

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JARED FERREIRA LIMA JÚNIOR

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING NO SEGMENTO VAREJISTA: um
estudo de caso do Supermercado Canadá de São Mateus do Maranhão – MA

São Luís
2017

JARED FERREIRA LIMA JÚNIOR

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING NO SEGMENTO VAREJISTA: um estudo de caso do Supermercado Canadá de São Mateus do Maranhão – MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Celso Machado dos Santos Júnior

São Luís

2017

Lima Júnior, Jared Ferreira.

Gestão estratégica de marketing no segmento varejista: um estudo de caso do supermercado Canadá de São Mateus do Maranhão - MA / Jared Ferreira Lima Júnior. – São Luís, 2017.

64 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Celso Machado dos Santos Júnior.

1. Gestão estratégica. 2. Marketing. 3. Varejo. I. Título.

CDU 005.21:658.8 (812.1)

JARED FERREIRA LIMA JÚNIOR

GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING NO SEGMENTO VAREJISTA: um estudo de caso do Supermercado Canadá de São Mateus do Maranhão – MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Celso Machado dos Santos Júnior
Orientador

Examinador 1

Examinador 2

AGRADECIMENTOS

É imprescindível agradecer primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pela força em todos os momentos da minha vida. Toda honra e glória a Ti, Senhor.

Agradeço imensamente aos meus pais, Maria Albertina e Jared Lima, por todo o empenho para que me tornasse uma pessoa de valores, proporcionando toda a base para que pudesse concluir essa graduação, sempre me motivando e mostrando que eu sou capaz. Nunca serei capaz de agradecer tamanho carinho e dedicação.

Agradeço a minha irmã Nívea, por me entender e sempre me apoiar nos momentos complicados. Apesar de tantos momentos difíceis, você nunca desistiu de mim. Muito obrigado, maninha.

Agradeço carinhosamente a minha namorada Karolina Arruda, por se tornar parte essencial dos meus dias e planos, por me dar tanto apoio e compreensão no momento de elaboração da monografia. Te amo incondicionalmente, amor.

Agradeço a todo o corpo docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, por todo o conhecimento compartilhado que contribuíram fundamentalmente para minha formação profissional. Em especial, ao professor Celso Machado dos Santos Junior, por confiar e aceitar encarar essa empreitada.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente torceram e mandaram energias positivas para que pudesse realizar este trabalho.

“Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o mais receptivo às mudanças.”

Charles Darwin

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar as ações da Gestão Estratégica de Marketing do Supermercado Canadá do município de São Mateus do Maranhão – MA, através de um estudo de caso. Antes disso, foi fundamental entender os conceitos de Marketing e Planejamento, seus tipos e importância para a gestão. Complementando a fundamentação teórica, foi importante fazer um encadeamento da Gestão Estratégica de Marketing, onde foi trabalhado as variáveis de análise SWOT, ambiente de concorrência, análise de portfólio, segmentação, posicionamento e os 4Ps do marketing, finalizando com os conceitos de varejo e o marketing aplicado ao varejo. Com base nos objetivos, foram realizadas pesquisas de caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. Considerando os procedimentos técnicos, foram realizadas pesquisa bibliográfica, levantamento e estudo de caso. A partir daí, foi definida a amostragem por conveniência e realizou-se a coleta de dados em duas vertentes: uma entrevista semi-estruturada com o gestor e um questionário semi-aberto com os clientes. Os dados foram tratados através de análise de conteúdo. Com base nas respostas, foram feitas discussões sobre cada questão, tendo relevância predominante nas variáveis em relação aos Produtos e a Praça, com índices elevados de satisfação. No entanto, as variáveis Preço e Promoção também obtiveram boas avaliações, porém com índices relativamente menos favoráveis. Indica um cuidado que a empresa precisa ter para equilibrar os 4Ps, mas não chega a ser preocupante. Portanto, atendendo aos objetivos propostos, pode-se concluir que as ações da Gestão Estratégica de Marketing do Supermercado Canadá estão satisfatórias para o seu desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Marketing. Varejo

ABSTRACT

The present work has the objective of analyzing the actions of the Strategic Marketing Management of the Supermercado Canadá of the municipality of São Mateus do Maranhão - MA, through a case study. Before that, it was fundamental to understand the concepts of Marketing and Planning, their types and importance to management. Complementing the theoretical basis, it was important to make a connection with Strategic Marketing Management, where the SWOT analysis variables, competition environment, portfolio analysis, segmentation, positioning and the 4 Ps of marketing were worked out, finalizing With the concepts of retail and marketing applied to retail. Based on the objectives, descriptive and exploratory research was carried out, with a qualitative and quantitative approach. Considering the technical procedures, bibliographical research, survey and case study were carried out. From there, sampling was defined for convenience and data were collected in two ways: a semi-structured interview with the manager and a semi-open questionnaire with the clients. The data were treated through content analysis. Based on the answers, discussions were made on each question, having predominant relevance in the variables in relation to the Products and the Place, with high levels of satisfaction. However, the Price and Promotion variables also obtained good evaluations, but with relatively less favorable indexes. It indicates a care that the company must have to balance the 4Ps, but it is not enough to worry. Therefore, in view of the proposed objectives, it can be concluded that the actions of the Supermercado Canadá Strategic Marketing Management are satisfactory for its organizational performance.

Keywords: Strategic Management. Marketing. Retail

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Considerações para análise dos fatores internos e externos.....	20
Figura 1 – Os 4Ps do mix de marketing e suas competências.....	31
Figura 2 – Variáveis controláveis e incontroláveis.....	37
Figura 3 – Fachada do Supermercado Canadá.....	39
Tabela 2 – Sugestões de melhoria.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	45
Gráfico 2 – Faixa etária.....	45
Gráfico 3 – Nível de escolaridade.....	46
Gráfico 4 – A quanto tempo é cliente do Supermercado Canadá.....	47
Gráfico 5 – Frequência de acesso.....	47
Gráfico 6 – Como você avalia a qualidade dos produtos?.....	48
Gráfico 7 – Quanto a variedade dos produtos.....	49
Gráfico 8 – Com que frequência você encontra os produtos.....	49
Gráfico 9 – A respeito dos preços praticados.....	50
Gráfico 10 – Quanto às formas de pagamento.....	51
Gráfico 11 – Com relação a localização.....	52
Gráfico 12 – Quanto a estrutura.....	52
Gráfico 13 – Frequência de propaganda.....	53
Gráfico 14 – Quanto ao atendimento.....	54
Gráfico 15 – Você já indicou o Supermercado Canadá?.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	MARKETING.....	14
2.1	Conceito.....	14
2.2	Planejamento.....	15
2.2.1	Tipos.....	16
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	18
3.1	Análise SWOT.....	18
3.2	Ambiente de concorrência.....	20
3.3	Análise de portfólio.....	22
3.4	Segmentação.....	24
3.5	Posicionamento.....	28
3.6	Os 4Ps de Marketing.....	30
4	VAREJO.....	34
4.1	Marketing do varejo.....	36
5	METODOLOGIA.....	38
5.1	Tipo de pesquisa.....	38
5.2	Local da pesquisa.....	39
5.3	Universo e amostra.....	40
5.4	Instrumentos de coleta de dados.....	40
5.5	Tratamento dos dados coletados.....	41
5.6	O estudo de caso: Supermercado Canadá.....	41
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS DADOS.....	43
6.1	Entrevista com gestor.....	43
6.2	Questionários com clientes.....	44
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICE A – ENTREVISTA COM GESTOR.....	61
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	62

1 INTRODUÇÃO

As dinâmicas que envolvem o contexto do consumo vêm sofrendo mudanças constantes, e em alta velocidade. As empresas já não são donas de si mesmas, em um ambiente altamente globalizado e cada vez mais inserido na era do conhecimento.

As tecnologias se desenvolvem diariamente, tornando as informações disponíveis quase que instantaneamente, em todo lugar. Essa enxurrada de informações transformam os consumidores em pesquisadores potenciais, mudando seu padrão de consumo.

Esse reflexo é ainda mais sentido no segmento do varejo. A grande quantidade de concorrentes nos diferentes setores faz com que o consumidor não hesite em exercer seu poder de escolha. Para isso, as empresas varejistas precisam buscar diferenciais para cativar esse cliente cada vez mais exigente.

Some-se a tudo isso o cenário econômico desfavorável, com ambiente recessivo, altas taxas de juros e alto índice de inflação. Tudo isso diminui o poder de compra das pessoas, além de ser uma barreira para os investimentos das empresas.

Diante de todo esse cenário, em que as empresas precisam sobreviver a tantas adversidades, o marketing se destaca como uma importante ferramenta de gestão. Conhecer quem são seus clientes, seus desejos e necessidades, seu comportamento, tudo isso é de vital importância para quem quer se destacar no ambiente atual.

Para analisar as ações de marketing de uma empresa do varejo, se faz necessário um estudo de caso. A empresa a ser analisada no presente trabalho é o Supermercado Canadá, uma empresa do ramo varejista do ramo alimentício. A escolha da empresa se deu por motivos pessoais, por ser uma empresa de referência na cidade natal do pesquisador.

Com o pouco acervo de trabalhos relacionados ao tema, e considerando o grau de importância do marketing estratégico diante de todo o contexto acima, surgiu o seguinte questionamento: “será que as ações da Gestão Estratégica de Marketing do Supermercado Canadá estão satisfatórias?” A fim de responder tal indagação, foi necessário a realização de entrevistas com o gestor da empresa e com seus clientes a respeito das diversas variáveis que envolvem a temática, com enfoque principal nos 4Ps do Marketing.

Portanto, o objetivo geral do estudo é analisar as ações da Gestão Estratégica de Marketing do Supermercado Canadá do município de São Mateus do Maranhão - MA. Considerando os objetivos específicos, destaca-se o levantamento das teorias que embasam a Gestão Estratégica de Marketing, a identificação das práticas de marketing através de pesquisa junto ao gestor e aos clientes e apresentar os resultados e discussões dos dados coletados.

Este trabalho está estruturado em 7 capítulos, sendo que este é o capítulo inicial, onde é apresentada a razão e relevância do estudo por meio de sua contextualização, além do problema acerca do tema, a justificativa, seus objetivos gerais e específicos e uma breve descrição de forma clara e objetiva daquilo que será abordado durante todo o trabalho.

O referencial teórico foi dividido em 3 partes. O segundo capítulo trata dos conceitos de Marketing, onde são apresentados os grandes autores do tema, a fim de entender o tema, além dos conceitos e tipos de Planejamento, ferramenta essencial para a administração.

No terceiro capítulo, foi tratado o Planejamento Estratégico de Marketing de acordo com as seguintes subdivisões: análise SWOT, ambiente de concorrência, análise de portfólio, segmentação, posicionamento e por fim os 4Ps do marketing.

Já o quarto capítulo, que fecha o referencial teórico, tratou-se o varejo e suas características, além do enfoque no marketing de varejo e sua importância para toda a cadeia de distribuição.

O quinto capítulo mostra a metodologia utilizada considerando o tipo de pesquisa, o local, o universo e amostra, instrumentos de coleta de dados, tratamento dos dados coletados e um relato do estudo de caso realizado no Supermercado Canadá.

No sexto capítulo, observa-se os resultados e discussões dos dados coletados obtidos através das entrevistas realizadas com o gestor da empresa e com seus clientes. A entrevista com o gestor versou sobre assuntos relativos a empresa, como planejamento, ações de marketing, diferencial frente a concorrência, indicadores, bem como perguntas sobre de cada um dos 4 Ps. Já o questionário aplicado aos clientes buscou conhecer primeiramente o seu perfil, com informações do tipo sexo, faixa etária e nível de escolaridade, assim como o tempo de cliente e a frequência que vai ao supermercado; em seguida, foram aplicadas questões a

respeito das nuances de Produto, Preço, Praça e Promoção, além de uma pergunta aberta a respeito de sugestões em relação aos temas acima.

No sétimo e último capítulo apresenta-se a conclusão do trabalho, através do diagnóstico das análises realizadas no capítulo anterior. Apresenta-se, portanto, uma resposta ao problema da pesquisa e aos questionamentos acerca dos objetivos propostos. Por fim, seguem-se os elementos pós-textuais, com as referências e o apêndice.

2 MARKETING

2.1 Conceitos

Las Casas (2007) define marketing como “a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos”.

Já os autores Kotler e Armstrong (2007) definem marketing como “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com outros”.

A American Marketing Association (KOTLER e KELLER, 2006, p. 4) oferece a seguinte definição:

O Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Portanto os autores são unânimes quanto a preocupação central do marketing provem da satisfação, da realização dos desejos e necessidades. Esses desejos e necessidades são convertidos em demanda de mercado, que podem ser mensuradas.

Os consumidores idealizam nos produtos todos os benefícios que almejam, escolhendo aqueles que representem um conjunto de valores agregados maior. Em outras palavras, que traga o máximo de satisfação.

Seguindo uma tendência atual, as empresas tem como foco principal deixar seus clientes satisfeitos, pois esses clientes repetem as compras. Assim, tornam-se clientes fiéis, compartilhando naturalmente sua experiência positiva com outras pessoas.

Diante da enorme variedade de produtos potenciais, que podem satisfazer suas necessidades e desejos, a decisão de compra se pautará em alguns argumentos, como o valor e a qualidade.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o valor para o cliente é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta

para fazer a aquisição. De acordo com os mesmos autores, a qualidade exerce impacto direto sobre o desempenho do produto.

Percebe-se, portanto, a diversidade de nuances que envolvem o marketing. Kotler e Keller (2007) preceituam que “a parte mais importante do marketing não é vender! Vendas são a ponta do iceberg do marketing”.

Peter Drucker (1973, p 64-65), um dos maiores teóricos da Administração, apresenta assim a questão:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível.

2.3 Planejamento

Dentro do processo gerencial, o planejamento é uma ferramenta primordial nas organizações contemporâneas. No planejamento é onde são tomadas as decisões de impacto mais duradouro, por tratar-se de estudos e busca de alternativas para melhorar a eficiência e a eficácia da organização.

Las Casas (2006) diz que planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões. Os administradores estudam o ambiente e, a partir de uma análise e suas possíveis influências, estabelecem objetivos e estratégias para determinado período.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma maior coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle.

A atividade de planejamento possui correntes de defensores que acredita muito nos resultados de um esforço deste tipo. Lendrevie *et al apud* Las Casas (2006) defendem a utilização do planejamento por uma série de razões. Segundo esses autores, planejar é tomar decisões antecipadamente e, sendo marketing uma atividade como as outras, somente se decidindo com antecipação é que se pode praticar outra função administrativa, que é de execução. Por isso, com um plano há coerência nas diferentes ações executadas por uma empresa.

A necessidade de um plano de marketing, que é o resultado final do processo de planejamento, também é amplamente defendida. Sobre os problemas pela falta de planejamento:

“Muitas empresas operam sem um plano formal. Em empresas novas, a administração está algumas vezes tão ocupada que não tem tempo para planejar. Em empresas pequenas, os gerentes, algumas vezes, pensam que somente as grandes organizações precisam de planos formais. Em empresas maduras, muitos administradores argumentam que eles foram bem-sucedidos sem planos formais e, portanto, o plano formal não parece ser tão importante. Eles podem resistir em gastar tempo para preparar um plano escrito. Eles podem argumentar que o mercado muda muito rapidamente, tornando o plano rapidamente obsoleto” (KOTLER e ARMSTRONG, 2000)

Yip *apud* Las Casas (2006) menciona que a necessidade de planejamento depende da situação do mercado e da estrutura da empresa. De acordo com o autor, muitos planejadores não planejam considerando a estrutura organizacional e, portanto, não conseguem obter bons resultados. No entanto, como foi visto, a existência de um planejamento é sempre recomendável, pois representa uma forma necessária e útil para o melhor desempenho de organizações em ambientes mutáveis e complexos, que caracterizam o cenário atual.

2.3.1 Tipos

Os tipos ou níveis de planejamento são: estratégico, tático e operacional. Churchill (2000) define os três níveis de planejamento como:

- Planejamento estratégico: centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos.
- Planejamento tático: criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio.
- Planejamento operacional: é a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo.

Percebe-se, então, que não só o nível organizacional onde é feito o planejamento que determina sua definição. As projeções de tempo das ações derivadas do planejamento também ajudam a identificar se tem efeito mais estratégico, tático ou operacional.

Como o presente trabalho visa identificar as ações da gestão estratégica de Marketing, cabe aprofundar um pouco mais o conhecimento a respeito do Planejamento Estratégico, voltado para o Marketing.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Esforços de marketing eficazes são aqueles que possibilitam às empresas alcançar seus objetivos definidos por meio do processo de planejamento estratégico (CHURCHILL, 2000).

Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar – a missão. A partir daí, o processo de planejamento avança para a especificação de como realizar essa missão.

A missão da empresa define o seu propósito no mercado. A reflexão da empresa em busca dessa missão é fundamental para o planejamento estratégico. A partir do momento que ela define o seu tipo de negócio e sua orientação para o mercado, as definições de seus objetivos se tornam mais nítidos.

Las Casas (2006, p. 88) relaciona missão e objetivos:

“a missão define a razão da existência da organização e ajuda a legitimizar sua função na sociedade. Objetivos são os fins que a organização pretende atingir através de sua existência e operações. Objetivos são parte integral do processo de administração estratégica. Eles são os fins que a empresa procura e o critério para determinar sua efetividade”.

Para que os objetivos sejam eficazes, devem ser aplicados em todos os níveis do processo de planejamento.

Depois que a empresa orienta os rumos para onde ir, é preciso decidir como chegar lá. É nesse momento que são determinadas as estratégias organizacionais, que nada mais são do que planos centrados em alcançar os objetivos da empresa.

3.1 Análise SWOT

Para selecionar as estratégias adequadas, os gestores precisam analisar os ambientes interno e externo. Para tal, uma das ferramentas mais consagradas é a análise SWOT.

A sigla SWOT deriva do inglês: *strenght* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Ao traduzir para a língua portuguesa, admite-se a sigla FOFA, significando os mesmos aspectos.

A análise SWOT é uma avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas. Os pontos fortes e fracos da empresa referem-se à análise de potencialidades e fraquezas que uma empresa possui em relação a outros concorrentes do mercado. As oportunidades e as ameaças significam os fatos positivos e negativos que existem para o setor de atuação em que a empresa se insere. (LAS CASAS, 2006)

Forças, de acordo com Daychouw (2007), correspondem aos recursos e capacidades da organização que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores. Dizem respeito a aspectos internos, como localização, participação no mercado, capacidade técnica dos funcionários, entre outros.

Continuando no âmbito interno, as fraquezas de uma organização estão relacionadas com pouca força da marca, localização não favorável, baixo conceito junto ao mercado, etc. Referem-se, portanto, aos pontos considerados vulneráveis em relação aos concorrentes. Podem ter relação tanto a decisões erradas quanto a baixo poder aquisitivo da empresa.

Já oportunidades estão relacionadas a fatores externos, junto ao ambiente em que a empresa se insere. Segundo Daychow (2007), elas estão presentes desde clientes fiéis até fornecedores parceiros. Estes são fortes elementos que subsidiam as oportunidades que a empresa possa vir a ter.

Quanto às ameaças, assim como as oportunidades, estão situadas no ambiente externo da empresa. De forma adversa, as ameaças estão relacionadas com mudanças no padrão de consumo, redução do poder de compra dos consumidores, até mesmo um contra-ataque agressivo de um concorrente. (DAYCHOW, 2007)

A tabela 1 lista algumas questões-chave em cada área que os administradores devem atender quando realizarem esta análise.

Tabela 1: Considerações para análise dos fatores internos e externos

Análise interna	
Pontos fortes	Pontos fracos
Boa habilidade competitiva?	Instalações obsoletas?
Dona da tecnologia?	Lucratividade baixa devido a...?
Recursos financeiros adequados?	Linha limitada de produtos?
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
Entrar em novos mercados?	Entrada de novos concorrentes?
Aumentar linha de produtos?	Crescimento lento do mercado?
Diversidade de produtos relacionados?	Política governamental adversa?

Fonte: adaptado de Certo (2010)

Portanto, a análise de fatores externos e internos é uma ferramenta útil para o entendimento da situação global da organização. Essa abordagem tenta equilibrar oportunidades e riscos apresentados pelo ambiente externo com os pontos fortes e fracos de uma organização. A importância relativa de cada uma das respostas às perguntas da tabela 1 precisa ser determinada e seu impacto potencial sobre a formulação da estratégia, avaliado. Por essa razão, a importância relativa de cada questão pode variar de acordo com o nível em que a estratégia é formulada (CERTO, 2010)

3.2 Ambiente de concorrência

Um pouco do que está escrito sobre a concorrência, reflete o cenário de guerrilha em que as empresas estão situadas, Azevedo (2002, p. 96):

Todos os dias, em todos os lugares do mundo, travam-se uma guerra silenciosa, mas devastadora: a guerra pelo cliente, pelo domínio de um segmento ou conquista de um novo mercado. Essa guerra mercadológica faz com que as empresas trabalhem incessantemente para se tornarem cada vez mais competitivas, driblando barreiras em busca do sucesso.

Toda empresa deve identificar quais são seus concorrentes reais e potenciais (KOTLER, 2006). Normalmente entende-se por concorrentes todas aquelas empresas que atendem as mesmas necessidades de outra, no entanto pensar desta maneira é chamado por Kotler (2006) de “miopia de marketing”, visto que a concorrência abrange os concorrentes que vendem os mesmos produtos

(concorrentes reais) e os que vendem produtos substitutos (concorrentes potenciais).

Kotler (2006) ainda diz que “assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos, suas forças e suas fraquezas”. A empresa deve monitorar, em geral, três áreas dos seus concorrentes: a participação de mercado (no mercado-alvo), o percentual de clientes que lembram da empresa como referência no segmento (*share-of-mind*) e o percentual de clientes que citam a empresa concorrente quando questionados em qual empresa prefeririam comprar (*share-of-heart*) (KOTLER, 2006).

Além de monitorar a concorrência e analisar suas características, a empresa (empresários) deve verificar como elas se encontram diante dos fatos e características principais de suas concorrentes. Deve buscar saber qual o diferencial que ela apresenta aos clientes. Os pontos fortes e diferenciais da empresa devem ser amplamente divulgados para o mercado, enquanto que os pontos fracos e dificuldades necessitam ser trabalhados (AZEVEDO, 2002). Cobra (1997) complementa esta fala de Azevedo (2006) citando que “é graças a atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para poder vencer a batalha do mercado”.

“A concorrência inclui todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar” (KOTLER, 2000, p. 36). Existem quatro níveis de concorrência distintos:

- Concorrência de marcas – empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes com preços na mesma média;
- Concorrência setorial – empresas que fabricam o mesmo tipo ou classe de produto;
- Concorrência de forma – empresas que fabricam produtos que em geral oferecem o mesmo tipo de serviço;
- Concorrência genérica – todas as empresas de modo geral se enquadram nesses níveis de concorrência, nesse nível uma montadora de automóveis passa a ter como concorrente uma agência corretora de imóveis novos.

Kotler (2006) apresenta seis tipos de concorrentes (em relação à empresa): os fortes e os fracos, os próximos e os distantes, os bons e os maus. Ele

acrescenta que a maioria das empresas direciona os seus ataques a concorrentes francos, esquecendo-se que até mesmo os fortes têm fraquezas e que a empresa deverá acompanhar os fortes. Outro erro da maioria das empresas é considerar apenas os concorrentes que mais se assemelham a ela, no entanto devem preocupar-se também com concorrentes de produtos substitutos, como por exemplo, os museus e os parques temáticos. As empresas devem ainda, auxiliar os bons concorrentes e atacar os que são maus. Bons no sentido de atuarem segundo as regras do setor, e os maus consideram-se aqueles que “tumultuam o equilíbrio do setor” (KOTLER, 2006)

Existem diversas estratégias para combater a concorrência. Para as empresas que já são líderes no mercado, Kotler (2006) apresenta cinco estratégias: desempenho excepcional, sistema de distribuição abrangente e eficaz, serviço de qualidade superior, estratégia de linha completa e boas condições de financiamento. Kotler (2006) descreve também estratégias um pouco mais específicas para o enfrente da concorrência, as quais: oferecer descontos no preço, ofertar produtos de qualidade, média a baixa, a preços baixos, combinar produtos de alta qualidade com preços baixos, lançar um produto com qualidade superior com valor igualmente superior, lançar uma variedade maior de produtos, inovar um produto, melhorar os serviços, inovar na distribuição, reduzir os custos da produção e intensificar os gastos com propaganda e promoções (KOTLER, 2006).

Mesmo com um leque de estratégias voltadas para a contenção da concorrência, a empresa, no meio desta batalha, não deverá esquecer-se do cliente, ela deve buscar o “equilíbrio entre as orientações para o cliente e para o concorrente” (KOTLER, 2006)

3.3 Análise de portfólio

A maior parte das organizações comercializa mais de um produto. O conjunto completo de produtos oferecido para venda por uma organização e conhecido como o composto de produtos da organização, variedade de produtos ou portfólio de produtos. (CHURCHILL, 2000)

Os profissionais de marketing avaliam um composto de produtos considerando sua extensão, profundidade e consistência considerando sua extensão, profundidade e consistência. A extensão de um composto de produtos

refere-se ao número de linhas de produtos comercializadas pela organização. Já a profundidade alude ao número médio de produtos em cada linha de produtos, ao número de versões de produtos. Finalmente, a consistência diz respeito à similaridade das linhas de produtos em termos de matéria-prima, processo de produção, canais de distribuição, entre outros aspectos. (CHURCHILL, 2000)

A empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG) criou um método de análise de portfólio de produtos, segundo o grau de atratividade de mercado e a posição relativa da empresa. (DIAS, 2005)

Com base na matriz, são identificados quatro tipos de produtos ou negócios (DIAS, 2005):

- Produtos estrela: são aqueles com alta taxa de crescimento em vendas e alta participação e que, como produtos de grande potencial, requerem altos investimentos para o seu desenvolvimento.
- Produtos vaca leiteira: têm alta participação de mercado, baixo crescimento e baixo potencial e, em geral, estão em mercados maduros. Esses produtos são geradores de caixa, que deverá ser usado para financiar o desenvolvimento dos produtos estrela ou ponto de interrogação.
- Produtos ponto de interrogação: estão em mercados de alta taxa de crescimento, mas apresentam ainda baixa participação de mercado. Nesse caso, não se sabe se o produto tornará uma estrela ou um abacaxi. O seu desenvolvimento consome grandes investimentos e apresenta maior risco.
- Produtos abacaxi: são os que apresentam baixa taxa de crescimento e baixa participação de mercado. Não tendo um bom potencial, sua atratividade é reduzida. A empresa deverá decidir sobre a retirada do produto do mercado.

Dias (2005) ainda preceitua que, segundo esse modelo, a empresa deve buscar um portfólio de produtos equilibrado, com vários produtos classificados como estrela, vaca leiteira ou até mesmo ponto de interrogação. Como os produtos vaca leiteira são os que geram caixa para financiar os outros, a empresa deve procurar manter uma quantidade suficiente desses produtos para poder financiar o

crescimento de produtos novos, que estão em geral, nas categorias estrela e ponto de interrogação.

Churchill (2000) e Kotler (2006) determinam que as linhas de produto e produtos dentro delas precisam ser avaliados continuamente, a fim de tomar de que decisões sejam tomadas para melhorar a posição competitiva da empresa. Operacionalmente, uma organização tem quatro opções:

- Estratégia de continuidade: mantém os mesmos produtos e linhas sem nenhuma mudança.
- Estratégia de modificação de produto: em que produtos ou linhas de produtos inteiras são alteradas.
- Estratégia de adição de produtos: em que novos produtos são acrescentados às linhas ou novas linhas são acrescentadas ao composto de produtos.
- Estratégia de remoção: em que produtos ou linhas são removidos do composto de produtos.

3.4 Segmentação

O mercado é constituído de clientes, que diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localizações e atitudes e praticas de compra. Por meio da segmentação de mercado, os profissionais de marketing devem dividir mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores que possam ser alcançados de maneira mais eficiente e efetiva com produtos e serviços que correspondam às suas necessidades específicas. (PERREAULT, 2002)

A segmentação é de fundamental importância, seja que tipo de negócio se queira desenvolver. Conhecer o perfil do cliente potencial, suas particularidades, seu poder de compra, tudo isso deve ser levado em consideração para o direcionamento das estratégias e ações de marketing, a fim de obter os melhores resultados possíveis.

Weinstein (1995) define segmentação de mercado como “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes”.

Já Schiffman e Kanuk (2000, p. 31) definem segmentação como:

“... o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores, com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos, aos quais se pode dirigir com um *míx* composto de marketing distinto.”

A abordagem do marketing único, quando as organizações não dividem seu mercado, somente é adequada, segundo Las Casas (2006), quando se considera algum mercado em que a oferta é homogênea, como a de produtos agrícolas, ou então em alguns mercados industriais em que o produto é considerado quase uma *commodity*.

Todo o esforço que se empreende para identificar, localizar e agrupar os consumidores-alvo sempre se justifica pelas vantagens que essa prática promove.

De acordo com Dias (2005), essas vantagens são:

- Conhecendo melhor seu cliente, você poderá servi-lo melhor. Quanto mais detalhado for esse conhecimento, melhor será o ajuste das variáveis de marketing;
- A segmentação de mercado acaba sendo um pré-requisito fundamental para o trabalho de *quantificação de mercado*, definindo-se quantos são seus clientes potenciais;
- Quando se sabe quem são, onde estão e quantos são, fica mais fácil o trabalho de definir o tipo e a intensidade da distribuição a ser desenvolvida, ou seja, o tipo de distribuição, o perfil do intermediário ideal, trazendo informações sobre a logística necessária (e seu custo);
- Utilizar mais objetivamente os recursos de propaganda;
- Melhor resultado nos esforços de posicionamento dos produtos.

Vários são os critérios para o processo de segmentação de mercado. As variáveis que são consideradas para agrupar e formar os segmentos podem ser de diversas categorias. As principais são do tipo: geográficas, demográficas, comportamentais e psicográficas.

Independentemente do tipo de segmentação utilizado, diz Kotler (2007), o importante é que o programa de marketing possa ser adaptado de forma lucrativa para reconhecer as diferenças entre clientes. As definições de cada segmentação vem a seguir:

i) Segmentação geográfica

Requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção às variáveis locais.

As regiões geográficas constituem-se em uma variável básica de segmentação, uma vez que as regiões apresentam comportamentos de compras distintos. Grande parte destas diferenças regionais é devido às influências subculturais. (LAS CASAS, 2006).

Ao mapear as áreas mais densas, o varejista pode recorrer à reprodução de características de clientes atuais (*costumercloning*), com a suposição de que os melhores clientes potenciais moram nos locais de onde vêm a maioria dos clientes atuais. (KOTLER, 2007)

ii) Segmentação demográfica

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, sexo, renda, grau de instrução, entre outras. São os meios mais comuns de distinguir grupos de clientes, por vários motivos. Um deles é a facilidade de medição. E outro é pelo simples fato das necessidades e desejos dos consumidores estarem atreladas a variáveis demográficas.

As empresas que segmentam com base na demografia, segundo Las Casas, precisam acompanhar os movimentos que acontecem dentro de cada variável. Por exemplo, antigamente as pessoas idosas não se divertiam tanto quanto hoje, pois procuravam viver em ambiente estritamente familiar. Atualmente, os consumidores idosos costumam sair, se divertem, passeiam, ou seja, pode-se afirmar que os hábitos de consumo mudaram.

iii) Segmentação comportamental

Na segmentação comportamental, de acordo com Kotler e Keller (2007), os compradores são divididos em grupos segundo seus conhecimentos, atitude, uso e resposta a um produto.

Os melhores pontos de partida para definir segmentos de mercado, conforme muitos profissionais de marketing acreditam, dizem respeito às seguintes variáveis:

- Ocasão: os compradores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem uma necessidade, adquirem ou utilizam um produto.
- Benefícios: diz respeito aos benefícios procurados. Os produtos apresentam geralmente um conjunto de atributos dirigidos a diferentes grupos. No entanto, muitos destes consumidores estão mais preocupados em consumir produtos com diferentes apelos, como preços baixos, qualidade, status, etc.
- Status do usuário: os profissionais de marketing podem categorizar os consumidores de acordo com sua situação de usuário – ou seja, se eles usaram o produto no passado, se o utilizam atualmente, se têm possibilidade de usá-lo no futuro ou se não usam o produto. (CHURCHILL, 2000)
- Índice de utilização: em muitas situações, os consumidores com maior probabilidade de comprar um produto são aqueles que compraram o mesmo produto ou outro semelhante no passado. Portanto, os profissionais de marketing podem segmentar os mercados com base na frequência de uso do produto. (CHURCHILL, 2000)
- Situação de lealdade: a lealdade à marca diz respeito a coerência que os consumidores mantêm na compra da mesma marca de um mesmo produto ou ao demonstrar comprometimento em relação a ela. Kotler e Keller (2007) dividem em quatro grupos: fiéis convictos (sempre a mesma marca), fiéis divididos (duas ou três marcas), fiéis inconstantes (mudam sempre de uma marca para outra) e infieis.

iv) Segmentação psicográfica

Segundo Kotler e Keller (2007), psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo

de vida, na personalidade e nos valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.

Uma fonte amplamente conhecida de dados psicográficos é o VALS 2 (valores, atitudes, estilo de vida) da SRI International. Ela categoriza os estilos de vida.

Essas categorias são descritas de acordo com duas dimensões: auto-orientação e recursos. A auto-orientação refere-se ao padrão de atitudes pelas quais as pessoas reforçam a imagem de si mesmas. Segundo o VALS 2, as pessoas são orientadas através de princípios, status e ação. Já a quantidade de recursos de que os consumidores dispõem inclui renda, instrução, autoconfiança, saúde, desejo de comprar, inteligência e nível de energia. (CHURCHILL, 2000)

3.5 Posicionamento

Segundo Las Casas (2006), o objetivo do posicionamento é o de permitir que as empresas façam ofertas que mostrem como seus produtos ou serviços diferem daqueles da concorrência, considerando os hábitos de consumo e as características de determinado público-alvo. Por isso, a necessidade inicial de definir segmentos.

Posicionar um produto, ainda segundo o autor, é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de marketing. O importante do posicionamento competitivo é a forma com que diferentes grupos de consumidores percebem os produtos, os serviços e as marcas, assim como os da concorrência.

Sobre a vantagem de um bom posicionamento de marca:

“... ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto.” (KOTLER e KELLER, 2006, p.305)

Ainda segundo os autores, o posicionamento exige que as semelhanças e as diferenças entre as marcas sejam definidas e comunicadas. Mais especificamente, para decidir o posicionamento é preciso determinar uma estrutura de referência e, para tanto, é necessário identificar o mercado-alvo e a concorrência,

assim como as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença.

Las Casas (2006) infere que o importante para criar um posicionamento é estabelecer um diferencial. Trata-se de características distintas, que sejam importantes para o consumidor visado. Por definição, “diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”.

Os meios de diferenciação óbvios – e muitas vezes os mais atraentes aos olhos dos consumidores – relacionam-se a aspectos do produto ou serviço. Todavia, em mercados competitivos as empresas podem precisar dar um passo além. Entre as outras dimensões que uma empresa pode usar para diferenciar seu produto estão funcionários, canais e imagem. (KOTLER, 2006)

i) Baseada no produto

As marcas podem ser diferenciadas de acordo com diversas dimensões do produto (formato, desempenho, durabilidade) ou do serviço (atendimento, entrega, consultoria ao cliente, manutenção).

A qualidade superior é um posicionamento mais genérico das marcas. As unidades de negócios de qualidade superior ganham mais, pois permitem cobrar preços mais elevados, a repetição de compra é mais frequente, a fidelidade do cliente é maior e os custos de oferecer mais qualidades não são tão mais altos do que os das unidades de negócios cuja qualidade seja inferior. (KOTLER, 2006)

ii) Baseada nos funcionários

As organizações podem obter forte vantagem competitiva mantendo seu pessoal bem treinado. Entre as características do pessoal qualificado e preparado para prestar um bom serviço estão: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, gentileza e comunicação.

iii) Baseada no canal

As empresas pode obter vantagem competitiva pela maneira como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho dos seus canais de distribuição.

Ter um bom gerenciamento dos canais de marketing direto, revendedores encontrados em mais locais que os dos concorrentes e produtos para clientes específicos, com indicações de especialistas no assunto, são alguns dos exemplos.

iv) Baseada na imagem

Os compradores reagem distintamente às imagens de diferentes empresas e marcas. Imagem, segundo Kotler (2006), é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos. Até mesmo o espaço físico da empresa pode ser um poderoso gerador de imagem.

A estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do ciclo de vida do produto. Estar atento às nuances do ciclo de vida do produto pode ser um fator chave para o pioneirismo, ou mesmo para abandonar uma estratégia quando se detecta o declínio iminente.

3.6 Os 4Ps do Marketing

Em relação aos 4 Ps do Marketing também denominados como Mix do Marketing ou Composto do Marketing por renomados autores, Dias (2005) comenta que estes 4P referem-se as função de marketing da qual englobam a gestões de tomada de decisão, de recursos assim como a coordenação de processos e avaliação dos resultados capturados por uma empresa.

Kotler e Armstrong (2000) relacionam na figura abaixo a competência de cada P existente no mix de marketing, ou seja, as competências que envolvem o produto, as competências que envolvem o preço, assim como as competências que envolvem a praça e a promoção.

Figura 1 – Os 4Ps do mix de marketing e suas competências



Fonte: Kotler e Armstrong, 2000

Para Cobra (1997) os 4 Ps está relacionado com os clientes, consumidor e público alvo e apresenta os 4 Ps que compõem este mix de marketing que são: produto, ponto ou praça, preço e promoção.

a) Preço

Primeiro P do mix, que na visão de Pereira (2012) “Preço é a quantidade que o consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele, apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui vários outros fatores para tomada de valor”.

Segundo Kotler (1998) em relação ao preço este autor comenta que perfaz o montante em espécie que o cliente deve pagar para a obtenção de determinado produto ou serviço, este mesmo autor enfatiza que “o preço difere dos três outros elementos do mix de marketing, no sentido em que gera receita, enquanto os demais geram custos”, KOTLER (2006).

Neste contexto Pereira (2012) concorda com Kotler (2006) e cita que “O único componente do mix de marketing que gera receita e é um dos principais elementos na determinação da participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade”.

b) Praça

Na visão de Kotler e Armstrong (2000) “Praça inclui as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo”.

Este segundo P do mix de marketing no ponto de vista de Cobra (1997) é de grande importância visto que na percepção deste autor o produto só possui utilidade quando este estiver posicionado junto ao seu mercado consumidor.

Pode-se concluir que praça, distribuição e ponto para os autores supracitados possuem o mesmo significado, e entende-se que este P é relevante para o giro da mercadoria, uma vez que a praça é o elo entre o produto e o consumidor, COBRA (1997).

Cobra (1997) diz que se esta distribuição não for cautelosa e cuidadosamente planejada pelo gestor, a ausência do produto na praça faz com que este não esteja nas vistas do consumidor, tão logo o mesmo tende a cair no esquecimento e influenciar os números e resultados de uma empresa.

c) Produto

Kotler e Armstrong (2000) definem produto como “É a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo”.

O produto ou serviço de uma organização é à base de qualquer que seja o ramo de negócio, contudo, estas empresas objetivam ofertá-los de diferentes formas, e atendimento diferenciado fazendo com que seu mercado-alvo venha não só optar mais preferir se realizar-se junto a esta organização mesmo que para isto tenha que pagar um valor mais elevado, KOTLER (2000).

Pode-se dizer que o produto é a fonte de desejos e necessidades dos consumidores, e àquelas organizações que estiverem com seus planejamentos de marketing bem estruturado e se utilizando as ferramentas de marketing mesmo que não possua o melhor preço, mais possui o melhor atendimento e diferenciais, estas acabam não só conquistando os clientes, como também os fidelizam, no ponto de vista de KOTLER (2000).

d) Promoção

Segundo Futrell (2014, p. 7) “A promoção, como parte do mix de marketing, aumenta as vendas de uma empresa ao transmitir informações sobre o produto aos clientes potenciais”. Este autor relata que o sucesso da promoção está na ação de que: “você tem que contar as pessoas”.

Já Kotler e Armstrong (2000) citam que “Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores alvo a adquiri-lo.”

Cobra (1997) diz que, "o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising”.

A promoção reveste todas as ferramentas da comunicação, é através deste último mix é que se faz chegar à mensagem aos consumidores. Neste P estão inseridas as atividades de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto, segundo KOTLER (2006).

4 VAREJO

Existem diversas definições de varejo, mas todas convergem para um ponto comum: a comercialização a consumidores finais.

Segundo a *American Marketing Association* apud Las Casas e Garcia (2007), o varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.

Consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo. (LAS CASAS, 2006)

De acordo com Kotler (2007), um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Não importa como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo telefone ou Internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor).

O sistema de distribuição atual vem sofrendo mudanças significativas nos últimos anos. As mudanças na economia, a evolução das ferramentas de marketing e, principalmente, a mudança de comportamento do consumidor final tem favorecido ainda mais o fortalecimento do varejo. Isso se deve ao fato desse setor se posicionar na ponta da cadeia de distribuição, onde o acesso às informações dos clientes e a identificação do seu comportamento de compra é latente.

Sobre isso, Cobra (1997, p. 337) destaca que “o varejo, como canal de distribuição, desempenha papel importante no marketing, pois as variáveis de produto, preço e comunicação dependem, em última instância, do varejo”. Percebe-se com isso o papel fundamental do varejo, pois qualquer mudança de estratégia do setor pode afetar todo o mix de marketing de fabricantes e atacadistas, podendo causar impacto em todo o mercado.

Cabe destacar, ademais, uma cooperação mútua de toda a cadeia de distribuição (produtor, atacadista e varejo). Las Casas (2006, p. 307) define que:

....canais de distribuição é um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor.

Segundo Dias (2005), cabe ao varejista manter o estoque dos produtos que comercializa, oferecendo variedade aos seus consumidores. Ao mesmo tempo, ele presta um serviço aos fabricantes, ao distribuir seus produtos. Além de vender pequenas quantidades ao consumidor final, o varejista agrega valor ao produto ou serviço que comercializa. Formas organizadas de expor os produtos auxiliam na escolha do consumidor, tornando o processo de compra mais satisfatório. Além de criar um ambiente agradável, adequado ao tipo de público que atende, o varejista pode oferecer maneiras alternativas de pagamento, facilitando a compra para o consumidor.

O varejista, ainda conforme o autor, também pode exercer importante função de coletar informações sobre o mercado consumidor. Essas informações são úteis para orientar decisões do próprio varejista e de seus fornecedores.

A natureza do varejo – e sua taxa de mudança – estão geralmente relacionados ao estágio e à velocidade do desenvolvimento econômico de um país. (PERREAULT e MCCARTHY, 2002)

Segundo os mesmos autores, os varejistas interagem diretamente com os consumidores finais – então, o planejamento de estratégias é crítico para a sua sobrevivência. Se um varejista perde um cliente para um concorrente, é o varejista que sofre. Fabricantes e atacadistas ainda mantem suas vendas, independentemente do varejista que vende o produto.

O acirramento da concorrência do setor varejista com os fortes grupos do exterior tem levado esse segmento a procurar formas de se diferenciar, seja pela busca de agilidade e eficiência dos processos, pela automação, por treinamentos. Tudo isso visando, a priori, a preservação das suas margens de lucro.

De igual modo à busca de eficiência operacional, o varejo tem sido pressionado a adotar estratégias cada vez mais direcionadas ao consumidor final, a fim de fidelizar sua clientela. Essa soma de fatores consegue imprimir um forte ritmo competitivo às empresas do varejo, possibilitando a sobrevivência e até mesmo a expansão de seus negócios.

Além disso, e não menos importante, o momento econômico do Brasil nos últimos anos tem sido, no mínimo, desafiador ao varejo. Recessão econômica, inflação elevada, arrocho salarial, tudo isso influencia o consumo e os resultados dos varejistas. Segundo o IBGE, na sua Pesquisa Mensal do Comércio, divulgada em maio deste ano, as vendas do comércio varejista brasileiro registraram queda de

1,9% em março de 2017 em relação a fevereiro (série livre de influências sazonais) e fecharam os três primeiros meses deste ano com retração acumulada de 3% frente ao mesmo período de 2016. (Redação E-Commerce Brasil, 2017)

4.1 Marketing do varejo

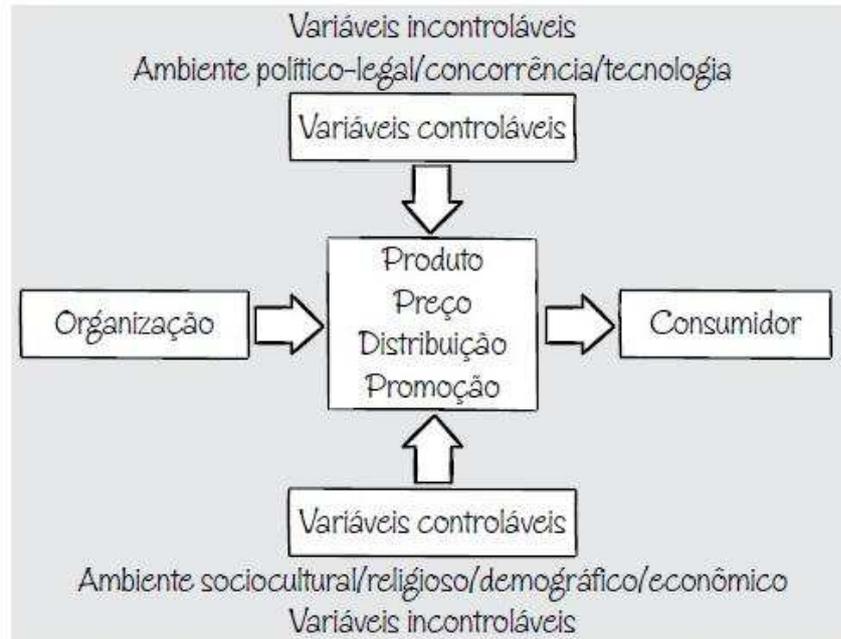
O propósito maior do marketing voltado para o varejo é o de conquistar e manter os clientes, apesar de notar-se que as estratégias dos varejistas se preocupam muito mais em conquistar do que reter.

No entanto, segundo Chistopher (1999), a tendência é que esse procedimento evolua para o desenvolvimento de processos que aumentem a fidelidade do cliente em longo prazo. Esse aspecto tornou-se princípio para o conceito de marketing de relacionamento, cuja finalidade é criar e desenvolver relacionamentos de longa duração e que sejam lucrativos.

A figura do administrador no setor varejista tem relação direta com o tamanho da estrutura da organização. Las Casas e Garcia (2007) inferem que conforme for essa estrutura, a administração poderá ser dividida por especializadas (normalmente grandes estruturas) ou poderão estar centralizadas em uma pessoa (nas estruturas pequenas). As funções se darão conforme a cultura de cada organização.

O processo mercadológico é ilustrado na figura 2, independente do segmento de mercado em que as variáveis incontroláveis influenciam o composto de marketing. A figura demonstra o fato de que o setor varejista faz parte do sistema de distribuição, uma das variáveis controláveis. Deve-se observar que será a administração da empresa varejista que decidirá quais variáveis controláveis sofrerão influências das variáveis incontroláveis do ambiente que está inserido. (LAS CASAS e GARCIA, 2007)

Figura 2: Variáveis controláveis e incontroláveis



Fonte: Las Casas (2006)

Por fim, Las Casas e Garcia (2007) concluem que o setor varejista, por mais percalços que encontre, tem procurado encontrar mecanismos para superar barreiras e solucionar qualquer problema com respostas criativas. Diferentemente da indústria, que mantém um distanciamento com relação aos consumidores, o varejo, por suas próprias características, possui a vantagem de estar permanentemente próxima ao consumidor, o que possibilita mais agilidade na detecção de tendências e na percepção de toda e qualquer mudança no perfil do consumidor, razão pela qual pode promover mudanças quase que simultâneas às necessidades percebidas.

5 METODOLOGIA

Durante toda evolução da sociedade, o ser humano buscou respostas aos mais diversos problemas. E mesmo sem uma metodologia estruturada, tais respostas foram sendo respondidas, seja pelo método de tentativa-erro, seja pela intuição. Tudo isso possibilitou o desenvolvimento dos métodos científicos tais como são conhecidos atualmente.

O acesso ao conhecimento por meio da ciência tem na pesquisa uma atividade objetiva e subjetiva, discutível (afinal, ciência não é dogma), carregada de reflexões, contradições, sistematizações e ressystematizações. (VERGARA, 2004)

Portanto, o processo de pesquisar é dinâmico. Escolher a metodologia é de fundamental importância para o encaminhamento da pesquisa.

Nesse capítulo, são apresentados o tipo de pesquisa, o local onde foi realizada a pesquisa, universo e amostra, os instrumentos de coleta de dados utilizados, como se deu o tratamento dos dados coletados e, por fim, relata-se sobre o estudo de caso em si.

5.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada possui abordagem quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque foram coletados dados em forma de questionários aplicados aos clientes, na busca da percepção dos mesmos em relação ao tema abordado. E qualitativa porque há a análise indutiva dos dados coletados, seja na entrevista com o gestor, seja nas questões respondidas pelos clientes.

Em relação ao objetivo do trabalho, possui característica descritiva e exploratória (GIL, 2008). A primeira, por objetivar descrever as características de certa população e envolver técnicas de coleta de dados padronizadas, em forma de levantamento. A segunda característica se deve pelo fato de proporcionar maior familiaridade com um problema. Nesse caso, envolvem a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, ambas utilizadas no presente trabalho.

5.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Supermercado Canadá, situado no município de São Mateus do Maranhão – MA, a 181 km da capital, São Luís – MA. A empresa está localizada às margens da BR 135, na região central da cidade, a menos de 300 metros dos dois bancos da cidade (Bradesco e Banco do Brasil).

Possui sede própria, em dois pavimentos (figura 1): no térreo estão localizados os chamados “secos e molhados”, distribuídos em gôndolas, prateleiras, freezers e ilhas, com dois caixas e setor de fatiamento e pesagem de embutidos; em seguida estão o setor de recebimento de mercadorias, uma copa e um banheiro para os funcionários e um depósito onde são estocadas as mercadorias. Na seção de cima, localizam-se o escritório do setor administrativo, além da sobreloja com materiais diversos, desde plásticos para cozinha a material de festa, bem como uma vitrine de produtos cosméticos de várias marcas.

Figura 3 – Fachada do Supermercado Canadá



Fonte: acervo do autor (2017).

5.3 Universo e amostra

Segundo Gil (2008), o universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Diz respeito ao total de indivíduos a serem analisados. No caso desta pesquisa, o universo são os clientes do Supermercado Canadá e todos os funcionários da empresa.

Ainda conforme o autor, amostra é um subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Em outras palavras, apresenta as mesmas características da população da qual foi extraída.

A amostragem foi determinada por conveniência, que constitui uma amostragem não probabilística. De acordo com Mattar (1996), amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo. Gil (2008) corrobora que, nessa amostragem, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma representar o universo”.

Assim, a amostra foi definida pela quantidade de pessoas que estiveram dispostas e acessíveis para participar da pesquisa, de modo que a qualidade das informações fosse satisfatória para a análise dos resultados e discussões.

5.4 Instrumentos de coleta de dados

Segundo Lopes (2006) em relação a coleta dos dados, cita que “é quando o pesquisador vai em busca de dados para dar continuidade à pesquisa e em geral esses dados são coletados de livros, revista, etc, ou mesmo utilizando-se de instrumentos, como entrevistas e questionários”.

Quanto aos instrumentos utilizados para a elaboração da presente pesquisa, foram utilizados os seguintes meios:

- a) Pesquisa bibliográfica: conteúdo teórico disponível sobre o tema. Envolve a pesquisa em livros, artigos científicos, sites especializados, bem como trabalhos acadêmicos desenvolvidos sobre o assunto (teses e dissertações). A revisão bibliográfica teve papel fundamental na elaboração do questionário, pois as perguntas foram definidas a

partir do referencial teórico, tendo como base os objetivos da pesquisa.

- b) Estudo de caso: foram elaborados questionários para o gestor da empresa e para os clientes (APÊNDICES A e B). Para o gestor, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas, de caráter qualitativo, sobre a empresa em si e sobre o tema abordado; já para os clientes, foi aplicado questionário semi-aberto, com questões fechadas e uma aberta. As questões fechadas versaram sobre características dos clientes, buscando o perfil deles, e sobre o tema proposto e suas categorias. Ao final, uma pergunta aberta referente a sugestões de melhorias.

5.5 Tratamento dos dados coletados

As técnicas para o tratamento dos dados foram a tabulação dos resultados quantitativos, através de gráficos elaborados no *Microsoft Office Excel*, após contagem dos dados e aplicação de técnicas estatísticas, e a análise de conteúdo, tanto para as abordagens quantitativas quanto para as qualitativas.

Bardin *apud* Vergara (2012) a define como: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

De acordo com Vergara (2012), o tratamento dos dados e interpretação nesse tipo de análise referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Ainda segundo a autora, procedimentos quantitativos e qualitativos não são mutuamente excludentes. Pelo contrário, podem ser utilizados de forma complementar.

5.6 O estudo de caso: Supermercado Canadá

O Supermercado Canadá é uma empresa enquadrada como Micro Empresa, atua no segmento do varejo alimentício de bens de consumo como cereais, material de limpeza, biscoitos, matinais, higiene, frios e congelados, além de

uma sobreloja com materiais de cozinha, artigos para festa e material escolar. Nota-se, portanto, a variedade de produtos comercializados.

A empresa conta com 10 funcionários, sendo dois caixas, uma estoquista, uma auxiliar administrativa e seis reposidores. Porém, existem funções comuns a todos, como a manutenção da limpeza do ambiente de loja e do banheiro e copa, além do revezamento no empacotamento.

Uma importante observação é que a empresa está a menos de 1 ano na localização atual. O supermercado ficava em um prédio alugado, desde sua fundação em 1995. O gestor atual comprou do primeiro dono em 2005, sendo um anseio desde sempre que fosse mudado para um prédio próprio. Essa mudança se concretizou em julho de 2016, após uma captação de recursos junto ao Banco do Nordeste. Com isso, o empreendimento ganhou novas dimensões, com ambiente climatizado, pintura de primeira qualidade, lâmpadas de LED e a criação do escritório administrativo, que até então não existia.

A empresa não possui uma missão e visão definidas, pois por muitos anos a administração esteve sempre na figura do gestor, que até então não conseguiu estruturar o setor administrativo. Porém, com a mudança de localização e a melhoria da sua estrutura, o faturamento aumentou consideravelmente, o que criou uma necessidade de uma administração mais profissionalizada. O presente estudo de caso visa, além de analisar as variáveis de Gestão Estratégica de Marketing da empresa, contribuir para que a empresa passe a observar melhor suas práticas de gestão.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS DADOS

Neste capítulo, serão analisadas a entrevista realizada com o gestor e os questionários aplicado aos clientes, sobre temáticas que possam responder a problemática inicial: será que as ações da gestão estratégica de marketing do Supermercado Canadá estão satisfatórias?

6.1 Entrevista com gestor

A entrevista realizada com o gestor do Supermercado Canadá teve como objetivo entender a aplicação da Gestão Estratégica de Marketing em sua empresa.

Quando perguntado sobre sua opinião a respeito da importância do marketing, o gestor preceitua que “uma empresa que quer continuar inserida no mercado não pode deixar o marketing de lado”. Ele considera peça fundamental para a sobrevivência e crescimento da empresa.

Quanto às ações de marketing que a empresa pratica, o gestor enfatiza a propaganda realizada na mídia televisiva da cidade, onde são apresentadas as promoções, além dos sorteios esporádicos e ações em datas comemorativas. Outra ferramenta utilizada é uma página na rede social *Facebook*, que ele considera um meio importante de divulgação.

Perguntado a respeito do diferencial da empresa em relação aos concorrentes, ele enfatiza a mudança de prédio recente, onde a estrutura foi melhorada, o ambiente climatizado e a organização coordenada dos produtos nas prateleiras. Além da parte estrutural, o atendimento foi colocado como prioridade, algo que já vinha sendo trabalhado desde o local anterior.

Sobre o planejamento da empresa, o gestor relata que ele é feito informalmente, sendo anotadas as ideias para discussões com os outros componentes da administração. Porém, ele pretende implementar um planejamento regular mensal de todo o contexto da empresa.

A respeito dos indicadores que a empresa utiliza para medir seu desempenho, o principal indicador utilizado é o faturamento. Ele analisa diariamente e mensalmente, em relação ao mês anterior e ao mesmo mês do ano anterior. O gestor considera que, se o crescimento estiver acima da inflação, quer dizer que a empresa está indo bem.

Perguntado especificamente sobre os 4Ps do marketing, o gestor não conhecia essa terminologia. Ao explicar sobre o que significa os 4Ps, o gestor reconheceu não ter o conhecimento teórico do assunto, mas entende que são fundamentais para o bom funcionamento das ações de marketing.

Sobre como é determinado o sortimento dos produtos, o gestor explica que a qualidade e a variedade são os fatores mais importantes na escolha dos fornecedores, além das sugestões dos clientes no dia a dia.

A respeito de como é determinado os preços dos produtos, o gestor diz que os preços tem como base aqueles praticados no mercado (concorrência), além de aplicar percentuais que variam de acordo com o tipo de mercadoria.

Sobre sua opinião se os clientes consideram justos os preços praticados, o gestor acredita que sim, pois o mesmo tem contato constante com os clientes no cotidiano.

O critério escolhido para a localização foi o da conveniência. Como explicado anteriormente, a empresa mudou para um prédio próprio recentemente, sendo o mesmo numa localização considerada privilegiada pelo gestor.

Ele completa que, com a mudança do local, houve uma layoutização com ajuda de consultoria do SEBRAE. Porém, a expertise já adquirida ao longo dos anos e o apoio de promotores de vendas dos fornecedores contribuem substancialmente para a organização.

Por fim, sobre as ferramentas de promoção, ele destaca a mídia televisiva, como foi falado anteriormente, além de inserções no rádio. Ocasionalmente são feitas degustações dos produtos no ambiente do supermercado, contribuindo para a divulgação das marcas. Além disso, há um projeto para promoções semanais de determinados produtos.

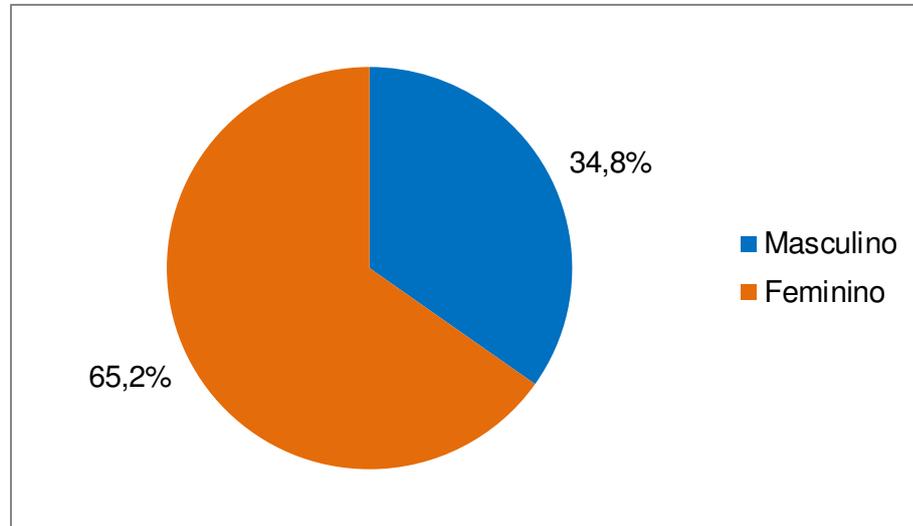
6.2 Questionários com clientes

O questionário aplicado (Apêndice B) foi desenvolvido em duas partes. A primeira a fim de identificar o perfil dos clientes do Supermercado Canadá, com os seguintes parâmetros: sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de clientela e frequência de ida a empresa.

A segunda parte diz respeito a perguntas em torno dos 4Ps do Marketing, com opções de acordo com a escala Likert.

No total, responderam ao questionário 46 clientes. As respostas são analisadas a seguir

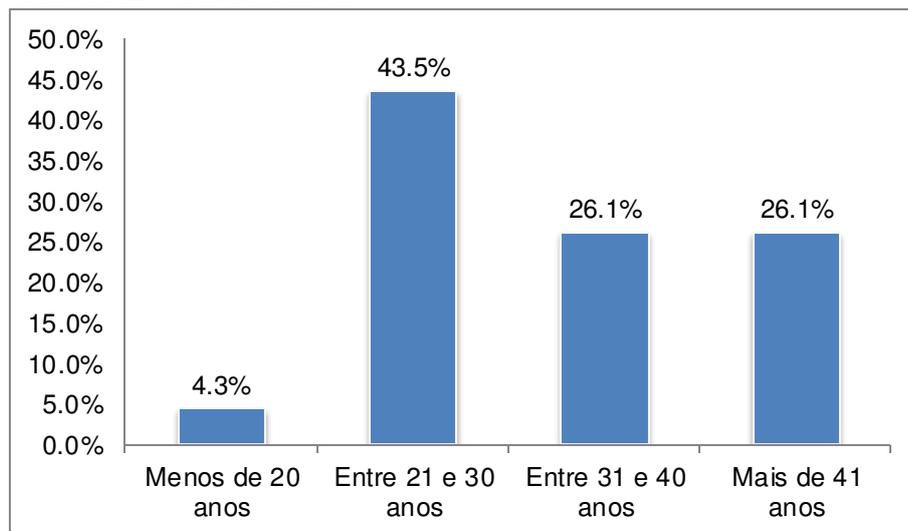
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dos entrevistados, constatou-se que 65,2% dos clientes do Supermercado Canadá é composto pelo sexo feminino, contra 34,8% do sexo masculino. Percebe-se o predomínio das mulheres como os maiores clientes da empresa.

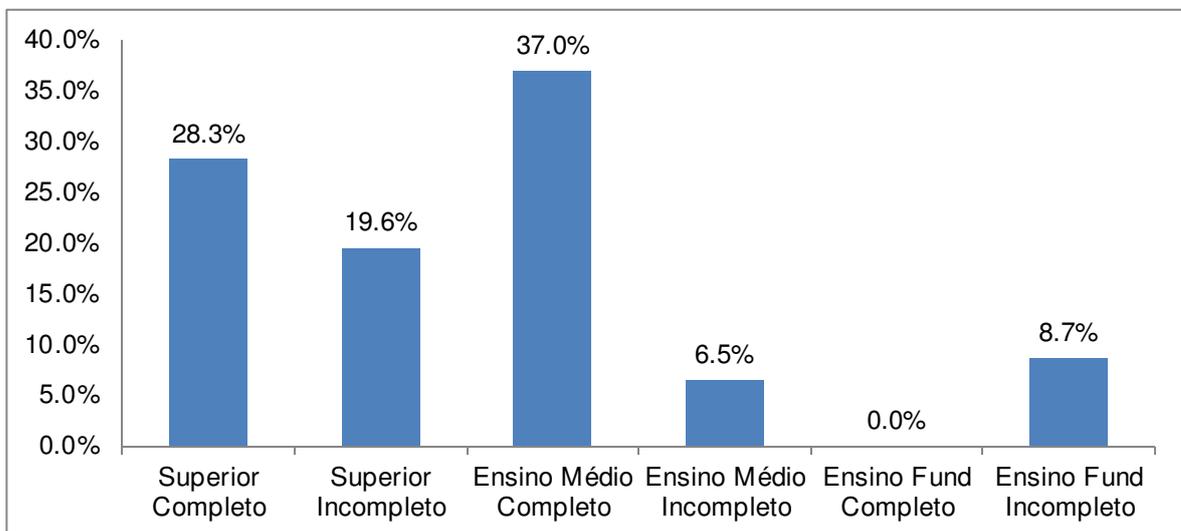
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto a faixa etária, de acordo com o gráfico, nota-se que 43,5% dos entrevistados estão entre 21 e 30 anos, 26,1% entre 31 e 40 anos, 26,1% com mais de 41 anos e apenas 4,3% com menos de 20 anos. Com isso, a maioria dos clientes do Supermercado Canadá (69,6%) são adultos entre 21 e 40 anos. Porém cabe destacar o público com mais de 41 anos, com uma frequência bem representativa. Conforme observação do ambiente, foi constatado um bom número de idosos, a maioria aposentados, representando uma clientela a ser observada.

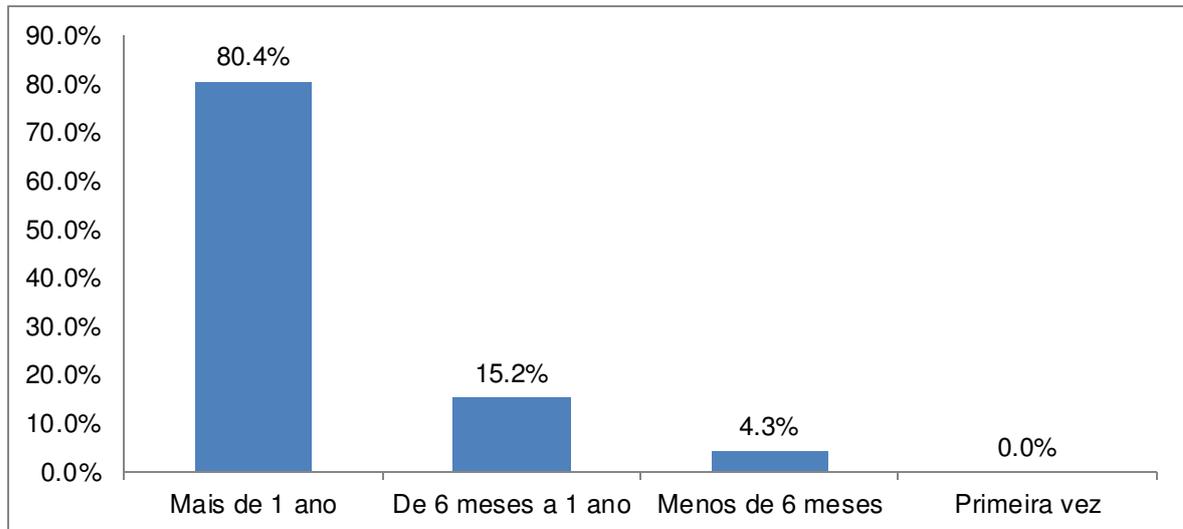
Gráfico 3 – Nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Segundo o gráfico, 37% dos clientes possuem ensino médio completo, 28,3% ensino superior completo, 19,6% têm superior incompleto, 8,7% com ensino fundamental incompleto e, por fim, 6,5% com ensino médio incompleto. Percebe-se assim uma alta frequência de consumidores com alto grau de instrução, pois 84,9% têm ensino médio completo ou mais, denotando uma clientela mais qualificada.

Gráfico 4 – A quanto tempo é cliente do Supermercado Canadá?

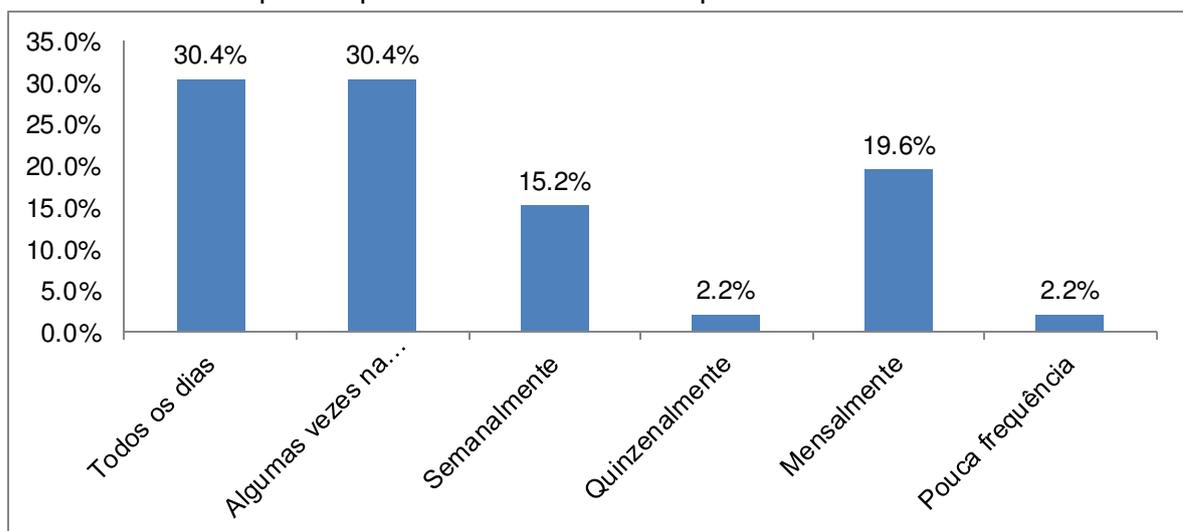


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com os dados do gráfico, 80,4% dos entrevistados são clientes do Supermercado Canadá a mais de 1 (um) ano. Outros 15,2% são clientes entre 6 meses e 1 ano e 4,3% a menos de 6 meses.

Depreende-se, então, um alto grau de fidelidade dos clientes, o qual foi corroborado pela variável a seguir.

Gráfico 5 – Com que frequência você vem ao Supermercado Canadá?



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

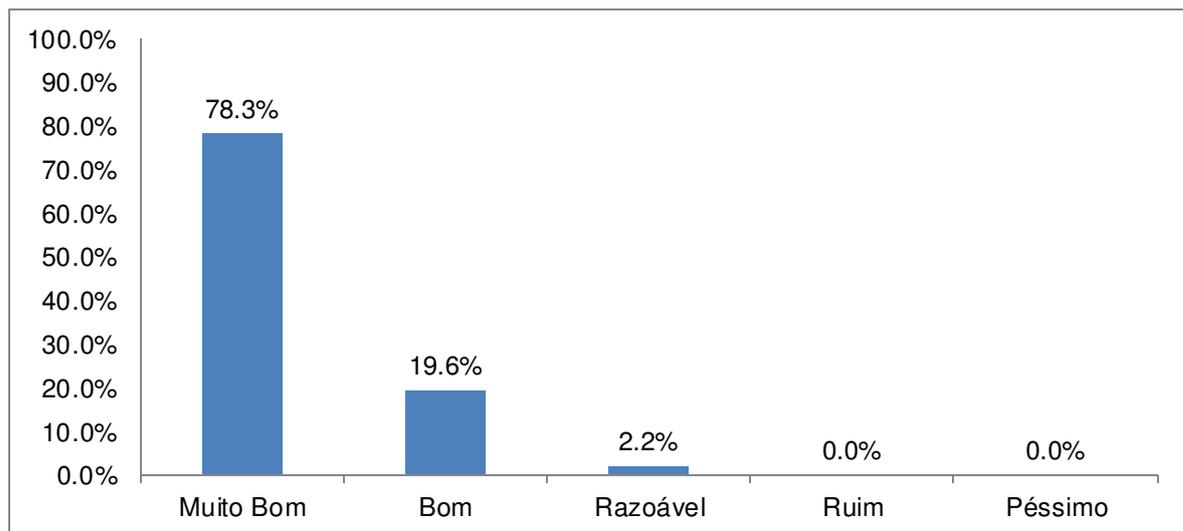
Os dados do gráfico apontam que 30,4% dos clientes frequentam o Supermercado Canadá todos os dias; 30,4% algumas vezes na semana; 19,6% frequentam apenas mensalmente para realizar suas compras; já 15,2% fazem

semanalmente; 2,2% vão quinzenalmente e outros 2,2% vão com pouca frequência, esporadicamente.

Com esses dados, afirma-se que a maioria dos clientes (60,8%) tem alto índice de frequência no Supermercado, o que combinado com a alta frequência do tempo de cliente, pode-se inferir que os clientes gostam de fazer suas compras na empresa, além de denotar uma grande qualificação destes clientes em relação a suas opiniões e comportamentos de compra.

Nos próximos gráficos, são apresentados os dados referentes a questões envolvendo o composto de marketing. As respostas são de fundamental importância para entender a percepção desses clientes em relação às ações de marketing do Supermercado Canadá.

Gráfico 6 – Como você avalia a qualidade dos produtos do Supermercado Canadá?



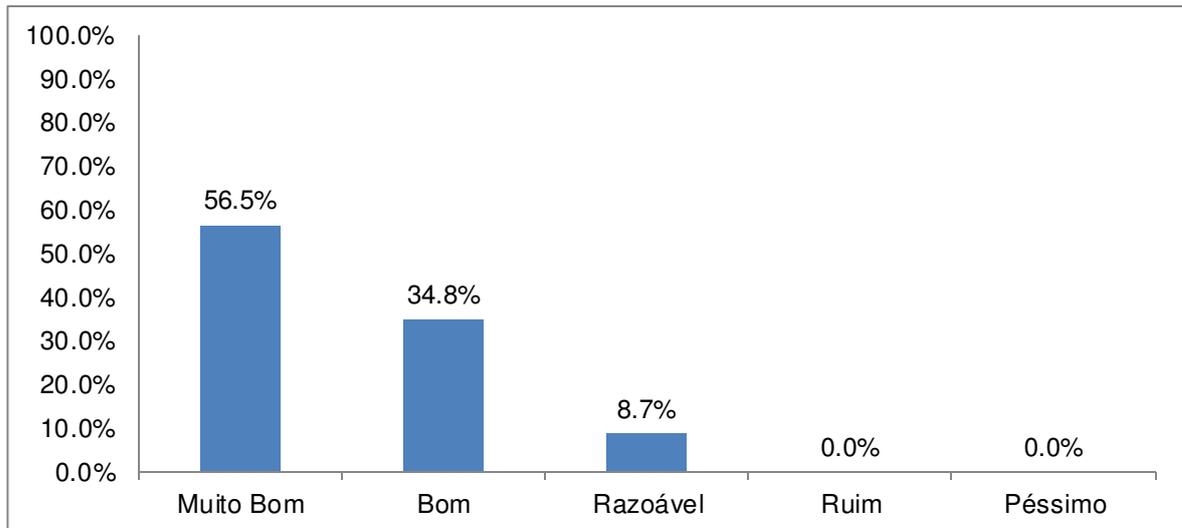
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O primeiro dos 4Ps avaliados foi o produto. Foram analisados os aspectos com relação a qualidade, variedade e frequência que os produtos são encontrados.

Segundo os dados, 78,3% dos entrevistados consideram muito boa a qualidade dos produtos comercializados no Supermercado Canadá; outros 19,6% consideram a qualidade boa, e apenas 2,2% consideram razoável.

O fato de não ter sido respondido nenhum “ruim” ou “péssimo” já seria bastante positivo. Mas chama atenção o alto índice da resposta “muito bom”, o que pode-se afirmar que a qualidade é uma preocupação da empresa percebida pelos clientes.

Gráfico 7 – Quanto à variedade dos produtos, como você avalia?

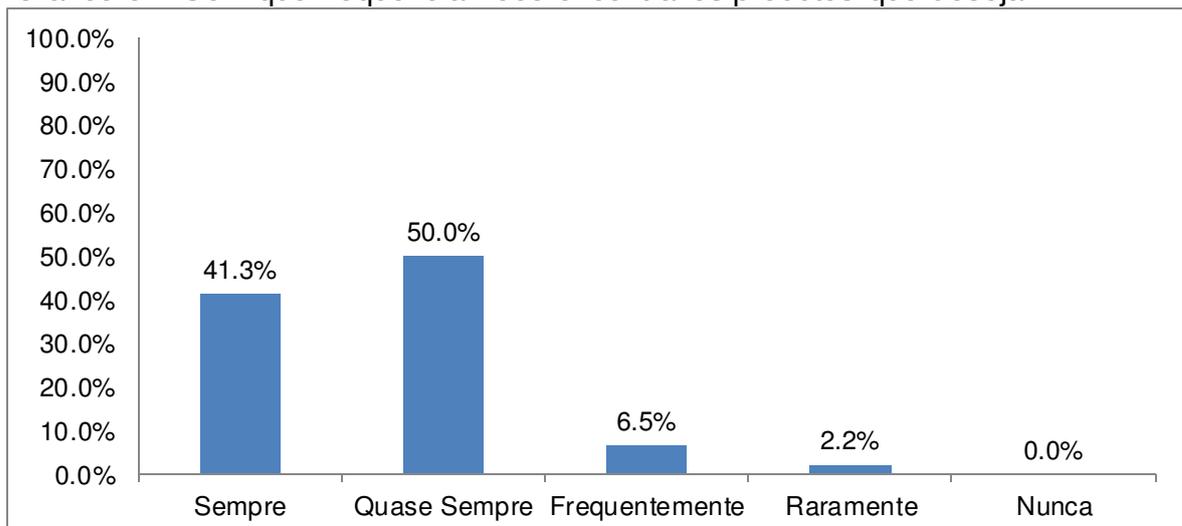


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme os dados deste gráfico, 56,5% consideram muito boa a variedade dos produtos do Supermercado Canadá; 34,8% consideram boa e 8,7%, razoável.

A variedade dos produtos de uma empresa diz respeito ao portfólio do negócio. Pelo fato das respostas terem sido favoráveis, entende-se que a empresa apresenta um portfólio satisfatório dos seus produtos.

Gráfico 8 – Com que frequência você encontra os produtos que deseja?

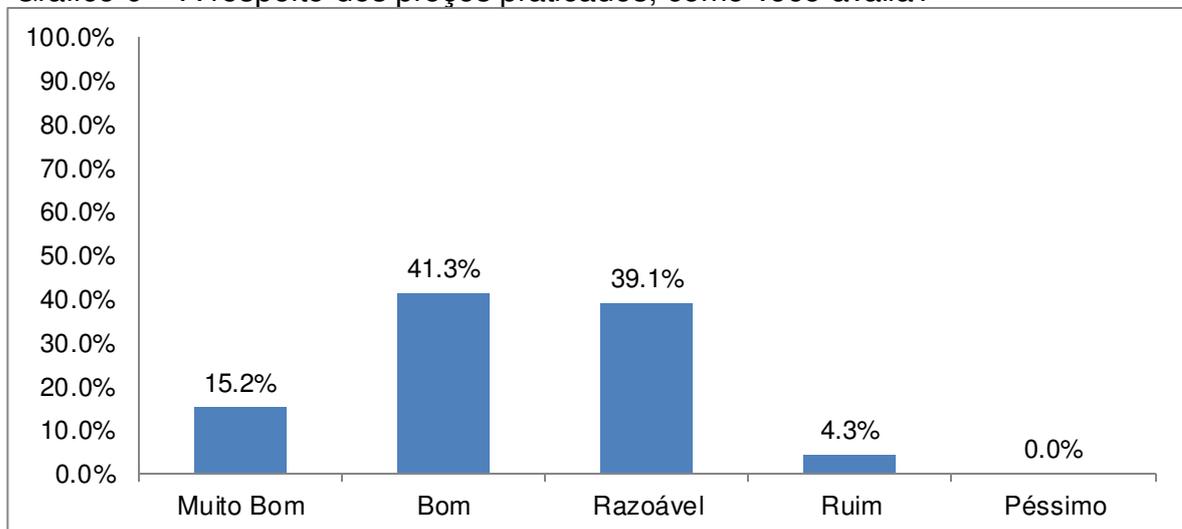


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com os dados apresentados, 50% dos clientes disseram encontrar os produtos que desejam quase sempre; outros 41,3% sempre encontram os produtos. Já 6,5% encontram com certa frequência e 2,2% encontram raramente.

Esta questão envolve duas variáveis do composto de marketing: produto e praça. O fato de 91,3% dos clientes encontrarem os produtos que desejam com grande frequência indica que os esforços da gestão em suprir as necessidades dos clientes, mantendo um estoque adequado dos produtos e dispondo os mesmos adequadamente nas prateleiras.

Gráfico 9 – A respeito dos preços praticados, como você avalia?

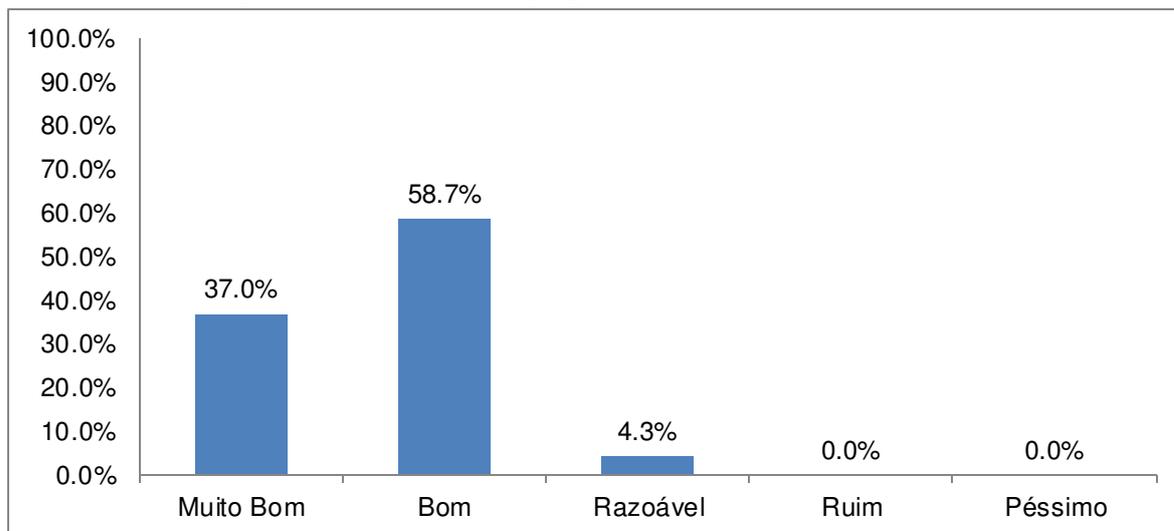


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A variável Preço teve a seguinte avaliação: 41,3% consideram bons os preços praticados pelo Supermercado Canadá, 39,1% consideram os preços razoáveis e 15,2% acham muito bons. Somente 4,3% responderam que os preços praticados são ruins.

Apesar de a avaliação ficar satisfatória no geral (56,5% aprovam os preços), essa foi a variável que obteve menos respostas “muito bom”, e também a maior porcentagem de “ruim”. Na pergunta aberta, onde se pedem sugestões de melhoria aos clientes, o preço teve a maior citação nas respostas, como será mostrado mais adiante. Isso denota um aspecto a ser observado mais de perto pela administração, com a finalidade de melhorar sua imagem perante a concorrência nesse quesito.

Gráfico 10 – E quanto às formas de pagamento?



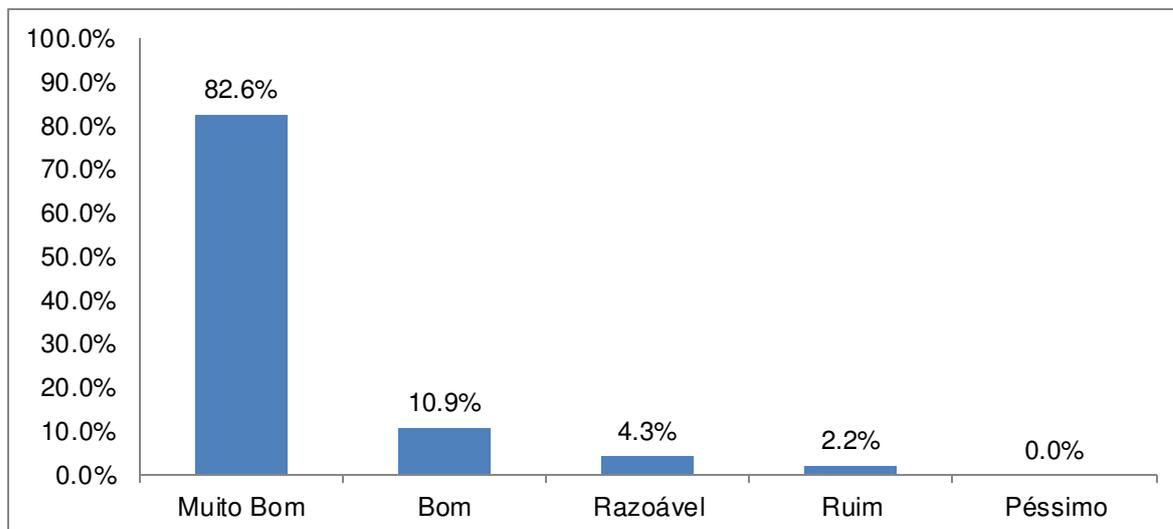
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação às formas de pagamento utilizadas pelo Supermercado Canadá, as respostas foram as seguintes: 58,7% consideram boas, 37% muito boas e 4,3% razoáveis.

A forma de pagamento é um aspecto muito importante do Preço. Fazer com que o cliente perceba essa facilidade no momento da compra é um dos fatores que auxiliam na sua decisão. O Supermercado Canadá trabalha com as principais bandeiras de cartão de crédito e débito, além de cartões alimentação e, para alguns clientes, com venda a prazo.

Com o fato dos clientes avaliarem positivamente as formas de pagamento do supermercado, pode-se afirmar que essa variável também está satisfatória.

Gráfico 11 – Com relação à localização do Supermercado Canadá, qual sua avaliação?

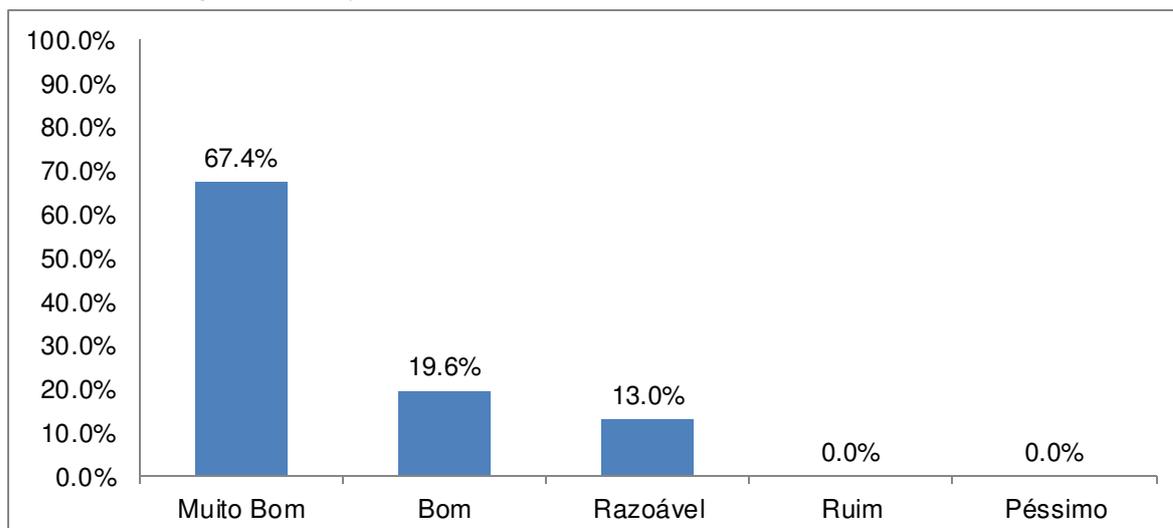


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação a Praça, os dados do gráfico apontam: 82,6% consideram muito boa a localização do Supermercado Canadá; 10,9% consideram boa, 4,3% razoável e 2,2% ruim.

Como já foi observado, a empresa se localiza na região central da cidade, às margens da BR 135, que corta a cidade. Com isso, pode-se afirmar que os clientes aprovam a localização do Supermercado Canadá.

Gráfico 12 – E quanto à estrutura? (layout, posição dos caixas, distância entre prateleiras)



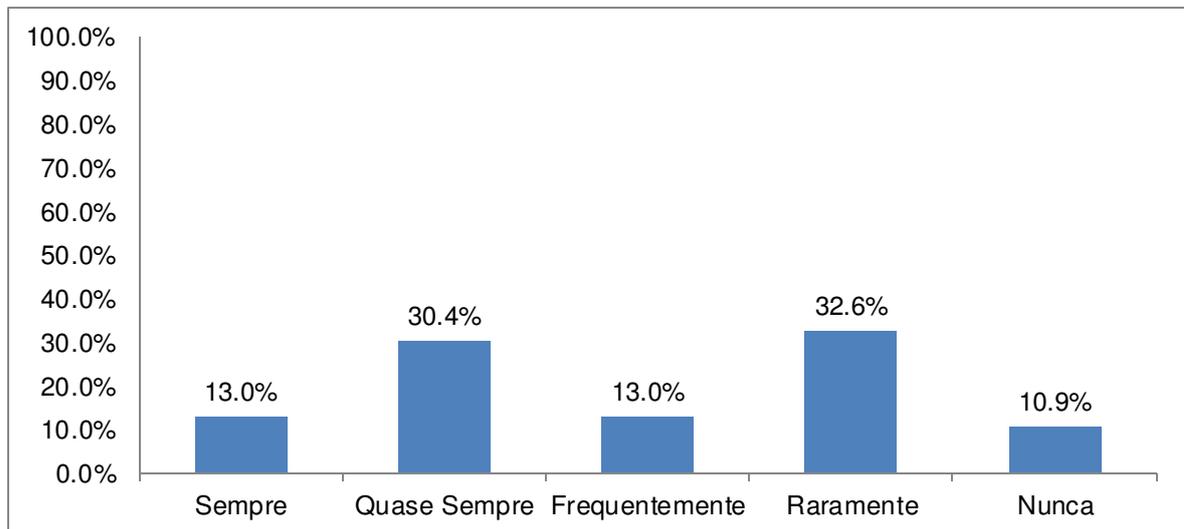
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Ainda sobre o componente Praça, o gráfico mostra a avaliação dos clientes quanto a estrutura do Supermercado Canadá. Do total entrevistado, 67,4% acham a estrutura muito boa, 19,6% consideram boa e 13% razoável.

Há pouco menos de 1 ano, como foi relatado, a empresa mudou de prédio, de um alugado para um prédio próprio. Foi realizado todo um projeto visando a melhoria da sua estrutura, onde foram compradas prateleiras e gôndolas novas, além de climatização do ambiente.

Com o resultado das respostas dos clientes, pode-se afirmar que tais mudanças foram percebidas, e que a estrutura é considerada satisfatória.

Gráfico 13 – Com que frequência você vê/ouve propagandas do Supermercado Canadá?

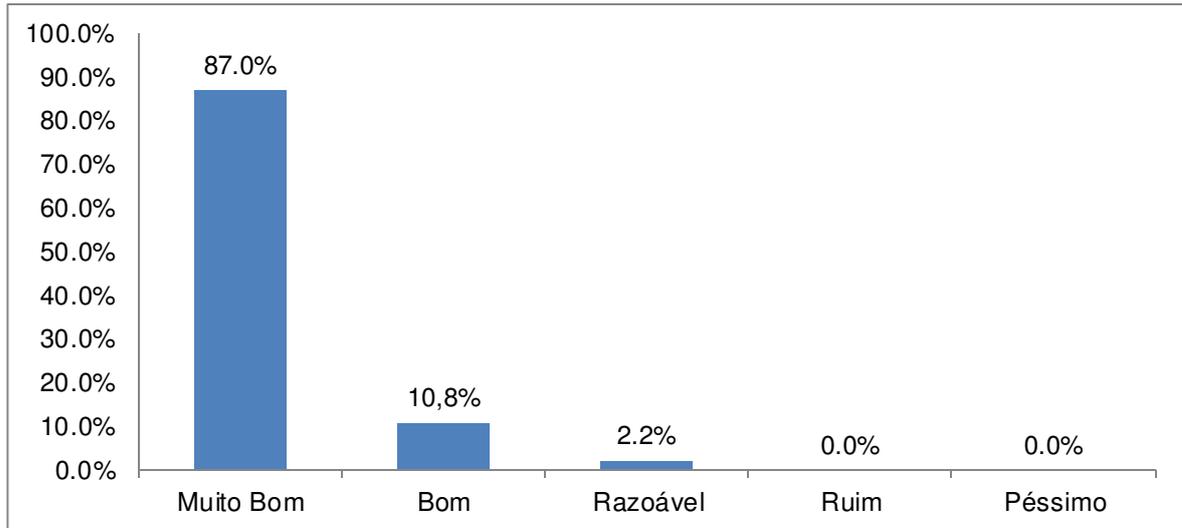


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com respeito ao componente Promoção, o gráfico mostra os seguintes resultados: 32,6% dos clientes raramente veem/ouvem propagandas do Supermercado Canadá; 30,4% quase sempre, 13% sempre, outros 13% frequentemente e 10,9% nunca viram ou ouviram.

Os dados apresentados mostram uma variedade nas respostas dos clientes frente às propagandas veiculadas pelo Supermercado Canadá. O fato de 43,5% responderem “raramente” e “nunca” apontam uma relativa deficiência em relação a esse aspecto. No entanto, denotam uma oportunidade, pois apesar disso, todos os outros dados anteriores foram positivos. Então, investir em propaganda pode dar um retorno ainda melhor, pois as ações de marketing da empresa seriam mais bem comunicadas.

Gráfico 14 – Quanto ao atendimento dos funcionários, qual sua avaliação?

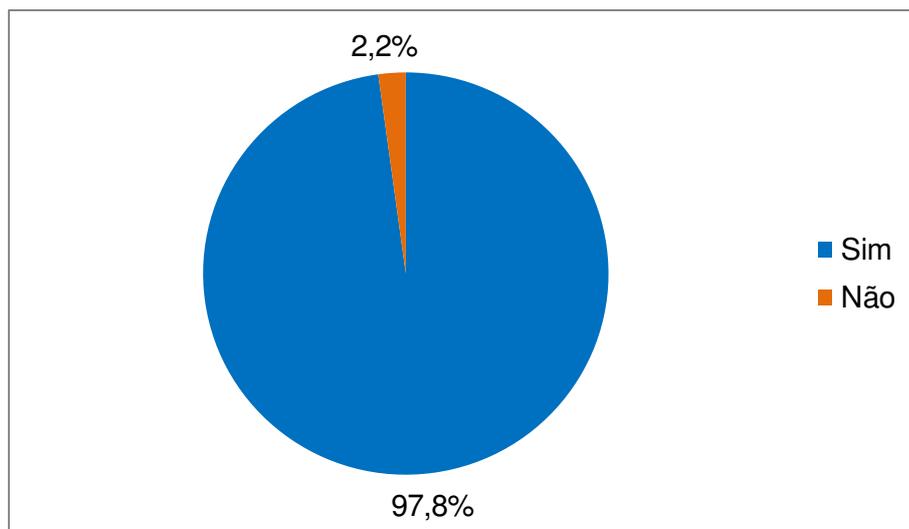


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com relação ao atendimento dos funcionários, o gráfico aponta que 87% dos entrevistados consideram muito bom; 10,9% acham bom e 2,2% razoável.

Como apontado na entrevista do gestor, que considera o atendimento como diferencial, pode ser constatado pelo alto índice de satisfação dos clientes (97,8%). Foi observado que os funcionários tratam os clientes pelo nome, com cordialidade e presteza. O próprio gestor faz questão de se fazer presente no ambiente do supermercado, dando exemplo.

Gráfico 15 – Você já indicou o Supermercado Canadá para alguém?



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por fim, foi perguntado se os clientes já indicaram o Supermercado Canadá para outras pessoas. Do total entrevistado, 97,8% dos clientes já indicaram para alguém e só 2,2% não indicou.

Pode-se afirmar que esse é o aspecto de Promoção mais eficaz. O fato de a cidade ser de pequeno porte (menos de 50 mil habitantes) estreitam ainda mais os laços entre a empresa e os clientes. A indicação ganha ainda mais força.

Ao final da pesquisa, foi disponibilizada uma questão aberta, onde foi perguntado: que sugestões de melhoria você daria, em relação aos temas perguntados?

Do total de 46 entrevistados, 34 apresentaram sugestões. Na tabela a seguir são apresentadas as respostas por semelhança.

Tabela 2 – Sugestões de melhoria

Sugestões	Quant.
Promoções/ofertas de produtos	2
Concorrente com melhor preço	4
Melhorar preços	11
Descontos	2
Mais caixas para atendimento	6
Cadeiras para idosos	1
Propaganda/Marketing	2
Mais opções/variedade de produtos	3
Agilidade no atendimento	2
Produtos especiais (Zero lactose, etc.)	1
Total	34

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pode-se perceber que a variável Preço foi a que teve maior crítica (19 das 34 respostas). Como constatado no gráfico 9, é o componente do mix de marketing que merece uma maior atenção da gestão do Supermercado Canadá. Em seguida, as variáveis Promoção e Praça também requerem cuidado. Cabe destacar a Praça nas sugestões dos clientes. Apesar da boa avaliação em relação a estrutura e atendimento, houve críticas quanto a quantidade de caixas e a agilidade no atendimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral de todo o trabalho foi analisar as ações da Gestão Estratégica de Marketing do Supermercado Canadá do município de São Mateus do Maranhão – MA. O tema de gestão estratégica voltada para o marketing foi muito propício para o estudo, pois conforme a fundamentação teórica, os desafios enfrentados pelas empresas, principalmente voltadas para o setor varejista, tem se mostrado latentes, pela intensa mudança no comportamento de consumo das pessoas.

A pesquisa foi elaborada da seguinte forma: 12 questões respondidas pelo gestor em formato de entrevista, gravada e transcrita; e 15 questões aplicadas aos clientes em formato de questionário, sendo 5 a fim de traçar o perfil do cliente e 10 a respeito dos 4 Ps do marketing. Ao final, uma questão aberta, onde o cliente poderia sugerir melhorias sobre os temas abordados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, pode-se afirmar que os mesmo foram atingidos. Tendo como base o problema da pesquisa, que é: “será que as ações da Gestão Estratégica de Marketing do Supermercado Canadá estão satisfatórias?”. É possível afirmar que os clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o composto de marketing utilizado pelo Supermercado Canadá.

Portanto, num contexto geral, consideram-se satisfatórias as ações da Gestão Estratégica de Marketing do Supermercado Canadá.

Entretanto, pode-se concluir, com base nas sugestões apresentadas, que, mesmo sendo satisfatórias, as ações de marketing precisam ser constantes e potencializadas, para manter ou mesmo melhorar os índices positivos que a empresa apresenta no momento. A formulação de um plano de marketing formal pode ser essa alternativa, além de ferramentas que possam medir os indicadores da empresa, como o Balanced Scorecard.

Espera-se que o resultado deste trabalho, juntamente com as fontes que serviram de embasamento teórico, contribua e seja fonte de auxílio para que estudiosos e profissionais desta área de interesse utilizem as informações aqui presentes como um instrumento de auxílio para a construção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, S. C. de. **Guia valor econômico de Marketing para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Globo, 2002

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2010

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000

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

COBRA, M. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997

DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de Gerenciamento**. 3. Ed. Brasport, 2007

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities, practicies**. Nova York: Harper and Row, 1973.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: O guia completo**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

_____. **Introdução ao Marketing**. 4 ed. São Paulo: LTC, 2000

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006

_____. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006

_____. **Marketing de Serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de Marketing para Varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: UFPE, 2006

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996

PEREIRA, Rafael. **Trabalhando os 4Ps do Marketing**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/trabalhando-os-4-ps-domarketing/63341/>>. Publicado em: 07 de mai. 2012. Acesso em: 18 de jun. 2017

PERREAUULT JR., W. D.; MCCARTHY, E. J. **Princípios de Marketing**. 13^a Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.

REDAÇÃO E-COMMERCE BRASIL. *Vendas do comércio têm queda de 3% no primeiro trimestre, diz IBGE*. 2017. Disponível em <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-comercio-queda-primeiro-trimestre-ibge/>>, Acesso em: 08 jun. 2017.

SCHIFFMAN, L. G.; KANIK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2012

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE

Apêndice A - Entrevista com o gestor

- 1 – Qual sua opinião sobre a importância do marketing?
- 2 – Quais ações de marketing o Supermercado Canadá pratica para agregar valor ao negócio e fidelizar os clientes?
- 3 – Qual o diferencial da empresa perante a concorrência?
- 4 – Como é feito o planejamento da empresa?
- 5 – Você mensura o desempenho da empresa? Se sim, quais indicadores?
- 6 – Qual seu conhecimento a respeito dos 4Ps do Marketing?
- 7 – Como é determinado o sortimento dos produtos? (Marcas, fornecedores, qualidade, variedade)
- 8 – Como é determinado o preço dos produtos?
- 9 – O cliente considera o preço praticado justo?
- 10 – Qual o critério escolhido para a localização do Supermercado Canadá?
- 11 – Como foi definido o layout e o arranjo do ambiente da empresa? Você considera satisfatórios?
- 12 – Em relação a promoção, quais as ferramentas utilizadas para comunicar sua empresa ao cliente? Qual você considera mais vantajosa?

Apêndice B

**Questionário Pesquisa de Satisfação
Supermercado Canadá**

Instruções de Preenchimento:

- Não escreva seu nome no formulário, o anonimato será assegurado para maior credibilidade das respostas.
- Leia com atenção cada pergunta e responda com sinceridade.
- Marque apenas uma resposta.

Sexo

Masculino Feminino

Faixa etária

Menos de 20 anos Entre 31 e 40 anos
 Entre 21 e 30 anos Mais de 41 anos

Nível de escolaridade

Superior completo Ensino médio incompleto
 Superior incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio completo Ensino fundamental incompleto

A quanto tempo é cliente do Supermercado Canadá?

Mais de 01 ano
 De 06 meses a 01 ano
 Menos de 06 meses
 Primeira vez

Que sugestões de melhoria você daria, em relação aos temas perguntados?
