

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

Regina Cláudia Ferreira Soares do Rêgo

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELOS SUPERMERCADOS DE
TERESINA

FORTALEZA

2006

Regina Cláudia Ferreira Soares do Rêgo

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELOS SUPERMERCADOS DE
TERESINA**

Dissertação submetida à Coordenação do Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª Sandra Maria Santos

FORTALEZA

2006

Regina Cláudia Ferreira Soares do Rêgo

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELOS SUPERMERCADOS DE
TERESINA**

Dissertação submetida à Coordenação do Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra Sandra Maria Santos
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Francisco de Assis Soares
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Manoel Bosco de Almeida
Universidade Federal do Ceará

AGRADECIMENTOS

A Deus pela dádiva da vida e a tudo que me foi concedido

A Profa. Dra. Sandra Maria Santos, pelos ensinamentos que muito contribuíram para meu desenvolvimento, pela orientação e apoio na elaboração desta dissertação.

Aos Professores do Curso pela presteza, sugestões e conhecimentos compartilhados.

A todos os meus colegas da turma de mestrado, em especial a Maria José e Maílton Galdino, pela amizade construída.

A UNESC/Faculdade São Gabriel, pelo apoio e confiança na realização deste trabalho.

Aos gestores das empresas entrevistadas que tão espontaneamente souberam acatar a importância dessa pesquisa.

A minha tia Teresinha Martins Ferreira por estar sempre presente em todos os momentos de minha vida.

A César Augusto Malavota Pacheco pelo apoio, incentivo, dedicação e companheirismo, sem o qual não seria possível a realização deste sonho.

As minhas filhas, Isabela e Ana Clara, pela compreensão nos momentos de ausência.

RESUMO

O varejo supermercadista está enfrentando um grande desafio relacionado à criação de diferenciais competitivos. A entrada no mercado de grandes grupos estrangeiros, o tímido crescimento econômico dos últimos anos e a diminuição do poder aquisitivo do consumidor ocasionaram o aumento da concorrência neste setor. Esses fatores, dentre outros provocaram transformações nas organizações supermercadistas, obrigando-as a buscar modernas ferramentas de gestão, uma necessidade fundamental de compreender seus consumidores e os motivos que os levam a um estabelecimento para realizar suas compras. Diante disto procurou-se identificar neste trabalho as estratégias competitivas utilizadas pelos supermercados de Teresina para vencer a concorrência. Foram selecionados 12 (doze) supermercados para a aplicação de um questionário sobre gestão estratégica e estratégia e concorrência no mercado teresinense, onde concluiu-se que atributos importantes como localização da loja, preços, ofertas, variedade de produtos, ambientação, lojas de vizinhança, são estratégias bastante utilizadas e quando bem planejadas tornam-se um diferencial, associando sua loja e sua marca à preferência do consumidor.

Palavras-chave: Varejo Supermercadista. Estratégias Competitivas. Concorrência

ABSTRACT

The supermarket retail is facing a great challenge related to the creation of competitive differentials. The entrance of big foreign groups into market, the last years timid economical growing and the decrease of the purchasing power have caused the increase of the competition in this sector. These factors, among others have caused transformations in the supermarket organizations, forcing them to search for modern tools of management, a fundamental necessity to understand their consumers and the reasons that lead them to an establishment to carry out their purchases. In face of it, the identification of the competitive strategies used by the supermarkets in Teresina to overcome the competition was looked for. Twelve supermarkets were chosen for the application of a questionnaire, here it was concluded that important attributes such as the location of the stores are quite used strategies and when well planned they become a differential, associating your store and your brand with the preference of the consumer.

Key Words: Supermarket retail. Competitive Strategies. Competition.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Justificativa	09
1.2 Problema	15
1.3 Pressupostos	16
1.4 Objetivos do Estudo	17
1.5 Metodologia da Pesquisa	17
1.6 Estrutura do Trabalho	19
2 O SISTEMA VAREJISTA	21
2.1 Varejo	21
2.1.1 Conceito e Evolução	21
2.1.2 Formatos do Varejo	25
2.1.3 Funções e Tendências da Empresa Varejista	28
2.2 Estrutura Organizacional do Varejo	30
2.3 Supermercado	32
2.3.1 Conceito	32
2.3.2 Divisão dos Supermercados – Administração por Grupos de Produtos	34
2.3.3 Supermercado no Brasil	37
2.3.4 Supermercado em Teresina	40
3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	43
3.1 Estratégia	43
3.2 Determinação das Estratégias	45
3.3 Estratégias Utilizadas no Varejo	47
3.4 Avaliação das Estratégias.....	50
3.5 Vantagem Competitiva no Varejo.....	52
3.5.1 Precificação	55
3.5.2 Estratégias de localização.....	63
3.5.3 Marca própria	64
3.5.4 Ambiente de loja	66
3.5.5 Gerenciamento do mix de produtos e serviços	68
3.5.6 Estratégia de comunicação e promoção.....	69
3.5.7 Pessoalização dos serviços.....	70
3.5.8 Estratégia da vizinhança	71
3.5.9 Parceria com fornecedores.....	73
3.5.10 Meios de pagamentos.....	74
4ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	76
4.1 Aspectos Metodológicos.....	76
4.2 Perfil das Empresas.....	79
4.2.1 Carvalho e Fernandes	79
4.2.2 Companhia Brasileira de Distribuição – CBD	80
4.2.3 Wal-Mart Brasil	81
4.3 Caracterização dos Supermercados – Formato e Estrutura	82
4.4 Gestão Estratégica....	84
4.5 Estratégia e Concorrência... ..	87
4.6 Comparação dos Resultados: Redes Nacionais e Rede Local de Supermercados.....	94

4.6.1 Principais Dificuldades em relação à concorrência	94
4.6.2 Estratégias utilizadas pelas redes supermercadistas nacional e local	96
5 CONCLUSÃO.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	110
APÊNDICES	115

1 INTRODUÇÃO

Justificativa

O setor supermercadista brasileiro é um dos setores que está em expansão, gerando empregos diretos, 788,3 mil empregos diretos, 6,5% a mais do que em 2003, quando o total foi de 739,8 mil em 2003 e com faturamento anual em valor nominal de R\$ 97,7 bilhões em 2004, com crescimento nominal de 9,4% em relação a 2003, que foi de R\$ 89,3 bilhões.(SUPERHIPER, 2005:26). Tabela 1

Tabela 1.
Auto-Serviço Alimentar Brasileiro (Supermercados) – 2003 x 2004

ANO	2003	2004	2003 X 2004 Δ%
Número de lojas	71.372	71.951	0,8
Faturamento anual (em bilhões)	89,3	97,7	9,4
Número de empregos diretos	739.846	788.268	6,5
Área de vendas (em m ² milhões)	17,9	18,1	1,1
Número de check-outs	163.216	166.503	2,0

Fonte: SuperHiper (2005)

Poucos foram os setores da economia brasileira que conseguiram crescer tanto e tão rapidamente quanto os supermercados. De acordo com dados apontados no Ranking Abras, pesquisa oficial do desenvolvimento do setor supermercadista no País, iniciada em 1978 e já na sua 27^a edição, o ano de 2004 foi um ano de consolidação das atividades supermercadistas. O setor registrou crescimento real nas vendas de 2,57% no entanto a participação no PIB do País, 5,5% em 2004 foi inferior a participação em 2003 que foi de 5,8%).(SUPERHIPER, 2005)

De acordo com a Fundação ABRAS, em 2004 o setor supermercadista consolidou procedimentos e preparou as empresas para um mercado altamente disputado e criativo. As empresas passaram o ano acurando suas práticas gerenciais e operacionais e avaliando o resultado de suas lojas. Um grande indicador disso está na estabilidade na variação do número de lojas, 0,8%.(SUPERHIPER, 2005).

Quanto ao volume de vendas 2004 apresentou as mais altas taxas de crescimento no volume de vendas nos últimos dois anos. No total o auto-serviço havia crescido 0,6% em 2003, ampliando as vendas em 2,7% em 2004 (ACNIELSEN DO BRASIL, 2005). (Gráfico 01)

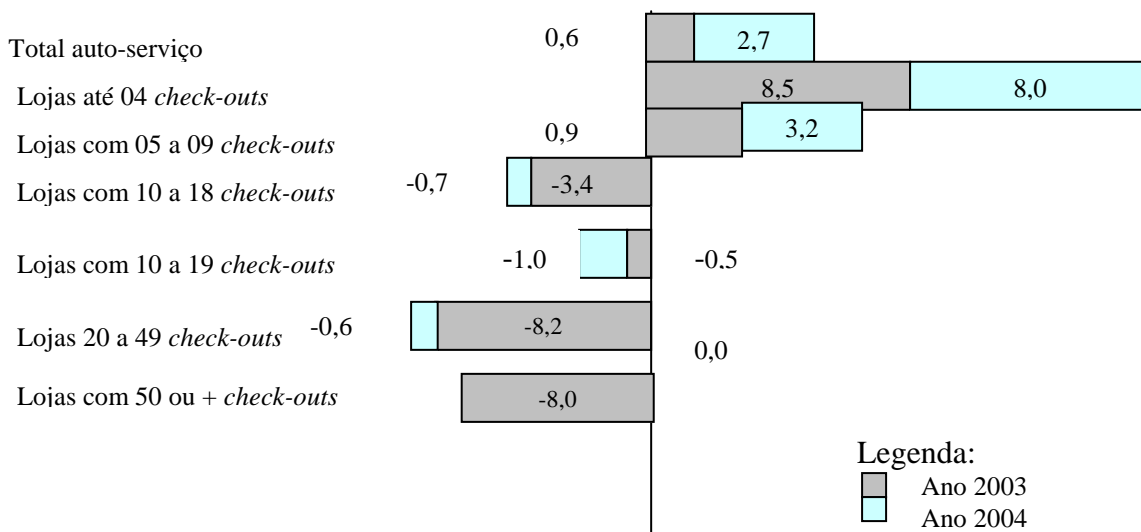


GRÁFICO 1
Desempenho das Vendas por Formato de Loja
 Período: out/nov de 2003 a ago/set de 2004
 Fonte: ACNielsen do Brasil(2005)

Ainda baseado nos dados da pesquisa realizada pela ACNielsen, tomando por base mais de 100 mil lojas de 521 municípios brasileiros, onde são recenseadas todas as lojas com dois ou mais *checkouts*, o segmento obteve um resultado favorável em 2004, deixando o setor cada vez mais confiante e otimista quanto às expectativas futuras (SUPERHIPER, 2005).

Tabela 2.
Síntese dos Resultados – 2004

	Faturamento Nominal (Valores Correntes) R\$ bilhões	Número de Lojas	Número de Funcionários	Área de vendas m ² (milhões)
Setor de auto-serviço	97,7	71.951	788.268	18,1
Segmento supermercado	87,8	31.368	650.949	13,1
Ranking 500 empresas	64,8	4.809	331.000	5,6
300 maiores	64,2	4.564	325.240	5,4
20 maiores	49,9	2.021	225.907	4,0
280 outras	14,2	2.543	99.333	1,4

Fonte: SuperHiper (2005)

Fundamentando a importância do setor na economia do país o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005), baseado em pesquisas realizadas mensalmente constatou que em agosto de 2005 a atividade de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, cujo acréscimo no volume de vendas sobre agosto/04 foi de 4,07%, exerceu a segunda maior contribuição no crescimento do varejo este mês. Este resultado foi influenciado pela estabilidade no nível de ocupação e aumento no rendimento médio real, do setor varejista, pelo terceiro mês consecutivo, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego – PME, para o total das seis regiões pesquisadas. Nos indicadores acumulados no ano e nos últimos 12 meses, o segmento registrou taxas de variação da ordem de 3,44% e 5,59%, respectivamente, conforme tabela 3.

Tabela 3
Volume De Vendas do Comércio Varejista Segundo Grupos de Atividades
Pesquisa Mensal do Comércio

ATIVIDADES	INDICADOR MENSAL			ACUMULADO	
	JUN	JUL	AGO	NO ANO	12 MESES
Comércio varejista	5,32	4,49	6,47	4,86	6,30
1. Combustíveis e Lubrificantes	-	-10,10	-5,96	-6,97	-3,94
2.Hiper, supermercados, prod. Alimentícios, bebidas e fumo	3,45	3,29	4,07	3,44	5,59
2.1 Super e Hipermercados	2,40	2,28	2,77	2,54	5,16
3.Tecidos, vestuários e calçados	1,31	7,22	10,51	3,77	3,25

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Serviços e Comércio(2005)

Quanto a geração de empregos de acordo com o Ministério do Trabalho, o comércio mantém sempre o nível mais elevado de geração de empregos dentre os demais setores de atividade econômica (Gráfico2).

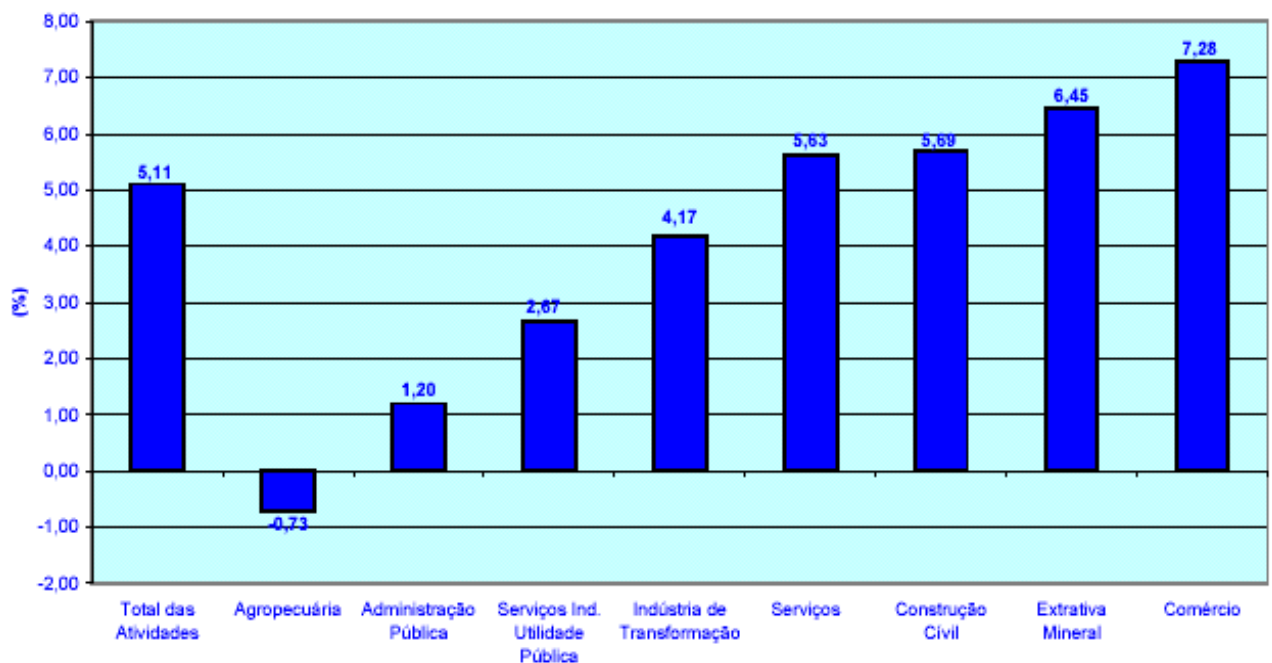


GRÁFICO 2

Brasil: variação do número de empregos, segundo setores de atividade econômica

Período: últimos 12 meses: Set-05/out- 04.

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED / MTE.

Dentre os vários segmentos do comércio varejista, os supermercados, foco deste trabalho, são organizações que comercializam produtos, em sua maioria, alimentícios aos consumidores finais na modalidade de auto serviço e que possuem no mínimo uma área de vendas de 250 m² e no mínimo 02 *check-outs* (caixas de pagamento) (ABRAS: 2005).

O primeiro supermercado no sistema de auto-serviço no Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2005), foi o Sirva-se, fundado em 24 de agosto de 1953, em São Paulo, capital.

Em 1972 a ABRAS, definiu o supermercado como sendo um sistema varejista e de auto-serviços, no qual o comprador/ consumidor não possui um vendedor para auxiliá-lo no processo de escolha dos produtos, escolhe os produtos sozinho dirigindo-se depois a um caixa para efetivar a compra, pagando-a.

As redes de varejo – supermercados - tem como missão satisfazer a sociedade quanto às suas expectativas, necessidades e desejos, através da conveniência e experiência de compras, buscando cada vez mais estratégias que venham a otimizar os resultados esperados, como também sua permanência no mercado.

A relevância do supermercado segundo Rosa(2004), pode ser avaliada em função de ser um dos primeiros ramos varejistas a estudar a organização adequada das mercadorias em seus pontos de venda como também a circulação dos clientes em seu interior. De acordo com o mesmo autor esta particularidade possibilita ao setor supermercadista desenvolver estratégias no intuito de oferecer serviços de excelente qualidade, objetivando conquistar e manter a satisfação dos consumidores com relação a sua loja.

Quanto à concorrência no setor de acordo com a pesquisa: “O que pensa o supermercadista”, realizada pela Fundação Abras (2005), o setor supermercadista mantém-se

otimista, apostando em estratégias internas, visando a ampliação da qualidade em seus negócios.”Conforme a referida pesquisa a preocupação do setor em relação à concorrência ainda é grande comparada ao ano de 2004, passando de 82% para 70% em 2005”.

Uma das grandes preocupações, ainda de acordo com a Fundação ABRAS (2005), do supermercadista é com a guerra de preços entre concorrentes, que fica mais intensa quando se compara às grandes redes nacionais, locais e supermercados de vizinhança.

No cenário nacional o setor supermercadista está aproveitando cada vez mais oportunidades que gerem diferenciais para não perecer em um cenário cada vez mais competitivo, em virtude do aumento no número de lojas e especialização do setor. Os supermercados que fazem parte da região nordeste estão também em busca de diferenciais, seja modificando a parte estrutural das lojas, modificando procedimentos, dedicando-se a preparar seus colaboradores a atender melhor o público, tudo isso visando adequar-se as mudanças impostas seja pelos consumidores, fornecedores e concorrentes.(ABRAS, 2005)

Teresina, capital do Piauí, local escolhido para a realização desta pesquisa, conhecida também como Cidade Verde, foi fundada em 1852, sendo a única capital nordestina que não é banhada pelo mar. Possui 1.756 km² de área territorial, população estimada em 788.773 habitantes, e renda per capita de R\$ 4.553 (IBGE, 2005).

De acordo com a Junta Comercial do Estado do Piauí – JUCEPI, o município de Teresina é que concentra grande parte dos supermercados existentes no estado do Piauí, gerando mais de 3.000 empregos diretos. Conta com 115 supermercados varejistas e 05 atacadistas, sendo que 64 supermercados, possuem área de venda entre 300 e 5.000 m², considerados de médio e grande porte.

Dentro deste contexto existem duas redes de supermercados nacionais: Grupo Pão-de-Açúcar, que conta com 03 lojas, Hiper BomPreço, atualmente com 02 lojas e uma rede de supermercado local Carvalho e Fernandes com 28 lojas de varejo na cidade de Teresina (JUCEPI, 2005).

Destaca-se o desempenho da rede de supermercados local Carvalho & Fernandes Ltda (Comercial Carvalho), que conta com 38 lojas de varejo, sendo 34 localizadas no Estado do Piauí, 28 lojas na cidade de Teresina, 01 loja na cidade de Altos, 01 em Barras, 02 em Campo Maior, 01 em Esperantina e uma na cidade de Piri-piri e 04 lojas no estado do Maranhão, que de acordo com a ABRAS/ACNielsen ocupou em 2004 o 19º lugar no ranking da Associação Brasileira de supermercados - ABRAS, com faturamento bruto em 2004 de R\$387.883.622, com 345 check-outs, área de vendas de 32.117 m², com 2.728 funcionários (SUPERHIPER,2005), conforme pode ser observado na tabela 4.

Tabela 4
Desempenho do Grupo Carvalho e Fernandes Ltda - 2004

Rede Supermercadora	Faturamento Bruto R\$	Número de Lojas Piauí	Número de Lojas Teresina	Número de Check-outs	Número de Funcionários	Área de vendas m ²
Carvalho e Fernandes Ltda	387.883.622	34	28	345	2.728	32.117

Problema

Na atualidade o varejo está sendo visto de forma diferente, uma vez que o segmento está cada vez mais investindo em profissionalismo. No setor supermercadista os métodos administrativos, as práticas de trabalho e as estratégias competitivas são elaboradas de forma planejada visando a obtenção de resultados eficazes, com o objetivo de suplantar a concorrência, que não para de crescer.

A procura da vantagem competitiva sustentável tem-se tornado a preocupação de todo gestor para as realidades do mercado. A fonte da vantagem competitiva é encontrada a priori na capacidade da empresa em diferenciar-se de seus concorrentes, seguida pela capacidade de operar a baixo custo (CORONADO, 2001).

O que conduz a pesquisa é a concorrência cada vez mais presente entre as redes supermercadistas, uma vez que todas procuram adotar estratégias que criem um diferencial, visando a manutenção e conquista de fatias de mercado. Dessa forma o problema de pesquisa consiste em investigar:

Que estratégias competitivas adotam os supermercados de Teresina para sobreviverem à concorrência?

Pressupostos

- Empresas do setor supermercadistas estabelecem estratégias com base no comportamento da concorrência.
- Estratégias de preços são utilizadas com muita frequência no varejo, para a obtenção de vantagem competitiva.

Objetivos de Estudo:

Geral

- Identificar as estratégias competitivas adotadas pelos supermercados da cidade de Teresina;

Específicos

- Descrever a estrutura e o funcionamento das redes de varejo – supermercados;
- Descrever as estratégias e vantagens competitivas existentes no setor varejista - supermercadista;
- Identificar as atitudes dos supermercados de Teresina em relação à concorrência.

Metodologia

Adotou-se os estudos exploratórios e os estudos descritivos como principais recursos metodológicos.

Os estudos exploratórios baseiam-se numa pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2002), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.

Os estudos descritivos implicam na coleta de dados junto aos gestores /gerentes de loja dos supermercados locais, através de entrevistas pessoais. Conforme Gil (1999), a pesquisa descritiva procura fazer a descrição das características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Com a pesquisa descritiva objetivou-se conhecer a macro-estrutura organizacional das empresas do setor varejista e identificar as estratégias utilizadas pelos supermercadistas no município de Teresina.

Foi realizado um levantamento das redes de supermercados de Teresina, por meio de consulta à Associação Piauiense de Supermercados (APISU), em seguida, os supermercados foram classificados conforme o tamanho da área de vendas e número de *check-outs* pelo critério da Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS e localização.

O universo pesquisado compreendeu supermercados localizados na cidade de Teresina, que possuíssem mais de 04 caixas de pagamentos, área de vendas maior ou igual a 250m² e menor ou igual a 4.500m² e localizados próximos à concorrência (mesma zona).

Optou-se por pesquisar as unidades locais das redes supermercadistas, por consistirem em unidades gerenciais de produção/serviço¹. A partir de 1995, quando o modelo de produção das estatísticas econômicas muda acompanhado pela revisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas-CNAE, a firma é concebida como entidade legal, identificada por CGC e com divisões funcionais (quase-firmas) ou estabelecimentos produtivos (unidade local -UL) (FEIJÓ; VALENTE, 2004).

Assim, foram identificadas as principais redes de supermercados de Teresina e suas unidades locais: Carvalho e Fernandes (Comercial Carvalho) com 28 lojas, Companhia

¹ De acordo com Haguenaer (1991), unidade local é, em princípio, a unidade básica de informação, refletindo mais de perto a forma de organização efetiva de uma empresa. É o tamanho da unidade local que caracteriza grandes ou pequenas unidades de produção.

Brasileira de Distribuição (Grupo Pão-de-Açúcar) com 03 lojas e Wall-Mart (Bom Preço) com 02 lojas.

Foram realizadas entrevistas estruturadas, através de um formulário elaborado especificamente para esse fim. Para Marconi e Lakatos (2002, 46) “a razão de padronizar a entrevista estruturada é de obter do entrevistado respostas às mesmas perguntas, permitindo a comparabilidade das respostas.”

Após a realização das entrevistas o próximo passo foi a análise dos dados coletados. Na análise dos dados, Gil (1999) explica que o objetivo é organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema de investigação.

Kelinger(1980), define o processo de análise como a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados, explica ainda que o objetivo é reduzir grandes quantidades de dados brutos, com o objetivo de interpretá-los e mensurá-los.

Estrutura do Trabalho

O trabalho será estruturado da maneira que segue: no capítulo 1, fez-se a justificativa, a apresentação do problema de pesquisa, objetivos e metodologia utilizada, no capítulo 2 discorreu-se sobre o contexto dos supermercados, desde o comércio varejista, sua evolução, tendências e previsões do setor; no capítulo 3, conceituou-se estratégia, competitividade, estratégia competitiva, planejamento estratégico e as estratégias mais utilizadas atualmente pelo segmento varejista; no capítulo 4 caracterizou-se as empresas que

participaram da pesquisa e apresentou-se os resultados da pesquisa de campo, feita com os gestores dos supermercados, identificando as estratégias adotadas com maior frequência pelos supermercados de Teresina para a manutenção e conquista de fatias de mercado; o Capítulo 5 refere-se aos aspectos conclusivos do trabalho, considerando o alcance dos objetivos propostos, e a identificação das estratégias adotadas pelas redes supermercadistas.

2 O SISTEMA VAREJISTA

2.1 Varejo

2.1.1 Conceito e Evolução

O mercado consumidor estabelece uma dinâmica muito forte, em que o sistema de distribuição compreende um conjunto de ações, para tornar possível a chegada imediata do produto até as mãos do consumidor final. Esse processo tem como protagonistas: os produtores, os distribuidores e os consumidores. Nesse cenário, os distribuidores assumem um papel bastante decisivo. Num primeiro momento o produto é transferido do produtor para o distribuidor, para em seguida ser repassado ao consumidor final. Têm sido constatadas significativas transformações nessa seqüência do sistema de distribuição, que teve como ponto de partida os atacadistas e varejistas até que se chegasse a uma grande diversificação, na qual é possível identificar alterações nas dimensões do ponto-de-venda, nas estruturas das empresas e nas modalidades de vendas. As causas podem ser detectadas na saturação dos mercados, no processo de mudança do comportamento de compra do consumidor final, na evolução das ferramentas do marketing e no desenvolvimento de produtos específicos para segmentos diferenciados.

Com isso, a estrutura da cadeia de distribuição precisou buscar melhor adequação às novas exigências da demanda, requerendo uma maior dotação de verba para o marketing, especialmente para as campanhas publicitárias, promocionais e ações de ponto-de-venda.

Assim sendo, o ambiente de loja passou a fazer parte das preocupações dos produtores. Ele cresceu, se fortaleceu e conseguiu chamar para si todas as atenções, dotando o varejo de visibilidade e credibilidade junto ao público-alvo.

O mercado já percebeu que a grande batalha competitiva, hoje, está sendo travada nas prateleiras, nas pontas de gôndolas, nas ilhas, nos corredores e *check-outs* (caixas de pagamento) do varejo.

Perceber a importância do varejo no mundo atual não é tarefa das mais difíceis, pois ele estruturou-se de tal forma que, em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia ou da noite, é possível encontrar alguém que esteja oferecendo a outros algo para sua satisfação e prazer, nos mais variados e inusitados sistemas de troca. Esses sistemas podem ser encontrados de formas diversas, quer seja em super lojas departamentalizadas, quer em máquinas automáticas de vendas e de conveniência, ou em sistemas virtuais (BORGES, 2001).

O varejo, segundo Kotler (2000:540), pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Esse sistema varejista configura-se como um elo no processo de distribuição, fazendo com que o produto chegue através dele até o consumidor no momento de sua necessidade. O gigantesco crescimento do setor varejista explica-se, segundo Cobra (1997:257), pelo fato de que “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”.

A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de clientes, onde quer que eles estejam.

O varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

A concepção do varejo, como elemento intermediário dos sistemas produtivos, se deu nos Estados Unidos e Inglaterra, no século XIX, quando surgiram as chamadas *general stores*, ou lojas de mercadorias gerais, onde se comercializava praticamente todos os tipos de mercadorias: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas e diversos outros. Em 1886 teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde se transformou em loja de departamento (LAS CASAS, 1992).

O varejo no Brasil, tal qual se conhece hoje, começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros indústrias e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro (PARENTE,2000).

Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história no varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo -Brasileira (1913) – são alguns exemplos de lojas de departamentos, instaladas nos principais centros urbanos do país. Em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a segunda guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que assumia

tanto a função de produtor como de distribuidor do produto ao consumidor final. A partir daí houve o aumento da concentração dos negócios de varejo (LAS CASAS, 1992).

O setor de alimentos demorou um pouco mais para responder à demanda dos novos tempos. O aparecimento do auto – serviço, denominado supermercado, só ocorreu nos anos 50. Foi aí que a evolução e modernização do varejo ganharam impulso, principalmente com a entrada do capital estrangeiro, especialmente da França e da Holanda. Exemplo disso foi a chegada de gigantes multinacionais como o Carrefour, o Makro e a C&A. Duas décadas depois, nos anos 70, o Brasil presencia as primeiras instalações e expansão dos primeiros *shoppings centers*, bem como a chegada dos hipermercados (TAKAOKA ; NAVAJAS, 1997).

Para os anos 80 estava reservada mais uma revolução no mercado, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquia por todo o país. O varejo brasileiro não parou na década de 90 e uma outra tendência marcou presença: as lojas de conveniência e os supermercados compactos. Neste início do século XXI, o varejo assiste ao nascimento de mais uma revolução, o comércio eletrônico, que promete uma grande mudança no sistema tradicional de compra e de distribuição. O ritmo das mudanças continua acelerado e sem limites (SUPERVAREJO, 2000).

A tecnologia da informação transformou-se num aliado do varejo na luta para acompanhar essa evolução empreendida pelo mercado consumidor. Com isso, os varejistas estão melhorando sua logística, capacidade de previsão de demanda, de seleção do mix de produtos, de controle de estoques, racionalização de espaços e exposição dos itens no ponto-de-venda (CORONADO, 2001).

2.1.2 Formatos do Varejo

Para Berman e Evans (1998 apud CHAVES, 2002) o varejo pode ser classificado de acordo com os seguintes critérios:

a) Quanto à Propriedade:

- Independentes: são marcadas pela existência de uma única loja, possuem maior dificuldade com o poder de barganha junto aos fornecedores, uma vez que seus recursos são limitados. Em contrapartida tem mais facilidade de adaptação às mudanças ocorridas no mercado.
- Redes: possuem como característica a existência de mais de uma loja com direção centralizada, um elevado poder de barganha junto aos fornecedores.
- Franquias: são formadas por pequenos empresários que estão ligados a uma grande cadeia de varejo que fornece um padrão de procedimentos a serem seguidos.
- Departamentos alugados: ocorrem no caso de existir um departamento onde haja necessidade de conhecimentos específicos, como floricultura, padarias, dentre outros. O grande objetivo da loja em alugar um departamento, além de estar utilizando plenamente sua capacidade é a de agregar valor ao serviço prestado, garantindo a satisfação do consumidor.
- Sistemas verticais de marketing: são aqueles nos quais todos os membros do canal trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho.

b) quanto à existência de lojas:

- Com lojas:
 - Alimentícias: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados, hipermercados, clubes atacadistas.
 - Não-alimentícias: lojas especializadas (informática, brinquedos, bijouterias); lojas de departamentos; magazines.
 - Varejo de serviços: restaurantes, cabeleireiros, academias de ginástica.
- Sem Lojas:
 - Marketing Direto: onde ocorre uma interação cliente x vendedor, por meio de um veículo de comunicação, como revistas, jornal, rádio, televisão, catálogos. Os compradores adquirem os produtos por meio dos correios, computador, telefone.
 - Vendas Diretas: onde existe o corpo-a-corpo entre o vendedor e o consumidor final, ocorre em casa ou escritório.
 - Varejo Virtual: decorre dos avanços tecnológicos constantes, permite a compra por meio da internet.

James, Walker e Etzel (1981:34) propõem outra classificação. Eles separam o varejo em dois grandes grupos — varejo lojista e varejo não lojista —, mas apresentam uma forma diferente de dividi-los, como ilustrado na figura 1.

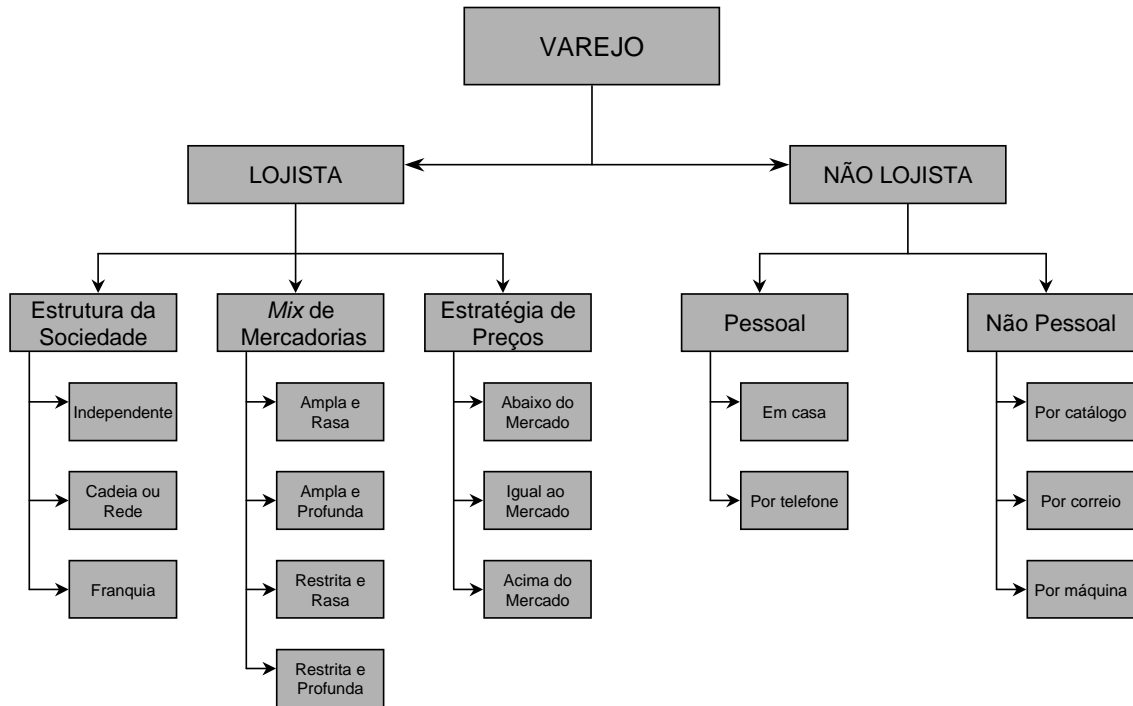


Figura 01. Classificação dos varejistas
 Fonte: James, Walker e Etzel (1981:10)

Kotler (2000), classifica os varejos também em dois grupos: lojas de varejo e varejo sem loja. As lojas de varejo ele agrupa por volume de serviço, linha de produtos, ênfase no preço, distribuidor e grupo de lojas. O varejo sem loja é dividido em três categorias: marketing direto, venda direta e venda por máquina.

Como visto, existe uma gama considerável de tipos de varejo e haverá sempre a possibilidade do surgimento de novas modalidades: segmentos dos tipos existentes ou combinações dos mesmos.

Os modelos surgem, tomam conta do mercado, posteriormente enfraquecem, e são logo substituídos. Todavia, é interessante perceber que modelos antigos ainda sobrevivem, como o armazém, o armarinho, a quitanda, a maioria independente e localizada em bairros residenciais.

2.1.3 Funções e Tendências da Empresa Varejista

As principais funções de uma empresa varejista, segundo Las Casas (1992) envolvem:

- Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais.
- Compras: adquirir uma variedade de produtos de diferentes fabricantes ou marcas.
- Seleção: diz respeito ao sortimento de produtos, que devem estar interligados entre si para atender os clientes potenciais.
- Armazenamento: estocagem de produtos, assegurando ao consumidor a manutenção das características originais do produto.
- Distribuição: tornar o produto disponível em todos os pontos de venda na quantidade desejada pelos consumidores.
- Controle de qualidade: avaliar a qualidade do produto e sugerir ao fornecedor possíveis melhoras.
- Informações de marketing: prestar informações aos fabricantes sobre condições de mercado, como: volume de vendas, preferências, tendências e expectativas de preço.
- Financiamento: oferecer e criar condições de créditos para os clientes, visando facilitar e incentivar as compras.

Essas funções são consideradas como as mais relevantes, no entanto a empresa varejista deverá estar sempre buscando e incorporando novas funções, oferecendo serviços que possam diferenciá-la dos concorrentes tornando-a preferida pelo consumidor.

Quanto à tendência do setor varejista, que passa hoje por mudanças estruturais e devido à extrema competitividade que existe no setor, o empresário varejista tem assumido uma postura mais aberta na implementação de parcerias.

A grande tendência em 2002 foi o varejo integrado, que consiste na união de duas ou mais lojas varejistas ocupando o mesmo local, apresentando novas combinações de lojas, tais como lojas de café, internet, e farmácias dentro de supermercados, lojas de conveniência dentro de postos de gasolina. Com o surgimento destes novos formatos criativos, o ciclo de vida das empresas que não participaram ou se adaptaram a este processo de modernização ficou reduzido.

Outra tendência que trouxe e traz impactos ao setor varejista é a tecnologia da informação, uma vez que disponibiliza métodos de gestão mais eficientes, redução de custos e melhora no atendimento às necessidades do consumidor. Através de sistemas de informações de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia da informação e com suporte da informática para atuar como condutor de informações que possam vir a agilizar e otimizar os processos na organização.(ALDAY; PINOCHET, 2002).

Dentre as principais tecnologias utilizadas no setor varejista, segundo os mesmos autores, são: o código de barras, leitoras óticas, sistemas de previsão de vendas, estoque e faturamento, que tem a finalidade de atingir níveis mais altos de produtividade e eficácia nos resultados.

Nos tempos atuais, tem-se vivenciado a consolidação do varejo eletrônico como um canal de vendas. Através da tecnologia da informação, os limites estão sendo derrubados, uma vez que por meio da internet o consumidor poderá realizar suas compras a qualquer hora e sem precisar se deslocar de casa.

De acordo com uma pesquisa chamada *International Data Corporation*, verificou-se que somente em 2003, 150 milhões de usuários eletrônicos estavam dispostos a comprar através da rede mundial de computadores, portanto a tendência do varejo está no *e-commerce*, ou comércio eletrônico, onde se espera que a informação circule com maior rapidez e esteja disponível para um maior número de pessoas. (ALDAY ; PINOCHET, 2002)

2.2 Estrutura Organizacional do Varejo

Toda empresa deve definir sua estrutura organizacional, que representa a forma como são distribuídas suas atividades (compra, precificação, venda, armazenagem, exposição de produtos, manutenção e limpeza da loja, etc.), com o objetivo de cumprir sua missão e delegar responsabilidades.

Para se definir a estrutura organizacional de uma loja é necessário definir e conhecer as especificidades de todas as atividades necessárias ao cumprimento de seus objetivos.

As atividades deverão ser agrupadas. Deve-se sempre procurar agrupar as atividades similares ou de natureza complementar. Atividades similares são aquelas que podem ser facilmente desenvolvidas no mesmo lugar, requerem o mesmo tipo de esforço, habilidade e conhecimento e dão origem a problemas semelhantes. Diz-se que duas atividades possuem natureza complementar quando a realização de uma ocorre logo após a conclusão da outra (PONTE, 2001).

Para que as atividades sejam realizadas de acordo com o que foi determinado pelos gestores responsáveis pelas normas e procedimentos da empresa, que mesmo sem estar registrado em um manual, toda empresa possui, é importante que todos na organização tenham pleno conhecimento de suas responsabilidades, do escopo de sua autoridade, das pessoas por quem são responsáveis, dos responsáveis por suas ações e de quem detém a autoridade para definir suas atribuições.

De acordo com Davidson e Doody (1966:223 apud PONTE, 2001), as responsabilidades devem ser distribuídas de modo a produzir especialização, simplificação do planejamento e controle e redução dos atritos no âmbito da organização. Os autores apresentam as seguintes abordagens adotadas pelas organizações na divisão das responsabilidades:

- Pessoal: nos pequenos varejos existe pouca oportunidade para a especialização. As pessoas são os elementos-chave para a definição da estrutura organizacional da empresa, sendo-lhes atribuídas atividades as mais diversas;
- Funcional: as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa;
- Produto: quando o varejo comercializa categorias de produtos bem distintas, como é o caso dos supermercados, a divisão básica das tarefas é efetuada em função dos produtos;
- Territorial ou por localização geográfica: usada em empresas territorialmente dispersas, como é o caso das grandes redes de varejo;
- Mista: é comum as empresas adotarem duas ou mais das abordagens anteriormente citadas na definição de suas estruturas organizacionais. Nas lojas

de departamentos, por exemplo, é possível que ocorra agrupamento de tarefas por função e também por produto. Nas grandes redes de varejo adotam-se as abordagens territorial e por produto.

2.3 Supermercado

Dos formatos de varejo, o supermercado é o que mais se destaca no sistema de auto-serviço, por ser de maior visibilidade e frequência de visitas, chamando tanto a atenção dos consumidores como dos fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos.

A loja de supermercado é almejada por produtores de alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, peças para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, embutidos, bebidas, editores, informática, e muitos outros. Isso mostra a importância dos supermercados no mundo moderno.

2.3.1 Conceito

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), supermercados são lojas de auto-serviços alimentares que possuem, no mínimo, dois *check-outs* (caixas de pagamento).

Rodrigues (1993) defende a idéia de que o supermercado é o formato varejista que, adotando o auto-serviço, expõe e vende no mesmo local gêneros alimentícios, artigos de consumo imediato e utilidades domésticas.

Silveira e Lepsch (1997:6), consideram o supermercado “um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”.

O que caracteriza as lojas de supermercados é o auto-serviço aliado à condição que se dá ao cliente de optar pela compra de um volume de produtos de uma só vez, como a compra de uma única unidade de determinado produto.

Elas podem ser diferenciadas pelo tamanho da área de vendas, o número de *check-outs*, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos. O Quadro 01 apresenta uma classificação dos principais formatos de auto-serviço, segundo os dados da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados.

<i>Loja de Conveniência</i>	Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas, <i>bombonière</i> , salgadinhos e <i>snacks</i> . Ausência de não-alimentos. Preços, geralmente, 15% maiores que os dos supermercados.
<i>Loja de sortimento limitado</i>	Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estruturas metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas.
<i>Supermercado compacto</i>	Instalado em área de 250 a 700m ² e média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais ² .
<i>Supermercado convencional</i>	Tem área de venda de 700 a 2.500m ² , e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos), e, às vezes, padaria.
<i>Superloja</i>	Com área de venda de até 4.500m ² e em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semiprontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.
<i>Hipermercado</i>	Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000m ² . A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos.
<i>Supercenter.</i>	Essa é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com autoserviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000m ² . O <i>layout</i> de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

Quadro 01. Classificação das lojas de auto-serviço

Fonte: ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (2005)

2.3.2 Divisão dos Supermercados – Administração por Grupos de Produtos

Os supermercados que possuem a partir de 4.000 itens, considerados supermercados compactos, necessitam ter suas atividades e produtos agrupados, visando um maior controle dos produtos e operações. Portanto os supermercados convencionais que possuem em média 9.000 itens ofertados, pelo mesmo motivo citado, agrupam seus produtos objetivando o melhor aproveitamento do espaço da loja e uma melhor exposição e fácil localização dos mesmos por parte do cliente.

Um supermercado pode chegar a ter em torno de 20.000 itens, considerado uma superloja, conforme a ABRAS. Com este volume de itens, é necessário fazer um agrupamento

¹ Mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos

de produtos a fim de garantir um adequado controle, possibilitando a diminuição da falta de produto no ponto de venda.

A gestão do composto de produtos de uma empresa varejista depende do número de produtos e sortimento que a loja tem, pode ser feita considerando: grupo de produtos, classe de produtos e categoria de produtos (ANGELO; SILVEIRA, 1994).

O grupo de produtos envolve uma classificação mais abrangente, que podem ser encontrados classes, categorias e itens de produtos. Um exemplo seria classificar os grupos de produtos em alimentício, higiene e limpeza, utilidades domésticas, etc.

Uma visão menos generalista envolve ainda várias categorias, chama-se de administração baseada em classes de produtos, permitindo visualizar dentro de um determinado grupo que classes de produtos a empresa oferecerá ao mercado. Um exemplo de classes de produtos seria: bebidas, laticínios, temperos e condimentos, congelados e desidratados.

Existe ainda a administração por categoria de produtos, que procura definir, entre algumas classes de produtos, quais categorias a empresa oferecerá ao mercado, ou seja, entre as bebidas destiladas a empresa pode escolher uísque e vodka.

Entre as categorias escolhidas pela empresa, poderá definir ainda quais marcas, estilos, tamanhos, cores e sabores a loja deverá ter em seu ponto de venda, isto significa administrar itens.

A maioria dos supermercados é dividida em seção, que representa o maior agrupamento dos produtos de características assemelhadas; categoria, que são divisões da seção, formadas por produtos complementares ou substitutos; subcategoria é a divisão das

categorias, formada por produtos com um elevado grau de substitutibilidade; segmento, são grupos menores contidos na subcategoria e por fim o item específico, que é a menor parte da divisão e é composto pelo item que realmente atende as necessidades do consumidor(CHAVES,2002).

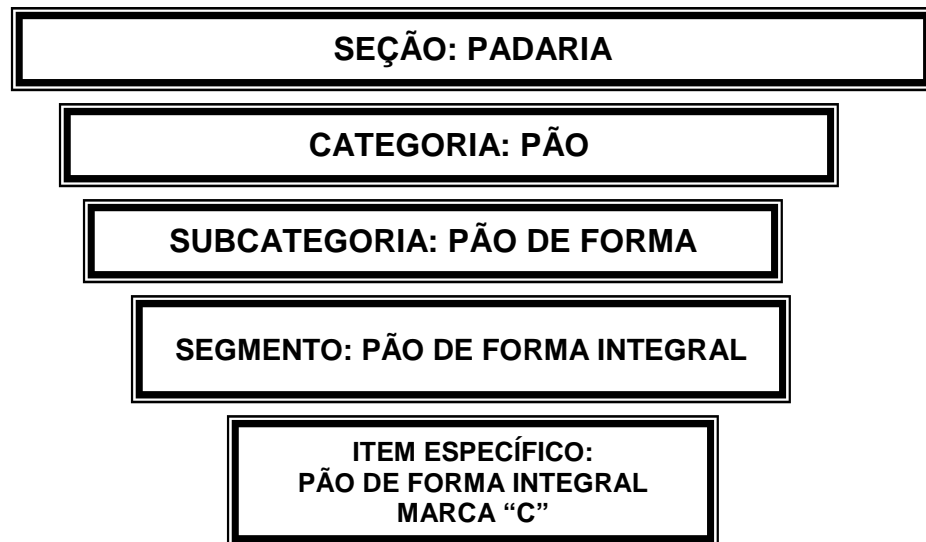


Figura 02 - Exemplo de agrupamento dos produtos no supermercado
Fonte: Adaptado de Chaves (2002)

Exemplificando outros tipos de seções pode-se citar:

- mercearia líquida: bebidas;
- higiene pessoal;
- hortifrutigranjeiros;
- mercearia seca: enlatados;
- bazar;
- carnes, aves e peixes;
- limpeza;
- perecíveis: frios e laticínios;

Chaves (2002) sentencia que os supermercados podem organizar a área de compras em seções específicas como relacionadas acima, ou agrupá-las em seções afins, como higiene pessoal e limpeza, mercearia seca e líquida, levando em consideração as peculiaridades de cada loja.

Uma das vantagens da divisão dos supermercados em seções relaciona-se a um eficiente gerenciamento do mix de produtos, pois conforme Santos e Gimenez (2006):

... a distribuição mais eficiente das seções nos supermercados possibilita uma melhor disposição dos produtos nas gôndolas, proporcionando ao consumidor uma maior facilidade de encontrar os produtos que deseja comprar.

2.3.3 Supermercado no Brasil

A primeira loja implantada no Brasil com as características de supermercado foi a Tecelagem Parayba, localizava-se em São José dos Campos – São Paulo, inaugurada em janeiro de 1953. Possuía uma área de vendas de 1.000 m². (ROSA:2004)

Pode-se ainda citar outras lojas com o perfil de supermercados: a Americana, em São Paulo, inaugurada em março de 1953; o Sirva-se, também em São Paulo, inaugurado em agosto de 1953; o Disco, no Rio de Janeiro, inaugurado em novembro de 1956 e o Pão-de-Açúcar, em São Paulo, inaugurado em abril de 1959. (ROSA, 2004:31)

O que intensificou a evolução dos supermercados no Brasil, segundo Cyrillo (1987) foi o processo de urbanização que se intensificou nas décadas de 50 e 60, bem como, a concentração de renda, a demanda por bens de consumo durável e não durável.

O setor conseguiu se desenvolver somente após a implantação do Imposto sobre circulação de mercadorias (ICM)², em substituição ao Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) em 1967 e a sua regulamentação em 1968. Em 1966, havia 922 supermercados no Brasil, aumentando para 2.963 em 1970. As altas alíquotas cobradas pelo IVC, que incidiam apenas sobre as vendas dos produtos, estimulavam a sonegação no varejo tradicional, o que era dificultada nos supermercados, devido à estrutura administrativa na qual os funcionários registravam vendas mecanicamente, reduzindo, assim, a competitividade do setor. O ICM, cobrado apenas sobre o valor adicionado em cada etapa da comercialização, reduzia as diferenças de preços entre o varejo tradicional e os supermercados (CYRILO, 1987).

O I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) incorporou metas para a área de abastecimento, entre elas a expansão das redes de supermercados. Já em 1971, o governo destinou uma linha especial de financiamento para o setor baseado no programa de modernização e Reorganização da Comercialização. Contudo, apenas as grandes empresas foram beneficiadas pelo programa devido às exigências que limitavam o acesso ao crédito às empresas que possuíssem um limite mínimo de faturamento anual e pelo menos seis lojas (CYRILO, 1987). Como resultado desse programa surgiram as grandes redes supermercadistas como, o Grupo Pão-de-Açúcar, Sendas e BomPreço, durante a década de 70.

Na segunda metade da década de 80 uma aguda reestruturação ocorreu com conseqüente redução no faturamento do setor. Este período é resultado da dificuldade das

² Cobrado apenas sobre o valor e adicionado de cada etapa da comercialização,. O antigo ICM hoje ICMS, que também incide sobre serviços.

empresas em se adaptarem às constantes mudanças sócio-econômicas, que eram resultados dos sucessivos planos econômicos do governo (LEPSCH, 2001).

No final dos anos 80 e nos anos 90 várias empresas estrangeiras entraram no mercado brasileiro. O Carrefour, por exemplo instalou-se no Brasil aumentando seu número de lojas através da aquisição de outras redes e abertura de novos estabelecimentos. Em 1991, possuía 24 lojas, e em 2000, passou para 201 lojas, segundo os dados da ABRAS (2002).

Outra empresa estrangeira que instalou-se no Brasil foi o grupo português Sonae, em 1989, através de *joint venture* com a rede Josepar (Supermercados Real S.A) criando a empresa Cia Real de Distribuição (CRD). Em 1997 o grupo adquiriu o Supermercado Cândia, em São Paulo, dando origem a Sonae distribuição Brasil S.A (SDB). Outros exemplos de internacionalização do capital no setor são a compra dos Supermercados Bompreço pelo grupo holandês *Royal Ahold*, que assumiu controle integral da rede em junho de 2000. A *Ahold* de acordo com a ABRAS (2005) saiu recentemente do país, vendendo as operações do Bompreço para o *Wal-Mart*, empresa norte-americana e primeira em vendas no mundo.

Em 1999 o grupo francês Casino entra como acionista do Grupo Pão-de-Açúcar, encadeando um processo de fusão gerencial e opção total de compra em oito anos, ou seja em 2007 (SUPERHIPER, 2005). Outra ocorrência, agora em 2004, foi a formalização do *joint venture* entre a CBD e a rede fluminense Sendas, que deixando de ser uma empresa isolada passou a ficar entre as 5 (cinco) maiores empresas do país.

2.3.4 Supermercados em Teresina

O primeiro supermercado da cidade de Teresina foi o Mercantil “O Rafael”, em 1970, com apenas um ponto de venda, que teve suas atividades encerradas em meados de 1976. De acordo com a Associação Piauiense de Supermercados (APISU), outros supermercados como o Glória, São Gonçalo, Tataia e Sabino, populares nas décadas de 70 e 80, desapareceram devido as mudanças dos planos econômicos e uma maior variedade de produtos e preços competitivos, ofertados por outras lojas como supermercados do Grupo Pão-de Açúcar (âmbito nacional), Makro (apesar de ser um grande atacadista, também opera como varejista), BomPreço e Comercial Carvalho (este último uma rede de supermercados local, que conta com 28 lojas na cidade de Teresina, localizadas nos mais diversos bairros da cidade) (ROSA, 2004).

Pode-se citar ainda o supermercado “O Major”, apesar de ser um lojista independente é bastante conhecido por operar com bons preços e boas condições de pagamento³.

A maior rede de supermercados com sede em Teresina é o Comercial Carvalho que ocupou em 2005 o 19º lugar no Ranking Nacional ABRAS⁴. Com faturamento em 2004 de R\$ 387.883.622, com 345 *check-outs* (caixas de pagamento), com área de vendas de 32.117 m² e 2.728 funcionários. Quanto a classificação regional ocupou o 5º lugar e o 1º lugar quanto a classificação estadual (SUPERHIPER, 2005).

³ É importante relatar que a maioria dos supermercados em Teresina, são lojas independentes e compactas.

⁴ Pesquisa referente as 50 maiores lojas supermercadistas do país - ver tabela 05.

A rede BomPreço, adquirida pelo *Wal-Mart* (SP) em 2004, possui duas lojas em Teresina, localizadas nos bairros Jóquei Clube e Centro, sendo que a última foi inaugurada em janeiro de 2005. A rede nordestina que no ranking 2004 ocupava a 4ª posição, foi a grande arrancada do Wal-Mart, maior empresa mundial de auto-serviço, que saiu da 6ª posição para a 3ª do Ranking Nacional ABRAS/2005.

A Companhia Brasileira de Distribuição – CBD possui 03 lojas em Teresina, localizadas nos bairros Jóquei Clube, São Cristóvão e Centro. A CBD há dois anos lidera o *ranking* das maiores empresas do país (Tabela 05).

Tabela 5
Ranking das 20 maiores empresas Supermercadas Brasileiras 2005

20 Maiores	Classificação		Sede	Faturamento Bruto – 2004 (R\$)	Número de Check-outs	Área de Vendas M²	Número de Lojas
	2004	2003					
Companhia Brasileira de Distribuição	1	1	SP	15.435.358.000	8.932	1.144.749	551
Carrefour Comércio e Indústria Ltda	2	2	SP	12.119.216.143	6.916	967.034	390
Wal-Mart Brasil Ltda	3	6	SP	6.105.948.358	3.163	572.709	149
Sonae Distribuição Brasil S/A	4	3	RS	4.335.653.079	3.214	436.375	148
Cia. Zaffari Comércio e Indústria	5	7	RS	1.268.284.959	815	113.075	26
DMA Distribuidora S/A –EPA	6	11	MG	1.135.142.074	763	85.543	63
G. Barbosa Comercial Ltda	7	9	SE	1.029.496.096	650	60.177	32
Irmãos Bretas, Filhos e Cia	8	10	MG	1.015.917.966	828	97.356	42
COOP-Cooperativa de Consumo	9	8	SP	997.757.275	445	62.704	22
A. Angeloni e Cia Ltda	10	12	SC	966.787.796	454	62.929	19
Irmãos Muffato e Cia Ltda	11	13	PR	804.636.822	481	54.570	17
Condor Super Center Ltda	12	17	PR	730.706.280	431	58.579	21
Sonda Supermercados Ltda	13	14	SP	669.436.279	450	45.063	12
Líder Supermercados e Magazine	14	15	PA	667.624.359	317	40.500	11
Yyamada S/A Comércio e Indústria	15	16	PA	659.742.020	497	64.627	16
Empresa Baiana de Alimentos	16	18	BA	475.814.000	1.078	64.446	426
Savegnago Supermercados Ltda.	17	20	SP	398.592.783	225	22.915	17
D'Avó Supermercados Ltda.	18	19	SP	398.357.774	280	33.200	7
Carvalho e Fernandes Ltda.	19	21	PI	387.883.622	345	32.117	36
Supermercado Bahamas Ltda.	20	23	MG	351.820.530	205	23.623	19

Fonte: SuperHiper (2005)

Cabe ressaltar que o estado do Piauí, em termos de localização por faturamento de lojas, ocupa o 16º lugar no ranking ABRAS/2005, com faturamento bruto em 2004 de R\$466.002.661, 391 *check-outs*, área de vendas de 39.545 m², 43 lojas e 3.094 empregos diretos.

Frente a um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, os supermercados localizados em Teresina, como os localizados em outra região do Brasil, vêm buscando reestruturar suas atuações no mercado por meio de estratégias que levem em conta uma maior interação empresa-mercado consumidor, essa assertiva pode ser confirmada através do acompanhamento do crescimento do faturamento das lojas localizadas no Piauí, especificamente em Teresina, no ranking ABRAS.

3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO

Competir é hoje uma palavra essencial para as empresas. É mediante o processo de competição que as empresas buscam estabelecer estratégias de crescimento, de conquista e maior participação de mercado e aumento da lucratividade.

No segmento varejista, com a intensificação do processo de fusões e aquisições de empresas entre as redes de supermercados, o país registrou, ainda no início do segundo semestre de 2004, índices recorde de concentração de mercado no setor. Portanto empresas supermercadistas buscam estratégias que forneçam a direção que necessitam para lidar eficientemente com o ambiente de negócios, consumidores e competidores (SUPERHIPER, 2005).

3.1 Estratégia

A origem da palavra estratégia vem dos campos de batalhas travadas pelos antigos gregos, e seu significado era a “arte dos generais”. Isso porque na Grécia antiga os generais supremos eram chamados de *estrategos*, que planejavam e faziam a guerra.(OLIVEIRA, PEREZ JR; SILVA,2004:28)

Como em qualquer segmento, o comércio varejista (supermercados) busca estratégias que conquistem a simpatia do consumidor, o diferencie e fortaleça frente à concorrência.

Pode-se dizer que estratégia é um processo evolutivo de adaptação e interação das organizações com os ambientes interno e externo. Kotler (2000), define estratégia como sendo “a criação de uma posição única de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Para Henderson (1998: 05), estratégia é:

a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. A diferença entre você e seus competidores é a base de sua vantagem.

Conforme Day e Reibstein (1999:59) “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais”, ou seja, o desgaste das vantagens conquistadas.

Partindo das colocações acima, pode-se deduzir que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas em relação aos demais concorrentes. Pelo contrário, segundo Porter (1996) a competição em um setor tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente, e existem forças competitivas além da que é representada unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular, como: os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos, são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos.

O que a estratégia empresarial procura o que a distingue de todos os outros tipos de planejamento, é a vantagem sobre a concorrência. De acordo com Ohmae (1988), sem o concorrente desnecessária seria a estratégia, já que sua única finalidade é permitir à empresa conseguir sobre seus concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem e sustentá-la por um período de tempo considerável.

3.2 Determinação das Estratégias

Fleury e Fleury (2000: 03) enfatizam que a busca atual por uma estratégia eficiente para a organização é consequência de uma nova visão sobre a competição entre as empresas como resultante das mudanças nas "regras do jogo", ocorridas nos últimos 30 anos.

A primeira grande turbulência de acordo com Fleury e Fleury (2000), ocorreu nos anos 70 com uma alteração nas regras do mercado, passando de um mercado vendedor para comprador, isto é: a oferta tornou-se maior que a demanda. Surge então a necessidade de focar no cliente e orientar-se para o cliente.

A segunda turbulência, conforme os mesmos autores, se iniciou na década de 80, com a globalização. Como terceiro processo turbulento tem-se o advento da economia baseada em conhecimento. Este novo paradigma incentiva o trabalho intelectual. Empresas e países buscam desenvolver atividades que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades que são mais "intensivas em inteligência".

As transformações ocorridas no cenário político, econômico e social impactaram diretamente no ambiente de competição entre as organizações. Tanto em relação ao ambiente interno como no ambiente externo, as empresas foram obrigadas a se reestruturar. Surge então a necessidade de as empresas adotarem estratégias, para se manterem competitivas, estratégias genéricas e com o foco bem definido, são elas:

Estratégias com foco na concorrência

As estratégias que tem como foco a concorrência são praticadas por empresas centradas competitivamente nos concorrentes. Mattar e Santos (1999) destacam dois tipos de estratégias competitivas de guerra: as ofensivas e as defensivas.

As estratégias ofensivas compreendem aquelas que têm por objetivo ganhar participação de mercado de um concorrente maior. Essa estratégia consiste em atacar as vulnerabilidades oriundas do tamanho do concorrente. Em contrapartida as estratégias defensivas são aquelas que visam proteger a posição competitiva da empresa de forma que esta mantenha sua participação de mercado.

Estratégias com foco nas potencialidades da empresa

Ao desenvolver uma estratégia a empresa deve verificar quais as maneiras específicas de obter vantagens competitivas. Porter (1996) propõe três abordagens estratégicas genéricas que superariam as outras empresas: liderança no custo, diferenciação e enfoque.

A estratégia com base no custo canaliza seus esforços para a redução máxima de todos os seus custos, visando oferecer preços mais baixos que os de seus concorrentes. Já a estratégia voltada para a diferenciação concentra esforços na obtenção de desempenho superior em fatores de oferta valorizados pelos compradores, como qualidade dos produtos e

serviços, marca e tecnologia. A estratégia de enfoque procura concentrar seus esforços em atender da melhor forma possível um determinado segmento do mercado.

Tais estratégias são genéricas, ou seja, consistem no primeiro passo para a definição de qual estratégia a empresa poderá obter êxito frente à concorrência. No entanto vale ressaltar a importância da busca por estratégias específicas, relacionadas com a atividade da empresa.

3.3 Estratégias Utilizadas no Varejo

O termo estratégia é utilizado com muita frequência no varejo. De acordo com Levy e Weitz (1998) os varejistas estabelecem estratégias de mercadorias, promoção, de localização e estratégias de marcas próprias, devendo considerar os seguintes pontos:

- mercado-alvo e os segmentos para os quais o varejista direcionará seus esforços;
- mix de marketing adequado para satisfazer as necessidades do mercado-alvo (mercadoria, nível de serviços, política de preços, propaganda e promoção, acesso à loja, merchandising e localização);
- as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável.

Quanto ao mercado-alvo e o mix de marketing os mesmos autores afirmam que varejistas de sucesso devem atender melhor às necessidades dos consumidores em seu mercado-alvo do que seus concorrentes. Portanto o estabelecimento de um mercado-alvo

conduzirá o foco do varejo para um grupo específico de consumidores, cujas necessidades tentará satisfazer através de um formato de loja e mix de produtos e serviços adequados.

Para isso, é importante que a empresa defina com clareza qual será o objetivo da estratégia a ser adotada. Portanto, o nível de competitividade da organização é, em parte, consequência da decisão acertada da estratégia a ser desenvolvida. Como indicado a seguir, a estratégia pode ser direcionada segundo Fleury e Fleury (2000) para: "Excelência Operacional", "Inovação de Produtos" ou "Orientada para Serviços".

a) Estratégia competitiva em Excelência Operacional

Esta estratégia explora o desenvolvimento da competência organizacional nas atividades operacionais. No que tange as operações de produção, o objetivo é dotar a empresa com níveis de desempenho mundial. Visa atingir indicadores internacionais de preço e qualidade, através da racionalização do sistema de produção, com programas de produtividade e qualidade de inspiração japonesa e à adoção de processos participativos, principalmente nos setores operacionais da organização. O objetivo é garantir uma total eficiência entre as atividades de suprimento, produção, distribuição e pós-venda, que pode ser alcançado através da adoção de sistemas integrados de gestão (*ERP – Enterprise Resource Planning*).

b) Estratégia competitiva em Inovação de Produtos

O foco desta estratégia objetiva explorar e desenvolver uma excelência na inovação de novos produtos. Busca-se com isto a liderança em introdução de novos produtos, criando uma ruptura com os padrões existentes e um efeito de obsolescência no mercado. As ações a serem tomadas, pelas organizações, devem incentivar o desenvolvimento interno de uma cultura de inovação, o direcionamento em pesquisa e desenvolvimento e um trabalho

eficiente do departamento de marketing para a introdução destes novos produtos no mercado, bem como para a identificação de clientes potenciais a serem impactados pelos lançamentos.

c) Estratégia competitiva Orientada para Serviços

A competência essencial nesta estratégia é a capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma proativa para agregar valor aos serviços oferecidos, buscando antecipar as necessidades do mercado. O foco passa a ser a estrutura de marketing. Ao contrário das estratégias de Excelência Operacional e Inovação em Produto, a Orientação para Serviços deve valorizar a proximidade com o cliente.

O resultado desta atitude irá garantir à organização um estreito relacionamento com seus clientes, possibilitando a identificação em tempo real de suas necessidades.

Para Predebon e Zogbi (2005:71) a estratégia natural é “trabalhar com diferenciais competitivos baseados na criatividade, idéias originais, riscos, raciocínio ágil e percepção de oportunidades.”

No caso do comércio varejista, os referidos autores sugerem algumas estratégias básicas:

- **Estratégia de desenvolvimento:** consiste em aumentar o mix, adicionar novos produtos e serviços, ampliar setores, ou seja, o desenvolvimento físico do negócio;
- **Especialização:** refere-se a especialização no segmento, quanto mais especializado o serviço ou produto maior chance de sucesso nos negócios;

- **Expansão:** expandir um negócio é uma das estratégias básicas mais complexas, uma vez que surge a necessidade de grandes investimentos.
- **Integração Horizontal:** é uma estratégia de aproveitamento das oportunidades, é quando se cria outros segmentos de varejo diferentes visando o aproveitamento da marca;
- **Penetração:** é uma estratégia das mais simples, consiste em tornar conhecido o serviço ou produto, sua marca, nas áreas de influência da loja, implantando ações para que todos segmentos de clientes efetivos e potenciais conheçam as vantagens de sua marca.
- **Produtividade x Desperdício:** Consiste na estratégia de prevenção do desperdício, a cultura pelo zelo total. O desperdício poderá advir de várias formas, desde um vazamento de água a quebras e trocas demasiadas de produtos e mão-de-obra ociosa. Uma cultura de cuidado, de uma loja trabalhando enxuta somado à eficiência deve ser transmitida a todos os funcionários, mas deve ser invisível aos olhos do cliente, uma vez que pode criar uma imagem distorcida da loja. Essa estratégia está ligada a todas as outras, pois é essencial à sobrevivência de um negócio.

3.4 Avaliação da Estratégia

Avaliar uma estratégia consiste em verificar se as mesmas aproveitam as potencialidades da entidade, exploram suas oportunidades e eliminam as ameaças do ambiente interno e externo.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2004:48), formulam um conjunto de perguntas com o objetivo de tornar válida ou não uma estratégia. Baseados nesse conjunto de perguntas serão citados a seguir alguns questionamentos julgados mais importantes para avaliar se uma estratégia é viável ou não, são eles:

- Será a entidade capaz de implantar tal estratégia?
- A entidade poderá dispor dos recursos necessários para a implantação dessa estratégia?
- A estratégia contribui para a eliminação ou redução das vulnerabilidades existentes na entidade?
- A estratégia implica em algum ato que venha a impactar com os objetivos social e moral da entidade?
- A entidade irá auferir vantagem competitiva com a adoção de tal estratégia?

Vale frisar que quanto mais questionamentos formulados, estratégias mais realistas poderão ser selecionadas.

De acordo com Porter (2004), o ideal é encontrar uma estratégia à qual os concorrentes não possam reagir prontamente, dadas as suas atuais circunstâncias, uma vez que o legado de suas estratégias passadas e correntes pode fazer com que certos movimentos se tornem muito dispendiosos para serem seguidos pelos concorrentes.

3.5 Vantagem Competitiva no Varejo

Para o varejista uma vantagem competitiva é aquela que pode ser mantida por um longo período de tempo. O estabelecimento de uma vantagem competitiva significa para o varejista construir sua posição no mercado-alvo. Para Levy e Weitz (1998) existem quatro oportunidades importantes para os varejistas desenvolverem vantagens competitivas: lealdade do cliente, localização, gerenciamento de mercadoria e baixo custos de operação.(Quadro 02)

OPORTUNIDADES	VANTAGEM COMPETITIVA
Relação com clientes	Clientes mais leais Banco de dados dos clientes Serviço e atendimento
Localização	Locais diferenciados e exclusivos
Gerenciamento de mercadorias -Mix	Melhor variedade Sistemas de Informação Melhor sortimento Preços baixos Melhores compradores Marcas próprias Economia de escala
Operação de loja	Melhor arrumação da loja Maior segurança Melhores serviços Melhor administração dos estoques Melhor rotatividade da mercadoria

Quadro 02. Oportunidade para Vantagem Competitiva

Fonte: adaptado de Levy e Weitz (1998)

Em um supermercado, como no varejo em geral, em que a criação e manutenção de vantagens competitivas representam desafios crescentes dia a dia, entender mais claramente as atitudes, opiniões e crenças dos consumidores, permitindo identificar e satisfazer suas necessidades de forma precisa e segura, é fator vital para a sobrevivência e manutenção do desenvolvimento empresarial (MIRANDA, 2001).

Menezes e Santos (1997), quanto à identificação dos fatores que relacionam-se com a capacidade de crescimento das empresas no setor de varejo, apontam a satisfação do cliente como um dos fatores endógenos condicionantes, que são todos os aspectos relativos à

administração da empresa que permitam restringir ou impulsionar o crescimento de um negócio, portanto a empresa precisa buscar a satisfação de seus clientes, dando-lhes o que realmente querem. Isso porque a satisfação do cliente está ligada a processos de qualidade, notadamente à qualidade dos serviços prestados, dada a crescente competitividade, que condiciona a relevância e a complexidade de sua prestação ao consumidor.

No entanto essa qualidade é definida não pelo fornecedor dos serviços, mas pelos consumidores, pelos reflexos de suas necessidades e expectativas que devem nortear a busca de qualidade nas organizações (MIRANDA, 2001). Assim, a importância do relacionamento com o consumidor, principal agente das mudanças que têm ocorrido na nova realidade econômica, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias adequadas e conseqüente competitividade da empresa.

Para tanto, Abreu (1999) alerta ser necessário que a empresa saiba as reais necessidades dos clientes, pois a sua satisfação e a eficiência dos processos são essenciais para o fluxo de caixa de uma organização. Como os supermercados apresentam características de organizações também de serviços, é fundamental que seus gestores compreendam como o cliente avalia o serviço que desempenham, pois a qualidade do serviço prestado é o fator principal para diferenciação e competitividade, a ponto de concluir-se que quando o preço dos serviços é o mesmo, sua qualidade se torna o fator determinante da escolha por parte do cliente. Neste sentido, Davidow e Uttal (1991) afirmam que a prestação de serviços de alto nível é a melhor maneira de se relacionar positivamente e de forma duradoura com os clientes, fazendo com que estes passem o fator preço para um plano secundário.

De acordo com Santos e Gimenez (1999), uma das formas de uma empresa do setor varejista obter vantagens competitivas é por meio da agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor, oferecendo mais por menos.

Miranda (2001) chama a atenção dizendo que, entendendo e conhecendo a satisfação do cliente e a qualidade atribuída por ele aos serviços prestados por supermercados e a inter-relação e dependência entre ambos, uma organização pode dirigir seus esforços numa estratégia orientada ao cliente, resultando em melhorias contínuas na vida organizacional.

Abreu (1999), concordando com Levy e Weitz (1998), aponta que vantagens competitivas podem ser obtidas por meio do **suporte da tecnologia e sistemas de informação**, de modo a aumentar a capacidade das organizações em lidar com clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos e novos competidores no mercado, e que a empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores além de oferecer simplesmente um preço-baixo.

Segundo Corstjens e Corstjens (1995), o varejista possui uma série de bens, desde os mais físicos, como a **localização da loja** até os mais intangíveis como as informações sobre os consumidores e a concorrência. À medida que tornam-se mais sofisticados utilizam cada vez mais esses bens para criar vantagens competitivas.

No entanto criar vantagens competitivas no varejo não é tarefa fácil, de acordo com Levy e Weitz (1998), os varejistas tentam minimizar o impacto da concorrência oferecendo muitas vezes produtos exclusivos ou que não possam ser facilmente copiados, mas uma vez que compram da indústria os produtos que vendem, os concorrentes freqüentemente podem comprar e vender os mesmos produtos. De acordo com os autores uma forma de conseguir uma vantagem em relação à concorrência é através do **gerenciamento de mercadorias**, ou seja na composição do sortimento de produtos da loja. O gerenciamento do mix de produtos exige conhecimento, sensibilidade, percepção, criatividade e habilidade (SUPERMERCADO MODERNO, 2005).

De acordo com Santos e Gimenez (1999: 83), as vantagens que o setor varejista têm obtido são decorrentes fundamentalmente de:

definição correta do *mix* de vendas; agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor, oferecendo mais por menos; informatização, que se torna cada vez mais importante na cadeia do varejo e no suporte à atividade de distribuição; emprego de novos sistemas, ferramentas e técnicas, como gestão de estoques, gerência por categoria, *Electronic Data Interchange* (EDI), *benchmarking* etc; e conceito de parceria e de aproveitamento de sinergias entre atividades dos diversos agentes na cadeia de valor: produtores, distribuidores, varejistas e clientes finais.

Com base nas oportunidades citadas por Levy e Weitz(1998), quadro 02, serão descritas, a seguir, as principais vantagens competitivas que os varejistas poderão alcançar caso aproveitem as oportunidades que o mercado lhes apresenta.

3.5.1 Precificação no Varejo

De todas as variáveis a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas.

Parente (2000: 48) evidencia que,

Diferentemente de outras decisões, como localização, apresentação, promoção, *mix* de produtos e atendimento, as políticas de preços dos varejistas podem ser alteradas em curtíssimo prazo, até mesmo de um dia para o outro. Devido à facilidade na implementação dessas alterações, muitos varejistas assumem uma postura fortemente competitiva, respondendo de forma vigorosa e enérgica às alterações de preço da concorrência.

Para Kotler (2000), os clientes darão preferência à empresa que proporcionar maior valor para eles. O mesmo autor introduz o conceito de valor entregue ao cliente, entendido por ele como a diferença entre o valor total percebido e o custo total. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto

ou serviço, expresso em termos monetários: o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que espera incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Nesse sentido, a satisfação deve ser avaliada a partir de uma equação representada pela diferença entre o resultado da experiência (desempenho do produto / serviço) e a expectativa do cliente em relação ao desempenho, o que pode ser traduzido pela equação: $Satisfação = Resultado - Expectativa$ (KOTLER, 2000).

É recomendável, portanto, que a empresa saiba determinar o grau de expectativa do cliente com relação aos atributos e respectivos benefícios decorrentes de seu produto, para delinear a oferta que provoque resultado superior quando o cliente usar o produto / serviço.

Quanto maior o resultado (desempenho), comparativamente à expectativa, maior a satisfação. Resta saber, ainda, qual o custo de proporcionar um resultado superior. Muitas vezes, o cliente tem um baixo nível de expectativa e, apesar disso, a empresa investe expressivo volume de recursos para conseguir um desempenho que torne muito alto o nível de satisfação daquele. É possível, em casos similares, investir menos e, ainda assim, conseguir um bom nível de satisfação, mas com um custo sensivelmente reduzido, e, conseqüentemente, com aumento do nível de lucratividade, salienta Toledo, Proença e Melo Jr (2003).

Parente(2000) atesta que, no varejo, o consumidor, ao avaliar os benefícios, considera aspectos tais como variedade, qualidade, apresentação, ambientação, e, na avaliação dos custos, ele leva em conta os preços e as ofertas apresentadas pela loja. Os clientes estão procurando um bom valor no que compram, ressaltam Levy e Weitz (2000).

Para algumas pessoas, um bom valor significa um preço baixo. Muitos consumidores manifestam-se muito mais sensíveis ao preço; outros estão dispostos a pagar

mais, contanto que acreditem que estão obtendo valor com seu dinheiro em termos de qualidade ou de serviço. Observa-se que os varejistas optam entre oferecer um alto nível de serviços e preços altos e focar no diferencial de preço baixo.

Independente da política adotada, é fundamental estabelecer preços de maneira coerente com o composto de marketing, ou seja, deve haver integração com as demais decisões que compõem o esforço de marketing da empresa . A propaganda varejista, por exemplo, está fortemente apoiada nas ofertas de preço, levando parte dos consumidores a só concretizarem uma compra quando o produto está em promoção de preço. Rajiv, Dutta e Dhar (2002), alertam que a falta de planejamento, ou o foco fortemente promocional, pode levar a gastos de comunicação desnecessários.

Em um contexto turbulento e altamente competitivo, com consumidores extremamente exigentes, evidencia-se a importância de uma abordagem estratégica e planejada do fator preço no varejo.

Kotler (2000) descreve as etapas geralmente seguidas por uma empresa para o estabelecimento de preços. O esquema apresentado na Figura 08, toma por base a proposta desse autor, com adaptações exclusivamente ao modelo do varejo.

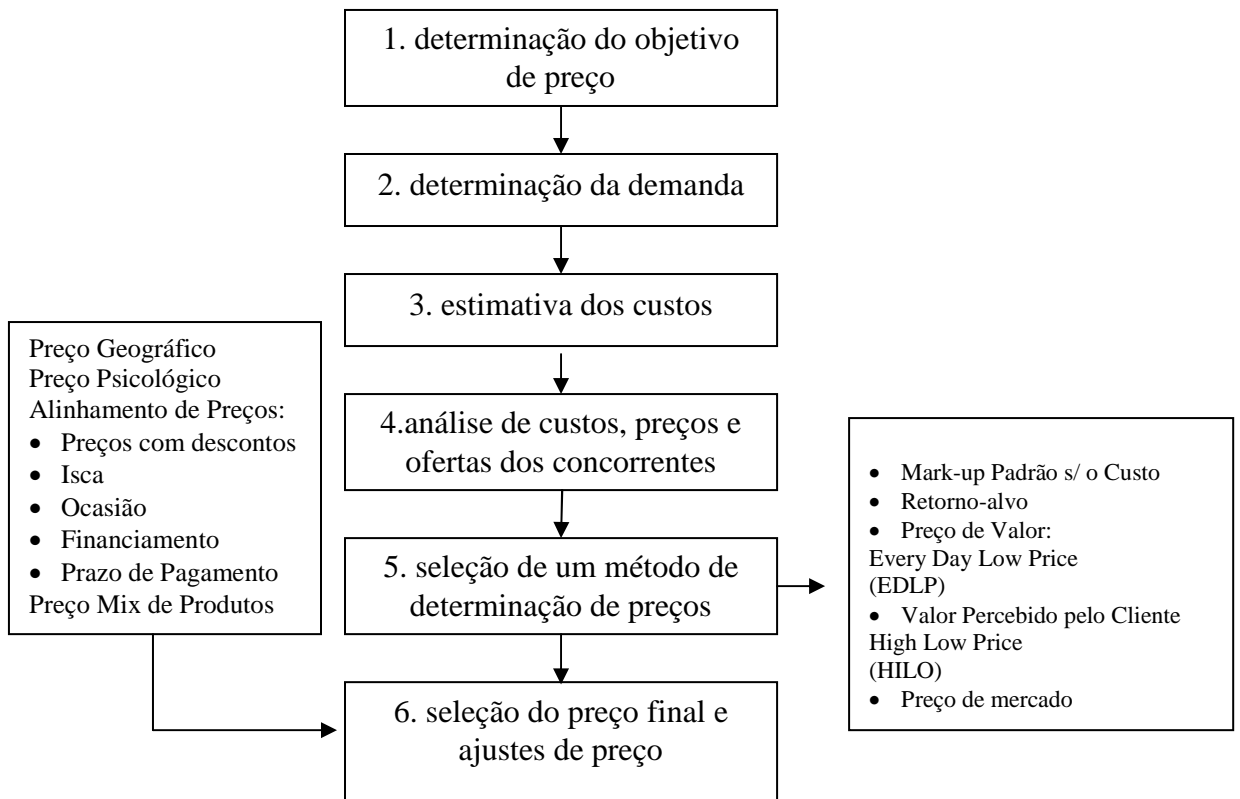


Figura 08 – Modelo de Estabelecimento de preços para o varejo
Fonte: Adaptado de Kotler (2000:478)

Para um melhor entendimento será feita uma breve descrição de cada uma das etapas da sistemática de estabelecimento de preços tendo por foco uma organização varejista baseado no modelo de Kotler (2000):

1. Determinação do objetivo de preço: a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta, em função do seu posicionamento de mercado. Com relação ao posicionamento, Parente (2000) observa que o varejista pode buscar como estratégias:

- **preços acima do mercado:** o varejista não concorre em preço, evitando que a marcação de seus preços esteja baseada na concorrência;

- **preços médios de mercado:** os varejistas buscam a diferenciação em outros componentes do composto estratégico como: localização, serviços ou linha de produtos;
 - **preços abaixo do mercado:** varejistas que têm no preço sua arma competitiva mais forte, geralmente associado a uma estrutura de baixos custos com avançada tecnologia e modernos métodos de gestão.
2. **Determinação da demanda:** cada preço levará a um nível de demanda, impactando diferentemente nos objetivos da empresa. Demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada.
 3. **Estimativa dos custos:** a demanda estabelece um teto no preço que uma empresa pode cobrar por seu produto, ou seja, a empresa cobrará um preço que cubra seu custo de colocação, distribuição e venda do produto, incluindo uma margem de lucro por seu esforço e risco.
 4. **Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes:** a empresa deve analisar os custos e preços ofertados pelos concorrentes, para a fixação do preço de seu produto.
 5. **Seleção de um método de determinação de preços:** considera-se os custos, a concorrência, a avaliação dos clientes e o preço máximo a ser cobrado. Os métodos mais utilizados no varejo são:

- a. **Mark-up padrão sobre o custo:** aplica-se um multiplicador no custo do produto ou do *mix*. Levy e Weitz (2000) argumentam que muitos varejistas adotam esse método por ser mais rápido, mecânico e relativamente simples de ser usado.
- b. **Retorno-alvo:** preço que proporcionaria atingir sua taxa-alvo de retorno, ROI (*return over investment*).
- c. **Preço de valor:** conforme Parente (2000) no varejo, o preço de valor consiste na política de fixar preços baixos todos os dias (*Everyday Low Price – EDLP*). Um varejista que siga essa prática cobra um preço baixo constantemente, todos os dias, sem descontos temporários nos preços. Esses preços constantes eliminam a incerteza de preços de uma semana para a outra. A política EDLP tem sido adotada pelos mais diversos setores, o grupo *Wal-Mart*, que praticamente definiu o termo. Excluindo-se poucos artigos em oferta a cada mês, o *Wal-Mart* promete preços baixos todos os dias. Os varejistas adotam o esquema EDLP por várias razões, a mais importante delas é que descontos e promoções constantes geram desconfiança no consumidor de que encontrará preços bons.
- d. **Valor percebido pelo cliente:** considera as percepções dos clientes e não os custos do vendedor como chave para determinar preço. Como analogia no varejo, tem-se a estratégia de preço alto-baixo (*High Low Price - HILO*), onde o varejista cobra preços mais altos, mas realiza promoções frequentes, nas quais os preços caem temporariamente abaixo do nível da política EDLP. As promoções criam entusiasmo e atraem compradores. Por esse motivo, a EDLP não constitui garantia de sucesso. Muitos varejistas utilizam uma combinação de estratégias de determinação de preços alto-baixos e de preços baixos todos os dias, com um aumento de propaganda e de promoções.(PARENTE,2000)

e. **Preço de mercado:** estabelecer preços com base nos concorrentes. Essa é uma prática comum entre varejistas, havendo algumas vezes entendimento entre os concorrentes para realização de “*shopping de preços*” em suas lojas.

6. Seleção do preço final: ajuste do preço em função da percepção de qualidade, por parte dos consumidores, e da influência de outros elementos do composto estratégico, levando em consideração questões como serviços prestados, localização etc.. As táticas mais frequentemente utilizadas pelos varejistas apresentadas na figura 08 estão descritas no quadro 3 . Essas táticas podem ser utilizadas conjuntamente (KOTLER, 2000).

TÁTICA	DESCRIÇÃO
Preço Geográfico	Atribuição de preços diferentes para determinada localidade
Preço psicológico	Uso de números ímpares para precificar o produto. Em vez de R\$ 30,00, o preço psicológico sugere o preço de R\$ 29,95.
Alinhamento de preços	O varejista determina, para mercadorias de certa categoria de produtos, diferentes níveis de preço (ex: R\$ 45, R\$ 55 e R\$ 75).
Preço promocional: Preço com descontos Isca Ocasião Financiamento a juros baixos Prazos de pagamento longos Composto de Produtos	Utiliza as seguintes técnicas: Para estimular compras em situações específicas. Redução do preço de marcas conhecidas, para estimular um movimento maior nas lojas. Preços especiais em certas épocas, para atrair mais clientes. Em vez de cortar preços, a empresa pode oferecer aos clientes financiamentos a juros baixos. Empréstimos a prazos mais longos, reduzindo parcelas mensais. Preços diferenciados de um produto em função do composto.

Quadro 3 -Táticas de precificação

Fonte: adaptado de Kotler (2000)

A tática de prazos de pagamento mais longos é comumente utilizada por varejistas que têm por público-alvo as classes menos abastadas já que, para elas, o importante é que as prestações ajustem-se aos seus orçamentos, e que possam adquirir o bem.

Quando um produto faz parte de um *mix*, a lógica de determinação de preços deve ser modificada. Nesse caso, a empresa busca um conjunto de preços que maximize o lucro total.

A determinação de preços é difícil porque os produtos possuem custo e demanda inter-relacionados, e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência. Isso abre espaço segundo Kotler(2000) para o surgimento de técnicas modernas de gestão, como o gerenciamento de categorias⁵, que consiste em definir o sortimento, os preços, as ofertas e promoções para atender os diferentes públicos de consumidores e obter uma coerência no modo de apresentação dos produtos no ponto de venda por afinidade de consumo, o que facilita e gera aumento de vendas (GAZETA MERCANTIL,2002).

Pode-se citar como exemplo a categoria de cuidados com a pele, que contempla todos os produtos que compõem as rotinas de limpeza, tonificação, hidratação e cuidados especiais com a pele. Essa categoria é dividida em dois segmentos: o segmento face, que engloba produtos com maior tecnologia e o segmento corpo, que é um segmento mais básico com produtos mais populares. Com o objetivo de facilitar a decisão de compra, gerar experimentação de todos os segmentos e alavancar as vendas da categoria, elabora-se um roteiro para melhor exposição da referida categoria com as demais do grupo de cosméticos e perfumarias, visando criar uma identidade única. Como o segmento face é o que menos vende por ter produtos diferenciados e menos populares, deve-se posicioná-lo no local mais visível nos módulos ou gôndulas, estimulando a compra desses itens e aumentando a penetração do segmento(SUPERHIPER,2005).

⁵ Entende-se por gerenciamento de categorias, a administração das categorias de produtos escolhidos pela loja, administrando além da marca, os tamanhos, cores e sabores que a loja deverá ter em seu ponto de venda, baseados em pesquisas realizadas junto aos consumidores (SUPERHIPER, 2005).

3.5.2 Estratégia de localização

O primeiro grande desafio do empresário, para estabelecer uma loja de supermercado, é a decisão pelo local em que pretende instalar o novo empreendimento. Kotler (2000) observa que, para os varejistas, as três chaves para o sucesso são “localização, localização e localização”.

O processo de seleção de novos pontos deve passar pelo estudo feito por empresas especializadas em pesquisa de localização, que formalizam diagnósticos e prognósticos técnicos de viabilidade mercadológica. No entanto, antes mesmo de solicitar estudos técnicos, muitos empresários costumam fazer avaliações preliminares sobre a atratividade de cada novo ponto baseadas nas suas próprias experiências, estimando a capacidade de cada alternativa em atrair clientes e realizar vendas (SUPERMIX, 2000).

A determinação do local de instalação de um supermercado vai depender de vários fatores, que, conforme Parente (2000:24-27), são os seguintes:

- 1) o potencial da demanda, com a identificação da população e renda da área de influência, bem como a densidade da demanda;
- 2) o tráfego de pedestres, pela quantidade e perfil das pessoas que transitam pelo local;
- 3) o acesso e o fluxo de veículos, baseado na quantidade e tipos de veículos, assim como a lentidão do trânsito e a facilidade de acesso ao ponto;
- 4) a facilidade de estacionamento e número suficiente de vagas para clientes;
- 5) os concorrentes, medidos pela quantidade e capacidade competitiva;
- 6) as características e vocação da região para lojas mais sofisticadas ou populares;
- 7) a compatibilidade com outros varejistas, pela análise da composição do varejo existente próximo do ponto escolhido;
- 8) a localização específica, assim como: a visibilidade da loja, a posição do ponto, o tamanho e formato (um hipermercado, por exemplo, com 10 mil metros quadrados de área de venda exigirá um terreno de mais de 30 mil metros quadrados, enquanto um supermercado de vizinhança necessita de uma área 20 vezes menor e as condições e formato do prédio existente.

No varejo um bom ponto representa garantia de vendas rápidas, portanto a estratégia de localização merece um tratamento cuidadoso no momento da abertura de um novo ponto de venda.

3.5.3 Marca Própria

Esse tipo de estratégia é muito utilizada pelo setor supermercadista. A marca própria surgiu pela necessidade de se ter um produto com qualidade e preço competitivo.

A história do nascimento da marca própria começou com algumas redes comercializando produtos sem marca, mais baratos, que eram vendidas em embalagens pequenas. Começaram depois a colocar a marca da rede nas embalagens, como aval de qualidade. O cliente entre uma opção sem marca, que encontrava em qualquer local e outra com a marca da rede em que ele fazia sua compra, prefere a segunda opção por achar mais confiável (PREDEBON e ZOGBI, 2005).

A marca própria revela um princípio: ela adapta-se bem à mercadoria barata e viabiliza-se mais quando a marca da loja goza de prestígio, ou é bastante conhecida. (PREDEBON; ZOGBI, 2005).

A ACNielsen (SUPERHIPER, 2002: 7), conceitua marca própria como “um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização”. No comércio de varejo tradicional, a

marca privada é, geralmente, usada como referência aos tipos de produtos que os fornecedores entregam ao setor de varejo, os quais trazem o nome do respectivo varejista (KNAPP, 2002).

As redes supermercadistas, ao lançar um produto de marca própria, desejam atingir alguns objetivos estratégicos, como: aumento da lealdade à loja, uma vez que o consumidor fiel à determinada marca própria só poderá encontrá-la em lojas da rede; (b) criação de diferencial em relação à concorrência por meio de oferecimento de mais alternativas aos consumidores; (c) melhoria do nível de independência em relação aos fornecedores das marcas nacionais, pois, além de melhorar o poder de barganha com os fornecedores, as marcas próprias garantem o abastecimento das lojas em caso de interrupção de fornecimento por parte dos fabricantes de marcas nacionais; e (d) aumento da rentabilidade, já que um produto de marca própria pode ser adquirido a custo menor do que uma marca nacional (OLIVER, 2001).

Embora os produtos com rótulos privados possam ajudar os varejistas a aumentar a sua margem, e, possivelmente, suas vendas, eles precisam desenvolver uma estratégia de *mix* de mercadoria para todas as marcas que queiram oferecer. Na medida em que os varejistas se utilizam desta estratégia, estarão no encalço da melhor combinação possível de vários tipos de marcas para maximizar a fidelidade do consumidor, assim como o lucro e o sucesso da operação (KNAPP, 2002).

Conforme o mesmo autor, desenvolver ou gerenciar um programa de marca privada com sucesso é uma tarefa complexa que requer a aplicação do processo de reflexão sobre a marca, a compreensão de como o consumidor percebe as marcas concorrentes do segmento, e, em seguida, a execução bem-sucedida da estratégia adequada. A ABRAS (2002) recomenda a análise da categoria, na qual deve ser observado o volume de vendas de cada produto e também a rentabilidade, a fim de que o projeto torne-se viável. Além destes

aspectos, é fundamental analisar qualitativamente o projeto, como os fenômenos de consumo de cada categoria de produto.

Apesar das aparentes dificuldades, a estratégia de marcas próprias parece valer a pena para o varejista. Dhar, Huch e Kumer (2001) analisaram as práticas dos varejistas com melhor desempenho em certas categorias e descobriram que um forte programa de marcas próprias estava entre as quatro atividades citadas como aquelas capazes de melhorar o desempenho (as demais eram: diversidade de produtos, preços baixos e propaganda para aumentar tráfego e compras na loja).

3.5.4 Ambiente de loja

O supermercado como outros tipos de lojas, procura oferecer um ambiente que traduza comodidade, funcionalidade e conforto. O *layout*, as cores, os equipamentos e a iluminação normalmente se apresentam de forma coerente com o perfil do público-alvo. A ambientação da loja procura seguir as determinantes de bom gosto, de higiene, de segurança e de limpeza (Gôndola, n. 75, 2000:54). Uma imagem positiva é o resultado dos atributos oferecidos, que deverão ser percebidos visual e mentalmente pelo cliente. Ambientes sempre limpos, bem organizados e gôndolas bem abastecidas, são aspectos observados e considerados pelo consumidor na hora das compras.

Assim sendo, tudo começa pela fachada, que tem a função de gerar um reconhecimento automático. Os supermercadistas mais profissionais têm procurado, também, cuidar da programação visual interna, criando padrões de equilíbrio na disposição de

merchandising, cartazes e painéis. Na opinião de Parente (2000), os consumidores estão preferindo as lojas que proporcionem um processo de compra mais conveniente e prazeroso.

Reforçando a necessidade de conceituar o ambiente como elemento estratégico de reconhecido impacto, Borges Jr. (1996: 246) defende que “a atmosfera de toda a loja, resultante de elementos como luminosidade, odores, entre outros, também exerce papel importante na formação do comportamento do indivíduo”, ela tem o poder de proporcionar as melhores condições sob as quais se darão as decisões de compra, além de influenciar o comportamento do consumidor dentro do ponto-de-venda. Para o autor “o ambiente de loja deve ser entendido como um elemento que comunica com o propósito específico: maximizar o potencial de vendas da loja”.

A criação de um ambiente propício para as compras constitui-se numa das principais tarefas e desafios do supermercadista. Entre outros aspectos determinantes, para se chegar ao modelo ideal, muitos supermercados têm procurado desenvolver os seus recursos humanos, dotando-os de maior capacidade operacional e de atendimento.

A qualidade das pessoas que atuam no ponto-de-venda é capaz de fazer a diferença e a vantagem competitiva, pois os funcionários estimulados pelo ambiente estão sempre prontos para se comunicar e se relacionar com os clientes, facilitando e incentivando suas decisões.

Na ambientação do supermercado, cada loja procura definir sua identidade através do projeto arquitetônico, da programação visual e da iluminação. Enfim, tudo isso depende de um estudo bem detalhado para que se aproveite bem o tempo de visita do consumidor, que deve ser ampliado ao máximo, estimulando novas escolhas e as decisões de compra.

Hoje a preocupação com o *layout* começa com a necessidade de facilitar a vida do cliente na loja. Para isso, segundo Carrijo (2000:06), antes de se decidir por um *layout* deve-se realizar uma pesquisa, conhecer muito bem a região e sua clientela, além de definir o mix de produtos que será exposto. Assim, o *layout* será capaz de direcionar o cliente e facilitar a operação da loja, permitindo reposições eficientes.

Ampliando a idéia de que o supermercado deve ser um ambiente receptivo e amigável, defende-se que “a loja tem de se converter num ponto de encontro, num centro de convívio social” (SUPERVAREJO, 2000:48).

3.5.5 Gerenciamento do Mix de Produtos e Serviços

Gerenciar o mix consiste na composição do sortimento de produtos da loja. O gerenciamento do mix de produtos exige conhecimento, sensibilidade, percepção, criatividade e habilidade. O varejista, com o intuito de atingir o seu objetivo, deve saber que a melhor estratégia é a do contato estreito com o fornecedor, tendo como suporte informações e tecnologia, além de um gestor de negócios que conheça muito bem as categorias de produtos, tanto nos seus aspectos técnicos quanto nos de mercado (SUPERMERCADO MODERNO, 2005).

Contudo, não basta ao supermercadista uma gestão eficiente desse mix, pois, pela dinâmica do auto-serviço, a alta competitividade do setor e o nível de exigência cada vez mais acentuado dos consumidores, estão empurrando esse sistema de negócio para a adoção de um mix de serviços com a mesma, ou até melhor qualidade que os produtos (GARCIA,1994).

Ainda conforme o mesmo autor, se esses serviços forem bem dimensionados, são capazes de fazer com que os clientes saiam da loja quase que agradecendo por tê-la escolhido para fazer suas compras, tendo como lembrança a forma da receptividade, da cortesia, do respeito e da dedicação dos funcionários.

De acordo com Lima e Lepsch (1994) manter o mix atualizado permanentemente é tarefa complexa e diz respeito ao interesse mais essencial do varejo, portanto sem o gerenciamento muito consciente e atento ao mix um dos pontos vitais do negócio fica descoberto.

3.5.6 Estratégia de comunicação e promoções

Os empresários supermercadistas estão sempre em busca de ferramentas de comunicação que agreguem valor ao negócio (BORGES,2001).

Para Santos (2000:76), “Antes de decidir entre a Internet ou a TV, o varejista precisa ficar atento aos fluxos de informações existentes no seu próprio ponto-de-venda”, ou seja, justamente no turbilhão de informações, gerado no ambiente de loja, é que podem estar as respostas que levarão o marketing adequado ao negócio. Aí, então, se percebe a importância da pesquisa para a comunicação e as promoções.

No entanto, não se conhece uma fórmula para estratégia de composto de comunicação e promoção que possa servir e dar resultados eficazes para qualquer tipo de negócio, mesmo no setor supermercadista.

A tarefa de determinar ações promocionais se baseia, muitas vezes, em informações que podem ser obtidas no próprio supermercado. Basta dizer que com a adoção de vários recursos tecnológicos nessas empresas, o levantamento das informações ficou mais fácil e mais acessível. É perfeitamente possível fazer a medição constante do giro de mercadorias, do número de pessoas que entram em loja e passam pelos caixas, da frequência e sentido da circulação na área de venda. São dados que auxiliam um melhor aproveitamento do *layout* e prateleiras, além da avaliação mais completa e necessária dos resultados de promoções, degustações, *merchandising*. Isso porque, na medida em que a concorrência se aperfeiçoa e a loja se transforma em uma importante mídia para os produtos, mais se evidencia a necessidade de planejar ações de ponto-de-venda verdadeiramente eficazes (BORGES, 2001).

As premiações para os clientes constituem uma forma de promoção, são ações vantajosas tanto para o lojista como para o cliente. Pois além de promover a loja, incentivando que o cliente frequente-a, mostra seu reconhecimento por ele frequentá-la (ROSA, 2004).

3.5.7 Pessoalização dos serviços

Os supermercadistas, que buscam uma vantagem competitiva no mercado em que atuam, precisam identificar o perfil dos clientes, suas expectativas, seu grau de satisfação e insatisfação e as possibilidades de melhoria. O desafio é definir as estratégias para alcançar esse nível de competitividade (PARENTE, 2000).

A desejada fidelização de clientes fica, ainda, um pouco distante do alcance da maioria desses empreendedores, tanto pelo desconhecimento de ferramentas e métodos, como

pela inabilidade de ajuste do foco gerencial. O lucro possui para eles uma dimensão que foge aos conceitos e abordagens do marketing mais moderno, ou seja, defendem o volume de vendas como único pré-requisito para se chegar aos resultados. Muitos supermercadistas não conseguem absorver a idéia de que fidelizar é converter um cliente eventual em um cliente freqüente, através de ações contínuas, que vão desde o conhecimento do cliente, da atualização constante dos dados até programas de recompensas aos fidelizados, sem confundir, é claro, com ferramentas puramente promocionais, pois essas são abrangentes e de prazo determinado afirma Bogman, (2000).

Algumas dessas redes de supermercados já contam com profissionais preparados para bem atender o cliente. Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) (SUPERHIPER, 2005) a preocupação do supermercadista está em treinar e qualificar o funcionário para bem atender o cliente, são estratégias internas necessárias para a continuidade do negócio, pois o tratamento individualizado torna-se cada vez mais sendo exigido por parte do cliente.

3.5.8 Estratégia de vizinhança

A dificuldade de sobrevivência, num mercado altamente competitivo, tem forçado as grandes redes supermercadistas a reconhecer que o crescimento da participação dos supermercados vizinhos no faturamento global do setor não pode ser ignorado. Isso está sendo motivo de preocupação para os gigantes que apostaram, por muitos anos, seus investimentos no formato hiper. Hoje, é bastante perceptível que o foco está mudando e os hipermercadistas estão atacando e querendo dominar todas as fatias do mercado.(BORGES,2001)

Por seu formato compacto, as grandes redes supermercadistas estão optando pela abertura de lojas de vizinhança. São lojas com dimensões de 250m² a 700m², localizadas em bairros preferencialmente residenciais e com um sortimento (mix) de produtos e serviços voltados a reposição.

Uma pesquisa realizada pela ACNielsen em 2005, com consumidores, 49% dos entrevistados disseram gastar metade ou mais do seu orçamento com reposições mensais em supermercados próximos às suas residências. As razões declaradas pelos consumidores na pesquisa para comprar no mesmo supermercado são as seguintes: 60% responderam que o motivo é a proximidade, seguida pelo preço do produto. (SUPERHIPER, 2005)

Este tipo de estratégia é tão promissora que as atenções do mercado estão voltadas para esse formato de negócio, que não para de crescer, principalmente nas capitais, onde os espaços e os pontos comerciais disponíveis são cada vez menores (PEGN, 2000).

No centro de uma capital um imóvel que esteja adequado para a instalação de loja de grande porte é uma tarefa quase impossível. Por isso, a opção de um supermercado compacto acaba sendo a mais viável. Sem contar que os imóveis que podem ser adaptados são normalmente construções antigas e não tem espaço para estacionamento. Nessa questão as lojas de vizinhança não têm muito com o que se preocupar, pois não dependem de áreas extensas para ofertas de vagas (BORGES, 2001).

Na decisão pelo local de instalação de uma loja de vizinhança, os supermercadistas consideram como fator decisivo a sua visibilidade física. Ela reforça a presença da loja na região, estimulando os clientes para visitá-la. Essa visibilidade reflete o grau de facilidade e a intensidade com que a loja é percebida pelas pessoas motorizadas ou pelos pedestres. Pode-se destacar, por exemplo, as lojas localizadas em esquinas, que são bem mais atrativas e melhor

trabalhadas nos aspectos visuais e nas possibilidades de estacionamento. Sem contar o maior volume de tráfego. Daí o motivo da preferência dos empresários por esse tipo de localização.(PARENTE, 2000).

3.5.9 Parceria com fornecedores

A política de negociação de preços e prazos de pagamento é o atributo mais valorizado no relacionamento dos supermercadistas com seus fornecedores, afirma Lukianocenko (2005).

Um dos pontos muito valorizados pelos empresários do setor são os serviços prestados pelo fornecedor no que diz respeito a suporte para lançamentos e promoções de produtos.

Predebon e Zogbi (2005) afirmam que firmar parcerias estratégicas com os fornecedores trará resultados positivos para o lojista, pelo fato de ser uma ação tática que tem baixo custo e gera sempre bons retornos de vendas.

Esse tipo de parceria entre os supermercados e os fornecedores, proporcionam preços cada vez mais competitivos, permitem muitas vezes a loja sair na frente com os lançamentos de produtos e na execução de ações promocionais.(SUPERHIPER,2005:20)

O coordenador de desenvolvimento comercial da Coop, Celso Furtado, afirma que a parceria permite à rede além de praticar melhores preços, desfrutar de encartes nas lojas

patrocinados pelos fornecedores e até mesmo demonstração dos produtos para os clientes. (SUPERHIPER, 2005)

3.5.10 Meios de pagamentos

Os meios de pagamentos tornaram-se uma estratégia eficaz de fidelização. A preocupação do supermercadista sobre que forma seu cliente deseja efetuar o pagamento, passou a ser um dos focos principais quando o assunto é a concorrência.

O estabelecimento deve estar apto a atender as necessidades do cliente inclusive sobre a forma de pagamento, seja ela em dinheiro, cheque à vista ou pré-datado, cartão de crédito, de débito, ticket, etc, pois trata-se de uma questão de sobrevivência.

Vale ressaltar que alguns meios de pagamento além de facilitar o tempo de permanência do cliente na loja ou mesmo seu retorno, constitui-se em uma garantia para o lojista, livrando-o do ônus da inadimplência.(SUPERHIPER, 2005).

Para gerir com mais flexibilidade a questão dos pagamentos muitas lojas oferecem a seus clientes um diferencial: a duplicata, que pode ser paga na loja no prazo de 30 dias, com uma taxa de juros determinada pelo lojista. Esse tipo de atitude ajuda a fidelizar o cliente, uma vez que o próprio supermercadista o está financiando.

Neste capítulo foram apresentadas com base na literatura que trata sobre o assunto, uma variedade de estratégias comuns (gerais) ou específicas (voltadas para o varejo), que

visam nortear o supermercadista no desenvolvimento de suas estratégias, quando o objetivo a alcançar for à diferenciação ou mesmo a manutenção de fatias de mercado.

A descrição das estratégias utilizadas pelo setor varejista, no decorrer deste capítulo, tornou possível a análise dos resultados obtidos na pesquisa empírica realizada, uma vez que possibilitou confrontar a teoria com a prática.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O trabalho é fundamentalmente um estudo de caráter descritivo, pois se procurou, por meio de levantamento de dados primários, identificar uma situação específica vivenciada pelos gestores do setor supermercadista, buscando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos supermercados entrevistados.

A pesquisa descritiva, efetuada com os objetivos principais de (a) conhecer a macro-estrutura organizacional das redes de varejo do setor supermercadista, (b) identificar as estratégias utilizadas pelo setor e (c) averiguar suas atitudes diante da concorrência.

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi desenvolvido na cidade de Teresina, estado do Piauí, analisando a atividade supermercadista e identificando as estratégias competitivas por elas adotadas conforme comentado anteriormente na introdução. Tendo a técnica amostral aplicada levado em consideração um segmento entrevistado: os gerentes de supermercados das unidades locais (UL) das redes supermercadistas. A pesquisa com os gerentes dos supermercados contou com a técnica **Não-Probabilística**, que de acordo com Marconi e Lakatos.(2002) reside em não fazer uso de formas aleatórias de seleção de amostras, o que impede a aplicação de certas fórmulas estatísticas. A amostragem não-probabilística é dita amostragem subjetiva ou por julgamento. Martins (2000) explica que este tipo de amostragem ocorre quando há uma escolha deliberada dos elementos da amostra. Portanto os resultados encontrados não poderão

ser generalizados, uma vez que as amostras não probabilísticas não garantem a representatividade da população.

Assim, selecionou-se as redes supermercadistas que atendessem aos objetivos do projeto, ou seja, aos requisitos propostos para fazerem parte da pesquisa como: possuir mais de 04 caixas de pagamentos, área de vendas igual ou maior à 250m² e igual ou menor a 4.500m² e localização próxima à concorrência (mesma zona). Os supermercados participantes da pesquisa estão localizados nas zonas leste e centro.

As empresas selecionadas para participarem da pesquisa, foram: Grupo Pão-de-Açúcar, Wal-Mart Brasil (Bompreço) e Grupo Carvalho e Fernandes.

Desse total foram identificadas 12 lojas que atendiam aos critérios da pesquisa. Essa amostra foi definida considerando-se as quatro zonas que dividem a cidade de Teresina: Norte, Sul, Leste e Centro. Os gerentes de supermercados entrevistados faziam parte das zonas centro e leste, uma vez que um dos critérios adotados foi à proximidade com a concorrência.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi à entrevista, que é a técnica de obtenção de informações em que o pesquisador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada (BEUREN, 2004).

Utilizou-se a entrevista estruturada, que de acordo com Beuren (2004:132), “segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas”. Essa técnica, ou seja, a escolha por esse tipo de entrevista(estruturada) se deu por permitir que os entrevistados respondam as mesmas perguntas, sempre na mesma ordem, podendo os dados coletados sofrer tratamento estatístico.

O roteiro de entrevista realizada com os gerentes de supermercados (Apêndice A) constou de 27 perguntas entre fechadas e abertas, sendo que as perguntas abertas tiveram o intuito de coletar a opinião dos respondentes, permitindo-os usar sua própria linguagem, sobre o assunto pesquisado.

Portanto o roteiro de entrevista tratou de temas necessários ao conhecimento da rede supermercadista e o nível de autonomia das unidades locais (UL), ficando assim estruturado:

a) Caracterização do supermercado, com 08 perguntas relacionadas ao tamanho da loja, número de funcionários, número de *check-outs* (caixas de pagamentos), número de pontos de venda, a macro-estrutura organizacional da empresa, sobre a integração das áreas da empresa, tendo como objetivo classificá-los quanto ao formato e estrutura.

b) Gestão estratégica da empresa, com 08 perguntas sobre, a missão da empresa, tomada de decisão, procedimentos internos, margem de contribuição, conhecimento dos objetivos e metas, pontos fortes e fracos da empresa. Estes questionamentos são relevantes para verificar o nível de informação disponíveis os gerentes das UL

c) Estratégia e Concorrência, esta seção é a que trata com maior profundidade sobre a temática do trabalho e é composta por 11 perguntas que tratam sobre, a concorrência no setor, participação no mercado, maiores concorrentes, comportamento e atitude da concorrência, principais dificuldades em relação à concorrência, quais estratégias utilizadas e as que causaram maior impacto frente à concorrência. As respostas a essas perguntas foram imprescindíveis para o alcance dos resultados da pesquisa.

4.2 Perfil das Empresas

4.2.1 Carvalho e Fernandes

O grupo Carvalho e Fernandes (Comercial Carvalho) foi fundado em 23 de setembro de 1986, na cidade de Teresina. O grupo atualmente conta com 53 pontos de vendas, entre atacado e varejo. Das 28 lojas existentes em Teresina, foram entrevistadas 08 (oito) lojas, por atenderem aos requisitos da pesquisa, citados na introdução do trabalho. As lojas entrevistadas foram: Frei Serafim (zona centro), João XXIII, Balão do São Cristovão, São João, Kennedy, Piçarreira, Riverside Walk e HiperCarvalho (zona leste) por ser a matriz da empresa.(Anexo A).

O grupo Carvalho tem como missão, de acordo com seus proprietários, satisfazer as necessidades e desejos da sociedade, oferecendo variedade de produtos a preços justos.

Seus valores são:

- prestar o melhor serviço à sociedade, bom atendimento e menores preços;
- oferecer condições de trabalho para que todas as pessoas desempenhem, da melhor forma possível, suas funções;
- estimular o bom relacionamento interno e externo entre proprietários, colaboradores, fornecedores e clientes, preservando a ética e seriedade dos negócios.

O grupo está hoje entre as 20 maiores empresas supermercadistas do Brasil, desenvolvendo programas e ações voltados à valorização dos colaboradores e da sociedade.

4.2.2 Companhia Brasileira de Distribuição – CBD

Fundada em 1948 na cidade de São Paulo como doceria Pão-de-Açúcar, a CBD é considerada a maior empresa de varejo do Brasil. Em 2005 a CBD operava 555 lojas em 13 estados brasileiros, atua com supermercados: Pão-de-Açúcar, CompreBem e Sendas, hipermercados: Extra, e eletrônicos/eletrodomésticos: Extra-Eleto.

Os supermercados possuem formatos diferentes, o Pão-de-Açúcar, é considerado supermercado de vizinhança, com foco nos consumidores das classes A e B, prima pela variedade e qualidade em produtos e serviços personalizados. Até 30 de setembro de 2005 possuía 185 lojas, 245.591 m² de área de vendas, 2.108 *check-outs* e 14.752 funcionários. O CompreBem e o Sendas são supermercados voltados à mulher batalhadora, que procura a melhor feira e açougue do bairro, além de preços baixos e facilidades de pagamentos.

A CBD possui três pilares básicos: nossa gente, domínio da tecnologia e sólida estrutura de capital, que sustentam sua razão de ser, o cliente.

O grupo tem como missão garantir a melhor experiência de compra para os clientes, em cada uma das lojas, com o objetivo de encantá-lo para que fique satisfeito e volte sempre.

Em Teresina a CBD possui 03(três) supermercados Pão-de-Açúcar: lojas centro, Jóquei Clube e São Cristóvão. Os gestores das 03 lojas foram entrevistados. (Anexo B)

4.2.3 Wal-Mart Brasil

De acordo com os dados contidos no site do BomPreço a Wal-Mart Brasil opera 295 unidades em 17 estados brasileiros, entre atacado e varejo. O grupo conta com 02 supermercados Wal-Mart todo dia, 116 supermercados Bompreço, 28 Hiper Bompreço, 08 mini Bompreço.

A filosofia do Bompreço é oferecer condições favoráveis à promoção profissional de seus funcionários, motivando-os a manter um padrão de eficiência e produtividade. Tem como missão ser o melhor supermercado do país em distribuição de consumo e de serviços.

Em Teresina a Wal-Mart opera: um supermercado Bompreço, localizado na Av. Frei Serafim, no centro da capital e um Hiper Bompreço, no Teresina Shopping, zona leste de Teresina. Das 02 lojas existentes apenas uma participou da pesquisa, por atender aos requisitos propostos, ou seja, possuir área de vendas menor que 4.500m².

4.3 Caracterização dos Supermercados – Formato e Estrutura

Todos os supermercados pesquisados fazem parte de uma rede de lojas como apresentado no item 4.1, perfil das empresas. Conforme classificação de Berman e Evans (1998) os supermercados pesquisados quanto à propriedade são considerados redes ou cadeias, portanto como características possuem mais de uma loja.

De acordo com a classificação das lojas de auto-serviços (Quadro 01) definida pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), quanto ao formato de loja, definida pelo tamanho da área de vendas, das 12 lojas, 08 estão entre 250 e 700m², portanto são considerados supermercados compactos, ofertando em média 4.000 itens de produtos, 02 lojas possuem área de vendas entre 700 e 2.500m², consideradas portanto supermercados convencionais, ofertando uma média de 9.000 itens, possuindo as cinco seções tradicionais, que são: mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios e ainda itens não alimentícios. Outras 02 lojas possuem áreas entre 2.500 e 4.500m², sendo classificadas como superlojas, ofertando em torno de 20.000 itens aos seus clientes, com linha completa de produtos alimentícios e seção de bazar, sendo que esta seção poderá ser responsável por até 10% das vendas da loja (Tabela 06).

TABELA 06
CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES LOCAIS
SUPERMERCADISTAS ENTREVISTADAS

Supermercados	Área de vendas m ²	Número de funcionários	Número de check-outs	Número de lojas
Pão de Açúcar Frei Serafim	625	65	10	3
Pão-de-Açúcar João XXIII	610	66	10	3
Pão-de-Açúcar Jóquei Clube	630	62	10	3
Bom Preço Frei Serafim	680	78	14	2
Carvalho Frei Serafim	720	82	13	28
Carvalho João XXIII	1.200	160	11	28
Carvalho Balão do São Cristóvão	340	42	05	28
Carvalho São João	360	26	05	28
Carvalho Kennedy	420	94	12	28
Carvalho Piçarreira	350	45	07	28
Carvalho Riverside Walk	4.000	224	23	28
HipeCarvalho	4.490	185	22	28

Fonte: Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

Quanto ao número de funcionários 05 empresas possuem de 50 a 100 funcionários, 03 possuem até 50 funcionários, 02 empresas possuem entre 100 a 200 funcionários e outras 02 de 200 a 300 funcionários. No que diz respeito ao número de *checkouts* de acordo com o critério estabelecido na metodologia da pesquisa todas possuem de 04 a mais de 16 caixas de atendimento.

Quanto à estrutura organizacional, constatou-se que são definidas conforme preceitua Davidson e Doody (1996). Adotam a abordagem mista que consiste em agrupar as tarefas por função e também por produto, sendo a mais utilizada nas grandes redes de varejo, pois engloba tanto a abordagem territorial, usada quando a empresa possui lojas territorialmente dispersas e por produto, quando comercializa categorias de produtos bem distintas. O grupo Pão-de-Açúcar é estruturado da maneira que segue: Diretor – Supervisor

Regional- Gerente de Loja – Líder de Seção – Auxiliares(Frente de loja); o Supermercado BomPreço apresenta a seguinte estrutura organizacional: Diretor – Supervisor- Gerente Geral - Gerente de Seção – Auxiliares; o Grupo Carvalho apresenta a seguinte estrutura: Supervisor - Gerente de Loja – Encarregados de Seção – Auxiliares(frente de loja, caixas)

Todos os supermercados pesquisados dividem-se em seções, que segundo Chaves (2002) é a divisão mais utilizada. Com esse tipo de divisão fica mais fácil ou torna-se mais ágil identificar e atender as necessidades do consumidor.(Anexo D)

Todas as lojas trabalham tanto com pontos próprios quanto alugados. No que tange a informatização dos setores, todos os supermercados participantes da pesquisa estão informatizados, existindo integração entre os diversos setores da empresa. Constatou-se que o supermercadista nos últimos anos tem primado pela implantação de programas de gerenciamento, principalmente no que diz respeito ao estoque e distribuição. O objetivo é garantir uma total eficiência entre as atividades de suprimento, produção, distribuição e pós-venda, que pode ser alcançado através da adoção de sistemas integrados de gestão, conforme discutido no referencial teórico, quando mencionou-se Levy e Weitz (1998), que apontam que vantagens competitivas podem ser obtidas por meio do suporte da tecnologia e sistemas de informação.

4.4 Gestão Estratégica

No tópico que trata de gestão estratégica, quando questionados sobre se a empresa possui uma missão estabelecida, todos os gerentes entrevistados responderam que sim. Isso

demonstra que o supermercadista está bastante focado em suas ações internas quanto externas, informando seus colaboradores sobre a situação atual da empresa e aonde ela quer chegar. Tal atitude faz-se necessária, pois a missão das diversas áreas de uma empresa consiste em dar suporte à gestão dos negócios da mesma, direcionando as pessoas envolvidas no processo ao atingimento dos objetivos da entidade com eficiência e eficácia.(CATELLI, 2002)

Quanto ao objetivo principal da empresa, a maioria respondeu que objetivam atrair os clientes, vender produtos e prestar serviços com qualidade, maximizar o lucro, atingir as metas estipuladas nos planos, liderar o mercado.e expandir os negócios.

Quanto à tomada de decisão todas as empresas delegam aos gerentes de loja responsabilidades e certa autonomia para tomadas de decisão relativas à precificação, promoções e *layout* dos produtos. Verificou-se que as lojas que fazem parte de redes nacionais possuem menos autonomia, uma vez que em algumas delas as decisões como preços, prazos de pagamentos, compras, logística e distribuição estão centralizados na área comercial da empresa que fica na matriz ou nas diretorias regionais.

Os procedimentos internos em todas as redes supermercadistas pesquisadas estão documentados e existe um controle efetivo quanto ao cumprimento dos mesmos. Algumas redes possuem também códigos de conduta, ou seja como cada colaborador deve se comportar dada uma situação específica, evitando que comportamentos inadequados possam vir a interferir na imagem da empresa. De acordo com Coronado (2001) a imagem da empresa consiste em um fator chave de sucesso de natureza qualitativa, tão relevante quanto os fatores quantitativos para manter-se em um mercado altamente competitivo.

Visando obter um maior conhecimento sobre a gestão supermercadista buscou-se saber se os gerentes tem conhecimento da margem de contribuição e ponto de equilíbrio (PE)

de cada produto ou serviço oferecido pela loja. Tal conhecimento torna-se importante no momento de se estabelecer estratégias competitivas, uma vez que por meio dele passa-se a conhecer qual produto ou serviço contribui mais para a absorção dos custos fixos da empresa e quanto se deve vender de cada produto/serviço para que a empresa não incorra em prejuízo. Os dados obtidos acerca deste questionamento são representados no gráfico abaixo:

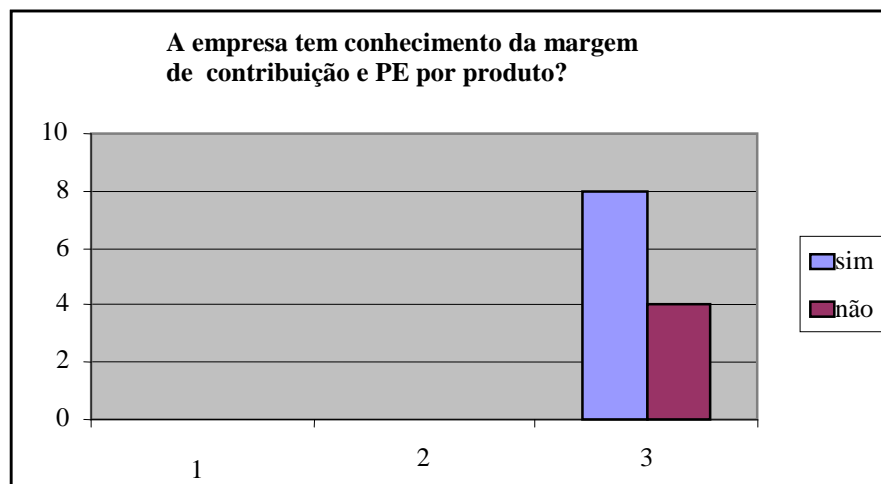


Gráfico 03 Conhecimento da Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio Por Produto
 Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

Verificou-se que 08 gerentes de loja conhecem a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio de cada produto que comercializam, conhecendo portanto os produtos que devem ter suas vendas elevadas por possuírem uma margem mais vantajosa e o quanto tem que vender de cada categoria de produtos uma vez que essa informação está estritamente ligada às metas de vendas que devem atingir. O desconhecimento deste tipo de informação pode levar a empresa a tornar-se menos competitiva, uma vez que poderá traçar estratégias baseadas em metas impossíveis de serem atingidas.

Ainda a respeito da gestão estratégica, o conhecimento das metas alcançadas em determinado período acontecem em 09 lojas através de reuniões e relatórios e em 03 lojas através de relatórios, nenhuma loja acontece somente através de reuniões, sempre durante as

reuniões são distribuídos relatórios de desempenho. A importância da apresentação das metas atingidas pela empresa para os colaboradores reside no acompanhamento do que foi planejado e atingido, bem como do que não foi atingido e quais as possíveis causas do não alcance de tais metas. o conhecimento das metas e objetivos alcançados fazem parte da etapa de controle no planejamento estratégico da firma, visa verificar especificamente se tais metas foram claras, concretas e viáveis.

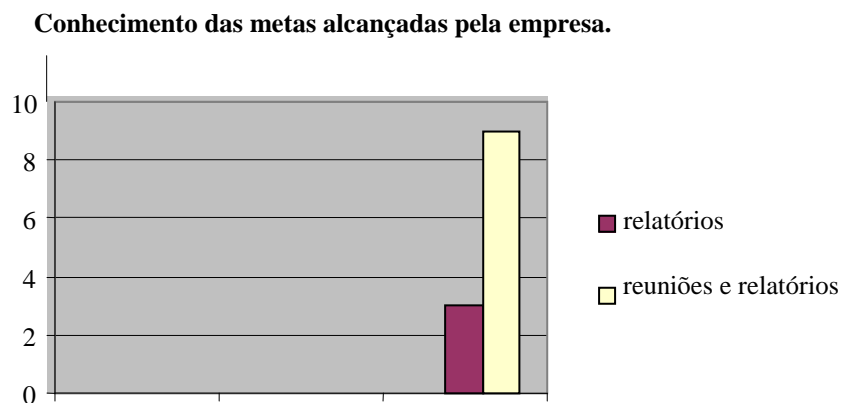


Gráfico 04 Forma de Conhecimento das Metas alcançadas
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

4.5 Estratégia e Concorrência

Um aspecto que o supermercadista deve considerar é a intensificação da concorrência entre os mais variados tipos de canais, pois 78% dos consumidores freqüentam três ou mais canais de vendas para se abastecer (SUPERHIPER, 2005). A concorrência no segmento supermercadista de acordo com os gerentes entrevistados está bastante acirrada, ou seja, existe muita concorrência, pois em um mesmo bairro pode-se encontrar até cinco supermercados.

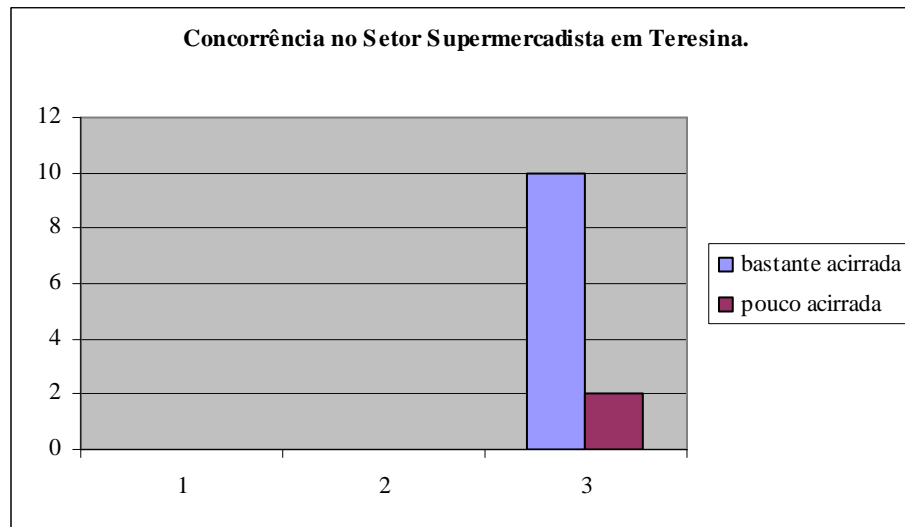


Gráfico 05 Concorrência no setor supermercadista em Teresina
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005.

Quando questionados sobre a atuação e ou participação da loja no mercado teresinense 08 gerentes responderam que a participação de sua loja é grande, enquanto 04 afirmaram ter uma participação mediana, em virtude do formato de lojas e/ou diversificação dos produtos. Nenhuma loja considera ter participação pequena.

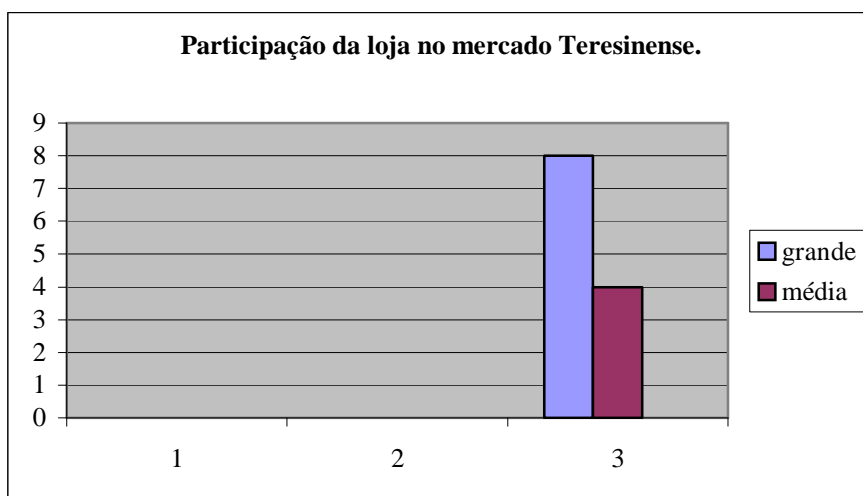


Gráfico 06 - Participação da loja no mercado Teresinense
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

Os supermercados que fazem parte de redes nacionais são considerados pela maioria dos respondentes os concorrentes mais difíceis de acompanhar.

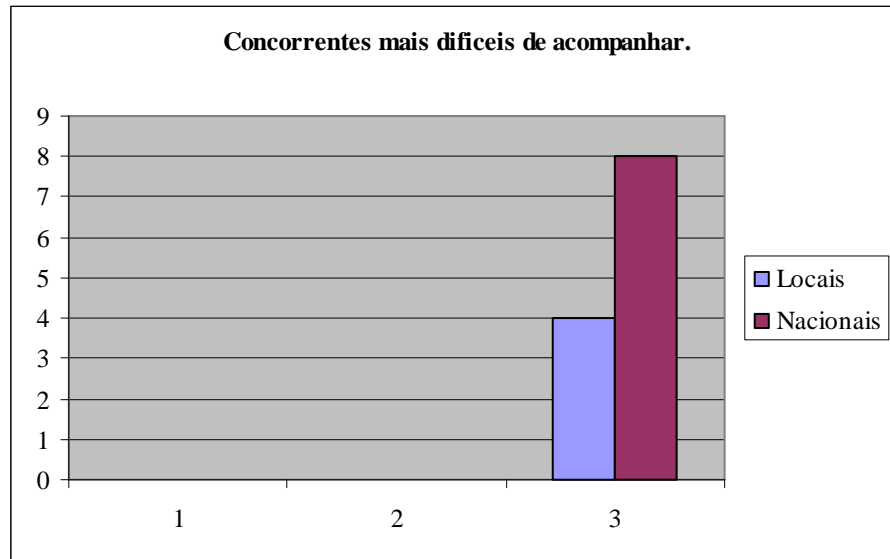


Gráfico 07-Concorrentes mais difíceis de acompanhar
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

A principal dificuldade em relação à concorrência de acordo com os gerentes foi a de acompanhar os tipos de formatos de loja (tamanho da área de vendas, o número de *check-outs*, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos), seguidos por acompanhar os preços da concorrência (promoções de ocasião, descontos), o mix de produtos (variedade de produtos nas lojas) e por último acompanhar o investimento em tecnologia (equipamentos sofisticados e sistemas de gestão de produtos e clientes).

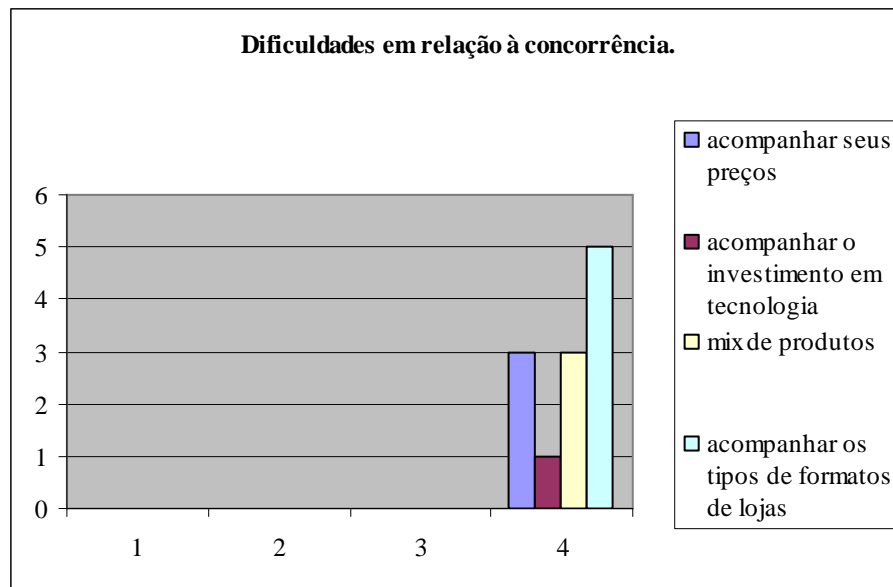


Gráfico 08-Concorrentes mais difíceis de acompanhar
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

Quanto ao formato de lojas muitas redes supermercadistas estão investindo neste tipo de estratégia visando obter vantagem competitiva. A estratégia consiste em uma mesma rede operar tanto com lojas de vizinhança que possuem de 250 à 700 m² de área de vendas, voltadas às classes A e B para a reposição de compras, como também com lojas de médio porte voltadas às classes C e D, operando com preços mais baixos porém sem muita comodidade ao consumidor (sem empacotador e sacolas).

Quando questionados sobre como a empresa toma conhecimento sobre o comportamento da concorrência quanto a preços e prazos 11 entrevistados responderam que utilizam o *benchmarking* e apenas 01 realiza pesquisa formal. No que diz respeito aos lançamentos e pontos de venda os 12 gestores entrevistados responderam que utilizam também o *benchmarking*. Alguns gestores afirmaram que em suas lojas existem um funcionário estritamente responsável pelo estudo da concorrência, ou seja, o funcionário faz diariamente pesquisas em outros estabelecimentos sobre preços, mix de produtos, promoções, etc.

O *benchmarking* é muito utilizado pelos supermercadistas teresinenses, pois consiste em um estudo prático e permanente da concorrência, que vai desde o diagnóstico completo do formato das lojas, produtos ofertados até promoções realizadas pelo concorrente direto. Consiste em uma ferramenta eficaz quando a intenção é conhecer como o concorrente trabalha. Essa é uma estratégia, considerada por Mattar e Santos (1999) com foco na concorrência, discutida no item 3.1.1, do referencial teórico.

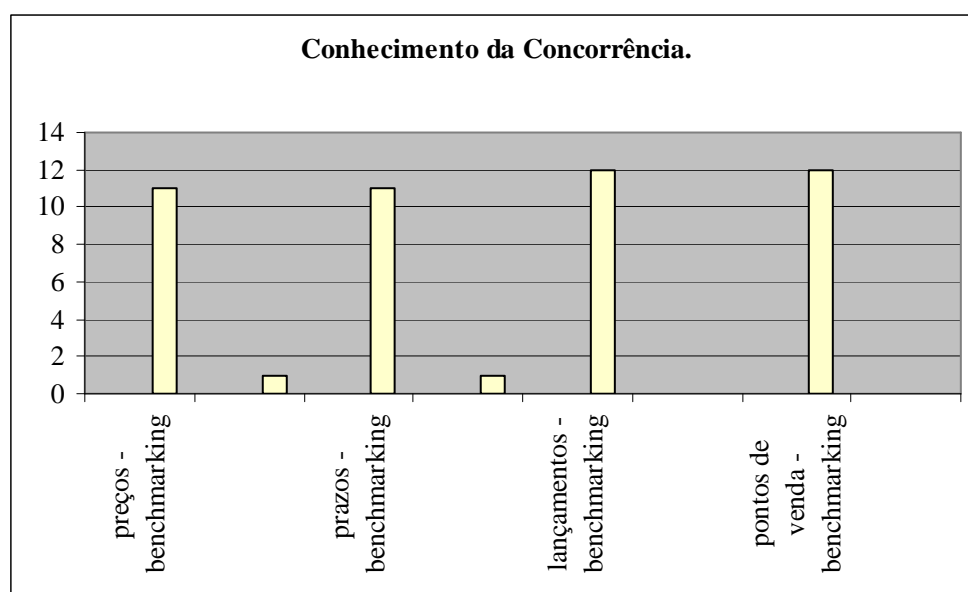


Gráfico 09-Concorrentes mais difíceis de acompanhar
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

Todas as empresas têm a intenção de buscar novos mercados consumidores, neste sentido, estão adaptando suas lojas ao interesse do público que almejam alcançar.

As estratégias mais utilizadas pelos supermercadistas para diferenciar-se no mercado teresinense quanto à ordem de importância são:

1. **Preços:** Parente (2000), afirma que as políticas de preços dos varejistas podem ser alteradas em curtíssimo prazo, até mesmo de um dia para o outro. Devido à facilidade na implementação dessas alterações, muitos varejistas assumem uma postura fortemente competitiva, respondendo de forma vigorosa e enérgica às alterações de preço da concorrência.

2. **Parceria com fornecedores:** formar parcerias com os fornecedores visando reduzir o custo da mercadoria vendida e conseqüentemente o preço do produto que será vendido. Uma vantagem desse tipo de parceria diz respeito aos prazos de pagamentos, quanto maior o prazo disponibilizado pelo fornecedor maior prazo de pagamentos pode-se oferecer ao cliente.(PREDEBON e ZOGBI, 2005)

3. **Meios de pagamento:** a agilidade e uma gama de opções na hora de efetuar o pagamento de uma conta é uma variável imprescindível para que a loja seja ou torne-se competitiva (SUPERHIPER, 2005).

4. **Premiações para os clientes:** as premiações são frequentemente utilizados pelo setor de supermercados por alavancarem as vendas de seus produtos. As premiações para o cliente são atrativas e atualmente consiste em uma estratégia que necessita de muita criatividade por parte do lojista. As premiações mais comuns são, bônus por meio do cartão fidelidade, sorteios de carros, bicicletas, eletrodomésticos, para compras acima de um valor definido pelo lojista, distribuição de brindes e convites para participação em eventos.

5. **Lojas de vizinhança:** por seu formato compacto, as grandes redes supermercadistas estão optando pela abertura de lojas de vizinhança. Este tipo de estratégia é tão promissora, que os lojistas estão voltando para esse tipo de negócio.(PEGN, 2000), conforme discutido anteriormente, são lojas com dimensões de 250m² a 700m², localizadas em bairros preferencialmente residenciais e com um sortimento (mix) de produtos e serviços voltados a reposição.

6. **Mix de produtos:** sem o gerenciamento eficiente e atento ao mix a loja deixa de ser competitiva, podendo o cliente perder o interesse de lá realizar suas compras, conforme Lima e Lepsch (1994).

7. **Pessoalização dos serviços:** o supermercadista tem a necessidade de conhecer o cliente, toda loja tem um tipo padrão de cliente e é necessário que o supermercadista conheça seus desejos, hábitos de compras, opiniões e até mesmo seus defeitos, afirmam Predebon e Zogbi(2005).

TABELA 07
RANKING DAS ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS PELO SETOR SUPERMERCADISTA EM TERESINA

Estratégia	Nº de Supermercados que utilizam
Precificação	12
Parceria com fornecedores	12
Prazos de pagamentos	12
Premiações para os clientes	12
Lojas de vizinhança	10
Mix de produtos	10
Pessoalização dos serviços	08
Calendário promocional	04
Mídia	03
Qualidade dos serviços e produtos	03
Marcas própria	03
Ênfase ao produto regional	03
Atendimento aos anseios do cliente	03
Apresentação da loja	03

Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

Quanto ao estabelecimento de estratégias 08 gerentes responderam que são determinadas pelos proprietários das empresas com o apoio de um departamento próprio para esse fim, enquanto 04 gerentes responderam que as estratégias são traçadas somente por meio de um departamento.

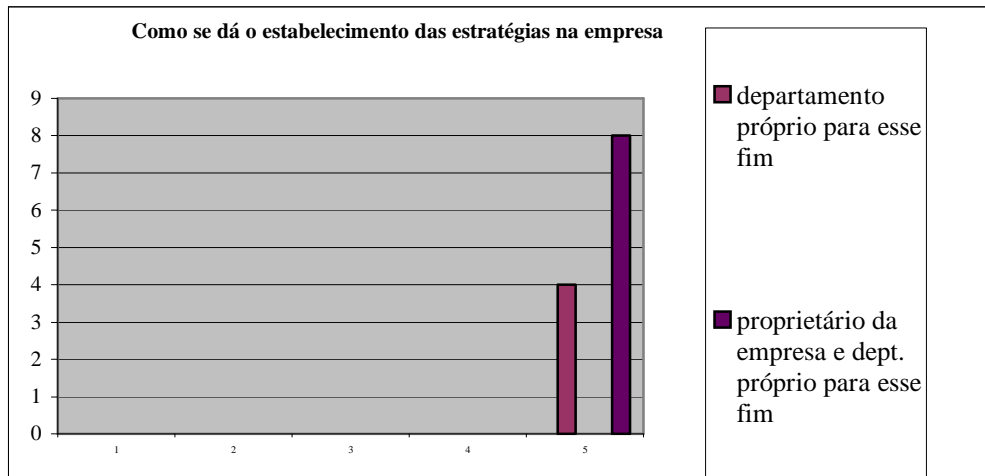


Gráfico 11-Estabelecimento das estratégias na empresa
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

4.6 Comparação dos resultados: redes nacionais de supermercados e rede local

Após a análise total dos dados, verificou-se a possibilidade de separar os dados relacionados aos supermercados que fazem parte de redes supermercadistas nacionais com os dados dos supermercados que fazem parte da rede supermercadista local. A intenção foi a de verificar se as estratégias adotadas ou dificuldades encontradas em relação à concorrência são coincidentes ou não.

4.6.1 Principais dificuldades em relação à concorrência

Segundo dados observados na entrevista os supermercados que compõem as redes nacionais encontram uma maior dificuldade no que diz respeito ao acompanhamento de preços da concorrência, isso pode ocorrer, pela falta de autonomia dos gerentes das lojas em

interferir nas variáveis preços e produtos ofertados, uma vez que os preços são determinados na matriz das lojas ou nas diretorias regionais das mesmas, isso encontra fundamento na teoria da quase firma, onde as quase firmas ou filiais possuem autonomia limitada.

Em contrapartida os supermercados que fazem parte da rede local, sentem dificuldades em acompanhar o investimento em tecnologia, devido aos recursos que teriam que dispor e em acompanhar o mix de produtos, isso ocorre devido a fatores relacionados ao gerenciamento da distribuição dos produtos nas lojas.

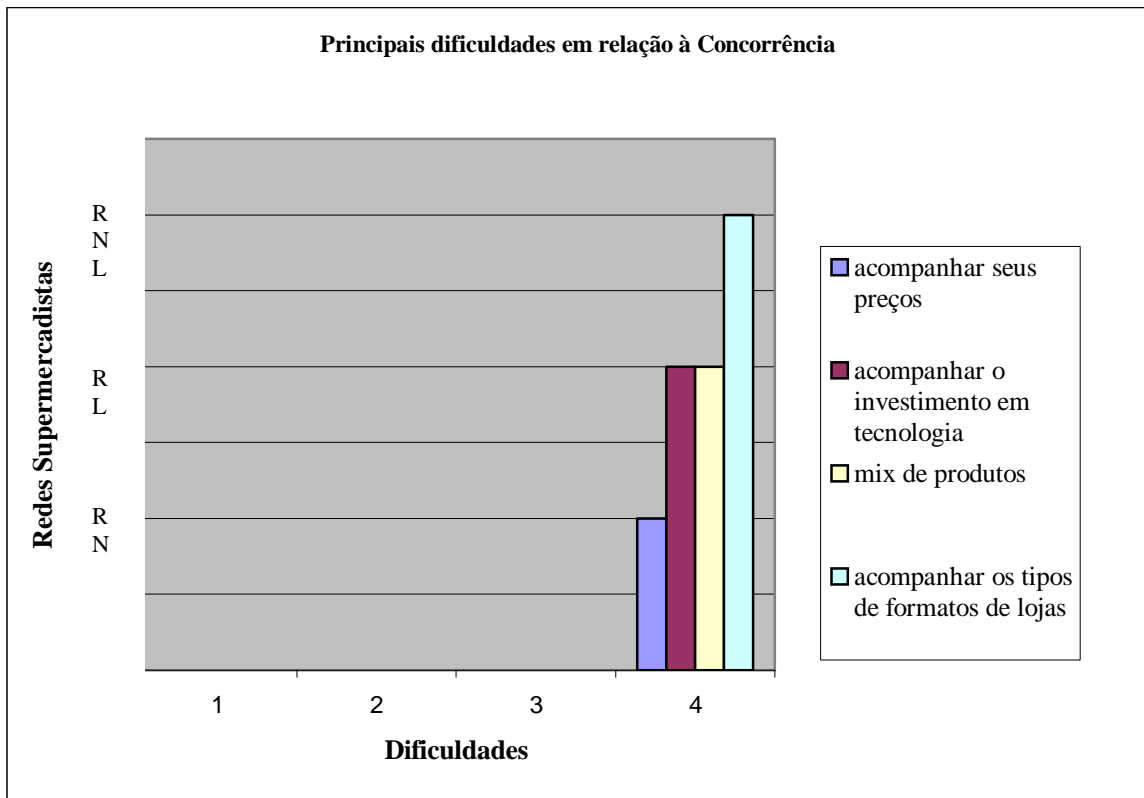


Gráfico 12-Principais Dificuldades em Relação à Concorrência
Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

4.6.2 Estratégias utilizadas pelas redes supermercadistas nacional e local

Quanto às estratégias adotadas identificou-se como estratégias comuns as voltadas para a personalização dos serviços, meios de pagamentos, mix de produtos, lojas de vizinhança, premiações para os clientes, composição de lojas (*layout*), parceria com fornecedores e precificação.

São estratégias bastante utilizadas pelas redes de varejo de auto-serviços que buscam sustentar-se no mercado.

TABELA 08
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS REDES SUPERMERCADISTAS LOCAL E NACIONAL

REDES SUPERMERCADISTAS	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
Nacional e Local (comuns)	Pessoalização dos serviços; Mix de produtos; Participação em eventos sociais; Lojas de vizinhança; Premiações para os clientes; Parceria com fornecedores; Precificação; Meios de pagamentos.
Nacional	Apresentação da loja; Qualidade dos serviços e produtos; Atendimento aos anseios do cliente; Ênfase ao produto regional; Marcas próprias; Calendário promocional; Mídia.
Local	Geomarketing

Fonte: Pesquisa realizada em Dezembro/2005

O próximo capítulo apresenta a conclusão deste trabalho. Será explicitada a pergunta de pesquisa e os objetivos do trabalho, com o intuito de constatar o alcance dos mesmos através da pesquisa empírica realizada.

5 CONCLUSÃO

Uma pesquisa como esta deve procurar atender aos critérios estabelecidos pela academia, concorrendo para sua própria validação. Esses critérios, que podem ser entendidos como os pilares de sustentação do trabalho, são a contribuição, a relevância e a viabilidade.

No que diz respeito à contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre as estratégias competitivas adotadas pelo setor de supermercados, merece um aprofundamento maior por parte dos pesquisadores. As configurações e formas que as empresas varejistas têm assumido, em função da busca da vantagem competitiva e diferenciação, provocam alterações significativas nas estratégias de toda a cadeia de suprimentos e requerem investigações mais específicas sobre o tema.

Dessa forma, pode-se afirmar que a relevância deste trabalho está na identificação das atitudes dos supermercadistas em relação à concorrência e as estratégias adotadas pela loja a partir do ponto de vista do gerente. Nele foi possível identificar as estratégias que são mais utilizadas nos supermercados em Teresina.

Quanto a viabilidade da pesquisa, foi possível executá-la devido a opção por pesquisar as unidades locais supermercadistas, que não ofereceram obstáculos para participarem da entrevista, bem como fornecerem informações sobre as redes que fazem parte.

As conclusões desta dissertação são apresentadas tendo como referência os objetivos pretendidos, indicando-os um a um e fazendo sua relação com os resultados obtidos. Considera-se que estes resultados possam contribuir para ampliar o conhecimento do tema em foco.

Um dos objetivos específicos definidos era descrever a estrutura e funcionamento das redes de varejo – supermercados, visando conhecer as abordagens adotadas pelas empresas varejistas para a distribuição de funções e responsabilidades. Tal objetivo foi alcançado, como descrito na análise dos resultados na seção que trata sobre a estrutura organizacional das lojas supermercadistas.

O segundo objetivo específico, visa descrever as estratégias competitivas existentes no setor varejista. Tais estratégias estão descritas no capítulo 3 desta dissertação e teve como intuito respaldar a pesquisa empírica realizada.

Quanto ao terceiro e último objetivo, refere-se à identificação das atitudes dos supermercados em relação à concorrência. De acordo com as respostas obtidas, as atitudes verificadas dizem respeito à forma de como os supermercadistas tomam conhecimento das estratégias ou comportamento da concorrência. A ferramenta utilizada é o *benchmarking*, que possibilita ao supermercadista conhecer as estratégias adotadas pela concorrência em suas lojas.

Alcançados os objetivos específicos, que derivaram do objetivo geral: identificar as estratégias competitivas adotadas pelos supermercados da cidade de Teresina, buscando conhecer as estratégias adotadas por esses supermercados, a fim de influenciarem ou determinarem a escolha de seu estabelecimento em detrimento de outro, por parte do cliente, ou seja, obterem vantagens competitivas em relação à concorrência. Concluiu-se que:

- A principal dificuldade em relação à concorrência, diz respeito aos tipos de formatos de loja, acompanhamento dos preços da concorrência e o mix de produtos.
- As estratégias mais utilizadas pelos supermercados de Teresina para obterem vantagem competitiva são: preços, parceria com fornecedores, uma maior variedade de meios de pagamentos, premiações para o clientes, formato de loja de vizinhança,

um mix de produtos bem determinado e um serviço personalizado, ou seja relacionar-se cada vez mais com o cliente, visando conhecer seus hábitos para ofertar aquilo que deseja.

- As estratégias que mais causaram impacto nos resultados da empresa, fazendo com que as metas fossem alcançadas, foram: alteração no formato de lojas, uma loja com *layout* bem definido, mais ampla e com incremento em algumas seções. Outra estratégia citada foi a relacionada com o gerenciamento de categorias, que se volta para a distribuição mais eficiente das seções de acordo com a preferência do consumidor, procurando atender à racionalidade deste na hora de efetuar suas compras.
- No sentido da formação do *mix*, a utilização de marcas próprias tem sido adotada por todas as lojas como forma de reduzir a concentração por fornecedor, reduzir custo, fortalecer a imagem da loja, completar a linha de produtos e aumentar a fidelidade dos consumidores.

Portanto a gestão das estratégias aqui citadas é fundamental para que os supermercados sejam competitivos, considerando-se o cenário do setor supermercadista, delineado no decorrer do trabalho.

A principal contribuição deste trabalho para o setor supermercadista, está na confirmação das estratégias mais utilizadas pelo segmento, visando a obtenção de vantagem competitiva, conforme os estudos de Santos e Gimenez (1999:83).

Assim, é possível afirmar que os argumentos de Henderson (1998) e Ohmae (1988) são consistentes, pelo fato de se ter verificado na prática que os supermercadistas em Teresina desenvolvem suas estratégias com o objetivo de conseguirem alguma vantagem sobre seus concorrentes, ou seja, a base de sua vantagem é a diferença entre ele e seu concorrente.

Finalmente acredita-se que os resultados da pesquisa possam auxiliar os gestores supermercadistas a perceber a existência de uma gama de estratégias. E que tais estratégias podem ter foco tanto na concorrência como potencialidades da empresa e, quando bem formuladas / planejadas ajudam a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável.

Diante da impossibilidade de se desenvolver um trabalho tão amplo, deixa-se sugestões para a realização de novos estudos sobre o tema:

- a) processo de estabelecimento das estratégias nas empresas supermercadistas;
- c) processo de formação do *mix* de produtos e serviços;
- d) identificar sob a ótica dos clientes quais os atributos que o levam a preferir uma loja em detrimento da outra.
- e) formação do preço de venda nas empresas supermercadistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 24 de nov. 2005.

ABREU, A. F. DE. **Sistemas de informações gerenciais**: uma abordagem orientada à negócios. Santa Catarina: IGTI, 1999, p:118.

ALDAY, Herman Edgar do Contreras. PINOCHET, Luiz Herman Contreras. **A Tecnología e-commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. Revista FAE**, Curitiba, V.5, nº3, p:11-21, set/dez de 2002.

ANGELO, Claudio Felisoni de & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (coordenadores) **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1994.

ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASTOLFI, Mário Aldo. Atendimento. In: ÂNGELO C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Org.) **Varejo**: modernização e perspectivas. São Paulo: Perspectiva, 1997.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel. **Retail Manegement**: a strategic approach. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 2.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**- Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Dissertação de

Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

BORGES JR., Adilson A. Layout e disposição de produtos no varejo. In: ANGELO, C. F. SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

CAGED. **Brasil**: variação do número de empregos, segundo setores de atividade econômica. Disponível em: <www.mte.gov.br> Acesso em: 20 out.2005.

CARRIJO, Ismael F. Facilitando a vida do cliente. **Gôndola**, Belo Horizonte, 2000, ano VI, n. 73, p. 06.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – *GECON*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHAVES, Ana Flávia Alcântara Rocha. **Estudo das Variáveis Utilizadas na Decisão de Compras no Comércio Varejista de Alimentos de Auto-Serviço-Supercardos**. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade - FEA/USP. São Paulo, 2002.

CORSTJENS, Judith; CORSTJENS Marcel **Store Wars, The Battle for Mindspace and Shelfspace**. England; John Wiley & Sons, 1995

CHURCHILL, G. A. Jr e PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor para os Clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHUSSIL, Mark. A Culpa é do Modelo. **HSM Management**, nº 51, p. 116-124, jul/agos.2005.

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

CORONADO. Osmar. **Controladoria no Atacado e Varejo**. São Paulo: Atlas, 2001.

CYRILLO, D. C. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. São Paulo: IPE, 1987.198p. **Série Ensaio Econômicos**, nº68.

DAVIDOW, W.H. ; UTTAL, B. **Serviço total ao cliente**: a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1999

DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen J.; KUMAR, Nanda. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, v.77, n.2, p.165-184, Summer, 2001.

DÀVENI, Richard A. **Hiper Competição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

DUNNE, Patrick e LUSCH, Robert. **Retailing**. 3.^a ed.; USA, Dryden Press, 1999.

FEIJÓ, Carmem Aparecida. VALENTE, Elvio. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística: evolução das conceituações. **Revista Contemporânea**.Rio de Janeiro,v.8: 351-376.

FLEURY, A., FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**, São Paulo: Atlas, 2000. p. 3.

GARCIA, Mauro N. Definição do mix de produtos e serviços oferecidos ao mercado. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GÔNDOLA. **O ambiente de loja**. Belo Horizonte: Amis, nº 75, 2000, p. 54.

HAGUENAUER, L. (1991) “ **A unidade informante nos censos industriais**”. Notas para discussão. IBGE. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 10 out.2005.

HENDERSON, Bruce D. **Estratégia**. Rio de Janeiro; Campus, 1998

HENDRIKSEN, Eldon S. & VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. **Volume de vendas do comércio varejista**. Disponível em : <www.ibge.gov.br> Acesso em: 10 out.2005.

JAMES, Don L., WALKER, Bruce J. & ETZEL, Michael J.. **Retailing today**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1981.

JUCEPI. **Estatístico de cadastro de situação, atividades e porte de empresas**. Disponível em <jucepi.pi.gov.br> Acesso em : 10 out.2005.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing** : análise, planejamento, implementação e controle. 4^a ed.; São Paulo:Atlas, 1996

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LEPSCH, Sérgio L. Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros. In: ANGELO, C. F. SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVY, M. e WEITZ B. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, Michael ; WEITZ, Barton A . **Retailing Management**. 3a ed.; Boston; Irwin McGraw-Hill, 1998.

LIMA, Afonso C. P., LEPSCH, Sérgio L. Formação do varejo auto-serviço. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

LITTLE, Arthur D. Nos negócios como na guerra. **HSM Manegement**, nº 51, p. 54-60, jul/agos.2005.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Busca de qualidade é foco do setor pra 2005. **SupeHiper** São Paulo, mai. 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrino e FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MATHEWS, Ryan A **European case study : a competitive edge**. Progressive Grocer, p. 8-14, nov 1995.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel **Gerência de Produtos** - como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999

MENEZES, E. J. C., SANTOS, S. A. dos. Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo no varejo. **Revista de Administração**. São Paulo, vol.32, nº 2, p. 23-25, abr./jun. 1997.

MIRANDA, C. S. Tendências da logística no setor supermercadista. **Revista da ESPM**, jan./fev. 1999.

MONTEIRO NETO, Carlos de Barros. **Estratégias de Marcas Próprias em Supermercados: um estudo exploratório sobre a visão do supermercadista.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

OHMAE, Kenichi **O Estrategista em Ação.** São Paulo; Pioneira, 1988

OLIVER, Cristiane M. Fornecimento de Marcas Próprias para Supermercados: Fatores Propulsores e Restritivos. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (org.). **Varejo competitivo**, v.5. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de. PEREZ JR, José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 2ª ed.São Paulo:Atlas,2004.

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

Pequenas Empresas Grandes Negócios. Boa vizinhança. São Paulo:Globo, 2000, p.34-35.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Marketing um a um: a ação.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

PREDEBON, José; ZOGBI, Edson. **Inovação no Varejo: o que faz o lojista criativo.**São Paulo: Atlas,2005.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. **Uma Contribuição à formulação de um Modelo de Apuração de Resultado de Redes de Varejo:** uma abordagem da Gestão Econômica. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade - FEA/USP. São Paulo, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro; Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro; Campus, 2004.

PRAHALAD, C.K., FAHEY, I. & RANDALL, R.M. **Estratégia para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAJIV, S. DUTTA, S. e DHAR, S. **Assymmetric store positioning and promotional advertising strategies: theory and evidence**. Marketing Science, V21, n.1,2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Tiago Cardoso. **Serviço e Satisfação: o caso dos supermercados de Teresina**. Tese de Doutorado em Ciências Empresariales – UMSA. Argentina,2004.

RODRIGUES, Marly. 40 anos de supermercados no Brasil. **ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados**. Projeto Editorial Ícones Pesquisas e Histórias ABRAS, 1993.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.GIMENEZ, Luiz Carlos Perez (2002). **Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br> em 10/03/06.

SANTOS, Ceila. Caldeirão de resultados. **Supervarejo**, São Paulo, jun. 2000, p.76.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing : uma perspectiva global**. São Paulo:Makron Books, 1996.

SILVEIRA, José Giesbrechet e LEPSCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração da USP- RAUSP**, São Paulo v. 22, abril/jul. 1997.

SOUZA, Nivaldo T. Ferramentas de análise na localização varejista. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

SUPERHIPER. **Os Bons resultados do Setor**. São Paulo, nº 353, p.26-35, maio/2005, ano31.

SUPERHIPER. São Paulo, maio/2002.

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, mai/2005.

SUPERVAREJO. São Paulo, nov.2000. Ano 1, Edição nº 10.

TAKAOKA, Hiroo, NAVAJAS, Paulo F. Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOILLIER, Ana Luisa; ESPINOZA, Francine da Silveira. **Análise do Mercado Supermercadista de Marcas Próprias Sob a Perspectiva do Fabricante**. In : ENANPAD,2003,São Paulo.CD-ROM.

TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Maria C. de Araújo; MELLO JR., Sérgio Barros Bandeira de. **Estratégia competitiva e política de preços**, VII SEMEAD, 2003.

TOLEDO, Geraldo L. , NEVES, Marcos F. e MACHADO FILHO, Cláudio A . P. Marketing Estratégico e Varejo : o caso europeu. **Revista de Administração da USP** v.32 n.2 abril/junho 1997 - São Paulo

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WWW..bompreco.com.br

WWW.cbd-ri.com.br

WWW.grupocarvalho.com.br

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO B

ANEXO C

ANEXO D

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Informações Básicas

Data da entrevista:	_____
Nome da empresa:	_____
Endereço Completo:	_____
Telefone:	_____ e-mail: _____
Nome do gestor entrevistado:	_____
Escolaridade :	_____

Caracterização do Supermercado

1. O supermercado é:
 - () loja independente
 - () faz parte de uma rede de lojas
2. Quantos m² possui a loja? _____
3. Qual o número de funcionários da loja? _____
4. Qual o nº de check-outs? _____
5. Qual o número de pontos de venda? _____
6. A empresa trabalha com pontos:
 - () próprios () alugados
7. Qual a macro-estrutura organizacional da empresa (identificar principais áreas)?
8. As áreas da empresa estão integradas e informatizadas?
 - () sim . () não. por quê ? _____

Gestão Estratégica

1. A empresa tem uma missão estabelecida? *
 - () sim . Qual? _____
 - () não. Porquê? _____
2. Quais o objetivo principal da empresa?

3. A tomada de decisão é delegada por área?
 - () sim
 - () não .Por quê ? _____
4. Os procedimentos internos estão documentados ?
 - () sim .
 - () não. Por quê ? _____

5. A empresa tem conhecimento da margem de contribuição e ponto de equilíbrio de cada produto ou serviço ?

sim. não desconhece

6. A empresa deixa claro para todos os setores os objetivos e metas que deseja alcançar ?

sim. não. desconhece.

7. O conhecimento dos resultados das metas alcançadas acontece de que forma ?

reuniões relatórios não existe

8. Existe um acompanhamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (PFOA) na empresa ?

sim não

Estratégia e Concorrência

1. Como você (gestor) classificaria a concorrência no seu segmento, em Teresina?

bastante acirrada
 pouco acirrada
 não sabe

2. Como você considera hoje sua atuação / participação no mercado de Teresina ?

Grande
 média
 Pequena

3. Quais os concorrentes mais difíceis de acompanhar e atingir, os locais ou os de âmbito nacional?

Locais. Qual(is)/_____

Nacionais. Qual(is)?_____

4. De que forma a empresa toma conhecimento do comportamento da concorrência ?(preços, prazos, lançamentos, pontos de venda).

	Benchmarking *	Pesquisa Formal	Outros
Preços			
Prazos			
Lançamentos			
Pontos de Venda			

* Estudo Prático da concorrência

Outros (Especificar)_____

5. A empresa pretende buscar novos mercados consumidores?

sim

não

6. A empresa comumente pensa em quais atitudes os concorrentes provavelmente assumirão e qual a melhor maneira de responder a tais atitudes ?

sim

não

desconhece

7. Quais as principais dificuldades enfrentadas em relação à concorrência?

acompanhar seus preços

acompanhar o investimento em tecnologia

mix de produtos

acompanhar os tipos de formatos de lojas

Outras. _____

8. Que tipos de estratégia a empresa utiliza ou já utilizou para diferenciar-se no mercado ?

precificação

apresentação da loja

qualidade dos serviços e produtos

personalização dos serviços

atendimento aos anseios do cliente

ênfase ao produto regional

marcas próprias

calendário promocional

mix de produtos

mídia

participação em eventos sociais

formatos substitutos (venda de produtos similares)

lojas de vizinhança

premiações para os clientes

composição de lojas (alugar espaços ociosos para terceiros)

parceria com fornecedores

prazos de pagamentos

geomarketing

9. Qual estratégia causou maior impacto frente a concorrência, atingindo efetivamente o resultado esperado?

10. Como se dá o estabelecimento das estratégias ?

através dos Proprietários da empresa

através de um dept. próprio para tal fim

através de consultoria

através da experiência das pessoas que compõem a empresa.

11. Você acha que o conhecimento da missão da empresa, das metas que deseja alcançar por todos os funcionários contribui para o entedimento e alcance das estratégias estabelecidas ?

sim

não. Por quê ? _____



Lojas



BEIRA RIO

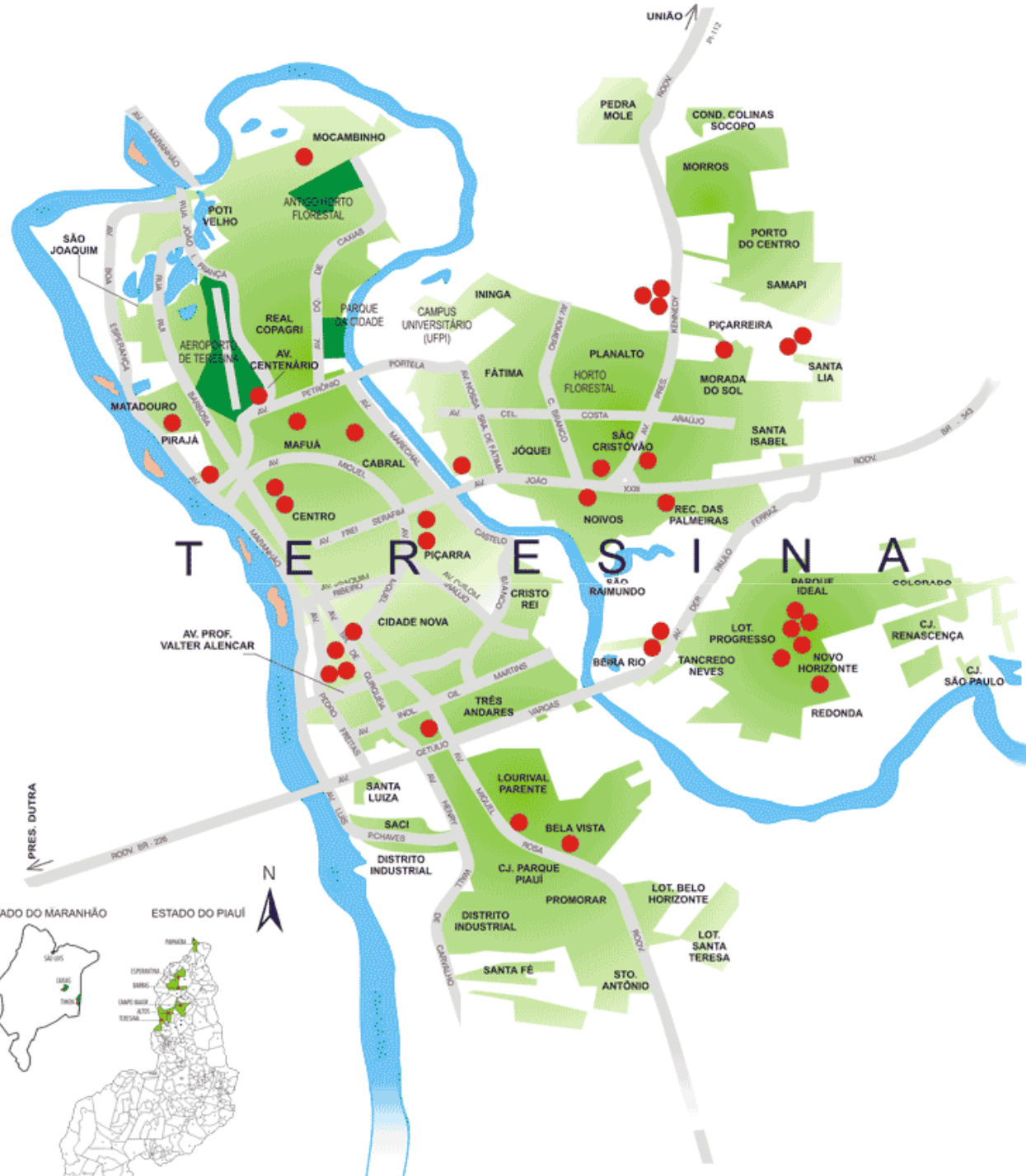


O nosso supermercado

- FILIAIS CAPITAL**
 AEROPORTO
 BELA VISTA
 BALÃO
 BARÃO I
 BARÃO II
 CENTRAL DE FRIOS
 DIRCE
 F.SERAFIM
 J. CABRAL
 J. NELSON
 KENNEDY
 L. PARENTE
 MARGARIDA
 MARQUES
 MOCAMBINHO
 MIGUEL ROSA
 PIÇARRA
 PIÇARREIRA
 PLANALTO URUGUAI
 RIVERSIDE WALK
 RUI BARBOSA
 SÃO JOÃO
 24 DE JANEIRO

- FILIAIS INTERIOR PIAUÍ**
 ALTOS
 BARRAS
 C. MAIOR I
 C. MAIOR II
 ESPERANTINA

- FILIAIS MARANHÃO**
 CAXIAS
 TIMON I
 TIMON II



CARVALHO ATACADO

- FILIAIS CAPITAL**
 BARÃO I
 DIRCEU
 ENTREPÓSITO DONDON
 HIPERCARVALHO
 J. FORTES I
 J. FORTES II
 J. CABRAL
 PLANALTO URUGUAI

- FILIAIS INTERIOR PIAUÍ**
 ALTOS
 BARRAS
 C. MAIOR I
 ESPERANTINA
 PARNAIBA

- FILIAIS MARANHÃO**
 CAXIAS
 TIMON II

CARVALHO ALTERNATIVO

PARA QUEM QUER AINDA MAIS BARATO

- NAÇÕES UNIDAS
 JOÃO XXIII
 NOÉ MENDES
 MARANHÃO



ESTADO DO MARANHÃO

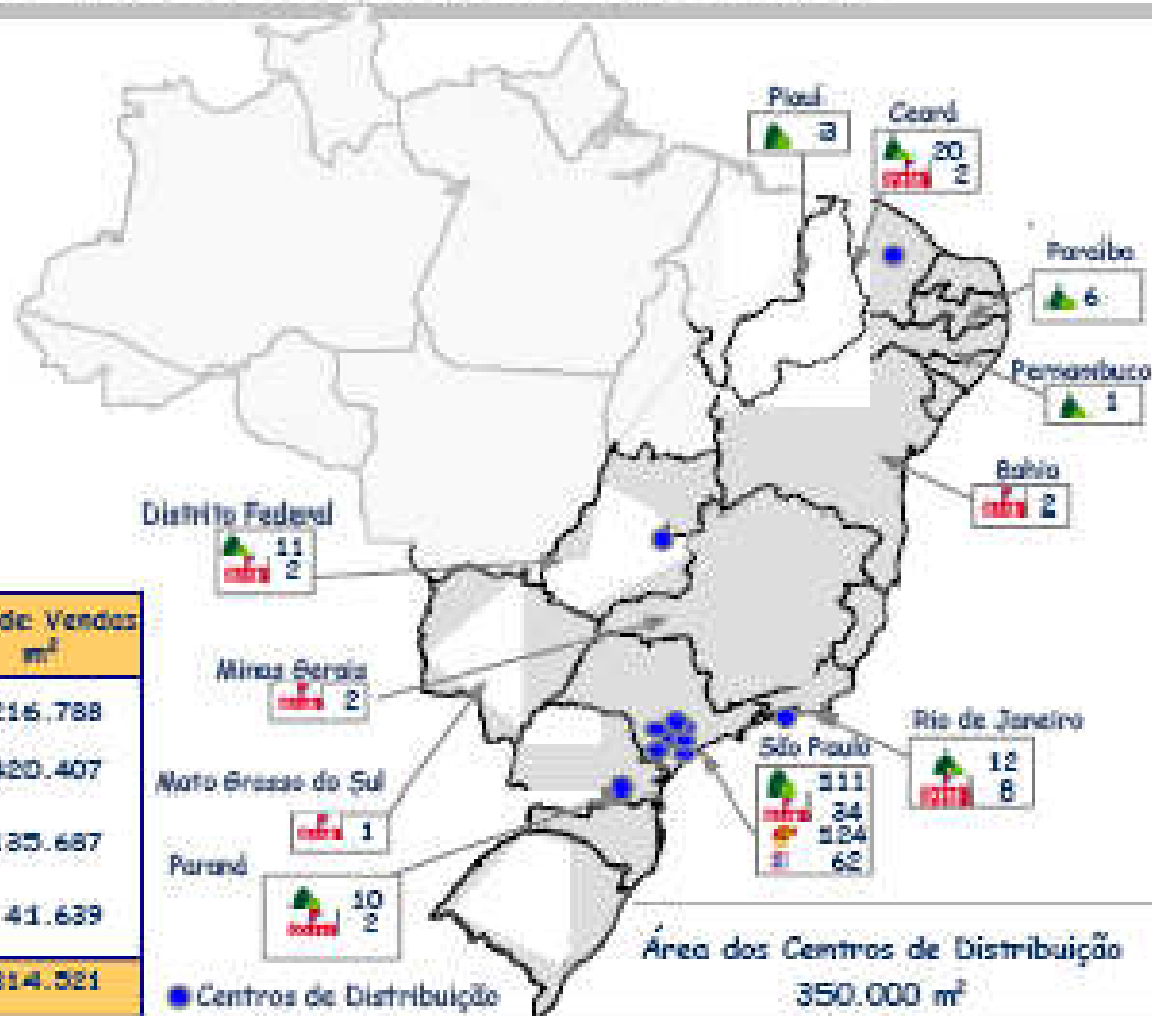
ESTADO DO PIAUÍ



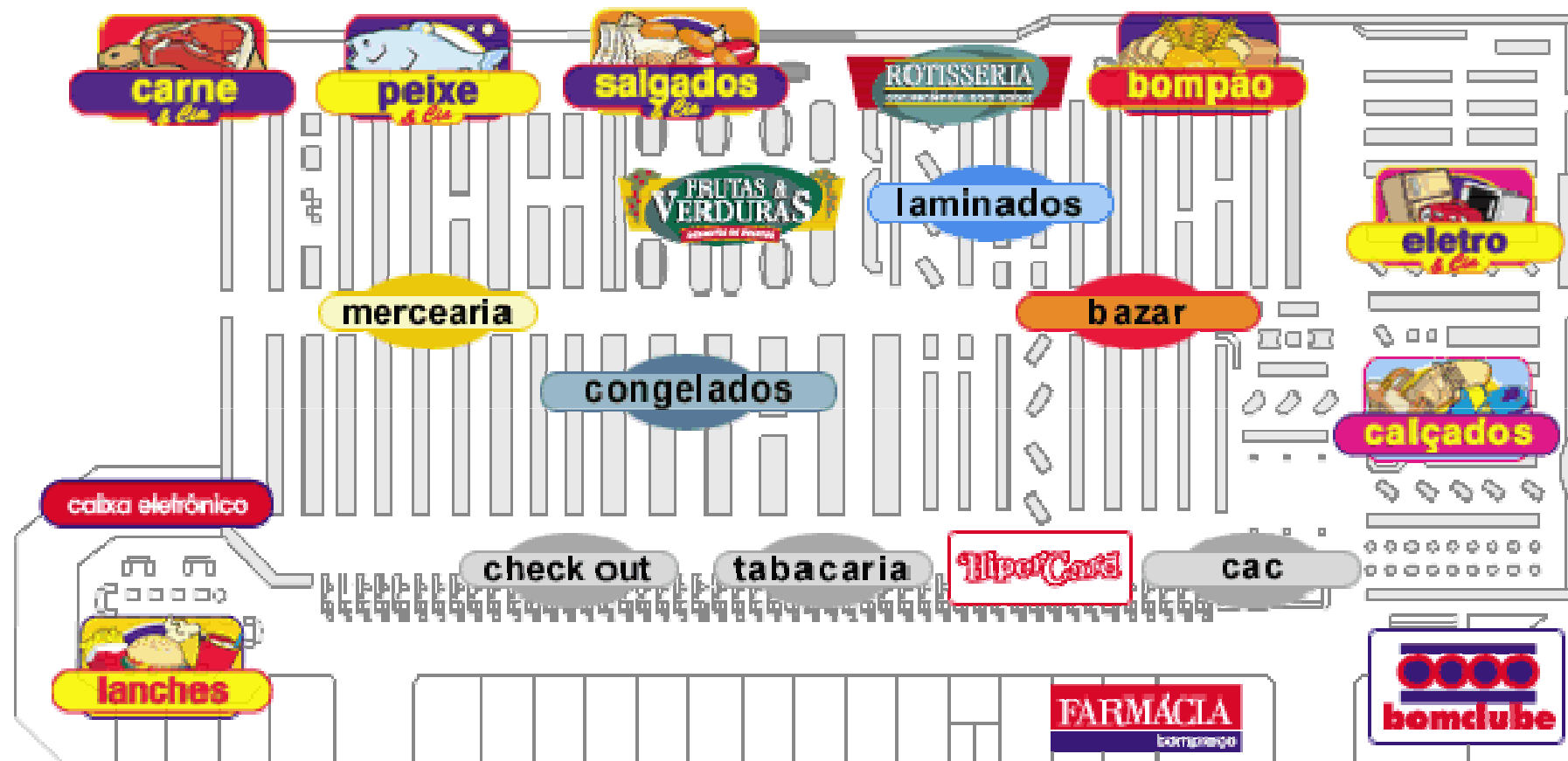


GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Mapa de Localização das Lojas



	Novembro	Área de Vendas m ²
	185	216.788
	53	420.407
	124	135.687
	62	41.639
	424	814.521



Clique no mapa para
visualizar as lojas do seu
Estado.

