

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

JOSEFA RIBEIRO DE CASTRO

**ESTRATÉGIA DE MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS
SUPERMERCADISTAS: UM ESTUDO DE CASO**

Orientador : Professor Marcelo Ferreira Tete

Rubiataba-GO.

2004

JOSEFA RIBEIRO DE CASTRO



**ESTRATÉGIA DE MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS
SUPERMERCADISTAS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Professor **Marcelo Ferreira Tete**

25708
SABU

Tombo nº	9374
Classif.:	A-658,8
Ex.:	1 JOSEFA CASTRO
	2004
Origem:	al
Data:	21-12-04

Adm. emp
Adm. mercadológica
Marketing

Rubiataba-GO.

2004

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 14 108 104



Professor: Enoc Barros da Silva



Professor: Marco Antônio de Carvalho



Professor: Marcelo Ferreira Tete
(Orientador)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amigos, que, direta ou indiretamente me deram força nessa jornada. Aos meus pais, que não mediram esforços para me ajudar e sempre acreditaram que eu poderia alcançar os meus objetivos traçados. Aos meus irmãos, pelas palavras de apoio e incentivo nos momentos em que me encontrava desanimada e abatida.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus, por ter me concedido o dom da vida e por ter me dado a graça de poder escalar mais um degrau na área do aprendizado e por ter me conduzido durante toda essa jornada; Agradeço também aos meus pais, por todo apoio e incentivo;

Aos professores: *Maria Izabel; Marcelo Tete; Marco Antônio de Carvalho; Dayse Mysmar; João da Rocha; Flávio Coelho; Enoc Barros; Geruza; Leonardo; Mário Ávila; Serigne Ababacar* e aos demais que por ventura eu tenha me esquecido de citar o nome, agradeço por todo desempenho em transmitir seus conhecimentos, que muito me foram válidos;

Presto também meus agradecimentos a todos os meus amigos que, direta ou indiretamente me deram apoio nessa jornada.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	7
2- OBJETIVOS DA MONOGRAFIA	
2.1- Objetivo Geral	8
2.2 - Objetivos Específicos.....	8
3 – REFERENCIAL TEÓRICO	
3.1 – Varejo.....	9
3.1.1 – Lojas de especialidades.....	9
3.1.2 – Lojas de departamentos.....	10
3.1.3 – Lojas de conveniência.....	10
3.1.4 – Superlojas, lojas mistas e hipermercados.....	10
3.1.5 – Lojas de desconto.....	10
3.1.6 – Varejos de liquidação.....	11
3.1.7 – Showrooms de venda por catálogo.....	11
3.1.8 – Lojas de departamentos.....	11
3.1.9 – Lojas de variedades.....	11
3.1.10 – Supermercados.....	11
3.1.11 – Supermercados no Brasil.....	13
3.2 – O Varejo Brasileiro.....	15
3.2.1 – O Marketing no varejo supermercadista.....	16
3.2.2 – As Variáveis do marketing varejista.....	17
3.2.2.1 – Variáveis controláveis.....	17
3.2.2.2 – Variáveis incontroláveis.....	18
4 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	20
5 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
5.1 – Planejamento estratégico de marketing.....	26
5.2 – Organização para o planej. no pequeno e médio varejista.....	27
5.3 – O Processo de planejamento.....	28
5.4 – Planejamento de todos os níveis.....	30
6 – ESTRATÉGIA DE PREÇOS.....	32
6.1 – Determinação de preços na teoria.....	34
6.2 – Determinação de preços na prática.....	35
6.3 – Passos para determinação de preços.....	36
6.3.1 – Objetivos de preços.....	37

6.3.2 – Análise dos segmentos.....	37
7 – ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO / PROPAGANDA.....	39
8 – METODOLOGIA.....	43
9 – RESULTADO DA PESQUISA.....	47
10 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	50
11 – CONCLUSÃO.....	52
12 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
13 – DECLARAÇÕES.....	56
13 – ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O bom varejista tem que ter mais que habilidades e tino comercial, tem que ter vocação para ser lojista. O supermercado desse novo milênio vai ter três tipos de clientes a atender: os que querem produtos baratos, os que não querem ir ao supermercado e os que querem ter serviços muito diferenciados.

Para falarmos de varejo, é necessário falarmos também do Marketing, o qual vem se tornando, nos dias atuais, uma ferramenta poderosa para se planejar conforme as alterações das demandas do mercado, uma vez que este se encontra altamente suscetível a mudanças. Sendo assim, o marketing é um pré-requisito obrigatório para quem deseja administrar bem qualquer etapa que se relacione com o mercado varejista.

O presente estudo irá se concentrar na análise das estratégias competitivas empregadas pelos pequenos supermercadistas / varejistas da cidade de Itapaci, tendo como objeto único de estudo a empresa "Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia". Serão enfocadas duas estratégias específicas: *Estratégia de Preço*, e a *Estratégia de Promoção e Propaganda*.

A seguir, abordaremos alguns conceitos do que venha ser **Varejo** e como o mesmo vem se desenvolvendo no Brasil. Será abordado também alguns conceitos de *marketing varejista* e suas variáveis. Será feito um breve esboço a respeito de *Estratégia Competitiva* – seu papel e sua importância nas organizações - , tanto para os tempos antigos como para realidade atual.

OBJETIVOS DA MONOGRAFIA

OBJETIVO GERAL:

- Compreender como uma pequena empresa supermercadista formula e implementa suas estratégias mercadológicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Compreender como a empresa "Bar e Armazém Nossa Sr^a da Guia" planeja suas atividades comerciais;
- Analisar as estratégias de preços adotadas pelo administrador do estabelecimento ora já mencionado – objeto de estudo;
- Verificar quais são os tipos de estratégias de promoção usadas pelo proprietário/administrador do estabelecimento, para manter e/ou aumentar o fluxo de clientes;
- Averiguar o tipo de propaganda explorada pelo administrador para a divulgação de seus produtos.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 – VAREJO

Segundo Las Casas (1992), o varejo está relacionado a uma função comercial que tem a responsabilidade de providenciar mercadorias e serviços que os consumidores desejam.

Richter apud Las Casas (1992), faz uma definição de varejo como sendo, o meio que o comerciante possui para comprar determinados produtos, em quantidade consideravelmente grande, tanto de produtores atacadistas, como também de outros fornecedores, com a finalidade de distribuir (vender) esses mesmos produtos ao consumidor final, em quantidades menores. Podemos assim dizer que, em suma, embora existam várias definições de varejo, o mesmo está essencialmente ligado ao ato de comercialização de produtos a consumidores finais.

Segundo Kotler (1994, p. 480), o varejo envolve todas as atividades relacionadas à venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização/empresa que utiliza esta forma de venda – seja um fabricante, atacadista ou varejista – está praticando varejo. Não é levado em consideração *como* os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática) ou *onde* são vendidos (em uma loja, na rua ou na residência do consumidor).

Kotler (1994, p. 481-483) faz também uma abordagem a respeito dos principais tipos de varejos, conforme segue abaixo:

- **Lojas de especialidades** – loja que vende uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro dessa linha. Exemplos de lojas de especialidades são as de roupas, materiais esportivos, móveis, floriculturas e livrarias.”

- **Lojas de departamentos** – uma loja de departamentos é aquela que vende várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas, onde cada linha é executada como um departamento separado, administrado por compradores especializados. Em algumas cidades e países, como o Brasil, as lojas de departamentos estão no estágio de declínio do *ciclo de vida do varejo*.
- **Lojas de conveniência** – são aquelas consideradas relativamente pequenas e que se localizam nas proximidades de áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal e sete dias por semana. As mesmas, trabalham com uma linha de produtos de alta rotatividade, porém limitada. Preenchem uma importante necessidade do consumidor, motivo este que, levam as pessoas a estarem mais dispostas a pagar mais pela conveniência.
- **Superlojas, lojas mistas e hipermercados** – as *superlojas* têm como finalidade suprir as necessidades totais dos consumidores no que diz respeito à compras rotineiras de alimentos e de itens não-alimentícios e prestação de serviços. As *lojas mistas* são mais diversificadas do supermercado, tem em vista a conquista do campo dos medicamentos vendidos sob receita médica. Os *hipermercados* são mais abrangentes, fazendo combinação dos princípios do supermercado, das lojas de descontos e dos varejos de fábrica. Seu abastecimento de produtos vai além de bens comprados rotineiramente, incluindo móveis, eletrodomésticos grandes e pequenos, itens de vestuário e muitos outros produtos. A abordagem básica é a exposição de grandes volumes de produtos com mínima manipulação por parte dos funcionários.
- **Lojas de desconto** – esta é a modalidade de loja que trabalha com pequenas margens de lucros e grande volume de produtos, ou seja, vendem mercadorias que são padronizadas a preços inferiores às demais modalidades de lojas. Uma loja não se caracteriza como loja de descontos simplesmente pelo fato de uso de descontos ocasionais ou especiais, a mesma deve vender *regularmente* seus produtos a preços baixos, tendo como oferta de mercadorias, na maioria as de marca nacional e produtos de qualidade não inferiores. As lojas de descontos, além de venderem a preços baixos, investem muito em propaganda e oferecem uma razoável extensão e profundidade de linhas de produtos.

- **Varejos de liquidação** – a nova onda de *varejos de liquidação* começou a surgir no momento em que, as principais lojas de descontos passaram a fazer mudança no seu perfil, para que as lacunas de *venda de produtos a preço baixo e em grande quantidade* pudessem ser preenchidas. Uma vez que as lojas de descontos normais compram a preço de atacado e tem suas margens menores para manter os preços mais baixos, por outro lado, os varejos de liquidação compram a preço de atacado e transmitem parte da vantagem aos consumidores. Os *varejos de liquidação* têm feito muitos investimentos nas áreas de vestuário, acessórios e calçados.
- **Showrooms de venda por catálogo** – são aquelas que estão voltadas para as vendas com uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem alto *markup*, giro rápido e descontos nos preços. Estas, oferecem produtos diversificados, tais como: jóias, ferramentas elétricas, câmeras fotográficas, malas de viagem, pequenos eletrodomésticos, brinquedos e materiais esportivos. A redução da margem de lucro e os cortes de custos, são os elementos que atraem os compradores que buscam preços baixos.

Gimpel (1980), por sua vez, apresenta uma tipologia de lojas de varejo ajustada à realidade brasileira, como segue:

- **Lojas de departamentos** – no Brasil, as lojas de departamentos são aquelas que compreendem a uma clientela que, em termos gerais, pode-se dominar como clientes de classe média. Essa modalidade de loja oferece uma grande variedade de produtos. Seu destaque se dá por meio da propaganda, principalmente de *slogans* que faz com que o bom atendimento em seus estabelecimentos se tornem evidentes. A origem do nome dado a esses tipos de instituições, tem relação com a própria maneira de como as mesmas trabalham. Há uma departamentalização nas organizações de compra e venda;
- **Lojas de variedades** - estas modalidades de lojas no Brasil são aquelas que proporcionam um ambiente popular, onde, os artigos de baixo valor unitário de venda são predominantes. Por comercializarem miudezas de grande utilidade, essas modalidades de lojas estão sendo bem receptivas no mercado. Outro fator

que a faz obter essa receptividade é disposição que se encontram os itens em sua prateleiras, os quais estão ao alcance de qualquer consumidor, independentemente de sua posição social.

– **Lojas de descontos** - assim, como as lojas de departamentos e as lojas de variedades, as lojas de descontos também são bem aceitas no mercado brasileiro. O fato de o poder aquisitivo da população ser baixo (conforme estatísticas do IBGE apud Tete) faz com que essas lojas tenham uma maior procura e aceitação, uma vez que suas características predominantes são:

- a) – *Preços reduzidos;*
- b) – *Variedades de artigos, com predominância no Brasil de artigos eletrodomésticos;*
- c) – *Pouca imobilização em instalações e decoração;*
- d) – *Muita propaganda em todos os meios de comunicação, chamando a atenção para as ofertas e, em termos institucionais, para a “brasileiridade” da organização.*

Kotler (1994, p. 481-483), além da abordagem a respeito dos principais tipos de varejos, citando como exemplo os modelos de lojas, faz também uma abordagem a respeito dos supermercados, conforme segue:

- **Supermercados** – supermercado está voltado para uma empresa/organização relativamente grande que trabalha com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, com objetivo de atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal, de limpeza e produtos para a manutenção do lar. Os supermercados trabalham com margem de lucro de apenas 1% sobre as vendas e obtêm um lucro de 10% sobre o patrimônio líquido.

As empresas supermercadistas, particularmente, vivem um momento onde, a concorrência está cada vez mais constante, com isso, elas têm sido um ponto de ataque por parte dessa concorrência, onde a cada dia surge novos e inúmeros concorrentes inovadores, tais como: as lojas de conveniência de alimentos com

descontos, as superlojas. Outro fator que tem influenciado na concorrência dos supermercados é o rápido desenvolvimento do hábito de se alimentar fora de casa.

Os supermercados têm se expandido em diversos ramos, com a finalidade de aperfeiçoar sua competitividade. Para isso, estão abrindo lojas maiores, vendendo grande número de variedades de itens, onde os itens não-alimentícios tem representado um número bem significativo no total das vendas dos supermercados, com 25% de representabilidade. Essa variedade não-alimentícia engloba: eletrodomésticos, discos, artigos esportivos, computadores, suprimentos de jardinagem e até câmeras fotográficas, tudo isso com o intuito de melhorar sua rentabilidade. Além de todos esses fatores, os supermercados têm procurado melhorar suas instalações e localizações em pontos mais nobres, para que tenham uma melhor competitividade e sobrevivam.

Segundo Gimpel (1980), a cada dia que passa, os supermercados estão ocupando um lugar de grande significação na vida dos consumidores. Por vender quase que somente produtos alimentícios, conseguem grandes massas de consumidores às suas dependências. Os supermercados têm como "prioridade", a disponibilização de uma grande variedade de produtos comestíveis, quer sejam eles, perecíveis ou não.

• Supermercados no Brasil

Para Gimpel (1980), a propagação dos supermercados no Brasil é auto-explicável pela dimensão e pela taxa de expansão vegetativa da população. Todavia, o nosso mercado demonstra características de ordem sócio-econômica apropriadas a essas instituições varejistas.

Segundo Gimpel (1980), através do desenvolvimento dos negócios supermercadistas, vários dos pequenos comerciantes na área de mercearias tiveram que fechar seus negócios. Entretanto, ainda existem alguns que sobrevivem, uma vez que atuam em local que não tenha um supermercado próximo.

De acordo com Las Casas (1992), os supermercados tiveram surgimento na década de 30, nos Estados Unidos, tendo como fator favorável o crescimento do auto-serviço, o desenvolvimento do uso do automóvel e o arrocho salarial. Os

supermercados começaram a surgir no Brasil somente depois de 2 décadas, ou seja, na década de 50. Embora, a origem dos supermercados tenha se caracterizado através da venda de produtos alimentícios, no Brasil não foi bem assim.

“A pioneira, no Brasil, no sistema self-service, foram as lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952. Em 1953, foi inaugurado o supermercado Disco, também no Rio de Janeiro”. Las Casas (1992, p. 28)

Hoje, os supermercados já estão voltados para uma nova realidade, tendo suas tendências para a transformação de “supermercados” para “hipermercados”, podendo assim, serem considerados uma mistura de supermercados com lojas de descontos, que oferecem produtos do lar, eletrodomésticos, alimentos, artigos esportivos, etc. Exemplos: Carrefour, Extra, Wal-Mart , Híper Bom Preço, Makro e Marcos.

De acordo com Gimpel (1980), a criação dos hipermercados – que vendem praticamente de tudo - foi uma forma prática de expandir a idéia do supermercado. Os hipermercados são identificados por ocuparem grandes áreas e ficarem afastados dos tradicionais centro de comércio, os quais possuem estacionamento amplo e oferecem um misto de auto-serviço, com serviço personalizado.

1. 1 – O VAREJO BRASILEIRO

Podemos perceber que, assim como as tecnologias estão cada vez mais se desenvolvendo, se modernizando, assim também, acontece com o varejo brasileiro.

Segundo Gimpel (1980), o varejo brasileiro vem se desenvolvendo de forma muito notável nos últimos anos, tudo isso em função das exigências de mercado, que a cada dia se tornam maiores. Esse desenvolvimento faz com que a cada dia, novas lojas sejam abertas, assim como as que já existem estão cada dia se modernizando. O uso de novas técnicas contribui para que a administração varejista atinja seus objetivos, que estão voltados para a boa administração da organização, de forma que possa satisfazer às necessidades e aos desejos do consumidor.

Las Casas (1992), faz também uma abordagem do desenvolvimento do varejo no Brasil. Conforme relata o autor, o varejo teve bastante dificuldade para se iniciar aqui no Brasil, motivo este que, o comércio está em grande parte atrelado à indústria, que permite a freqüência da oferta. Outra dificuldade está relacionada à inexistência de infra-estrutura, como estradas e meios de transportes. Entretanto, no Brasil, o varejo era feito pelo tropeiro, que era o transportador de mercadorias, de pessoas, de dinheiro, notícias e da correspondência postal. Segundo essa visão, o tropeiro pode ser caracterizado como uma figura mercantilista, o que deixa bem evidente de que sua participação foi de extrema importância no princípio do varejo brasileiro.

De acordo com Las Casas (1992), o comércio brasileiro começa a crescer na época da República, onde, a mesma rompe com os quadros conservadores nos quais o império se mantinha atuante, estimulando a vida econômica e despertando-a para grandes perspectivas. Surgira neste momento um novo conceito para os negócios: ambição de lucros e enriquecimento, entrada de finanças internacionais, incrementação nas lavouras de café, o que gera estabilidade e reforço para o sistema econômico. A partir desse período, um grande número de novos varejistas surgem no Brasil, o que vem comprovar esta tendência de crescimento. Podemos assim dizer que, tanto o varejo brasileiro como o de outros países, ambos estão diretamente relacionados ao meio em que se situam, à infra-estrutura das cidades.

Podemos assim dizer também que, os mesmos necessitam principalmente de uma concentração mercadológica que pressupõe a existência de pessoas, dinheiro, autoridades para comprar. Além da facilidade de transporte e comunicação, outro fator determinante para o crescimento varejista é o crescimento das próprias cidades.

1. 2 – O MARKETING NO VAREJO SUPERMERCADISTA

Kotler (1999, p. 33), vem nos mostrar que, Marketing não é só vendas como muitas pessoas pensam, mas sim, trabalhar com mercados para conseguir trocas com o propósito de satisfazer às necessidades e os desejos humanos. Este é o grande equívoco, não só por parte do público, mas também de muitas pessoas ligadas à administração. Marketing não pode ser o mesmo que vender porque tem início muito antes da empresa dispor do produto para vender. Marketing é a tarefa que os gerentes assumem, de avaliar necessidades, medir sua extensão e intensidade, de identificar se existe oportunidade para lucros.

Esse processo de “troca” pode acontecer tanto na vida pessoal de um ser humano quanto nas organizações. Vale lembrar que, lidar com esse processo exige um trabalho significativo e bastante habilidade. Nas organizações, segundo Kotler (1996), esse processo deve ser tratado com mais profissionalidade, pois o mesmo têm a finalidade de atrair recursos de um conjunto de mercado, e fazer a conversão desses recursos em produtos úteis para então negociá-los em outro conjunto de mercados. Podemos assim dizer que, esse processo de troca é vivenciado por *nações inteiras*, quer seja ele em forma de relações comerciais ou não, uma vez que essas relações são planejadas para proporcionar benefícios mútuos.

1.2.1 - AS VARIÁVEIS DO MARKETING VAREJISTA

Conforme relata Las Casas (1992), no Marketing Varejista possuímos variáveis que são controláveis e que são incontroláveis. A relação entre essas variáveis ocorre conforme o ambiente existente. Dessa forma, as variáveis controláveis recebem influências das variáveis incontroláveis do seu ambiente. Se formos comparar um esquema operacional de marketing de um fabricante com um varejista, veremos que algumas mudanças são notórias conforme a natureza dos negócios.

Com isso, a organização das variáveis do marketing varejista obedecem o seguinte roteiro:

a) - Variáveis controláveis

Segundo os estudiosos Lazer e Keylei apud Las Casas (1992), as principais variáveis do composto de marketing varejista são: subcompostos de produtos e serviços; comunicação e distribuição.

- Os **subcompostos de produtos e serviços** incluem planos de crédito, determinação de linha de preços, além da compra e decisão sobre o nível de serviços a serem oferecidos aos clientes.
- O **subcomposto de comunicação** inclui todos os esforços de comunicação da empresa com seu mercado, incluindo propaganda, merchandising, promoção de vendas, etc.
- Finalmente, na **distribuição** são incluídos todos os esforços de distribuição de produtos, como escolha da loja, localização de depósitos, nível de estoques, enfim, tanto a escolha dos canais de distribuição como também a determinação de sua distribuição física.

É importante salientar que quem está no centro de todo este processo é o consumidor e todo o esforço deve ser dirigido a ele. Também deve-se dizer que o sucesso das operações varejistas não dependem da seleção apropriada de cada elemento e subcompostos, mas da interação entre eles.

b) - Variáveis incontroláveis

Estas variáveis são entre outras: variáveis tecnológicas, políticas, legais, concorrenciais, sociais, culturais e demográficas.

- **Tecnológicas**

Estas variáveis afetam sobremaneira as atividades varejistas. A computação, por exemplo, desenvolveu-se e hoje muitas atividades do setor se beneficiam deste progresso tecnológico;

- **Políticas**

O ambiente político pode mudar vários aspectos da comercialização devido à diferença de ideologias e princípios que orientam as decisões políticas.

- **Legais**

As leis restringem atividades comerciais. Exemplo são as leis que proíbem bebidas alcoólicas em dias de eleições. Outro exemplo, é a lei que obriga a separação de locais para fumantes e não fumantes.

- **Concorrenciais**

Concorrentes surgem e desaparecem no ambiente mercadológico com muita frequência. A entrada dos novos pode exigir modificações nas estratégias do composto, seja no tocante à variável preço, aos produtos, serviços prestados e em muitos casos, até mesmo mudança de local.

- **Sociais**

As modificações sociais são também determinantes para adaptação de programas de sucesso da empresa. A sociedade apresenta diferentes tendências em diferentes épocas.

- **Culturais**

Fatores culturais também são considerados pelos varejistas. Exemplifica essa variável o mercado de produtos religiosos. No Brasil, devido às influências africanas, existe um mercado amplo para a venda de produtos de umbanda, candomblés, etc.

- **Demográficos**

As mudanças nos padrões demográficos determinam diferenças, principalmente quanto aos diferentes produtos que fazem parte do composto de uma loja. Um exemplo no Brasil, seria o aumento da população de idosos e população por faixa de renda específica. Isto é, muito utilizada pelos varejistas na determinação de políticas para administração do composto para que não se fuja das características do seus clientes-alvo.

2 - ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Muito se fala sobre estratégia e sobre seu papel fundamental na sobrevivência de uma organização. O que muitos não admitem é que o conceito de estratégia, a sua finalidade e seu entendimento nem sempre estão claros. Estratégia é uma daquelas palavras que todos pensam saber o que significa, mas quando têm de explicar, não é uma tarefa tão fácil assim (Beppler, 2003).

Se houvesse um entendimento único a respeito do que é estratégia as coisas ficariam mais simples, no entanto, tanto em termos de nomenclatura quanto em termos de conceito, diferentes autores têm tanto similaridades quanto diferenças.

A palavra *Estratégia* surgiu da palavra grega "Strategos", que significa "a arte do general". Na Grécia Antiga, estratégia significava aquilo que o general faz. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota (OLIVEIRA, 1999, p. 174).

Segundo Von Bullow apud Oliveira (1999, p. 174), em termos militares "a estratégia seria a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general e tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro de referido campo."

Oliveira (1993) afirma que, numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Para este autor estratégia pode ser definida como:

- Conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa ao ambiente;
- São diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- Um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

- Estratégia é criar uma posição única e valiosa que envolva por inteiro as atividades.

Podemos assim entender que, *estratégia* é um método, ou um conjunto de métodos, caminhos, usados na obtenção de um resultado que atinja os objetivos traçados pela empresa e/ou para a empresa.

Ansoff; McDonnel, (1993, p. 71-75), vem mostrar o seu conceito de estratégia, onde o mesmo afirma: que estratégia é basicamente um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, ou seja, estratégia representa os meios que serão usados para alcançar os fins (objetivos). Afirma ainda o autor que, quando os objetivos traçados pela empresa são modificados, a estratégia adotada para a obtenção desses objetivos também tem de passar por alterações.

Em resumo, podemos dizer que estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que rodeiam a empresa nos dias de hoje; porém, a mesma é bastante complexa, para introduzir uma estratégia em uma organização se torna dispendioso e caro o uso da mesma. Haja vista, que há indícios de que ela é compensadora.

Porter (1986, p. 13) afirma que, “quer seja de forma implícita, quer seja de forma explícita, todas as organizações possuem uma estratégia.” O autor estuda a estratégia competitiva, que conceitua como sendo o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. Afirma ainda o mesmo autor que, a estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.”

Kotler (1996), faz uma abordagem do marketing estratégico. Para ele, o trabalho do profissional de marketing tem início bem antes da empresa criar seus produtos e prossegue muito depois da consumação de sua venda. O profissional de marketing tem envolvimento no estudo das necessidades e desejos do consumidor, onde, o mesmo irá criar conceitos de produtos que vá de encontro à satisfação das necessidades insatisfeitas, criando comunicações de marketing eficazes permitindo ao público a descoberta da disponibilidade do produto. Entretanto, o profissional de marketing é aquele que pesquisa o mercado, é um psicólogo, um economista,

um comunicador e um advogado, agrupados em um só. Para o autor acima citado, *marketing estratégico* é entendido por algumas variáveis como: processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos e desenvolvimento de estratégias.

- *Análise das oportunidades*

Dentro desse processo é muito importante o discernimento entre *oportunidades ambientais* e *oportunidades empresariais*. Em qualquer economia há uma enorme disponibilização de inúmeras oportunidades, desde que exista necessidades insatisfeitas. A oportunidade de marketing de uma empresa é uma área onde o mercado tem uma ação de significativa importância, onde uma determinada empresa goza de uma vantagem diferencial.

- *Escolha de objetivos*

Os objetivos de uma organização devem ter características determinadas para serem úteis aos propósitos mencionados. Entretanto, devem ser hierárquicos, quantitativos, realistas e consistentes.

a) – *Hierárquicos* - quando as empresas estão constantemente à procura de grande número de objetivos, haja vista que, nem todos esses objetivos tenham a mesma importância. Sempre que há possibilidade, os objetivos principais devem ser ordenados em escalas hierárquicas, para demonstrar quais são os de maior importância, quais estão em segundo plano e como são determinados

b) - *Quantitativos* - sempre que houver possibilidade, os objetivos devem ser informados em termos quantitativos ou operacionais. Quanto mais pormenorizado o objetivo for expresso em termos de importância, tempo e local, maior utilidade terá o desenvolvimento de planos e implementação de controles.

c) – *Realistas* - são aqueles que podem aparecer embasados na análise de seus recursos e oportunidades, e não simplesmente de pensamentos e desejos.

d) - *Consistentes* – Nesse caso, as empresas constantemente, buscam vários objetivos importantes, em vez de buscar apenas um. Ex.: “*oferecer um produto de qualidade que maximize a satisfação, ofereça um retorno adequado e aumente a participação global de mercado da empresa.*”

- *Desenvolvimento da estratégia*

Os objetivos expressam o caminho que a empresa deseja seguir; a estratégia é o projeto final para a obtenção desses objetivos. A estratégia é um projeto de batalha que se deriva dos elementos de marketing, finanças e produção. Para este autor, o desenvolvimento da estratégia pode ser classificado em cinco importantes modelos estratégicos dentro da *estratégia mercadológica*, como segue:

- a) Segmentação de mercado;
- b) Posicionamento de marketing;
- c) Estratégia de penetração nos mercados;
- d) Estratégia de composto de marketing;
- e) Estratégia de época.

Porter (1986), identifica cinco forças estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas. São elas:

- Ameaça dos novos entrantes;
- O poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- O poder de barganha dos compradores;
- Rivalidade entre os competidores já estabelecidos.

Mintzberg (2001), aponta os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. O autor amplia o conceito de estratégia, por apontar cinco entendimentos que se pode ter do conceito. São eles:

- *Estratégia como plano*: aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados para que os líderes tentem estabelecer orientações para as organizações. Tem por finalidade estabelecer direções para a organização em determinados modos de atuação;
- *Estratégia como pretexto*: a estratégia de pretexto pode ser aplicada com a finalidade de confundir, enganar, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes e/ou aos competidores, em busca de vantagens;

- *Estratégia como padrão*: quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção, a qual leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização;
- *Estratégia como posição*: aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se como a empresa é percebida externamente, pelo mercado. Esta estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição;
- *Estratégia como perspectiva*: refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização, uma vez que esta é compartilhada. Esse modelo de estratégia traz questões referentes à intenção e comportamento em um contexto coletivo.

3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para falar de sucesso e estratégia nas empresas, é necessário e indispensável comentarmos um pouco também do planejamento estratégico, pois, ambos tem ligação. Conforme relata Zaccarelli (2002), é impossível planejar com segurança quando o resultado depende também da reação dos oponentes, ou seja, nunca podemos dizer que o que planejamos para a nossa empresa vai ter 100% de sucesso, pois, não depende somente da nossa equipe de funcionários, nem tampouco das nossas tecnologias e do nosso investimento, mas sim, vai depender também das variações do mercado, dos nossos concorrentes, dos nossos fornecedores e também, dos nossos clientes. Portanto, é necessário, antes de fazer qualquer planejamento estratégico, fazer uma análise geral dos concorrentes, dos clientes, dos fornecedores e da própria empresa, para então tomar a decisão, consciente de que é impossível um planejamento com segurança.

Segundo Oliveira (1999), o planejamento estratégico é definido como um segmento gerencial que dá possibilidade ao executivo de determinar um rumo a ser seguido pela empresa, visando a obtenção de um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente

Normalmente, os níveis mais altos da empresa é que são responsáveis pelo planejamento estratégico, esse planejamento diz respeito tanto à criação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação que devem ser seguidos para que estes sejam alcançados, considerando as condições externas e internas à empresa e seu desenvolvimento/crescimento esperado.

Segundo Cobra (1992), para que uma instituição/organização consiga satisfazer às necessidades, tanto organizacionais quanto de seus consumidores e clientes, é necessário que a mesma planeje seu futuro. Mais do que planejar simplesmente, é necessário que esse haja viabilidade nesse planejamento, para que assim, a empresa possa ir sobrevivendo e crescendo quando possível. De acordo com Kotler apud Cobra (1992), o planejamento estratégico é o método administrativo de progredir e sustentar uma viabilidade entre os objetivos da organização, os recursos e as oportunidades de mercado em contínua transformação. O

planejamento estratégico tem como objetivo, configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de maneira que eles harmonizem produção de lucros e crescimento.

3.1 – Planejamento estratégico de marketing

Segundo Cobra (1992), o planejamento estratégico de marketing é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades. Vale lembrar que o planejamento não pode ser confundido com a previsão, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que o planejamento está relacionado com o futuro.

Na prática, segundo o autor acima abordado, os objetivos do planejamento estratégico de marketing são de dois tipos. O primeiro determina a intenção geral e as ambições relacionadas, a direção geral da empresa; o seu uso é estabelecido junto com o manual formal de políticas da empresa, que significa a forma de conduta da empresa com relação aos negócios em geral, ao meio ambiente, às questões sociais, às questões nacionais e outras similares, Cobra (1992); O segundo modelo de objetivos são os operacionais, que especificam metas oriundas de pesquisas e análises, como:

- Desempenho passado da empresa com relação ao mundo dos negócios em que a mesma opera;
- Previsões do meio ambiente geral e condições de negócios em que a empresa trabalha;
- Os fatores-chave para o sucesso nas áreas de operação;
- Análise dos fortes e fracos da empresa.

O planejamento de marketing é visto hoje como uma ferramenta de trabalho da gerência de marketing, assumindo para tanto, a configuração de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para a consecução dos objetivos da empresa. Esse é o chamado “plano de marketing”.

3.2 – Organização para o planejamento no pequeno e médio varejista

Segundo Las Casas (1992), o pequeno e médio varejista pode fazer uso das seguintes estruturas de planejamento: (*de cima para baixo, de baixo para cima ou combinação dos métodos*).

- *De Cima para Baixo* => acontece no momento em que os níveis mais elevados delimitam os objetivos e metas da empresa de maneira unilateral (que provém de um lado só). Frequentemente, esse tipo de planejamento acontece em operações centralizadas em muitas empresas familiares. Entretanto, não significa que as determinações sejam originadas somente da mais alta administração. Em muitos casos podem provir do departamento de marketing de nível médio.

- *De Baixo para Cima* => esse é o tipo de planejamento que a administração crê que os indivíduos que estão em contato direto com os consumidores têm uma posição privilegiada para o emprego do planejamento. Os planos provenientes dos escalões mais baixos são submetidos aos principais administradores, que irão fazer avaliação de acordo com as possibilidades de implantação de cada um. Essa forma de planejamento é utilizada por várias lojas descentralizadas, uma vez que esse modelo, favorece cada uma das unidades de negócios.

- *De Cima para Baixo e de Baixo para Cima* => esse é o modelo de planejamento considerado de todos os níveis, uma vez que o mesmo é o mais recomendado, devido sua envolvimento e participação geral. O mesmo é conhecido como: combinação dos métodos.

Esse tipo de estrutura é usada pelos pequenos e médios varejistas, uma vez que em empresas de menor porte, as atividades varejistas geralmente não são divididas e por isto há uma comunicação mais eficiente entre as partes, livres dos obstáculos burocráticos comumente existentes nas empresas maiores. O benefício que esse tipo de varejo oferece aos administradores é que a alta administração está em contato com a clientela, sendo mais fácil delimitar as tendências de consumo, como também os meios para atender os desejos e necessidades da clientela.

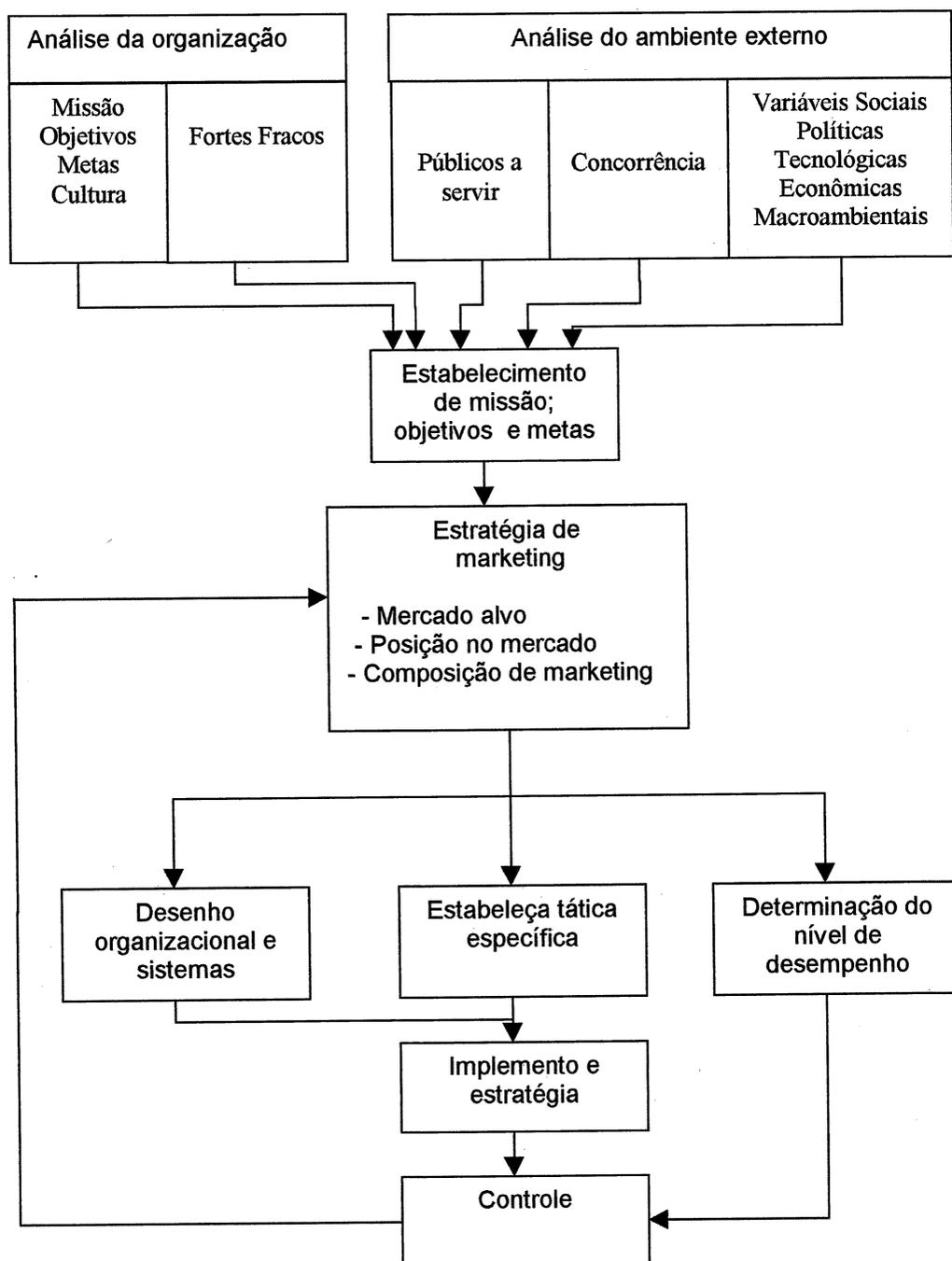
3. 3 – O Processo de planejamento

De acordo com Las Casas (1992), não existe uma maneira única para o planejamento varejista. Várias propostas e condições existem para o formato de um plano. Para sua confecção, alguns elementos são necessários, ou seja, essenciais, tais como:

- Levantamento de informações;
- Determinação de objetivos;
- Desenvolvimento de estratégias;
- Determinação de orçamento;
- Projeção de vendas e lucros.

O método de marketing estratégico, incluindo-se estes principais elementos, foi proposto por Kotler (1991), conforme demonstrativo no quadro 11.1. Embora haja divergência na forma de apresentação das propostas de diversos autores, as bases são as mesmas.

Quadro 11.1 Planejamento do Marketing Estratégico



Fonte: KOTLER, Philip; ANDERSSON, Alan.R. *Strategic marketing for nonprofit organization*. 4 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991. p. 69.

3.4 – Planejamento de todos os níveis

Marcus e Tauber (1979) apud Las Casas (1992), sugere alguns passos para o desenvolvimento de um plano de marketing, especificamente para o setor varejista, como segue:

- **Descrição do negócio:**

- escolha da forma legal de negócio;
- tipo de loja e localização;
- composto de produtos e serviços;
- concorrência.

- **Plano de marketing:**

- descrição do mercado;
- público alvo;
- estratégia produto/mercado.

- **Localização:**

- importância da localização;
- contagem de clientes e projeções.

- **Planos de mercadorias:**

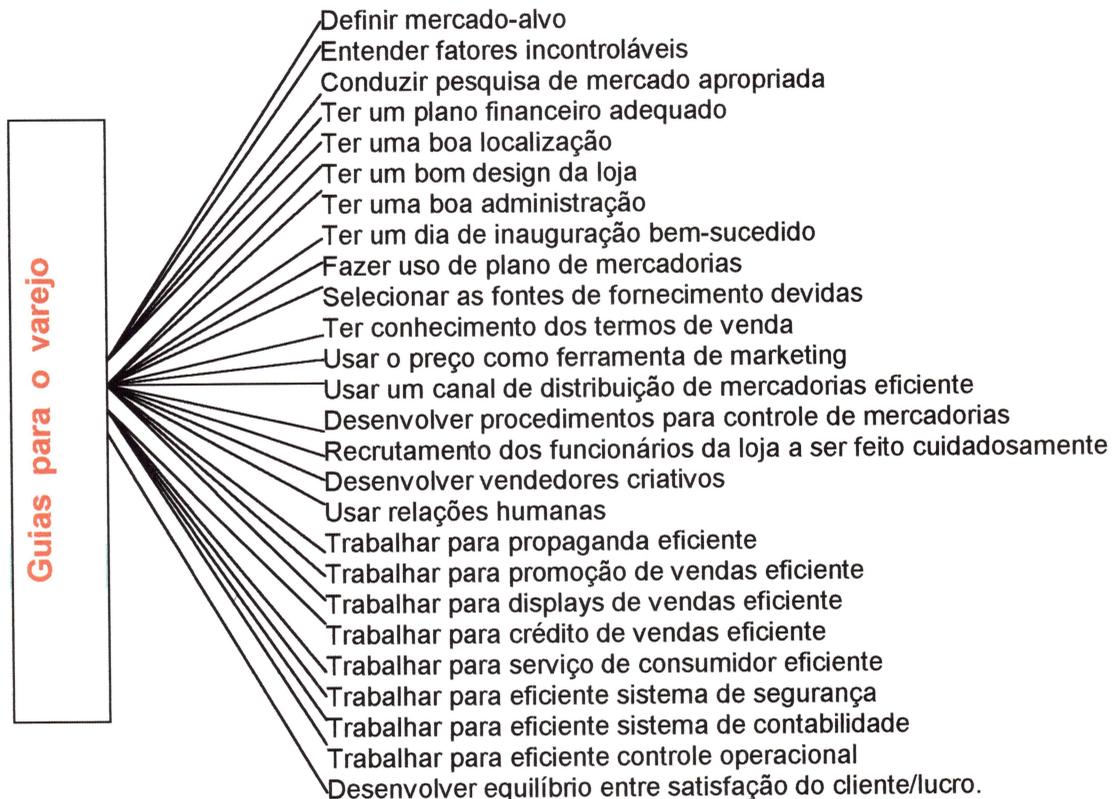
- imagem da loja (layout, design, etc.);
- seleção e manutenção de bons vendedores;
- manutenção da loja e política de estoques.

- **Plano financeiro:**

- capital inicial;
- fontes de capital;
- documentos financeiros;
- análise do ponto de equilíbrio.

De acordo com Las Casas (1992), no processo de planejamento, o administrador varejista terá que se envolver com diversos tipos de área de decisão, como mostra a figura abaixo:

Figura 11.5 Guia para um varejo eficaz.



Fonte: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992.

Após a abordagem feita sobre o “planejamento de marketing no pequeno e médio varejista”, não podemos esquecer de mencionar algumas estratégias, que são também consideradas de extrema importância para o bom desenvolvimento e manutenção dos varejistas supermercadistas, quais sejam as estratégias de preços, estratégias de promoção e propaganda. Estes tópicos serão abordados nos capítulos seguintes.

4 – ESTRATÉGIA DE PREÇOS

Conforme Tete (2001), em qualquer transação comercial os preços surgem como meio vital à negociação de valores entre as partes envolvidas e no transcorrer da história, o mesmo tem se tornado aceito de forma unânime entre compradores e vendedores de maneira que se firme uma relação preço/quantidade de produtos ou serviços admissíveis para cada parte. Entretanto, no processo moderno de Marketing, o preço permanece como um elemento importante/fundamental e ao mesmo tempo, um grande desafio em certas situações.

Segundo Las Casas (1992), dentro da categoria “preços”, o empresário tem como principal objetivo a obtenção de lucro. Por meio de um preço adequado, o empresário pode ter os seus propósitos alcançados. Entretanto, é necessário que haja uma política de preços eficiente para que se obtenha o retorno do investimento feito em mercadorias.

Las Casas (1992, p. 95), afirma que, “adicionalmente, os preços são expressivos componentes do composto de marketing para a formação de imagem.” Produtos que têm objetivo de alcançar um segmento da população de nível de renda mais alto, por exemplo, podem possuir uma política de preços voltada para a criação de *status*, geralmente estipulados em níveis mais elevados, que condiz com as demais ferramentas do composto.

Segundo o mesmo autor, todavia através dos preços, há possibilidade de atingir outros objetivos, senão somente a formação de imagem, tal como o aumento da participação do mercado. Os varejistas se inquietam, ou seja, se preocupam com a agitação da concorrência como em qualquer outro setor competitivo. Tal influente variável, incontrolável, pode determinar a sobrevivência ou a expansão da empresa. Entretanto, por via da política de preços há possibilidade de aumentar fatias de mercado e outros objetivos sejam alcançados.

De acordo com Kotler (1996), a determinação do preço é problemática em quatro tipos de situações. É um problema quando uma empresa deve determinar o preço pela primeira vez. Isto acontece quando a empresa adquire um produto novo; introduz seu produto regular em uma nova área geográfica ou quando entra em

concorrências públicas, é também um problema quando a organização produz diversos produtos, que possuem demandas e custos inter-relacionados.

Para Gimpel (1980), os supermercados brasileiros geralmente têm uma pequena margem de lucro na marcação de seus preços, haja vista que em muitos casos, estas baixas margens de lucros são impostas pelo governo; podendo ser também, em alguns casos, por iniciativa própria, quer seja devido às diretrizes dos negócios ou por motivos de promoção.

Relata ainda o autor que as grandes organizações supermercadistas têm um lucro líquido bastante baixo sobre seu faturamento, daí a finalidade das mesmas usarem a estratégia de giro de estoques, ou seja, vender em grande volume, mesmo embora essas vendas sejam a um preço bem barato.

De acordo com Tete (2001, p. 43-44), “no processo de estabelecimento de preços, os supermercados levam em consideração, na maioria das vezes, os preços praticados pela concorrência situada na área de influência de cada loja e para tanto, lançam mão do *shopping de preço*¹

Em geral, o *shopping de preços* abrange uma “cesta básica ampliada”, com cerca de 400 itens. Os produtos desta cesta são aqueles que possuem um giro maior, uma marca forte e com elevados gastos promocionais por parte dos fornecedores (RAUSP, 1997, p. 7 apud TETE 2001).

Os modelos de loja mais pesquisados pelas empresas de supermercados são os supermercados pertencentes a redes de grande porte e os hipermercados, conforme podemos perceber na tabela abaixo:

¹ Denominação da prática da obtenção de informações periódicas sobre preços praticados pelos concorrentes.

-Modelos de Varejo Mais Comumente Pesquisados no Shopping de Preços Realizados nas Áreas de Influência das Lojas

Discriminação	Frequência*	Respostas %)
Hipermercados	16	80
Supermercados de redes de grande porte	20	100
Supermercados de redes de médio porte	12	60
Supermercados de pequeno porte	1	5
Lojas especializadas (bens duros, açougues, etc.)	1	5
Total	54	—

*Respostas múltiplas

Fonte: TETE, Marcelo F. *O supermercadista brasileiro*. São Paulo, 2001. p. 44

4.1 – Determinação de preços na teoria

Segundo Kotler (1996), uma empresa ao fixar um preço, poderá obter orientação a partir do modelo teórico de preços dos economistas. O modelo sugere como a organização pode calcular o preço a curto prazo de maximização do lucro, quando as estimativas da demanda e do custo estão disponíveis. Entretanto, o modelo deixa de fora diversos fatores que têm de ser considerados em situações reais de fixação de preços, tais como a presença de outros objetivos e de outras áreas interessadas, interações dos compostos de Marketing e as incertezas inerentes às estimativas da demanda e do custo.

De acordo com Tete (2001), no segmento supermercadista, a fixação de preços pede muita flexibilidade das grandes e médias redes, uma vez que os preços de cada loja são abalados pelos preços de seus concorrentes situados na mesma área de influência.

4.2 – Determinação de preços na prática

De acordo com Kotler (1996), na prática, as empresas tendem a orientar sua fixação de preços para os custos baseando-se numa visão limitada do problema, enfatizando um dos fatores, tais como custo, demanda ou concorrência e negligenciando outros fatores como a discriminação de preço e as concorrências públicas.

- Determinação de preço orientada para os custos => quando as empresas determinam seus preços baseando-se em seus custos.

Na fixação de preço com margem fixa (markup) as mais elementares são as de margem fixa e a de custo adicional. A determinação de preço com margem fixa é bastante comum no comércio varejista (mercearias, mobiliários, vestuários, joalherias e etc), em que o varejista acrescenta margens fixas pré-determinadas, mas diferentes a diversos bens de que se dispõe para venda. A determinação de preço com custo adicional é mais comumente usada para orientar a determinação de preços de trabalhos que fogem à rotina e cujos custos são difíceis de determinar de antemão.

Conforme Kotler (1996), a determinação de preços com margem fixa permanece popular por vários motivos. Primeiramente, há uma menor incerteza sobre os custos do que sobre a demanda. Fixando o preço de acordo com os custos unitários, o vendedor simplifica sobremodo seu trabalho de determinar o preço, não terá de fazer ajustes freqüentes, à medida que as condições da demanda se modificam. Em segundo lugar, onde todas as empresas do mesmo setor usam essa abordagem na determinação dos preços, seus preços provavelmente serão semelhantes, se seus custos e margens fixas também o forem. Em terceiro lugar, há a sensação de que a determinação de preço através de margem fixa é socialmente mais justa, tanto para o comprador como para o vendedor.

Fixação de preços por metas conforme Kotler (1996). A fixação de preços por metas consiste na tentativa da empresa determinar o preço que lhe proporcionar uma taxa-alvo de retorno em seus custos totais a certo volume-padrão estimado. Esta abordagem tem sido associada à General Motors, que declarou publicamente que seus preços de automóveis são determinados para atingir uma taxa média de

retorno a longo prazo de 15% a 20% sobre seu investimento (Kaplan et al apud Kotler, 1996).

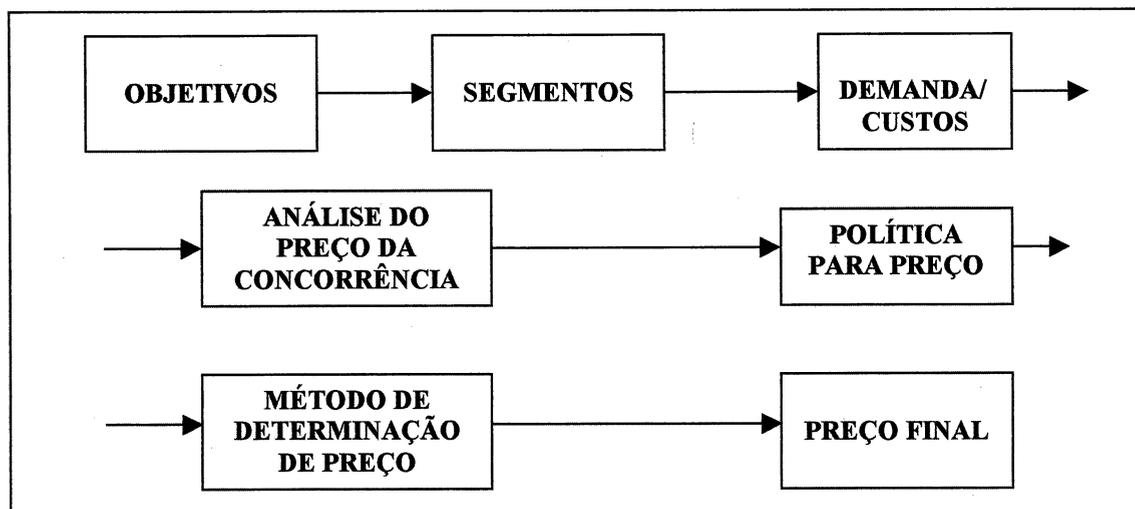
4.3 – Passos para a determinação de preços

Segundo Las Casas (1992), os passos para que uma organização deve seguir para ter sua determinação de preços são:

- *Determinação de objetivos;*
- *Análise de segmento;*
- *Determinação da demanda e custos;*
- *Determinação da política de preços;*
- *Seleção do método de determinar preço;*
- *Seleção do preço final com base nas análises anteriores, estabelecendo os níveis de descontos.*

Esses mesmos passos podem ser demonstrados na forma de fluxo de atividades, como será ilustrado na figura 5.1, como segue:

Figura 5.1 – Passos para a determinação de preços.



Fonte: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992.

4.3.1 – Objetivos de preços

Segundo Las Casas (1992), os objetivos de preços mais comuns citam-se: retorno de investimento; fatia de mercado; fluxo de caixa.

4.3.1.1 – Retorno de investimento – é aquele em que o comerciante investe em estoque, ele o faz visando lucros. Por isso, o investimento depende da expectativa de vendas e da situação do mercado financeiro. É comum a redução ao mínimo de compras varejistas de acordo com a situação econômica e muitas vezes, quase inexistente.

4.3.1.2 – Fatia de mercado – esse tipo de objetivo geralmente, é pertencente às organizações que operam de forma mais ampla no mercado, atingindo várias regiões e que seja significativa em determinados locais. Esse objetivo exige que a organização obtenha-se de dados do faturamento de inúmeros concorrentes para projetar uma estimativa de quanto cabe a cada um. O objetivo de fatia de mercado, raramente é adotado nas empresas de médio e pequeno porte, uma vez que há dificuldade em determinar o nível de concorrência e respectivos faturamentos dessas empresas.

4.3.1.3 – Fluxo de caixa – são os pagamentos e recebimentos permanentes de dinheiro para a empresa. Os fluxos de caixa não acontecem necessariamente no ato que se incide uma obrigação ou quando um item é vendido. O administrador financeiro trabalha utilizando uma perspectiva de fluxos de caixas, uma vez que o caixa é de uma vitalícia importância para a empresa.

4.3.2 – Análise dos segmentos – quando se trata de formular preços, é evidente que uma das primeiras considerações que deve ter é o respeito pelo consumidor. “Os grupos que constituem os vários segmentos determinam comportamentos de compra diferenciados e há necessidade de analisá-los para diferenciar o preço, visando melhores resultados” (LAS CASAS, 1992). Os principais fatores para essa análise incluem aspectos como nível de renda, motivação, imagem de loja e conceito de valor.

Nível de renda : “O nível de renda é importante pois preços altos podem ser direcionados aos consumidores de mais alta renda e preços reduzidos para consumidores de baixa renda” (LAS CASAS, 1992).

Motivação : “Clientes motivados com algum produto aceitam os preços com maior facilidade. O nível de entusiasmo pode ajudar a determinar o nível de preços” (LAS CASAS, 1992).

Imagem da loja : “ A imagem da loja é cultivada pela empresa para atingir um determinado padrão. Neste sentido, o preço desempenha também papel de formador de imagem. Conhece-se uma loja pela imagem que forma” (LAS CASAS, 1992).

Conceito de valor : De acordo com o produto comercializado, há possibilidade do cliente ter sua opinião formada sobre o seu valor. Muitas vezes, os consumidores tem conhecimentos dos custos do material utilizado. O conceito de valor é um bom parâmetro para estabelecer um preço compatível.

5- ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO / PROPAGANDA

Segundo Las Casas (1992), os varejistas em especial os supermercadistas, possuem uma das ferramentas considerada a mais importante na área mercadológica, que é a promoção. Promoção em um significado mais extenso está voltado para a comunicação do lojista com o seu mercado "cliente", a qual acontece através de várias formas, como a promoção das próprias mercadorias, programas voltados para a área educacional, prêmios concursos, promoções que envolvem organização ou entidade social, entre outras. O objetivo de toda essa atividade é criar fluxo de clientes na loja.

O administrador e/ou proprietário de estabelecimento varejista, tem como necessidade prioritária, criar uma imagem que a sua empresa deseja delinear, para então depois influenciar os seus clientes.

Conforme Las Casas (1992), dentro do composto promocional voltado aos varejistas supermercadistas, em especial os de médio e pequeno porte, podemos citar alguns modelos de promoção mais utilizados para essa categoria. São eles:

- *Brindes* – esta é uma forma da empresa estar divulgando, expondo seu produto. Na maioria das vezes esse tipo de promoção ocorre com itens de baixo valor, os quais são distribuídos aos consumidores/clientes que conseqüentemente estarão elevando/divulgando a marca do seu produto. Esses itens envolvem blocos de anotações, agendas, canetas, chaveiros, isqueiros, bonés, etc. Entretanto, recomenda-se brindes que tenham maior durabilidade, pois com isso, a marca do produto está sendo exposta por mais tempo. Segundo Sant'Anna (1989), o brinde é um meio agradável de fazer com que o nome de determinada empresa/organização seja lembrada, suas mensagens tenham reflexo e inconscientemente, seja beneficiada na hora das decisões de compra.
- *Prêmios* – este tipo de promoção envolve premiações voltadas para o tipo "achou-ganhou", na compra de um determinado valor o cliente ganha um número x de cupons para concorrer a prêmios, concursos, etc.. De acordo com Sant'Anna (1989), o prêmio se difere do brinde pelo motivo de que, "o prêmio "

deve estar sempre associado a uma venda. Só é admitido se o consumidor comprar o produto.

- *Preço* – esta é uma boa estratégia promocional, haja vista que é muito usada pelas empresas, que fazem promoções de conceder ao cliente um determinado percentual (%) de desconto em determinados produtos. Talvez, essa não seja uma forma de divulgar a marca de seu produto, mas sim de se desfazer de mercadorias que por sua vez não estejam tendo boa saída, ou seja, fazer com que haja giro de mercadoria no estabelecimento.

Além dos tipos de propaganda citados por Las Casas (1992), existem outros que devem ser lembrados, conforme relata Sant'Anna (1989), uma vez que os mesmos também são fundamentais para o bom desempenho dos varejistas supermercadistas, dos quais podemos citar: sorteios, liquidação, demonstrações, música ambiente e decoração.

- *Sorteios* – é o tipo de propaganda que obedece a extração da Loteria Federal, ou a combinação de números seguindo os mesmos resultados. O sorteio só é válido para produtos que tenha o custo igual a 40% do maior salário-mínimo que estiver em vigor no país. A forma como acontece esse tipo de propaganda, se dá através da entrega de cupom ou elemento que possa ser sorteado, numerado, aquele que tiver o número que coincide com o da loteria no dia mencionado, será o vencedor;
- *Liquidação* – proporciona resultados satisfatórios quando não se torna um evento rotineiro. O consumidor fica satisfeito quando obtém uma vantagem econômica, ao possuir um produto por um preço abaixo do seu preço normal.

As liquidações que atingem o maior sucesso são aquelas que estão voltadas para as estações do ano, como as de inverno, verão, etc., e também as que envolvem vendas e ofertas especiais, em um período preestabelecido, seja semana, quinzena, mês, etc., e também quando se referem ao artigo do dia. Para que a liquidação em vigor, a mesma precisa de um motivo que a justifique;

- *Demonstrações* – o uso de demonstrações para a promoção de vendas é abundantemente utilizado. Uma das melhores maneiras de vender um produto se resume em mostrar como ele funciona ou em oferecer ao consumidor a oportunidade de experimentá-lo. Na maioria das vezes, essas demonstrações são realizadas no estabelecimento, haja vista que as mesmas podem também ser feitas de casa em casa, nas escolas e nos clubes.
- *Música ambiente e decoração* – estudos científicos apontam que os supermercados têm como fator de contribuição para aumentar suas vendas a escolha de um fundo musical adequado. Nos momentos de maior movimento de pessoas é necessário que a música tenha um ritmo mais acelerado, enérgico, vibrante, obrigando o consumidor a apressar “inconscientemente” seu processo de compras. Por outro lado, nos momentos em que a movimentação/tráfego for menor, é recomendável a escolha de uma música mais calma, serena, suave, que motivará o consumidor a ficar mais tempo dentro da loja, produzindo com isso, um aumento de tráfego no ambiente.

Não podemos esquecer também da importância da decoração do ambiente. O consumidor antecipa a compra, quando se sente bem no local.

Essência odorífera, cores padronizadas, boa exposição e decoração podem fazer com que um supermercado ou uma loja tenha sucesso ou fracasso. As cores devem ser mais suaves no verão e mais quentes no inverno, haja vista que em ambos os casos, funcionando como compensação do ambiente.

Conforme Kotler (1996), cada um desses instrumentos do composto promocional possui complexidades e potencialidades próprias que poderiam justificar uma administração especializada. Entretanto, uma organização mesmo sendo uma grande, geralmente não se dispõe de um especialista para cada área, mas simplesmente naquelas áreas em que a importância e a frequência do uso do instrumento justificam a capacidade especializada.

Segundo Las Casas (1992), um dos mais importantes meios de comunicação do composto promocional é a propaganda. Uma vez que a mesma trata-se de uma comunicação indireta, por meio de diversas mídias com patrocinador identificado.

A propaganda como meio promocional apresenta vantagens de atingir um determinado número de consumidores conforme as características e os objetivos visados pela organização. Quando a mídia escolhida é massificável, o custo por indivíduo atingido é reduzido devido à possibilidade de distribuir as despesas entre vários clientes atingidos. No entanto, a propaganda não conta com a vantagem de comunicação direta, de imediato *feedback*, como é o caso da venda pessoal por exemplo. Neste caso, o retorno é medido de várias formas como análise de vendas, pesquisa de *recall*, etc. Mesmo assim, é uma ferramenta promocional que tem muita influência, pois conforme o dito popular, a propaganda é a “alma do negócio”. Entretanto, o varejista deve sempre procurar incluí-la no seu composto.

De acordo com Sant’Anna (1989), propaganda, pode ser definida como a reprodução de princípios e teorias, divulgação de idéias de gêneros de comércio. A mesma foi adotada pelo Papa Clemente VII, no ano de 1597, quando instituiu a Congregação da Propaganda, com o objetivo de propagar / divulgar a fé católica pelo mundo. Propaganda deriva do latim *propagare*, que quer dizer reproduzir através de mergulha, ou seja, enterrar o rebento (broto) de uma planta no solo. Podemos assim compreender que a propaganda envolve a idéia de implantar, insinuar um plano, uma crença na mente alheia. Comercialmente falando, seria a implantação de uma idéia sobre o produto na mente dos consumidores.

Conforme Sant’Anna (1989), a progressão da propaganda tem sido significativa no Brasil, uma vez que tem ligação com o progresso industrial. Ajuda a industrialização do País, que por sua vez a favorece. Sem propaganda não teria sido possível o surgimento dos nossos grandes mercados de consumo, que permitiram o surgimento da fabricação em série, base do desenvolvimento da indústria moderna. A principal finalidade da propaganda é estimular, motivar a atingir vendas. Haja vista que, apenas a propaganda não é capaz de vender determinado produto e ter os objetivos desejados atingidos, é necessário que haja outros fatores, que são essenciais como: qualidade do artigo, apresentação atraente, facilidades de distribuição, condições de preço, etc. Em resumo: a propaganda é uma origem de economia para os produtores e de vantagem para os consumidores.

7 - METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado no presente trabalho será o “Estudo de Caso”, por se tratar de um método que abrange estudos organizacionais e gerenciais. No método de Estudo de Caso, o pesquisador tem a liberdade de escolher a unidade caso, ou seja, optar em qual empresa será feita a pesquisa.

Em relação a este trabalho que ora está sendo apresentado, escolhemos a empresa “Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia” para ser analisada, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, que trabalha na área varejista supermercadista, a qual compete com outras empresas do mesmo ramo, embora sejam elas de maior porte. A escolha da mesma aconteceu de forma espontânea, uma vez que é bastante perceptível a necessidade de uma análise de como a empresa formula e implementa suas estratégias mercadológicas. Entretanto, o estudo de tal pesquisa está caracterizado de maneira qualitativa.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida. Outros modos incluem experiências vividas, histórias, e a análise de informação de arquivo (como em estudos econômicos). Cada estratégia tem vantagens e desvantagens que dependem de três condições: 1) o tipo de foco da pesquisa; 2) o controle que o investigador tem sobre eventos comportamentais atuais, e 3) o enfoque no contemporâneo ao invés de fenômenos históricos..

Geralmente, estudos de casos se constituem na estratégia preferida quando o “como” e/ou o “por que” são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

Conforme relata Gil (1991), o estudo de caso pode ser caracterizado por um estudo flexível. Ou seja, não há possibilidade de estabelecer um roteiro rigoroso que delimite com precisão a forma que deverá ser resolvida a pesquisa. Entretanto, na maioria dos estudos de casos existem quatro fases distintas:

- a) delimitação da unidade-caso;
- b) coleta de dados;
- c) análise e interpretação dos dados;
- d) redação do relatório.

Delimitação da unidade-caso

De acordo com Gil (1991), este primeiro procedimento consiste em restringir a unidade que compõe o caso em pesquisa. Podendo ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos (como conflitos no trabalho, segregação racial numa comunidade etc.) ou mesmo uma cultura.

A delimitação da unidade-caso não é uma simples tarefa. Primeiro, porque os limites de um objeto são difíceis de serem traçados. A totalidade de um objeto, quer físico, biológico ou social, é uma edificação intelectual. Na definição de qualquer processo ou objeto os limites não são concretos.

A unidade caso escolhida foi a empresa "Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia", localizada na cidade de Itapaci na Rua Tocantins nº 01, a qual está voltada para o ramo de varejista supermercadista.

Os motivos que nos levaram a fazer a escolha da unidade caso estão relacionados ao fato de se tratar de uma empresa de pequeno porte, ou seja, uma micro-empresa; por ser uma empresa familiar; também por conveniência, por possuir maior acesso e por conhecer um pouco a realidade da mesma. Outro motivo, por se tratar de uma empresa que está enfrentando a concorrência junto a outros empresários da mesma área, embora sejam eles de maior porte, na tentativa de sobreviver e continuar competindo.

Estaremos buscando analisar dentro da unidade caso, as estratégias de preços, promoção e propaganda utilizadas pela mesma.

Coleta de dados

Conforme Gil (1991), a coleta de dados no estudo de caso acontece através de diversos procedimentos. Os mais habituais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Comumente, adota-se mais de um procedimento.

Para o presente trabalho foi adotado o método de "Entrevista" como meio de coleta de dados. Para realizar esta entrevista, foi preparado um roteiro, com

perguntas mais simplificadas, por se tratar de entrevistados que possuem pouco conhecimento teórico a respeito do assunto. As perguntas foram todas fundamentadas nos objetivos geral e específicos do presente trabalho. Teve também como base, alguns tópicos abordados no referencial teórico. O roteiro ora mencionado, fará parte dos anexos.

A coleta dos dados ocorreu de maneira tranqüila. O primeiro entrevistado foi o Sr. "Wandir Ribeiro Gonçalves", pessoa responsável pela administração da empresa, a entrevista aconteceu dentro do próprio estabelecimento (após encerrar o expediente), no dia 02 de agosto de 2004 às 20:00 h, onde o mesmo ficou bastante à vontade para responder ao questionário. O segundo entrevistado foi o Sr. "Benedito Gonçalves Ribeiro", proprietário, este foi entrevistado no dia 07 de agosto de 2004 às 17:30 h, em nossa própria residência, tendo também toda a liberdade para responder ao questionário.

Análise e interpretação dos dados

Relata ainda Gil (1991), que no processo de interpretação/análise dos dados para o estudo de caso, não existe uma afirmação de como as etapas devem ser observadas. Sendo assim, há uma tendência de que situações distintas possam ser provocadas, uma vez que estas situações podem ser igualmente desfavoráveis para a pesquisa. O estudo de caso consiste em partir dos dados diretamente para a interpretação, ou seja, para a busca dos mais vastos significados que os dados possam ter. No estudo de caso, é comum o pesquisador chegar a uma falsa sensação de certeza de suas conclusões, com isso, há uma tendência de que este seja bastante problemático. Entretanto, para evitar esses problemas, é conveniente que o pesquisador delimite antecipadamente o seu plano de análise. Este plano deve levar em consideração as limitações dos dados obtidos, sobretudo no que diz respeito à qualidade da amostra.

A redação do relatório

Nos estudos de caso é difícil delimitar com exatidão os elementos que deverão fazer parte do relatório. Uma vez que, na maioria das pesquisas deste modelo se dispõe de uma grande quantidade de dados de natureza qualitativa, o pesquisador freqüentemente fica com dúvidas em relação à extensão que deve assumir o relatório.

“Embora não se possam determinar regras a serem observadas na redação do relatório de um estudo de caso, algumas recomendações de ordem geral podem ser feitas. Assim, convém que no relatório fique claramente indicado como foram coletados os dados” Gil (1991, p. 124). Quanto ao que se deve ou não incluir no relatório, vale lembrar que o pesquisador é quem decide .

RESULTADOS DA PESQUISA

Foi constatado, através da pesquisa que, na empresa “Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia” não existe planejamento formal, onde ambos entrevistados concordam que as atividades são desempenhadas de acordo com a experiência. Uma vez identificado que os envolvidos não possuem conhecimento teórico a respeito de planejamento, fica no entanto, bastante claro a inexistência do marketing dentro da empresa. Portanto, se os entrevistados não têm conhecimento teórico do que venha ser marketing, entretanto, os mesmos não conseguem identificar se é ou não aplicado o planejamento de marketing na empresa, mesmo sendo usado o marketing de promoção dentro do estabelecimento, talvez até de forma inconsciente.

Quanto ao que se refere a formulação dos preços de venda das mercadorias , foi verificado na empresa uma forma simples para a aplicação dos mesmos, onde os métodos utilizados são de percentuais (%) aplicados correspondentes a cada tipo de mercadoria, os quais são utilizados pela maioria dos empresários do mesmo ramo, como foi identificado através da entrevista com o proprietário; outro método, inclui-se o valor de compra das mercadorias mais (+) os impostos, obtendo então o preço de venda. No que se refere a resultados nos lucros, foi diagnosticado tanto pelo proprietário quanto pelo administrador, que a empresa possui capacidade de honrar seus compromissos comerciais e se manter no mercado, independentemente dos conhecimentos teóricos dos mesmos e do porte da empresa.

Foi possível constatar através da entrevista que, na unidade caso, são praticados promoções como, *descontos*, incentivando seus clientes quanto à compra à vista, através de cartazes afixados dentro e fora do estabelecimento, identificando quais mercadorias estão em promoção em determinado período; outra forma de promoção são os *brindes* concedidos no ato do pagamento das compras a prazo (pagas em dia), como forma de fidelizar o cliente e incentivá-lo quanto ao pagamento em dia, buscando clientes potenciais. Quanto ao que se refere ao tipo de promoção “brinde”, não há similaridade entre a teoria e que é aplicado na prática pela empresa, uma que a teoria diz que esse tipo de promoção ocorre com itens de baixo valor, de maior durabilidade, os quais tem a finalidade de elevar o nome

(marca) da empresa Las Casas (1992). Já na prática, ou seja, na empresa “Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia”, os brindes são de mercadorias de pequena durabilidade, mais exatamente voltados para área de itens alimentícios. Através do que tem sido aplicado quanto aos tipos de promoções, ficou claro que os resultados alcançados se baseia na manutenção da empresa no mercado de trabalho e na conquista de maior número de clientes.

Como forma de propaganda da marca, ou seja, do nome da empresa é utilizado a etiquetadora de preços, com relação à propaganda das mercadorias, é realizada apenas de maneira informal (boca-a-boca), dentro do próprio estabelecimento. Inexistindo então os tipos de propaganda comuns como: anúncios através de rádio, carro de som, panfletos, tablóides e outros.

Constatou-se que, não existe, por parte da empresa “Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia”, um acompanhamento de preços, propaganda e promoção praticados pelos concorrentes, mas sim, pela sua própria maneira de administrar. Foi abordado na pesquisa a questão do sortimento de mercadorias da loja e em que ele se baseia para estar fazendo este sortimento. Entretanto, foi possível detectar através das respostas de ambos entrevistados que, existe variedade compatível no que se refere a sortimento de mercadorias, podendo assim atender seus clientes com mercadorias atualizadas, de acordo com os lançamentos de mercado, feitos através de fornecedores e da procura do próprio cliente.

A empresa – unidade caso - atende um público o qual se resume mais em pessoas amigas, sem restrições de idade, cor, sexo, religião, etc. Geograficamente, a empresa é bem localizada, pois se encontra bem centralizada, em um lugar de grande fluxo de pessoas, podendo assim atender às necessidades de seus clientes existentes. Vale lembrar que, apenas a localização geográfica do estabelecimento não é suficiente para obter sucesso, uma vez que o bom atendimento e a boa administração tem maior influência no resultado ao qual a empresa se propõe (lucro). Palavras estas, ditas pelo proprietário. Embora a mesma esteja geograficamente bem localizada, acredita-se que existem algumas áreas que podem ser melhoradas, como por exemplo, a implantação de um caixa rápido, o qual agilizaria no atendimento aos clientes, e proporcionaria um controle interno mais seguro.

De acordo com as respostas dos entrevistados, a empresa não estabelece metas de vendas, nem de lucros, o processo acontece de maneira simples e

informal. Por parte da administração, acredita-se que seja necessário a implantação de um sistema de controle de estoque e de atendimento diferenciado, como o caixa rápido, ora já citado e também aumentar a variedade de mercadorias dentro da loja. Com relação aos resultados da empresa, não existe um controle exato das compras e das vendas, haja vista que de acordo com as respostas dos entrevistados, eles conseguem identificar de maneira empírica e amadora, se a mesma está tendo lucro ou prejuízo. De acordo com o administrador, “só se consegue saber se uma empresa é lucrativa quando as compras não excedem às vendas”.

A unidade caso é uma empresa que trabalha com fontes de capital próprio, talvez seja esse o motivo pela qual a mesma ainda, consegue se manter no mercado, ou seja, trabalha alicerçada apenas no que possui, motivo que traz maior segurança na administração. A título de maior esclarecimento, a respeito da empresa estudada – unidade caso -, segue abaixo algumas informações históricas.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa “Benedito Gonçalves Ribeiro –ME”, situada à Rua Tocantins nº 01 – setor central, na cidade de Itapaci-GO., CNPJ 00.288.498/0001-30 e I.E. 10.125.410-5, fone 62-361-1703 e 361-2380, a qual atende pelo nome de fantasia “Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia”, está inserida no ramo de comércio varejista/supermercadista (secos e molhados).

Esta pequena empresa foi iniciada no ano de 1983, onde seu ramo de atividade era apenas comercializar pequena quantidade de bebida, especialmente, “cerveja e bebidas destiladas”. Tinha também uma mesa de jogo de Snookers, balas e quitandas. Sua estrutura física era de apenas um pequeno cômodo de mais ou menos 3x4m, no qual continha apenas um balcão de madeira rústica e uma pequena geladeira, onde quem administrava era apenas o meu pai “Benedito” com o apoio e colaboração direta de minha mãe “Maria”.

Após esses 20 anos de existência, a mesma teve que passar por vários processos de transformação, a fim de conseguir se manter no mercado, uma vez que a competitividade nesta área tem passado por uma ascensão muito grande. Houve neste período, um grande aumento da concorrência na área varejista/supermercadista através do desenvolvimento/crescimento da cidade com a chegada de indústrias, como a MS Alimentos Ltda – que tão logo passou a ser Cirio Brasil S.A-, a destilaria de álcool (Vale Verde Emp. Agric. Ltda); a fábrica de fraldas geriátricas (Fluffy Ind. e Com. Ltda); e a fábrica de queijos e derivados do leite (Italac). Através desse desenvolvimento econômico, é que o proprietários do estabelecimento acima citado, sentiu a necessidade de expandir mais, passando por uma transformação e implementação na sua estrutura física.

Aquela empresa que trabalhava apenas com bebidas (cerveja e destiladas), em pequena quantidade, balas e quitandas e mesa de jogos Snookers, hoje está bastante modificada, motivo este, que se deve à responsabilidade e empenho de todos os envolvidos na administração, e graças também à concorrência, porque se a mesma não existisse não haveria a necessidade de inovar e expandir, talvez a empresa estaria adormecida até hoje, naquele mesmo estágio. Uma das mudanças que tivemos foi abrir mão das mesas de jogos e abandonar a

oferta de produtos e serviços que eram específicos de bar e ofertar produtos e serviços mais voltados para área de supermercadista. Hoje, a mesma oferece produtos e serviços na área comercial varejista/supermercadista, como: gêneros alimentícios, produtos de higiene e limpeza, perfumarias, congelados, bebidas (de diversas modalidades), entrega de gás a domicílio e outros. Sua estrutura física hoje é de mais ou menos 12x8 m².

CONCLUSÃO

Após análise das informações coletadas através da pesquisa realizada na empresa “Benedito Gonçalves Ribeiro” – Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia (nome de fantasia), podemos constatar pontos imprescindíveis para o estudo de caso.

A princípio, constatou-se a não formalização do planejamento estratégico, o não conhecimento teórico de marketing e de planejamento, uma vez que o planejamento estratégico segundo Oliveira (1999), é definido como um segmento gerencial que dá possibilidade ao executivo de determinar um rumo a ser seguido pela empresa, visando a obtenção de um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente. Podemos então perceber que há uma certa divergência entre a teoria e o que é aplicado na prática, dentro da empresa estudada.

No decorrer da análise, foi identificado que a empresa usa uma forma simples para compor os preços de vendas das mercadorias, sendo esta a soma dos valores de compra mais (+) impostos e também um percentual (%) estipulado pelo administrador (que é o seu lucro), para cada variedade de mercadoria.

Embora a empresa seja de pequeno porte, melhor dizendo, uma micro-empresa, conclui-se que a mesma tem capacidade para honrar seus compromissos, motivo este que a mantém no mercado até o presente momento. Outro motivo que contribui para o sucesso da empresa é a localização geográfica da mesma. Haja vista que, existe uma grande carência no que se refere à aplicação dos métodos de promoção e propaganda, onde podemos sugerir: propaganda através de tablóides, panfletos, anúncios em rádio e carro de som. Outro fator que ficou bastante claro para nós, foi a necessidade do melhoramento da tecnologia, a princípio foi sugerido a implantação de um caixa rápido, o qual poderá favorecer um controle interno mais seguro e eficiente para o empresário.

Concluimos também que, existe uma grande carência no que diz respeito ao controle de apuração dos resultados ou melhor dizendo, não existe nenhum controle formal, podendo isso, proporcionar um prejuízo. Além do mais, se não houver um bom controle, o mesmo não terá consciência de quanto ele poderá estar investindo na loja, com compras de mercadorias e até mesmo com investimentos na área de

tecnologia. Podemos assim, ainda concluir que, existem algumas áreas na empresa que necessitam de ser estudadas, avaliadas com mais carinho, com o intuito de futuramente, estar inovando estas áreas carentes, para então podermos competir com mais capacidade e segurança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 286 p. ISBN 85-224-0954-4.

BEPPLEN, L. N. *E afinal, o que é estratégia ?* Disponível em: <http://www.pr.gov.br/Bepplen> Acesso em: 18 jan. 2004.

COBRA, M. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 408 p. ISBN 85-224-0769-X.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 259 p. ISBN 85-224-0724-X.

GIMPEL, J. L. *Administração de empresas varejistas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1980. 11 p.

KOTLER, F.; ANDERSSSEN, A. R. *Strategic marketing for nonprofit organization*. 4.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 847 p. ISBN 85-224-1026-7.

_____. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996. 595 p. ISBN 85-224-1420-3.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992. 288 p. ISBN 85-224-0826-2.

MARCUS, B.; TAUBER, E. M. *Marketing analysis and decision making*. Boston: Little Brown, 1979. 109 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p. ISBN 85-730-7719-0.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e praticas*. 7.ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993. 286 p. ISBN 85-224-0989-7.

_____. _____. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p. ISBN 85-224-2396-2.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio e Janeiro: Campus, 1986. 362 p. ISBN 85-7001-377-X.

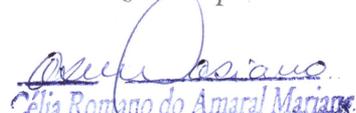
SANT'ANNA, A. *Propaganda: teoria, técnica e pratica*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1989. 460 p. ISBN 85-221-0005-5.

TETE, M. F. *O setor supermercadista brasileiro: análise do desempenho recente e descrição das estratégias competitivas*. (monografia). São Paulo, 2001

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 206 p. ISBN 85-730-78529.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2002. 244 p. ISBN 85-020-3112-0.

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
-Bibliotecária - FACER-
CRB-1/1528

ANEXOS



Lado externo – lateral – da loja.

Fonte: Josefa Ribeiro de Castro – revelação em 05/08/2004.

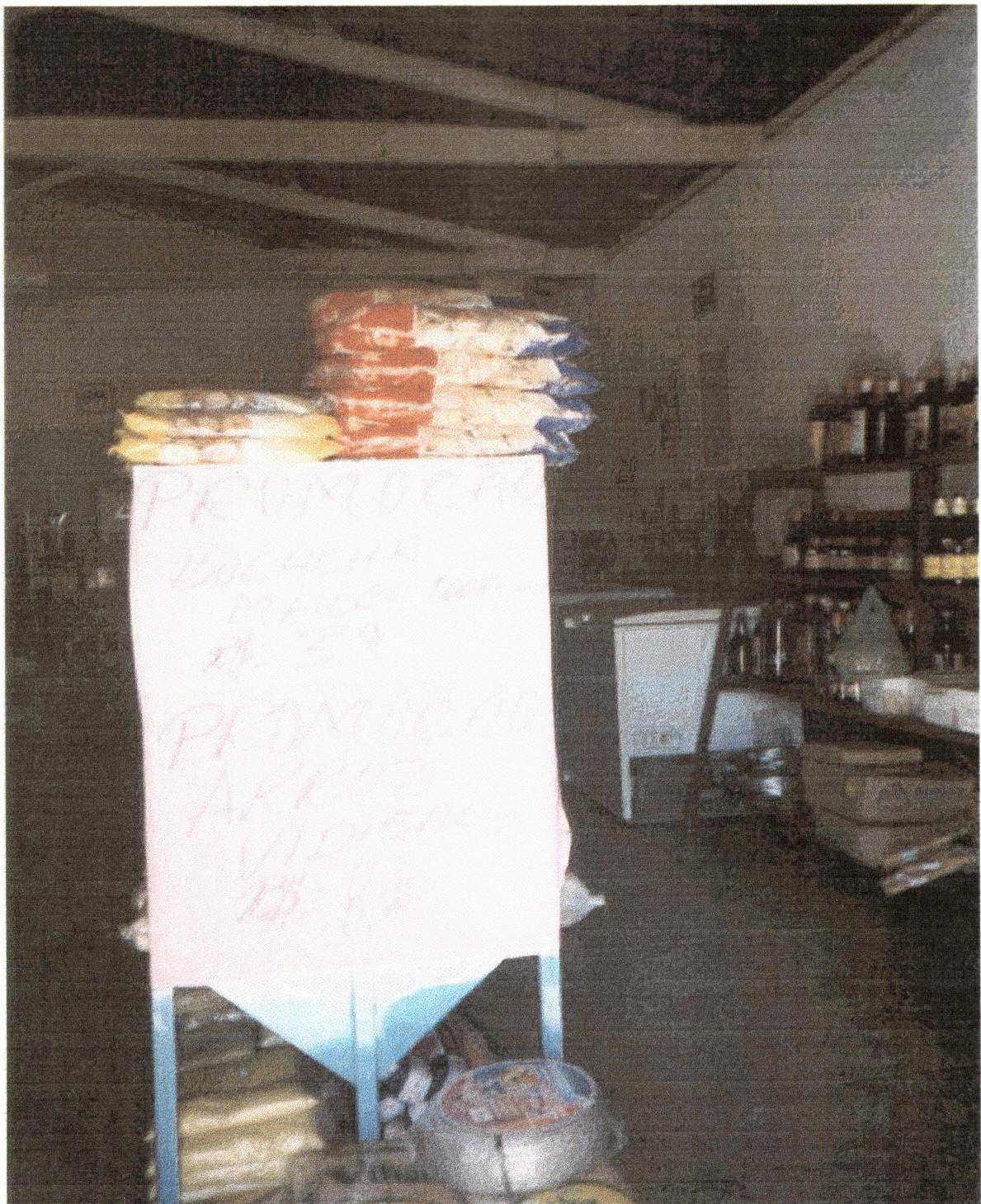


No interior da Loja, o proprietário, "Benedito Gonçalves Ribeiro."
Fonte: Josefa Ribeiro de Castro – revelação em 05/08/2004.

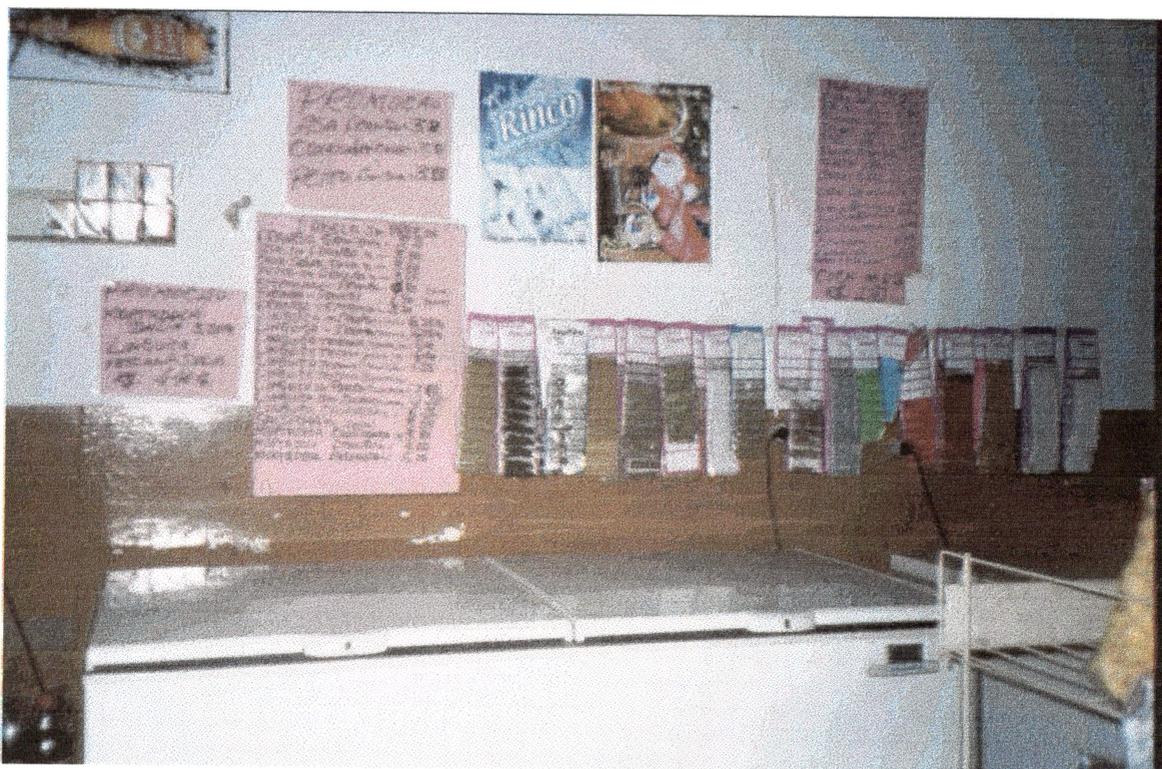


Cartaz promocional – Seção de biscoitos

Fonte: Josefa Ribeiro de Castro – revelação em 05/08/2004.



Cartazes promocionais de: Biscoitos Mabel e Arroz Vidigal
Fonte: Josefa Ribeiro de Castro – revelação em 05/08/2004.



Cartazes promocionais e tabela de preços.
Fonte: Josefa Ribeiro de Castro – revelação em 05/08/2004.



Na área de produtos de higiene e limpeza, o administrador, "Wandir Ribeiro Gonçalves."

Fonte: Josefa Ribeiro de Castro – revelação em 05/08/2004.

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROPRIETÁRIO

Prezado Senhor,

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em contribuir comigo neste trabalho de caráter científico, cujos únicos objetivos além de serem exclusivamente acadêmicos, visam colaborar na construção de teorias que possam auxiliar nas tomadas de decisões na gestão da organização. Vale lembrar que, os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Josefa Ribeiro de Castro – Graduação em Administração de Empresas, com Habilitação Rural – FACER – Rubiataba-GO.

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ADMINISTRADOR

Prezado Senhor,

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade em contribuir comigo neste trabalho de caráter científico, cujos únicos objetivos além de serem exclusivamente acadêmicos, visam colaborar na construção de teorias que possam auxiliar nas tomadas de decisões na gestão da organização. Vale lembrar que, os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Josefa Ribeiro de Castro – Graduação em Administração de Empresas, com Habilitação Rural – FACER – Rubiataba-GO.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 – De que maneira a empresa planeja suas compras e suas vendas?

2 – O que você entende por marketing?

3 – A empresa faz algum planejamento de marketing para estar enfrentando a concorrência?

4 – Qual o método adotado pela empresa para determinar os preços de venda de seus produtos?

5 – Esses métodos têm garantido um bom resultado nos lucros, ou seja, através deles a empresa consegue honrar seus compromissos comerciais, sem que haja prejuízo?

6 – Você faz algum tipo de promoção para aumentar as vendas?. Se sim, quais os tipos de promoção você utiliza mais?

7– Quais são os resultados que tem sido alcançados com essas promoções?

8– A empresa tem utilizado a propaganda para divulgar sua marca e suas mercadorias?

9 – Se sim, quais os tipos de propaganda explorados pela organização?

10 – Você acompanha os preços praticados pelos concorrentes?

11 – Você acompanha os tipos de propagandas praticados pelos concorrentes?

12 – Você acompanha os tipos de promoção praticados pelos concorrentes?

13 – Você atualiza o sortimento de mercadorias da loja freqüentemente?

sim

não

No que você se baseia para colocar uma nova mercadoria à venda?

14 – Qual é o tipo de cliente que mais freqüenta a loja?

15 – Você acha que a localização atual da loja favorece às vendas? Por quê?

16 – Você está satisfeito com o layout da loja ou você acha que alguma mudança poderia influenciar positivamente nos resultados, como por exemplo, na agilidade do atendimento aos clientes?

17 – Você estabelece metas de vendas? E de lucros? Como isto é feito?

DADOS DO ALUNO

Nome: Josefa Ribeiro de Castro

Número da Matrícula: 345

Endereço: Rua Mato Grosso nº 63

CEP: 76.360-000

Cidade: Itapaci

Estado: Goiás

Tel. Res.: ---62-361-2380

Tel. Com.: ---62-361-1261

E-mail: jcastro@cirio.com.br / controladoria@cirio.com.br

Estágio realizado na área: Comércio varejista supermercadista

Empresa: Benedito Gonçalves Ribeiro – ME, nome fantasia “Bar e Armazém Nossa Senhora da Guia”.

Resp. pelo estágio na empresa: Wandir Ribeiro Gonçalves

Endereço: Rua Tocantins nº 01

Telefone: --- 62-361-1703 ou 361-2380

18 – Você acha que a tecnologia usada pela loja tem sido suficiente para a garantia de um bom atendimento ao cliente e um bom controle interno? Se não, qual a sua sugestão?

sim

não

19 – Como você consegue saber se a empresa está dando lucro ou prejuízo, existe algum controle para apurar os resultados?

20 – Quais as fontes de capital da empresa, ela utiliza de capital de terceiros ou somente de capital próprio?