



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**ESTRATEGIAS DE MARKETING: Possibilidades e limitações das micro e pequenas empresas no mercado competitivo de supermercados na cidade de Picos-PI.**

**MARKETTING STRATEGIES: possibilities and limitations of micro and small enterprises in the competitive market of supermarkets in the town of Picos-PI.**

**Gildemar Antônio da Costa**  
Graduando em Administração  
Gildemarantoniocosta2@gmail.com  
Universidade Federal do Piauí/UFPI

**Jocimar de Sousa Pacheco**  
Graduando em Administração  
jocimar-pacheco@hotmail.com  
Universidade Federal do Piauí/UFPI

**Marciel Lopes Lima**  
Professor da UFPI, Especialista, Orientador  
marciellopes@yahoo.com.br  
Universidade Federal do Piauí/UFPI



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GILDEMAR ANTÔNIO DA COSTA**  
**JOCIMAR DE SOUSA PACHECO**

**Estratégias de Marketing: Possibilidades e Limitações das Micro e Pequenas Empresas no Mercado Competitivo de Supermercados na Cidade de Picos-PI**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera as discentes como:

- Aprovados(as)**  
 **Aprovados(as) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 20 de setembro de 20 23.

*Marciel Lopes Lima*

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Marciel Lopes Lima  
Orientador

*Janayra Arruda Barroso*

\_\_\_\_\_  
Profa. Janayra Arruda Barroso  
Membro

*Maria Ilvaneý do Nascimento*

\_\_\_\_\_  
Profa. Maria Ilvaneý do Nascimento  
Membro

## Resumo

O objetivo geral do trabalho foi estudar as estratégias de marketing adotadas pelas micro e pequenas empresas no mercado competitivo de supermercados da cidade de Picos/PI. Apesar da grande capacidade empreendedora e competitiva, as pequenas e médias empresas acabam enfrentando problemas para se expandir e até permanecerem vivas, em um mercado globalizado e que se destaca pela competição entre concorrentes. Além disso, estas empresas ainda concorrem com organizações de maior porte e melhor estruturadas, como os grandes supermercados e distribuidores, caracterizados na cidade de Picos, inicialmente, pelo Grupo Carvalho, que atua como varejista e distribuidor. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, cuja coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada junto a 10 micro e pequenos supermercados da cidade de Picos/PI. Os resultados indicaram que, entre outros fatores, a localização representa um fator preponderante na atuação de um empreendimento supermercadista de pequeno porte, existindo diversas razões para justificar esta importância, principalmente quanto ao fluxo de pessoas e proximidade de residências, fatores que contribuem para a fidelização de clientes e um aspecto positivo na competição com grandes supermercados da cidade de Picos/PI.

**Palavras-chave:** Supermercado. Marketing. Varejo. Micro e pequenas empresas.

## Abstract

The overall objective of this work was to study the marketing strategies adopted by small and medium-sized enterprises in the competitive market of supermarkets in town of peaks/PI. Despite the great entrepreneurial skills and competitive small and medium-sized enterprises are facing problems to expand and to remain alive, in a globalized market and which stands out for the competition between competitors. In addition, these companies still compete with larger organizations and better structured, as the large supermarkets and distributors, characterized in the town of Picos, initially, by the Oak Group, which acts as a retailer and Distributor. This is an exploratory research of qualitative nature, whose data collection took place by means of a semi-structured interview with 10 small and medium-sized supermarkets in town of peaks/PI. The results indicated that, among other factors, the location represents a preponderant factor in the performance of a small supermarket venture, there are several reasons to justify this importance, especially with regard to the flow of people and proximity of residences, factors that contribute to customer loyalty and a positive aspect in competition with large supermarkets in town of peaks/PI.

**Keywords:** Supermarket. Marketing. Retail. Micro and small enterprises.

## **Introdução**

No Brasil, as micro e pequenas empresas são caracterizadas pela grande flexibilidade, capacidade para empreender e simplicidade nas operações, o que possibilita fácil adaptação às rápidas mudanças ambientais. Além disso, estas organizações são analisadas como portadoras de comportamento conservador e pouco agressivo num contexto mercadológico cuja competitividade crescente é a principal característica, o que inibe o seu desenvolvimento. Por isso, entende-se que, apesar da grande capacidade empreendedora e competitiva, as referidas empresas acabam enfrentando problemas para se expandir e até permanecerem vivas, num mercado globalizado e que se destaca pela competição entre concorrentes.

Quanto ao mercado varejista de pequenos e médios empreendimentos de produtos alimentícios, observa-se que os fatores anteriormente citados se tornam ainda mais graves, tendo em vista que se trata de um setor da economia muito oscilante atualmente, constituído de uma grande quantidade de concorrentes, a exemplo de distribuidores pequenos e médios supermercados, mercearias, feiras livres e verdurões. Além dos aspectos destacados, estas empresas ainda concorrem com organizações de maior porte e melhor estruturadas, como os grandes supermercados e distribuidores, caracterizados na cidade de Picos, inicialmente, pelo Grupo Carvalho, que atua como varejista e distribuidor, havendo a real possibilidade da presença de outras redes a partir da inauguração do novo Shopping Center da cidade.

O objetivo geral do trabalho foi estudar as estratégias de marketing adotadas pelas micro e pequenas empresas no mercado competitivo de supermercados da cidade de Picos/PI. De forma específica, buscou-se identificar as principais estratégias utilizadas pelos micro e pequenos supermercados da cidade de Picos; verificar as principais dificuldades enfrentadas pelos micros e pequenos supermercados para competir com os grandes empreendimentos; pesquisar os fatores favoráveis aos micros e pequenos supermercados na competição com empresas de grande porte.

A relevância da investigação está no fato de que as estratégias adotadas pelos micros e pequenos empresários do setor varejista da cidade de Picos/PI, especialmente os supermercados, passaram a ser fundamentais para sua sobrevivência diante do crescimento comercial da região, que se caracteriza pela presença de supermercados de grande porte, levando estas empresas a atuar de forma mais intensa no sentido de conquistar e manter seus clientes. Como contribuição prática para o meio acadêmico e para a sociedade em geral, destaca-se que o assunto ainda é pouco estudado e ainda não recebeu a ênfase necessária no contexto picoense.

## **1 Referencial Teórico**

### **1.1 Varejo**

A globalização e o dinamismo dos mercados exigem que o momento da venda de um produto seja considerado cada vez mais importante para as organizações, pois se trata da oportunidade em que o cliente manifesta sua vontade quanto ao preço e a qualidade de uma mercadoria. Por isso, o varejo ganhou importância e atualmente tem o reconhecimento de grandes organizações e do mercado, por ter o privilégio de ter o contato direto com o consumidor final, na cadeia de distribuição.

Segundo Gouveia *et al* (2011), a Inglaterra e os Estados Unidos foram os países nos quais se verificou o surgimento do varejo, no século XIX, a partir da criação das lojas de mercadorias gerais, ou *general stores*, cuja característica principal era a comercialização de produtos como utilidades domésticas, ferramentas, tecidos, alimentos etc. Depois, verificou-se

o início de um novo varejo, no ano de 1886, no qual as vendas ocorriam através de catálogos, que posteriormente vieram a se tornar loja de departamento.

Observa-se o surgimento das principais características do varejo atualmente existente, que são a venda em quantidades menores e a disponibilidade de vários produtos. Para Gouveia *et al* (2011), varejo significa a aquisição de produtos variados e em grande quantidade junto a fornecedores e atacadistas, destinados à venda em pequenas quantidades ao consumidor final. Considera-se também que o varejo pode representar uma atividade comercial que disponibiliza produtos e serviços de acordo com as necessidades do consumidor.

Kotler (2000) destaca que as práticas de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, são definidas como varejo. Assim, a localidade na qual os serviços ou produtos são ofertados não desvirtua o varejo, mesmo sendo em loja, na residência do comprador ou na rua. Segundo o autor, as formas pelas quais os produtos ou serviços são comercializados se incluem na definição de varejo, podendo ser venda pessoal, correio etc.

Assim, pode-se observar que a venda no varejo é aquela direcionada para o consumidor final, não importando se a negociação ocorre numa loja estabelecida fisicamente, pelo correio, pela internet ou porta a porta. O mais importante é que o comprador se propõe a utilizar o produto e não comercializá-lo.

Las Casas (2006, p. 320) apresenta um conceito em que o varejo é definido como “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”. Levy e Weitz (2000, p. 27) definem varejo como “um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Para Santos Claro *et al* (2009), uma loja de varejo é representada por uma organização possuidora de uma estrutura com capacidade para corresponder às necessidades e desejos do consumidor atual, no que diz respeito às expectativas que criam em torno dos produtos e serviços. Verifica-se a necessidade de levar em conta as vontades do comprador, sendo que, nas situações em que ocorre a indisponibilidade de um produto no instante em que o consumidor procura por ele, a venda deixa de ser realizada.

Os autores alertam para o fato de que não é importante a forma como os produtos são comercializados, nem mesmo o local onde isto ocorre, tendo em vista que o varejo significa a conclusão de toda a cadeia de distribuição, onde a interação com o consumidor final representa o elo de ligação do mercado fornecedor com o consumidor, priorizando sempre as necessidades e expectativas das partes envolvidas. Deve-se ressaltar, porém, que a apresentação de uma loja de varejo é muito importante para o consumidor, pois a mesma transmite a imagem do estabelecimento e o apelo visual aos olhos do cliente.

Dessa forma, considerando uma loja estabelecida em local definido, torna-se importante a preocupação com a apresentação do estabelecimento, no sentido de transmitir uma boa impressão e ser mais um atrativo para o consumidor adquirir o produto ofertado.

De acordo com Livato (2008), o setor varejista representa um dos mais destacados da economia mundial, tornando-se evidente sua relevância no processo de distribuição pela influência que possui sobre as preferências dos consumidores e a proximidade com os mesmos leva os varejistas a se tornarem uma fonte de informações para as indústrias sobre ponto-de-venda, tendências de produtos e preferências dos consumidores. O autor ressalta ainda que aspectos ligados a alterações nos hábitos dos clientes, como também o surgimento de novas tecnologias contribuem atualmente para a criação de formatos novos de varejos, significando que os varejistas, para levar seus produtos até os consumidores finais, dispõem de várias opções de formatos de varejo, podendo escolher a que melhor se encaixa às características de seu público alvo.

### 1.1.1 Marketing de varejo

Atualmente a função do marketing de varejo é possibilitar ao cliente vivenciar momentos inesquecíveis para que sinta em casa e guarde uma boa imagem do tempo que permaneceu na empresa. Assim, o marketing de varejo requer que os funcionários da empresa se mostrem interessados na relação com o consumidor não sendo suficiente apenas satisfazê-lo, pois os consumidores são muito mais exigentes hoje em dia.

Moser (2009) afirma que o marketing de varejo não representa uma nova vertente do marketing, mas sim a utilização da ciência do mesmo direcionada para organizações que atuam no ramo do varejo, abrangendo as características deste setor. Por isso, torna-se importante a compreensão do varejo, como forma de evidenciar sua atuação relacionada ao marketing.

Borges (2001) avalia que o varejo, especialmente o ramo de supermercados, passa por mudanças importantes relacionadas com aspectos físicos e operacionais. Isto porque, ao mesmo tempo em que o cliente se torna gradativamente mais seletivo e exigente, as organizações identificam a necessidade de buscar novas alternativas e formas de adequação às rápidas transformações do mercado, priorizando sempre a conquista e fidelização do consumidor.

O supermercado se inclui no ramo da comercialização de alimentos no varejo. Neste sentido, Kotler (2000, p. 541) define este estabelecimento como “[...] operações de autosserviço, relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”.

Dessa forma, percebe-se que a definição que trata das linhas de produtos disponíveis em supermercados tem apresentado mudanças gradativas, em função do tempo cada vez mais reduzido que as pessoas dispõem para fazer compras nesses empreendimentos. Por isso, as organizações se propõem a ofertar uma linha de produtos cada vez maior, no mesmo espaço físico, sempre buscando a satisfação dos anseios do consumidor.

### 1.1.2 O supermercado

Considerando-se os mais luxuosos e modernos, como também os pequenos e simples, pode-se observar que os supermercados representam comércios varejistas que existem em quase todos os lugares, sendo avaliados como de grande relevância para a sociedade, por disponibilizar produtos essenciais e de primeira necessidade para as pessoas e ainda pelo aquecimento que proporciona à economia do país. Evoluindo constantemente, o setor de supermercados se expandiu ao longo do tempo no Brasil, primando pela qualidade e inovação, priorizando a proximidade com o consumidor e o crescimento econômico do setor.

Para Santos Claro et al (2009), em nível mundial o varejo de alimentos se apresenta definido em diferenciadas espécies de lojas, supermercados e hipermercados. Quanto aos supermercados, estes se apresentam caracterizados por comercializar prioritariamente alimentos frescos, como também artigos de higiene e limpeza, destacando-se em seu movimento o alto giro das mercadorias e a baixa margem de lucratividade. Além disso, procuram manter os preços em níveis competitivos, evidenciando o conceito de autosserviço, atuando com uma quantidade mínima de dois cheque-outs e geralmente com área aproximada de 350m<sup>2</sup>.

Observa-se que os supermercados apresentam características definidas voltadas para o atendimento de grande quantidade de pessoas e comercializando produtos no varejo, como

alimentos, higiene e limpeza, destacando sempre os preços competitivos, como forma de atrair mais consumidores.

Já os hipermercados, segundo Saab e Gimenez (2000), apresentam como característica principal a comercialização de alimentos, eletrodomésticos, artigos para o lar, roupas e artigos de higiene e limpeza. A exemplo dos supermercados, trabalham com alto giro nas mercadorias e baixa margem de lucratividade, além de destacar a utilização do autosserviço. Seu diferencial maior está no espaço físico, que utiliza área superior a 5.000m<sup>2</sup>.

Segundo Livato (2008), nas últimas décadas, os empreendimentos supermercadistas de grande porte vêm adotando estratégias voltadas para aumentar sua participação no mercado brasileiro através da compra de grandes redes atacadistas.

O início desse processo ocorreu em dezembro de 2005 com a aquisição do Maxxi Atacado pelo grupo americano Wal-Mart. Em abril de 2007, o grupo francês Carrefour adquiriu a rede de atacado Atacadão. Em novembro de 2007, o grupo Pão de Açúcar anunciou a aquisição de 60% do capital da rede de atacado Assai. Essas aquisições representam ganhos de escala e conseqüentemente, mais rentabilidade para um setor que trabalha com margens pequenas. As estratégias adotadas pelas grandes redes têm provocado impactos no setor supermercadista brasileiro, podendo colocar em risco a permanência das pequenas redes no mercado (LIVATO, 2008, p. 38).

Mesmo assim, ACNielsen (2006, p.104), em estudo sobre o tema, revela que as grandes redes de varejo no Brasil atualmente perdem importância na preferência do consumidor, em comparação com varejistas de pequeno porte. O referido estudo mostra que as margens de participação das pequenas empresas nos canais de varejo passaram de 71% em 2002 para 76% em 2005, enquanto a participação das grandes redes sofreu uma redução, passando de 29% em 2002 para 24% em 2005. Vendo este crescimento como oportunidade, muitos donos de supermercados de pequeno porte buscam implementar estratégias voltadas para assegurar o melhor atendimento a esses consumidores, por meio da oferta de produtos de qualidade e preços competitivos, em sintonia com as práticas adotadas pelas grandes redes.

Hilário (2007, p.132) ressalta que:

As redes nacionais de grande e médio porte apresentam desempenhos mais significativos do que os vistos entre os líderes do mercado, sem contar que as lojas de vizinhança, ou supermercados tradicionais, de pequenos empresários, em alguns casos associados a centrais de negócios, apresentam excelentes vendas.

Sendo assim, pode-se notar que o crescimento que se observa nos pequenos supermercadistas tem como meta adquirir novas vantagens, como a modernização tecnológica, acesso a bancos etc, podendo se fortalecer e realizar negociações mais vantajosas com os fornecedores, adquirindo os produtos em melhores condições. Trata-se de uma estratégia capaz de assegurar aos supermercados de menor porte a sobrevivência no mercado globalizado, inclusive porque as grandes redes possuem grandes dificuldades para atuar nos mercados onde se localizam os pequenos supermercados, geralmente os bairros afastados dos grandes centros.

### **1.1.3 Estratégia de mix de produtos e serviços**

As estratégias de mix de produtos dizem respeito ao sortimento de mercadorias que o supermercado oferece aos seus clientes e, necessariamente, deve guardar perfeita sintonia com

as expectativas de compra do segmento que a empresa pretende conquistar. Esta é uma decisão do supermercadista.

Segundo Borges (2001), não é fato novo a presença do açougue, da panificadora e de verduras e legumes nas seções de supermercados, atuando como atrativos para as unidades de venda. No intuito de adquirir o pão quente o consumidor percorre toda a área de vendas, o que o leva a comprar outros produtos que estão disponíveis nas prateleiras.

Porém, o autor ressalta que, se até pouco tempo atrás os supermercados priorizavam a oferta de produtos de conveniência, de alto giro e resultado rápido, no momento atual eles sentem a necessidade de ampliar a quantidade de itens, em função da variedade disponível de produtos tecnológicos, além de ter que levar em conta a necessidade de prestar serviços de qualidade ao cliente na oportunidade da venda do produto, como atendimento e entrega. Dessa forma, a variedade de itens disponíveis faz surgir novas oportunidades de negócios para a empresa, mas também representa um desafio por causa da enorme quantidade de linhas de produto e marcas, que podem gerar dúvidas no consumidor.

Analisando o supermercado como uma empresa de varejo, Churchill e Peter (2000, p. 424) destacam que as decisões de produto estão relacionadas “ao sortimento de mercadorias a serem oferecidas. Um grande sortimento inclui muitos tipos diferentes de produtos”. No mesmo sentido, Kotler e Keller (2006, p. 374) consideram que o “sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com a expectativa de compra do mercado-alvo. O varejista precisa decidir sobre a amplitude e a profundidade desse sortimento”.

No setor de varejo, as decisões de marketing e a escolha do mix de produtos estão relacionadas aos resultados mercadológicos que a organização busca alcançar. Nesse sentido, Parente (2000, p. 183) afirma que:

As decisões sobre o mix de produtos consistem em uma das decisões mais fundamentais para uma empresa varejista. Obter mercadorias que satisfaçam suas necessidades é a motivação principal dos consumidores quando compram produtos nas lojas. De todas as variáveis do mix varejista, o composto de produtos é a mais importante variável quando se classificam e definem os diferentes tipos de varejistas. Cada ramo ou setor varejista é determinado pela composição de produtos que a loja oferece.

Diante disso, percebe-se que os consumidores nos dias de hoje exigem bastante quanto à qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas empresas do setor de varejo e, neste ponto, destaca-se que aquelas que não mantiverem um padrão de qualidade adequado tendem a ser menos competitivas no mercado.

Sobre o assunto, Cobra (2006, p. 188) afirma que:

Diferenciar um produto no mercado pode ser a chave do sucesso em mercados competitivos. Pois a concorrência é o fator que mais atrapalha a atuação de uma empresa. Diferenciar produtos e serviços permite à empresa formular ações que inibam a força dos competidores em um dado mercado.

Observa-se que a diferenciação de um produto representa um aspecto fundamental para o varejista, tendo em vista que seu mercado é muito competitivo. Cobra (2006) avalia que muitas empresas alcançam o diferencial competitivo por meio de sofisticação, exclusividade dos produtos, variedade de tamanho, estilo, qualidade, garantias, opções, enquanto outras dão prioridade a uma linha de produtos mais barata. De qualquer forma, no posicionamento da organização no mercado verifica-se a necessidade de avaliar dois fatores considerados imprescindíveis, que são os consumidores e a concorrência. Quanto aos primeiros, devem-se levar em conta os segmentos alvo e identificar suas preferências e

expectativas. Em relação à concorrência, devem ser identificadas as principais empresas do ramo, como avaliados seus pontos fortes e fracos.

Para Borges (2001), várias empresas do ramo de supermercado tomam as decisões para o mix de produtos levando em conta o que a concorrência oferece, sem qualquer preocupação em evidenciar uma categoria ou determinado produto. Outros se deixam levar pela maioria dos lançamentos que surgem. Diante disso, estudiosos do tema asseguram que a melhor opção, principalmente para pequenas e médias empresas que buscam sua permanência no mercado, é dar prioridade à gestão estratégica da linha de produtos.

#### **1.1.4 Estratégia de política de preços**

Nas empresas supermercadistas, a definição dos preços dos produtos devem levar em conta o sortimento de produtos, a concorrência e os consumidores. Existem várias estratégias que os empresários podem utilizar para definir os preços e se posicionar no mercado.

De acordo com Borges (2001), no Brasil, o planejamento que determina as políticas de preço nos supermercados se baseia prioritariamente nas práticas dos concorrentes diretos e indiretos, nos custos variáveis e fixos, como também na política econômica do Banco Central.

Neste contexto, as decisões que tratam da política de preços, necessariamente têm relação direta com a determinação do mix de produtos, porque quando este apresenta maior qualidade exige preços mais altos, dependendo do grau de sofisticação. Por outro lado, quando se trata de um mix mais voltado para a alta rotatividade requer a fixação de preços mais baixos. A iniciativa de uma empresa supermercadista no sentido de apresentar um diferencial mercadológico e serviços especiais traz como consequência a procura por um consumidor mais seletivo, a preços compatíveis com os produtos e serviços oferecidos.

Segundo Cobra (2006), existem vários fatores relacionados de maneira direta e indireta ao setor varejista, sendo que o preço representa um dos mais importante e imprescindível para determinar o nível de vendas, como também para conquistar e manter clientes. Além disso, as questões relacionadas ao preço recebem influência da concorrência, pois quanto mais e mais atuantes forem os concorrentes, mais significativa será a determinação dos preços em uma empresa.

Para Sandhusen (2000), o fator mais importante para que a empresa supermercadista assegure a sua lucratividade está na forma de comprar, pois é fundamental para a fixação dos preços das mercadorias. Assim, a criatividade é um aspecto preponderante neste campo, pois as políticas de preços devem ser inteligentes e capazes de apresentar preços baixos em determinados produtos, como forma de atrair os clientes para a compra de produtos com preços mais elevados. Além disso, é possível a oferta inicial de produtos com preços mais altos, como forma de atingir um volume percentual de vendas, para depois promover uma oferta com a redução dos mesmos.

Diante disso, entende-se que, num mercado caracterizado pela globalização e pela estabilização da economia, a fixação de preços competitivos, as práticas de promoções criativas, como também o uso de materiais de divulgação conforme o mix de produtos e o canal de comunicação utilizado são fatores determinantes na elaboração de um planejamento para aquecer as vendas de uma empresa supermercadista, pois, levando em conta tratar-se de setor altamente concorrido, que apresenta um consumidor bastante conhecedor do valor dos produtos, a ferramenta de marketing que mais tem sido utilizada é a política de preços.

#### **1.1.5 Estratégia de localização**

Segundo Gouveia *et al* (2011), as empresas do varejo têm na localização a sua principal arma para atrair novos consumidores, mesmo que o investimento para construir ou alugar espaços físicos seja muito alto, sendo uma decisão fundamental a ser tomada pela administração. Parente (2000, p. 325) afirma que “diferente de outras variáveis do composto varejista (tais como preço, mix de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços), que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada”.

A esse respeito, Churchill e Peter (2000, p. 428) destacam que:

Uma localização desejável é aquela que atrairá consumidores interessados nos tipos de produtos que estão sendo oferecidos. Dessa forma, para produtos de venda rápida, os varejistas, muitas vezes procuram pontos convenientes, de fácil acesso. Para artigos especializados, por outro lado, uma localização conveniente geralmente é menos importante do que o leque de mercadorias. Quando o fundamental são os preços baixos, os varejistas geralmente escolhem locais mais remotos a fim de reduzir seus custos de construção ou de aluguel.

Borges (2001) comenta que o obstáculo inicial de um empreendedor ao optar pela criação de um supermercado é a escolha do local em que o novo negócio irá funcionar. Segundo Kotler (2000), os três fatores determinantes do sucesso de um empreendimento varejista são “localização, localização e localização”. Assim, considera-se importante que a escolha da localização de uma empresa deve ser feita com base na análise feita por organizações especializadas em localização, por meio de um diagnóstico de viabilidade de mercado. 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.

### **1.1.6 Estratégia de comunicação**

No entendimento de Gouveia *et al* (2011), grande parte dos empreendimentos do setor de varejo utilizam instrumentos de promoção no sentido de alcançar os consumidores, como relações públicas, promoções, venda pessoal etc. Usam vários meios de comunicação para atingir esse objetivo, reforçando com mala direta e cartas. No caso da venda pessoal observa-se a necessidade de realização de um programa de treinamento criterioso, para os funcionários possam obter êxito no processo de vendas.

Nesse sentido, Borges (2001) avalia que o empresário do ramo de supermercado dispõe de vários instrumentos de comunicação e formas para promover as vendas, que são eficazes na conquista de novos clientes e influência na decisão de compra do consumidor. Destaca-se que os grandes empreendimentos do ramo de supermercados geralmente promovem campanhas publicitárias de maior abrangência, planejando com antecedência, utilizando comunicação de massa. Na maioria das vezes, essas organizações promovem a divulgação de seus produtos como oferta, em busca de conquistar maior número de clientes. Os supermercadistas de menor porte buscam meios mais simples e menos dispendiosos, a exemplo de carro de som, volantes, folhetos encartes etc.

Sendo assim, pode-se afirmar que as estratégias de comunicação elaboradas pelas empresas do ramo de supermercados levam em conta a interligação de várias mídias e públicos envolvidos no processo, a exemplo de prestadores de serviços, funcionários do atendimento, fornecedores, gerência e consumidor final.

### **1.1.7 Layout e arranjo físico**

O *layout* de um estabelecimento varejista é fundamental para atrair novos clientes e proporcionar bem estar àqueles que já frequentam a loja. O aproveitamento do espaço físico disponível de maneira adequada e conveniente contribui para que a empresa passe uma boa imagem para os consumidores.

Segundo Churchill e Peter (2000), quando se trata da imagem de um ponto de venda, deve-se levar em conta tudo que os consumidores idealizam a respeito de uma loja varejista, pois, no intuito de gerar uma imagem positiva o empresário deve criar uma atmosfera que transmita exclusividade, envolvendo arquitetura, *layout*, iluminação, ruído, sortimento, produtos e preços, fatores que contribuem para atrair clientes, fazendo com que fiquem mais tempo em seu interior.

Parente (2000, p. 293) afirma que “as decisões sobre um layout e a apresentação devem ter como objetivo alcançar uma maior produtividade do espaço da loja”. Para Las Casas (2006, p. 173) *layout* são “as partes essenciais ou elementos que auxiliam a loja para uma produtividade máxima”.

Além do ganho de espaço físico gerado em função da melhor distribuição das mercadorias, observa-se também a intenção de obter maior produtividade, envolvendo um ambiente agradável e atrativo para o consumidor, como forma de fazê-lo retornar.

Segundo Spohn e Allen (1997, *apud* MOSER, 2009, p. 41) layout é o “arranjo interior da mercadoria das lojas, móveis e equipamentos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mal reduzido para o varejista”. E por sua vez Blessa (2003, p. 54) um layout de loja é “uma planta baixa com a localização dos equipamentos (gôndolas, *check outs*, seções, etc.) necessários para o planejamento de seu bom funcionamento e circulação de público”.

Kotler e Keller (2006, p. 510) ressaltam que “toda loja tem um layout físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja apropriado ao mercado-alvo e que atraia clientes, favorecendo as compras”.

Dessa forma, entende-se que, para a identificação do *layout* adequado para determinado ponto de venda, torna-se necessário fazer uma avaliação do mercado em que se insere e a imagem que a empresa deseja transmitir aos seus clientes, pois um *layout* bem construído certamente contribui para o conforto do cliente e para melhorar as vendas.

## 2 Metodologia

A pesquisa está caracterizada como exploratória, de natureza qualitativa. Gil (1995) afirma que os estudos exploratórios procuram esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias, evidenciando a formulação de problemas mais definidos ou hipóteses passíveis de novas pesquisas. Quanto à abordagem qualitativa, esta se revela por meio de dados que não se expressam através de números ou técnicas de estatística e os números têm menor significado na análise da pesquisa. Na pesquisa qualitativa, segundo Gil (1995), o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Para a realização da investigação foram selecionados aleatoriamente 10 supermercados de pequeno e médio porte da cidade de Picos. Trata-se, portanto, de uma amostra intencional que, segundo Gil (1995, p. 96), é aquela “em que os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa”. Nas empresas participantes a abordagem foi realizada junto ao proprietário ou principal dirigente.

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada. Esta, de acordo com Lakatos e Marconi (2002), possibilita ao investigador preparar com antecedência um roteiro dos assuntos a serem abordados com o entrevistado. Dessa forma, o

pesquisador pode, no momento da entrevista, introduzir questões que sejam necessárias para uma boa conversação sobre o objeto investigado.

Para análise dos dados coletados utilizou-se o método da análise de conteúdo levando-se em conta a afirmação de Bardin (2004), no sentido de que, mesmo sendo bastante utilizada em pesquisas com abordagem quantitativa, a análise de conteúdo é um dos métodos mais comuns dentre aqueles utilizados no tratamento de dados de pesquisas qualitativas. Dessa forma, a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por objetivo, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a “inferência” de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

### 3 Análise dos resultados

A cidade de Picos fica situada na região centro-sul do Piauí e distante 320Km da capital Teresina. É considerada a cidade mais desenvolvida economicamente da região. Essa característica aliada a seu posicionamento geográfico lhe confere a condição de polo comercial efervescente no Piauí, especialmente de combustíveis e mel, sendo uma das maiores produtoras do país.

Na pesquisa realizada, a coleta de dados foi realizada junto ao proprietário ou principal dirigente da empresa. Destes, observou-se que 20% possuem o primeiro grau completo, 10% possuem nível superior e 70% possuem o segundo grau completo. Quanto ao tempo de existência do empreendimento, verificou-se que 20% apresentam até 5 anos de existência, 30% até 10 anos de existência e 50% entre 15 e 20 anos de existência.

Durante a realização da entrevista, procurou-se saber, no entendimento do participante, qual a principal razão que faz com que os consumidores frequentem o seu supermercado e não os outros maiores da cidade. As principais respostas foram as transcritas abaixo:

Na maioria das vezes, os maiores são maiores apenas em espaço físico. O mix (conjunto de mercadorias oferecidas) é muito parecido. O pequeno organizado deve investir em: localização, qualidade dos produtos, qualidade atendimento, facilidade de circulação (espaço entre as prateleiras), agilidade dos caixas, entre outros (ENTREVISTADO 1).

Por ter de tudo e por ser mais próximo e ter bons preços (ENTREVISTADO 2)

O bom atendimento, preço competitivo, a localização, a entrega em domicílio, atendimento por telefone, a forma de se relacionar com o cliente, sempre tratando-o bem (ENTREVISTADO 6).

Atendimento, trabalhar com as melhores marcas, localização, relação cliente mais equipe (ENTREVISTADO 8).

A localização, os preços baixos, por ser localizado em uma avenida central (ENTREVISTADO 9).

Temos em nossa empresa o sistema da CEF (CAIXA AQUI) e o terminal do Banco do Brasil. Esses serviços bancários são grandes atrativos, pois os maiores supermercados da cidade não oferecem a seus clientes, além também da boa qualidade das mercadorias, seguidas de preços acessíveis e de um atendimento personalizado (ENTREVISTADO 10).

As informações indicam que os respondentes possuem estratégias definidas para a competição com os grandes supermercados que atuam na cidade de Picos e utilizam os serviços adicionais, como atendimento por telefone e entrega em domicílio, por exemplo, como meios para conquistar e fidelizar os clientes. Percebe-se, porém, que a estratégia de localização, a proximidade com o consumidor é comum a todos os entrevistados, revelando ser esta uma das principais formas utilizadas por supermercados de pequeno porte para manter os clientes. Nesse sentido, segundo Kotler e Armstrong (2007), os varejistas destacam três aspectos principais para o êxito das vendas no varejo: localização, localização e localização. Isto porque é fundamental que os varejistas selecionem lugares de acesso facilitado para os clientes e em áreas que sejam compatíveis com o posicionamento de seu comércio.

Em seguida, procurou-se saber dos entrevistados, em sua opinião, quais fatores são importantes para ampliar as possibilidades da empresa no mercado e porque. As respostas obtidas foram:

Tratar o cliente com distinção e ter o cuidado de anunciar somente aquelas vantagens que realmente tem a oferecer (ENTREVISTADO 1).

O bom atendimento, ser sempre pontual na hora de abrir o comércio, procurar ter à disposição sempre a variedade de produtos que o cliente necessita (ENTREVISTADO 3).

A maneira de tratar o cliente, porque o cliente está sempre esperando ser bem atendido (ENTREVISTADO 4).

O bom relacionamento com os clientes, atendimento diferenciado, produtos de boa qualidade e forma de pagamento (ENTREVISTADO 6).

Um bom atendimento, a localização, ter produtos de boa qualidade e de preferência dos clientes, porque isso traz sempre o cliente de volta (ENTREVISTADO 7).

Um bom atendimento, facilidade de pagamento, variedade de mercadorias com qualidade, preços acessíveis, porque o cliente fica mais satisfeito (ENTREVISTADO 10).

Portanto, pode-se evidenciar que as estratégias adotadas pelos pequenos supermercados para ampliar suas possibilidades no mercado picoinense são variadas, destacando-se, no entanto, a prioridade comum a todos os empreendimentos participantes da pesquisa no sentido de prestar o melhor atendimento possível, como um fator indispensável para a crescer no mercado. Assim, vale ressaltar que os supermercados de pequeno porte devem estar conscientes de que dispõem de uma arma fortíssima na competição com grandes empreendimentos da espécie, que é a proximidade e a facilidade de identificar as necessidades do consumidor, por isso têm a possibilidade de aproveitar melhor as oportunidades que surgem, podendo oferecer produtos adequados ao seu público. Sobre o assunto, Nakamura (1997) afirma que a melhor forma de implementar esta estratégia é praticando a venda pessoal voltada para a identificação das necessidades do cliente, colocando à disposição uma variedade de produtos e serviços adequados, no momento certo. O alcance desse objetivo traz como resultado a satisfação do consumidor, possibilitando o estabelecimento de uma relação de longo prazo entre cliente e varejista, o que aumenta a possibilidade de crescimento da empresa no mercado.

Os respondentes foram questionados se os preços praticados em sua empresa correspondem às expectativas de seus clientes e porque. Foram obtidas as seguintes respostas:

Supermercados trabalham em média com quinze mil itens, logo, nenhum supermercado é líder de preço em tudo. Nos produtos de alto giro os preços são nivelados. Sendo assim, sacrificando parte dos lucros na linha de alto giro, é

possível gerar um bom fluxo de clientes, promovendo assim a venda dos demais produtos onde a margem de lucro é bem satisfatória (ENTREVISTADO 1).

Sim, porque são preços bem competitivos, à altura de satisfazer as necessidades do cliente (ENTREVISTADO 3).

Sim, porque procuramos sempre estar atentos aos preços dos concorrentes (ENTREVISTADO 6).

Sim, acredito, pois o preço final na maioria dos segmentos já está na mente do consumidor. Ex: 1 kg de açúcar já se sabe o custo por cada, independente de qual o supermercado adquirido, às vezes há a diferença de apenas centavos (ENTREVISTADO 8).

Com certeza, pois buscamos sempre fornecedores que possam nos oferecer uma boa qualidade nas mercadorias, com preços acessíveis, para que assim possamos responder para nossos clientes preços que fazem o diferencial, deixando-os satisfeitos (ENTREVISTADO 10)

Como se percebe, os supermercados pesquisados utilizam diferentes estratégias em suas políticas de preços, como a redução do preço de alguns produtos sendo compensada pela manutenção dos preços de outros, acompanhamento dos preços praticados pela concorrência e a negociação com fornecedores. Estas são alternativas viáveis para manter a competitividade diante dos grandes supermercados existentes na praça que, aliadas a outras iniciativas, asseguram a sobrevivência dos pequenos empreendimentos.

A esse respeito, Cobra (2006), afirma que existem vários fatores relacionados de maneira direta e indireta ao setor varejista, sendo que o preço representa um dos mais importantes e imprescindíveis para determinar o nível de vendas, como também para conquistar e manter clientes. Além disso, as questões relacionadas ao preço recebem influência da concorrência, pois quanto mais e mais atuantes forem os concorrentes, mais significativa será a determinação dos preços em uma empresa. Complementando, Sandhussen (2000) considera que o fator mais importante para que a empresa supermercadista assegure a sua lucratividade está na forma de comprar, pois é fundamental para a fixação dos preços das mercadorias. Assim, a criatividade é um aspecto preponderante neste campo, pois as políticas de preços devem ser inteligentes e capazes de apresentar preços baixos em determinados produtos, como forma de atrair os clientes para a compra de produtos com preços mais elevados. Além disso, é possível a oferta inicial de produtos com preços mais altos, como forma de atingir um volume percentual de vendas, para depois promover uma oferta com a redução dos mesmos.

Na continuação da entrevista, procurou-se saber dos entrevistados qual o principal fator que contribui para que o supermercado se mantenha competitivo no mercado. As respostas apresentadas foram:

Na verdade são vários fatores. Todos úteis: 1 – conhecimento dos hábitos do nosso público-alvo (clientes). Isto nos permite correta definição do mix (linha de produtos); 2 – Equipe adequadamente treinada; 3 – atrativos que nos difere da concorrência. Exemplo: temos dois pontos de atendimento bancário dentro da loja (Banco do Brasil e CEF), lanchonete, funcionários que auxiliam no atendimento bancário, segurança particular para proteção da loja e seus clientes, atenção especial a deficientes, idosos e gestantes, entre outros fatores (ENTREVISTADO 1).

Ser próximos das residências e ter bons preços e de tudo um pouco (ENTREVISTADO 2).

O preço baixo, a localização e o atendimento de boa qualidade (ENTREVISTADO 4).

O preço e a qualidade no atendimento (ENTREVISTADO 5).

O atendimento (ENTREVISTADO 8).

Preço, atendimento, boa localização, facilidades e variedade de mercadorias, além de oferecer serviços bancários (CEF e BB) (ENTREVISTADO 10).

As respostas obtidas permitem ressaltar que, para sobreviver no mercado competitivo de supermercados da cidade de Picos, alguns empreendimentos consideram indispensável um conjunto de fatores que, juntos, levam a resultados satisfatórios, como a conquista e manutenção de clientes. Outros evidenciam o atendimento, de forma prioritária, como o fator preponderante para sobreviver à competitividade do mercado, sendo o cliente a principal meta.

A propósito, Parente (2000) destaca que o pequeno supermercado necessita considerar, de forma prioritária, a obtenção da preferência dos clientes e o crescimento da imagem da empresa, estimulando as ações na área de vendas e no relacionamento com o consumidor, não se limitando a planejar a loja voltando-se apenas a apresentação interna e externa. Layout e distribuição dos produtos. Segundo o autor, as iniciativas que envolvem o composto varejista devem espelhar um conjunto harmônico e integrado às outras decisões de natureza administrativa ligadas ao produto, preço, promoção, pessoal e localização.

Procurou-se saber dos entrevistados com que frequência são realizadas promoções no supermercado. As respostas foram as seguintes:

Continuadamente, com maior incremento nos dois últimos meses do ano. Nessa época, as pessoas estão mais propensas a gastar, devido ao 13º salário, natal, réveillon etc. (ENTREVISTADO 1)

Sempre em datas comemorativas (ENTREVISTADO 3).

Sempre nos finais de ano (ENTREVISTADO 6)

Semanalmente, ou em datas especiais, como dia das mães, natal, dia dos pais etc. (ENTREVISTADO 8)

Semanalmente, fazemos promoções para atrair e satisfazer nossos clientes (ENTREVISTADO 10)

As respostas indicam que as estratégias promocionais dos empreendimentos pesquisados são relacionadas com data especiais e culturalmente importantes para o consumidor. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de comunicação importante utilizada pelos supermercados de pequeno porte da cidade de Picos/PI para atrair e manter seus clientes. Segundo Furuta (2002, p. 51) ) “promoção é um recurso essencial dominado pelo varejista que busca a comunicação com o consumidor. Promoção envolve propaganda, promoções de vendas e informativos publicitários voltados para o cliente”.

Procurou-se saber ainda, na opinião dos entrevistados, o que pode melhorar em seu empreendimento para que sua participação no mercado aumente. As respostas apresentadas foram:

Para garantir sua participação no mercado uma empresa precisa de evolução constante. O tipo de ação desenvolvida é variável. É o mercado quem dita o tipo de

ação. Porém, o administrador precisa ter uma visão de que as vendas terão que ser necessariamente crescentes, pois o número de consumidores é crescente. E tem também os novos clientes conquistados pelas ações desenvolvidas (promoções, boa prestação de serviços, propaganda, patrocínios etc.) (ENTREVISTADO 1).

O espaço físico e estar evoluindo de acordo com as tendências do mercado (ENTREVISTADO 2).

Sempre procurar manter a qualidade, quer no atendimento, quanto nos produtos e nos preços (ENTREVISTADO 3).

Trabalhar com cartão de crédito, adquirir um caixa do banco dentro da loja e melhorar o espaço físico, com climatização do ambiente, para que o cliente se sinta bem à vontade (ENTREVISTADO 4).

Aumento do espaço físico para que possa vir a aumentar a variedade de produtos (ENTREVISTADO 5).

Talvez uma ampliação no espaço físico, procurar fazer propaganda para que possa atrair maior número de clientes (ENTREVISTADO 6).

A conquista de mais clientes que venham a aumentar o fluxo de vendas e também um espaço físico mais amplo (ENTREVISTADO 9).

Segundo as respostas obtidas, as empresas pesquisadas demonstram a preocupação em manter o estágio em que se encontram atualmente, mas também evoluir em vários aspectos, inclusive quanto à variedade de produtos e serviços, como forma de atrair mais e manter os clientes atuais. Além disso, percebe-se claramente a intenção de ampliar o espaço físico, o que proporcionaria o aumento de sua capacidade em vários aspectos, principalmente quanto à disposição dos produtos dentro da loja e conforto para o cliente durante a compra. Segundo Churchill e Peter (2000), quando se trata da imagem de um ponto de venda, deve-se levar em conta tudo que os consumidores idealizam a respeito de uma loja varejista, pois, no intuito de gerar uma imagem positiva o empresário deve criar uma atmosfera que transmita exclusividade, envolvendo arquitetura, layout, iluminação, ruído, sortimento, produtos e preços, fatores que contribuem para atrair clientes, fazendo com que fiquem mais tempo em seu interior.

Os respondentes foram questionados sobre quais as principais dificuldades encontradas para competir com os grandes supermercados. Foram das as respostas a seguir descritas:

O grande poder de compra deles faz com que consigam menor preço na compra. Para acompanhá-los, o pequeno terá que sacrificar muito de sua margem de lucro (ENTREVISTADO 1)

A falta de espaço, a falta de capital, pois os grandes podem barganhar preços pro comprar em grande quantidade, enquanto os pequenos não têm (ENTREVISTADO 2).

Poder de compra menor do que os grandes, pois os pequenos não têm poder de compra de grandes quantidades de produtos, enquanto os grandes têm (ENTREVISTADO 3).

A falta de capital para maior investimento (ENTREVISTADO 9)

O grande poder de compra dos grandes, que faz com que os mesmos consigam um menor preço comprando em grande quantidade, onde os pequenos não têm como

barganhar preços, pois não podem comprar em grandes quantidades (ENTREVISTADO 10).

Portanto, pode-se inferir que a maior dificuldade enfrentada pelos pequenos supermercados, comum a todos os pesquisados, é a falta de condições de negociar com fornecedores em condições vantajosas quanto ao preço das mercadorias, cuja maior vantagem dos grandes empreendimentos é a quantidade comprada, que permite negociar em preços menores. Este aspecto possibilita a oferta dos produtos a preços mais baixos aos consumidores, mantendo as margens de lucratividade regulares para a atividade. Para competir em tais condições, os supermercados de menor porte sacrificam suas margens de lucro e procuram oferecer serviços adicionais que os diferenciem da concorrência, como atendimento por telefone e entrega em domicílio.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre quais os fatores favoráveis aos pequenos e médios supermercados na competição com as empresas de grande porte. As respostas obtidas foram:

O pequeno e médio tem como oferecer serviços que os grandes não disponibilizam. Exemplo: atendimento personalizado, interação entre o proprietário e os clientes, tolerância nos prazos sem cobrar juros, atendimento em horário extraordinário, quando o cliente necessita, entrega de feiras em domicílio, muitas vezes levando junto o dono da feira (ENTREVISTADO 1).

O contato direto entre proprietário e cliente, o número reduzido de funcionários, o que facilita a comunicação dentro da empresa (ENTREVISTADO 3).

A presença do dono do estabelecimento sempre em contato com o cliente, o número de funcionários pequeno, que faz com que facilite a organização da empresa (ENTREVISTADO 4).

Seria a presença dos proprietários à frente do comércio, sempre em contato com o cliente, e também uma boa comunicação entre proprietário, colaboradores e clientes, e também a venda na promissória ou vales (ENTREVISTADO 5).

A vantagem da empresa de pequeno porte é que se tem controle de todos os clientes, controle esse no sentido de poder conhecer cada um de maneira individual, ou seja, ter um relacionamento mais direto, não deixando os nossos clientes serem mais um, e sim um cliente único (ENTREVISTADO 10).

Apesar das desvantagens existentes em relação aos grandes supermercados, os pequenos empreendimentos do ramo apresentam vantagens únicas, conforme as respostas obtidas, as quais são mais difíceis de serem alcançadas pelos primeiros. As empresas pesquisadas apostam na relação direta com o consumidor, inclusive com a participação dos proprietários, vendo nisto uma forma de estreitar o relacionamento com eles, atraindo-os e fidelizando-os. Estas ações se tornam viáveis em função da proximidade com a residência e do contato frequente entre cliente e empresa.

#### **4 Considerações Finais**

As estratégias de negócios desenvolvidas por empresas supermercadistas de grande porte estão voltadas para uma extensa linha de produtos, superpromoções e preços reduzidos para o consumidor. Por outro lado, os supermercados de pequeno e médio portes, tendo um baixo poder de barganha junto a fornecedores e espaço de vendas reduzido, centralizam sua atenção no valor da localização, no atendimento excelente e num aspecto físico confortável para seus clientes.

Na pesquisa realizada foi possível evidenciar que as empresas pesquisadas possuem estratégias definidas para a competição com os grandes supermercados que atuam na cidade de Picos e utilizam os serviços adicionais, como atendimento por telefone e entrega em domicílio, por exemplo, como meios para conquistar e fidelizar os clientes. Percebe-se, porém, que a estratégia de localização, a proximidade com o consumidor é comum a todos os entrevistados, revelando ser esta uma das principais formas utilizadas por supermercados de pequeno porte para manter os clientes. A localização representa um fator preponderante na atuação de um empreendimento supermercadista de pequeno porte, existindo diversas razões para justificar esta importância, principalmente quanto ao fluxo de pessoas e proximidade de residências, fatores que contribuem para a fidelização de clientes e um aspecto positivo na competição com grandes supermercados da cidade de Picos/PI.

Observou-se também que os supermercados pesquisados utilizam diferentes estratégias em suas políticas de preços, como a redução do preço de alguns produtos sendo compensada pela manutenção dos preços de outros, acompanhamento dos preços praticados pela concorrência e a negociação com fornecedores. Estas são alternativas viáveis para manter a competitividade diante dos grandes supermercados existentes na praça que, aliadas a outras iniciativas, asseguram a sobrevivência dos pequenos empreendimentos.

A investigação permitiu destacar que as estratégias promocionais dos empreendimentos pesquisados são relacionadas com data especiais e culturalmente importantes para o consumidor. Trata-se, portanto, de um ferramenta de comunicação importante utilizada pelos supermercados de pequeno porte da cidade de Picos/PI para atrair e manter seus clientes.

A maior dificuldade enfrentada pelos pequenos supermercados, comum a todos os pesquisados, é a falta de condições de negociar com fornecedores em condições vantajosas quanto ao preço das mercadorias, cuja maior vantagem dos grandes empreendimentos é a quantidade comprada, que permite negociar em preços menores. Este aspecto possibilita a oferta dos produtos a preços mais baixos aos consumidores, mantendo as margens de lucratividade regulares para a atividade. Para competir em tais condições, os supermercados de menor porte sacrificam suas margens de lucro e procuram oferecer serviços adicionais que os diferenciem da concorrência, como atendimento por telefone e entrega em domicílio.

Por fim, verificou-se que os pequenos empreendimentos do ramo apresentam vantagens únicas, as quais são mais difíceis de serem alcançadas pelos grandes supermercados. As empresas pesquisadas apostam na relação direta com o consumidor, inclusive com a participação dos proprietários, vendo nisto uma forma de estreitar o relacionamento com eles, atraindo-os e fidelizando-os, o que certamente amplia seu leque de possibilidades de crescimento e consolidação no mercado. Estas ações se tornam viáveis em função da proximidade com a residência e do contato frequente entre cliente e empresa.

### **Referências Bibliográficas**

ACNIELSEN, “Pequenos grandes negócios de Norte a Sul”. IN: **Revista SuperHiper** nº 368, p.104, set/2006, São Paulo: Ed. ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Portugal: Edições 70, 2004.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BORGES, Admir R. **Marketing de Varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, UFSC, 2001.

CHURCHILL, Gilberto A.; PETER JUNIOR, Paul. **Marketing: Criando Valor Para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2006.

FURUTA, Érika Cristina. **Razões da escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo-USP. 2002. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_ErikaFuruta%20.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_ErikaFuruta%20.pdf)> Acesso em: 24 ago. 2013.

GIL, C. A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOUVEIA, Fágner Sousa. *Et al.* O marketing e sua importância para o varejo. **Revista científica do ITPAC**. Volume 4. Número 1. Janeiro de 2011. Disponível em: <[www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/41/4.pdf](http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/41/4.pdf)> Acesso em 18 jul.2013.

HILÁRIO, Wagner. Na mira: qualidade, custo baixo e capacitação profissional. **Revista SuperHiper**, ano 33, n. 375, maio/2007.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, Michael; WITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIVATO, Marcos. **Novos arranjos organizacionais**: um estudo sobre a gestão interorganizacional em centrais de negócios supermercadistas no Estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Salesiano de São Paulo/UNISAL, Americana, 2008.

MOSER, Jacqueline M. **Marketing de varejo em um supermercado de vizinhança**. Trabalho de conclusão de Estágio Supervisionado do Curso de Administração do Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior – IFES. Itajaí/SC, 2009. Disponível em: <<http://www4.ifes.com.br/biblioteca/repbib/000000/000000C5.pdf>>

NAKAMURA, Nathalie V. **Promoção:** ferramenta fundamental para o pequeno varejista - Varejo Competitivo. Editora Atlas, Provar, 1997.

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

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. **Supermercados no Brasil:** O Movimento das Empresas Menores. BNDES Setorial, Brasília, nº 24, dez. 2000.

SANDHUSSEN, Richard. **Marketing Básico.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS CLARO, José Alberto Carvalho dos. *Et al. Marketing* de varejo: como supermercados de pequeno porte conquistam clientes em bairros de Santos/SP. **eGesta**, v. 5, n. 4, Out. Dez./2009, p. 25-74. Disponível em:  
< [www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/199.pdf](http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/199.pdf) > Acesso em: 17 jul.2013.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1 – Grau de Instrução

( ) Primeiro Grau

( ) Segundo Grau

( ) Nível Superior

2 – Qual o tempo de existência do supermercado?

---

3 – Qual a principal razão que faz com que os consumidores freqüentem o seu supermercado e não os outros maiores da cidade?

---

---

---

4 – Em sua opinião, quais fatores são importantes para ampliar as possibilidades da empresa no mercado? Por quê?

---

---

---

5 – Os preços praticados em sua empresa correspondem às expectativas de seus clientes? Por quê?

---

---

---

6 – Qual o principal fator que contribui para que o supermercado se mantenha competitivo no mercado?

---

---

---

7 – Com que frequência são realizadas promoções no supermercado?

---

---

8 – O que pode melhorar em seu empreendimento, para que sua atuação no mercado aumente?

---

---

---

9 – Quais as principais dificuldades encontradas para competir com os grandes supermercados?

---

---

---

10 – Quais os fatores favoráveis aos pequenos e médios supermercados na competição com empresas de grande porte?

---

---

---

---



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

**Identificação do Tipo de Documento**

- ( ) Tese  
( ) Dissertação  
( ) Monografia  
 Artigo

Eu, Gildemar Antonio da Costa ; Jocimar de Sousa Pacheco,  
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de  
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,  
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação  
Estratégias de marketing: possibilidades e limitações das micro e pequenas  
empresas no mercado competitivo de Supermercado na cidade de Picos-PI  
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título  
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 20 de Setembro de 20 13

Gildemar Antonio da Costa  
Assinatura

Jocimar de Sousa Pacheco  
Assinatura