

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE UM SUPERMERCADO FAMILIAR DO SUDOESTE DO ESTADO DO PARANÁ**

### **ANALYZE OF MARKETING STRATEGIES IN A FAMILY SUPERMARKET LOCATED IN THE SOUTHWEST OF PARANÁ STATE**

#### **ÁREA TEMÁTICA: MARKETING**

Rodrigo Rodrigues da Silva, UTFPR, Brasil, rodrigorodrigues\_97@hotmail.com

Elizângela Mara Carvalheiro, UTFPR, Brasil, elizangelam@utfpr.com

Guilherme Wittmann, FADEP, Brasil, Guilhermewittmann@gmail.com

#### **Resumo**

O objetivo deste estudo é analisar as estratégias de marketing de um supermercado familiar do Sudoeste do Estado do Paraná. Para tanto, utilizou-se uma abordagem descritiva de cunho qualitativo, na qual foi realizada uma observação não participante através de um estudo de caso. O referencial teórico de marketing, composto de marketing e varejo, serviu como base do conhecimento científico, conforme Kotler e Keller (2006), Las Casas (2010) e Parente (2000). Os resultados demonstram uma gestão mais informal, com o mínimo de estratégias de marketing definidas, em que a intuição e experiência dos administradores é o principal método de atuação. Os gestores não realizam estudos e desenvolvem práticas fundamentadas para gerir os negócios, tendo em vista que a empresa se mantém no mercado há mais de 31 anos (possuem um enraizamento cultural que a define no município que atua). Ainda assim, coloca-se como propostas de melhorias, a utilização de planilhas e/ou sistemas de controle para a gestão financeira, e utilização de redes sociais como meios para promoção da empresa com mais facilidade e abrangência.

**Palavras-chave:** varejo; mix de marketing; supermercado familiar; sudoeste do Paraná.

#### **Abstract**

The aim of this paper was analyze marketing strategies in a family supermarket situated in the southwestern Paraná State. A qualitative descriptive approach used, in which a non-participant observation and a case study. The theoretical referential of marketing, served as the basis of scientific knowledge, according to Kotler and Keller (2006), Las Casas (2010) and Parente (2000). The results demonstrated that the company has a informal management, a minimum or none marketing strategies, just the intuition and experience of the administrators was the main method to developed marketing strategy. The managers do not conduct studies and develop business management practices; given that the company has been in the market for over 31 years, (they had a cultural root that defines it in the municipality where it operates). It proposed as improvements, control systems for financial management and use social media as a means of promoting the company more easily and comprehensively for the target.

**Keywords:** retail; marketing mix; family supermarket; southwestern Paraná.

## **1. INTRODUÇÃO**

Com a concorrência cada vez mais acirrada no mercado, as empresas estão buscando se diferenciar dos concorrentes, seja através de seus preços, qualidade no produto ou serviço, política de vendas, entre outras formas, que buscam atrair, bem como, reter novos clientes. As empresas precisam criar políticas dinâmicas, com estratégias competitivas para atender as necessidades dos consumidores e se destacar no mercado.

O varejo, com destaque para o supermercado (um tipo de loja definido por Churchill e Peter (2012), é um dos setores que contam com vários tamanhos de estabelecimentos, sejam grandes redes ou minimercados familiares, disputam clientes/consumidores, no mercado. E, para isso, o importante a se considerar é que apenas o posicionamento e a necessidade constante “fazer o melhor”, não são suficientes. Tem que estar atento ao que o cliente valoriza e o que o torna único perante aos concorrentes, e elaborar as estratégias de marketing baseadas na inovação e na diferenciação.

Assim, o marketing para o varejo para o supermercado, deve ter como foco a preocupação com a forma como é transmitida as informações aos consumidores, não somente com as marcas ou produtos, busca focar em estratégias de promoção de vendas em seus pontos, estreitando relações entre loja e consumidor, buscando satisfação das necessidades de produtos e serviços.

Dessa forma, para conseguir sobreviver e se estruturar em um ambiente mercadológico competitivo, é preciso fidelizar clientes por meio de um mix de produtos adequado, com foco no cliente. O equilíbrio entre os quatro pilares (preço, praça, promoção e produto) de marketing possibilita que a empresa tenha mais controle sobre suas ações, sabendo onde, como e quando atuar.

Entretanto, apesar de toda a exigência do mercado competitivo, os supermercados familiares de pequeno porte (como é o caso deste estudo) possuem muitas dificuldades quanto ao conhecimento de seus potenciais, e estão amarrados em estratégias de gestão tradicionais. Mas o entendimento da relação entre as experiências e vivências dos gestores que se perpetuam por anos nos negócios, das oportunidades geradas pelo entendimento do mix de marketing da empresa, pode dar subsídios para processos de tomadas de decisão.

Neste sentido, este estudo se propõem a analisar as estratégias de marketing de um supermercado familiar do Sudoeste do Estado do Paraná. Para tanto, utilizar-se-á uma abordagem descritiva de cunho qualitativo do caso em questão, buscando as informações através do método da observação não participante.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O marketing tem “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação, e a entrega de valor para os clientes” (Kotler & Keller, 2006, p.4). Para Las Casas (2010) o marketing é uma atividade que envolve a troca de produtos (bens e serviços) de uma organização por uma moeda oriunda da demanda (clientes), ou seja, é uma área organizacional, que se utiliza de técnicas e ferramentas para entregar um produto para o cliente em troca de um valor monetário.

O foco do marketing para Las Casas (2010) é a venda, porém, para que a venda se concretize, algumas variáveis (Produto, Preço, Praça e Propaganda) ditarão e influenciarão a maneira como as estratégias serão definidas e implementadas e a resposta que o mercado dará para as investidas, também conhecido como composto de marketing.

Como ressaltaram Kotler e Keller (2006) essas variáveis também são conhecidas com os 4P's ou ainda Mix de Marketing. Neste sentido, o Produto é o que a organização oferece ao mercado.

O preço é o valor monetário que a organização coloca no produto, porém para comercializá-lo e atingir o objetivo principal do marketing, é preciso que os produtos cheguem ou estejam disponíveis nos Pontos de Vendas (PDV), chamados Praça. Las Casas (2010) define o último “P”, de Propaganda, como a maneira que as organizações divulgam seus produtos no mercado.

Num contexto geral, o Marketing visa explorar, criar e entregar um bem ou um serviço (ou um valor) que venha a satisfazer as necessidades/desejos de um mercado-alvo (consumidores/clientes) em troca de um valor monetário (lucro). Para conseguir atingir esse objetivo, muitas organizações precisam utilizar os canais de marketing para disponibilizar os produtos aos clientes. Os canais de marketing (também chamados de canais de distribuição ou intermediários) para Kotler e Keller (2006, p.464), “são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.”. Dessa forma, os canais de distribuição, podem ser os atacadistas (vendem para empresas) ou varejistas (compram os produtos e os revendem para os consumidores finais).

O foco desta pesquisa trata-se justamente dos varejistas, que segundo Las Casas e Garcia (2007), consistem em unidades de negócios na qual de um lado há a compra de mercadorias dos produtores ou atacadistas, e a venda diretamente ao cliente final. Para os autores, o varejo tem como principal atividade ser o intermediário entre os produtos dos fabricantes e/ou atacadistas (adquirindo os produtos em grandes volumes) e a venda os clientes finais (particionando os lotes em porções menores).

Assim, o varejo pode ser entendido como um estabelecimento comercial que atende as necessidades e desejos dos clientes, ao vender os produtos e serviços que adquire dos produtores e/ou atacadistas. Para Churchill e Peter (2012) existem 15 tipos de varejo com loja, são eles: lojas especializadas, lojas de linhas limitadas, “Matadoras” de categoria, lojas de consumo em massa, supermercados, lojas de departamentos, *showrooms* de catálogos, superlojas, hipermercados, lojas de descontos, armazéns, lojas de variedades, pontas de estoque e lojas de conveniência.

Dado a extensão de abrangência dos tipos de varejo, esta pesquisa terá como foco as lojas de supermercados. Estes, para Churchill e Peter (2012, p.428), podem ser definidos como “estabelecimentos estruturados em departamentos que oferecem um estoque relativamente amplo e completo de mantimentos, carne fresca, produtos perecíveis e laticínios, complementados por uma diversidade de mercadorias de conveniência e não alimentícias, e que são operados basicamente no sistema autosserviço”.

Os supermercados tiveram seu início na década de 50, e o primeiro no Brasil foi o Americano em São Paulo, inaugurado em 1953 (Las Casas & Garcia, 2007). Para estes autores, os supermercados são lojas que possui uma característica do *Self-Service*, ou seja, os clientes se servem sozinhos sem o auxílio de outras pessoas. Na mesma linha, Kotler e Keller (2006) colocam o supermercado como um dos principais tipos varejistas, e suas operações se baseia no autosserviço, e na busca por atender as necessidades dos consumidores finais.

Dessa maneira, mesmo tendo sua operação baseada no autosserviço, que atenda as necessidades dos clientes, nas áreas alimentícia, higiene e limpeza, pode ocorrer, em alguns casos, uma interação mesmo que mínima, com os funcionários do estabelecimento. Para atender as necessidades dos clientes, os supermercados precisam definir de forma clara e objetiva como vão ofertar esses bens e serviços aos seus consumidores, ou seja, é preciso definir e elaborar as estratégias.

Para Wright, Kroll e Parnell (2009) a estratégia consiste em um plano da administração para alcançar os objetivos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que a estratégia de uma organização pode ser entendida como uma forma da organização em se posicionar no mercado.

Na mesma linha, Porter (2000) ressalta que todas as organizações precisam adotar uma das três estratégias genéricas: ser a maior, a de menor custo ou ainda atender um público específico.

Como bem ressaltou Parente (2000, p. 82) um varejista “poderá escolher entre várias alternativas estratégicas e implementá-las por meio de diferentes táticas adotadas no gerenciamento do dia-a-dia”. Para Parente, Barki e Kato (2007, p.4) as estratégias dos varejistas são baseadas nos compostos: “ambiente de loja, política de preços, linha de produtos, propaganda e promoção, atendimento e serviços, e localização e expansão”. Dessa forma, as organizações varejistas do setor supermercadistas precisam elaborar estratégias com foco nestes compostos e se posicionarem no mercado competitivo.

O ambiente da loja é um fator que afeta diretamente o comportamento do consumidor. O ambiente, ou ainda, o *design* da loja (também é possível definir como o *layout* ou a distribuição física) pode ser analisado em 5 categorias: variáveis externas (estacionamentos), interior (iluminação), *layout* e *design* (alocação de espaço), fatores humanos (atendimento e serviços) e decoração (*Merchandising*) (Silveira & Marreiros, 2014).

As estratégias de preços (políticas de preços) adotadas pelos varejistas são construídas de duas maneiras distintas: a primeira é a chamada “preço baixo todo dia”. A segunda é quando os varejistas oferecem produtos com preços superiores aos demais concorrentes, porém realizam promoções de preço em datas esporádicas, ofertando produtos a preços inferiores em comparação a primeira estratégia (Parente, Barki & Kato, 2007). Já as linhas de produtos (estratégias de produtos) podem ser divididas em três categorias: amplitude e profundidade; preço e qualidade; marcas próprias e políticas de marcas (Parente, Barki & Kato, 2007).

Lazzarini (2012, p. 46) ressalta que a “amplitude (número de categorias de produtos num só local) e a profundidade (tamanhos, tipos, aromas e sabores)” são fatores relevantes no varejo. Dessa forma, a amplitude consiste nas categorias ou subcategorias ou segmentos que o varejo comercializa. A profundidade consiste no número de marcas ou itens ofertados. Em relação ao preço e qualidade as empresas varejistas precisam definir a qualidade dos produtos oferecidos e os preços. No quesito marcas, os varejistas precisam decidir se irão utilizar marcas próprias ou de terceiros em seus produtos (Parente, Barki & Kato, 2007).

Outro composto, refere-se à propaganda e promoção (estratégias de comunicação), que para Parente, Barki e Kato (2007, p.7) “devem ser formuladas de forma a avaliar tanto o mix de comunicação que será utilizado (propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto e vendas pessoais) como o conteúdo a ser transmitido.” Dessa maneira, é possível perceber que a comunicação tem um papel importante no relacionamento com os clientes e os varejistas precisam decidir qual meio será utilizado e o que será transmitido.

Em relação à Distribuição e Localização (localização e expansão), Hamilton (2003) destaca que um dos principais diferenciais para os varejistas é a proximidade com os clientes. Já Godoy e Nardi (2006) em sintonia com Hamilton (2003) destacam que a proximidade física com o consumidor trata-se de um diferencial para o estabelecimento. Corroborando, Parente, Limeira, Barki (2008) destacam que estar próximo ao consumidor é essencial.

Seguindo na mesma linha de Parente, Barki e Kato (2007), Las Casas (2010) destaca que o composto varejista é dividido em três grandes áreas: subcomposto de comunicação, subcomposto de distribuição e subcomposto de produtos e serviços. E que as decisões dos varejistas devem ser realizadas nesses três Subcompostos.

O Subcomposto de produtos e serviços refere-se ao nível de serviço que os varejistas oferecem aos consumidores, esse se refere às tomadas de decisões que envolvem o estacionamento, o crédito, a variedade e sortimento, linhas de preços e entre outros (Las Casas, 2010). Em

comparação com o modelo proposto por Parente, Barki e Kato (2007), esse Subcomposto se assemelha as Políticas de preços, Linha de produtos e o Atendimento e serviços.

Em relação ao Subcomposto de comunicação, Las Casas (2010, p. 322) define como os “esforços de comunicação da empresa com seu mercado, incluindo propaganda, merchandising, promoção de vendas, etc.”. Os esforços de comunicação para este autor são: propaganda, vitrine, *displays*, layout, relações públicas, entre outros. Ao realizar um paralelo entre as definições propostas por Parente, Barki e Kato (2007), pode-se entender como o Ambiente da loja e propaganda e promoções também denominadas de Estratégias de Comunicação.

O Subcomposto de distribuição está relacionado a todas as escolhas para a distribuição dos produtos: local da loja, centro de distribuição, armazéns, entre outros (Las Casas, 2010). Ao realizar a comparação pelo modelo proposto por Parente, Barki e Kato (2007) nota-se que há uma semelhança entre o subcomposto de distribuição com as estratégias de distribuição e localização, também denominado de localização e expansão.

Conforme destacado por Kotler e Keller (2006) os varejistas, são canais de distribuição de marketing e tem como objetivo suprir as necessidades dos clientes e para tal devem elaborar estratégias. Porém, segundo Las Casas e Garcia (2007, p. 36), o varejo precisa “estar em permanente processo de melhoria, desenvolvendo e utilizando os mais avançados meios tecnológicos, gerencial e mercadológico para conseguir satisfazer e atender às necessidades de seus consumidores”. Dessa forma, é possível perceber que os varejistas devem buscar estratégias de inovação e diferenciação em suas ações nos mercados. Vale ressaltar que “uma empresa só é capaz de superar, em desempenho, os concorrentes, se conseguir estabelecer uma diferença preservável” (Porter, 2000, p.47).

O marketing, conforme retratado por AMA (2018), “é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders”. Neste sentido, percebe-se que o potencial de uma inovação esta diretamente relacionada à sua contribuição para a melhoria do valor percebido.

Além disso, Golobovante, Moraes e Ribeiro (2013, p. 3) destacam que “a inovação com foco em canais de distribuição é uma das opções para uma empresa adquirir vantagem competitiva”. Em sintonia com os autores “o Marketing se concentra em necessidades do consumidor, portanto, deveria iniciar com uma análise de suas exigências, e tentar criar valor provendo produtos e serviços que satisfaçam aquelas exigências” (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008, p. 259).

### **3. METODOLOGIA**

Para se atender o objetivo deste estudo utilizou-se uma abordagem descritiva de cunho qualitativo. Assim, busca-se “descrever as características de determinada população ou fenômeno” (Silva & Menezes, 2000, p. 2). Assim sendo, o enfoque da pesquisa estará na descrição percepção dos gestores e do pesquisador sobre as estratégias de marketing utilizadas em um supermercado. Já a pesquisa qualitativa tem o objetivo de examinar a relação que ocorre entre a realidade e o fenômeno estudado, sendo possível obter diversas explicações, a partir de uma observação indutiva do pesquisador (Ramos; Ramos & Busnello, 2005).

Esta observação foi feita através de um estudo de caso, que se refere a uma análise intensiva de uma situação particular ou como uma descrição de uma situação gerencial (Bressan, 2000), de um supermercado familiar localizado no Sudoeste do Estado do Paraná.

Para a coleta de dados foi utilizado o método da observação não participante, que segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 195): “presencia o fato, mas não participa dele, não se deixa

envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado”.

A observação da realidade vivenciada pelo supermercado se deu todas as quintas-feiras dos meses de julho e agosto de 2018. Todas as informações eram registradas por meio digital na forma de textos e/ou fotos. Com isso foi possível detectar informações e dados necessários que levaram a identificar as estratégias de marketing adotadas pelo supermercado.

Além disso, para maior levantamento de informações foi realizada entrevista semiestruturada com os gestores da empresa, que foi realizada nos dias 16 e 23 de agosto de 2018. O registro se deu através de gravação, que posteriormente foram transcritas.

Com as informações obtidas, realizou-se uma compreensão interpretativa das observações e dos textos (Análise Textual Discursiva) da entrevista, que possibilitaram realizar inferências válidas sobre as estratégias de marketing de um supermercado do Sudoeste do Paraná.

#### **4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE UM SUPERMERCADO FAMILIAR**

As estratégias de marketing permitem entender que as ferramentas (4Ps) devem caminhar juntas e visando atender o público-alvo. Isso quer dizer que uma estratégia eficiente, deve entender que, para criar um produto, é necessário direcioná-lo para a pessoa que irá consumi-lo, com preço compatível com o mercado, identificando o local de vendas onde este consumidor esteja presente, para determinar a forma de divulgação do produto.

##### **4.1 Características do supermercado familiar**

Situado no Sudoeste do Estado do Paraná, o supermercado foi fundado em 24 de janeiro de 1988, cujas atividades utilizavam uma pequena sala comercial, de propriedade dos fundadores. Inicialmente a empresa era composta por dois sócios, um deles foi a fonte de investimento e o outro realizava a administração juntamente com a cônjuge. No início contava-se com um funcionário, e os gestores atuando diretamente com os clientes.

Após 12 anos os dois proprietários decidiram expandir a estrutura física da empresa, devido ao crescimento das vendas, necessitando então a mudança para o local onde funciona até hoje. Com a mudança, o quadro de funcionários aumentou, chegando a ter 8 colaboradores.

Em 2019, a gestão do supermercado e tomada de decisões, é realizada pelo casal formado pelo sócio inicial e seu cônjuge, apesar de quem responder legalmente pela empresa ser a filha deles, devido a constituição societária.

A empresa não possui missão, visão e valores definidos formalmente. Possui sete funcionários, divididos nas seguintes atividades: 1 açougueiro, 1 responsável pelo setor hortifrúti, 1 repositor de produtos industrializados e beneficiados, 1 entregador, 1 repositor de materiais de limpeza, 2 operadores de caixa.

Recentemente houve uma alteração da categoria empresarial, deixando de ser uma empresa de responsabilidade LTDA para se tornar uma EIRELI EPP, e seu regime tributário é o Lucro Real.

Por ser um supermercado com 31 anos, atuando numa cidade com população 16.671 habitantes (IBGE, 2018), é uma empresa consolidada e enraizada na cultura local. Assim, devido ao tempo em que atuam no supermercado, e possuem clientes que frequentam o local há anos, há uma certa liberdade para a linguagem utilizada nas relações comerciais, sem necessidade de muitas formalidades. Notou-se também que os consumidores já estão acostumados com o tratamento, e demonstram satisfação no atendimento que recebem dos proprietários, o que possibilita a fidelização dos clientes.

## 4.2 Estratégia de produto do supermercado familiar

Armstrong e Kotler (2007, p. 506) definem produto como algo que “pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Por se tratar de um supermercado, oferece um mix de produtos diversificado e alinhado às demandas dos consumidores. A estratégia é trabalhar com marcas menos populares, para oferecer produtos com preços menores que os dos concorrentes.

Para tanto, o supermercado busca ter um estoque que atenda o mix de produtos expostos nas gôndolas. A localização do estoque é atrás do açougue, para facilitar o transporte interno, a visualização dos produtos estocados, garantindo a quantidade necessária para o giro semanal/mensal, através de um sistema de controle de entradas e saídas. O espaço de armazenamento é pequeno, mas organizado, como pode ser observado na Figura 1.



Figura 1 – Estoque de produtos do supermercado

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Algo que chamou a atenção é que, apesar do tempo que atuam no supermercado, os proprietários não veem necessidade de gerir os estoques adequadamente, isto é, saber o quanto entra e sai de mercadorias. O sistema de cadastro de produtos que é utilizado possui uma função que permite o controle de estoque dos produtos, através da entrada das notas fiscais e saídas das mercadorias pelos caixas. Entretanto, os gestores não demonstram interesse em utilizar esse sistema como um aliado para a administração.

Não há preocupação em saber o quanto é comprado e vendido de cada produto, mas, sim, em não deixar faltar os produtos essenciais e atender a algumas demandas específicas quando os clientes solicitam. O controle do que precisa ser comprado é feito pelos funcionários responsáveis em cada seção, que anotam em um caderno as mercadorias com baixo estoque e repassam ao gestor, que faz o pedido junto aos fornecedores. Isso demonstra a dependência que possuem de os funcionários estarem atentos, bem como a falta de conhecimento de giro de estoque e produtos mais vendidos.

## 4.3 Estratégia de preço do supermercado familiar

O preço é uma das formas de atrair os clientes para o mercado, que buscam quase sempre preço baixo. Isso corrobora com Churchill e Peter (2012), que dizem que frequentemente os consumidores preferem produtos mais baratos, isto é, a motivação de sua compra pode estar em um produto que esteja em promoção. No caso do supermercado, o preço é um atrativo, porém

como o supermercado é familiar e já está algum tempo no mercado local, muito dos clientes não levam em consideração o preço e sim a amizade com os proprietários.

Interessante notar a forma como os gestores definem as mercadorias que são compradas, visando o preço de venda mais baixo, conforme a estratégia “preço baixo todo dia”, apontada por Parente, Barki e Kato, 2007. A estratégia é a compra de marcas não muito conhecidas, ou que não são de renome, e que possuem um preço menor, para que assim a empresa possa competir em preço de venda com seus concorrentes. Isso reflete no cliente da empresa, pessoas que não buscam marcas, e sim preço, e que não se preocupam com a alta qualidade percebida dos produtos adquiridos.

A empresa utiliza-se do crediário, realizando os cadastros dos clientes de modo manual em um caderno. O prazo de pagamento para os clientes que utilizam o crediário é, em geral, mensal. Em alguns casos o período é mais longo, mas isso decorre da negociação e do relacionamento que o cliente possui com a empresa. Notou-se que há satisfação com relação ao prazo de pagamento pelos consumidores, pois eles podem se organizar para quitar suas obrigações em um determinado dia do mês, sem precisarem pagar cada vez que vão ao supermercado.

Com isso, o público atendido se sente satisfeito quanto ao preço que paga pelo serviço que recebe. E essa estratégia tem dado certo, pois o supermercado tem conseguido honrar com suas obrigações, adquirir equipamentos, melhorar a estrutura, e aquisição de novas linhas de produtos.

Em relação à busca de novos clientes, foi verificado que não há interesse por parte dos proprietários em abrir novos crediários, preferindo manter essa forma de pagamento apenas para os consumidores mais antigos. Os gestores justificaram a escolha devido à inadimplência, se sentindo inseguros quanto a oferta de crédito. Dessa forma, preferem adotar o pagamento em dinheiro, cartão de crédito/débito/voucher e cheques (sujeitos a consulta) para aqueles que ainda não são clientes.

#### **4.4 Estratégia de praça do supermercado familiar**

Já o ponto-de-venda, seja uma prateleira de supermercado ou um site, representa o verdadeiro centro do universo fabricação-venda varejista. “Por isso, é importante que tanto fabricantes como varejistas reconheçam o “poder da prateleira” e se disponham a explorar esse potencial – algo que só é possível por meio do esforço conjunto” (Kauffeld & Sauer, 2008, p. 1).

Quanto a definição da disposição das mercadorias, os proprietários relataram que foi contratado um serviço especializado de *layout* no início das atividades, mas não buscaram manter o contato ou recorrer novamente ao serviço. Dessa forma, eles mantêm a disposição dos produtos da mesma forma que foram orientados no início, e estão sempre conferindo tendências e cases de sucesso, para aplicar na empresa. O *layout* é escolhido de forma mais intuitiva, com base na experiência dos gestores.

A Figura 2 apresenta o *layout* do supermercado (ambiente de loja da definição de Silveira e Marreiros, 2014), demonstrando a disposição dos equipamentos, gôndolas e afins.



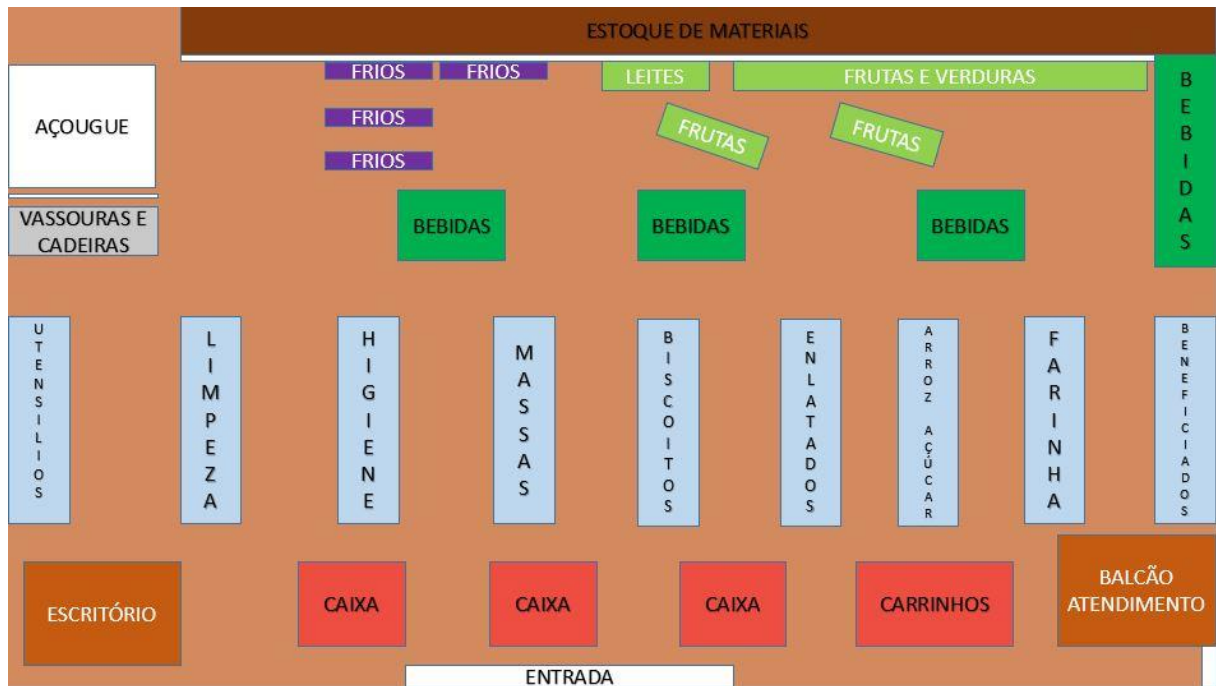


Figura 2 – Planta do *layout* do supermercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O local possui duas portas de entrada para os clientes, sendo uma apresentada na parte inferior da figura e a outra na lateral inferior direita, próxima ao balcão de atendimento. Também se faz uma consideração quanto ao espaço localizado entre o açougue e o estoque, apresentado na parte superior esquerda da Figura. Nesse local há uma porta para descarga de alguns produtos refrigerados, mas grande parte da reposição do estoque é realizada pela porta de entrada principal.

Os produtos são organizados por setor (farináceos, óleos, enlatados, massas, limpeza, etc.), e em cada gôndola ficam alinhados verticalmente de acordo com a marca do produto, conforme mostra a Figura 3.



Figura 3 – Distribuição das gôndolas do supermercado

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O setor de frutas e açougue fica no final do supermercado, de modo que o cliente necessite percorrer todo o local para comprá-los. A finalidade é que a pessoa não adquira somente um produto, mas identifique mais necessidades conforme for visualizando os demais produtos nas prateleiras.



Figura 4 – Setor de açougue do supermercado

Fonte: Dados da pesquisa (2018)



Figura 5 – Setor de hortifrúti do supermercado

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Apesar de utilizar uma gestão intuitiva das gôndolas, esses elementos corroboram com Kotler (1998, p. 209) que afirmou que “tudo o que não é bem exposto não é visto, e se não é visto, não é comprado”. Dessa forma, os produtos devem estar em lugares bem posicionados, adequados para sua divulgação, assim podem influenciar o consumidor na hora da compra.

São realizadas decorações especiais para determinadas datas do ano, como natal, páscoa e períodos de festas juninas, de modo que se promova a venda em maior quantidade de produtos típicos. Desse modo, são fechadas parcerias com fornecedores para obtenção de produtos com preços mais baixos, para que assim a empresa consiga vender com preço mais competitivos no supermercado. Nesses casos layout é feito sempre em forma de árvore, barraquinha com os produtos, ou montagem dos produtos em formato decorativo, com manequins, brinquedos e outros enfeites, chamando a atenção dos clientes.

A escolha dos produtos que vão ficar nas pontas de gôndolas é feita de acordo com o setor em que o produto se encaixa melhor, seu preço de venda e a quantidade disponível. Em geral, o produto que fica na ponta de gôndola é comprado para este fim, e negociado com o fornecedor um preço especial de acordo com a quantidade que é solicitada pela empresa. Em alguns casos, os promotores de vendas dos fornecedores vêm até o supermercado para montar os produtos com *layout* diferenciado, com um arranjo que chame mais a atenção dos consumidores.

#### **4.5 Estratégia de promoção do supermercado familiar**

Em relação às estratégias de divulgação, a situação inicial encontrada demonstrou a utilização de propaganda em rádio e carro de som das promoções como únicas existentes. As promoções de mercadorias nas gôndolas e pontas de gôndolas é feita com folhas A4, e os preços normais são colocados com etiquetadoras manuais ou com etiquetas impressas para gôndolas. Essa forma de apresentação dos preços ainda é tradicional, considerando as possibilidades atuais de precificação eletrônica do supermercado.

As promoções são atualizadas semanalmente com a rádio local, de acordo com os produtos que são recebidos no decorrer do mês e possibilidade de se realizar promoções. Um dos sócios faz a relação dos produtos que estarão em oferta e liga na rádio para repassar os preços ao locutor, que por sua vez grava os áudios em um CD que será usado para divulgação com carro de som do próprio supermercado, além de divulgação diária na rádio.

Houve tentativa de promoção impressa, por meio de folders e folhetos, contudo não foi percebido impacto significativo nas vendas, além do descarte indevido por parte dos clientes.

Foi possível visualizar que a tomada de decisões na empresa é realizada através da intuição dos proprietários, que identificam necessidades e oportunidades com base no conhecimento que têm do supermercado. Não foi percebida a utilização de técnicas ou de procedimentos formais para a racionalização das atividades. Isso tem funcionado no local, o que demonstra a importância de estratégias emergentes para a sobrevivência da organização ao longo do tempo. Entretanto há necessidade de especialização e formalização de estratégias de promoção, conforme as propostas de Parente, Barki e Kato (2007).

Há a intenção de criar uma página no *Facebook* para divulgar as promoções, porém teve pouco andamento. A responsável possui dificuldades em criar *posts* e em organizar a página que seja atraente e interativa, preferindo não investir em um terceiro para esse serviço. Recentemente foi instalada uma rede *wi-fi* para uso dos clientes, onde é necessário fazer *check-in* no *Facebook* para liberação de acesso.

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo foi realizado em um supermercado do Sudoeste do Paraná, empresa familiar fundada há 31 anos, que conta com um quadro de 7 funcionários. A administração da empresa é formada por um casal, que é fundador da empresa, e a sua filha, representante legal da organização. O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias de marketing de um supermercado familiar do Sudoeste do Estado do Paraná.

Identificou-se práticas de gestão, e acompanhamento da rotina da organização. Verificou-se que não existem práticas administrativas formais, tais como planejamento de curto e longo prazo, gestão de estoques, compras ou planejamento financeiro, entretanto as decisões são tomadas com base no conhecimento tácito e na intuição dos gestores.

Coloca-se como sugestão a utilização de meios eletrônicos para controles diversos, que hoje é feito em cadernos e pode passar a ser em computadores e celulares. A utilização de documentos em *Word*, planilhas e confecção de placas promocionais no meio digital, podem proporcionar

ganhos de agilidade no momento de preparar um pedido, controlar os gastos, os fluxos de caixa, possibilidades de investimento, e diversas outras funcionalidades que podem ser otimizadas com a utilização de ferramentas digitais.

Ainda, sugere-se a intensificação dos meios de divulgação da empresa, deixando de utilizar apenas carros de som e rádio, investindo também em redes sociais (Facebook e WhatsApp), clientes promotores da marca e relações públicas. Apesar de os gestores considerarem que conseguem atingir o público alvo (pessoas que buscam preço, não marcas e/ou variedade), a estagnação na forma como promovem a marca pode se tornar um risco.

Tendo em vista que a estratégia de vendas é voltada para o preço, a propaganda em rádio e carro de som possui uma boa abrangência, pois a cidade é pequena e os bairros são de fácil acesso. Todavia, os clientes mais jovens estão mais conectados aos aparelhos celulares e internet, sendo necessária a utilização de outras plataformas de divulgação para atrair e reter novos clientes.

Outro ponto que ficou claro nas análises e conversas, são que os proprietários detém o poder de decisão final, eles também acabam se tornando os responsáveis pela execução de todas as atividades de nível tático e estratégico, e, portanto, todos os processos de decisão. Dessa forma, os mesmos devem avaliar a possibilidade e necessidade de aceitarem as propostas, de acordo com o planejamento de médio e longo prazos.

## REFERÊNCIAS

- AMA - American Marketing Association. (2018) *Definitions of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing>. Acesso em 10/10/2018
- Armostrong, G.; Kotler, P. (2007) *Princípios de Marketing* (12. ed.). São Paulo: Person Prentice Hall.
- Bressan, F. (2000, janeiro/fevereiro/março) O método do estudo de caso. *Administração On Line*. Volume 1. Número 1. Recuperado de [https://fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](https://fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm).
- Churchill, G. A.; Peter, J. P. (2012) *Marketing: criando valor para os clientes* (3. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Godoy, P.; Nardy, S. (2006). *Marketing para o Varejo de Baixa Renda*. São Paulo: Novo Século.
- Golobovante, A. F. M; Moraes, H. B. de; Ribeiro P. C. C. (2013, outubro). Identificação de inovações de marketing em lojas de departamento: uma análise de canais de distribuição. *Encontro nacional de engenharia de produção*. Salvador, Bahia, Brasil, 23. Anais. Salvador: ENEGEP, 2013. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/316604978\\_identificacao\\_de\\_inovacoes\\_de\\_marketing\\_em\\_lojas\\_de\\_departamento\\_uma\\_analise\\_de\\_canais\\_de\\_distribuicao](https://www.researchgate.net/publication/316604978_identificacao_de_inovacoes_de_marketing_em_lojas_de_departamento_uma_analise_de_canais_de_distribuicao)
- Hamilton. B. A. (2003, junho) Creating Value in Retailing for Emerging Consumers: Breaking the Myths about Emerging Consumers – Learning from Small Scale Retailers. *An Exploratory Study Conducted for the Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America*. Recuperado de [http://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/sites/24/2014/02/Emerging\\_Consumers\\_English\\_Executive\\_Summary\\_2003.pdf](http://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/sites/24/2014/02/Emerging_Consumers_English_Executive_Summary_2003.pdf)
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018, outubro) *Panorama Clevelândia*. Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/clevelandia/panorama>.
- Kauffeld, R.; Sauer, J. (2008). *Sócios no ponto-de-venda*. HSM Management. São Paulo: Savana. Recuperado de [http://www.abmapro.org.br/downloads/HSM\\_Estudo\\_Booz\\_Allen-Colaboracao\\_no\\_DPV.pdf](http://www.abmapro.org.br/downloads/HSM_Estudo_Booz_Allen-Colaboracao_no_DPV.pdf) Acesso em: 26 jun. 2018.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12º ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. 751 p.

- Las Casas, A. L. (2010) *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. L e Garcia, M. T. (2007) *Estratégias de Marketing para o varejo*. São Paulo: Novatec.
- Lazzarini, J. C. (2012). *A definição do sortimento-profundidade nos supermercados brasileiros: influência nas vendas e critérios utilizados* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Marconi, M.; Lakatos, E. M (2008). *Técnica de pesquisa* (7.ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2010) *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2º ed). Porto Alegre: Bookman.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil-Gestão e Estratégia*. São Paulo, Atlas.
- Parente, J. G. Barki, E.; Kato, H.T. (2007, setembro) Estratégias de Marketing para o Varejo na Baixa Renda. *Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 31. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-C2798.pdf>
- Parente, J.; Limeira, T.M.; Barki, E. (2008). *Varejo Para a Baixa Renda*. São Paulo: Bookman.
- Porter, M. E. (2000). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* (15 ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Ramos, P., Ramos, M. M., & Busnello, S. J. (2003). Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. *Blumenau: Acadêmica Publicações*.
- Silva, E.L.; Menezes, E.M. (2000). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. *Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED*. Recuperado de <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/handle/123456789/712>
- Siveira, P. Marreiro, C. (2014, fevereiro). Shopper Marketing: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing* 4(1), 90-97. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/download/article-file/366676>
- Tidd, J.; Bessant, J. Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. São Paulo: Bookman.
- Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2009) *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.