

Área Temática: Estratégia e Organizações

Supermercados de Pequeno e Médio Porte: Promovendo Diferenciação

AUTORES

CARLOS MONTEIRO

UNIFACS - Universidade de Salvador
carlosergiom@gmail.com

RODRIGO LADEIRA

Universidade Salvador - UNIFACS
rodladeira@yahoo.com

BRUNO RODRIGUES SILVA

UNIFACS - Universidade de Salvador
brunorodrigues_ch@hotmail.com

Resumo

Este estudo se propõe a identificar a aplicabilidade de estratégias de diferenciação para supermercados de pequeno e médio porte. Dessa forma, são tomados como referência os temas relacionados à estratégia e vantagem competitiva, configurando os elementos de competitividade responsáveis pela percepção de valor ao cliente. O estudo se consolidou através do desenvolvimento de duas etapas: a primeira, exploratória, que tratou da revisão do referencial teórico e construção do modelo de análise; e a segunda, de cunho conclusivo, à qual se concretizou mediante a realização de uma *survey* junto aos potenciais consumidores dos supermercados de bairros periféricos da cidade de Salvador - Bahia. Após a realização da pesquisa de campo, elaborou-se a análise fatorial dos resultados obtidos. Além disso, foram aplicados testes *Kaiser-Meyer-Olkin*, *Bartlett* e *Alpha de Cronbach* para a consolidação do construto e validação dos resultados. As informações extraídas da pesquisa identificaram a maneira como estratégias de diferenciação podem ser direcionadas por supermercados de pequeno e médio porte de forma a adicionar valor perceptível pelos clientes.

Abstract

This paper aims to identify the applicability of differentiation strategies for small and medium supermarkets. Themes related to strategy and competitive advantage are considered so that elements of value to the consumer are studied. This study was developed in two parts; the first, exploratory, which refers to the theoretical aspects including the construction of the analysis model, and the second, conclusive, which was developed through a survey among potential consumers of supermarkets situated in the suburbs of Salvador-Bahia. After the field research was conducted, a factor analysis on the data gathered was applied, and we also applied Kaiser-Meyer-Olkin test, as well as Bartlett and Cronbach Alpha test to consolidate the construct and the validation of the results. The information extracted through this research shows the way how the differentiation strategies can be applied to small and medium supermarkets, in a way that value is generated to the consumer and perceived by them.

Palavras-chave: Estratégia. Diferenciação. Supermercado.

Word-key: Strategy. Differentiation. Supermarket.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da década de 1960, novas formas de comercialização (auto-serviço, gôndolas para exposição de produtos, cestas e carrinho para clientes) foram utilizadas pelos supermercadistas, que, então, passaram a comercializar grande parte dos produtos consumidos pelos brasileiros, principalmente alimentos. Na década de 1980, no entanto, o setor passou a sofrer com a crise da economia brasileira que, naquele período, transcendia altas taxas de inflação e diminuição da renda nacional. Logo depois, a estabilidade econômica foi retomada, o que ocasionou o surgimento de novas empresas nacionais e internacionais e compeliu o mesmo a se adaptar a essas mudanças (SESSO FILHO, 2003).

Assim, a formulação e a programação de estratégias aparecem no intuito de promover às empresas a possibilidade de superar os desafios advindos destas modificações. As empresas precisaram se adequar às adversidades e às novas exigências dos consumidores em relação à conveniência, qualidade e preço dos produtos comercializados.

Diante disto, o varejo também se viu pressionado a adaptar as suas estratégias, com o desígnio de se fortalecer, permanecer e expandir-se nesse ambiente mercadológico competitivo. A agilidade nas decisões e a eficácia nos resultados financeiros e nos serviços prestados ao consumidor passaram a ser fatores significativos para originar o sucesso da empresa varejista (PARENTE, 2000).

Dessa maneira, foi observada a necessidade da elaboração de uma pesquisa nesse setor, o que incentivou a realização do presente trabalho, com foco na estratégia de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas. Buscando uma melhor representação do varejo, optou-se por analisar o segmento supermercadista, em especial nos bairros periféricos de Salvador - Bahia, pois essa região possui peculiaridades favoráveis ao desenvolvimento de um pequeno e médio supermercado, tais como, potencial e densidade de demanda elevados, característica e vocação da região para lojas populares, tráfego intenso de pedestres, entre outros (IBGE, 2004).

Considerando que o conhecimento dos hábitos e do poder de compra dos clientes e suas expectativas a respeito do estabelecimento que freqüentam pode ocasionar o diferencial que os supermercados procuram, conclui-se ser fundamental a identificação das estratégias pelos pequenos e médios empreendimentos do setor supermercadista, a fim de que os mesmos possam suportar as condições competitivas do mercado local.

Esse estudo, então, faz uma análise do setor supermercadista e seus consumidores, com a pretensão de ressaltar a materialização de diferenciação como estratégia competitiva, identificando as possíveis ações que os pequenos e médios supermercados poderiam adotar, a fim de alcançar um posicionamento sustentável no ambiente em que estão inseridos.

Assim, o presente trabalho tem como pergunta de partida: **Quais ações podem ser desencadeadas por supermercados de médio e pequeno porte para promover a diferenciação dos concorrentes como vantagem competitiva sustentável?**

Portanto, verifica-se que o principal objetivo do trabalho consiste em analisar as estratégias de diferenciação factíveis para que os supermercados possam suportar as pressões competitivas impostas pelos seus concorrentes.

Pretende-se, também, a título de objetivos específicos: a) identificar os recursos e competências para uma empresa competir com sucesso nesse segmento; b) propor estratégias de diferenciação que favoreçam os pequenos e médios supermercados.

Dessa forma, a estrutura deste documento foi dividida em seis seções: esta, que trata das justificativas e problematização acerca do tema, e outras cinco que contemplam os aspectos mais relevantes oriundos da realização do presente estudo. Na segunda seção, é apresentada uma breve discussão sobre estratégias competitivas e a materialização de vantagens competitivas sustentáveis no segmento de varejo. Na terceira, é apresentada a situação do setor de supermercados no Brasil, incluindo-se suas características e importância

na participação na economia nacional. Na quarta seção, apresenta-se e discute-se o método adotado nas etapas da pesquisa, com seus objetivos e implicações, e desenvolvem-se os passos que se seguiram para a sua execução. Na quinta seção, são apresentados os resultados da pesquisa e suas respectivas análises e relevância, procurando-se não apenas caracterizar as estratégias adotadas, como também avaliar o grau de adequação para os segmentos de pequenos e médios empreendimentos. Por fim, insere-se uma seção contendo as conclusões do trabalho, tomando como referência os resultados obtidos na pesquisa e a sugestão de ações para a implementação de estratégias de diferenciação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Estratégia e Vantagem Competitiva no Varejo

No ambiente empresarial, estratégia é um processo evolutivo de regras que norteia as tomadas de decisões e orienta o comportamento de uma organização. A tarefa de formular uma estratégia deve considerar quatro tipos distintos de regras (ANSOFF, 1993), quais sejam, os objetivos e metas, que medem o desempenho presente e futuro da empresa; os preceitos para que a empresa se relacione com o ambiente externo, analisando como identificará vantagens sobre os concorrentes; as regras sobre as relações e os processos internos da organização; e, as políticas operacionais.

Contudo, Kotler (2000) ressalta que uma coisa é perceber oportunidades e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades. Por isso, se faz necessário que as regras sejam avaliadas constantemente, pois a empresa de melhor desempenho é aquela que proporciona valor duradouro para os seus clientes e, que seja maior do que o valor oferecido pelos seus concorrentes.

O ponto central da estratégia é proporcionar à empresa um posicionamento privilegiado. Sabe-se, no entanto, que esse privilégio não elimina a concorrência, mas propicia vantagens competitivas que a empresa deseja manter.

De acordo com Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

O autor acredita que a escolha da estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais. A primeira é a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. A segunda são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Logo, constata-se que a atratividade e a posição competitiva são os meios através dos quais se alcança a rentabilidade a longo prazo.

Em conseqüência da dinâmica econômica, a atratividade da indústria e a posição competitiva mudam a todo instante, e isso requer das empresas revisões periódicas de suas estratégias. Mesmo as situações positivas e estáveis podem ser prejudicadas por movimentos competitivos (ANSOFF, 1993).

A vantagem competitiva surge através do valor percebido pelos clientes de uma empresa, ao ponto em que eles fiquem dispostos a pagar uma quantia que ultrapasse os custos de fabricação ou de comercialização do produto, em virtude da percepção positiva que possuem em relação aos produtos das concorrentes. De acordo com Porter (1989), os dois tipos básicos de vantagem competitiva se estabelecem sobre custos e diferenciação.

Para Porter (1989), vantagem de custo seria a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. Logo, a competição por custos teria mais aderência àqueles mercados de produtos padronizados – *commodities*. Como representam produtos homogêneos, as empresas

procurariam obter vantagem pela eficiência na produção a baixo custo, o que algumas vezes requer a utilização de novas tecnologias de processos para promoção de economias de escala, além do acesso facilitado aos suprimentos de produção, como matéria-prima, energia e outros insumos.

Quanto à diferenciação, Porter (1989) a considera como sendo a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. A obtenção de vantagem de diferenciação passa pela competência empresarial em aspectos relacionados à qualidade, tecnologias de produto e *marketing*.

Segundo Levy e Weitz (*apud* MONTEIRO NETO, 2001), os varejistas procuram diminuir a concorrência, mediante a oferta de produtos exclusivos e produtos que não podem ser facilmente copiados. No entanto, obter vantagem competitiva a longo prazo é difícil no varejo, pois os varejistas adquirem da indústria os produtos que vendem, o que permite aos concorrentes comprar e vender os mesmos produtos.

Por esse motivo, focar-se-á neste trabalho a percepção das estratégias de diferenciação para os supermercados.

A diferenciação, na condição de uma estratégia genérica, pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive da aquisição de matéria prima de alta qualidade, de um sistema ágil de atendimento a cliente ou de um projeto de produto superior.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), em relação ao produto, a forma mais básica de diferenciação é através da cobrança de um preço abaixo ao dos concorrentes, desde que todos os outros atributos permaneçam iguais. Quando os atributos são iguais ou similares, os consumidores tendem a escolher pelo preço menor. Normalmente essa diferenciação é utilizada em produtos que não possuem atributos para se diferenciar, como, por exemplo, *commodities*. Nessa estratégia de diferenciação de preço eficaz, a perda de margem bruta não deve exceder o aumento no volume ou quando a empresa possui um custo de produção inferior ao de seus concorrentes.

A diferenciação por imagem consiste, segundo Mintzberg e Quinn (2001), na força que o *marketing* exerce na percepção positiva do consumidor em relação à imagem de um produto contra o do concorrente quando não existem atributos para isto. A imagem criada torna o produto diferenciado dos demais e esta imagem pode surgir, por exemplo, por propaganda, embalagem e promoção, entre outros, sem que se afetem as características dos produtos.

A diferenciação por suporte ressalta ao comprador atributos que não estão ligados intrinsecamente ao produto, como serviço de pós-venda, funcionamento vinte e quatro horas, assistência técnica especializada, entre outros. O produto se diferencia pelo mix de serviços agregados que os concorrentes não têm (MINTZBERG, QUINN, 2001).

Para Mintzberg e Quinn (2001) a diferenciação por qualidade é desenvolver o produto com características que o torne melhor para o consumidor mantendo-se constante o preço e não, necessariamente, que o torne diferente. A melhora pode ser medida pela confiabilidade, durabilidade ou um desempenho superior.

Diferenciar por *design* significa romper com a padronização física atual oferecida pelo mercado, significa oferecer um produto que atenda a necessidade, mas de uma maneira singular (MINTZBERG, 2001).

E, uma última estratégia de diferenciação é não diferenciar, Mintzberg e Quinn (2001) usa a expressão “*undifferentiation strategy*”, onde uma empresa escolhe deliberadamente aguardar as outras ousarem para copiar logo em seguida (*copycat*) quando o mercado fornece a oportunidade ideal para isto. Ao contrário de Porter (1989) que consideraria esta empresa como meio termo e, por conseguinte, com baixa performance, Mintzberg e Quinn (2001) a coloca de forma a ser examinada, podendo ter boa performance.

De acordo com Kon (1994), a estratégia de diferenciação ressalta a idéia de que os compradores não estão cientes suficientemente da escolha entre duas ou mais possibilidades de oferta, apresentando uma inabilidade para confrontar os preços relativos de vários produtos rivais. Porém, quando esta diferença é exposta claramente nos produtos e/ou serviços, os consumidores afloram preferências irracionais, que os leva a adquiri-los, pois quando as diferenças em qualidade são fracas, o comprador é menos sensível à concorrência entre preços. Afirma, ainda, que, este período de indecisão dos consumidores fortalece o desenvolvimento de estratégia que ofereça tipos e qualidades diferentes de produtos e serviços dos concorrentes, ou seja, diferencie-os. Esta diferenciação se revela através de clientes que percebem, mesmo que aparentemente, qualidade superior ou preferível dos produtos e/ou serviços em relação aos concorrentes.

Assim, observa-se que os estrategistas acreditam ser a percepção de valor no mercado muito importante para a diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes, bem como que essa percepção pode ser influenciada pelo *marketing*, sendo que, segundo Churchill e Peter (2000), essa é uma orientação que tem como objetivo proporcionar valor superior ao público-alvo. Quando esse objetivo é atingido, a empresa desfruta de uma grande vantagem competitiva, que lhe proporcionará maiores rentabilidades e maiores valorizações dos consumidores em relação aos seus produtos e serviços.

Assim, surgem com o papel do *marketing* as ferramentas administrativas chamadas de composto mercadológico, conhecidas tradicionalmente como os 4Ps (Produto, Praça, Preço e Promoção), no intuito de fomentar o consumo (KOTLER, 2000).

É através destas ferramentas de *marketing* que a empresa fortalece a diferenciação no intuito de lançar o produto ou serviço ao público-alvo de forma diferenciada e sustentada, estimulando os consumidores a comprá-los em vez de comprar dos concorrentes (PINHO, 2002).

Porter (1989) sustenta que, para elevar a satisfação do comprador, é necessário conhecer os pontos a que eles mais atribuem valor no produto e/ou serviço, através do conhecimento das suas necessidades.

Segundo Huskes, Silveira e Tontini (2006), os clientes, influenciados por vários fatores, podem desenvolver uma determinada percepção do produto ou serviço, por isso, se faz necessário conhecer alguns atributos que influenciem ou favoreçam positivamente a satisfação e a percepção dos clientes sobre a empresa freqüentada. Esses atributos são classificados em obrigatórios, quando servem como base para comparação de um produto ou serviço; ou, unidimensionais, quando promovem a satisfação de forma diretamente proporcional ao nível do esforço na oferta dos produtos ou serviços ao público-alvo. Este aspecto serve de orientação para analisar o *mix* de produto e a insatisfação dos clientes.

Kano (*apud* HUSKES, SILVEIRA E TONTINI, 2006) admite a existência de atributos reversos cuja à sua existência no processo de compra, trazem a insatisfação. Por exemplo, para algumas pessoas o excesso de pessoas em um supermercado ou a desorganização dos produtos nas prateleiras pode ser considerado um atributo reverso.

Além da identificação dos pontos que os clientes mais atribuem valor no produto ou serviço, Kathalian (2004) descreve também outras ações de diferenciação, como utilizar a segmentação demográfica (sexo, renda, profissão, etc.) para oferecer produtos/serviços com valores acima dos da concorrência; especializar-se na oferta de determinada linha ou categoria de produto (lingerie, artigos de pesca, etc.) e segmentar os seus clientes em função da renda, desenvolvendo estratégias de abordagem (promoção, preço e ponto) e variedades de produtos às características fundamentais de cada nicho de renda (baixa ou alta renda).

Analisando as características próprias dos pequenos supermercados, pode-se considerar que essas pequenas lojas poderiam desfrutar de uma grande vantagem competitiva por gozar de uma maior proximidade com os seus clientes, podendo assim, conhecê-los e

ajustar os serviços e produtos às suas necessidades, deixando de focar apenas em preços baixos.

De acordo com Barrizzelli (2001), o preço é importante, mas a pressuposição de que os consumidores são atraídos às lojas somente pelo preço não tem sustentação, pois é preciso que todos os elementos do composto varejista sejam analisados e aplicados para atrair clientes fiéis.

Segundo Kotler (2000), as decisões que os varejistas tomam em relação ao mercado-alvo, sortimento e suprimento de produtos, serviço e ambiente da loja, preço, promoção e localização podem ser fundamentais para conquistar as preferências dos consumidores e, portanto, diferenciar-se dos seus concorrentes.

A análise fatorial pode ser usada na segmentação de mercado com vistas a identificar as variáveis latentes segundo as quais se agrupam esses consumidores; bem como a sensibilidade desses grupos em relação a elas. Assim, é possível observar que o presente conceito é trabalhado em conjunto com a visão de segmentação.

A aplicação da segmentação de mercado na estratégia de diferenciação é considerada relevante para os pequenos e médios supermercados, pois segundo Kotler (2000, p. 278), ela “é um esforço necessário para aumentar a precisão do *marketing* da empresa”. Um segmento de mercado é um conglomerado de indivíduos que se identificam por preferências, poder de compra, atitudes e hábitos de compras similares. Portanto, o *marketing* de segmento proporciona maiores benefícios, tais como, criação de produtos e serviços mais adequados, ofertando-os a um preço apropriado ao público-alvo; auxílio na definição do canal de distribuição e comunicação; diminuição dos concorrentes em determinado segmento (KOTLER, 2000).

Contudo, a fim de alcançar o objetivo de segmentação, Kotler (2000) estabelece três estágios: 1º) levantamento – tem a finalidade de identificar as perspectivas das motivações, das atitudes e do comportamento dos consumidores através de entrevistas, grupos focais e posteriormente de pesquisa de campo “*survey*”, coletando dados sobre atributos e suas classificações de importância; percepção de marca; padrão de marca; padrão de utilização de produtos ou serviços e características demográficas, geográficas e psicográficas. 2º) análise – aplica-se a análise de fatores aos dados, no intuito de identificar as variáveis altamente correlacionadas, e depois aplica a análise por conglomerados, para determinar um número específico de segmentos com diferenciação.

Partindo-se do princípio que uma empresa raramente consegue satisfazer a todos simultaneamente em um mercado, é necessário identificar e traçar o perfil de grupos distintos de compradores, com exigências de produtos e serviços diferenciados.

A segmentação na estratégia de diferenciação envolve a tomada de diversas decisões, principalmente referentes ao *marketing* estratégico moderno, também chamado de SAP - Segmentação, Mercado-Alvo e Posicionamento (COBRA, 1997).

Muitas organizações acreditam que a realização de uma segmentação de mercado é o suficiente para melhorar a relação com os clientes. Entretanto, é fundamental o constante monitoramento destes segmentos, detectando qualquer alteração das necessidades e desejos do cliente ocorridos no tempo.

Após a segmentação de mercado, inicia-se a seleção, sendo que, normalmente o critério de escolha se estabelece sobre aqueles segmentos que apresentam as maiores oportunidades, considerando que a empresa atenderá às suas necessidades de forma sustentável (KOTLER, 2000). A seleção do mercado-alvo possibilita a escolha de um ou mais segmentos para penetração de mercado.

O posicionamento, por sua vez, ajuda a estabelecer e comunicar os principais benefícios dos produtos ao mercado (KOTLER, 2000). Percebe-se que estes elementos interagem e, conseqüentemente, a alteração de um deles acaba sendo refletida nos demais,

provocando novas mudanças. Assim, o planejamento de *marketing* deve apresentar uma visão sistêmica e coerente da empresa.

2.2. O Setor de Supermercados

O sistema de distribuição no mercado varejista obedece a uma dinâmica bem articulada, compreendendo um conjunto de ações, para que o produto possa chegar até o consumidor final. O sistema varejista é o intermediário do processo de distribuição; sendo responsável pelas articulações de ligação entre os produtores ou distribuidores e o consumidor final e possibilitando que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade. Para Cobra (1997, p. 257), “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”. Isso explica o crescimento do setor varejista.

Assim, pode-se dizer que o varejo representa o momento conclusivo da cadeia de distribuição, em que o contato com o cliente final deve significar a união do mercado fornecedor com o mercado consumidor, cujos desdobramentos são capazes de superar as expectativas de ambas as partes.

Os supermercados, como um dos segmentos varejistas, surgiram no Brasil na década de 50, porém apenas nos anos 60 eles se desenvolveram e aumentaram a sua participação no referido segmento, passando a ser considerados o principal equipamento de distribuição de alimentos no país (SESSO FILHO, 2003).

O supermercado é o formato de varejo que possui o maior destaque no sistema de auto-serviço, principalmente, por ser de maior visibilidade e frequência de visitas. Segundo a definição de Kotler (2000, p. 541), o supermercado é o “auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”.

A principal característica das lojas de supermercados é a forma de compra dos clientes, ou seja, ele tem a livre escolha dos produtos que comprar e da sua quantidade. As lojas de supermercados são classificadas com de pequeno, médio e grande porte de acordo com o tamanho da área de vendas, o número de terminais de registro das compras (*check-outs*) e de itens oferecidos.

Segundo Parente (2000) existem alguns fatores determinantes para o local de instalação de um supermercado, quais sejam: a) potencial e densidade da demanda; b) o tráfego de pedestre; c) o acesso e o fluxo de veículos; d) facilidade de estacionamento; e) concorrentes; f) as características e vocação da região para lojas sofisticadas ou populares; g) a compatibilidade com outros varejistas; h) localização específica, visibilidade e ambientação da loja.

De acordo com estudo divulgado pela ACNielsen e Abras (2005), pode-se delinear o tamanho do segmento supermercadista brasileiro no ano de 2004. Alguns indicadores foram apresentados contendo o total do setor de auto-serviço e quanto representou o setor de supermercado dentro dele. A participação do faturamento do setor de auto-serviço sobre o PIB brasileiro em 2004 foi de 5,5% e os supermercados totalizaram 5%, restando apenas 0,5% para os demais segmentos.

Dos 788.268 empregos diretos oferecidos pelo setor de auto-serviço em 2004, os supermercados foram responsáveis por 650.949. Isso demonstra a importância dos supermercados para o mercado de trabalho brasileiro. Um outro indicador que traduz o tamanho deste segmento é número de *check-outs*, que do ano de 1997 para o de 2004 teve um aumento de 35,18%.

No ano de 2004, o auto-serviço brasileiro contava com 18,1 milhões de metros quadrados de área de vendas, desse total, 13,1 milhões de metros quadrados era área de vendas de supermercado, mais uma vez demonstrando a atratividade deste formato de auto-serviço.

Segundo o BNDES (2002), o mercado brasileiro apresenta-se pouco concentrado comparativamente a outros países. Calcula-se que na França, as 5 (cinco) maiores empresas detenham em torno de 70% do mercado, na Inglaterra, aproximadamente 60%. Nos EUA, a concentração é menor devido ao tamanho do território americano, com isso, existe espaço para empresas regionais importantes.

Essa concentração no setor, embora seja menor que a apresentada em países desenvolvidos, como sugere o estudo do BNDES (2002), demonstra, no Brasil, uma tendência de aumento da concentração do mercado das 5 (cinco) maiores empresas do ramo. Em 1997, as 5 (cinco) maiores empresas de hiper e supermercados foram responsáveis por 40% do faturamento do setor, enquanto que, em 2004, esse índice era de 44,72%. As duas maiores redes, Carrefour e Pão de Açúcar, responderam por 26% do faturamento do setor em 1997, sendo que, em 2004, essa participação subiu para 31%.

Assim, considerando os dados acima, é possível constatar a importância do segmento de supermercado dentro do setor de auto-serviço e o papel dos empreendimentos de pequeno e médio porte para promover a desconcentração do setor, garantido um ganho de bem-estar à sociedade.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atingir os objetivos do presente trabalho, elaborou-se um método que cumpriu duas etapas: uma pesquisa exploratória e outra pesquisa conclusiva. A etapa exploratória contemplou a existência de um modelo conceitual teórico preliminar, a partir de revisão bibliográfica. A etapa conclusiva, por sua vez, constituiu-se de pesquisa em determinados bairros de Salvador, com a aplicação de 400 (quatrocentos) questionários.

A primeira fase, por se tratar de um levantamento bibliográfico e documental, não necessitou de procedimentos de amostragem, técnicas quantitativas de coleta de dados, apresentando caráter estritamente exploratório. A escolha do tipo de estudo exploratório (COOPER e SCHINDLER, 2003) adequa-se ao objetivo desta pesquisa porque ao mesmo tempo em que se pretende descrever a situação da população-alvo, busca-se mais informações sobre o contexto das mesmas, sobre o qual existem poucas informações.

A segunda fase do estudo corresponde a uma pesquisa com o intuito de descrever as características da população e o estabelecimento de relações entre elas, com a devida adoção de métodos quantitativos (Seção 4.4), utilizando-se testes de confiança e esfericidade, podendo, portanto, ser considerada uma pesquisa conclusiva (MALHOTRA, 2001).

O procedimento se deu de forma a identificar as ações estratégicas adotadas pelos supermercados que possuem as maiores participações no mercado, seguida da avaliação das limitações e viabilidade para dos empreendimentos de pequeno e médio porte. Com isso, tem-se a percepção de ações factíveis para desenvolvimento da estratégia de diferenciação no setor mediante os portes dos empreendimentos.

3.1 Estratégia de ação

Com vistas a obter uma maior realidade dos fatos da região pesquisada, distribuiu-se a quantidade de questionários na mesma proporção da população, de acordo com a variável de pessoas residentes com rendimento nas áreas de ponderação publicadas pelo IBGE (2004).

Para a realização da referida pesquisa, foi utilizada a amostragem estratificada aleatória, que é aquela que possui dois estágios: o primeiro, em que a população é dividida em estratos excludentes e coletivamente exaustivos; e, o segundo, onde é aplicada a pesquisa, sendo realizada a escolha dos entrevistados no estrato definido de forma ocasional (MALHOTRA, 2001).

Uma equipe de pesquisadores foi selecionada e treinada para a aplicação dos

formulários, através de entrevista pessoal e direta aos clientes e potenciais consumidores de supermercados nas regiões.

Por fim, o perfil do entrevistado – potencial consumidor e cliente – foi composto de maneira estratificada, considerando as variáveis de nível de escolaridade, de faixa etária e de renda do consumidor.

3.2 Instrumento de pesquisa

Após o levantamento do referencial teórico foi elaborado um conjunto estruturado de perguntas, considerando os indicadores que compõem os objetivos da pesquisa e estratégias que favoreçam a condução da entrevista com eficiência.

Para a concretização da pesquisa conclusiva, foi elaborado um formulário estruturado não disfarçado (MALHOTRA, 2001). Neste instrumento, comumente denominado questionário, as perguntas foram apresentadas com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem, e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. O objetivo dessa padronização foi ter certeza de que todos responderam exatamente à mesma pergunta (MALHOTRA, 2001).

Após a elaboração do formulário, foi desenvolvido o banco de dados no *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 12.0), com vista a identificar possíveis inconsistências na estrutura das questões. Constatada a regularidade do questionário, entendeu-se que o mesmo se encontrava apto a ser tabulado.

Com o questionário já devidamente tabulado, foi realizado o pré-teste do mesmo, mediante a aplicação de 10 (dez) questionários na área pesquisada. Esse pré-teste teve por objetivo verificar como tal formulário se comportava em uma situação real de coleta de dados, ou seja, identificar se os termos utilizados na pergunta são de compreensão dos respondentes, se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser, se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas, se a seqüência das perguntas está correta, se não há objeção na obtenção das respostas, entre outros aspectos (MALHOTRA, 2001).

Com o pré-teste, identificou-se que o formulário atendia aos objetivos da pesquisa de forma eficaz, pois o entrevistado não teve dificuldade no entendimento das perguntas, fazendo concluir que as respostas pretendidas com a pesquisa seriam obtidas corretamente.

3.3 População e amostra

Segundo Malhotra (2001), como não se sabe ao certo o verdadeiro parâmetro específico da população de consumidores dos supermercados compactos em Salvador, foi necessário considerar dois fatores críticos: o tamanho da amostra e a medida utilizada para avaliar a precisão de um resultado amostral ou selecionar uma amostra que forneça uma estimativa com nível desejado de precisão.

Assim, para que se tivesse nessa pesquisa um erro máximo de 5%, com um nível de confiabilidade de 95% ($z=1,96$) admitindo-se $P=Q=0,50$, utilizou-se a seguinte fórmula para o cálculo da amostra: $n=(1,96)^2 PQ/e^2$, sendo n =tamanho da amostra, P =proporção de ocorrência da variável em estudo na população (percentual da população), Q =proporção de não ocorrência, e, e =erro amostral (MATTAR, 1993).

$$n=(1,96)^2PQ/e^2$$

$$n=4 \times 0,50 \times 0,50 / (0,05)^2 \quad n=400 \text{ elementos}$$

Nesta oportunidade, é importante ressaltar que a representatividade da amostra na pesquisa de *marketing* é o reflexo da população real, razão pela qual a sua monitoração permite uma maior precisão nos resultados obtidos na pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Assim, a fim de ratificar a credibilidade da amostra, tomou-se por base as características (classe sócio-econômica) dos respectivos bairros da cidade de Salvador fornecidos pelo IBGE (2004).

3.4 Tratamento e análise dos dados

Após a aplicação da pesquisa, foi realizado um procedimento de crítica e codificação em 100% (cem por cento) das entrevistas obtidas.

A crítica consistiu na constatação do preenchimento correto de todos os questionários respondidos, a fim de identificar e corrigir inconsistências. A codificação, por sua vez, padronizou os dados brutos em símbolos numéricos para uma maior facilidade do seu processamento eletrônico.

Finalmente, realizou-se uma verificação em 20% das entrevistas/entrevistador, com o intuito de assegurar que a aplicação do questionário realmente ocorreu. Essa verificação se deu através de ligação telefônica para o entrevistado, que foi questionado sobre a sua participação na pesquisa.

Com os questionários devidamente criticados, codificados e verificados, ocorreu a fase de digitação e tabulação das respostas obtidas nos mesmos, a fim de que fosse possível a sua análise.

Nesta etapa descritiva, os dados coletados foram analisados através do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 12.0), e tratados de forma quantitativa, utilizando técnicas univariadas (frequência, média, moda, mediana e teste t), a fim de organizá-los e para permitir reflexões sobre os principais objetivos do estudo.

Em um segundo momento, buscou-se comparar a avaliação dos pesquisados entre os fatores do instrumento de medida, utilizando-se a análise fatorial, sendo que, para ratificar a consistência da análise fatorial, três testes foram feitos: o primeiro foi o teste de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), cujo resultado foi de 0,732; o segundo foi o teste de esfericidade de *Bartlett*, cujo resultado foi zero para o nível de significância, fazendo concluir que poucos fatores poderão explicar grande proporção da variabilidade dos dados; e, o terceiro foi o teste de *Alpha de Cronbach*, que teve como resultado 0,636. Dessa maneira, constata-se que é possível a análise fatorial na hipótese em questão.

Tabela 01: Testes *KMO* e *Bartlett* (2006)

Kaiser-Meyer-Olkin Adequação		,732
Teste de Bartlett Esfericidade	Approx. Chi-quadrado	1213,674
	df	153
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Estratégia de Diferenciação para Pequenos e Médios Supermercados

4.1.1 Perfil do consumidor

Através das informações obtidas com a pesquisa e com os dados do IBGE (2004), constata-se que um supermercado de grande porte possui a maior fatia do mercado (46,1%), seguido por dois supermercados de médio porte da região, que totalizam 16,5%. Nesta oportunidade, é importante ressaltar que apenas três empresas absorvem mais da metade (62,6%) do mercado da região pesquisada.

Da mesma forma, a pesquisa realizada identificou as características dos entrevistados

na área analisada, demonstrando que os seus habitantes, em sua maioria, possui uma faixa etária mais velha (acima de 42 anos – 58,9%); é casado (56,4%); mora com três (21,2%) ou quatro (25,6%) pessoas em casa; cursou o ensino médio, incompleto ou completo (58,1%); é vendedor (15,9%), doméstica (14,9%), aposentado (14,9%) ou comerciante (14,6%); e, se encontra na classe C (49,6%) ou D (42,1%), e, portanto, com renda média familiar, respectivamente, de R\$ 927,00 e R\$ 424,00.

Assim, pode-se verificar que, das características da população expostas nesse tópico, a classe sócio-econômica é muito similar às fontes obtidas no IBGE (2004). Isso comprova a representatividade da amostra, ratificando e validando as inferências descritas ao longo da análise primária do estudo.

Os entrevistados efetuam compras com mais frequência em um único supermercado de grande porte (45,6%), seguido por dois de médio porte, totalizando a preferência de 12,4% dos consumidores.

Observa-se que o supermercado de grande porte se encontra em um patamar elevado de escolha dos entrevistados, liderando quase que isoladamente a preferência do consumidor para compras. Tal fato se deve à logística da empresa, pois, conforme pode ser constatado, ele está presente em todas as áreas de ponderação.

A grande maioria dos entrevistados realiza compras no supermercado para consumo próprio (96%), sendo que, em média, eles gastam R\$ 262,19 (duzentos e sessenta e dois reais e dezenove centavos) por mês.

Perguntados sobre o produto que não poderia faltar em um supermercado, os entrevistados responderam, principalmente, feijão (33,3%), carne (16,9%), leite (9,4%), farinha (6,5%), arroz (6,3%) e açúcar (6%). Assim, pode-se identificar que na área pesquisada há uma maior preocupação com a alimentação básica do dia-a-dia. Inexiste necessidade de itens mais supérfluos. Isso ocorre em razão do perfil do consumidor da região analisada.

Quando solicitado que os entrevistados respondessem, em ordem de grau de importância, quais as coisas que eles não gostavam em um supermercado, constatou-se que o item de maior insatisfação é a fila (27,3%), seguido do mau atendimento (16,7%), dos preços abusivos (12,9%) e da demora no caixa (9,3%).

Em consequência do aparecimento significativo dos itens de insatisfação (filas, mau atendimento, preços abusivos e demora nos caixas) nos supermercados, o empreendedor deve atentar para os fatores relativos à empatia, à presteza e à confiabilidade, a fim que uma melhor percepção do serviço seja gerada, auxiliando a estratégia de diferenciação (ZEITHAMAL, BITNER, 2003).

A loja deve incorporar um ambiente planejado no intuito de facilitar o deslocamento do seu público tanto nos corredores quanto nos caixas; bem como realizar um treinamento dos seus funcionários e adequar os seus preços à realidade do mercado.

Outro aspecto necessário na composição dessa estrutura é o atendimento ao cliente, uma vez que o mesmo é importante no processo de relacionamento e fidelização.

Quanto ao índice de satisfação dos clientes, observa-se que a maioria dos clientes está um tanto satisfeito (45,8%) ou totalmente satisfeito (33,5%) com o supermercado que mais frequenta.

Analisando os supermercados mais frequentados pelos entrevistados e o seu grau de satisfação com os mesmos, observa-se que, o supermercado de grande porte, além de ser o mais frequentado pelos entrevistados, é o que possui o menor índice de insatisfação dos seus clientes.

Observa-se, também, que os supermercados têm uma variedade de ferramentas de comunicação e promoção de vendas, úteis para a captação de clientes, geração de tráfego e efetivação de decisão de compra pelo consumidor.

Por fim, os veículos de comunicação mais percebidos pelos clientes dos

supermercados são os folhetos/cartazes/placas (tablóides) – 46% e os comerciais de televisão (27%). O supermercado de grande porte investe em campanhas publicitárias de maior peso, com a programação de veículo em massa, e, em consequência, atrai um maior número de clientes (BARRIZZELLI, 2001). As lojas de menor porte, conforme resultado da pesquisa, utilizam meios de custos mais baixos, como encartes, tablóides, folhetos e carro de som, o que demonstra a dificuldade desses na disponibilização de recursos suficientes para realizar uma comunicação mais agressiva.

Identificada as características gerais do consumidor da região pesquisada, buscou-se realizar a análise fatorial, a fim de proporcionar a estratégia de segmentação de clientes dos pequenos e médios supermercados.

A análise fatorial deve ser usada na segmentação de mercado com vistas a identificar as variáveis latentes segundo as quais se agrupam esses consumidores; bem como a sensibilidade desses grupos em relação a elas (MALHOTRA, 2001).

Dessa maneira, através da aplicação dessa análise aos dados da pesquisa, foi possível identificar como resultados cinco principais fatores, nos quais os supermercados são escolhidos: 1º) Proximidade/Variada; 2º) Porte do Supermercado; 3º) Comodidade/Qualidade; 4º) Atendimento; 5º) Preço.

Cabe ressaltar que, para os consumidores da região pesquisada, os mencionados fatores influenciam na escolha do supermercado para fazerem suas compras, sendo que esse conhecimento auxilia o desenvolvimento da estratégia de diferenciação e, conseqüentemente, a fidelização do cliente neste segmento.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se com o presente trabalho uma maior identificação das estratégias de diferenciação, segundo a percepção dos consumidores, para a busca da competitividade dos supermercados de pequeno e médio porte.

Verificou-se através da pesquisa, que o formato de loja de pequeno porte, mais conhecido como supermercado de vizinhança, está conseguindo ocupar o seu espaço no mercado. Isso decorre, pois, embora a pesquisa comprove o domínio de um supermercado de grande porte na região, mostra também que, das dezoito empresas citadas pelos respondentes da pesquisa, alguns pequenos e médios supermercados apresentam participação de mercado superior à de outros empreendimentos de grande porte, segundo critérios adotados pela ABRAS (2005).

O que pode ser observado através da pesquisa é que os pequenos e médios supermercados ainda estão com o foco nas promoções e ofertas de preços baixos, configurando-se como o ponto mais alto de seu esforço de *marketing*. Não há dúvida de que estão conseguindo alcançar os objetivos de curto prazo, que é a conquista de clientes. Porém, considera-se bastante precária a fidelização dos mesmos, pois esforços nesse sentido não estão sendo tão percebidos por esses consumidores.

A pesquisa junto aos consumidores potenciais permitiu a identificação das competências relevantes para a orientação da elaboração de uma estratégia de diferenciação sob o ponto de vista dos consumidores da região pesquisada.

Através dos resultados obtidos, constata-se a segmentação das estratégias de diferenciação em duas vertentes. De um lado o hipermercado, caracterizado pelo atendimento de massa, oferece milhares de itens a mais que o pequeno e médio supermercado e reflete as estratégias das empresas líderes, que envolvem grandes investimentos em expansão, internacionalização do capital, busca de maior participação no mercado, segmentação de formatos e expansão das áreas geográficas de atuação. Esse aspecto se materializa pela participação do supermercado de grande porte no mercado pesquisado. Por outro lado, o

pequeno e médio supermercado focado no consumidor, procura atender os desejos, anseios e expectativas de seus consumidores, transformando-os em parte integrante de sua gestão.

Assim, 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. É nesse espaço de mercado, o dos supermercados de vizinhança, que os pequenos e médios têm conseguido permanecer.

Nota-se que a principal característica desse formato de negócio é o aproveitamento do conceito de conveniência, traduzido pela proximidade das lojas e a oferta de produtos a preços muito parecidos com os praticados pelos hipermercados. Com a estabilidade dos preços, as compras diluídas no mês e uma sensível melhoria em suas operações, os pequenos e médios supermercados podem vir a tirar clientes dos grandes concorrentes. Nesse contexto, a qualidade dos serviços ao cliente e o ambiente de loja, poderão fazer a diferença.

Segundo ABRAS (2005), o grande problema enfrentado pelas lojas de vizinhança continua sendo o mix de produtos, pois a área de vendas restrita dificulta a ampliação das ofertas. Mesmo assim, os clientes demonstraram um índice baixo de insatisfação, com a variedade apresentada pelas lojas citadas na pesquisa, apenas 7,3% dos entrevistados, o que sugere aos empreendimentos que possuírem o mesmo perfil de clientela aqui pesquisado, a adoção de um mix para supermercado de pequeno e médio porte, que privilegie os itens da cesta básica.

Com base no resultado da pesquisa realizada, constata-se que os pequenos e médios supermercados, para se preservarem no mercado, devem adotar as seguintes estratégias:

a) efetuar uma gestão rigorosa de espaços, racionalizando a linha de produtos, realizando o gerenciamento de categorias, escolhendo o mix apropriado;

b) buscar o aumento do ticket médio de vendas, especialmente, com produtos que permitam maiores margens de lucro, já que os consumidores estão gastando em média R\$ 262,19 (duzentos e sessenta e dois reais e dezenove centavos) por mês;

c) valorizar os funcionários e estabelecer um ambiente de treinamento continuado, para que os mesmos possam executar com eficiência o modelo das cinco dimensões de serviços excelentes;

d) introduzir melhorias físicas nas lojas, tais como boa ventilação e balcões refrigerados;

e) pesquisar a relação desse formato de negócio com os fornecedores de pequeno porte, localizados na mesma região, uma vez que o pequeno fabricante não consegue colocar seu produto nas redes de grande porte;

f) estudar, de forma mais aprofundada, os conceitos e as questões que permeiam o comportamento do consumidor e os fatores de influência do processo de compras habituais e por impulso.

g) utilizar as seções de perecíveis como diferencial da loja, como uma padaria bem equipada e bem operada, um açougue bem equipado e bem operado, uma seção de frutas, legumes e verduras bem operada e uma seção de frios e laticínios com sortimento adequado e bem equipada.

Por tudo que este trabalho demonstrou, conclui-se que o processo de concentração não deverá impedir a sobrevivência de pequenas empresas varejistas, com atuação localizada, que disponham de um bom nível tecnológico e de uma adequada política de atendimento e serviços à sua clientela.

Portanto, o que as empresas menores precisam é buscar a eficiência sobre a perspectiva do consumidor, tirando proveito de estarem ao lado do cliente, o que é mais difícil para as grandes empresas.

Por fim, conclui-se que, os supermercados de médio e pequeno porte, devem buscar o conhecimento de *marketing*, a fim de ter subsídio significativo para adotar e desenvolver as ações identificadas no presente trabalho, culminando nas estratégias de diferenciação que lhes podem providenciar vantagens competitivas para garantir um crescimento sustentável.

6 REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; MC DONNELL, Edward, J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARRIZZELI, Nelson. Pequenos e médios tem salvação. **Revista Supervarejo**. São Paulo, v. 2, n. 12, p. 12-18, jan-fev 2001.
- BNDES – Banco de Desenvolvimento Econômico e Social. **Características Gerais do Varejo no Brasil**. Brasília, DF, 2002.
- _____. **Comércio varejista**. Brasília, DF, 1996.
- CHURCHILL, Gilbert A, Jr.; PETER J. Paul. **Marketing**: Criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**: Uma abordagem Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- HÜSKES, Monika; SILVEIRA, Amélia; TONTINI, Gérson. **O marketing de relacionamento e os programas de fidelização de clientes em supermercados da região Sul do Brasil**. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0170_O%20MARKETING%20%20DE%20%20RELACIONAMENTO%20EM%20SUPERMERCADOSDA%20REGIAO%20SUL%20DO%20BRASIL.pdf>. Acesso em: 10 mai 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatcart**: sistema de recuperação de informações georeferenciadas. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. 1 CD-ROM.
- KATHALIAN, Marcos. Estratégias de Nicho para Pequenas Empresas. **Revista FAE Business**, n. 08, Maio de 2004.
- KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de: Marketing research: an applied orientation. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução de Readings in the strategy process. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 3, jul/set 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v8-3-art05a.pdf>>. Acesso em: 18 mar 2006.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**: princípios da comunicação mercadológica. 6 ed. São Paulo: Papirus, 2002.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Maria Elizabeth de Pinto Braz. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SESSO FILHO, Umberto Antônio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – Universidade de São Paulo. São Paulo.

ZEITHAML, V.e A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.