PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Sugestão de implementação de um programa de lealdade para os clientes da Rede de Supermercados Pérola

João Pedro Sampaio Rezende

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.

João Pedro Sampaio Rezende

Sugestão de implementação de um programa de lealdade para os clientes da Rede de Supermercados Pérola

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Vivian Steinhauser

Rio de Janeiro, novembro de 2019.

Agradecimentos

Aos meus pais, Rodrigo e Ana Paula, que sempre me apoiaram e ajudaram de todas as formas possíveis durante os quatro anos de faculdade.

À minha namorada, Nathalia, por toda união, amizade e afeto que sempre demonstrou comigo.

À minha irmã, Maitê, por todo o apoio e irmandade que tivemos juntos.

Ao meu amigo e sócio, Renan Costa, por todo o companheirismo e confiança.

À minha orientadora, Vivian Steinhauser, por toda ajuda e disponibilidade apresentada durante a elaboração deste trabalho.

À PUC-Rio, por proporcionar grandes momentos para minha vida pessoal e profissional.

Resumo

Rezende, João Pedro. Sugestão de implementação de um programa de lealdade para os clientes da Rede de Supermercados Pérola. Rio de Janeiro, 2019. 48p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Fundada em 2005, a Rede Pérola de Supermercados passou de uma para três lojas, e planeja a abertura de sua quarta ainda em 2019. Desde sua fundação, a rede melhorou a estrutura de todas as três lojas que comprou, além da adoção de um completo software de gestão específico para o setor supermercadista. Durante o estágio atual, com o aumento da concorrência e da disputa, a rede deverá procurar novos caminhos para se diferenciar e criar uma vantagem competitiva. Através de levantamentos e entrevistas com clientes, colaboradores e gestão da Rede Pérola, foi possível analisar o ambiente e identificar possíveis pontos de melhoria. Após as análises, foi sugerida a implementação de um programa de lealdade para os clientes da Rede Pérola, procurando melhorar o desempenho da mesma além de vislumbrar novas oportunidades. Os clientes cadastrados no programa poderão ter acesso a descontos e promoções, além de participarem de eventos e concursos exclusivos. Dentre os resultados esperados, o programa visa aumentar ticket médio da Rede, gerar lealdade, além de ser instrumento de diferenciação sobre os concorrentes. Por fim, chegou-se à conclusão que o programa tem potencial para suprir certas dificuldades encaradas pela Rede Pérola e se apresenta como um recurso interessante para a mesma.

Palavras-chave

Supermercado, programa de lealdade, marketing, varejo, Rede Pérola de Supermercados.

Abstract

Rezende, João Pedro. Suggested implementation of a loyalty program for customers of the Pérola Supermarkets Chain. Rio de Janeiro, 2019. 48p. Course Completion Work – Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Founded in 2005, the Pérola Supermarkets Chain has gone from one to three stores and plans to open its fourth in 2019. Since its founding, the chain has improved the structure of all three stores it has purchased, in addition to the adoption of a complete specific management software for the supermarket sector. During the current stage, as competition increase, the chain must look for new ways to differentiate itself and create a competitive advantage. Through surveys and interviews with customers, employees and management of the chain, it was possible to analyze the environment and identify possible points of improvement. After the analysis, the implementation of a loyalty program for the customers was suggested, seeking to improve its performance in addition to seeing new opportunities. Customers registered in the program will have access to discounts and promotions, and also participate in exclusive events and contests. Among the expected results, the program aims to increase the average ticket price, generate loyalty, as well as being a differentiation tool over competitors. Finally, it was concluded that the program has the potential to meet certain difficulties faced by the chain and is an interesting resource for it.

Key-words

Supermarket, loyalty program, marketing, retail, Pérola Supermarkets Chain.

Sumário

1 Introdução 9
1.1. Objetivos da Pesquisa 13
1.2. Delimitação do estudo 14
1.3. Relevância do estudo 14

2 Contextualização 15
2.1. O setor supermercadista no Brasil 15
2.2. A Ascensão dos programas de lealdade 17

3 Diagnóstico da situação problema 18
3.1. Localização e Ambiente 18
3.2. Desempenho e Indicadores 20
3.3. Marketing e Redes Sociais 24

4 . Pesquisa de Campo 26
4.1. Entrevista com Consumidores 26
4.1.1. Entrevista com Cliente 1 26
4.1.2. Entrevista com Cliente 2 27
4.1.3. Entrevista com Cliente 3 28
4.1.4. Entrevista com Cliente 4 28
4.1.5. Entrevista com Cliente 5 28
4.1.6. Entrevista com Cliente 6 29
4.1.7. Entrevista com Cliente 7 29
4.2. Entrevista com Gestão e Colaboradores 29
4.2.1. Entrevista com Rodrigo Rezende 30
4.2.2. Entrevista com Daiana Ferreira 31
4.2.3. Entrevista com Matheus Abrante 32
4.3. Entrevista com Especialista 32
4.3.1. Entrevista com Edson Jorge 33

5 . Análises 35
5.1. Hábitos de Compra 35
5.2. Sortimento e Escolha de produtos 36
5.3. Experiência de Compra e Ambiente da Loja 36
5.4. Migração para concorrentes 37

6 . Proposta de Solução e Resultados Esperados 39
6.1. Programa de lealdade 39
6.2. Oportunidades e Resultados Esperados 40

7 . Conclusões e contribuições do estudo 43

8 Referências 45

Anexo 1 47

Anexo 2 48

Lista de figuras

Figura 1: Loja da Santa Clara - Primeira Unidade da Rede Pérola 10
Figura 2: Loja da Boa Sorte - Segunda unidade e atual matriz da Rede.....11
Figura 3: Loja da Água Limpa – Terceira unidade da Rede.....11
Figura 4: Terreno Loja do Ano Bom – Quarta unidade da Rede.....12
Figura 5: Equipamentos de qualidade e ambiente moderno são características da Rede Pérola.....19
Figura 6: Página da Rede Pérola no Facebook.....25
Figura 7: Exemplos de publicações da Rede Pérola nas redes sociais.....25
Figura 8: Padaria Pérola - Localizada na Loja da Boa Sorte 27
Figura 9: Colaborador do setor financeiro trabalha no escritório localizado na Loja da Boa Sorte.....30
Figura 10: Software especializado utilizado pela Rede Pérola 39

Lista de Tabelas

Tabela 1: Classificação de lojas do setor supermercadista.....16
Tabela 2: Variação Receita Bruta 22
Tabela 3: Variação Quantidade de Cupons.....23

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Variação de Margem Bruta - Loja da Boa Sorte 20
Gráfico 2: Variação de Margem Bruta - Loja da Santa Clara.....21
Gráfico 3: Variação de Margem Bruta - Loja da Água Limpa.....21

1 Introdução

Atualmente empresas de diversos setores têm adotado programas de lealdade visando ampliar o número de clientes e obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes. A adoção de tais programas ganhou força nos últimos anos devido às mudanças de hábitos dos consumidores, como por exemplo o aumento do poder de compra das classes C e D. De acordo com uma pesquisa feita pela ToolBoxTM em 2010, mostra que 26% dos consumidores estão dispostos a gastar mais para adquirir produtos melhores.

Este trabalho será sobre a Rede Pérola de Supermercados e suas ações na tentativa de retenção de clientes. A história da Rede Pérola de Supermercados começou em 2005, quando o engenheiro Rodrigo Rezende foi convidado por seu concunhado Sr. Maximiliano Nagib para a compra de um supermercado localizado no bairro Santa Clara, na cidade de Barra Mansa, interior do Estado do Rio de Janeiro.

Sr. Max já era proprietário de um supermercado no mesmo bairro, e já conhecia o setor, e seus desafios diários. Diferentemente dele, Rodrigo tinha pouco conhecimento sobre o setor, e tampouco tinha o hábito de frequentar supermercados e afins, o que foi ainda mais desafiador para o engenheiro e para a empresa.

Após a compra do supermercado, e da chegada de Rodrigo, diversas transformações e melhorias ocorreram para que a expansão da Rede fosse possível. Dentre elas, as principais foram a compra de computadores, e a implementação de um software completo de gestão das operações de loja, PDV, controle de estoque e financeiro.

Além dos desafios diários de crescimento, outros fatores e ocorridos também influenciaram de maneira considerável o desenvolvimento da Rede. Durante os 14 anos de existência, a Rede de supermercados já teve que superar enchentes, incêndios, roubos, etc.

Desde seu início, a Rede procura sempre adotar práticas profissionais, e conta com uma estrutura organizacional que poucos concorrentes diretos possuem. A empresa, que começou com uma loja, conta atualmente com três unidades, localizadas em Barra Mansa e Volta Redonda, e tem o projeto de abrir

sua quarta unidade até o final de 2019. A primeira unidade (Figura 1), localizada no bairro da Santa Clara, Barra Mansa, foi adquirida em 2005. A segunda unidade e atual matriz da Rede (Figura 2) localiza-se no bairro da Boa Sorte, também em Barra Mansa e foi adquirida em 2006. A terceira unidade (Figura 3), localizada no bairro da Água Limpa em Volta Redonda foi adquirida em 2011. Já a quarta unidade (Figura 4) está sendo construída no bairro do Ano Bom em Barra Mansa.

Figura 1: Loja da Santa Clara - Primeira Unidade da Rede Pérola

Fonte: Própria (2019).

Figura 2: Loja da Boa Sorte - Segunda unidade e atual matriz da Rede

Fonte: Própria (2019).

Figura 3: Loja da Água Limpa – Terceira unidade da Rede

Fonte: Própria (2019).

Figura 4: Terreno Loja do Ano Bom – Quarta unidade da Rede

Fonte: Própria (2019).

A Rede de supermercados conta atualmente, com cerca de 110 colaboradores, e faz parte da Rede Parceiros da Economia, associação de supermercadistas da Região Sul Fluminense e Costa Verde, composta por 38 supermercados, que busca melhores condições de compra e maior poder de barganha. Além disso, o Supermercado Pérola é também afiliado à Associação de Supermercadistas do Estado do Rio de Janeiro (ASSERJ), que busca melhores condições de trabalho para o segmento, além de promover cursos e treinamentos aos associados, visando profissionalizar diversos aspectos de seus associados, e também sugerir melhores práticas em suas gestões.

Todas as unidades da Rede Pérola de Supermercados se encaixam na categoria de supermercados compactos, de acordo com a tabela criada por Brito (1998). Sendo assim, possuem entre 300 e 700 m² de área de venda; em média 4.000 itens; de 2 à 6 check-outs (caixas); e as seguintes seções (mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar).

As três lojas estão localizadas em bairros periféricos das cidades de Barra Mansa e Volta Redonda, e a população dos mesmos, em sua maioria, pertence às classes D e E, com baixo poder aquisitivo. Apesar das características dos bairros, todas as lojas contam com máquinas e equipamentos utilizados nas melhores redes de supermercados.

A empresa conta com um bom relacionamento com os fornecedores, e existe uma margem para negociação de preços, porém, este não pode ser considerado um diferencial exclusivo dos Supermercados Pérola.

As três unidades, muito devido à localização, contam com ticket médio relativamente baixo, que não chega a atingir R$30,00. Os concorrentes diretos estão inseridos nos mesmos bairros, e são muito próximos às lojas da Rede Pérola. Apesar da pouca estrutura e da falta de gestão profissional, os concorrentes conseguem atrair clientes pela sua tradicionalidade e maior tempo de atuação nos respectivos bairros.

É importante citar a falta de mão de obra especializada e alta rotatividade dos funcionários da Rede Pérola, mesmo com as oportunidades oferecidas e com a preocupação da empresa no setor de recursos humanos, a Rede ainda encontra dificuldades em encontrar profissionais que adotem suas normas e procedimentos da maneira correta.

Com o advento da internet e da tecnologia, os Supermercados Pérola criaram uma página no Facebook e um perfil no Instagram. O trabalho realizado nas redes sociais é feito em conjunto entre a diretoria do supermercado e uma agência de marketing, que é responsável por criar as artes, programar os posts e também fazer uso das ferramentas de impulsão dos mesmos. Além disso, a rede também faz uso do WhatsApp para enviar aos clientes notícias, encartes e promoções.

Tendo em vista o cenário apresentado acima, este trabalho procura analisar a situação atual da Rede Pérola e investigar os possíveis benefícios na adoção de um programa de lealdade, para consumidores e para a empresa.

A partir do problema de pesquisa, o trabalho segue a seguinte estrutura: (1) introdução contendo um histórico da empresa; (2) contextualização do setor de supermercadistas no Brasil; (3) diagnóstico da situação problema; (4) entrevistas com clientes, colaboradores e gestão da Rede, e um especialista no setor, destacando respostas, opiniões e falas marcantes de cada um; (5) análise das entrevistas; (6) fornecer recomendações visando a melhoria e adoção de novas estratégias; (7) conclusão possuindo análise e respostas dos assuntos investigados, além da proposta de um plano de ação.

1.1. Objetivos da Pesquisa

A pesquisa tem como objetivo final analisar a situação atual da Rede de Supermercados Pérola localizada na Região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, e através de diagnósticos dos problemas encontrados, traçar um plano de ações que culmine na sugestão de implementação de um programa de

lealdade para seus clientes. Para chegar a tal conclusão, propõem-se os seguintes objetivos específicos.

- Analisar o ambiente e as interações da Rede Pérola com consumidores e colaboradores.
- Compreender as dificuldades encontradas pela Rede.
- Investigar a eficiência e capacidade dos programas de lealdade para gerar o prometido e trazer resultado financeiro para empresas que os adotam.
- Investigar se os consumidores consideram positivo participar de um programa de lealdade.

1.2. Delimitação do estudo

Para fins de pesquisa, serão utilizadas como objeto de estudo, as três lojas da Rede Pérola localizadas nas cidades de Barra Mansa e Volta Redonda.

Vale também ressaltar que o estudo assim como as pesquisas foram realizadas durante o segundo semestre de 2019, com colaboradores e gestão da Rede Pérola, além de consumidores e também um especialista no setor supermercadista.

1.3. Relevância do estudo

Segundo Mckenna (1993), o marketing moderno não se limita à transação apenas, refere-se à batalha pela fidelidade do cliente.

Atualmente, empresas dos mais diversos segmentos e áreas de atuação investem grande parte de seu tempo e capital para aperfeiçoar suas relações com consumidores. Faz-se então necessário uma mudança de hábitos e foco em processos voltados para a lealdade e fidelização do cliente. Nesse contexto, esse estudo procura apresentar oportunidades voltadas à retenção e lealdade dos consumidores da Rede Pérola de Supermercados.

Esse estudo se mostra interessante e relevante também para a Rede Pérola, pois busca solucionar problemas e desafios encontrados diariamente na realidade da empresa. As soluções apresentadas buscam trazer novas oportunidades através de práticas e ferramentas que podem ser utilizadas pela empresa para melhorar sua captação e aumentar a lealdade de seus clientes.

2 Contextualização

Neste capítulo serão apresentados e estudados dados e informações sobre o setor em que a empresa está inserida e também um diagnóstico sobre a ascensão dos programas de lealdade em geral e seus benefícios no setor supermercadista brasileiro.

2.1. O setor supermercadista no Brasil

O setor de supermercados, também denominado de autosserviço alimentar obteve em 2018, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2018), um faturamento anual de 355,7 bilhões de reais, representando 5,2% do PIB brasileiro, e um crescimento nominal de 0,7% em relação ao ano de 2017. Vale também ressaltar que, de acordo com Relatório Setorial de Varejo 2019 Falke Information, dentre as 250 maiores empresas do mundo, o segmento de supermercados concentrou 21,9% do faturamento do ano de 2017, porém com uma rentabilidade média baixa de apenas 1,8%.

Procurando entender melhor a estrutura e distribuição do segmento em território nacional, é possível verificar a existência de grandes redes de super e hipermercados, algumas multinacionais, que concentram grande parte do faturamento do segmento. Ainda segundo a ABRAS, o faturamento das 19 maiores empresas do setor em 2018 chega a aproximadamente 49% do total.

Segundo a linha de classificação elaborada por Britto (1998), existem oito formatos de lojas de supermercados no Brasil. De acordo com o autor, estes formatos vão desde lojas de conveniência até clubes atacadistas. A classificação é baseada em cinco critérios, sendo eles: área de vendas (m²), número médio de itens, porcentagem de vendas de não alimentos, número de check-outs (caixas) e seções existentes.

A tabela abaixo mostra a classificação elaborada por Brito (1998), que leva em conta os aspectos citados acima. Vale ressaltar que todas as lojas da Rede Pérola se encaixam, de acordo com a tabela, no formato de supermercado compacto.

Tabela 1: Classificação de lojas do setor supermercadista

Formatos de Loja	Áreas de venda/m²	Nº médio de itens	% de vendas não alimentos	Nº de caixas	Seções
Loja de Conveniência	50 – 250	100	3	1 – 2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de Sortimento Limitado	200 – 400	700	3	2 – 4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300 – 700	4000	3	2 – 6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 – 2500	9000	6	7 – 20	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Superloja	3000 – 5000	14000	12	25 – 36	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7000 – 16000	45000	30	55 – 90	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil e eletrônicos
Loja de depósito	4000 – 7000	7000	8	30 – 50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos
Clube atacadista	5000 - 12000	5000	35	25 – 35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Brito (1998, p.77)

No início da década de 1990, o hábito dos consumidores começou a se modificar, e a provocar mudanças no setor. Um estudo realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), indicou que antes do Plano Real as pessoas iam ao supermercado 1,2 vezes ao mês e em 2010 passaram a ir 3,7 vezes ao mês.

Antes da estabilização da moeda brasileira, os consumidores procuravam contornar a hiperinflação, que de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), chegou a 2.477,15% acumulada no ano de 1993 o que provocava uma mudança repentina de preços da noite para o dia.

Atualmente, os consumidores vão com maior frequência aos estabelecimentos, e procuram mais de uma opção. De acordo com um estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), alguns fatores como: comodidade, proximidade e praticidade facilitaram a expansão e

aumento do número dos supermercados de menor porte. O estudo diz ainda que, os mercados de vizinhança, assim denominamos por eles também se beneficiaram da estabilidade da moeda e aumento da renda das classes C e D.

2.2. A Ascensão dos programas de lealdade

Principalmente com o advento da tecnologia e estabilidade da moeda nacional, além de diversas outras mudanças ocorridas nos últimos 30 anos, a concorrência aumentou de maneira considerável, e os players do segmento precisam lutar com todas as forças para alcançarem seus respectivos objetivos.

Visando um aumento não somente do market-share e aumento de suas vendas e clientes, diversas empresas, dos mais variados segmentos fazem uso dos programas de lealdade ou fidelidade.

Solomon (2008) diz que a lealdade é uma repetição do comportamento de compra, onde o consumidor reflete uma decisão consciente de comprar a mesma marca continuamente.

As empresas, de forma geral, têm como objetivo comum aumentar a lealdade dos consumidores para com suas marcas, gerando assim barreiras de entrada para os seus concorrentes (ARBACHE ET AL, 2011).

Os primeiros programas de lealdade surgiram no início da década de 80 nos E.U.A. através de empresas de companhias aéreas, e atualmente estão presentes nas mais variadas empresas e segmentos no Brasil e no mundo. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas do Mercado de Fidelização (ABEMF, 2019), no segundo trimestre de 2019 existiam cerca de 132 milhões de cadastros em programas de fidelidade no Brasil. Os programas de lealdade não são algo inovador, porém no setor supermercadista, e em especial no tipo de supermercado que trata este artigo, os mesmos se mostram como uma maneira de estreitar o relacionamento com o cliente, criar lealdade à marca, e obter vantagem competitiva.

3 Diagnóstico da situação problema

3.1. Localização e Ambiente

Antes de apresentar números e posteriormente trazer um diagnóstico sobre a situação atual da Rede Pérola de Supermercados, se faz necessário entender os ambientes nos quais as lojas estão situadas, procurando entender e justificar o comportamento de seus consumidores.

As lojas da Rede Pérola estão todas situadas em duas cidades do interior do Estado do Rio de Janeiro: Barra Mansa e Volta Redonda. Duas das três lojas da Rede estão localizadas na cidade de Barra Mansa, no Sul do Estado, fundada no final do século XVIII, e que possui de acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 177.813 habitantes. O salário médio mensal dos trabalhadores formais é de 2,2 salários mínimos, número baixo quando comparado a capital do Estado, que é de 4,1 salários mínimos. A cidade de Volta Redonda, vizinha de Barra Mansa, fundada também no final do século XVIII cresceu em volta da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e possui ainda de acordo com o IBGE 257.803 habitantes. O salário médio mensal dos trabalhadores formais é de 2,3 salários mínimos.

A primeira loja da Rede Pérola, adquirida em 2005, é situada no Bairro Santa Clara, que, de acordo com o censo de 2010 do IBGE, possui uma população de aproximadamente 2.573 pessoas. A segunda loja e também matriz da Rede é localizada no Bairro Boa Sorte, na cidade de Barra Mansa, e possui uma população, ainda de acordo com o censo de 2010, de 5.029 pessoas. Já a terceira unidade, fica no Bairro Água Limpa, em Volta Redonda, e possui também de acordo com o censo, aproximadamente 10.534 habitantes.

Os três bairros onde ficam as unidades da Rede Pérola não são áreas centrais das cidades, e podem ser denominados bairros periféricos, com população de baixo poder aquisitivo, e em sua maioria pertencentes às classes D e E.

Apesar da localização das lojas e do baixo poder aquisitivo de seus clientes, todas as unidades da Rede são equipadas com equipamentos de alto nível técnico

e padrão de qualidade disponível no mercado brasileiro. A gestão da Rede opta pelo uso de equipamentos de tal qualidade visando um aproveitamento dos mesmos durante um longo tempo e também apostando na qualidade dos produtos próprios e segurança de seus colaboradores.

Figura 5: Equipamentos de qualidade e ambiente moderno são características da Rede Pérola

Fonte: Própria (2019).

Além dos equipamentos, podemos destacar a estrutura organizacional implementada na Rede. Conforme dito anteriormente, a Rede conta com atualmente cerca de 110 colaboradores que estão distribuídos entre todas as unidades. Além da equipe de salão, como são denominados os funcionários que estão no chão de loja, visíveis aos clientes, existe uma grande equipe que trabalha no back-office. A Rede conta com um setor financeiro/administrativo com atualmente cinco funcionários e setor comercial/compras com seis funcionários. Vale ressaltar que a contabilidade é feita de maneira terceirizada.

3.2. Desempenho e Indicadores

Procurando entender o cenário atual da Rede Pérola, iremos analisar o desempenho através de alguns números e indicadores recentes da mesma. Dentre os indicadores selecionados estão: variação de margem bruta, variação de ticket médio, variação de receita bruta e variação da quantidade de cupons emitidos.

Uma das métricas consideradas mais importantes pelo setor é a margem bruta. De acordo com o site Endeavor, a margem bruta mede a rentabilidade do seu negócio, ou seja, qual a porcentagem de lucro que você ganha com cada venda. O cálculo da mesma se da pela divisão do lucro bruto sobre a receita total da empresa multiplicado por cem.

- Margem Bruta = (Lucro Bruto/Receita Total) x 100

Os gráficos 1, 2 e 3 demonstram a variação deste indicador por cada unidade da Rede Pérola, levando em consideração o período de janeiro de 2018 a setembro de 2019.

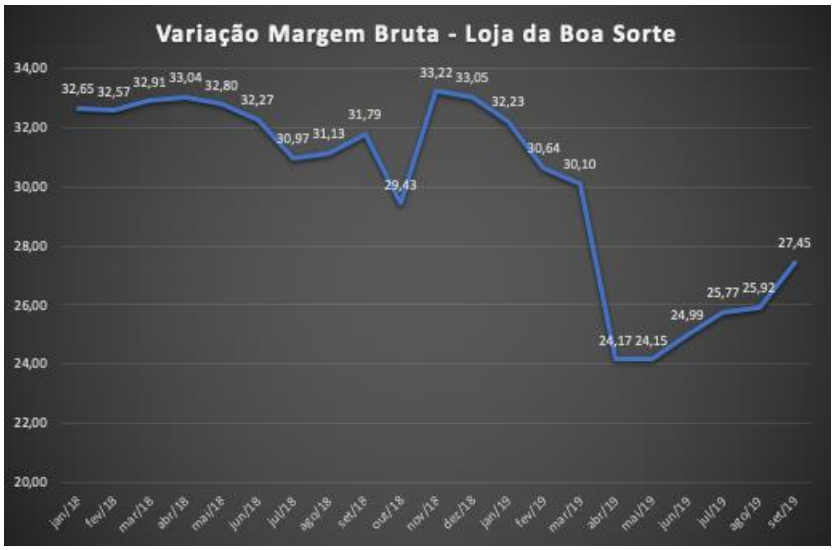

Gráfico 1: Variação de Margem Bruta - Loja da Boa Sorte

Fonte: Própria (2019).

Gráfico 2: Variação de Margem Bruta - Loja da Santa Clara

Fonte: Própria (2019).

Gráfico 3: Variação de Margem Bruta - Loja da Água Limpa

Fonte: Própria (2019).

Analisando 12 meses entre o período de setembro de 2018 e setembro de 2019 é possível calcular a margem do período para cada loja. A mesma foi de 28,69% na unidade da Boa Sorte, 28,80% na unidade da Santa Clara, e 26,45% na unidade da Água Limpa.

É possível ainda observar a queda nos números em todas as três lojas no período levantado. A loja da Boa Sorte sofreu uma queda de 20,41%, a unidade da Santa Clara de 10,39% e a da Água Limpa de 16,37%.

O conceito de margem bruta, conforme explicado anteriormente, está diretamente ligado ao preço de venda dos produtos. E no cenário atual, a Rede

Pérola teve que realizar alterações em seus preços de venda devido a existência de novos concorrentes diretos, localizados a poucos metros de distância de duas das três unidades. Desde o mês de junho de 2018 a loja da Água Limpa trava com um concorrente próximo uma guerra sobre preços e clientes. E, recentemente um novo concorrente se instalou nas proximidades da loja da Boa Sorte, e a mesma teve também que lutar para não perder seu espaço antes consolidado. A unidade que menos sofre com este tipo de ameaça é a da Santa Clara, que recentemente apresenta os maiores números de margem bruta quando comparado as outras duas.

Outro indicador importante e que também costuma ser bastante mensurado pela gestão dos supermercados é o valor do ticket médio. O mesmo pode ser calculado dividindo o valor total das vendas (em R$) pelo número de vendas ou cupons.

Os valores apresentados pelas unidades da Rede Pérola confirmam o fato de as mesmas estarem localizadas em bairros com população de baixo poder aquisitivo. Os valores são historicamente baixos, e nos 12 meses, compreendidos entre setembro de 2018 e setembro de 2019, o ticket médio do período foi de R$24,62 na unidade da Boa Sorte, R$28,42 na unidade da Santa Clara, e R$27,21 na unidade da Água Limpa.

Se as margens estão em queda, por outro lado, a receita bruta está cada vez maior. Não somente o valor aumentou, mas também como o preço dos itens, o que consequentemente faz com que a receita seja maior. A tabela abaixo traz a comparação entre os meses de janeiro a setembro de 2018 com os mesmos do ano de 2019.

Tabela 2: Variação Receita Bruta

Variação Receita Bruta			
Mês	Loja Boa Sorte	Loja Santa Clara	Loja Água Limpa
Janeiro 2019 x Janeiro 2018	9,29%	4,87%	26,14%
Feveireiro 2019 x Fevereiro 2018	14,04%	10,73%	30,81%
Março 2019 x Março 2018	16,83%	15,54%	44,58%
Abril 2019 x Abril 2018	-1,95%	16,40%	44,03%
Maio 2019 x Maio 2018	5,71%	17,06%	35,13%
Junho 2019 x Junho 2018	7,09%	14,15%	15,80%
Julho 2019 x Julho 2018	8,75%	14,95%	18,68%

Agosto 2019 x Agosto 2018	13,82%	19,32%	27,20%
Setembro 2019 x Setembro 2018	7,81%	12,57%	13,49%

Fonte: Própria (2019).

Conforme vemos na tabela, toda as lojas da Rede Pérola obtiveram um crescimento na venda bruta quando comparamos o desempenho de 2018 com 2019 até o mês de setembro. A única exceção se da no mês de abril na Loja da Boa Sorte, quando um novo concorrente se instalou nas proximidades da loja e causou tal impacto negativo.

Durante o período de greves ocorridos em 2018, especialmente com a greve dos caminhoneiros, a loja da Água Limpa viu uma oportunidade de estabelecer preços mais baixos e aumentar o número de vendas. Sendo assim, o crescimento de vendas especificamente nesta loja pode ser explicado pela nova política de preço.

Outro dado significante e que é comumente acompanhado pela gestão é a quantidade de cupons ou vendas por mês. A tabela abaixo apresenta a variação na quantidade de cupons em cada loja no mesmo período da tabela de variação da receita bruta.

Tabela 3: Variação Quantidade de Cupons

Variação Quantidade de Cupons			
Mês	Loja Boa Sorte	Loja Santa Clara	Loja Água Limpa
Janeiro 2019 x Janeiro 2018	3,03%	0,88%	11,95%
Feveireiro 2019 x Fevereiro 2018	7,67%	5,58%	23,69%
Março 2019 x Março 2018	4,08%	7,47%	18,09%
Abril 2019 x Abril 2018	-11,69%	7,02%	19,44%
Maio 2019 x Maio 2018	-7,48%	3,96%	19,14%
Junho 2019 x Junho 2018	-7,42%	5,58%	5,98%
Julho 2019 x Julho 2018	-5,60%	5,65%	9,50%
Agosto 2019 x Agosto 2018	-6,54%	6,34%	7,80%
Setembro 2019 x Setembro 2018	-6,01%	3,01%	3,64%

Fonte: Própria (2019).

Conforme visto na tabela acima, as lojas da Santa Clara e da Água Limpa apresentam um crescimento na quantidade de cupons emitidos em todos os

meses do ano de 2019 quando comparados com os mesmos do ano de 2018, porém a loja da Boa Sorte apresenta queda em 6 meses, a parir do mês de abril.

A queda do número de cupons emitidos na loja da Boa Sorte se justifica pelo fato da chegada de um novo concorrente nas proximidades desta unidade. De maneira similar com o que aconteceu na queda da receita bruta, podemos observar o grande impacto negativo causado no mês de inauguração do concorrente, diminuindo em 11,69% a quantidade de vendas do mês de abril de 2019 quando comparado com o mesmo mês do ano anterior.

3.3.Marketing e Redes Sociais

Outro aspecto importante e que deve ser analisado é a forma como a Rede se comunica com seus clientes. Com o advento da tecnologia, as práticas de marketing evoluíram e passaram a fazer um grande uso das redes sociais. A Rede Pérola conta com um perfil no Facebook e no Instagram, além de utilizar também grupos e listas de transmissões no WhatsApp.

Na sua página do Facebook, a Rede conta com 3.115 curtidas de usuários e 3.141 usuários seguindo a página. Já no seu perfil do Instagram, são 1.159 seguidores. Toda a arte dos posts e das propagandas são feitas em conjunto com uma empresa especializada em marketing digital e todas precisam ter aprovação da equipe comercial para publicação. Além de posts promocionais, são feitos sorteios em datas especiais.

Mesmo com o advento da tecnologia e toda a facilidade que a mesma trouxe para as comunicações, algumas práticas consideradas mais arcaicas ainda são comumente utilizadas pela empresa, dentre elas: uso de encarte e ações de panfletagem nas áreas próximas as lojas; e uso de carro de som com a locução das ofertas e promoções.

Figura 6: Página da Rede Pérola no Facebook

Fonte: Própria (2019).

Figura 7: Exemplos de publicações da Rede Pérola nas redes sociais

Fonte: Própria (2019).

4. Pesquisa de Campo

Neste capítulo serão relatadas todas as entrevistas realizadas durante a pesquisa, dentre elas: as entrevistas com os clientes, as entrevistas com a gestão e colaboradores e a entrevista com um especialista no setor.

4.1. Entrevista com Consumidores

Para entender um pouco mais do perfil dos consumidores da Rede Pérola e seu comportamento, foi realizada uma pesquisa exploratória, com base em entrevistas individuais.

As entrevistas procuram responder alguns pontos específicos, dentre eles: hábitos de compra, escolha das alternativas, experiência de compra, migração para outras marcas e razões que aumentariam o consumo.

As entrevistas com os clientes ocorreram no sábado, dia 5 de outubro de 2019 entre 10hs00min até às 13hs00min.

4.1.1. Entrevista com Cliente 1

Dona Lindair é moradora do Bairro da Boa Sorte em Barra Mansa e afirma que vai ao Pérola quase todos os dias. De acordo com ela, os gastos na loja costumam variar de acordo com suas necessidades, porém é maior aos finais de semana. Para ela, um dos principais diferenciais da loja do bairro é ter uma padaria com produção própria.

Figura 8: Padaria Pérola - Localizada na Loja da Boa Sorte

Fonte: Própria (2019).

Ela disse ainda que encontra tudo que precisa e que o atendimento é ótimo. Questionada sobre como se sente quando está na loja, ela diz “Me sinto em casa”. Por fim, ela disse que vai a outros supermercados, porém prefere a Rede Pérola. Dona Lindair ainda afirma que não participa de programas de lealdade, porém estaria interessada caso o Pérola criasse um programa.

4.1.2. Entrevista com Cliente 2

Erick tem 22 anos, mora também no Bairro da Boa Sorte e costuma ir uma vez por semana na loja. Ele disse que gasta em torno de R$50,00 a cada ida. Questionado sobre o que ele prioriza em um supermercado, Erick respondeu “Levo mais em conta a higiene. Tem uns supermercados que tem preços bons, porém péssima higiene”. O cliente ainda elogia a organização e facilidade que tem para encontrar todos os produtos necessários. Quanto ao serviço, Erick afirma “Bom atendimento, as pessoas me dão bom dia e são educadas”.

Ele diz ainda que compra também em outros supermercados pela questão de momento e oportunidade, por as vezes estar mais próximo de certo supermercado. Erick se sente tranquilo e acha o ambiente agradável enquanto faz suas compras na loja matriz da Rede Pérola.

O cliente diz que é necessário melhorar os preços dos produtos, que as vezes são mais caros que os concorrentes. Por fim, Erick diz que conhece

programas de lealdade, porém que não participa de nenhum destes e afirma “Se for vantajoso pra mim, gostaria sim de participar.”

4.1.3. Entrevista com Cliente 3

Sr. José Cláudio tem 62 anos e mora no Bairro Piteiras, próximo a loja da Boa Sorte. Ele afirma que costuma fazer compras mensais no Pérola e leva bastante em conta o preço. Questionado sobre o atendimento, ele diz ser bom e rápido e elogia também o ambiente da loja, “Tranquilo e fresco”.

Ele afirma que vai a outros supermercados por encontrar preços mais baixos em determinados produtos, porém que pela proximidade de sua casa, acaba escolhendo o Pérola.

Sr. José Cláudio diz que participa de programas de lealdade, inclusive em outros supermercados, e diz que gostaria de participar caso a Rede Pérola criasse um programa de lealdade.

4.1.4. Entrevista com Cliente 4

Priscilla tem 24 anos e também mora no Bairro Piteiras. Ela diz que frequenta a loja quase todos os dias. De acordo com ela, gasta em torno de R$50,00 por ida ao supermercado, pois compra material para confecção de doces artesanais.

Ela diz que leva em conta aspectos como preço, atendimento e proximidade de sua casa, porém dá mais importância ao preço. Priscilla afirma encontrar todos os produtos que precisa e sobre o atendimento diz “é bom, nunca fui mal atendida”. Ela se diz fiel à Rede Pérola, e que a marca é a primeira que vem em sua cabeça ao pensar em supermercados.

Por fim, Priscilla diz que conhece programas de lealdade, porém que não participa de nenhum destes e diz que tem a intenção de participar do possível programa de lealdade da Rede Pérola.

4.1.5. Entrevista com Cliente 5

Geiser tem 27 anos e mora no Bairro Nova Esperança, próximo à loja matriz da Rede Pérola. Ele afirma que vai por volta de uma vez por semana à loja e que o gasto varia conforme a necessidade. Para ele, os aspectos mais importantes são atendimento e preço.

Ele diz que a loja é organizada, com preços à mostra, e que consegue encontrar todos os produtos necessários. Geiser se sente à vontade enquanto está na loja, e para ele um diferencial é a possibilidade de compra de pizzas pré-assadas pela padaria própria da loja.

Geiser afirma que passa na frente de dois concorrentes para fazer compras na Rede Pérola. Ele não participa de programas de lealdade e diz que seria bacana participar caso o Pérola desenvolvesse um programa.

4.1.6.Entrevista com Cliente 6

Vinicius tem 26 anos, mora no Bairro Abelhas, e afirma ir pelo menos uma vez por semana à loja matriz da Rede Pérola. Ele afirma que encontra tudo que precisa e que gasta pelo menos R$50,00 por vez. Apesar de morar mais próximo de outros supermercados, Vinicius diz que pelo preço e atendimento, vale a pena comprar na Rede Pérola. Ele se diz à vontade e afirma que é fácil encontrar os produtos.

Vinicius se diz fiel à Rede Pérola e diz também que frequenta a Loja da Santa Clara. Ele diz que participa de programas de lealdade em postos de gasolina e farmácia, e afirma que com certeza iria participar caso o Pérola desenvolvesse um programa.

4.1.7.Entrevista com Cliente 7

Marcos José tem 45 anos e mora no Bairro Boa Sorte. Ele afirma ir uma vez por semana à Rede Pérola. O aspecto que Marcos mais leva em conta ao pensar em supermercados é o preço e ele diz gastar entre R$50,00 e R$100,00 por visita ao Pérola. De acordo com ele, é possível encontrar tudo que precisa, e o atendimento é bom.

Marcos afirma ir em outros supermercados devido à disponibilidade. Por fim, ele afirma que não participa de programas de lealdade e se diz interessado na possibilidade de participar de tal programa da Rede Pérola.

4.2. Entrevista com Gestão e Colaboradores

Procurando entender os desafios diários enfrentados pela Rede Pérola, foi realizada uma pesquisa exploratória, com base em entrevistas individuais.

Os entrevistados foram questionados de maneira ampla e ficaram à vontade para discorrer sobre qualquer tema que os mesmos julgaram ser desafiadores

para a Rede. Dentre os entrevistados estão um sócio fundador e dois colaboradores do setor de compras/comercial.

As entrevistas ocorreram no sábado, dia 5 de outubro de 2019 entre 10hs00min até às 13hs00min.

4.2.1.Entrevista com Rodrigo Rezende

Rodrigo tem 53 anos e é formado em Engenharia Elétrica com ênfase em Produção na PUC-Rio. Rodrigo passou por diversos setores antes de fundar a Rede Pérola, dentre eles: setor de transporte de passageiros, comercialização de veículos e também setor de artes gráficas. Há 14 anos, Rodrigo foi convidado por seu concunhado, Sr. Maximiliano Nagib, para juntos adquirirem o que seria a primeira loja da Rede Pérola.

Para ele, a Rede Pérola é uma rede pequena de “supermercados de bairro” que tem como um de seus diferencias o investimento no profissionalismo. Rodrigo diz que a maioria de seus concorrentes se caracteriza como “empresas familiares”, onde existe um alto grau de amadorismo e falta de investimento e conhecimento em diversas áreas. Rodrigo se orgulha ao dizer que suas lojas não perdem para grandes redes no quesito qualidade de atendimento e aparência.

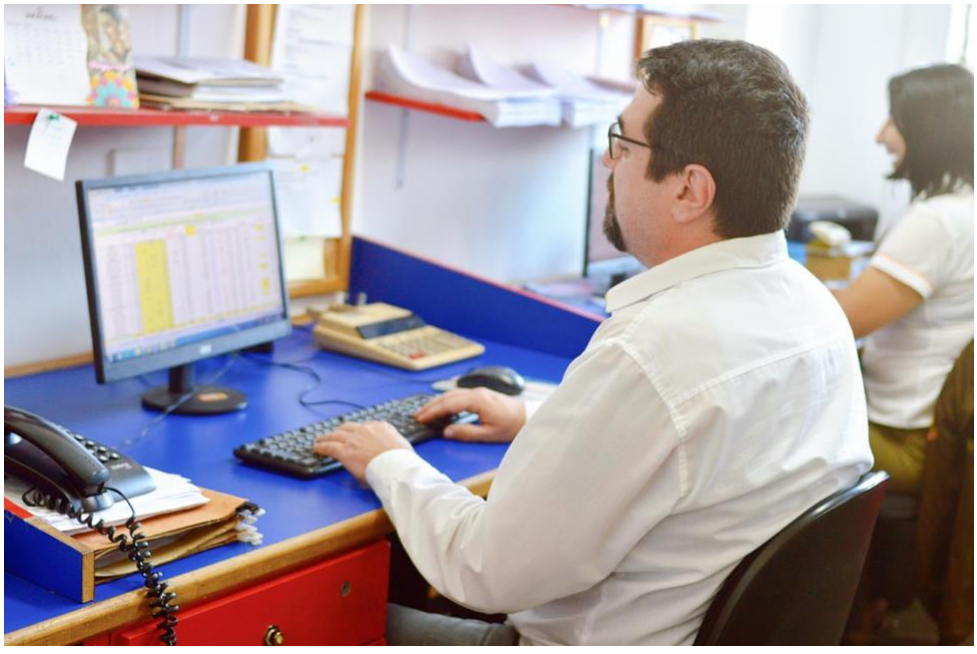

Figura 9: Colaborador do setor financeiro trabalha no escritório localizado na Loja da Boa Sorte

Fonte: Própria (2019).

De acordo com ele, o público da Rede em geral é de origem humilde e possui baixo poder aquisitivo.

Para Rodrigo, os principais motivos para os clientes comprarem na Rede Pérola são: atendimento diferenciado e personalizado, lojas limpas e claras, e a recente política de preço adotada pela Rede.

Continuar tendo um alto nível de atendimento e ter preços competitivos, tendo em vista a quantidade negociada com os fornecedores, são os principais desafios da Rede em sua opinião.

Para Rodrigo pessoalmente, seu objetivo é estar cada vez mais “fora” do dia-a-dia da Rede, podendo delegar cada vez mais funções e responsabilidades para seus colaboradores.

Procurando obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, Rodrigo defende a busca por melhores negociações com fornecedores para que a Rede em geral possa ter preços mais competitivos e também margens maiores. Além disso, o diretor vê algumas inovações com bons olhos, e cita, por exemplo, a possibilidade de um e-commerce e melhoria na gestão de estoque.

4.2.2.Entrevista com Daiana Ferreira

Daiana tem 37 anos, cursa Ciências Contábeis e já atua há mais de 15 anos no setor supermercadista. Ela começou como caixa e diz “fui aprendendo e crescendo junto com as empresas onde trabalhei”. Daiana começou a trabalhar na Rede Pérola há 10 anos, e depois de ter passado por diversas áreas, atualmente trabalha na área de precificação da Rede.

Questionada sobre o diferencial da Rede Pérola e o motivo dos clientes optarem por comprarem lá, ela diz que o atendimento e limpeza são fundamentais, e, além disso, diz também que a política de preço adotada pela Rede nos últimos anos, que “briga” com seus concorrentes, é algo que também influencia bastante na decisão dos consumidores.

Para ela, o maior desafio da Rede é melhorar a imagem da marca. Ela diz que o fato de as lojas estarem localizadas em bairros periféricos e mais afastadas do centro não contribui para que isso aconteça. Ela acredita que os supermercados que estão no Centro da cidade chamam mais atenção dos consumidores, que acabam tendo uma melhor percepção de marca. Especificamente para sua área, Daiana diz que o principal desafio é a competitividade e luta por preço. De acordo com ela, a margem é muito baixa e isso afeta diretamente no desempenho da Rede.

Por fim, Daiana afirma que gostaria de investir em treinamentos internos. Ela diz que a qualidade do atendimento é considerada boa, porém é necessário “martelar” a importância de um bom atendimento na mente dos colaboradores, para que os mesmos possam cada vez mais atender da melhor maneira possível.

4.2.3.Entrevista com Matheus Abrante

Matheus é formado em Engenharia de Produção e já atua há mais de 7 anos no setor supermercadista, sendo 5 anos no setor comercial e 2 anos exclusivamente como comprador. Ele trabalha há 1 ano na Rede Pérola e é atualmente o Gerente Comercial da Rede.

Matheus relatou que passou por um período de adaptação na Rede Pérola, conhecendo todos os setores e processos já praticados por todos. Para ele, a Rede tem um diferencial no atendimento e produtos de qualidade. Ele cita o exemplo do açougue e setor de perecíveis, onde o atendimento é fundamental, e para ele, o Pérola trabalha bem isso com seus colaboradores.

Outra questão importante citada por Matheus foi o fato de não haver ruptura de mercadoria na Rede Pérola, ou seja, raramente faltam mercadorias e produtos. Comparando com os concorrentes próximos, ele diz “já tiveram vezes em que nosso concorrente tinha apenas uma marca de óleo ou nenhum refresco na seção”.

Questionado sobre o público que frequenta as lojas da Rede, Matheus diz que a maioria é da classe média baixa, porém diz que a Rede tem potencial para atender públicos com maior poder aquisitivo.

Para ele, o maior desafio da Rede seria “errar menos”. De acordo com ele, a maioria dos processos já existe, porém os colaboradores muitas das vezes deixam de fazê-los. Mais especificamente em sua área, Matheus diz que é necessário aumentar o volume de compra, para obter vantagem competitiva e preços mais bem negociados, podendo aumentar a margem.

Sobre as oportunidades, Matheus acredita nas redes sociais, mais precisamente no WhatsApp, e diz que se pudesse iria investir mais em marketing e propaganda, com campanhas em rádio, televisão e ampliar também a área de panfletagem dos encartes.

4.3.Entrevista com Especialista

Procurando entender um pouco mais sobre o setor supermercadista e também sobre programas de lealdade e sua significância para o setor como um

todo, foi realizada uma pesquisa exploratória, com base em uma entrevista individual com Edson Jorge.

A entrevista ocorreu no sábado, dia 26 de outubro de 2019 entre 17hs30min até às 18hs30min.

4.3.1.Entrevista com Edson Jorge

Edson Jorge Ribeiro tem 49 anos, sendo 25 anos de experiência no setor supermercadista. Ele começou sua trajetória no setor trabalhando como repositor e atualmente é diretor comercial de uma rede de supermercados no Estado do Pará. Edson é graduado em administração pela Universidade Castelo Branco e possui pós-graduação em logística.

Para ele, é necessário fazer as coisas de maneira diferente, procurando sair da rotina e entregar tudo aquilo que o cliente espera. De acordo com ele, em um programa de lealdade, o cliente precisa entender e reconhecer seus benefícios, sabendo que está levando vantagem ao participar.

Ele diz que existem algumas opções a serem levadas em conta quando o assunto é programa de lealdade. Edson cita a possibilidade de uso de ferramentas como WhatsApp Business para uma primeira versão do que viria a se tornar um programa de lealdade mais estruturado. Para ele, a ferramenta pode auxiliar na construção da base de clientes e possui um investimento muito baixo de tempo e capital.

Após a construção de uma base sólida de clientes, Edson diz que o próximo passo pode ser a contratação de uma empresa especializada em programas de lealdade para a criação de um aplicativo.

Edson defende a expansão dos programas de lealdade para além de descontos e promoções. De acordo com ele, existem diversas outras maneiras onde o empreendimento pode melhorar sua imagem de marca e estreitar sua relação com os clientes. Ele cita por exemplo a possibilidade de realização de eventos com clientes cadastrados como: cursos e workshops; e degustação de bebidas e comidas. Edson cita ainda a realização de ações de marketing voltadas para temas como sustentabilidade e redução de desperdício de alimentos. Por fim, ele também cita a possibilidade de realização de sorteios e parcerias com fornecedores.

Outro ponto importante citado por Edson é a existência de wifi nas lojas, deixando com que os clientes tenham acesso gratuito à internet. Para ter acesso à rede, o cliente passa por uma landing page ou um captive portal, onde serão

apresentadas as ofertas da semana e irá exigir do cliente um tipo de login ou cadastro para iniciar a sessão. Esse tipo de tecnologia serve também para que o empreendimento capte informações importantes de quem está acessando sua rede e consequentemente auxilia no entendimento de seus clientes.

Ele cita ainda, a importância de uma boa estratégia de precificação e formação de preços. Para Edson, um ponto fundamental é o uso da chamada inteligência comercial, que está por trás do processo de precificação. De acordo com ele, através de estratégias como estas, o empreendimento é capaz de oferecer promoções com preços justos e também obter resultados positivos.

Por fim, Edson cita a importância de redução da disputa exclusiva por preço. De acordo com ele, essa briga pode trazer resultados negativos para todos os empreendimentos envolvidos, os levando para um “túnel sem saída, onde apenas o que importa é a oferta.” Ele finaliza dizendo “você precisa tornar o seu ponto de venda algo muito mais atrativo do que promocional.”

5. Análises

No decorrer deste trabalho, foram apresentados e analisados dados que procuram entender um pouco mais sobre alguns temas, dentre eles: os hábitos de compra dos consumidores que frequentam as lojas da Rede Pérola; o sortimento e escolha de produtos; experiência de compra e ambiente da loja; migração para concorrentes.

Além de dados, podemos também analisar as entrevistas realizadas com consumidores e colaboradores da Rede Pérola, avaliando seus comentários e afirmações.

Neste tópico, serão apresentadas análises sobre os temas citados anteriormente.

5.1. Hábitos de Compra

Durante as entrevistas com os consumidores, os mesmos foram questionados sobre seus hábitos de compra. O objetivo deste questionamento foi entender o valor gasto e também frequência de visitas às lojas da Rede Pérola.

De acordo com os entrevistados, os gastos envolvidos variam de acordo com suas necessidades, porém raramente ultrapassam o valor de R$100,00 por visita. Quanto à frequência, a maioria dos consumidores relatou ir mais de uma vez por semana às lojas.

Ambas as afirmações são condizentes com os dados apresentados anteriormente e também com o que disseram colaboradores e gestão. O fato de os consumidores irem às lojas frequentemente faz com que seus gastos sejam fracionados, o que acaba por reduzir o ticket médio. Outro ponto que justifica a alta recorrência dos clientes é a proximidade entre suas casas e as lojas, fato também confirmado durante as entrevistas. Por fim, o comportamento dos consumidores, que prefere fracionar suas compras, procurando gastar menos, confirma a afirmação sobre o público-alvo da Rede Pérola, que em sua maioria, possui baixo poder aquisitivo.

5.2. Sortimento e Escolha de produtos

Durante as entrevistas, os consumidores foram também questionados sobre o sortimento e escolha de produtos. Diversos consumidores disseram encontrar, sempre, tudo que precisam, e para eles, escolher produtos na Rede Pérola é considerada uma tarefa fácil.

Kotler e Keller (2006), definem *mix* de produtos como o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe a venda. Os autores dizem ainda que o mix de produtos de uma empresa possui abrangência, extensão, profundidade e consistências específicas.

De acordo com a maioria dos entrevistados, existem alguns facilitadores durante o processo de escolha de produtos, dentre eles: a organização dos produtos e da loja em geral; preços à mostra e correspondentes ao produto que indica; um bom *mix* de produtos; facilidade de encontrar sempre os mesmos produtos; disposição da equipe de colaboradores caso precisem de ajuda.

"Aqui é bem organizado e fácil de encontrar tudo que procuro." – Erick, consumidor

"Tem o que eu procuro e é fácil de achar. Em outros supermercados, grandes até, existe a dificuldade de encontrar o preço dos produtos expostos, é preciso ficar procurando, e aqui tem essa facilidade." – Geiser, consumidor

Parente (2000) diz que quando as mercadorias expostas são apresentadas de maneira ordenada o volume de compra dos consumidores tende a aumentar.

Os aspectos que, de acordo com os consumidores, facilitam a escolha das alternativas, são aspectos considerados básicos, porém essenciais para o funcionamento de um supermercado. As afirmações dos clientes condizem com os esforços realizados pela Rede Pérola, que trabalha para que seus consumidores possam sempre encontrar os mesmos produtos nas prateleiras, mantendo assim seu *mix* de produtos padronizado. Outra afirmação importante, concedida pelo gerente comercial Matheus, foi o fato de que a Rede Pérola raramente tem ruptura de produtos, ou seja, raramente faltam produtos importantes no seu *mix*.

5.3. Experiência de Compra e Ambiente da Loja

Questionados sobre como se sentiam enquanto estavam na loja, os consumidores usaram palavras como: "tranquilo", "à vontade" e "em casa".

A atmosfera deve ser entendida como o sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando ele visita a loja. É também entendida como a personalidade da loja (PARENTE, 2000).

"Me sinto bem, me sinto em casa." – Dona Lindair, consumidora.

"Me sinto à vontade, tem tudo que procuro e é fácil de achar." – Geiser, consumidor.

Os relatos acima podem ser considerados pontos fundamentais e de sucesso da Rede Pérola. Aspectos como higiene, organização e atendimento dos colaboradores são peças chave neste processo. Para que os mesmos estejam sempre em um nível satisfatório, existem padrões criados pela gestão da Rede, que devem ser seguidos em todas as lojas.

5.4. Migração para concorrentes

Quando questionados se frequentavam outros supermercados, alguns entrevistados afirmaram que sim. Para estes, os fatores mais importantes são: disponibilidade/conveniência e preço.

> No competitivo ambiente empresarial de hoje, o empenho em satisfazer os clientes já não basta. Muitos que estão satisfeitos com um produto ou serviço, o abandonam sem hesitar para comprar um produto da concorrência, forçando muitas empresas a investir cada vez mais dinheiro para atrair novos clientes. (GRIFFIN, 1998, p. 9)

"Vou em outros supermercados por questão de momento e conveniência. Às vezes estou mais perto de outro e acabo indo." – Erick, consumidor.

Ao afirmarem que compram também em outros supermercados e não exclusivamente na Rede Pérola, os consumidores confirmam a preocupação dos colaboradores e da gestão com os concorrentes próximos e também a disputa acirrada por preços baixos.

Vale ressaltar que também foram entrevistados consumidores que se disseram fiéis à Rede Pérola. Alguns deles afirmaram estar mais próximos de outras lojas, porém se locomovem para ir às lojas da Rede Pérola.

"Sempre venho aqui, saio do trabalho e passo aqui." – Priscilla, consumidora.

“Por mais que seja um pouco distante, aqui tem a questão do preço e atendimento. Sou fiel ao Pérola, quando não estou aqui na Boa Sorte, vou a loja da Santa Clara.” – Vinícius, consumidor.

6. Proposta de Solução e Resultados Esperados

Após realizar todas as análises e entender melhor a realidade e desafios enfrentados pela Rede Pérola, serão apresentadas algumas sugestões de mudanças, buscando melhoria e aperfeiçoamento.

6.1. Programa de lealdade

Dentre as propostas e sugestões de melhorias estão: a implementação de um programa de lealdade para os consumidores da Rede Pérola. A criação e implementação de um programa de lealdade busca trazer algumas mudanças nos hábitos de compra dos consumidores e também melhores resultados para a Rede. Dentre os resultados esperados, é possível citar: aumento do ticket médio, retenção de clientes, geração de lealdade, melhoria da imagem da marca, entre outros.

O programa de lealdade sugerido pretende dar acesso a descontos e promoções para os clientes que se cadastrarem. O suporte e recursos disponíveis no software de gestão adotado pela Rede Pérola são pontos importantes durante a fase inicial do programa. O software, especializado em gestão de supermercados, tem funções capazes de facilitar a implementação do mesmo.

Figura 10: Software especializado utilizado pela Rede Pérola

Fonte: Google (2019).

O cliente que desejar participar do programa, precisa informar seus dados pessoais como: nome, CPF, e-mail e número de celular. Todos os dados deverão então ser incluídos manualmente no sistema, e destes, o mais importante para o funcionamento do programa é o CPF. A Rede Pérola pode optar por cadastrar

clientes de maneira centralizada, na qual todos os cadastrados podem aproveitar seus benefícios em todas as lojas da Rede ou de maneira local, na qual os cadastrados têm seus benefícios apenas nas lojas onde foram cadastrados originalmente.

O cliente, após cadastrado, deverá informar seu CPF no caixa para garantir seus descontos especiais e promoções. Estes cadastrados poderão pagar menos por itens específicos em toda a loja e também receberão todas as promoções através do e-mail e WhatsApp.

Através de relatórios específicos disponíveis no sistema de gestão, é possível visualizar os itens mais comprados por clientes cadastrados e analisar o desempenho das ofertas e promoções especiais. Vale ressaltar que para utilizar as facilidades e recursos disponíveis no sistema adotado pela Rede Pérola, a mesma não terá nenhum custo adicional.

6.2. Oportunidades e Resultados Esperados

A implementação do programa de lealdade sugerido pode trazer diversas oportunidades de melhoria e também resultados positivos para a Rede Pérola. Neste tópico, além das oportunidades e resultados esperados, serão apresentadas também outras sugestões decorrentes da implementação do programa.

Dentre os resultados esperados, podemos citar primeiramente o aumento do ticket médio. Com descontos, promoções e experiências especiais, os clientes cadastrados serão incentivados a frequentar as lojas um maior número de vezes e também gastar por impulso.

Procurando aumentar seu ticket-médio, a Rede Pérola pode implementar o conceito de promoções com descontos progressivos. Este tipo de desconto, procura incentivar consumidores a comprarem uma quantidade de produtos maior do que o esperado e acabar agindo por impulso. Por exemplo: se o cliente comprar um pacote de biscoito, paga R$2,00; se comprar três pacotes, paga R$5,00. Desta maneira, a Rede Pérola estará oferecendo vantagens para seus clientes cadastrados e também aumentando seu ticket-médio.

Por fim, ainda tratando do possível aumento do ticket-médio, existe a possibilidade da criação de sorteios ou concursos para clientes cadastrados que gastarem um alto valor na loja.

Laroche et al. (2003), chegaram à conclusão de que as promoções de vendas encorajam consumidores a estocar produtos, e os induz a comprar por impulso.

Dentre as oportunidades decorrentes da implementação do programa de lealdade, podemos citar a possibilidade de ampla divulgação e incentivo de consumo de produtos próprios da Rede Pérola. Conforme citado anteriormente, a loja matriz possui uma padaria para fabricação de produtos próprios e pode incentivar o consumo dos mesmos através de promoções e descontos especiais para os clientes cadastrados no programa. O possível aumento no consumo de produtos de fabricação próprias é benéfico para a Rede, pois os mesmos possuem uma maior margem de venda e contribuem também para a melhoria da imagem da marca.

Outra área importante que apresenta oportunidades e pode trazer resultados positivos é a área de comunicação. A implementação do programa, poderá também contribuir para estreitar a comunicação entre a Rede Pérola e seus clientes. Será possível criar uma base de clientes cadastrados e personalizar cada vez mais a comunicação, enviando por exemplo, e-mails com seus nomes. Além disso, um trabalho intensivo para cadastro e captação de clientes poderá ser feito.

Além de oferecer descontos e preços especiais para os clientes cadastrados, a Rede Pérola pode também vislumbrar outras ações de marketing, procurando sempre melhorar a imagem da marca. Uma opção interessante, é a realização de eventos exclusivos para clientes cadastrados, como por exemplo: degustação de comidas e bebidas, cursos e workshops, entre outros. Também é interessante explorar concursos e sorteios exclusivos para clientes cadastrados.

> Na maior parte das indústrias, fornecer serviços de qualidade não é mais simplesmente uma questão de opção. O ritmo acelerado de desenvolvimento de tecnologias e a intensificação da competição tornam difíceis a aquisição de vantagens competitivas estratégicas tão –somente por meio de produtos físicos. Além disso, os clientes estão exigentes. Eles não apenas esperam receber bens de excelência e alta qualidade; eles também têm a expectativa de, juntamente com esses produtos, receber serviços de alto nível. (ZEITHAML, 2003 p. 32)

Outro ponto importante a ser ressaltado, é a possibilidade de parceria com fornecedores para a realização do programa. Através de parcerias, a Rede Pérola pode ofertar produtos específicos de determinados fornecedores, onde os mesmos darão benefícios para que a Rede coloque seus produtos em promoção.

Pensando mais na frente, a Rede Pérola pode contratar empresas especializadas em programas de lealdade. Uma alternativa interessante é a criação de aplicativos exclusivos para clientes cadastrados, onde os mesmos poderão visualizar ofertas e promoções. Além disso, diversas empresas do ramo utilizam a tecnologia da informação para estudar o comportamento dos consumidores e seus hábitos de compra, podendo assim enviar ofertas direcionadas de acordo com o consumo de cada cliente.

Todas as oportunidades apresentadas, decorrentes da implementação do programa ou não, buscam trazer vantagem competitiva para a Rede Pérola, fazendo com que seus consumidores sejam cada vez mais fiéis, e auxiliando nos principais desafios enfrentados pela Rede.

7. Conclusões e contribuições do estudo

Este trabalho foi realizado procurando investigar a realidade enfrentada pela Rede Pérola de Supermercados, localizada em Barra Mansa e Volta Redonda. Para este estudo, foram realizadas entrevistas com colaboradores e gestão da Rede Pérola, consumidores e também um especialista no setor de supermercados. A partir dos dados levantados e também levando em consideração todas as informações obtidas nas entrevistas, foi possível chegar a algumas conclusões.

Apesar das lojas da Rede Pérola estarem localizadas em bairros periféricos das cidades de Barra Mansa e Volta Redonda e possuir, em sua grande maioria, consumidores com baixo poder aquisitivo, podemos perceber a existência de aspectos que diferencia a Rede de seus concorrentes, dentre eles: estrutura da loja, profissionalismo, atendimento de qualidade, produtos de fabricação própria, presença profissional nas redes sociais, entre outros.

Outro ponto importante e que afeta diretamente o desempenho da Rede Pérola, são os concorrentes próximos, localizados há poucos metros de distância de suas lojas. A disputa acirrada por preço é um desafio diário enfrentado pela Rede, e alguns esforços realizados em prol desta disputa, acabam por afetar de maneira negativa os resultados da Rede, que apresenta uma baixa margem de lucro e um baixo ticket médio.

Procurando melhorar o desempenho da Rede e oferecer novas oportunidades, foi sugerida a implementação de um programa de lealdade para os clientes. O programa sugerido daria, primeiramente, acesso a descontos e promoções aos clientes cadastrados, porém, conforme citado anteriormente, é interessante que a Rede utilize tal ferramenta para criar eventos exclusivos e investir cada vez mais no marketing de experiência, se diferenciando de seus concorrentes.

Levando em conta os aspectos citados anteriormente, podemos concluir que o custo de capital e tempo envolvidos no processo de implementação do programa são pequenos quando comparados aos resultados esperados.

Por meio das entrevistas e do interesse dos consumidores relacionados ao programa de lealdade, pode-se concluir que a implementação do mesmo se caracteriza como um recurso interessante a ser explorado pela Rede Pérola.

8 Referências

ARBACHE, F; SANTOS, A. G; MONTENEGRO, C; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização. **Indicadores de Mercado**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.abemf.com.br/indicadores-mercado>. Acesso em: 30 de outubro. 2019.

Associação Brasileira de Supermercados. **42ª Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=67505>. Acesso em: 30 de outubro. 2019.

BRITO, D. Qual o formato correto de sua loja. **SuperHiper**, v.24, n.77, p.74-77, set. 1998.

D`ANDREA, Rafael. **Um olhar para o shopper: ensaios sobre shopper marketing, canais e neuromarketing**. São Paulo: ToolBoxTM Treinamento Corporativo, 2013.

Endeavor Brasil. **Margem bruta, líquida e de contribuição: indicadores para avaliar a rentabilidade do seu negócio**. Rio de Janeiro, 2015 Disponível em: <https://endeavor.org.br/financas/margem-bruta/>. Acesso em: 5 de novembro. 2019.

Falke Information. **Panorama do setor brasileiro de varejo**, São Paulo, Janeiro de 2019. Relatório Setorial de Varejo 2019 Falke Information

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**@. IBGE, 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/barra-mansa/panorama>. Acesso em: 30 de outubro. 2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**@. IBGE, 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/volta-redonda/panorama>. Acesso em: 30 de outubro. 2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA (Séries Históricas)**. IBGE, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 4 de novembro. 2019.

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

LAROCHE, M.; PONS, F; ZGOLLI, N.; CERVELLON, M.; KIM, C. A Model of Consumer Response To Two Retail Sales Promotion Techniques. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 513-522, 2003.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. **Série Estudos Mercadológicos: Estudo Setorial Minimercados**. Brasília, 2014. Disponível em:<http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2014/04/Minimercado-finalizado.pdf>. Acesso em: 30 de outubro. 2019.

SOLOMON, M.R. **O Comportamento do Consumidor - Comprando, Possuindo e Sendo.** São Paulo: Bookman, 2008.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Anexo 1

PESQUISA QUALITATIVA COM OS CLIENTES MONOGRAFIA JOÃO PEDRO SAMPAIO REZENDE – ROTEIRO

1. Com qual frequência você vem ao Pérola?

2. Quanto você costuma gastar?

3. O que você mais leva em conta quando vai ao Supermercado?

4. O que você acha dos produtos vendidos no estabelecimento?

5. O que você acha do atendimento no estabelecimento?

6. Como você se sente dentro do estabelecimento?

7. Você compra exclusivamente no Pérola?

8. Se sim, por que você vem ao Pérola e não nos outros? Se não, o que você acha que falta ao Pérola, para que você venha somente aqui?

9. O que faria você ser “fiel” ao Pérola?

10. Você sabe o que são programas de lealdade ou fidelidade? Você participa de algum programa de lealdade ou fidelidade?

11. Caso o Pérola crie um programa de lealdade ou fidelidade, você gostaria de participar?

12. Como você acompanha as ofertas do Pérola? Facebook, Instagram, WhastApp, Loja, Encarte?

Anexo 2

PESQUISA QUALITATIVA COM OS COLABORADORES E GESTÃO MONOGRAFIA JOÃO PEDRO SAMPAIO REZENDE – ROTEIRO

1. Poderia falar um pouco sobre sua formação e experiência anterior?

2. Quando você começou a trabalhar na Rede Pérola?

3. Vocês passam por algum treinamento ou são orientados na abordagem do cliente? Poderia falar sobre esse processo?

4. Na sua opinião, qual é o diferencial da Rede Pérola?

5. Qual a sua percepção sobre o público das lojas?

6. Na sua opinião, qual a principal razão dos clientes comprarem no Pérola?

7. Na sua opinião, qual o principal desafio para o Pérola em geral? E para a sua área em específico?

8. Quais são os principais concorrentes da Rede Pérola?

9. Na sua opinião, o que a Rede deve fazer para obter vantagem sobre os concorrentes?