

As estratégias de comunicação e marketing utilizadas pelos supermercados de vizinhança de Belo Horizonte para conquistar e manter clientes¹

Admir Roberto Borges²

Sérgio Arreguy Soares³

Universidade Fumec

Centro Universitário de Belo Horizonte - UNIBH

Resumo

A proposta deste artigo é identificar o efeito das estratégias de comunicação e marketing utilizadas pelos supermercados de vizinhança no processo de conquista e fidelização de clientes. A metodologia utilizada se compõe de pesquisa exploratória, através de um variado referencial bibliográfico, e pesquisa de campo, com a aplicação de questionários junto aos gerentes supermercadistas e consumidores.. O estudo percorreu as abordagens do marketing e comunicação, bem como as formulações estratégicas voltadas para o varejo em geral e o supermercado em particular, até aportar no fenômeno do supermercado de vizinhança. Os resultados serviram para o balizamento das conclusões, com a identificação do composto estratégico e os efeitos percebidos pelos consumidores. As conclusões que se tirou deste estudo respondem, de modo satisfatório, aos objetivos do trabalho.

Palavras-chave

Comunicação; Marketing; Varejo; Supermercado; Fidelização.

1 INTRODUÇÃO

No passado recente, onde o poder estava concentrado nas mãos da indústria e dos distribuidores atacadistas, as atividades ligadas às empresas varejistas eram julgadas de menor valor. Hoje, no entanto, o varejo é considerado o elo mais importante da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final. Após ter se transformado no mais destacado ambiente das decisões de consumo, funcionando como um laboratório para as estratégias de marketing desenvolvidas pelo setor produtivo, o varejo é o principal foco das atenções de todo o mercado. Vale lembrar que tudo começou com o conceito de auto-serviço e os primeiros supermercados, depois vieram os hipermercados, as lojas de conveniências e mais recentemente os chamados supermercados ‘vizinhos’, ou de vizinhança, tecnicamente classificados como supermercados compactos. Eles podem ser encontrados, principalmente, nas grandes cidades, funcionando em lojas independentes, redes regionalizadas, ou pertencentes às grandes redes multinacionais. Com a entrada de grupos estrangeiros e os processos de fusões e aquisições, esse formato de loja tornou-se um fenômeno no segmento. Assim sendo, percebeu-se a ótima oportunidade de desenvolvimento de uma pesquisa nessa área, que, além de muito rica em acontecimentos, é um assunto de grande atualidade. Esse

¹ Trabalho apresentado ao NP Publicidade e Propaganda, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom

² Mestre em Marketing e Professor de Graduação e Pós-graduação em Marketing e Comunicação Social (Uni-bh e Fumec). Coordenador de Pesquisa no Centro Universitário de Belo Horizonte.

³ Mestre em Comunicação e Professor de Publicidade e Propaganda na Universidade Fumec

estudo permitirá a formalização do conhecimento das estratégias competitivas implementadas nos supermercados de vizinhança, analisadas pela ótica do marketing e da comunicação.

2 O sistema varejista e suas estratégias

O varejo, segundo Kotler(2000), pode ser compreendido como qualquer atividade que tenha relação com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo. Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição - uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade. O gigantesco crescimento do setor varejista explica-se, segundo Cobra (1997), pelo fato de que a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível.

Definir a importância do varejo não é tarefa das mais difíceis, pois ele estruturou-se de tal forma que em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia ou da noite, é possível encontrar alguém que esteja ofertando algo, nos mais variados e inusitados sistemas de troca. Esses sistemas podem ser encontrados em formatos diversos, desde as superlojas departamentalizadas até as máquinas automáticas de vendas, ou em sistemas virtuais de compra. No passado recente, onde o poder estava concentrado nas mãos da indústria e dos distribuidores atacadistas, o varejo era considerado atividade de menor valor. Hoje, no entanto, é o elo mais importante da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final.

2.1 Na perspectiva do cliente

A preocupação inicial de um empreendedor, ao abrir uma loja de varejo é principalmente a de gerar tráfego, uma vez que a instalação de um ponto-de-venda traz consigo objetivos bem definidos e planejados, mas que só se tornam viáveis quando há clientes na loja comprando. Dessa forma, o marketing tem como missão primeira conquistar esses clientes. Para Lovelock & Wright (2001), esse aspecto é de suma importância, lembrando que os “elaborados modelos de gravidade do varejo estão embutidos na decisão de onde situar os supermercados em relação aos lares e locais de trabalho de clientes potenciais”. A contagem de tráfego e de pedestres ajuda a estabelecer o número de clientes potenciais que passam por dia no local. No entanto, se até bem pouco tempo o varejo conseguia manter seus clientes com o esforço de uma localização adequada, mix diferenciado ou exclusivo de produtos e preços atraentes, atualmente o mix de serviços tornou-se o principal foco das ações estratégicas.

O varejista agora reconhece que o verdadeiro valor de um cliente vai muito além da primeira visita à loja. Ele sabe que tratar o cliente de maneira personalizada na primeira vez aumenta a possibilidade de visitas posteriores. O custo de atração para um primeiro contato é alto e precisa ser otimizado. O que pode determinar o valor potencial de um cliente de longo prazo é a fidelidade conquistada (BEEMER,1998). O

propósito principal do marketing de varejo é conquistar e manter clientes, muito embora se perceba que as estratégias parecem bem mais direcionadas para a conquista do que para a retenção. No entanto, segundo Christopher (1999), a tendência é que esse procedimento evolua para o desenvolvimento de processos que aumentem a fidelidade do cliente a longo prazo. Conforme Gordon (1998), nesses tempos de marketing de relacionamento o conhecimento e a percepção resultam de dados sobre as interações, as transações e o comportamento manifesto dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno.

2.2 Conceitos e formatos

O que caracteriza os supermercados é o auto-serviço aliado à condição que se dá ao cliente de optar pela compra de um volume de produtos de uma só vez, bem como a compra de uma única unidade, seja qual for o produto. Elas podem ser diferenciadas pela área de vendas, o número de *check-outs*, o número de itens oferecidos, além da natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos (Quadro 1).

Quadro 1 *Classificação das lojas de auto-serviço.*

<i>Loja de conveniência</i>	Normalmente localizado em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas, bomboniere, salgadinhos e snacks. Ausência de não-alimentos.
<i>Supermercado compacto</i>	Instalado em área de 300 a 700m ² e média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais.
<i>Supermercado convencional</i>	Área de venda de 700 a 2.500m ² , e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos), e, às vezes, padaria.
<i>Superloja:</i>	Com área de venda de até 4.500m ² e em torno de 20.000 itens, completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semi-prontos e congelados. O bazar representa até 10% das vendas.
<i>Hipermercado</i>	Modelo francês, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000m ² . Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos.
<i>Supercenter</i>	V americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000m ² . O <i>layout</i> de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

Fonte: Informe Abras (Associação Brasileira dos Supermercados), 1998.

2.3 O raciocínio estratégico

A tarefa de formulação de uma estratégia deve considerar quatro fatores básicos, capazes de determinar os limites para a empresa, são eles: os pontos fortes e pontos fracos da organização e as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente competitivo externo. Nesse sentido, é preciso entender que uma

coisa é conseguir identificar as oportunidades mais atraentes e outra é ter capacidade de traduzi-las em sucesso. Por isso, as empresas precisam fazer uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas, onde quer que elas estejam. No entanto, a simples competência não estabelece uma vantagem competitiva para a empresa. Explicitando um pouco mais esse raciocínio, Kotler (2000) defende que a empresa de melhor desempenho é aquela que gera maior valor para o cliente e que sustenta esse valor ao longo do tempo.

2.3.1 Estratégia de mix de produtos e serviços

Há muito tempo que a padaria, o açougue e os hortifrutigranjeiros foram adotados como seções extras nos supermercados como importante chamariz para as lojas. É atrás do perseguido pãozinho quente que o consumidor é capaz de atravessar toda a área de vendas e no caminho vai comprando também a manteiga, o leite, o chá, o biscoito para o café da manhã ou da tarde e, também, o xampu e o barbeador. O supermercadista precisa ter controle sobre o mix de produtos do ponto-de-venda, evitando a falta freqüente de produtos, pois sempre há a possibilidade do consumidor migrar para a concorrência quando não encontrar o produto que deseja à sua disposição. O gerenciamento do mix pode ser feito considerando os grupos de produtos, classes de produtos e categorias de produtos. O número médio de itens, para a composição do mix, segundo o Ranking 2000 da ABRAS/ACNielsen, deve estar adequado à metragem da loja e o número médio de *check-outs*, (Tabela 1).

Tabela 1 Tipificação dos formatos de lojas e número de itens e *check-outs*.

Área de vendas	Nº médio de itens	Nº médio de <i>check-outs</i>
Até 250m ²	765	03
251 a 1.000 m ²	6.939	07
1.001 a 2.500 m ²	11.693	14
2.501 a 5.000 m ²	16.274	26
Acima de 5.000 m ²	35.406	57

Fonte: SUPERHIPER. *Ranking 2000 da Abras/ACNielsen*. São Paulo: Abras, mai. 2000, p. 128

Muitos empresários estão empenhados em desenvolver um mix de serviços que gere impacto, que marque na mente do cliente de forma definitiva. Por isso, já se pensou em variados serviços ao cliente, tanto dentro como fora da loja, tais como: programas de fidelização, cartões preferenciais de compra, atendimento personalizado, bônus de crédito, entrega em domicílio e sistemas de *delivery*, funcionamento 24 horas, venda a prazo, cursos rápidos de culinária e arranjos, cozinha experimental, lava-jato e troca de óleo, posto bancário, salão de beleza, música ao vivo, café da manhã, *self-service*, palestras, ações filantrópicas,

carrinho com bebê conforto, carrinho para deficientes físicos, espaço de recreação para crianças, ombudsman, fraldário, festas juninas, minipraça de alimentação.

2.3.2 Estratégia de preços

Nesses tempos de economia mais estável a prática de preços competitivos e as estratégias promocionais devem estar de acordo com a linha de comunicação da loja e do mix de produtos. Tudo isso tem seu valor na hora do empresário decidir incrementar as vendas. Mesmo que essa batalha com o foco no preço baixo não apresente vencedores, nem seja levada ao pé da letra pelos clientes, uma coisa é certa: ela serve para atrair público para dentro da loja, onde as compras não planejadas podem acontecer. No entanto, a decisão de preço é a que apresenta maior capacidade de influenciar e afetar a competitividade no setor supermercadista. Kotler (2000) apresenta algumas técnicas de determinação de preço para estímulo às compras: *Preço 'isca'*: redução de preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior; *Preço de ocasião*: preços especiais em certas épocas para atrair consumidores; *Descontos psicológicos*: parte-se de um preço relativamente alto, para, em seguida, entrar em promoção com desconto substancial, por exemplo - "De R\$ 1,20 por R\$ 0,99". Essas estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser temporárias. Quando funcionam, a concorrência vai atrás e copia, fazendo com que elas percam sua eficácia.

2.3.3 Estratégia de localização e ambiente

O primeiro grande desafio do empresário para estabelecer uma loja de supermercado é a decisão pelo local em que pretende instalar o novo empreendimento. O processo de seleção de novos pontos deve passar pelo estudo feito por empresas especializadas em pesquisa de localização, que formalizam diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica. Um fator importante, a ser considerado pelo supermercadista, é a ambientação da loja, onde reside a grande força do supermercado no propósito de chamar a atenção do cliente para potencializar as vendas. Por isso, tudo é dimensionado para a criação de um clima favorável às compras e decisões do consumidor. Com certa frequência, algumas mudanças podem ser percebidas nos supermercados. Atualmente, enquanto se verifica uma ampliação nas áreas de venda, há uma tendência para a redução do número de *check-outs*. Existe um padrão que prevalece na orientação da estrutura das lojas supermercadistas: menor profundidade e mais largura, as seções de padaria, frios, embutidos, pratos semi-prontos, peixaria e açougue no fundo da loja, enquanto a FVL - frutas, verduras e legumes no centro da loja e uma única entrada os clientes.

2.3.4 Estratégia de Comunicação

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

As grandes redes supermercadistas freqüentemente investem em campanhas publicitárias de maior peso, mídia planejada, com a programação de veículos da grande mídia. Quase sempre essas empresas divulgam os produtos em oferta, como forma de atrair grande número de consumidores. As lojas de menor porte procuram meios de custos mais baixos, como encartes, tablóides, folhetos, volantes, carro de som, pedágios ou 'blitz'. A distribuição de impressos de porta em porta, também, é uma alternativa muito utilizada. Na opinião de Kotler (2000) a propaganda produz grande efeito sobre as vendas simplesmente pela repetição dos anúncios e comerciais. Possivelmente os consumidores acreditam que uma empresa com presença constante na grande mídia ofereça um 'bom valor'.

2.4 O supermercado vizinho

Como visto, no varejo, particularmente no setor supermercadista, tem ocorrido significativas transformações, tanto operacionais como físicas. Pois, na medida em que o consumidor foi se tornando mais exigente e seletivo em suas decisões de compra, as empresas sentiram a necessidade de se mexerem e se adequarem rapidamente ao mercado, visando sempre à conquista e retenção da clientela. Esse conceito de ambiente em mutação, nos aspectos quantitativos e qualitativos, está exigindo das empresas supermercadistas maior capacidade organizacional e desempenho estratégico. O cliente é o centro das atenções, com o seu comportamento alterado nos padrões de consumo. Ele quer respostas cada vez mais rápidas e efetivas das organizações, proporcionando facilidade, segurança e conforto na hora de comprar. Nos anos oitenta, os especialistas já haviam levantado algumas tendências para o varejo e que agora estão se confirmando. Previa-se que dois formatos de lojas puxariam a evolução do setor: os hipermercados e as lojas de conveniência, cujas principais características são a área diminuta de vendas, proximidade com o domicílio do consumidor, serviços diferenciados, funcionamento ininterrupto e oferta restrita de itens e de marcas líderes das principais categorias de produtos (PARENTE, 2000).

Com isso, os supermercados de pequeno porte foram absorvendo, com muita propriedade, o conceito de conveniência e se ajustando às demandas dos consumidores residentes no seu entorno. Todavia, para compensar essa conveniência, o comprador pode estar pagando alguns centavos a mais pelo produto nas

pequenas compras, ou compras emergenciais, além de fazer visitas com mais frequência à loja. Assim surgiu o supermercado de vizinhança, derivado do supermercado compacto, principalmente nas grandes cidades, onde o hipermercado costuma estar bem longe da casa da maioria dos consumidores finais. O fenômeno do supermercado vizinho não é originariamente brasileiro, pois esse conceito já existia na Europa e Estados Unidos na década de setenta. Em Belo Horizonte a rede Epa Supermercados, nos anos oitenta, líder na região, apresentou um novo conceito de loja de bairro: “seu supervizinho”. Nos anos noventa começaram a se destacar as redes Mineirão e Estrela D’Alva. Redes estas que foram incorporadas posteriormente pelo Carrefour e Epa. O que antes era muito pouco provável de se imaginar, está acontecendo: encontrar grandes redes, como o Carrefour, com lojas compactas de 800 metros quadrados, em bairros da periferia. Nesse formato de loja certamente existe uma preocupação com o máximo aproveitamento dos espaços para melhor adequar o ambiente ao formato da loja. Por serem reduzidos, talvez necessitem de um monitoramento e avaliação constantes do mix de produtos, através dos resultados obtidos com o desempenho de cada item ou grupo de itens. O que dá ao produto o direito de sua presença na área de venda é sua capacidade de contribuição em termos de satisfação dos consumidores, faturamento e lucro bruto. O produto exposto tem como função corresponder aos interesses e necessidades do consumo, facilitando o processo de decisão do consumidor (GARCIA, 1994).

3 Metodologia: Estudos Descritivos

A pesquisa de campo utilizou a técnica Não-Probabilística por Conveniência, em que os elementos da amostra foram selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador e as características estabelecidas (MARCONI,1990). Assim sendo, foram selecionadas as empresas de interesse do projeto. A **amostra** foi definida considerando-se as nove regiões que dividem a cidade de Belo Horizonte: Centro-Sul, Leste, Oeste, Nordeste, Noroeste, Norte, Pampulha, Venda Nova e Barreiro. Em cada região entrevistou-se dois representantes de supermercados, perfazendo um total de dezoito pessoas. $N.^{\circ}$ de regiões x 2 gerentes = 18 entrevistados.

Para realizar a pesquisa dentro dos parâmetros técnicos desejáveis, foi escolhido o instrumento Estruturado Não Disfarçado. Conhecido como questionário, ele apresenta perguntas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem, mesmas opções de respostas, de forma clara e completa, a todos os respondentes. O questionário para os proprietários, ou gerentes de marketing, continha 18 perguntas abertas e o questionário para gerentes de loja apresentou 23 perguntas, também abertas, para respostas rápidas e objetivas. A aplicação dos questionários foi feita por Entrevista Pessoal, com o pesquisador fazendo as perguntas e anotando as respostas, na medida em que o entrevistado respondia.

4 Resultados e Discussão

O conhecimento das estratégias competitivas desenvolvidas e utilizadas pelo setor supermercadista, especificamente os supermercados ‘vizinhos’, analisados sob a ótica do marketing, permitirá, além do entendimento de seus mecanismos, uma avaliação de seu processo evolutivo e das tendências. As empresas que colaboraram neste projeto, mesmo que não tenham solicitado, terão seus nomes preservados durante as análises e avaliações mais específicas. Muitas informações possuem contornos estratégicos, que devem ser mantidos em sigilo. Assim, tomou-se o cuidado de uma interpretação mais genérica e menos particularizada possível. Foram visitadas 18 lojas nas nove regiões que dividem a cidade de Belo Horizonte. Elas pertencem às principais redes: Epa, Mart Plus, Champion, Via Brasil, Smart e BH. Após esse diagnóstico, passou-se a classificar como supermercado de vizinhança aquele que possui características de padronização mais elaboradas. São as lojas pertencentes às redes, que atualmente estão em grande ritmo de expansão. Assim, ficaram fora dessa classificação os supermercados típicos de bairro, mais parecidos com os tradicionais armazéns, sem uma estrutura cuidadosa e elaborada, com reduzidos *check-outs*, onde se vê volumes estocados na área de vendas e pouco cuidado com a limpeza e o visual da loja.

4.1 Análise descritiva: formato e estrutura

As principais redes consultadas somam juntas mais de 60 lojas com o formato de supermercado de vizinhança. Procurou-se estabelecer um padrão médio para estudo, que se poderia denominar Supermercado de Vizinhança Formatado - SVF. Esse tipo de loja possui uma área de vendas de 800m², num formato horizontal, normalmente apresentando piso claro, porcelanato, pé direito alto e um aspecto agradável do ambiente. São disponibilizados em torno de 10 *check-outs*, sendo 2 caixas rápidos. Atualmente, estão sendo introduzidos *check-outs* construídos em móvel mais alongado, compostos por dois caixas alternados cada um, multiplicando as possibilidades de um atendimento mais rápido. O estacionamento médio tem capacidade para 20 carros. O quadro de funcionários é composto por 60 pessoas. As lojas, em sua maioria, estão estabelecidas em construções adaptadas, localizadas em pontos estratégicos. No entanto, as adaptações muitas vezes dificultam a manutenção do formato estabelecido pela rede, como é o caso das lojas do centro da cidade, onde se improvisa espaços para a seção de hortifruti (frutas, legumes e verduras), açougue e padaria.

4.1.1 Layout e comunicação visual

Na área de vendas encontram-se cerca de 6.000 itens, distribuídos entre as seções de Merceria (secos e molhados), Bazar, Açougue, Hortifruti, Padaria e Frios. Os corredores possuem, em média 1,70m de largura, permitindo o trânsito de apenas dois carrinhos paralelamente. A distribuição do *layout* de um supermercado de vizinhança formatado segue uma padronização, onde aparece na entrada, à direita, a seção de hortifruti, em seguida, e sempre à direita, as seções de frios, padaria e açougue. Ao fundo os laticínios, cereais e bebidas. Do centro da loja para a esquerda estão as seções de merceria e bazar (Figura 1). No entanto, nas lojas voltadas para um público mais sofisticado, o local da seção de hortifruti é ocupado pelos congelados e semi-prontos, já o hortifruti, a padaria e o açougue ficam no fundo, do centro para a esquerda. As seções de merceria e bazar são encontradas do centro para a direita.

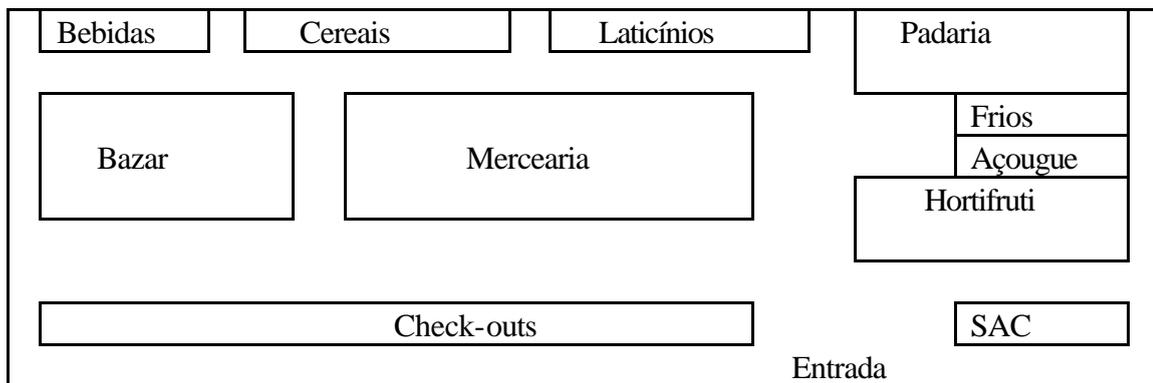


Figura 1 Layout padrão do Supermercado de Vizinhança Formatado.

As mudanças no *layout* não são tão frequentes como se imagina, ocorrendo apenas nas pontas de gôndolas, cerca de 8 vezes em média a cada mês. Essas trocas ocorrem por causa das promoções, que se sucedem. Outras mudanças acontecem em função de crescimento ou redução do mix, de forma esporádica, para facilitar a operação de loja, ou em sazonalidades (festas juninas, natal, páscoa). Grandes alterações são evitadas para não interferir nos hábitos de compra do cliente, muito menos gerar transtorno. Um dos aspectos estratégicos que mais exigem um planejamento, principalmente dos gerentes de marketing, é o da comunicação visual interna. Por isso, eles procuram, juntamente com os gerentes de loja, torná-la informativa, esclarecedora, adequada para o público que se destina, bonita e que não cause poluição, nem torne o ambiente pesado. Entre os objetivos traçados pelos gerentes de marketing e de loja, para a comunicação visual interna, destacam-se: A) Situar e direcionar o cliente dentro da loja; B) Facilitar e agilizar as compras; C) Tornar o ambiente bem sinalizado e agradável, fazendo com que a compra seja mais agradável e prazerosa possível; D) Proporcionar conforto e comodidade para todos; E) Apresentar informações completas aos clientes.

É fato comprovado que, com o tempo cada vez mais reduzido para fazer suas compras, o cliente entra numa loja de vizinhança com a necessidade de identificar rapidamente as seções que procura. Por isso, a

sinalização interna é um elemento que recebe tratamento especial por parte do supermercadista, pois ela é considerada parte integrante da programação visual.

Os supermercados de vizinhança procuram trabalhar bem o recurso da sinalização fixa, executada em material mais nobre e durável, ela compõe-se de placas de sinalização de *check-outs*, placas informativas periféricas de corredor e de seções, além das indicativas para sanitários, fraldários, SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e acessos. Tem, também, a sinalização móvel, de cunho promocional, feita com material mais barato, envolvendo cartazes diversos, utilizada para destacar as ofertas de produtos e campanhas promocionais. Nas lojas de nível melhor, há o cuidado de posicioná-la de maneira adequada, sem provocar conflito com a sinalização fixa. Em alguns casos os cartazes são de tamanho exagerado, feitos à mão, numerosos e de gosto duvidoso. As lojas dos supermercados pertencentes às redes formatadas apresentam uma comunicação visual bem elaborada, projetada por empresas especializadas. Normalmente, possuem ótimo aspecto e bom gosto na aplicação de cores, formatos e letras. O material de identificação das seções e de divulgação de ofertas são claros e objetivos. Mesmo quando localizadas em bairros mais populares, essas redes mantêm o padrão visual e de limpeza.

4.1.2 O mix de produtos

O mix de produtos é, para a maioria dos gerentes, uma questão-chave, pela necessidade de otimizar a limitada área de vendas, sem comprometer os espaços de tráfego, ou deixar faltar os produtos que os clientes procuram. Assim, os supermercadistas pretendem oferecer uma diversidade de marcas e itens, de acordo com os hábitos do consumo local; primando pela qualidade das categorias expostas e pela limpeza e higiene do ambiente. Os gerentes defendem que o mix deve ser determinado pela necessidade dos clientes. Ele será diferenciado de acordo com o tamanho da loja, da região, do público e da concorrência local. Alguns critérios são utilizados para a formação do mix, tais como a disponibilização de uma marca líder, uma sub-líder e uma terceira, em todas as famílias, desde que promovam giro e lucratividade. Algumas redes utilizam *softwares* que permitem posicionar cada item em sua gôndola. Porém, dependendo da resposta comercial do produto, ele pode ter sua frente diminuída, ou aumentada. Conforme o caso, ele será substituído ou remanejado para outras áreas, onde pode ser proposta uma compra casada.

Outra estratégia dos supermercados é a oferta de produtos de marca própria, que são anunciados com preços 20% mais baixos que as marcas tradicionais. No entanto, ainda são poucas as redes que oferecem esse diferencial. Em Belo Horizonte, apenas três delas contam com esse tipo de produto. Normalmente são itens básicos e de maior consumo como o café, o óleo, o vinagre, o arroz, o macarrão, o leite em pó, o extrato de tomate, o detergente e alguns produtos perecíveis. O objetivo dos supermercados

com a adoção das marcas próprias é de fidelizar seus clientes, fortalecer sua imagem e criar um diferencial frente aos concorrentes.

4.1.3 O mix de serviços

As redes de supermercados vizinhos estão também preocupadas com o mix de serviços ao cliente. Entre as principais, percebeu-se a vocação para o alcance de padrões elevados no atendimento ao cliente, além da preocupação com treinamento e capacitação profissional de gerentes e funcionários, bem como na elaboração de estratégias de fidelização, mesmo que de forma simplificada e ainda bastante tímida. Uma das redes diz que possui o ombudsman (ouvidor), com autonomia para tomar decisões junto ao gerente, atendendo às aspirações, reclamações e necessidades dos clientes. Três outras afirmam que criaram o Conselho de Clientes, formado por voluntários, que opinam, fazem críticas e sugestões sobre todos os aspectos da loja, dos funcionários à propaganda.

De modo geral os principais serviços oferecidos ao cliente são: a entrega em domicílio, oferecida pela própria loja ou terceirizada; o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), na entrada da loja; os cheques promocionais, com prazos atrativos e sem juros; o empacotamento de compras no caixa e carregadores; os terminais de banco 24 horas e caixas de sugestões; o cartão de fidelidade, que garante prazos para pagamento. Uma das redes criou a “Caderneta Eletrônica”, lembrando a prática da antiga caderneta, em que o cliente compra, debita no cartão e recebe a fatura para pagamento em 45 dias. Esse pagamento é feito nos próprios caixas da loja. O sistema não envolve cheques, nem cartão bancário. Como forma de extensão ao mix de serviços ao consumidor, identificou-se, em três redes, programas voltados para as relações com a comunidade. Segundo os gerentes de marketing, os supermercados procuram se envolver em festas sazonais de cunho beneficente, adoção de praças, doação de carrinhos a condomínios e clubes, além de patrocínio em eventos locais.

4.1.4 O preço e a promoção de vendas

O setor supermercadista, através de seus dirigentes, tem apregoado que o item preço não é o atributo mais importante dos supermercados vizinhos. Por outro lado, eles garantem que praticam os mesmos preços cobrados pelos hipermercados e, em algumas situações, até um pouco abaixo. Todavia, o que se vê é um barulho provocado pelas redes, entoando um chamamento dos consumidores para as ofertas da quinzena, da semana, ou do dia, ou até mesmo da hora. Percebe-se, assim, que há uma tendência para períodos mais curtos de promoções, principalmente nas áreas de alimentos, pois a concorrência costuma adotar rapidamente os mesmos preços, ou até mais baixos, anulando o esforço promocional. Dessa forma, ofertar

preços abaixo dos praticados pela concorrência é um dos maiores desafios enfrentados pelos supermercados de vizinhança. Para tentar resolver esse problema e não perder a visibilidade, as redes costumam negociar com fornecedores bonificações para poderem oferecer produtos de primeira linha a preços de custo, ou até abaixo de custo. Em certas situações, acabam apelando para marcas pouco conhecidas.

De maneira geral, os supermercados de vizinhança realizam de 20 a 30 promoções semanalmente. Pode-se notar que nelas têm presença obrigatória os itens das seções de hortifruti, açougue, padaria e limpeza. Até recentemente, as promoções das redes revezavam-se nos dias da semana, com cada uma procurando ocupar um dia para seu evento promocional, desde que fosse diferente dos demais. No entanto, aumentaram as lojas concorrentes e faltaram dias. Aí, então, a briga passou a ser no dia-a-dia, de segunda a domingo. Com isso, surgiram: o dia do hortifruti, o dia do churrasco, o dia do pão, o dia do cheque pré-datado, o dia do bazar, o dia da limpeza, sem contar o rebuliço provocado pelas chamadas promoções relâmpago. Esse tipo de promoção é feito através de sistema de som interno, com a duração de alguns minutos, tendo como objetivo surpreender o cliente na loja, estimulando a compra não planejada. A promoção relâmpago e outras ofertas são atividades de rotina, podendo ser gerais, cobrindo toda a rede, ou regionais, por lojas ou grupo de lojas. Nesse caso, o trabalho da concorrência próxima pode levar o gerente a determinar como e quando deverá ocorrer.

Em princípio, o planejamento promocional visa uma cobertura de toda a rede. Não obstante, alguns tipos de promoções são executados por loja, de forma isolada, com o intuito de aumentar a rotatividade de certos itens, que estejam com prazos de validade vencendo, ou que tenham ficado parados no depósito por um tempo maior que o necessário. Outra ferramenta promocional, que os supermercadistas gostam de utilizar, visando maior envolvimento e composição do ambiente, é o *merchandising*. Esse recurso costuma ser uma fonte útil de benefícios e bonificações vindas dos fornecedores. Além de ser capaz de promover a geração de tráfego dentro da loja, ela ajuda a estimular a compra por impulso.

Algumas redes adotam um calendário promocional, incluindo as datas já consagradas do comércio e outras apropriadas à cultura e costumes da região e até mesmo o aniversário da loja torna-se um evento. Uma das redes pesquisadas distribui botões de rosas no dia internacional das mulheres, bombom com cartão no dia das mães e balas no dia das crianças. Além dessas ações promocionais, os prazos para pagamento também se tornaram estratégicos e, ultimamente, a utilização desse recurso é muito comum, com a prática de cheques pré-datados para 30, 45, ou 60 dias, principalmente para quem realiza compras maiores.

4.1.5 A propaganda

Se antes o marketing e a propaganda eram pensados pelo próprio dono do negócio, ou pelos gerentes, hoje algumas redes possuem em seus quadros profissionais elementos com formação e qualificação nessa especialidade. Elas contam com o trabalho de agências de propaganda para desenvolvimento de campanhas completas, ou materiais promocionais. A propaganda do supermercado vizinho costuma ser bastante diversificada, desde o simples volante impresso em uma cor, faixas de pano espalhadas pelas ruas, carro de som rodando na região, até os comerciais de televisão com atores e atletas famosos.

As redes mais estruturadas utilizam todos os recursos possíveis para comunicar suas ofertas e promoções. Elas estão freqüentemente anunciando no rádio e na TV e distribuindo folhetos e tablóides semanalmente nas residências e diariamente nas proximidades e dentro da loja. As maiores redes chegam a distribuir cerca de 200.000 impressos nos bairros mais próximos. São utilizadas, também, as faixas de tecido e plástico em ruas e avenidas de acesso às lojas, além das placas e cartazes de oferta na fachada.

O conteúdo do material publicitário é sempre voltado para os produtos em oferta, onde percebe-se a nítida preocupação em atrair o cliente com a promessa do preço mais baixo e da proximidade e vizinhança. Isso é reforçado nos próprios slogans, tais como: “É preço, é perto, é campeão”; “Aqui tem precinho”; “O seu supervizinho”; “É preço baixo todo dia”. Nos folhetos e tablóides (formato 26x42cm) as chamadas são sempre relacionadas com preço e economia: “Festival de ofertas arrasadoras”; “Todo dia um super ofertão para você”; “Mais fresquinho, mais barato”; “Um mês de festa para o seu bolso”; “Mais barato de verdade”; “Preços imperdíveis”, “Promoção Bônus: preços e vantagens”. Os tablóides e encartes impressionam pela qualidade das fotos, do papel e da produção gráfica. Ainda que de forma acanhada, aparecem no texto desse material, os oferecimentos de cartões de compra, que garantem prazos, e a entrega em domicílio. Nenhuma frase, porém, que sirva para reforçar a imagem institucional da loja ou rede.

4.2 Discussão

Ao contrário do que ocorre no hipermercado, onde as estratégias se baseiam na grande variedade de produtos, diversas promoções e preços baixos para o consumidor; a loja de vizinhança, com menor poder de negociação com os fornecedores e uma área de vendas limitada, procura ajustar seu foco no atendimento personalizado e na conveniência para o cliente.

A pesquisa mostra uma clara movimentação no sentido de desenvolver melhor as estratégias de localização, mix de produtos e serviços e de promoção. A loja padrão desse formato é um exemplo de organização, que objetiva impressionar o consumidor, proporcionando conforto e conveniência. Eles estão cada vez mais convencidos de que explorar o conceito de vizinhança é o melhor caminho. Estão certos de que a disputa direta ocorre com a padaria, o açougue e o sacolão da região e não com o hipermercado. Os

supermercadistas vizinhos apostam na conveniência de acesso como alicerce para as outras formas de conveniência do processo de compra em loja. O modo rápido com que o cliente pode entrar, comprar e sair da loja exerce forte influência sobre suas escolhas e decisões.

Em suas estratégias, os supermercadistas procuram ajudar e estimular os clientes no ato da compra dos produtos, utilizando eficientes ferramentas de ponto-de-venda, como o *merchandising* focalizado, ou cruzado; o projeto inteligente de área de vendas e a correta distribuição física da loja: gôndolas, balcões, ilhas, *freezers*, *check-outs*, programação visual, *displays*, embalagens e sinalização; além dos profissionais treinados para o atendimento qualificado. Mesmo que os gerentes se esforcem para proporcionar maior visibilidade e atratividade para determinadas seções, como no caso dos hortifruti, o maior percentual de insatisfação dos consumidores está localizado exatamente nela, pelo simples fato de que os supermercados não conseguem manter a oferta de produtos frescos durante toda a semana.

Muito embora as técnicas da comunicação, do marketing e a tecnologia estejam disponíveis e bastante acessíveis para todos, a incapacidade de muitos varejistas na implementação de um bom atendimento ao cliente e no cuidado com detalhes, abre espaço para questionamentos e críticas dos clientes, por lacunas deixadas em práticas relativamente simples, como a dificuldade na liberação de cheques, os entraves nas trocas, a falta de etiqueta de preço, a demora dos caixas e informações sobre produtos. O consumidor espera que o supermercado, como um todo, trabalhe para oferecer soluções e facilidades. Essa facilidade é percebida principalmente na realização e conclusão da compra, bem como na sua alteração, ou substituição, podendo fazer uma grande diferença para o consumidor quando não apresenta empecilhos. Contudo, um processo de compra conveniente pode ser transformado em inconveniente para o cliente se ele for obrigado a uma longa espera para concluí-la ou na solicitação de trocas mal atendida.

5 Conclusão

No que diz respeito à contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre os supermercados de vizinhança, tem-se a nítida certeza de que a cadeia de distribuição no Brasil, bem como os estudos sobre ela, merece uma continua atualização por parte dos pesquisadores. As configurações e formas que as empresas varejistas têm assumido, em função das necessidades e desejos do consumidor final, provocam alterações significativas nas estratégias da própria produção e requerem investigações mais específicas sobre o tema. Com isso, nota-se um desenho mercadológico propício para a expansão das redes vizinhas. Ainda assim, as preocupações do supermercadista vizinho com o futuro de seu negócio são múltiplas e variadas, desde a atenção que deve ser dada ao cliente dentro da loja, como com as ações da concorrência, que aperta e procura atacar pelos pontos fracos. A tecnologia, os *check-outs*, as prateleiras,

gôndolas e equipamentos das lojas vizinhas seguem os mesmos padrões dos hipermercados, contribuindo para que a aparência do supermercado vizinho seja muito agradável e atraente, propiciando ao consumidor um conforto adequado e maior agilidade no atendimento.

Os consumidores parecem satisfeitos com a idéia de terem no bairro, bem próximo de suas casas, um supermercado estruturado, com pessoal treinado para atendê-los e ofertas iguais às dos hipermercados. Isso, no entanto, não garante a tão sonhada fidelidade do cliente, mesmo porque entre as estratégias apresentadas pelas redes pesquisadas não existe um programa de fidelização propriamente dito. As estratégias de divulgação do supermercado vizinho já competem em mesmo nível com as de grandes lojas, utilizando os mesmos recursos impressos e eletrônicos. Em determinadas situações, o consumidor pode até se confundir e não conseguir identificar corretamente a origem da propaganda, se de uma grande rede multinacional ou da pequena rede regional, tal o nível do material.

Finalmente, foi possível concluir, com esse trabalho, que os supermercados de vizinhança de Belo Horizonte estão utilizando as estratégias tradicionais de comunicação e marketing e conseguindo atrair a atenção dos consumidores, levando-os até as lojas, com a promessa de menores preços e promoções variadas, fomentando uma verdadeira guerra de preços no setor. Eles recebem seus vizinhos em lojas bem estruturadas, com um mix limitado de produtos, mas satisfatório, procurando ser eficientes nas operações da área de vendas. Não há dúvida de que estão conseguindo alcançar os objetivos de conquista de clientes. Porém, considera-se bastante precário seu conceito de fidelização, pois nenhum esforço concreto nesse sentido foi identificado. Por tudo que foi visto e avaliado, percebe-se que o próprio conceito de vizinhança ainda é limitado, pois se baseia apenas na proximidade com o domicílio do consumidor e nas compras pequenas e emergenciais, não existindo um grande envolvimento com a comunidade e com as pessoas.

Referências Bibliográficas

- BEEMER, C. Britt. *Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes*. São Paulo: Futura, 1998.
- CHRISTOPHER, Martim. *O marketing da logística*. São Paulo: Futura, 1999, p.220.
- COBRA, Marcos. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 257.
- GARCIA, Mauro N. *Definição do mix de produtos e serviços oferecidos ao mercado*. In: ANGELO, C.F. (Org.). *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e metodologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p. 540.
- LOVELOCK, C. , WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 239.
- MARCONI, Marina de A. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SUPERHIPER. *Ranking 2000 da Abras/ACNielsen*. São Paulo: Abras, mai. 2000, p. 128.