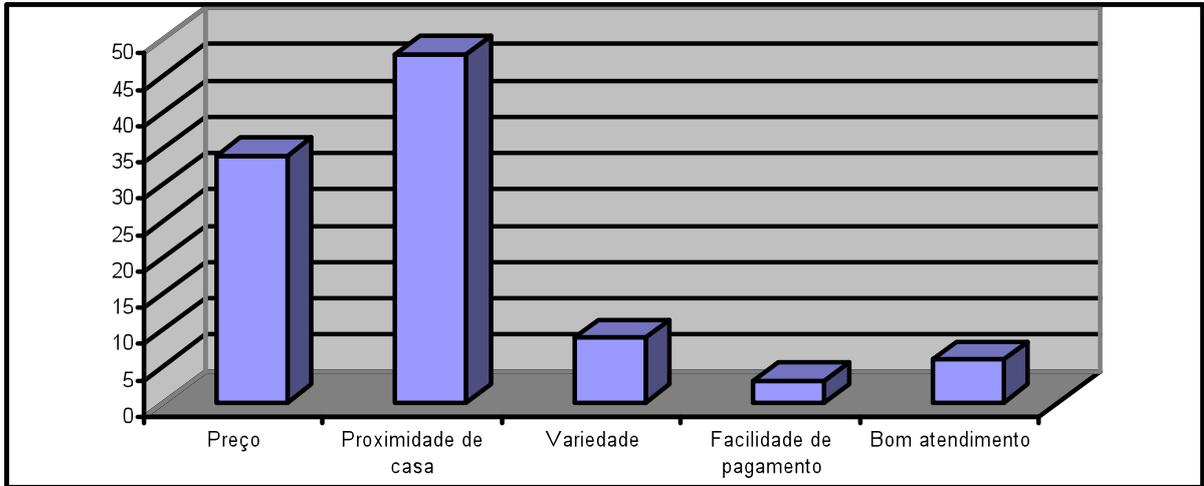


Figura 10 – Gráfico da pergunta 05 da pesquisa realizada.

06. Em sua opinião, o atendimento deste mercado satisfaz suas expectativas?

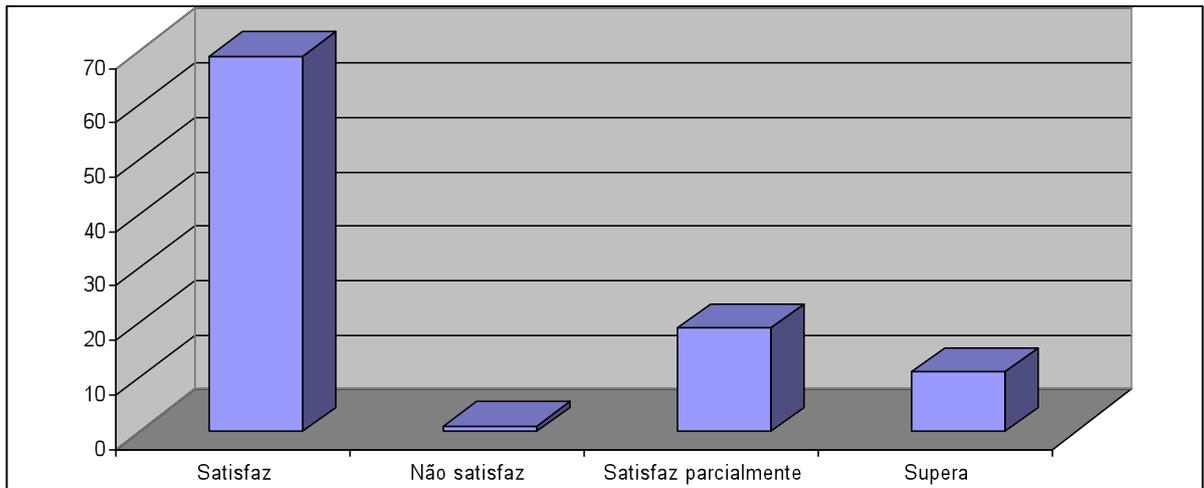


Figura 11 – Gráfico da pergunta 06 da pesquisa realizada.

07. Em sua opinião, a variedade de produtos comercializados neste mercado é:

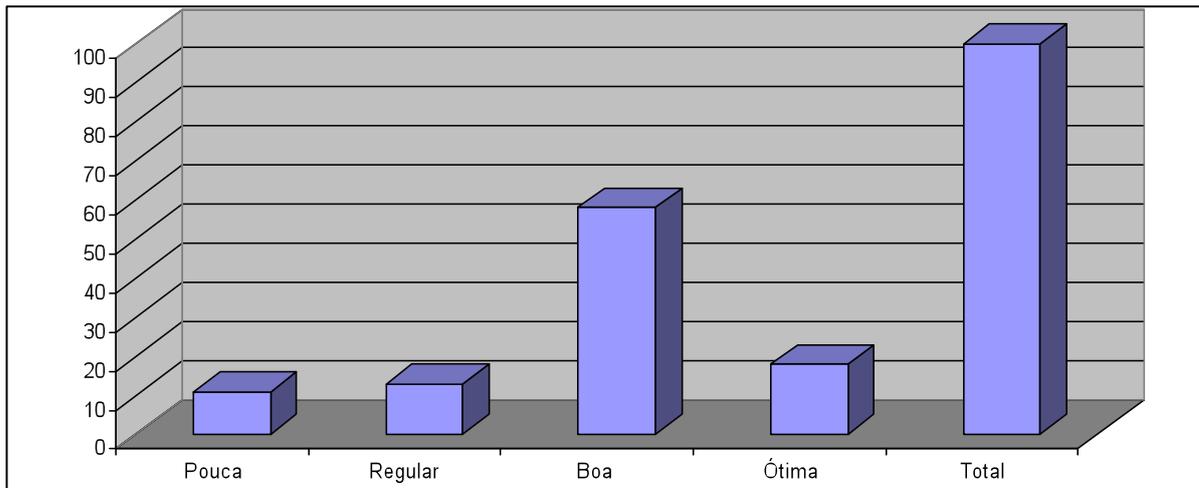


Figura 12 – Gráfico da pergunta 07 da pesquisa realizada.

08. A qualidade dos produtos comercializados neste mercado atende as expectativas?

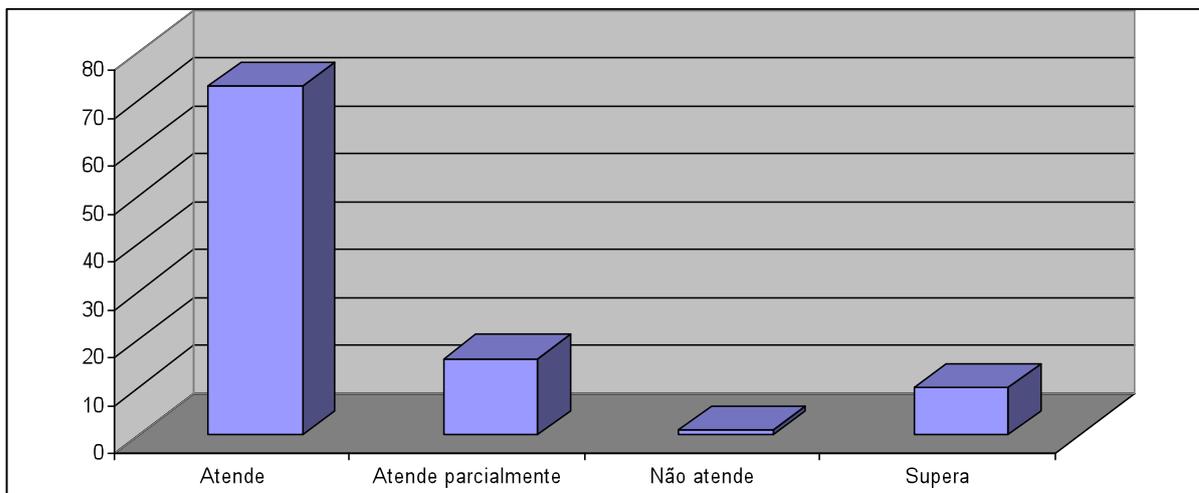


Figura 13 – Gráfico da pergunta 08 da pesquisa realizada.

09. O que você não gosta no supermercado vizinho?

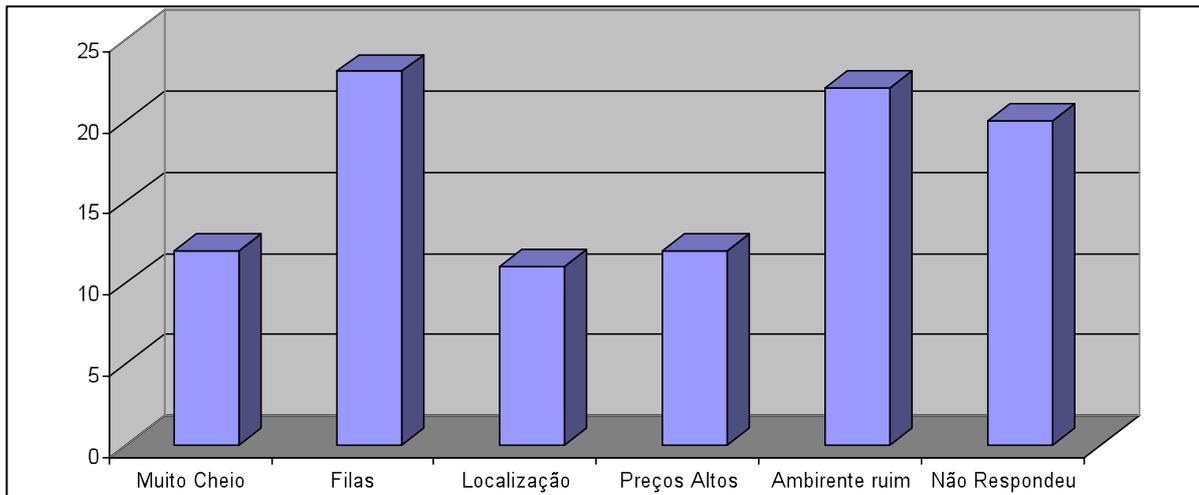


Figura 14 – Gráfico da pergunta 09 da pesquisa realizada.

10. O que você gostaria que este mercado oferecesse ao consumidor?

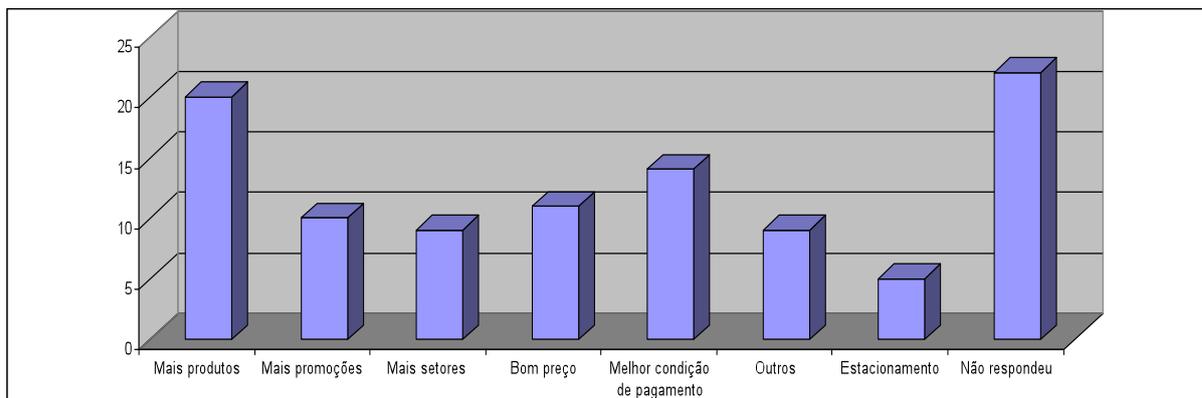


Figura 15 – Gráfico da pergunta 10 da pesquisa realizada.

### 11. Como você toma conhecimento das promoções e ofertas deste mercado?

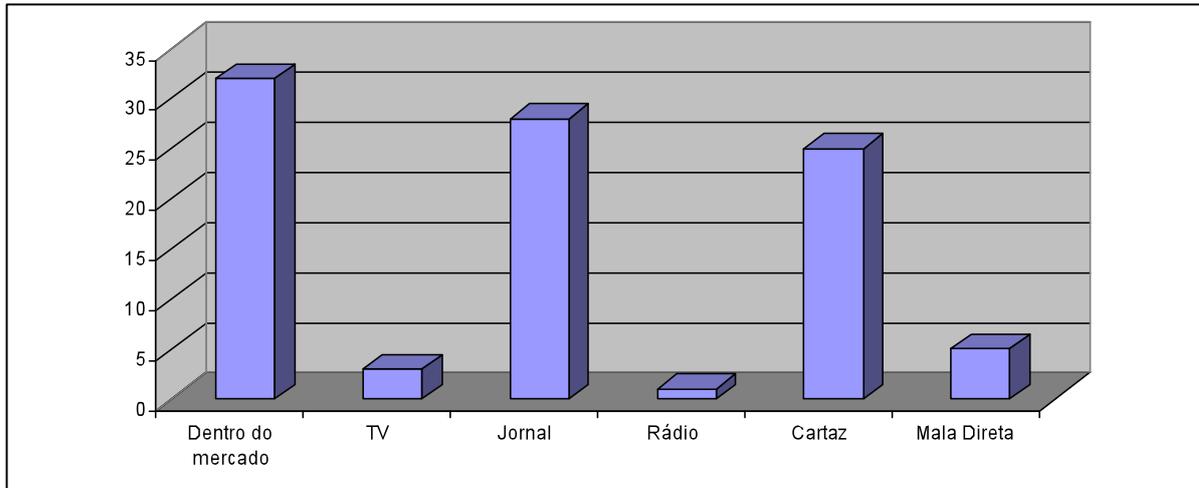


Figura 16 – Gráfico da pergunta 11 da pesquisa realizada.

### 12. Normalmente como você paga a sua compra neste mercado?

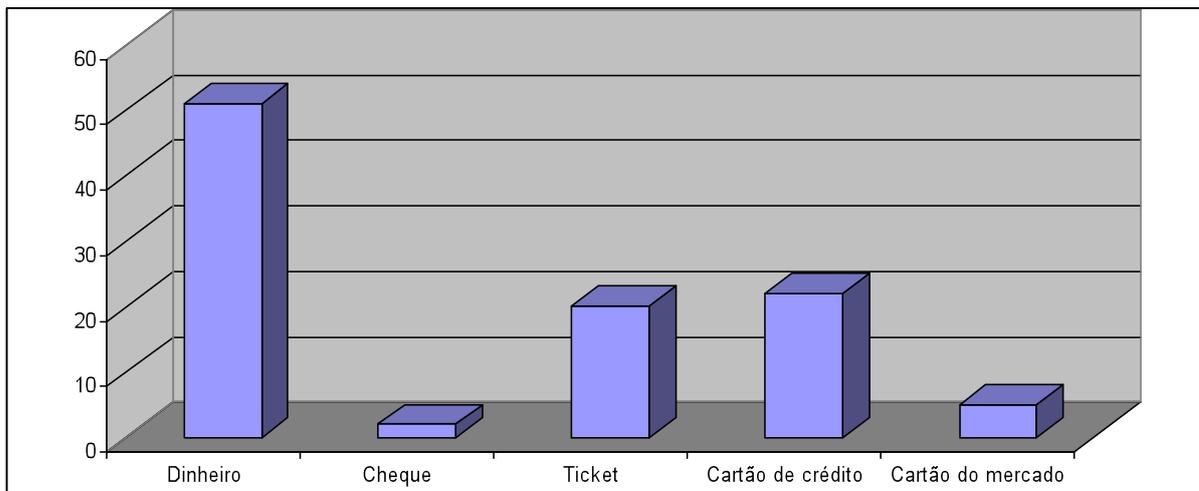


Figura 17 – Gráfico da pergunta 12 da pesquisa realizada.

### 13. Em sua opinião, o que este mercado não vende e poderia vender?

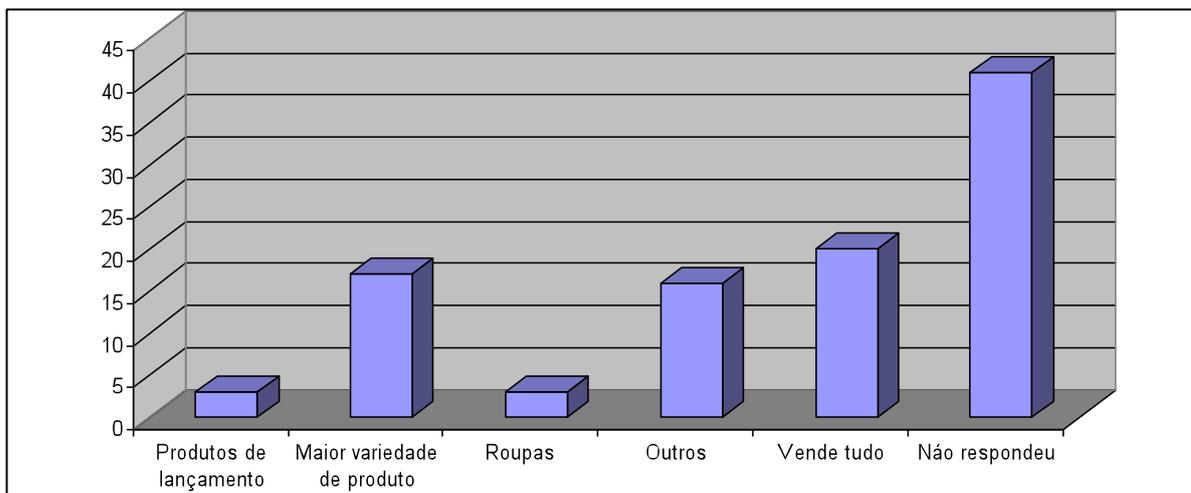


Figura 18 – Gráfico da pergunta 13 da pesquisa realizada.

### 14. A quanto tempo frequenta este mercado?

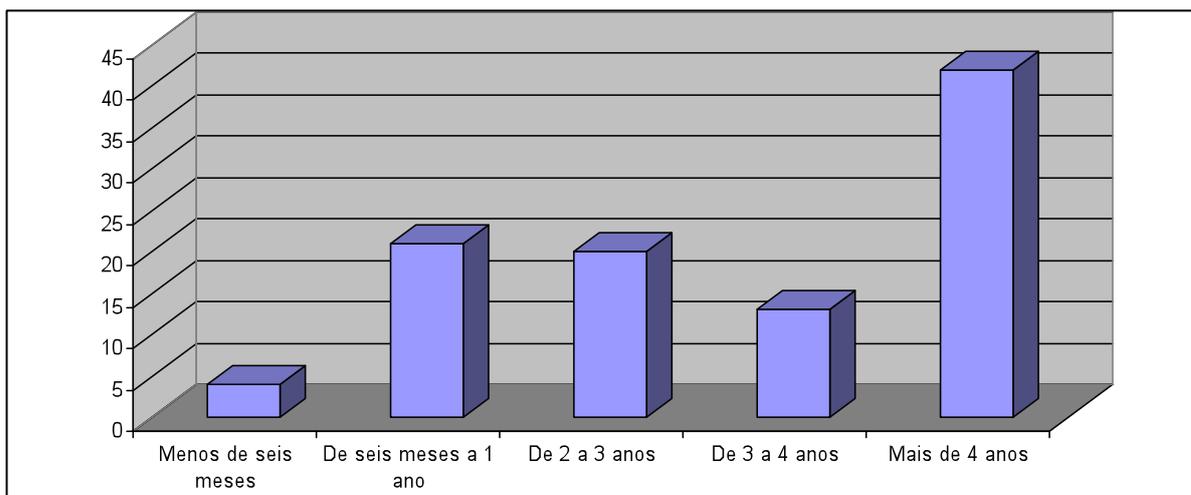


Figura 19 – Gráfico da pergunta 14 da pesquisa realizada.

### 15. O que o faria deixar de freqüentar este mercado?

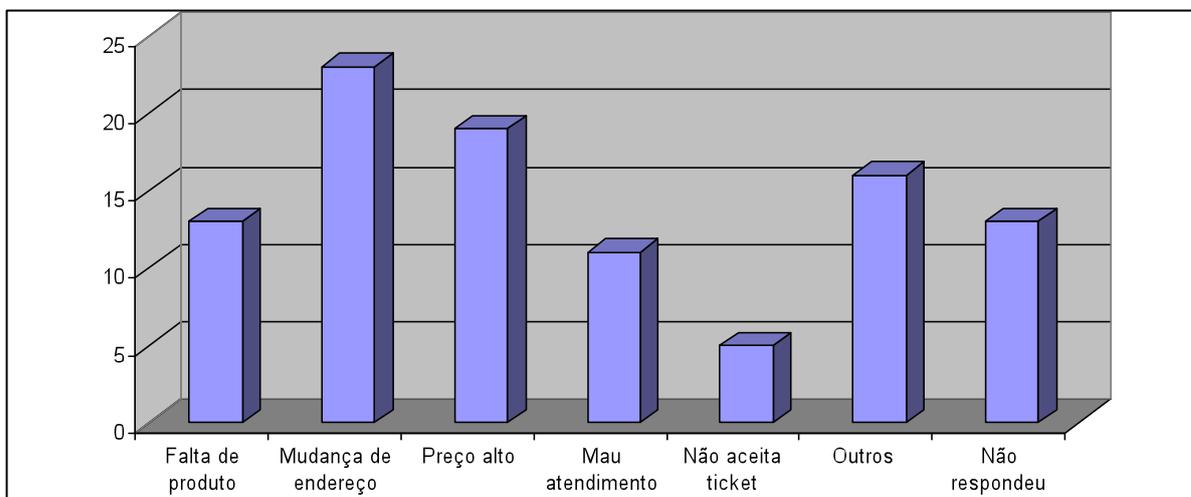


Figura 20 – Gráfico da pergunta 15 da pesquisa realizada.

### 16. Quantas pessoas moram no seu domicílio?

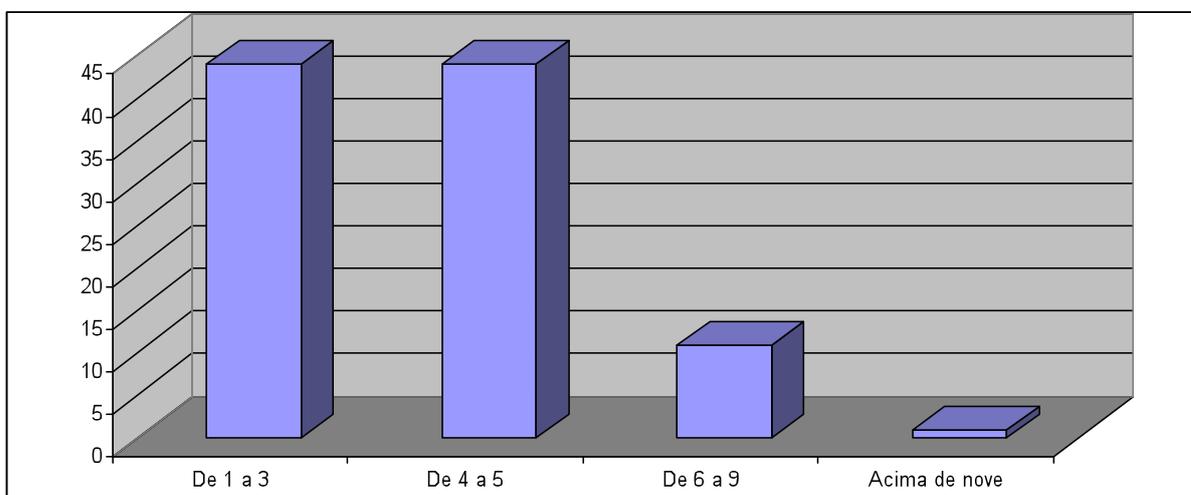


Figura 21 – Gráfico da pergunta 16 da pesquisa realizada.

17. Em média, quanto você gasta por mês com compras de supermercado?

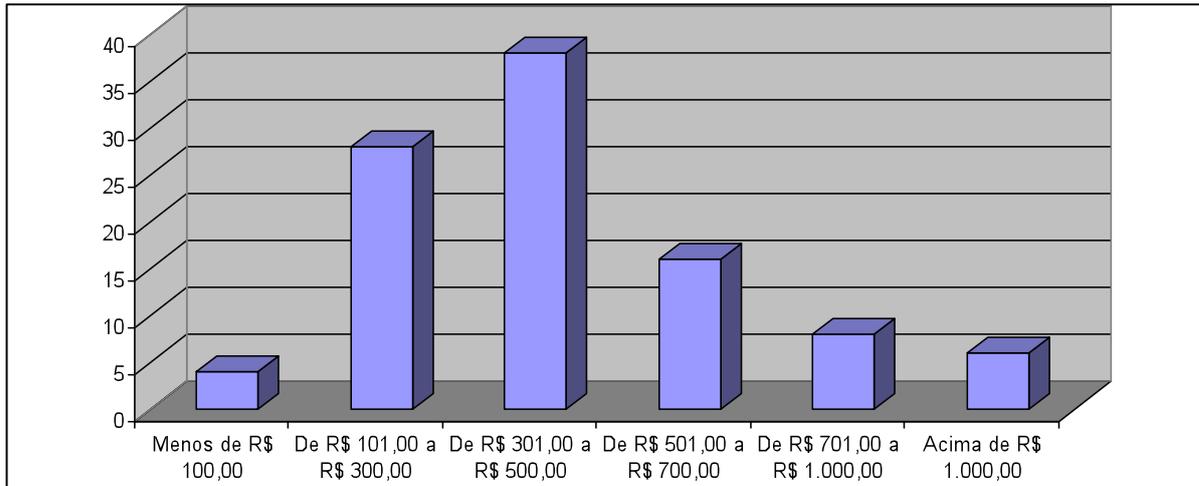


Figura 22 – Gráfico da pergunta 17 da pesquisa realizada.

18. Qual das faixas de idade você se enquadra?

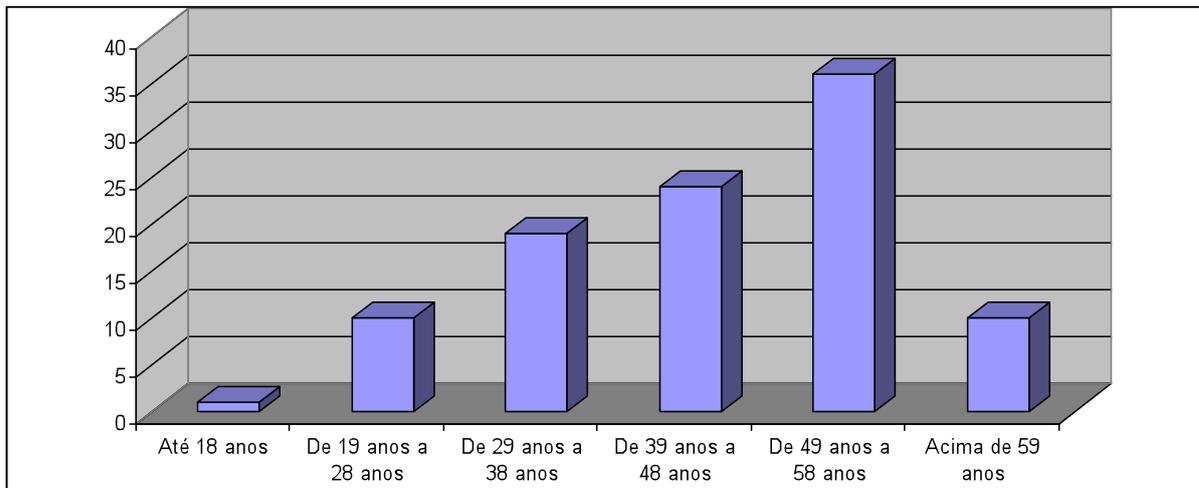


Figura 23 – Gráfico da pergunta 18 da pesquisa realizada.

### 19. Você reside neste bairro?

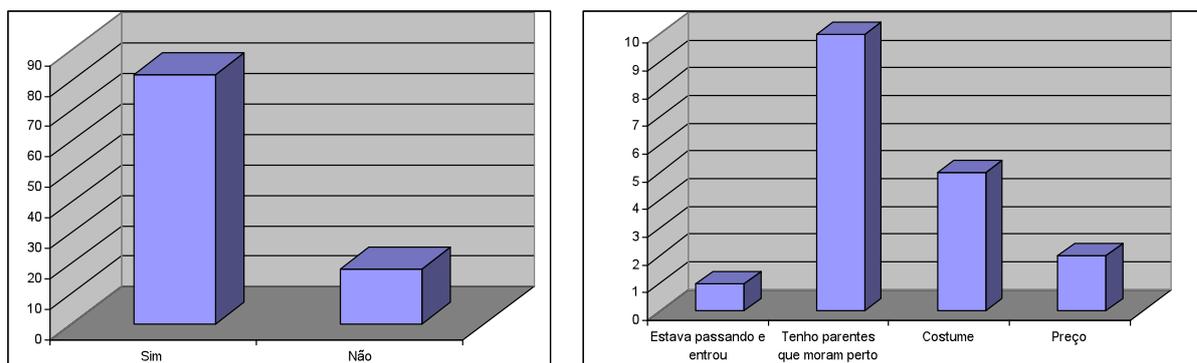


Figura 24 – Gráfico da pergunta 19 da pesquisa realizada.

### 20. Sexo do entrevistado

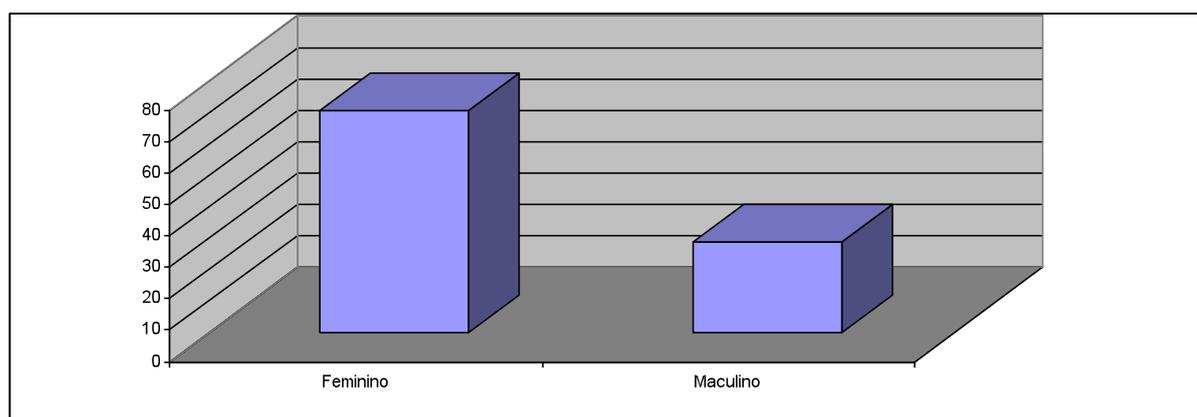


Figura 25 – Gráfico da pergunta 20 da pesquisa realizada.

Conforme observado nos gráficos nota-se que a maioria das pessoas preferem realizar suas compras aos sábados (figura 06), pois geralmente trabalham durante a semana toda e tiram o sábado para abastecer a casa. Além disso, gostam de fazer suas compras de supermercado nos estabelecimentos pesquisados, portanto realizam compras de grande porte no supermercado vizinho, de uma a duas vezes no mês. Alguns casos (20 pessoas) nem saem para fazer compras de grande porte em outros supermercados (figura 07).

Para compras de pequeno porte uma a duas vezes por semana o consumidor se dirige ao supermercado (figura 08). Quando o entrevistado foi questionado qual o supermercado de

grande porte que ele realiza suas compras, o extra foi o mais lembrado (figura 09), porém as filas e a ambiente ruim desses supermercados desagrada o consumidor (figura 14). Quanto ao supermercado de pequeno porte, a maioria das pessoas o escolheu pela proximidade da residência (figura 10), além disso alguns fatores são importantes destacar, como a satisfação do cliente com o atendimento (figura 11), a grande variedade de produtos (figura 12) e a qualidade dos produtos comercializados (figura 13).

Vale lembrar que o freqüentador do supermercado de pequeno porte geralmente toma conhecimento das promoções do estabelecimento dentro do próprio supermercado (figura 16), o pagamento em dinheiro ainda é o mais utilizado (figura 17) e são clientes antigos, pois a maioria freqüenta o supermercado a mais de quatro anos (figura 19). O grande perigo referente à perda de clientes é caso o consumidor mude de endereço, pois é o fator que levaria a maioria dos entrevistados a deixar de comprar no supermercado (figura 20).

Analisando o perfil dos entrevistados, a maioria possui uma família de no máximo cinco pessoas (figura 21), com uma renda familiar média de R\$301,00 a R\$ 500,00 (figura 22), idade média de 49 a 58 anos (figura 23), moram no bairro do supermercado selecionado para realizar a entrevista (figura 24) e na sua maioria as mulheres são as principais responsáveis pelas compras do lar (figura 25).

## **6 Considerações Finais**

De acordo com as pesquisas realizadas em supermercados de pequeno porte em quatro estabelecimentos em diferentes bairros da região de Santos: Vila Burghese, Supermercado Vip, Ravena e Varandas.

Chegamos à conclusão de que mesmo sendo supermercados pequenos e muitas vezes não tendo muitas opções de produtos, esses estabelecimentos ganham a fidelidade de alguns clientes, mesmo que não seja uma fidelidade completa.

Segundo clientes entrevistados, esses tipo de supermercado dá mais atenção ao cliente em relação a forma de pagamento, de acordo com eles a aceitação de vale alimentação é um grande atrativo e também a relação do gerente com os compradores que geralmente ficam nas lojas disposto a oferecer ajuda e qualquer tipo de informação.

Ao estudar o varejo, é possível perceber tamanha as modificações que ocorreram durante anos, mas o processo continua sofrendo alguns ajustes, principalmente porque hoje as empresas estão com o foco maior no cliente. Com a globalização, a maneira de vender também está mudando conforme o passar dos anos, porém a busca pela satisfação do consumidor continua sendo primordial, ainda mais que existe grandes possibilidades de que ele volte a adquirir algo neste fornecedor que atende bem e conhece seus reais objetivos.

## 7 Referências Bibliográficas

ARAÚJO. O. P. **Composto de Distribuição "Praça"**. Disponível em:  
<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/distribuicao.asp>. Acesso em: 02 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Precificação**. Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/precificacao.asp>>. Acesso em: 02 abr. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **40 anos de supermercado no Brasil**. São Paulo, 1993. 186p.

CRISTHOFER, M. **O Marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

CRM. <<http://pt.wikipedia.org/wiki/CRM>>. Acesso em: 30 set. 2009.

CZINKOTA, R. M. **Marketing: As Melhores Práticas**. São Paulo: Bookman. 2001.

GRUPO Pão de Açúcar. Disponível em: [www.grupopaodeacucar.com.br](http://www.grupopaodeacucar.com.br). Acesso em: 02 abr. 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2000.

\_\_\_\_\_; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA FILHO, D. O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R. **Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhaça: Percepções dos Associados.** GESTÃO & PRODUÇÃO, v.13, n.2, p.311-324, mai.-ago. 2006.

LOUDON, D.; WARREN, B.; WRENN, W.; STEVENS, R. E.. **Planejamento de Marketing.** São Paulo: Makron Books. 2001.

LUPPE, M. R. **Os segredos de uma boa localização.** View Revista da Óptica. São Paulo. n° 72, maio.2006. Disponível em:  
[http://www.revistaview.com.br/publisher/preview.php?edicao=0506&id\\_mat=3537](http://www.revistaview.com.br/publisher/preview.php?edicao=0506&id_mat=3537). Acesso em: 02 abr.2007

NOBRE, A. F. **Evolução do Supermercado e relações verticais com fornecedores.** Salvador, Bahia, 2001, 179p.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing.** Campinas. Papyrus, 2001.

ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil:** qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998a, 175p.

\_\_\_\_\_. **Qualidade Total:** Uma nova era para os supermercados. Revista Administração de Empresas, v. 38, n. 4, p. 26-36, out-dez. 1998b.

\_\_\_\_\_. (Org.) **Varejo. Gestão de Marketing: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados.** São Paulo: Saraiva, 2003.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil.** BNDES Setorial, Brasília, n. 11, p. 101-122, mar. 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. RIBEIRO, R. M. **Supermercados no Brasil:** O Movimento das Empresas Menores. BNDES Setorial, Brasília, n° 24, dez. 2000.

\_\_\_\_\_. **Supermercados no Brasil:** O Movimento das grandes empresas. Revista Brasil Alimentos, n° 7, p. 7-32, mar-abr. 2001.

SANTOS, A. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Hiper e Supermercados no Brasil**. BNDES Setorial, Brasília, dez. 1998.

\_\_\_\_\_; COSTA, C. S. **Comércio Varejista: Supermercados**. BNDES Setorial, Brasília, nov.1996.

SESSO FILHO, U. A.. **O setor supermercadista no Brasil**. Piracicaba, São Paulo, 2003, 195f. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-11072003-140924](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-11072003-140924)>. Acesso em: 02 abr.2007.

SILVEIRA, J. A.; LEPCH, S. L., **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro**. Revista de Administração, v. 32, nº 2, p. 5 – 13, abr/jun,1997.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-009022004-161718/publico/ariel.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2007.

#### **Os autores:**

##### **José Alberto Carvalho dos Santos Claro**

Doutor em Comunicação Social  
Professor do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios  
Universidade Católica de Santos - UniSantos  
[albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br)

##### **Eldia Lima**

Especialista em Marketing  
Universidade Católica de Santos – UniSantos  
[eldialima@yahoo.com.br](mailto:eldialima@yahoo.com.br)

##### **Carolina Tassinari Mariano**

Especialista em Marketing  
Universidade Católica de Santos - UniSantos

**Fabiana Rodrigues de Oliveira**  
Especialista em Marketing  
Universidade Católica de Santos - UniSantos

**Laura Cristina Ribeiro**  
Especialista em Marketing  
Universidade Católica de Santos - UniSantos