

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS – UNISANTOS

RICARDO PASTORE

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES DE SUPERMERCADOS LOCAIS:  
UM ESTUDO NA CIDADE DE SANTOS

MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Santos – SP / 2008

RICARDO PASTORE

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES DE SUPERMERCADOS LOCAIS:  
UM ESTUDO NA CIDADE DE SANTOS

MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

Santos – SP / 2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

P293p PASTORE, Ricardo

*Posicionamento estratégico das redes de supermercados locais: um estudo na cidade de Santos* / Ricardo Pastore - Santos: [s.n.] 2008.

197 f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios).

1. Supermercados, 2. Competitividade, 3. Diferenciais estratégicos.

I. PASTORE, Ricardo II. Título.

CDU 65.01(043.3)

RICARDO PASTORE

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES DE SUPERMERCADOS LOCAIS:  
UM ESTUDO NA CIDADE DE SANTOS

Dissertação apresentada ao  
Programa de Mestrado em Gestão  
de Negócios da Universidade  
Católica de Santos – UNISANTOS  
para a obtenção do título de  
Mestre.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

---

---

Santos – SP / 2008

Este trabalho é dedicado à memória do amigo Prof. Dr. Carlos de Barros Monteiro Neto, por seu incentivo a esta realização e ao meu ingresso no mundo acadêmico.

“Se você pode sonhar, você  
pode fazer”.

Walt Disney.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço àqueles que contribuíram direta e indiretamente à realização deste estudo. A todos, muito obrigado e o reconhecimento de que, sem vocês, este trabalho não se realizaria.

- Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, pela atenção, contribuições e, principalmente, por sua dedicada orientação;
- Aos professores responsáveis pelas disciplinas cursadas no Mestrado em Gestão de Negócios da UNISANTOS, Prof.ªs. Dr.ªs. Maria Aparecida, Alberto Claro, Francisco Antonio Serralvo, Getúlio Akabane, João Eduardo Tinoco e Luciano Junqueira pela dedicação e brilhantismo;
- Aos Srs. Alexandre Barros, André Luiz Trigo Gouveia e Carlos Alberto Varandas respectivamente sócio-proprietários dos Supermercados Barros, Supermercado Bolshoi, Supermercados Varandas pela colaboração como entrevistados no trabalho de campo;
- Aos colegas Prof.ªs. Diretores e Coordenadores da ESPM pelos momentos de troca de experiências e aconselhamentos formais e informais concedidos durante o longo e gratificante período de pesquisa.
- Ao quadro de funcionários da Unisantos pela presteza, simpatia e atenção sempre dispensadas durante atendimento na secretaria, sala de professores, biblioteca, laboratório de informática e pelos assistentes da ESPM, sobretudo os que trabalham na coordenação, na biblioteca e no *Retail Lab* pelos mesmo motivos.
- Aos familiares que sempre demonstram apoio incondicional e merecem distinta menção como Sr. Doracy Pastore, pai que vive na Pátria Espiritual e colhe comigo os louros de mais uma conquista, Dna. Antonietta, minha mãe querida, pelo amor incondicional, suporte e encorajamento sempre, Cláudia (Prof. Dra.), irmã querida que já chegou lá e soube incentivar com ações e palavras e Rafaela, filha amorosa e razão da alegria de viver;
- À Josyanne, pelo apoio, ajuda e compreensão;
- À querida Denise, pela transcrição das entrevistas gravadas.

## **Resumo**

Embora pequenos supermercadistas convivam com grandes redes globais na cidade de Santos, há possibilidade dos primeiros desenvolverem os seus negócios de maneira sustentável, caso identifiquem diferenciais competitivos capazes de atrair, reter clientes e torná-los fiéis, sem que, para isso, tenham que fazer promoções ou descontos agressivos e prejudiciais aos resultados mensais de seus estabelecimentos. Esta pesquisa tem por objetivo investigar tais fatores de sucesso e apontar caminhos para outros pesquisadores e demais interessados que buscam soluções para as questões do varejo feito por empreendedores com poucos recursos. Após entrevista preliminar com um gestor supermercadista, elegeu-se a localização, a inovação e o atendimento como vetores estratégicos capazes de estabelecer os diferenciais competitivos suficientes para evitar competição em preços com as lojas pertencentes a grandes varejistas embora sejam estes, muito mais poderosos economicamente e em tese detentores de maiores conhecimentos sobre gestão e estratégia. Foi adotado como metodologia de pesquisa um estudo de casos múltiplos envolvendo entrevistas com gestores de três redes de pequeno porte. A revisão da teoria investigou os temas ligados a competitividade e marketing varejista possibilitando amplo material de consulta para futuros estudos. Apresenta ainda este estudo, uma linha histórica sobre consumo e distribuição no mundo, no Brasil e na cidade de Santos.

**Palavras-chave:** supermercados, competitividade, diferenciais estratégicos.

## **Abstract**

PASTORE, R. *Strategic Positioning of the Locals Supermarkets Chains. A Case Study in the city of Santos*. Santos: 2008. Master Degree Paper in Business-oriented Management. Universidade Católica de Santos.

It is possible to small supermarkets take part at the Santos city marketplace even with the huge global chains if competitive differentiations have developed as a way to attract and keep customers without prices cuts or aggressive promotions. This research is focused on investigate the key issues in retail competition and show to the others researchers that are looking for those sort of solutions.

After a preliminary interview with a supermarket owner it had chosen the location, quality on services and innovations as strategic forces able enough to define competitive differentiations with global chains although the huge distance in terms of economic power between them.

The work is based on multiply case studies considering three small supermarkets chains. The theory investigation was based on themes connected to competition and retailing marketing giving an enlargement to the theme. The work also shows a historic line about consume and distribution facts in the world, in Brazil and city of Santos.

**Key-words:** supermarkets, competition, strategic differentiations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Método de estudo de caso.....	
Figura 2: Modelo lógico.....	22
Figura 3: Itens que orientam a avaliação sobre posicionamento das redes avaliadas .....	23
Figura 4: Análise do posicionamento de um distribuidor .....	34
Figura 5: Posicionamento estratégico ao longo das dimensões benefícios e custos.....	35
Figura 6: Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	41
Figura 7: Três estratégias genéricas .....	48
Figura 8: Densidade populacional na cidade de Santos .....	61
Figura 9: Etapas do processo de adoção de inovações.....	70
Figura 10: Modelo de posicionamento de formatos varejistas .....	73
Figura 11: As cinco funções de um sistema de inovações .....	75
Figura 12: Esquema dos projetos experimentais.....	78
Figura 13: Modelo de <i>gaps</i> para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço.....	88
Figura 14 e 15: Índice de volume de vendas no varejo. Variação com relação ao mesmo mês do ano anterior (%)......	100
Figura 16: Histórico de metas para inflação no Brasil .....	101
Figura 17: Mercado Provisório de Santos em 1887 de Benedito Calixto .....	102
Figura 18: Mercado Municipal de Santos em 1902 .....	103
Figura 19: Cartaz com destaque aos pontos fortes do Supermercado Bolshoi.....	111
Figura 20: Posicionamento estratégico das três lojas pesquisadas.....	125

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Vendas das 20 maiores redes de supermercados em 2007.....	15
Tabela 2: Composto do marketing holístico. ....	37
Tabela 3: Variáveis controláveis do composto varejista.....	37

Tabela 4: Variáveis controláveis do composto do novo marketing de varejo.....	
Tabela 5: As cinco forças competitivas na indústria supermercadista .....	43
Tabela 6: Outros requisitos das estratégias genéricas .....	49
Tabela 7: Taxa de crescimento anual do PIB.....	92
Tabela 8: As cinco forças competitivas nos três supermercadistas locais pesquisados na cidade de Santos .....	124

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Tipos de localização, suas vantagens e desvantagens.....	54
Quadro 2: Quatro estratégias de sortimento.....	58
Quadro 3: Relação em distância em km, formato de loja e densidade populacional.....	60
Quadro 4: Papéis das categorias.....	81
Quadro 5: Categorias de serviços oferecidos ao mercado.....	89
Quadro 6: Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo.....	90
Quadro 7: Verificação das sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo .....	130

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

4 P's – Produto, Preço, Promoção e Praça.

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

BC – Banco Central

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CBD – Companhia Brasileira de Distribuição

ECR – *Efficient Consumer Response*

FLV – Frutas, legumes e verduras

HFG - Hortifrutigranjeiros

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISV – Índice de Saturação Varejista

ONG – Organização não-governamental

PDR – Ponto de Relacionamento

PDV – Ponto de Venda

PIB – Produto Interno Bruto

POF – Pesquisa de Orçamentos Familiares

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

SEBRAE – Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário

SKU – *Stock Keeping Unit*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	26
1.1. Sinais de saturação de mercado.....	27
1.2. Marketing de varejo – definições.....	29
1.3. Marketing estratégico da distribuição.....	30
1.4. O marketing <i>mix</i> do varejo.....	36
1.5. Estratégia e competitividade.....	40
1.6. Estratégias competitivas genéricas .....	45
1.6.1. Liderança no custo total.....	45
1.6.2. Diferenciação.....	46
1.6.3. Enfoque.....	47
1.6.4. Outros requisitos das estratégias genéricas.....	48
1.6.5. O meio termo.....	49
1.6.6. Riscos das estratégias genéricas.....	50
1.7. Localização varejista.....	52
1.7.1. Área de influência.....	55
1.7.2. Tamanho da loja.....	56
1.7.3. Sortimento de mercadorias.....	56
1.7.4. Densidade populacional.....	59
1.7.5. Densidade populacional em Santos.....	60
1.7.6. Comportamento do consumidor na determinação da localização.....	62
1.7.7. Posicionamento estratégico na determinação da localização.....	63
1.7.8. Potencial da área.....	65
1.7.9. Índice de saturação varejista.....	67
1.7.10. Avaliação de pontos.....	68
1.8. Inovações.....	70
1.8.1. Motivos para inovar .....	71

1.8.2.	Etapas do processo de inovação.....	
1.8.3.	Gestão de inovações.....	78
1.8.4.	Gerenciamento por categorias como estratégia de inovação.....	80
1.8.5.	Modelos inovadores.....	82
1.8.6.	Baixada santista como ambiente inovador .....	84
1.9.	Qualidade no atendimento.....	85
1.9.1.	Principais fatores.....	86
1.9.2.	Categorias e avaliações de serviços.....	88
<b>2.</b>	<b>HISTÓRICO DA TRAJETÓRIA DOS SUPERMERCADOS.....</b>	<b>92</b>
2.1.	Consumo e distribuição no Brasil .....	95
2.1.1.	Reconfiguração do setor no Brasil.....	97
2.2.	Consumo e distribuição em Santos.....	101
<b>3.</b>	<b>ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....</b>	<b>104</b>
3.1.	Características dos supermercados pesquisados.....	104
3.2.	Histórico das empresas.....	106
3.3.	Competitividade.....	107
3.4.	Localização.....	113
3.5.	Qualidade no atendimento.....	116
3.6.	Inovações.....	119
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>123</b>
<b>5.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
<b>6.</b>	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>137</b>

## INTRODUÇÃO

A economia brasileira apresenta forte pujança. As vendas do varejo comprovam este momento ao anunciarem um crescimento de 10,6% no primeiro semestre deste ano de 2008 em comparação com o mesmo período do ano anterior, segundo o IBGE.

Por outro lado os hiper e supermercados registraram apenas 1,5% de crescimento no mesmo período, fato associado à alta da inflação que causou aumento nos preços com conseqüente redução no consumo. A tendência de baixo desempenho do setor vem, portanto, se confirmando já que, em 2007, o crescimento verificado foi apenas pouco superior ao crescimento do PIB, considerando a inflação do período.

Diante deste cenário, verifica-se um acirramento da concorrência puxada pelos três grandes líderes do segmento: Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição e Wal-Mart, respectivamente os primeiro, segundo e terceiro colocados do *ranking* ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), com faturamentos registrados conforme Tabela 1:

CLASSIFIC.	EMPRESA	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2007 (RS)	Nº DE CHECK-OUTS M²	ÁREA DE VENDAS	NÚMERO DE LOJAS
1	CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	19.257.330.564	7.682	1.287.180	510
2	CAMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	18.762.182.378	9.323	1.338.329	575
3	WAL-MART BRASIL LTDA.	SP	15.002.403.199	7.195	1.305.351	313
4	G. BARBOSA COMERCIAL LTDA	SE	1.898.588.860	944	92.925	42
5	CIA. ZAFFARI COMÉRCIO E INDUSTRIA	RS	1.607.315.657	794	114.075	27
6	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.540.995.004	1.070	116.404	85
7	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA. LTDA.	MG	1.537.473.000	1.113	125.689	51
8	PREZUNIC COMERCIAL LTDA.	RJ	1.476.337.984	706	62.000	28
9	A. ANGELONI & CIA. LTDA.	SC	1.187.062.859	468	66.695	19
10	IRMÃOS MUFFATO & CIA. LTDA.	PR	1.148.000.323	553	67.380	21
11	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.102.971.667	449	68.940	25
12	Y. YAMADA S/A	PA	1.100.703.394	550	73.975	16
13	LÍDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	998.899.877	348	40.704	12
14	CONDOR SUPER CENTER LTDA.	PR	924.863.722	467	68.000	23
15	GUGA COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.	MG	860.000.000	624	52.590	78
16	SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LDTA.	SP	832.297.190	477	48.655	15
17	SUPERMERCADO ZONA SUL S/A	RJ	767.065.454	251	17.008	30
18	CARVALHO E FERNANDES LTDA.	PI	632.496.446	499	41.396	38
19	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA.	SP	600.099.945	278	29.890	19
20	SUPERMERCADO BAHAMAS LTDA.	MG	502.362.001	279	27.956	21

Tabela 1 – Vendas das 20 maiores redes de supermercados em 2007

Fonte: ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (2008).

Em momentos de baixo crescimento ou retração, torna-se imperioso a manutenção ou melhoria de indicadores para os grandes grupos, ao contrário, estes podem amargar perdas em suas avaliações nas bolsas de valores, dado que, as três empresas acima citadas têm seus papéis cotados no mercado de ações. Portanto esperam-se movimentos agressivos em busca de ganhos de mercados.

Segundo o *newsletter Retail Highlights* publicado pela Nielsen, “o interesse por aquisições no setor de supermercados continua forte neste ano de 2008 a despeito de alguns indicadores econômicos, que apontam para uma desaceleração do consumo em resposta à alta da inflação e das taxas de juros” (2008, p.5.). O mesmo boletim informa que o alvo para as aquisições são empresas de médio porte com forte presença regional. Nota-se o interesse dos três grandes grupos em entrar nos mercados onde atuam pequenos varejistas, provocando um efeito competitivo desproporcional se considerarem-se o tamanho e o poder comercial dos grandes grupos globais. Entretanto outras forças competitivas se colocadas em prática podem provocar um efeito de igualdade entre grandes e pequenos na disputa por um determinado mercado.

### **A importância do varejo como canal de distribuição**

O varejo de auto-serviço é o principal canal de distribuição de alimentos e representou, segundo a ABRAS (2008), cerca de R\$ 136,3 bilhões em faturamento no ano de 2007, crescendo nominalmente 9,8% sobre o valor verificado em 2006 igual a R\$ 124,1 bilhões de reais. Descontada a inflação em 2007 correspondentes a 4,46%, chega-se, portanto ao um crescimento líquido da ordem de 5,3%.

Este faturamento representou outros 5,3% do PIB em 2007, nesse aspecto, pior que em anos anteriores. Em 2002, a participação do faturamento de super e hipermercados chegavam a 6,1% do PIB o que se faz concluir que outros setores da economia e mesmo do varejo avançaram mais proporcionalmente em faturamento que o varejo de alimentos.

Ainda segundo a ABRAS, o número de lojas chegou ao final de 2007 a 74,6 mil contra 73,7 em 2006. O número de empregos ultrapassou 868 mil postos registrando um crescimento de 3,6% em relação ao ano anterior.

Portanto, o varejo de alimentos, enfrenta um quadro composto por crescimento de mercado, crescimento da concorrência, pressão inflacionária em preços e custos e aumento da concentração de mercado por parte das redes globais.

A hipótese que este estudo levanta diz respeito a possíveis armas que pequenos supermercadistas podem dispor para enfrentar um quadro de acirramento da concorrência associado a pressões por aumento de custos operacionais de aquisição de produtos para revenda.

A importância deste estudo é apresentar alternativas àqueles que se defrontam com concorrentes globais de maior porte, com maiores recursos e conhecimento.

### **Problema da pesquisa**

Diante de um cenário de expansão da economia confirmado pelo crescimento de vendas do varejo em geral, embora momentaneamente, o varejo de alimentos apresente desempenho abaixo da média devido à inflação, num mercado onde, de um lado encontram-se grandes redes globais de super e hipermercados buscando expansão de forma agressiva e de outro,

pequenos supermercadistas locais com lojas situadas em bairros periféricos, coloca-se a seguinte pergunta:

- Como os supermercadistas locais da cidade de Santos posicionam as suas lojas estrategicamente diante de concorrentes de maior porte?

É, portanto, objetivo geral deste trabalho:

- Estudar os fatores de sucesso do posicionamento estratégico dos supermercadistas de pequeno porte diante de seus concorrentes globais na cidade de Santos.

Adicionalmente, e de modo específico, esta pesquisa deseja:

1. Observar a capacidade dos varejistas locais em criar diferenciais competitivos diante de concorrentes como as redes globais presentes na cidade de Santos/SP;
2. Evidenciar eficiência de outros fatores não relacionados ao preço para conquista e fidelização de clientes

A justificativa para a realização deste estudo concentra-se em apontar métodos competitivos capazes de tornar viável a concorrência entre super e hipermercados de portes e origens distintas, mesmo sendo uns os varejistas independentes localizados na periferia da cidade de Santos e outros líderes mundiais com sede em países ricos, com ações negociadas nos principais centros financeiros do planeta e acesso a todos os recursos físicos e materiais que a gestão moderna de varejo requer.

## **Metodologia**

Para atender ao objetivo geral proposto, foi escolhido como metodologia deste trabalho o estudo de casos múltiplos e será aplicado a três empresas varejistas da cidade de Santos.

Conforme Yin (2005, p.68), “o mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo utilizou um projeto de casos múltiplos e esses projetos aumentaram com muita frequência nos últimos anos”. Para o autor, em todas estas situações a necessidade do estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos e contemporâneos, uma vez que este método de pesquisa permite uma profunda investigação preservando as características dos eventos da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno a ser estudado e o contexto não são claramente definidos.

A utilização do estudo de casos múltiplos como estratégia, se justifica também pela revelação de uma descoberta significativa a partir de um experimento único como foi constatado durante a visita de observação a campo quando foram identificados três diferenciais competitivos capazes de sustentar o crescimento da loja, garantir a satisfação dos clientes e com isso, manter sua lealdade.

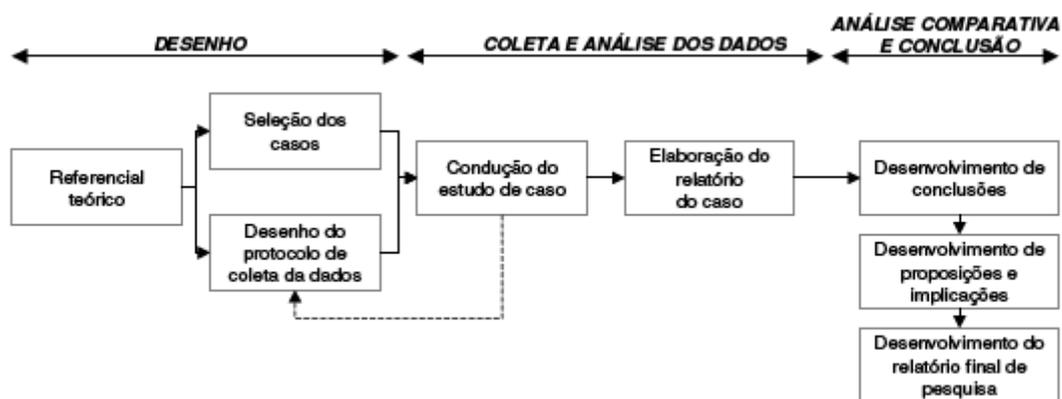


Figura 1: Método de estudo de caso.

Fonte: Adaptado de COSMO Corporation *apud* Yin (2005, p. 72).

A fim de dar objetividade ao trabalho, esta pesquisa restringe-se a três fatores identificados na sede dos Supermercados Barros em outubro de 2007 na cidade de Santos com o seu principal gestor Sr. Alexandre Barros. São eles:

1) Localização: um supermercado de pequeno porte, administrado pela família proprietária, pode ter como vantagem competitiva diante de seus concorrentes a localização de sua loja. Portanto esse atributo foi escolhido para compor a base comparativa de análise entre os supermercados locais e globais presentes na cidade de Santos.

2) Inovação: a capacidade das empresas em responder a questão sobre as necessidades dos consumidores que não estão sendo atendidas por produtos e serviços oferecidos é que distingue uma empresa de grande crescimento de outra que depende da maré da economia. (DRUCKER 1981, p. 54). As redes globais seguem rigorosos padrões operacionais exigidos por suas administrações centrais, muitas vezes localizadas em outros países. São normas e manuais que definem as rotinas a serem executadas dentro da loja visando elevar a produtividade e estabelecer níveis satisfatórios ou até de excelência em processos como apresentação de produtos, atendimento ao cliente, limpeza e outros.

Tais padrões, definidos centralizadamente, dificultam a introdução de inovações pela equipe local que teria que enfrentar burocracias internas para defender e aprovar uma nova idéia, um novo método ou uma maneira diferente de executar uma tarefa. Ao contrario, um varejista local que administra a própria loja ou rede consegue criar e implantar inovações com maior agilidade. O resultado resume-se em diferenciais importantes gerados por soluções focadas nos anseios, necessidades dos consumidores e é percebido no aumento do volume de vendas e no grau de satisfação dos clientes.

3) Qualidade no atendimento: a qualidade do atendimento tem padrões difíceis de serem mantidos. Em uma loja distante de sua matriz, com constante pressão por resultados, com trocas frequentes de funcionários, salários insuficientes para garantir satisfação da equipe, é comum constatar inconstância na qualidade do atendimento percebida pelo consumidor. Na pequena loja, administrada pelo dono ou pertencente a uma pequena rede local, o fator

qualidade no atendimento pode tornar-se uma forte arma para o varejista local combater os seus concorrentes.

Pizzolatti e Rocha (2004, p. 2) afirmam que “o brilhantismo faz-se presente a partir da capacidade individual de se encontrar caminhos que permitam coletar dados, informações e reflexões maduras acerca do tema estudado”, referindo-se a realização da pesquisa acadêmica, especificamente ao método escolhido. Explicam os autores que “a prática mostra que muitas vezes pesquisas não conseguem seguir adiante, ou não chegam a resultados esperados na etapa inicial em razão do mau emprego ou descuido na opção pelo método”.

Trata-se de pesquisa de natureza aplicada, que visa gerar novos conhecimentos para aplicação prática principalmente em pequenas empresas varejistas que enfrentam grandes concorrentes e sacrificam muitas vezes desnecessariamente suas margens de lucro com descontos ao invés de trabalharem melhor os outros atributos destacados no presente estudo.

A abordagem que a pesquisa utilizou foi a qualitativa, pois considerou-se o vínculo do problema central com a subjetividade não podendo portanto ser traduzidas em números as informações levantadas.

O objetivo é exploratório primeiramente a partir da realização de estudo aprofundado da literatura existente a fim de suportar com enriquecedores subsídios a base conceitual do estudo. Os temas pesquisados são caracterizados como três vetores capazes de determinar diferenciais no posicionamento estratégico das redes locais perante seus concorrentes globais. São eles localização, inovação e qualidade do atendimento. Fazem parte da referência bibliográfica deste trabalho as publicações mais recentes sobre os três vetores descritos acima, incluindo livros, teses, dissertações, artigos acadêmicos, artigos jornalísticos publicados em veículos de grande circulação e em publicações técnicas, executivas e em *sites* da internet.

Por ter o objetivo exploratório, a pesquisa previu ainda a realização de entrevistas junto a três gestores de redes locais, identificados nesta pesquisa como Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3, visando obter informações a respeito de suas decisões concernentes aos três vetores que o presente estudo escolheu para entender como as redes locais se posicionam diante de concorrentes globais de maior porte.

Para maior rigor metodológico e melhor aplicação do roteiro de entrevistas, foi organizado um protocolo de estudo de caso que se encontra no Apêndice B.

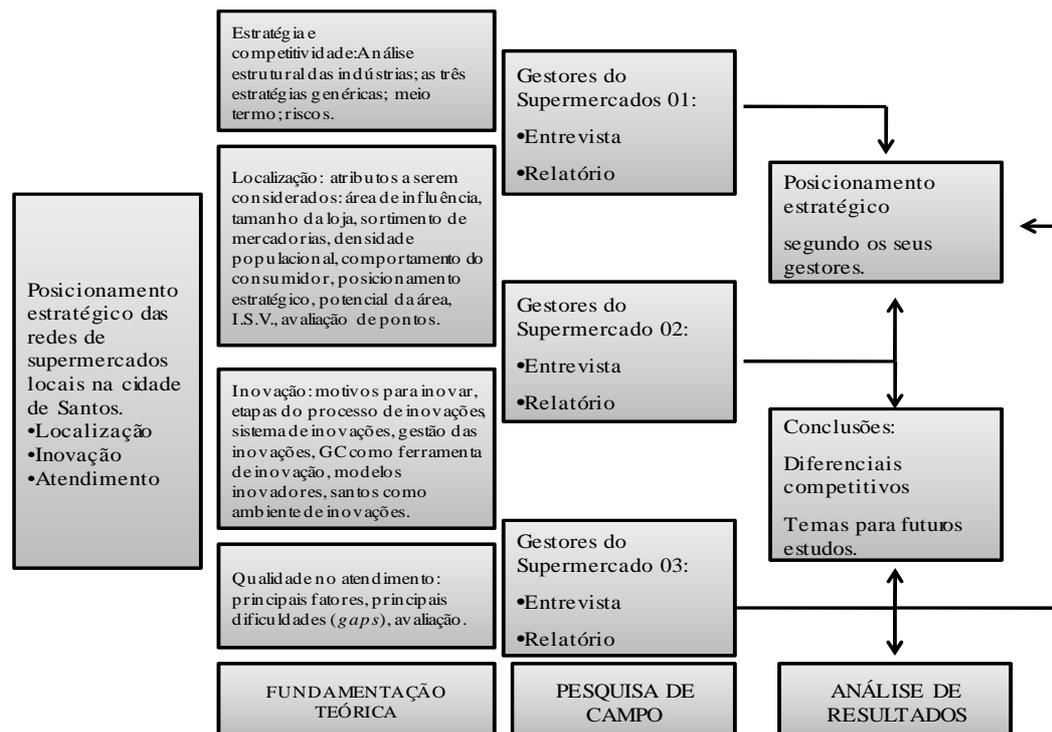


Figura 2 – Modelo lógico de estudo.  
Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 156).

Como procedimento técnico, adotou-se o levantamento por envolver questionamento direto aos gestores dos supermercados locais responsáveis pelas decisões estratégicas e táticas tomadas em suas respectivas empresas. Tais entrevistas em profundidade realizadas com os gestores das redes selecionadas pelo presente estudo exploram os seguintes temas:

- Histórico da empresa, Competitividade, Localização, Qualidade do atendimento e Inovações.

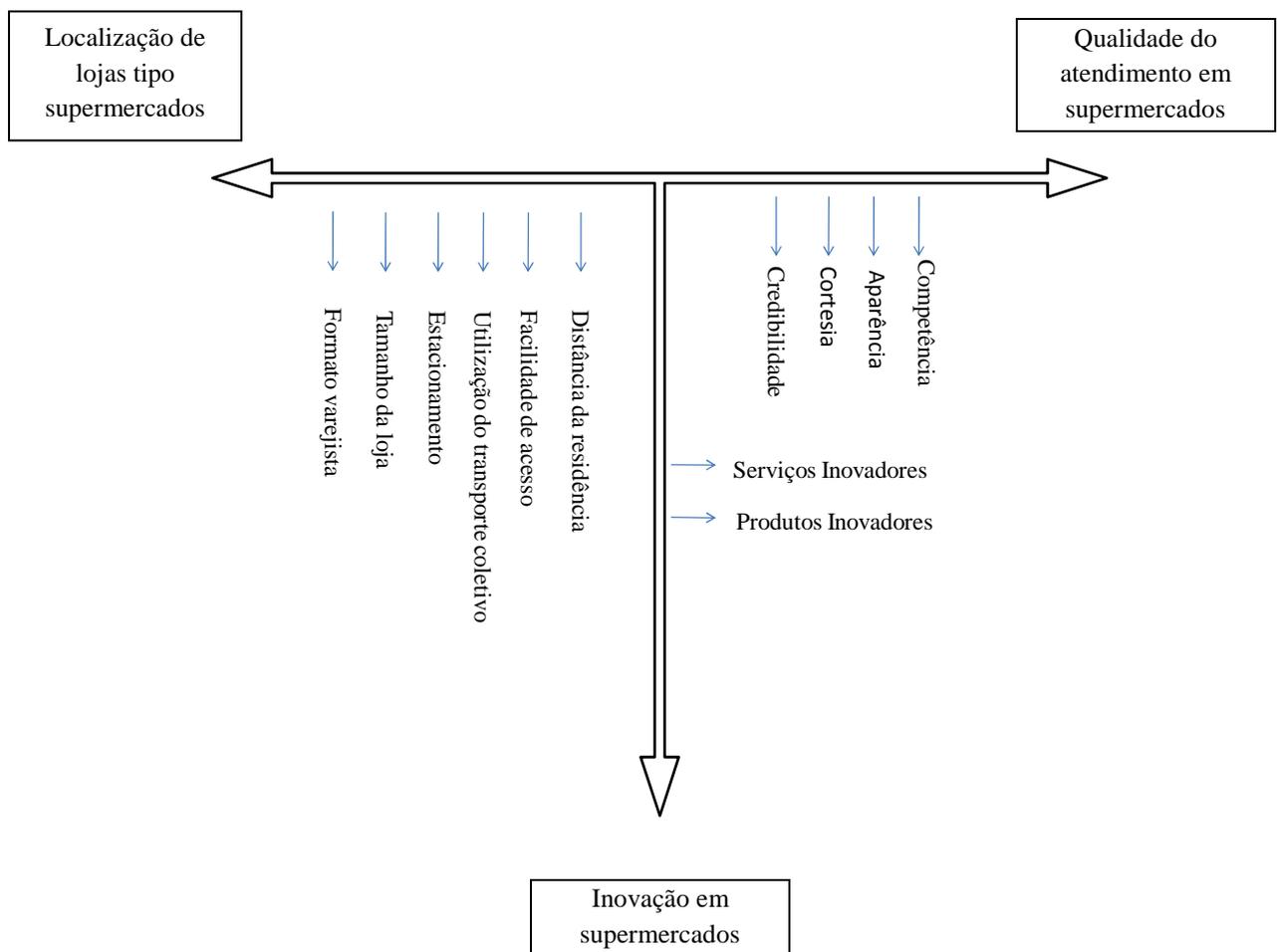


Figura 3 – Itens que orientam a avaliação sobre o posicionamento das redes avaliadas.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura da pesquisa compreende um primeiro capítulo que apresenta o levantamento sobre a teoria referente aos temas abordados, iniciando pela questão da estratégia e da competitividade sob o texto de Porter (1986, 1989, 1996) que apresenta a análise estrutural das indústrias e as três estratégias genéricas. A abordagem de Porter é bem adequada por ser, a indústria varejista, notadamente a de supermercados, uma atividade altamente concorrencial. Por ser o modelo de Porter conhecido como estratégia competitiva, sua aplicação a este estudo colabora para um entendimento preciso sobre a questão concorrencial entre super e hipermercados.

Ainda no primeiro capítulo, discorre-se sobre os temas relativos a localização, à qualidade no atendimento e às inovações. No que diz respeito à localização, percorre-se questões como área de influência, características da loja, sortimento de mercadorias, densidade populacional, comportamento do consumidor, posicionamento estratégico, potencial da área, índice de saturação varejista e avaliação de pontos. Quanto à qualidade no atendimento, destacam-se fatores de avaliação, dificuldades ou *gap's* e avaliação de atendimento. Finalmente, no que se refere às inovações, apresentam-se motivos para inovar, etapas do processo de inovações, sistema de inovações, gestão das inovações, gestão de categorias como estratégia em inovações, modelos de negócios varejistas inovadores e a baixada santista como ambiente de inovações.

O segundo capítulo traz o histórico sobre a trajetória dos supermercados, abordando temas como consumo e distribuição no mundo, no Brasil e em Santos, traçando uma linha histórica até os dias de hoje no sentido de organizar com solidez o entendimento sobre o desenvolvimento do varejo no país.

O terceiro e último capítulo apresenta o resultado do estudo de casos múltiplos, utilizando o depoimento de três gestores de redes ou lojas tipo supermercado com sede em

Santos que suporta a hipótese deste trabalho que enfoca a competitividade pelas alternativas estratégicas em localização, atendimento e inovações. A conclusão discute os resultados da pesquisa de campo e propõe temas para futuros estudos.

## CAPÍTULO 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há desde o pós-guerra, iniciativas no sentido de teorizar o fenômeno de consumo vivido pelo mercado. Surge o primeiro grande movimento de orientação para o mercado com Drucker quando é publicado *A Prática da Administração* em 1955. O livro foi o primeiro a definir o *marketing* como “função única e distintiva de uma empresa” e a pensar o cliente como “o alicerce da empresa” (DRUCKER, 1981, p. 36).

McCarty introduz o conceito dos “4p’s” do marketing que compõem o *marketing mix*, ou composto de marketing ou ainda composto mercadológico em 1960. Os “4 p’s” são a abreviatura de produto, preço, ponto-de-venda e promoção. São as variáveis controláveis do negócio capazes de influenciar decisivamente a maneira como os consumidores reagem. Os gestores por sua vez, passaram a tomar as decisões de marketing baseados nessa estrutura tornando mais fácil a realização de planos e diagnósticos de marketing. (McCARTHY e PERREAULT, 1997, p. 45).

Kotler torna-se a principal referência teórica para estudantes e profissionais que atuam direta ou indiretamente no mercado de consumo. Introduziu em 1967o conceito de que as empresas deveriam ser orientadas para o cliente e para o mercado, e demonstrou de maneira consistente a evolução do mercado com exemplos práticos, organizando os diversos assuntos que compõem a atividade de marketing nas empresas, embora no início houvesse “pouca menção a tópicos que se tornaram fundamentais, como segmentação e posicionamento” (Kotler e Keller 2006, p. xvii). Continua o autor no prefácio da 12ª edição que “a propaganda de massa já não é tão eficiente como antes” e que “os clientes estão cada vez mais dizendo às empresas que tipos de produtos ou serviços desejam e quando, onde e como querem adquiri-los (Kotler e Keller 2006, p. xvii).

## 1.1 Sinais de saturação do mercado

Os primeiros sinais de saturação do mercado de consumo só vieram com a crise do petróleo provocada por dois fortes aumentos de preços conhecidos por “choques”, o primeiro em 1973 e o segundo em 1979 assimilado pela economia mundial na década de 80. No Brasil, o evento foi marcado por medidas econômicas preventivas no sentido de manter em equilíbrio o balanço de pagamentos, uma vez que, na época, o país era importador da *commodity* e não tinha a auto-suficiência que tem atualmente. Os demais países do mundo tomaram medidas muito próximas, que provocaram redução dos fluxos de capitais, conseqüentemente reduziu investimentos e gerou queda no consumo. O Brasil, como nação dependente dos capitais externos e de tecnologia dos países ricos, sentiu de imediato os efeitos da crise.

O segundo choque do petróleo (1979) e o aumento dos juros internacionais no início dos anos 80 inauguraram um longo período de estagnação econômica no Brasil, em que prevaleceram as políticas fiscais de cunho restritivo (Rodrigues 2006, p. 20).

Foi então que a teoria do mercado de massa começou a ser questionada. Se o mercado de consumo tinha encontrado o seu limite, havia-se então que se propor coisas diferentes. Surgem autores que provocaram mudanças profundas nas mais variadas organizações. Porter (1986, p. 41) propôs a “identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas”, refletindo sobre competição entre setores e posicionamento dentro do próprio setor. O autor estabeleceu sólidos alicerces para compreensão das forças que agem em torno da concorrência classificadas na obra como as “cinco forças”. Mas no presente contexto, cabe destacar o aumento da preocupação com a concorrência na gestão empresarial. Além do ineditismo, Porter chega num momento “em que as empresas do mundo inteiro lutavam para lidar com a crescente concorrência (...)”. Pode-se

concluir que o aumento da concorrência se deu por necessidades das empresas em entrarem em mercados ocupados por outras empresas devido à retração econômica verificada com a crise do petróleo no início da década de 80, coincidindo com o lançamento da obra de Porter (1986).

Ries e Trout chamam a atenção para a importância do posicionamento das marcas nas mentes dos consumidores. Definem posicionamento como “o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial” (RIES e TROUT, 2001, p. 2). Segundo os autores o conceito sobre posicionamento começou em 1972 ao publicarem um artigo com o tema “A Era do Posicionamento”. A motivação para o desenvolvimento do conceito veio da percepção de que a sociedade americana havia se tornado uma “sociedade saturada de comunicação” (RIES e TROUT, 2001, p. 5), fato que provocava grande desperdício de investimento pelo fato das pessoas serem incapazes de compreender tanta informação. Descrevem os autores o que chamam de “explosão da mídia, explosão do produto e explosão da propaganda”. Sobre a mídia, relatam o crescimento do número de veículos de comunicação à época. Com relação ao produto destacam o aumento da oferta de novos lançamentos. Finalmente, referente à propaganda, afirmam que “enquanto a efetividade da propaganda decai, ela aumenta” referindo-se a novas atividades que passaram a fazer uso dela, como médicos, arquitetos, advogados, igrejas, hospitais e governos, tudo em função do aquecimento da concorrência (RIES e TROUT, 2001, p. 13).

Veja o caso da alimentação, por exemplo. O supermercado médio, nos Estados Unidos expõe cerca de 12.000 produtos ou marcas individuais. Para o consumidor não há nenhum alívio à vista. De fato, a explosão do produto pode piorar. Na Europa estão construindo super-supermercados (chamados hipermercados) com espaço para variedade muitas vezes superior. O “Biggs” de Cincinnati, o primeiro hipermercado dos Estados Unidos, estoca 60.000 produtos (RIES e TROUT, 2001, p. 12).

Concorrência segundo Ries e Trout (2001), e competitividade, por Porter (1986), são as mesmas formas de entender e traduzir, cada uma ao seu modo, o momento de massificação experimentado pelo mercado de consumo e que determinou a expansão das redes de supermercados tanto nas nações desenvolvidas como nas em desenvolvimento como é o caso do Brasil. Lambin (2000, p. 21) afirma que

A rápida expansão da economia desde os anos 50 conduziu a uma saturação da procura de produtos correspondentes às necessidades de base do mercado, sendo essa evolução uma primeira mudança significativa que contribuiu para a alteração do papel da função do marketing na empresa.

## **1.2 Marketing de Varejo – definições.**

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 27), o “varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar”. As instituições varejistas são classificadas em quatro categorias: os supermercados convencionais, as superlojas, os supermercados de depósito e as lojas de conveniência.

Para Parente (2000, p. 22), varejo “São todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.” Ainda segundo o autor, “Os varejistas são responsáveis pelo atendimento aos consumidores e devem colocar os produtos e serviços ao alcance deles, para melhor satisfazê-los” (2000, p. 22). As unidades varejistas constituem-se em um dos canais de marketing que os fabricantes de produtos e serviços utilizam para escoarem sua produção. Segundo Rosebloon (2002, p.27), “o canal de marketing pode ser definido como a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. São funções básicas dos varejistas fornecerem variedade de produtos e serviços, dividir lotes grandes em pequenas quantidades, manter estoques, fornecer serviços aos seus clientes.

Com o desenvolvimento da atividade varejista, os gestores de supermercados tornaram-se mais profissionais e procuram desenvolver estratégias que minimizem o efeito da concorrência sobre os resultados de suas lojas. Cabe ao marketing de varejo auxiliar a realização da atividade estratégica e de ação com modelos teóricos, casos práticos e metodologias. Assim, segundo Borges (2001, p. 21),

O marketing de varejo compreende um composto de variáveis, que iniciam na escolha da localização do negócio até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela complexidade de um mercado em constante efervescência.

### **1.3 O marketing estratégico da distribuição**

A atividade estratégica em empresas varejistas tem histórico recente. Devido ao seu papel como intermediário entre o fabricante dos produtos e os consumidores, a preocupação sempre foi tática, principalmente com a comercialização de bens e serviços. A prática sempre se pautou em comprar bem para garantir bons resultados. O termo comprar bem pode ser traduzido como comprar em condições melhores que a concorrência. Dessa forma, fica possível oferecer um preço também melhor o que, em tese torna o varejista mais atraente aos consumidores.

Segundo Chetochine (2000, p. xv), “agora, é no plano da estratégia de marketing que a batalha de concorrência vai acontecer”, referindo-se às empresas varejistas. Afirma o autor que tal fato é influenciado por um novo cliente muito mais esclarecido, desconfiado, menos fiel e por conviverem, os varejistas, diante de concorrentes mais agressivos. Conclui afirmando que “o sucesso pertencerá àqueles que dominarão perfeitamente todos os elementos de um verdadeiro marketing de distribuição”, referindo-se a um marketing diferente do marketing utilizado pelos fabricantes. O marketing da distribuição trabalha com o cliente da loja enquanto o marketing do fabricante trabalha com o consumidor de um determinado

produto. Enquanto o marketing do fabricante tem por desafio a construção de marca do produto, o marketing de distribuição se encarrega em construir a imagem da loja.

Chetochine (2000) define três formas de posicionamentos para super e hipermercados:

- Os pontos-de-venda de fluxo essencial;
- Os pontos-de-venda de semifluxo;
- Os pontos-de-venda de fluxo e tráfego.

Pontos-de-venda de fluxo essencial são lojas localizadas em áreas que permitem o deslocamento dos clientes a pé num intervalo de tempo entre três a cinco minutos. Tem como vantagem um estreito relacionamento com os clientes e conseqüentemente um profundo conhecimento sobre seus hábitos e preferências. Portanto, o sucesso desse tipo de loja está relacionado à gentileza e a amabilidade com que os clientes são tratados pelos funcionários, além da qualidade dos produtos comercializados.

Os pontos-de-venda semi-fluxo caracterizam-se por atender clientes residentes próximos à loja num raio entre três a cinco minutos a pé, assim como no modelo fluxo essencial, acrescidos dos clientes residentes pouco mais distantes, entre três, oito ou dez minutos de carro. São típicos supermercados de bairro com áreas de venda entre 600 a 1000 m<sup>2</sup> e necessitam, assim como no modelo anterior, criar oportunidades de contato pessoal com os clientes. Além disso, como dependem de clientes que se deslocam de locais pouco mais distantes, devem desenvolver promoções de venda que contenham ofertas capazes de gerar tráfego de clientes e com isso alavancar vendas.

Finalmente, nos pontos-de-venda fluxo e tráfego, a conveniência da localização não basta, como nos dois modelos anteriores, para a sobrevivência da loja. São lojas como hipermercados, lojas de departamento e *homecenters* que atraem clientes de locais bem mais distantes em troca de benefícios tangíveis e a custo de comunicação promocional permanente.

A descoberta do marketing estratégico pela empresa de distribuição ocorreu no decurso dos anos 90 (LAMBIN, 2000, p.539). Segundo o autor, o varejista sempre se limitou a agregar valor apenas ao garantir a presença de produtos ou suas partes para consumo ou utilização. Prossegue Lambin afirmando que,

De um papel relativamente passivo de simples prolongamento da indústria, a distribuição passou para um estado ativo, inovador e por vezes dominador, o que modificou sensivelmente as relações de força entre fabricantes e distribuidores.

Embora reflita sobre uma situação ocorrida na Europa, no Brasil pode-se concordar com suas conclusões embora mereça destaque outras variáveis como atendimento, localização, seleção do *mix* de produtos, eventos promocionais, política de preço e apresentação da loja e dos produtos. Todas essas variáveis são oportunidades de agregar valor a favor do consumidor.

A descoberta sobre a importância do marketing estratégico da empresa varejista ocorreu motivada por um momento específico na economia e na sociedade de um modo geral. Com o aumento da concorrência entre produtos, os fabricantes passaram a ter necessidade de se alinharem estrategicamente às características individuais de cada rede varejista para determinarem diferenciais e com isso, reduzir a necessidade por ofertas com preços baixos que, conseqüentemente, provocam queda nos resultados. Surge então o marketing por meio do varejo que permite ao fabricante desenvolver soluções específicas para cada cliente. Assim, uma rede de lojas de conveniência pode ter em sua linha de mercadorias um determinado produto que também é encontrado em uma rede de supermercados. Dadas as diferenças entre formatos e perfis de clientes, nada mais lógico que apresentar o produto respeitando as características de cada ponto-de-venda.

O movimento de mudanças sociais alia-se ao fenômeno de aumento da oferta de produtos e de pontos-de-venda. Segundo Lambin (2000, p. 541),

Os consumidores comportam-se, hoje, de modo diferente, não só devido às alterações sócio-demográficas invocadas anteriormente, mas também porque se tornaram experientes e mais profissionais nos seus comportamentos de compra.

O autor afirma que os compradores são atualmente bem informados a respeito dos produtos desejados, que são capazes de comparar e de escolher, “sem ter em conta as sugestões feitas pelas marcas, a publicidade ou as propostas de venda”. É um consumidor que procura a melhor relação custo – benefício e não apenas preço baixo e inclui a loja em sua decisão, ou seja, o local de venda influencia a avaliação de valor dada ao produto. Portanto a marca varejista passa a influenciar, para melhor ou para pior, a avaliação de um produto.

A somatória do excesso da oferta de produtos de pontos-de-venda faz, portanto o varejista iniciar a busca por diferenciais. A escolha de diferenciais deve ser pautada por aquelas que forem percebidas como diferenciais por parte dos clientes de uma loja. Para que isso ocorra, há a necessidade do varejista aplicar os conceitos do marketing estratégico após investigar hábitos e características de seus clientes desenhando assim ações direcionadas ao seu público-alvo.

Como estratégia de posicionamento de um ponto de venda, Lambin (2000, p. 543) apresenta um modelo que considera duas dimensões: a margem gerada pelos produtos vendidos e sua importância ou relevância, podendo ser funcional ou simbólica.

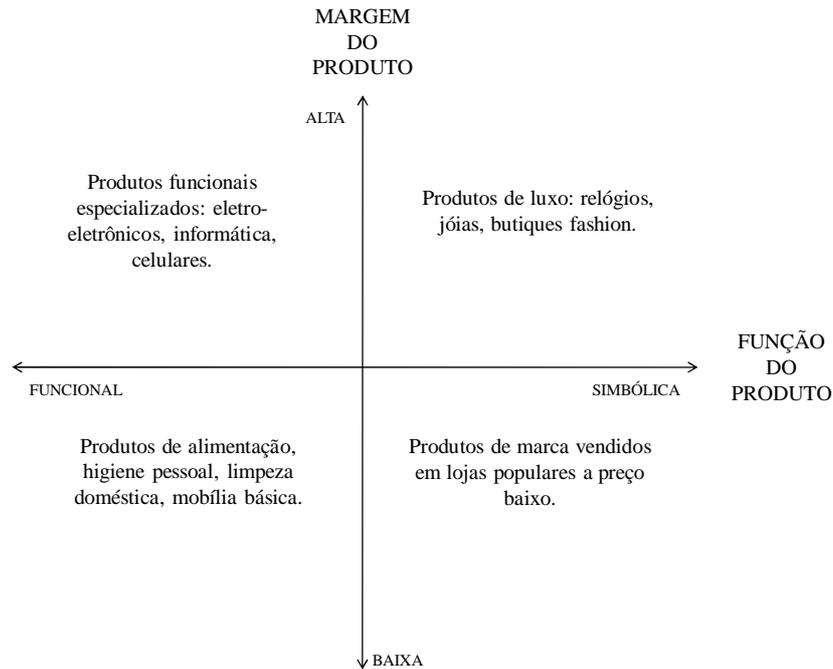


Figura 4: Análise do posicionamento de um distribuidor  
 Fonte: Adaptado de Wortzel (1987) *apud* Lambin (2000, p. 544)

O modelo apresentado na Figura 4 sugere definir o posicionamento de lojas a partir da análise das características de sua linha de produtos. Os produtos funcionais são caracterizados pela sua utilização prática. Nos exemplos acima encontramos os alimentos, os eletro-eletrônicos e os itens de informática (computadores pessoais, seus periféricos e acessórios) e os celulares, ícones de venda atualmente. Os produtos de utilização simbólica podem ser considerados supérfluos e são de utilização eventual.

Em outro modelo (Figura 5) há a comparação entre as dimensões de benefícios e custos. Segundo Parente (2000, p. 77), “a classificação estratégica em quadrantes ajuda os varejistas a ampliar suas percepções para desenvolver estratégias de posicionamento e para avaliar oportunidades de mercado”. As dimensões benefícios e custos são considerados fundamentais pelo autor para a decisão do local de compra. São elas que determinam o valor de uma loja na avaliação de seus clientes.



cercadas por concorrentes. Ao reduzirem preço podem estabelecer importante diferencial competitivo principalmente se os concorrentes do 2º quadrante não conseguirem acompanhar a redução de preços devido às suas estruturas de custos.

#### **1.4 O marketing mix do varejo**

O composto varejista ou marketing *mix* do varejo auxilia o gestor na tomada de decisão. Depois de definida a estratégia, são as decisões decorrentes do marketing *mix* que colocarão o plano em ação. O marketing *mix* do varejo é baseado no marketing *mix* tradicional, porém cabe destacar que o marketing tradicional elabora estratégias e ações voltadas a produtos enquanto o marketing de varejo tem como foco a loja. Portanto a loja e as atividades que se encarregam de centralizar nela os resultados decorrentes das decisões de marketing são o que pode se definir como marketing de varejo.

O marketing *mix* tradicional é definido como “um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing” (Kotler e Keller 2006, p.17). Kotler ressalta que “decisões sobre composto de marketing devem ser tomadas para que exerçam influência sobre os canais comerciais assim como os consumidores finais”

Keller (2005) confirma a existência de um novo marketing ao qual denomina de marketing holístico. Segundo o autor os novos 4P's são os seguintes:

<i>DE</i>	<i>PARA</i>
Produto	Pessoas
Preço	Performance
Praça	Processos
Promoção	Programas

Tabela 2: Composto do marketing holístico.  
Fonte: Keller (2005).

O marketing mix do varejo é composto por seis variáveis controláveis e três incontroláveis. Segundo Parente (2000, p. 83) as variáveis do composto varejista são as seguintes:

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
Produtos	Variedade de linha, qualidade, serviços
Preços	Preços, crédito, benefícios / custo
Promoções	Propaganda, ofertas, sinalização
Apresentação	Loja, departamentalização
Pessoas	Atendimento, rapidez, serviços
Ponto	Localização, acesso, visibilidade.

Tabela 3: Variáveis controláveis do composto varejista  
Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 83)

As três variáveis incontroláveis são concorrentes, clientes, fornecedores.

Há, entretanto, uma nova forma de interpretação do P's no ambiente de varejo. A partir do momento em que a oferta superou a demanda na década de 90 (LAMBIN, 2000, p. 545), derrubando de vez os conceitos de massificação do consumo, ao mesmo tempo em que mudanças sociais passaram a influenciar a decisão no ponto-de-venda PDV e novas

tecnologias chegaram para facilitar a análise sobre o comportamento do consumidor no PDV, surge uma nova configuração para o composto mercadológico do varejo.

Eis então novos consumidores a partir de novos comportamentos que procuram atualmente por “produtos que se adaptem a uma atitude de engajamento, de displicência, de revolta, como aqueles que podem fazer o consumidor se sentir único ao usar algo que tenha sido especialmente concebido a ele (PALÁCIOS, 2006, p. 10).

As mudanças no comportamento do consumidor no ponto-de-venda aliadas às novidades tecnológicas, remetem a um novo tipo de relação entre cliente e loja. Von Poser (2005, p. 2) afirma que “não adquirimos produtos ou serviços. Adquirimos soluções, e elas são altamente emocionais”. De um lado vemos o movimento de uma sociedade inserida na era do conhecimento, onde a era industrial perde espaço gradativamente. As pessoas aprendem a selecionar informações em mídias cada vez mais fragmentadas e a sobreviver diante da nova economia trazida pela globalização, trabalhando em casa, desenvolvendo novos negócios, criando novas empresas.

A nova forma de entender os 4P’s inaugura por sua vez um novo marketing de varejo onde o ponto-de-venda (PDV) transforma-se em ponto-de-relacionamento (PDR) que passa a ter uma nova interpretação para os 4p’s do varejo.

<i>De</i>	<i>Para</i>
Produto	Categoria de Produtos
Preço	Resultados
Ponto de Venda (PDV)	Ponto de Relacionamento (PDR)
Promoção	Comunicação Personalizada

Tabela 4: Variáveis controláveis do composto do novo marketing de varejo

Fonte: Pastore (2006, p.6)

A atenção a categorias é mais ampla que a apenas produtos. O cliente de uma rede de lojas prefere o local que ofereça a melhor solução para aquilo que pretende comprar, dentre as opções próximas ao seu endereço residencial. Os produtos são amplamente distribuídos e são fáceis de encontrar. Entretanto a melhor solução de ponto-de-venda pertencerá a apenas alguns varejistas que se destacarão dos demais.

O preço baixo abre espaço para o melhor resultado na experiência de compra do consumidor em uma determinada loja. “Até 1995, quase 80% dos consumidores iam a uma loja exclusivamente atraídos pelo preço” (ECR Brasil, 2007). Esse comportamento mudou radicalmente desde o fim da inflação. Com a estabilização da moeda, outros fatores passaram a ter importância. A variedade, o serviço, a qualidade. Hoje pagar barato não quer dizer abrir mão de exigências por qualidade e bom atendimento.

A transformação do ponto-de-venda para ponto-de-relacionamento ocorre com o apoio da tecnologia. Com as novas tecnologias como rádio frequência, *bluetooth* e outras, será possível identificar o cliente que se aproxima de um balcão para fazer o seu pedido. Ao ter o chip de seu cartão de compras identificado pelas ondas eletromagnéticas da radio frequência, por exemplo, o atendente de uma loja passa a ter a informação no monitor de cristal líquido de seu posto de trabalho e inicia o atendimento pelo nome do cliente ao mesmo tempo em que vê seu histórico de compras projetado na tela de seu monitor. Nos casos de setores que operam em auto-serviço, as peças de *merchandising* é que farão esse papel: cartazes, etiquetas de preço, tudo pode interagir com o cliente conforme seu histórico e potencial gravados no banco de dados. Confirma-se então a mudança para ponto de relacionamento (PDR) e não apenas ponto de vendas (PDV).

Um dos fatores-chave para se estabelecer por meio da comunicação e passar uma sensação de personalização no atendimento, é fazer o cliente de uma loja se sentir percebido.

A equipe de funcionários deve saber que ele chegou e que é sempre bem vindo. Dessa forma o cliente se sentirá parte do ambiente e que pertence àquele lugar assim como as demais pessoas que ali estão. É uma espécie de conforto, segurança, bem estar.

### **1.5 Estratégia e competitividade**

Estudar os diferenciais competitivos que sustentam as posições de pequenos comerciantes no mercado é estudar a inteligência que orientou as decisões que os levaram a:

- Abrir a loja naquele determinado local;
- Apresentar as novidades que identificam;
- Estabelecer padrões de atendimento que oferecem, sem desconsiderar ainda outras decisões presentes no dia-a-dia referentes a preços, comunicação e sortimento de mercadorias.

O estudar a inteligência refere-se a estudar a estratégia, afinal é a partir dela que surgem as ações. Mesmo que intuitivamente, antes de qualquer tomada de decisão, uma empresa faz uma escolha por qual caminho seguir. Esta escolha pode ser considerada uma tomada de decisão estratégica, pois segundo Porter (1996, p. 22) “a essência da estratégia está nas atividades — optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais”.

Esta seção tem, portanto o objetivo de investigar e selecionar parte do conhecimento sobre estratégia e competitividade a fim de suportar as hipóteses levantadas por este estudo. Por ser a atividade supermercadista altamente concorrencial onde são tomadas várias decisões ao longo de um simples dia referentes a situações que começam e terminam em algumas horas, entende-se se estar lidando em ambiente altamente concorrencial onde a competição é a

marca da atividade. Impondo limites a análise, de modo a estabelecer um estudo objetivo, é suficiente utilizarmos a obra de Porter (1986, 1989) nesta etapa do trabalho.

Porter (1986, p. 22) condensa a questão estratégica sob a ótica competitiva em sua obra *Análise Competitiva*. O autor apresenta o modelo que define o grau de concorrência em uma indústria ou atividade, ou seja, no estudo desenvolvido nesta dissertação, a indústria em questão é a atividade supermercadista na cidade de Santos. Este modelo é desenhado figura 6:

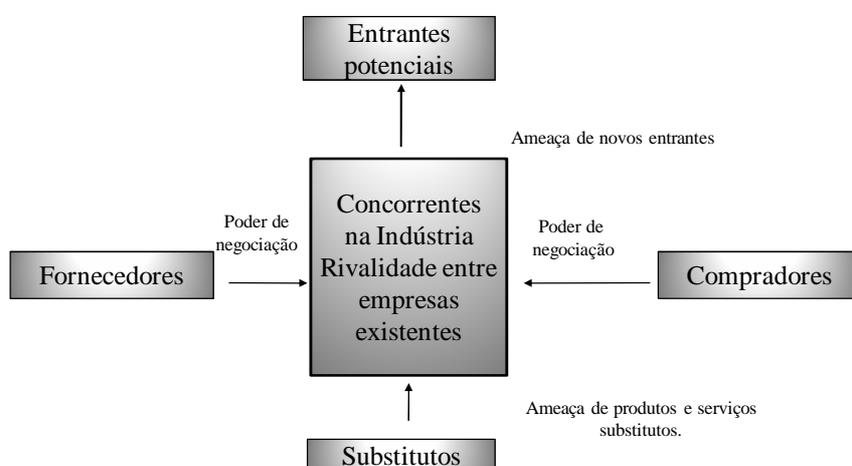


Figura 6 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Fonte: Porter (1986, p. 22)

No modelo acima, o autor deixa claro que a concorrência vai além do comportamento dos atuais concorrentes e tem raízes em sua estrutura econômica básica. O autor ainda afirma que o grau de concorrência de uma atividade depende das cinco forças que aparecem na figura 6, sendo elas as determinantes do grau de rentabilidade medido com base no retorno sobre o investimento realizado em longo prazo. A indústria de supermercados tem retornos baixos se comparados com fabricantes dos produtos que revende e menores ainda se relacionados a serviços. Entretanto, numa economia como a brasileira, torna-se importante opção para os

investidores, pois proporciona crescimentos nominais de vendas expressivos ano-a-ano por aproveitar os efeitos de uma economia emergente e do crescimento da população, diferentemente do que ocorre em nações desenvolvidas onde o mercado está saturado, a população envelhece e o crescimento é vegetativo.

O modelo de estratégia competitiva sugere que uma unidade como um supermercado encontre uma posição no mercado onde se minimize as ações das forças descritas acima ou que as use a seu favor. Cabe ao gestor supermercadista ir a fundo à análise de cada uma das cinco forças e identificar suas fontes. Ao fazê-lo, torna-se capaz de identificar os pontos fortes e fracos de sua empresa em relação às possíveis ameaças ou oportunidades.

Em suma, a análise estrutural de sua atividade oferece ao supermercadista a condição de formular a estratégia competitiva que orienta as ações táticas do dia-a-dia e proporciona maiores retornos sobre o investimento. Cabe ao gestor buscar constantemente aumentar a rentabilidade de seu negócio para que seja capaz de atrair com maior frequência maiores volumes de investimento para sua empresa. Dessa forma expande seu patrimônio e remunera melhor os seus acionistas. Mesmo tratando-se de um estudo que envolve pequenas lojas de supermercado sem estrutura de capital negociado em bolsa de valores, o princípio é o mesmo e um bom desempenho financeiro atrairá maior fluxo de investimento.

As cinco forças identificadas no modelo acima são consideradas todos concorrentes. A Tabela 5 abaixo esclarece os efeitos competitivos de cada uma das cinco forças sobre uma loja existente em um determinado mercado:

Forças competitivas	Efeitos possíveis	Características da indústria de supermercados	Possíveis ações
<b>Ameaça de entrada</b>	Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.	Não há barreiras relevantes para entrada de novos supermercados principalmente os de pequeno porte por exigirem baixo investimento e facilidade de locações. Atualmente assistimos ao avanço do modelo <i>hard-discount</i> da bandeira DIA% pertencente ao Grupo Carrefour.	Antecipar-se a chegada, analisando os pontos fortes e fracos do modelo em expansão e providenciar melhorias de maneira a destacar os pontos fracos do concorrente.
<b>Rivalidade entre os concorrentes existentes</b>	Os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter estes movimentos	A rivalidade é comum na atividade supermercadista e se vê diariamente nas promoções, anúncios, novos produtos e serviços.	Evitar ações predatórias onde haja enfraquecimento generalizado. A concorrência sadia é útil para o desenvolvimento do setor.
<b>Pressão de substitutos</b>	A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria	Outros formatos varejistas podem substituir o formato supermercado e exercer assim pressão concorrencial. Formatos especializados como açougues, padarias, antigas mercearias, verdureiros e feiras livres, sofreram concorrência dos supermercados que acabaram por substituí-los	Identificar novos formatos emergentes que possam exercer pressões no formato como um todo ou parcialmente. Ex.: novas padarias podem substituir a compra de pães em supermercados.
<b>Poder de negociação dos compradores</b>	A internet dá ao consumidor melhores condições para analisar previamente as condições de compras. Com informação total, o comprador está em uma posição melhor para assegurar os preços mais favoráveis.	Os clientes de um supermercado compram individualmente tornando essa força pulverizada. Caso se organizem em cooperativas e efetuem as compras em conjunto, passam então a exercer forte pressão sobre a loja.	Técnicas de precificação com uso de softwares facilitam a ação concorrencial, reduzindo os preços mais altos e aumentando os mais baixos de acordo com o que outras lojas praticarem.
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos nos próprios preços.	Pequenos supermercadistas lidam com essa realidade, pois adquirem seus produtos de fabricantes e atacadistas de grande porte.	Organizarem cooperativas para realizarem compras em conjunto e exercerem pressão por menores custos.

Tabela 5: As cinco forças competitivas na indústria supermercadistaFonte:  
Adaptado de Porter (1986, p. 23)

A partir da análise das causas ou das possibilidades de ocorrência de ações concorrenciais, tomando-se como origem cada uma das cinco forças identificadas no modelo acima, o gestor supermercadista poderá então decidir estrategicamente determinando esforços para cada uma das situações identificadas no diagnóstico realizado. Como se portará sua empresa diante das forças que afetam o seu negócio como concorrentes diretos, fornecedores, clientes, novos entrantes e substitutos, assim designará o seu gestor. Portanto há que tomar medidas cruciais que determinarão o posicionamento da empresa diante da concorrência e do mercado onde atua. Porter (1986, p. 35) defende uma série de abordagens possíveis na elaboração de estratégias competitivas:

Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;  
Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou  
Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Desse modo pode-se completar:

- Posicionamento: trata-se do ajuste dos pontos fortes e fracos diagnosticados. Em se tratando de supermercados, deverão ser colocadas em destaque as áreas onde houver pontos fortes identificados. É o reconhecimento das capacidades internas da empresa no mercado onde atua.
- Influenciando o equilíbrio: ao invés de apenas posicionar-se em uma situação defensiva, um supermercadista pode adotar postura agressiva e alcançar a liderança a partir de inovações em ambientações, serviços e categorias, alterando o quadro inicialmente diagnosticado, influenciando assim as forças da indústria supermercadista presentes na região onde localiza sua loja.

- Explorando a mudança: a evolução do formato supermercado enquanto modelo de negócio da indústria supermercadista ocorre as vezes imperceptivelmente mas com certeza vem de acordo com seu ciclo de vida que foi marcado pelo nascimento, crescimento e maturidade. Ao identificar-se a fase de declínio, começam a surgir mudanças explorando concepções arquitetônicas envolvendo desde a fachada, passando pelos detalhes do interior e chegando a comunicação visual. Abrange ainda introdução de novos departamentos e categorias, novas formas de exposição e apresentação de mercadorias, novas tecnologias de gestão que resultam em economia, novas técnicas de atendimento tornando-o mais ágeis e novos métodos de precificação que protegem a imagem e a margem da loja ao mesmo tempo em que oferece oportunidades aos clientes.

## **1.6 Estratégias competitivas genéricas**

Segundo Porter (1986, p. 36), “Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria.

1. Liderança no custo total
2. Diferenciação
3. Enfoque

### **1.6.1 Liderança no custo total**

Na indústria supermercadista, o líder de custo é aquele que consegue melhores condições comerciais e as repassa para seus clientes em condições impraticáveis por seus

concorrentes. Para atingir essa condição a empresa deve investir em tudo que proporcione ganhos em eficiência operacional, redução vigorosa de custos e controle rígido de despesas. Exige por outro lado, grande parcela de mercado para que as vendas possam diluir os custos operacionais. Isso torna necessária a busca constante por escala ou expansão do número de lojas, no caso de uma rede de supermercados.

Após longos anos, empresas que adotaram tal posicionamento enfrentam a realidade da dificuldade de crescimento por terem dedicado todo o tempo e esforço na manutenção desta estratégia deixando de lado o conhecimento sobre o comportamento de compra do cliente. A eficiência em custo mesmo que repassada na condição de preço baixo não é garantia de conquista de mercado, pois se não se sabe o que o cliente deseja não basta vender a preços baixos. O varejista pode adotar como prioridade manter os custos baixos, porém deve repassar os benefícios atingidos conforme perfil de comportamento de seus clientes.

### **1.6.2 Diferenciação**

Segundo Porter (1986, p.37), “A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”. O supermercadista pode adotar esta estratégia, pois muitas são as possibilidades de se criar uma loja diferente das demais. As variáveis que permitem a diferenciação vão desde a linha de mercadorias, passando pela exposição, *layout*, comunicação, atendimento e serviços. As variáveis intangíveis são as melhores opções, pois tornam sua imitação mais difícil por parte dos concorrentes. A parte física como instalações, equipamentos, arquitetura, produtos são possíveis de rápida superação por parte dos concorrentes, mas no atendimento, serviços e principalmente no relacionamento, a referência torna-se indistinta para a concorrência.

Esta opção estratégica oferece como benefício a lealdade dos clientes, pois se distinguem por realizarem suas compras na loja que lhes proporciona maior satisfação e não necessariamente o menor preço. Esta lealdade protege a loja contra investidas de concorrentes apoiados única e exclusivamente em preço baixo. Mesmo que parte dos clientes deixe a loja que diferencia por aquela que oferece preço baixo, haverá em seguida um movimento de retorno assim que a ação promocional do concorrente se encerrar o que comprova que o preço baixo atrai, mas não garante a lealdade do consumidor.

Neste modelo, o varejista experimentará maiores margens. Seu poder de barganha diante dos fornecedores permitirá que pleiteie condições especiais que não necessariamente serão repassadas na forma de preço e sim de serviço ou relacionamento. Dessa forma, há possibilidade de se praticar margens maiores que conseqüentemente provocará uma seletividade de clientes afinal muitos podem reconhecer os benefícios oferecidos pelo varejista diferenciado, mas não podem pagar por tantas vantagens. O resultado é que dificilmente este varejista se tornará líder de mercado, mas deverá ocupar liderança em termos de rentabilidade.

### **1.6.3 Enfoque**

O princípio desta opção é que a empresa tenha competências suficientes para atender determinado segmento, especializando-se em uma determinada categoria de produtos. Torna-se mais fácil de compreendermos a atividade do varejista especializado como diversos casos tais quais floriculturas, açougues, calçados, vestuário, combustíveis e outros. Sendo especialista, portanto, consegue ser mais eficiente e muitas vezes repassa a eficiência obtida ao cliente vendendo a preços mais baixos que a concorrência o que o faz um líder de custos

também. Ou ainda, ao especializar-se, consegue ser identificado como um diferenciado por oferecer produtos e serviços considerados únicos o que o permite cobrar acima da média de mercado. Entretanto, em virtude dos resultados que possa caracterizá-los de outras maneiras, vale a opção inicial de enfoque que originou os benefícios posteriores. Abaixo, as três opções estratégicas genéricas:

<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>			
		<b>CUSTO MAIS BAIXO</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>
<b>Escopo competitivo</b>	Alvo amplo Toda indústria supermercadista	1. LIDERANÇA DE CUSTOS	2. DIFERENCIAÇÃO
	Alvo estreito Um segmento	3. ENFOQUE NO CUSTO	4. ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO

Figura 7: Três estratégias genéricas  
Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 38).

#### **1.6.4 Outros requisitos das estratégias genéricas**

Porter (1986, p. 39) considera fundamental a ocorrência de alterações nas estruturas organizacionais das empresas para que elas se adaptem às estratégias genéricas o obtenham

com elas o sucesso almejado. Na tabela 6, algumas necessidade e implicações previstas para a adoção das estratégias genéricas:

<b>ESTRATÉGIA GENÉRICA</b>	<b>RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS</b>	<b>REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS</b>
<b>Liderança no custo total</b>	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição de baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
<b>Diferenciação</b>	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P& D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
<b>Enfoque</b>	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Tabela 6: Outros requisitos das estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986, p. 39)

### 1.6.5 O meio termo

Segundo Porter (1986, p. 41), “a execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo, como já foi visto. Raramente uma empresa está ajustada para todas as três”. O autor identifica situações em que muitas empresas acabam por ocupar posição intermediária

entre as três estratégias genéricas, uma abordagem fadada quase sempre ao fracasso, na afirmação do autor.

A posição de meio termo é também garantia de baixa rentabilidade. Um supermercado nesta situação não consegue vender a preços baixos e se o faz é a custa de promoções de momento com margens brutas negativas. Por outro lado, esta loja não consegue impor diferenciais suficientes para garantir margens maiores e passa a perceber baixo giro na variedade de produtos de um modo geral, tornando-se dependente dos itens mais vendidos que fazem parte das categorias destino.

A gestão dessas empresas também denota conflitos nas principais decisões que envolvem estrutura organizacional tornando-a inconstante e indefinida assim como a própria cultura empresarial que não se faz perceber entre os colaboradores que, ao final, mostram-se desmotivados por falta de rumo e de visão de futuro.

#### **1.6.6 Riscos das estratégias genéricas**

Os riscos possíveis em se implantar uma das três estratégias genéricas estão limitados a falha na implantação ou na não observação de valores por parte dos clientes da loja ou bandeira supermercadista em se tratando da indústria de supermercados.

Abaixo, os principais riscos em cada uma das três estratégias genéricas:

- Riscos na liderança no custo total:
  - Mudanças tecnológicas anulam aprendizado e experiências anteriores: Quando surgiram os supermercados, uma nova tecnologia de varejo, a mudança exigiu novos conhecimentos aos comerciantes da época.

- A inflação de custos minimiza os ganhos operacionais e torna o preço final próximo dos demais concorrentes. O Grupo Pão de Açúcar desenvolveu a bandeira Minibox no formato *hard discount* na década de 80, chegando a totalizar mais de 300 unidades espalhadas pelo país. Eram lojas localizadas nas periferias das grandes cidades e se posicionavam para consumidores de baixa renda. Com a inflação acima dos dois dígitos ao mês da década de 80, os ganhos operacionais que o modelo obtinha não eram percebidos pelo consumidor que rapidamente passou a optar pelos emergentes hipermercados da época.

– Riscos da diferenciação:

- Relação custo – benefício não percebido pelo cliente da loja: se a diferença de preços entre a loja posicionada pela diferenciação for muito grande em relação a um concorrente posicionado como liderança no custo total, os diferenciais passarão a não justificar a opção pela primeira loja.
- Evolução do consumo: se os clientes de um supermercado diferenciado evoluírem como consumidores e passarem a exigir um padrão ainda mais elevado, poderá haver migração para lojas com novidades emergentes;

– Riscos do Enfoque:

- Redução do efeito de exclusividade: quando a loja especializada percebe que seus produtos e serviços passam a ser oferecidos também por concorrentes de outros formatos;

- Redução de mercados: varejistas especializados em determinados segmentos podem reduzir sua atuação ou mesmo desaparecer se produtos e serviços que oferecem deixarem de ter interesse pelos consumidores. Como exemplo, há o mercado de discos, fitas, cd's e dvd's que aos poucos desaparecem dando lugar aos tocadores de músicas baixadas pela internet.

### **1.7 Localização Varejista**

Dentre os diversos tipos de locais disponíveis para abertura de lojas, a decisão sobre o ponto comercial deve ser tratada à luz do posicionamento estratégico. Segundo Bernardino (2004, p. 93), “a escolha da localização comercial é estratégica, pois pode assegurar ao varejista uma importante vantagem competitiva: muitas vezes a própria localização é o principal motivo de escolha de uma loja por parte de um cliente”. Em bairros mais populares, o deslocamento do consumidor até uma loja é determinante na escolha do local de compras. Muitos destes consumidores dependem de transporte coletivo. Nesse caso, o acesso ao ponto de venda mais próximo é altamente desejável principalmente se for possível o acesso a pé e a posterior entrega em domicílio por parte do varejista, como prestação de serviço. Em bairros de classe média ou mesmo em bairros nobres, o comportamento é semelhante, pois embora haja o recurso neste consumidor em utilizar o próprio meio de transporte, quanto mais próximo de sua residência, melhor. O aumento do tráfego nas cidades, a redução do tempo livre e a ampla distribuição de produtos, permitem ao consumidor optar por pontos de venda mais convenientes.

Em Parente (2000, p. 325), “localização consiste em uma das decisões mais críticas para um varejista”. Continua destacando, “diferente de outras variáveis do composto varejista (tais

como preço, *mix* de produtos, promoção, apresentação, atendimento e serviços), que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada.

Em Levy e Weitz (2000, p. 210), “por várias razões, a localização da loja é, muitas vezes, a decisão mais importante tomada por um varejista. A localização normalmente é a primeira consideração na escolha de uma loja pelo cliente”. A afirmação dos autores pode ser verificada com a expansão das redes ao longo do tempo. Todas elas, sendo do varejo de alimentos ou não alimentos, procuram expandir-se com abertura de novas unidades em locais próximos de onde residem seus públicos-alvo. Portanto, o movimento de expansão do varejo segue em direção do consumidor (2000, p. 210).

O consumidor por sua vez, afirma o mesmo autor, “gostam da mesma loja para comprar um tipo de mercadoria e visitam-na habitualmente. Todos os varejistas gostam de aumentar a fidelidade do cliente à loja. algumas abordagens para aumentar a fidelidade à loja: selecionar uma localização acessível, oferecer um sortimento completo, reduzir o número de itens em falta, recompensarem os clientes por compras freqüentes, e oferecer um bom atendimento ao cliente”.

Portanto, a localização da loja é o primeiro item no processo de fidelização segundo Levy e Weitz. Somada a outros fatores, o consumidor elegerá a localização mais conveniente para realizar suas compras. Como este trabalho compara varejistas locais com seus concorrentes globais, o estudo restringe-se a abordar as características típicas de supermercados localizados em centros comerciais não-planejados que, segundo Parente (2000, p. 332), “pode ser uma zona comercial no centro da cidade ou uma zona comercial de bairro ou de vizinhança”. A característica da localização das lojas selecionadas na pesquisa ora apresentada é a proximidade de seu público-alvo, conseqüentemente o atributo conveniência é o elemento com maior poder em atrair consumidores. A habilidade dos comerciantes e o conhecimento adquirido ao longo do tempo os dão segurança em abrir um pequeno supermercado em locais não priorizados por grandes redes. Conseguem dessa forma,

reter consumidores pela comodidade da localização que, somada a avaliações de preço aceitáveis, variedade e qualidade dos produtos encontrados e eficiência do atendimento, resultam na conquista e manutenção de clientes.

O quadro 1 compara as vantagens e desvantagens das três possíveis características de localização de lojas:

Local	Vantagens	Desvantagens
Centro comercial não planejado	Facilidade de transporte coletivo Grande tráfego de pessoas Grande variedade de produtos Proximidade de escritórios Exposição da loja à diversos públicos Tradição do varejo no centro	Estacionamento Distância entre o centro e os bairros residenciais Congestionamento Horário de funcionamento limitado Decadência e distância dos fatos da moda Segurança
Shopping Center	Facilidade de acesso e de estacionamento Maior atratividade pela ampla gama de lojas e produtos Conforto para o consumidor Ambiente limpo e agradável Maior segurança Esforços cooperados de marketing	Custos de aluguel e condomínio Restrições nos horários de funcionamento Restrições contratuais Relação com o empreendedor Elevados custos promocionais
Loja Isolada	Baixos custos de locação Maior flexibilidade nas adaptações das instalações Falta de concorrência direta Liberdade nos horários e nas normas de funcionamento Possibilidade de melhor visibilidade e acesso Facilidade para expansão Estacionamento maior	Dificuldade de atrair consumidores – a concentração ajuda a atrair clientes Não-compartilhamento dos custos como iluminação, segurança, etc. Altos custos promocionais para atrair clientes.

Quadro 1: tipos de localização e suas vantagens e desvantagens.  
Fonte: Adaptado de Varejo no Brasil, Parente. (2000).

Conforme o Quadro 1 demonstra, a conveniência de acesso é característica dos centros comerciais não-planejados, portanto local ideal para supermercados de vizinhança, característica típica do que este estudo chama de supermercados locais. Os *shoppings centers* acabam por criar o efeito da conveniência, entretanto tornam-se onerosos para operações supermercadistas devidos seus altos custos operacionais. Finalmente, as lojas isoladas são

caracterizadas por grandes superfícies como hipermercados, formato distante da realidade de um empreendedor de pequeno porte dada a dimensão de investimentos necessária.

### **1.7.1 Área de Influência**

Segundo Bernardino (2004, p. 95), área de influência “é a delimitação geográfica de onde procedem aos clientes de um determinado ponto comercial”. Na verdade trata-se de uma área geográfica imaginária determinada pela distância em metros e é dividida em primária, secundária e terciária. A área primária é a região mais próxima da loja e de onde provem segundo Parente (2000, p. 340), “cerca de 60 a 75% dos clientes da loja”. A secundária tem densidade bem menor de clientes, fica no entorno da área primária e concentra de 15 a 25% dos clientes e a terciária contém apenas 10% dos clientes segundo o mesmo autor. Levy e Weitz (2000, p. 233) definem a área primária como zona primária.

Segundo os autores a zona primária é a área geográfica a partir da qual as lojas ou os shopping centers obtêm 60 a 65% dos seus clientes. Essa zona tem um raio de aproximadamente 4,8 a 8,0 km a partir da localização de uma loja ou uma distância que possa ser percorrida em menos de 10 minutos de carro.

Os supermercados de vizinhança dependem muito de sua área primária e podem ampliá-la à medida que proporcionem aos seus clientes um conjunto de fatores, iniciando pela linha de mercadorias que deve ter forte apelo de conveniência. Dentre estas as mais procuradas são o setor de pães, carnes, frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, higiene pessoal e bebidas geladas, principalmente. Parente (2000, p. 339) afirma que “lojas que vendem produtos de conveniência (ex.: padarias têm uma área de influência menor que lojas que vendem produtos de especialidade, como móveis)”. Os serviços são hoje fatores que contribuem em muito na

questão da conveniência. Correspondentes bancários que recebem pagamento de contas, caixas eletrônicos que proporcionam a realização de saques e demais serviços bancários, lavanderias e pequenos consertos de roupas, lotéricas, bancas de jornal, papelarias, vídeo locadoras.

### **1.7.2 Tamanho da loja**

O tamanho da loja influencia diretamente a extensão da área de influência. Quanto maior a loja, maior a atratividade exercida, conseqüentemente maior a área de influência em quilômetros. Em uma grande loja, os clientes não só compram produtos de sua conveniência como aproveitam as promoções, informa-se de novidades como novos lançamentos de produtos, visitam departamentos como confecção, eletro-eletrônicos, informática, papelaria e bazar que vende utilidades domésticas. Levy e Weitz (2000, p. 234) explicam que “uma loja de conveniência da 7-Eleven, por exemplo, pode se estender a menos de aproximadamente 1,6 km, enquanto a de um especialista de categoria como a Toys R Us pode atrair pessoas a uma distância de aproximadamente 32 km”. Caso um varejista como este tenha mais de 60% de seus clientes provenientes dentro de um raio de tal distância, esta será então considerada sua área primária.

### **1.7.3 Sortimento de mercadorias**

Sortimento é o número de itens diferentes em uma categoria de produtos. Cada item diferente é chamado de unidade de manutenção de estoque ou *stock keeping unit - SKU* (LEVY e WEITZ, 2000, p. 45). Uma loja pode ter mais ou menos itens diferentes entre si ou

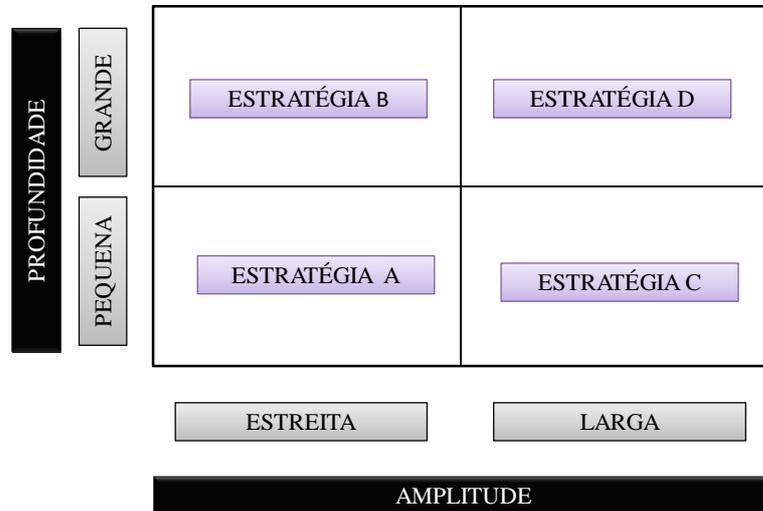
pode concentrar itens conforme suas características. Torna-se importante estabelecer um tratamento estratégico à decisão pela definição do sortimento. De acordo com Parente (2000, p. 183), “como as demais decisões de marketing no varejo, a definição do mix de produtos depende do diferencial competitivo que a empresa pretende adotar”. Sendo, portanto um diferencial competitivo cabe ao gestor varejista encontrar ou desenvolver vantagens competitivas em relação a seus concorrentes e valorizá-las diante de seus clientes.

As decisões estratégicas a respeito do sortimento passam por duas dimensões: amplitude e profundidade. Segundo Parente (2000, p. 190), amplitude do sortimento refere-se ao “número de categorias, subcategorias e segmentos de produtos que uma loja comercializa”. A amplitude pode ser estreita ou larga. A amplitude estreita apresenta um sortimento concentrado típico de lojas especializadas. Já a amplitude larga oferece diversas categorias na mesma loja que passa a ter característica generalista.

Na outra dimensão, há a profundidade. Uma loja pode ter profundidade grande ou pequena. Quando a profundidade é grande, a loja oferece diversas opções dentro da mesma categoria. Assim o cliente dessa loja pode encontrar diversidade de marcas, sabores, aromas, fragrâncias, tamanhos de embalagens e demais atributos. Quando a profundidade é pequena, poucas opções são oferecidas. Nesse caso o cliente fica restrito àquelas alternativas oferecidas sem muito poder de opção.

O quadro 2 apresenta as quatro possibilidades estratégicas para definição do sortimento de uma loja:

## Estratégias de Sortimento



Quadro 2: Quatro estratégias de sortimento.  
Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 190).

A combinação das possibilidades oferece as quatro estratégias demonstradas no quadro 2. A estratégia A propõe um sortimento típico de lojas de conveniência. Na estratégia B encontram-se os varejistas especializados por terem poucas categorias, mas com diversas opções em marcas, embalagens, cores, medidas, sabores e outras formas de variações de produtos. Na estratégia C, propõe-se apresentar extensa variedade categorias, mas com poucas opções de marcas. Finalmente, na estratégia D a loja oferece aos seus clientes, além de diversas categorias, muitas opções em produtos, marcas, tamanhos e demais atributos.

A diferenciação, especialidade e as inovações em produtos e serviços são capazes de promover também forte ampliação da área de influência primária. Varejistas tidos como especializados em certas categorias ou aqueles que oferecem produtos diferenciados produzidos no próprio estabelecimento, são capazes de trazer clientes de distâncias muito maiores. É o exemplo da rede mineira Verde Mar, localizada em Belo Horizonte. Suas lojas

atraem consumidores distantes por oferecerem produtos desenvolvidos na própria loja. São receitas *gourmet* com massas, pescados, carnes e ingredientes importados. Não há concorrência, só suas lojas oferecem. São supermercados especializados em pratos gourmets, portanto gerando ampliação de sua área de influência. Dentre os serviços, o mais tradicional é a entrega em domicílio. Em lojas de vizinhança, este serviço é fundamental, pois muitos de seus clientes vão a pé fazer suas compras e não teriam condições de levar o que compraram sem o auxílio do transporte.

Porém novos serviços surgem com a mudança dos hábitos dos consumidores. Lojas de vizinhança localizadas em bairros de classe com maior poder aquisitivo começam a oferecer refeições prontas aquecidas ou não. Clientes localizados na área primária costumam fazer seus pedidos em horário de almoço por telefone e recebem em domicílio, entregues por funcionários da loja utilizando bicicletas. Alguns supermercadistas com lojas de característica de vizinhança oferecem o sistema de *pizza delivery*, criando, vendendo e entregando as pizzas produzidas em suas lojas, competindo com as pizzarias do bairro.

#### **1.7.4 Densidade populacional**

A densidade populacional, ao lado do tamanho da loja, é outro fator determinante da extensão da área primária (PARENTE e KATO, 2001, p. 46). Segundo os autores, “reflete o número de habitantes por hectare, localizados dentro do raio de 1 km em torno da loja”, referindo ao procedimento metodológico adotado em pesquisa realizada em 2001 sobre área de influência em supermercados. Se a loja estiver localizada em área residencial caracterizada pela verticalização das moradias, temos forte concentração de consumidores em um raio pequeno em quilômetros. Conjuntos habitacionais possuem tal característica facilitando a

instalação de supermercados de vizinhança desde que haja disponibilidade de espaço, barreira de entrada comum de ocorrer dada a ausência de oferta de imóveis apropriados para a operação varejista. Ao contrário, em condomínios horizontais como Alphaville em Santana do Parnaíba, Estado de São Paulo, a densidade populacional é baixa o que amplia em alguns quilômetros a área ou zona primária. Se no primeiro caso, onde há grande densidade populacional, clientes residentes na área primária podem dirigir-se a pé para fazer suas compras, no segundo há a necessidade de irem de carro ou transporte coletivo. Em regiões típicas de população de baixa renda, alguns varejistas disponibilizam transporte coletivo próprio para transportar clientes para suas lojas como extensão de serviços.

O Quadro 3 abaixo exemplifica a relação entre a área primária em km, o tamanho da loja e a densidade populacional.

Loja	Área Primária Raio em KM / 70% dos clientes	Modelo e tamanho da loja	Densidade populacional
Loja 01	0,6	Superm. Pequeno	Alta
Loja 02	1,2	Superm. Pequeno	Média
Loja 03	1,7	Superm. Pequeno	Baixa
Loja 04	2,5	Superm. Médio	Baixa
Loja 05	3,0	Superm. Grande	Média
Loja 06	4,0	Superm. Grande	Baixa
Loja 07	5,5	Hipermercado	Média

Quadro 3: Relação entre distância em km, formato de loja e densidade populacional.  
Fonte: Adaptado de Parente (2000).

### 1.7.5 Densidade Populacional em Santos

Santos é uma cidade com alta densidade demográfica o que facilita a instalação de lojas de vizinhança que explorem os atributos investigados na pesquisa entre eles a conveniência e a qualidade do atendimento, pois são capazes de justificar a ida do consumidor a loja mais próxima e dessa forma resolver melhor seu problema ou necessidade de abastecimento mais freqüente. Em compras planejadas o mesmo consumidor pode fazer outras opções por demandar maiores volumes e tempo, mas no dia-a-dia, de modo geral o consumidor dá preferência a soluções mais simples, práticas e objetivas. Abaixo, Figura 8 com comparação da densidade populacional da cidade de Santos com outras cidades da região e com o total do Estado de São Paulo.

Densidade Demográfica – 2005  
Estado de São Paulo, Região de Governo de Santos e Municípios de Santos

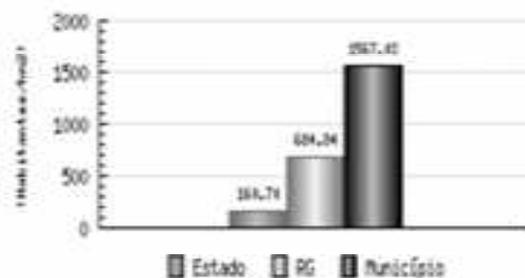


Figura 8 – Densidade populacional na cidade de Santos.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005)

Nota-se na figura 8 que o município de Santos tem maior concentração de pessoas (1.567,03) por quilômetro quadrado que os demais municípios da região – RG (684,84) e que os do Estado de São Paulo (160,70). Essa característica da cidade de Santos beneficia a presença de lojas menores com apelo de conveniência e atuação forte na área primária.

### 1.7.6 Comportamento do consumidor na determinação da localização

O comportamento dos consumidores tem mudado como reflexo das mudanças sociais das últimas duas décadas principalmente. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 179) “o perfil da família norte-americana, entretanto, vem mudando radicalmente”. Os autores comentam o senso americano que apresenta alterações na composição dos domicílios formados por casais homem-mulher. Na década de 50 cerca de 80% desses domicílios tinham tal característica. Já na década atual, apenas 50% tem a composição tradicional.

Há atualmente um crescimento de outras formas de relacionamento como os solteiros, os casais separados, os homossexuais, as famílias globalizadas quando pais e filhos constituem uma família tradicional, porém moram em países diferentes por motivos de trabalho. As empresas por sua vez também mudaram. Muitas não dispõem mais de escritórios tradicionais e sim os escritórios virtuais. Muitos profissionais, executivos e profissionais liberais trabalham em casa em seus *home-offices* bastando para isso possuírem um notebook e um telefone celular. A mobilidade tornou a vida mais flexível e os apegos tiveram seus padrões alterados. Tais mudanças e outras mais passaram a se refletir no consumo e coube aos varejistas entenderem os novos comportamentos de seus clientes e providenciarem modificações em seus negócios para torná-los atuais, podendo de essa forma manter e aumentar a fatia de mercado que dominam.

Sendo os supermercadistas locais presentes na cidade de Santos o alvo deste estudo, são os itens de conveniência que caracterizam seus estabelecimentos. Tais itens são adquiridos com frequência pelos consumidores, pagando preços dentro da média de mercado, gastando o mínimo de tempo possível, encontrando marcas de sua preferência ou substitutos a altura, encontrando novidades, bom nível de serviço e bom atendimento. Os novos comportamentos

dos consumidores, ao se refletir nas gôndolas de suas lojas, os atraem evitando que migrem a lojas concorrentes mais distantes.

### **1.7.7 Posicionamento estratégico na determinação do local**

A localização é determinante no alinhamento do posicionamento estratégico desejado. Lojas de vizinhança podem estar localizadas em bairros de alta ou baixa renda desde que conheçam as características locais e ofereçam produtos e serviços condizentes com as necessidades e expectativas da população local ou público-alvo. É difícil conceber a existência de lojas populares em bairros típicos de moradores com alta renda e vice-versa. Sendo assim, a escolha do ponto e o respeito a sua vocação são pré-requisitos para o sucesso de uma operação rentável.

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 223), “o fator de sucesso do local, importante para as lojas que trabalham com mercadoria de conveniência, é o fato de estar prontamente acessível aos clientes.” Entendem os autores, contudo que as demais decisões como *mix* de produtos, preços, apresentação de mercadorias, atendimento e comunicação devem partir do princípio de que prioritariamente o fator conveniência é o primordial na decisão de compra do consumidor em se tratando de supermercado de vizinhança.

Existe a estratégia de expansão para o caso das empresas que buscam o crescimento. Uma das possibilidades a seguir foi considerada pelas redes globais presentes na cidade de Santos e deverão ser quando as redes locais pensarem em abrir novas lojas. Segundo Bernardino (2006, p. 98) “existem três opções básicas a serem consideradas: dominância regional, saturação de mercado e pequenas comunidades”. A primeira refere-se a opção por especializar-se numa determinada região. O varejista que adota essa estratégia de expansão

concentra todas suas lojas em uma mesma região de uma grande cidade, ou dentro de uma cidade no caso de cidades de médio e pequeno porte ou em uma região do País, por exemplo, a região sul do Brasil. Sempre há vantagens e desvantagens. As vantagens são o conhecimento que se desenvolve sobre a região ocupada e a visibilidade que a marca ou bandeira varejista ganha. As desvantagens vêm do risco de se concentrar todas as lojas numa região que pode ser vulnerável a crises econômicas ou sociais por exemplo. Se a região escolhida for o ABC paulista, sabe-se que boa parte da economia local é influenciada pela indústria automobilística. Em caso de crise neste setor, rapidamente o varejo se ressentirá do acontecimento em função da perda do poder de consumo de seus clientes, funcionários das empresas automobilísticas. O mesmo exemplo cabe para uma eventual concentração nos estados do sul onde a agroindústria domina a economia local. Também em caso de queda de safra de uma importante cultura como a soja, por exemplo, haverá conseqüências no consumo.

Na estratégia de saturação, o varejista opta por canibalizar as próprias lojas a partir da abertura de uma nova unidade na área de influência das lojas existentes. Nesse caso perde-se na unidade isolada, mas se ganha na fatia total. O varejista ao usar essa estratégia aumenta a barreira de entrada de concorrentes em seu mercado dominante. Quando se trata de uma rede de lojas próprias a estratégia é altamente recomendada, mas em caso de redes de lojas franqueadas há grande descontentamento, pois muitos franqueados percebem a rápida queda nas vendas a partir da inauguração de outra loja da rede. As vantagens desse modelo de expansão são a sinergia que a empresa obtém a partir da operação de um único centro de distribuição, da gestão de rotas de entrega mais produtivas onde um mesmo caminhão faz varias entregas sem rodar muito tempo entre uma loja e outra, da supervisão mais próxima evitando que gerentes conduzam suas lojas localizadas há centenas ou milhares de

quilômetros de distancia, da utilização de mídia para comunicação promocional, do recrutamento para funcionários, do relacionamento com os fornecedores, do conhecimento sobre o comportamento de compras do consumidor local e do domínio das ações da concorrência. Como desvantagem pode-se destacar que a concentração restringe-se a uma única região o que obriga o varejista a abrir mão de regiões emergentes localizadas em outras áreas do País.

O mesmo risco verificado na estratégia anterior, a da dominância regional onde crises setoriais podem afetar o desempenho do varejista, neste caso pode ocorrer o mesmo efeito. A terceira opção estratégica para expansão segundo Bernardino (2004) são as pequenas comunidades. Segundo a autora, “são áreas com baixo grau de concorrência, porém com oportunidades de compras. São mercados fáceis de compreender e de satisfazer” (BERNARDINO. 2006, p. 98). A autora cita o caso do Wal Mart nos Estados Unidos que apoiou sua expansão em cidades pequenas onde havia pouca concorrência, tornando-se rapidamente o maior varejista do mundo. Em grandes concentrações urbanas típicas de países em desenvolvimento como o Brasil, essa estratégia pode ser adotada a partir da opção por abertura em grandes comunidades habitacionais, bairros que se formaram onde antes havia favelas. A infra-estrutura caótica e social impede que grandes redes invistam em locais com tais características abrindo oportunidade para novos empreendedores muitas vezes oriundos da própria comunidade.

### **1.7.8: Potencial da área**

A avaliação do potencial do local onde está localizada ou pretende-se localizar uma loja é uma questão científica. Alguns métodos foram desenvolvidos com base em cálculos de

demanda cruzados com a oferta varejista existente. Segundo Parente (2000, p. 328), “a demanda de mercado consiste em um dos mais importantes indicadores que sinalizam as oportunidades e a atratividade de diferentes mercados para qualquer tipo de produto ou serviço”. Muitos varejistas ignoram a existência de tal medida e tomam decisões de abertura de loja com base em informações de diversas fontes entre elas de vendedores de campo ou representantes de vendas que são sondados sobre o faturamento de certos concorrentes. Com dados obtidos no IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) ou da prefeitura local têm-se acesso ao dado populacional ou quantidade de pessoas ou famílias existentes em uma cidade ou região. Para os municípios paulistas como é o caso de Santos, a Fundação SEADE (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados), é uma fonte de dados importante na busca de informações para determinação da demanda de mercado. A demanda de mercado segundo Parente (2000) pode ser estimada segundo a fórmula:

$DM = P \times G$ , onde P é a população total ou do segmento de mercado pesquisado em uma determinada região. No caso dos varejistas locais, o segmento é o de alimentos e a região a cidade de Santos. G são os gastos médios por habitante em certo tipo de varejo ou produto.

Segundo o IBGE (2005), a população da cidade de Santos é de 418.288 habitantes. A última POF (Pesquisa de Orçamentos Familiares) realizada entre 2002 e 2003 pelo IBGE registra que o gasto médio das famílias com alimentação é de R\$ 304,12. Se considerarmos uma média de quatro pessoas por família, os gastos individuais ficam em R\$ 76,03 que multiplicado pelo número de habitantes, o resulta na demanda do mercado na cidade de Santos igual a R\$ 31,8 milhões mensais.

### 1.7.9 Índice de Saturação Varejista

Conhecida a demanda de mercado local, basta então conhecer a oferta varejista para se promover uma análise. A oferta varejista é medida em metros quadrados e é resultante da somatória das áreas de vendas de todas as lojas de uma determinada região. Segundo Parente (2000, p. 330), “Bernard LaLonde, em 1961, desenvolveu o seu clássico índice de saturação varejista para avaliar a atratividade de diferentes regiões”. Segundo o autor, o ISV é conhecido pela seguinte fórmula:

$$\text{ISV} = \frac{\text{Demanda de Mercado (\$)}}{\text{Oferta Varejista (m}^2\text{)}}$$

Conforme dados do POF descritos anteriormente, com uma demanda de mercado para alimentos na ordem de R\$ 31,8 milhões mensais, basta se conhecer o número de supermercados existentes na cidade de Santos e suas respectivas áreas de vendas em metros quadrados. De posse de tal informação pode se calcular o ISV. A título de exemplo, se forem encontrados 30 supermercados com 850 metros quadrados em média, totaliza-se 25.550 metros quadrados, ou seja, esta é a oferta varejista. Aplicando-se a fórmula encontra-se o seguinte resultado:

$$\text{ISV} = \frac{31,8 \text{ MM}(\$)}{25.550 \text{ (m}^2\text{)}}$$

$$\text{ISV} = \text{R\$ 1,24 mil por metro quadrado.}$$

A interpretação deste resultado se dá com a inclusão da área de vendas da nova loja a ser aberta. Caso o varejista desejar abrir uma nova loja com 1500 metros quadrados de área de vendas, a oferta varejista se elevará para 27.050 metros quadrados, resultado da soma dos 25.550 existentes mais os 1.500 da nova loja. Aplicando-se a fórmula, encontra-se o novo resultado:

$$\text{ISV} = \frac{31,8 \text{ MM}(\$)}{27.050} = \text{R\$}1,18 \text{ mil m}$$

O novo resultado revela a influência de uma nova inauguração no suposto mercado utilizado acima como exemplo. Resta saber se o desempenho esperado pelos investidores corresponde ao resultado acima. Se a nova loja está prevista para ter 1.500 metros quadrados de área de venda, com o ISV encontrado sua venda prevista será de R\$ 1,77 milhões de reais por mês, resultantes da multiplicação dos 1.500 m<sup>2</sup> por R\$ 1,18 do ISV. Se este for o resultado esperado, então se inaugura a loja. Caso contrário a decisão precisará ser revista.

#### 1.7.10 Avaliação de Pontos

Mesmo após as decisões estratégicas e sobre posicionamento envolvendo a expansão e após a avaliação do mercado-alvo, resta ainda uma crucial decisão, a do ponto em específico. Em Parente (2000), o autor define como fatores de avaliação do ponto, o potencial da demanda, o tráfego de pedestres, o acesso e fluxo de tráfego de veículos, a facilidade de estacionamento, a concorrência, características e vocação varejista e localização específica. A

demanda está explicada anteriormente envolve a avaliação da população em quantidade, renda e gastos familiares. No que se refere ao tráfego de pedestres, as informações necessárias implicam em conhecer o número e o tipo de pessoas, bem como a disponibilidade de transporte público.

Sobre os veículos, é necessário se conhecer o número de veículos que trafegam na via onde se pretende abrir a nova loja, quais os tipos dos veículos que passam por lá (autos ou caminhões, por exemplo), se há congestionamento por prejudicar o acesso à loja, facilidade de acesso por avenidas, ruas, rodovias, facilidade para entrar e sair do ponto e barreiras que limitam a área de influência como rios, morros, estradas e outros. No que se refere a facilidade de estacionamento, deve-se considerar o número de vagas disponíveis aos clientes e distância até o ponto. Sobre os concorrentes deve-se avaliar a quantidade, onde estão instalados, distância de cada um deles até o ponto sob avaliação e o tipo de atração que pode ajudar ou atrapalhar. No caso de supermercados, a concorrência atrapalha, pois divide a fatia de mercado existente dado que, supermercados trabalham com produtos de consumo. No caso de varejistas que trabalham com itens de compra comparada, então a presença de concorrentes pode ser vantajosa, pois os consumidores preferem comparar antes de comprar.

Há ainda a característica e a vocação do ponto que deve proporcionar condições necessárias para a implantação do formato varejista desejado, deve apresentar outros varejos que se complementem, deve oferecer outras lojas em quantidade e em equilíbrio de formatos para aumentar a atratividade de clientes. A qualidade da posição do ponto segundo Parente (2000, p. 348) “está associada ao binômio visibilidade e tráfego” de pedestres e ou veículos por isso as esquinas são tão visadas para instalação de pontos comerciais. A forma do ponto finalmente deve facilitar as instalações e proporcionar boa visibilidade.

## 1.8 Inovações

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 662), “uma inovação se refere a qualquer produto, serviço ou idéia que seja percebido por alguém como novo”. Certas mudanças em ambientes varejistas podem ser consideradas comuns e fazem parte do dia-a-dia da atividade. À medida que os negócios prosperam, os varejistas ampliam suas lojas e passam a oferecerem mais opções aos seus clientes. Assim, a loja que surgiu como uma mercearia ou açougue ou padaria, ganha formato de supermercado. O problema é que há constante repetição de fórmulas e não necessariamente a apresentação de algo novo, inovador, revolucionário. Ao surgir outro supermercado, a concorrência se acirra e a guerra de preços aumenta, derrubando a rentabilidade do setor.

Kotler e Keller apresentam cinco etapas para adoção de inovações em produtos. Fazendo-se um paralelo com a atividade varejista, pode-se aproveitar a mesma seqüência:

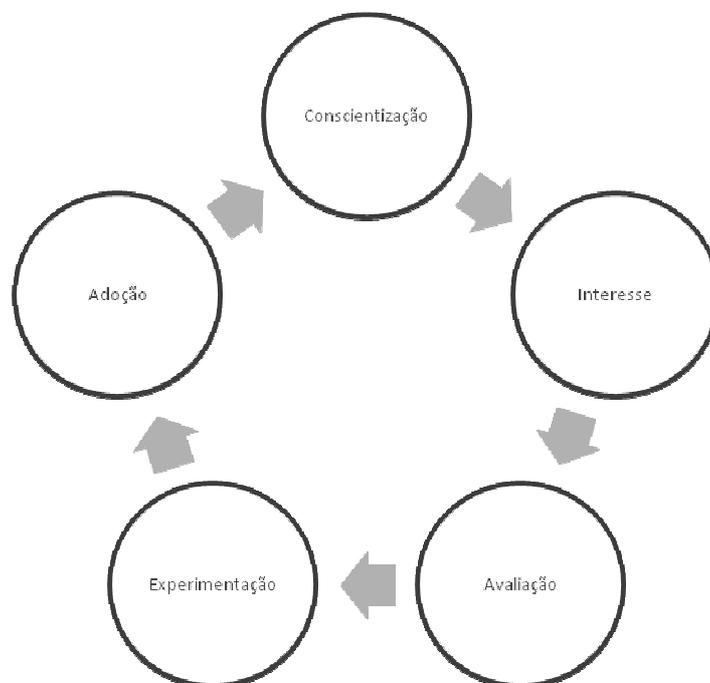


Figura 9 – Etapas do processo de adoção de inovações.  
Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 662).

A etapa inicial, conscientização, ocorre quando o cliente da loja tem contato com a inovação sem necessariamente receber informações sobre ela. No passo seguinte, se desperta o interesse a partir do estímulo do cliente para que se informe sobre a inovação. Na terceira etapa ocorre a avaliação, quando o cliente analisa a relação custo – benefício, ou seja, se vale a pena partir para a etapa seguinte, a da experimentação. Nesta etapa o cliente aceita comprar um novo produto ou solicitar um novo serviço oferecido pela loja. Finalmente, na quinta etapa há a adoção. Nesse momento, o cliente decidiu fazer uso constante da inovação e a torna rotina em suas compras naquela loja.

### **1.8.1 Motivos para inovar**

Segundo Davila (2007, p. 26), “inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas, e igualmente para aumentar os percentuais de lucros”. Falar sobre inovação não é tão simples principalmente por faltarem exemplos abundantes na realidade. A inovação é algo criativo, porém com resultados controlados, medidos, avaliados. Isto significa ter gestão e gestão em ambiente de varejo é algo recente. Las Casas e Barboza (2007, p.26) afirmam:

o varejo, como qualquer outro empreendimento, precisa de uma boa administração e de administradores, que planejem, organizem, dirijam e controlem o crescimento, a sobrevivência e o futuro dos seus negócios. Caso contrário, verão seus esforços desmoronar mediante a concorrência e a competitividade existente no setor.

### **1.8.2 Etapas do processo de inovação**

As inovações no varejo muitas vezes são apresentadas aos consumidores agrupadas em um novo formato varejista ou um novo tipo de loja. O consumidor espera, portanto muitas

novidades ao adentrar a um novo estabelecimento recém inaugurado. Sabe-se que um novo formato é fruto de muito investimento em tempo, elaboração, estudos e pesquisas. Essas são atividades que um pequeno varejista não tem condições de fazer, entretanto o faz quando conhece um formato que lhe parece possível implantar na região onde atua e praticamente copia tudo o que vê em funcionamento. Nem sempre consegue lograr êxito perante o público-alvo, pois apesar de uma nova proposta apresentada, faltam-lhe novos processos, tecnologia, padrões de atendimento, novos produtos e embalagens e nova comunicação. O consumidor percebe inovações na forma e não no conteúdo nesse caso.

As inovações percebidas em ambientes varejistas desprovidos de maiores estruturas administrativas ou de marketing são aquelas em menor grau de novidade, mas que atendem pontualmente as necessidades dos consumidores. São frutos de observações diárias e de sugestões dadas pelos próprios consumidores. Dentre estas estão introdução de novos produtos, novas opções de pagamento, novas embalagens e promoções diferenciadas.

Em um nível mais elaborado, aparecem as transformações de área de venda ou ampliações de espaço, sendo necessárias reformas físicas no prédio, compra de novos equipamentos e alterações significativas no layout da loja. Tais inovações satisfazem as necessidades de clientes que poderão dispor de novas seções como padaria, pescados, *rotisserie* e outros.

Inovações em formatos de loja refletem o posicionamento estratégico adotado. Numa abordagem alternativa a de Porter, Andrade e Furrier (2007, p. 52) definem a questão baseada em duas variáveis: margem e giro. Os autores encontram três possibilidades de posicionamento ao cruzarem os eixos de margens com os de rotação dos estoques (ou giro de estoques) e, conseqüentemente, das vendas. A figura 10 demonstra o entendimento dos autores:

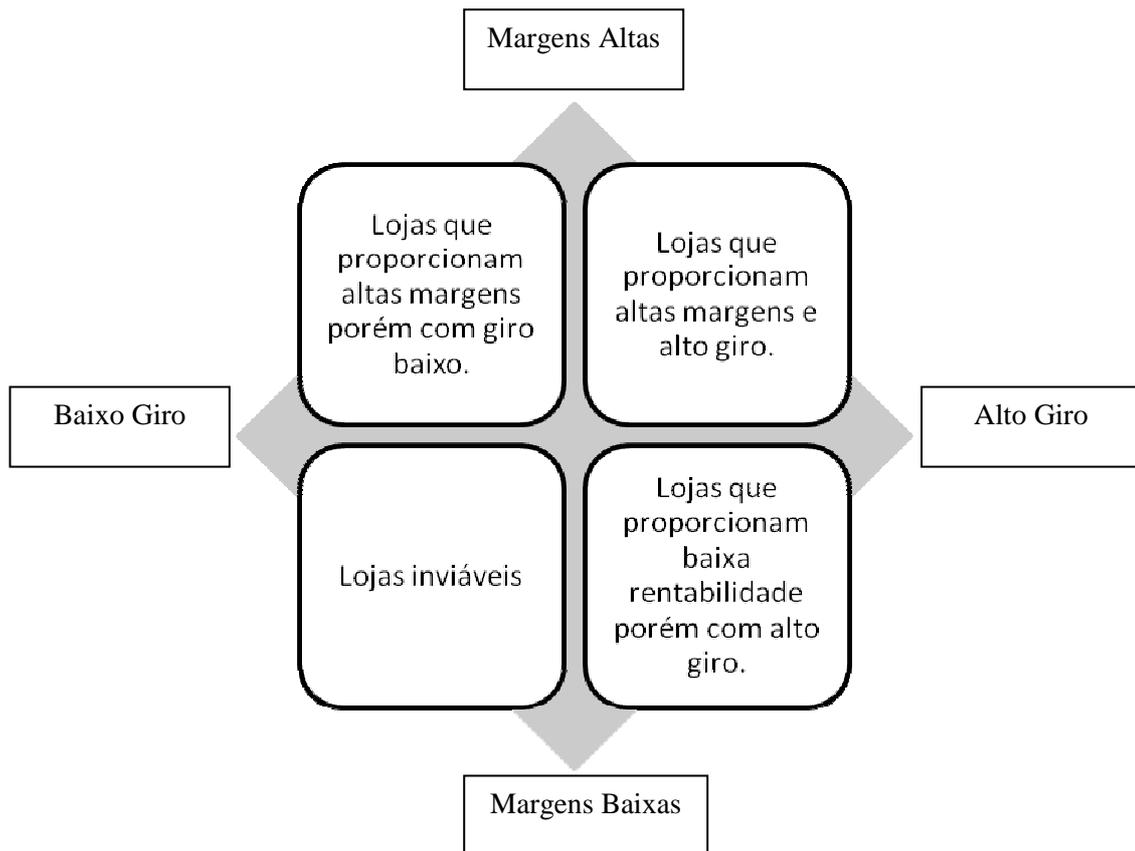


Figura 10 – Modelo de Posicionamento de Formatos Varejistas.  
 Fonte: Adaptado de Andrade e Furrier (2007, p. 52).

O modelo mostra a alternativa baixo giro e margens altas como aquela a ser associada a formatos de lojas tipo *home centers*, lojas de departamentos, boutiques e empórios *gourmets*. No quadrante referente a alto giro e margens altas, os autores referem-se a lojas de conveniência e varejos especializados. Já no quadrante onde registram-se operações com alto giro e margem baixas, os autores destacam os hipermercados, os supermercados e as lojas de descontos ou *hard-discounts*. Finalmente, o quadrante que conjuga baixo giro e baixas margens concentrará lojas ou formatos inviáveis que, ao longo do tempo mostraram-se ineficazes e deixaram de fazer parte do mercado.

Empresas com posicionamentos claros e variações em relação aos demais formatos no que se refere ao composto do marketing de varejo como linha de mercadorias, políticas de

preço, promoções e tipo de loja, conseguiram rápida expansão e valor de mercado muito acima da média. São exemplos de sucesso onde a inovação utilizada alavancou as vendas e mereceu reconhecimento do mercado, pois se tratam de formatos consolidados, já imitados por outras empresas e assim permanecerão até que os modelos se esgotem. Em Andrade e Furrier (2007, p. 63), “a padronização e a imitação indiscriminadas do novo formato indicam sua maturidade e abrem brechas para uma inovação que venha substituí-lo em um futuro próximo, de maneira que o ciclo recomece”.

Outro aspecto a ser considerado até por sua crucial necessidade é o fato de que a inovação é forte arma na atração e fidelização de clientes. O varejo é tradicionalmente uma área onde se opera com margens baixas. No varejo de alimentos, resultados finais entre 1 e 2% líquidos de impostos, são considerados bons. É, portanto necessário buscar alternativas para geração de vendas com margens maiores. As promoções atraem muitos consumidores às lojas, mas não os retém. Além disso, os descontos promovidos nos preços acabam por reduzir ainda mais os resultados. Hoje, todos evitam as guerras de preços e ofertas muito agressivas, pois se torna cada vez mais difícil obter-se retorno sobre o investimento nesse tipo de ação de marketing. Entretanto com o investimento em inovações o varejista consegue captar novos clientes e mantê-los fiéis sem a necessidade de investir tantos quanto os demais investem em promoções de preço. Andrade e Furrier (2007, p.74) afirmam:

A inovação vem se tornando uma importante abordagem para a evolução do varejo brasileiro, que, nos últimos tempos, em função tanto de variáveis sociais quanto econômicas, têm focado boa parte de seus esforços em administrar a variável preço. Abordagens inovadoras têm potencial de agregar valor à competição por meio da criação de valor em serviços e soluções pelo incentivo ao desenvolvimento de verdadeiras parcerias entre os componentes da cadeia de valor, no sentido de buscar fontes de diferenciação que a inovação possa viabilizar.

Em uma pequena rede ou mesmo em uma loja independente onde o gestor é o proprietário, a prática da inovação deve ganhar contornos mais profissionais. O dono da

empresa precisa criar as condições para que os demais funcionários levem adiante as novidades criadas independente de quem seja a idéia. Ao constatar que se trata de uma oportunidade de inovar e lucrar mais com isso, os recursos devem ser liberados e as condições de trabalho garantidas.

Davilla (2007, p. 134) afirma que “em organizações de menor porte, a inovação normalmente é um fato natural decorrente do *insight*, talento e interação de um grupo de pessoas”. Ao se configurar, um sistema de inovação descreve cinco funções conforme figura a seguir:

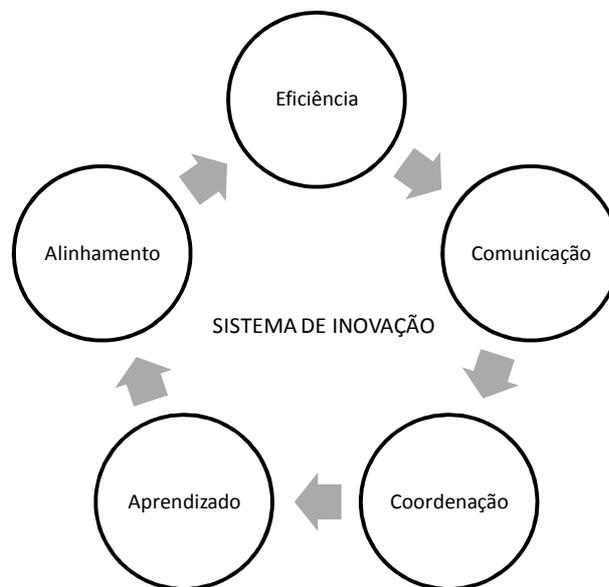


Figura 11 – As cinco funções de um sistema de inovação.

Fonte: Davilla (2007, p. 136).

Segundo Davilla (2007, p. 136), “a primeira das funções de um sistema de inovação, consiste em incrementar a eficiência do processo de inovação. O sistema precisa transformar grandes idéias em realidades comercializáveis com rapidez e o mínimo de recursos”. Partindo para a segunda função, a comunicação, simples reuniões periódicas são suficientes para

divulgar internamente o andamento do projeto. Equipes multifuncionais são também muito utilizadas nos processos de desenvolvimento de inovações dentro das empresas. Na terceira está a coordenação dos projetos de inovação que permitem o andamento dos assuntos embora as pessoas estejam alocadas em diferentes funções e em locais distantes embora dentro da mesma empresa, por exemplo, funcionários que trabalham em lojas diferentes. Na quarta função, a do aprendizado, a empresa deve saber como reter o conhecimento adquirido que na maior parte das vezes está apenas com as pessoas. Quando estas deixam a empresa, o conhecimento vai junto com elas e a empresa se ressente mais tarde dessa perda. Antes, entretanto, há as etapas de teste da inovação. Normalmente as empresas varejistas testam a inovação em movimento, ou seja, com a loja aberta. É um teste difícil, pois pode haver muitas interferências nas variáveis observáveis. O ideal é fazer testes em ambientes controlados ou laboratórios de varejo. O laboratório de varejo permite que a inovação seja implementada em ambiente de teste. Num local como este, procura-se estabelecer o controle das variáveis. Segundo Parente (2000, p. 144), “a pesquisa por meio do método experimental procura identificar como diferentes alternativas do composto varejista (ex.: preços da loja, promoções, variedade) afetam os resultados na loja (ex.: vendas da loja, ou lucro bruto da categoria, etc)”.

Se o teste prevê a introdução do conceito de gerenciamento por categoria em uma determinada linha de produtos, por exemplo, iogurte então se permite organizar o novo layout e submetê-lo ao teste com consumidores. Estes consumidores podem ser convidados a participarem da pesquisa e encaminhados a um laboratório de varejo onde encontrarão a reprodução fiel do ponto-de-venda de iogurtes, porém com a nova configuração. Ao simularem a situação de compra os consumidores serão observados e suas escolhas serão analisadas e comparadas com as compras reais dos clientes. Após as conclusões deve-se então providenciar as modificações. Finalmente, na fase de alinhamento analisem-se os impactos da

inovação em diversos setores e concluem-se quais os benefícios ou prejuízos percebidos em cada setor evitando assim que uma parte arque com uma sobrecarga em benefícios de outras.

Há ainda que se ressaltar a necessidade da medição. Para se obter a correta avaliação, a inovação implementada deve ser constantemente avaliada para:

- conhecer o desempenho e encontrar o retorno sobre o investimento;
- aprender com o processo;
- incentivar o desenvolvimento e aprimoramento da inovação;
- motivar o investimento em novos projetos de inovação.

Ainda em Parente (2000, p. 144), encontra-se a seguinte afirmativa:

O método experimental oferece uma valiosa contribuição às práticas de marketing, pois introduz nas investigações e no processo decisório varejista a clareza do pensamento científico. O método estabelece uma evidente relação de causa e efeito, e permite não só a tomada de decisões com mais segurança, mas desenvolve um processo de contínuo aprendizado sobre o funcionamento do mercado. Nos experimentos conduzidos com maior rigor metodológico, as condições são controladas, isto é, os fatores em estudo são manipulados enquanto todos os outros fatores são mantidos constantes.

A figura 12 esquematiza a realização dos projetos experimentais.

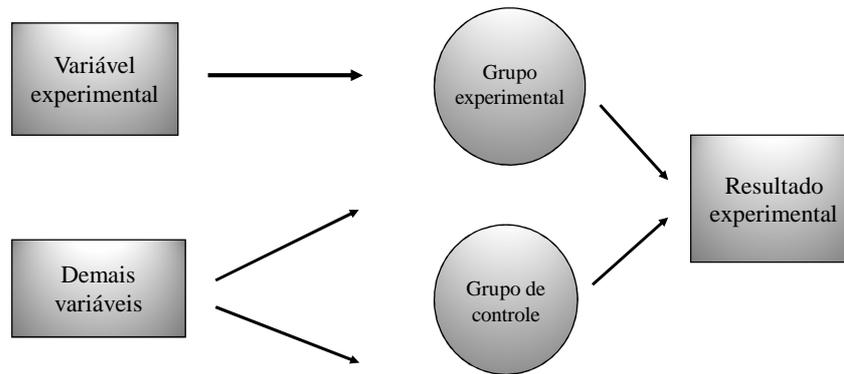


Figura 12 – Esquema dos projetos experimentais  
 Fonte: Parente (2000, p. 144)

No modelo acima, o grupo experimental interage com a nova alternativa que será testada, por exemplo, novos materiais promocionais, novo planograma ou qualquer outra variável pertencente ao marketing mix (sortimento de produtos, preço, promoção e ponto de venda). Já, o grupo controle, não interagirá com a variável experimental e sim apenas com as demais variáveis que não serão alteradas. No final do teste, os resultados serão comparados entre os obtidos pelo grupo experimental, aqueles obtidos pelo grupo de controle e realizadas as conclusões.

### 1.8.3 Gestão de Inovações

A diferença entre gestão e inovação é que a primeira refere-se ao passado e a segunda ao futuro. Gestão lida com os recursos de maneira a promover ganhos de produtividade, ou seja, obter o máximo resultado com o mínimo recurso. Sua manutenção é complexa e exige executivos e profissionais de alto nível, conhecimento desenvolvido e adquirido pela empresa

de modo a constituir padrões operacionais onde se definem todos os processos ou os antigos manuais de normas e procedimentos e sistemas de tecnologia da informação composto por computadores e softwares que, integrados em pacotes como, por exemplo, os ERP's *enterprise resource planning*, conseguem dar a empresa uma condução segura. Porém, isso apenas não basta. Se a empresa deseja ir longe, precisa colocar em pauta a inovação. A inovação deve ser parte da gestão e nesse ponto a dificuldade aumenta. O resultado da inovação trará retorno sobre o esforço, porém enquanto ele não surgir, os gestores devem continuar a persegui-lo, porém de maneira coerente e alinhada a proposta estratégica da empresa.

Em um cenário de tantas mudanças, certamente as inovações encontrarão espaço na preferência dos consumidores. Segundo Las Casas e Barboza (2007, p. 33), “a competitividade no varejo vem gerando mudanças constantes no setor, haja vista que nunca o varejo sofreu tanta modificação como agora, tanto em sua forma de se relacionar com seus clientes (interno e externo) quanto na sua forma de oferecer produtos ou serviços”.

Os mesmos autores apontam quatro pontos que “se tornam imperativos para acompanhar as novas tendências do setor de varejo” (p. 33). São elas o entendimento do novo consumidor, uma proposta de marca diferenciada, a utilização de novas tecnologias e a superação de limitações internas para garantir a satisfação do cliente.

Os varejistas de pequeno porte que conduzem suas próprias empresas entendem parte dessas tendências de maneira mais ou menos clara, muitas vezes intuitivamente. Ao o fazerem, muitos se lançam a colocar em prática a inovação, entretanto de maneira frágil e pouco elaborada resultando em perdas de oportunidades e frustrações. Pior, em caso da iniciativa ter gerado prejuízo, surge então a resistência para novas idéias e assim, as inovações perdem espaço ao mesmo tempo em que a insatisfação de clientes e funcionários aumentam.

#### **1.8.4 Gerenciamento por categorias como estratégia de inovação**

O gerenciamento por categorias confirmou-se como um modelo inovador de gestão para administrar linhas de mercadorias em super e hipermercados. De difícil entendimento no começo, a partir do momento que os primeiros varejistas passaram a realizar melhores resultados, imediatamente os demais se interessaram e hoje a prática invade também setores como farmácias, materiais de construção e outros com operação em auto-serviço. “Uma categoria de produtos é formada por itens que são substitutos ou complementares para satisfazer certa necessidade do consumidor” (PARENTE, 2000, p. 197).

A grande inovação conceitual trazida pelo modelo de gestão foi tratar um agrupamento de produtos, as categorias, como uma unidade de negócio, passando assim a se tornar um centro de resultados com faturamento, cálculo de impostos, apuração do custo da mercadoria vendida, desconto das despesas fixas e variáveis e resultado final. Sob o ponto de vista estratégico, as categorias passaram a ter papéis específicos com funções de gerar tráfego na loja ou rentabilidade. Segundo o Manual de Gerenciamento por Categorias, metodologia simplificada (ECR Brasil, 2007, p. 11), “existem quatro papéis de categorias”. O quadro 4 demonstra quais são eles:

Destino	Categoria pela qual a loja é lembrada como o melhor local para adquiri-la, não necessariamente pelo preço mais baixo mas por todas as condições oferecidas como variedade, exposição, atendimento, promoções e localização.
Rotina	Categorias que determinam o varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento das necessidades de rotina/estocagem do consumidor.
Ocasional / Sazonal	Categorias que reforçam a imagem do varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais (páscoa, Natal, verão etc.).
Conveniência	Categorias que reforçam a imagem do varejista como loja completa pelo fornecimento do valor adequado ao consumidor-alvo no atendimento de suas necessidades de reposição planejadas ou não-planejadas

Quadro 4: Papéis das categorias

Fonte: Adaptado de Manual de Gerenciamento por Categorias (ECR Brasil 2007)

Mas foi, contudo, a nova orientação trazida pelo conceito que provocou fortes mudanças. Essa orientação passou a ser o consumidor tornando a categoria um centro de soluções oferecidas sob a forma de *mix*, exposição, precificação e comunicação. A partir do momento em que se passou a direcionar estrategicamente a definição de todas as categorias, os resultados começaram a refletir positivamente tanto para o varejista como para o cliente. Este, por sua vez, constatou maiores e melhores opções para o seu consumo afinal, uma das ferramentas de definição das categorias é a árvore de decisão ou o mapeamento do “processo decisório do cliente” diante da gôndola (ECR Brasil, 2007, p. 13).

Se a criação da metodologia não pertence ao varejista, a implementar deve ser uma decisão sua e constitui-se em uma inovação, rapidamente percebida pelos clientes que passam a presenciar mudanças no ponto-de-venda tais como mudanças no planograma e aumento da linha de produtos ao mesmo tempo em que se reduzem os estoques.

Planograma, segundo o ECR Brasil, (2007, p. 14), é “espécie de planta baixa onde se indica exatamente o espaço que deve ser ocupado por cada item da categoria (frentes),

conforme seu giro, estoque em gôndola, importância e lucro”. Portanto, a exposição dos produtos não pode ser apenas estética. Há toda uma lógica que retrata a forma como o cliente decide, facilitando seu acesso aos produtos e informando novidades, alternativas, promoções, lançamentos visando estabelecer relacionamento e fidelização entre cliente e loja.

### **1.8.5 Modelos inovadores**

Em abril de 2007, o Carrefour anunciava em sua sede em Paris, a compra do Atacadão, empresa nacional de atacado e varejo, por U\$1,1 bilhão de dólares. Segundo o Jornal Valor Econômico de 23 de abril de 2007, a confirmação da compra recolocaria o Carrefour na liderança do ranking nacional de supermercados ao considerar o faturamento adicional de R\$ 5,5 bilhões anuais gerados pela nova aquisição.

O Atacadão inovou não no formato, mas na operação do formato. Seu modelo de loja é baseado no conceito de atacado *cash and carry* onde os clientes, normalmente pequenos comerciantes donos de bares e restaurantes frequentam a loja para abastecerem seus pequenos estabelecimentos. Nesse modelo, também utilizado por empresas como Makro e Sam’s Club no Brasil e por outras diversas nos Estados Unidos e Europa, o consumidor final não é admitido como cliente uma vez que o formato prevê a concessão de uma credencial na forma de um cartão que identifica o cliente na chegada a loja e na hora do pagamento. Embora não proibam, os clubes de compra como também são chamados os atacados *cash and carry*, inibem a entrada de consumidores finais em suas lojas. O Atacadão, entretanto, com o passar do tempo notou que suas lojas despertavam grande interesse deste consumidor final e passou a aceitá-lo sem a necessidade de identificação por credenciais ou cartões preferenciais o que o transformou rapidamente em um sucesso de vendas. As lojas estilo depósito com a presença

dos estoques verticalizados e *paletizados*, grandes volumes de produtos estocados e muitas promoções davam aos consumidores a sensação de estarem realizando suas compras rotineiras com grande economia.

Sua inovação mereceu um novo nome. Ao misturar a venda por atacado em auto-serviço com a venda a varejo na mesma loja, o mercado passou a qualificar a atividade como atacarejo. Vale ressaltar que os atacados tiveram durante um determinado período de tempo algumas vantagens tributárias que eram também repassadas aos consumidores finais. Esse fato foi muito criticado pelos concorrentes, pois achavam que se tratava de concorrência injusta. Entretanto as autoridades levavam em consideração que as vantagens eram repassadas aos consumidores e uma intervenção poderia reverter de forma negativa nas pretensões políticas de futuros candidatos.

Portanto a inovação desenvolvida pelo Atacadão, que adaptou ao modelo *cash and carry* criado na Europa na década de 60 uma solução brasileira, valeu mais de um bilhão de dólares pagos pelo segundo maior varejista do mundo, o Carrefour. Com isso o adquirente não apenas reassumiu a liderança de mercado, mas introduziu ao seu portfólio de lojas um modelo totalmente diferente e inovador, capaz de atrair um perfil de consumidor de baixa renda que tinha abandonado os hipermercados e outro que foi recentemente introduzido ao mercado de consumo fruto do aquecimento da economia. Foi uma forma de entrar em um mercado desconhecido e adquirir conhecimento sobre como operar lojas com o formato atacarejo. Este é o poder da inovação.

Outro exemplo, a rede atacadista Assai fundada em 1974, possui atualmente 14 lojas de auto-serviço, prevê faturamento de cerca de R\$ 1,3 bilhão de reais neste ano de 2008 e, segundo define-se, “é focada em atender os transformadores de modo geral – pasteleiros,

dogueiros, restaurantes, cantinas escolares, *buffets* infantis entre outros”, mas inclui os consumidores finais também como seus clientes, caracterizando-se assim como atacarejo.

Em primeiro de novembro de 2007, a edição da Folha Online publicava a notícia da compra da rede Assai pelo Grupo Pão de Açúcar pela quantia de R\$ 300 milhões de reais. Um dos motivos, tentar alcançar o Carrefour na liderança do ranking, mas também entender o novo conceito de loja. Na matéria, um consultor de varejo explica que o motivo do sucesso do formato está em operar com despesas menores que os super e hipermercados, com sortimento de mercadorias limitado e com quadro reduzido de funcionários.

No caso desta rede Assai, além da inovação no formato houve também a inovação pela segmentação de mercadorias. A rede é especializada em produtos perecíveis como laticínios, carnes, derivados e desenvolveu muitos clientes de ramos específicos como aqueles citados acima. As inovações desenvolvidas pela empresa valeram a aquisição pelo segundo maior varejista nacional, o Pão de Açúcar.

### **1.8.6 Baixada Santista como ambiente inovador**

A Coop Supermercados é a maior cooperativa de consumo da América latina, fundada em 1954, conta com 24 lojas tipo supermercados e ocupa a décima primeira posição na lista das maiores redes de supermercados (ABRAS, 2008).

Em 28 de abril de 2007, a Coop Supermercados, inaugurou uma nova unidade no município de São Vicente. Como estratégia de marketing para entrada no novo mercado, a empresa estabeleceu alguns diferenciais dentre eles, um inédito sistema de etiqueta eletrônica de preços de gôndolas. O principal objetivo foi o de fornecer uma maior qualidade de serviço garantindo que o preço pago pelos produtos no caixa seja sempre igual ao preço mostrado na

prateleira Trata-se da primeira loja no Brasil a introduzir tal inovação. De um lado, o cliente da loja passa a ter um serviço mais confiável dado que as divergências entre preço do produto no ponto de venda e o registrado no *checkout* deixam de existir. Por outro lado, a loja ganhou eficiência ao tornar desnecessária a emissão de etiquetas em papel, localizar o produto e substituir o preço anterior pelo preço atualizado (PASTORE, 2007).

### **1.9 Qualidade do atendimento**

Segundo Mesquita e Lara (2007, p. 4), “à medida que os anseios dos clientes são satisfatoriamente atendidos, a relação desses com o estabelecimento varejista passa a ser de repetição de compras, o que significa a existência de um tipo especial de lealdade (...)”.

Pequenos varejistas obtêm neste atributo enorme vantagem competitiva em relação a lojas pertencentes a grandes redes, na maioria dos casos. Isso se deve ao contato direto entre o proprietário e seus clientes e também pela afinidade entre eles – proprietário e clientes – pois muitas vezes o primeiro e o segundo têm as mesmas origens, residem próximo fazendo com que o gestor da loja local conheça bem a realidade, anseios e desejos de seus clientes.

Alguns serviços prestados atendem diretamente seus clientes e mantém com estes excelente relação de fidelidade. Um dos serviços que se pode destacar é a entrega de gás em domicílio. Em bairros de baixa renda, não há gás encanado e nem mesmo a visita dos distribuidores é confiável. A loja de vizinhança se encarrega em vender e entregar o botijão, item essencial no dia-a-dia doméstico afinal não é possível cozinhar sem gás no fogão. Portanto, por ser essencial, a ida do consumidor à loja do bairro para aquisição do gás é cuidadosamente planejada pela dona-de-casa para garantir o uso contínuo do produto e, em estando no supermercado do bairro aproveita para realizar suas compras aproveitando a

mesma entrega para receber em seu domicílio tanto o gás como as compras de produtos alimentícios, limpeza e higiene pessoal.

Em lojas localizadas em bairros de classe média, classe média alta e classe alta, um serviço como o de venda e entrega em domicílio de botijões de gás seria pouco interessante, pois a maioria das pessoas ou recebe o produto em suas portas trazidos pelos próprios distribuidores ou dispõem de gás canalizado dispensando assim o uso dos botijões.

### **1.9.1 Principais fatores**

A presente pesquisa destaca os fatores competência, aparência, cortesia e credibilidade como atributos avaliados e determinantes da qualidade em atendimento para supermercados locais. São atributos que, “devido sua intangibilidade – é quase sempre difícil de ser avaliado de forma precisa” (LEVY e WEITZ, p. 502). Apesar disso há métodos que proporcionam levantamento de informações seguras a respeito dentre elas todas consideram a participação dos clientes respondendo questões sobre cada atributo.

Segundo Xavier (2005, p. 134), clientes de uma loja são unânimes em assinalar que “cordialidade, boa vontade e competência são atitudes essenciais a todos os funcionários que mantêm interação com os consumidores”. Tais atitudes fazem parte da avaliação referente ao binômio presteza e cortesia pesquisado por Xavier. No tocante à rapidez no caixa/financiamento também destacado na mesma pesquisa como “dimensão competitiva determinante no tocante a avaliação da qualidade no atendimento”, o fator que mais desagrade o consumidor é a lentidão no processo de pagamento.

Naturalmente, os gestores de redes locais sabem modular o nível de serviço oferecido, proporcionando uma oferta dentro da realidade do cliente que possui, nem acima nem abaixo.

Quando ocorre de uma loja posicionar-se acima da expectativa do consumidor podem surgir reações como a inibição em entrar na loja. Muitas lojas são ampliadas e reformadas e ganham uma sofisticação que imediatamente sugere o desejo por um público mais qualificado ou pela venda de itens mais caros. Neste momento, pode haver fuga de clientes resultando em um efeito inesperado.

Portanto, para melhor avaliar a distância entre o que a loja oferece e a expectativa do cliente utiliza-se o modelo de *Gaps*. Segundo Moreira (2006, p. 28),

O Modelo de Análise do Gap (ou Lacuna) da Qualidade teve sua origem nos estudos realizados por Zeithaml et al. (1990), e sua proposta era analisar as fontes dos problemas da qualidade, auxiliar os gerentes a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada e encontrar respostas às seguintes dúvidas: como os consumidores avaliam a qualidade de um serviço; se os serviços são avaliados de forma global ou parcial; quais são as dimensões de um serviço e se estas dimensões diferem de acordo com o segmento do serviço.

Levy e Weitz (2000, p. 503) afirmam “portanto, os varejistas precisam reduzir a lacuna de serviço – a diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções de serviço”. Os autores identificam quatro *gaps*. São eles:

1. *Gap* de conhecimento: é a diferença entre aquilo que o varejista entende como expectativa de seus clientes em relação a sua loja e as que realmente existem;
2. *Gap* de padrão: diferença entre as expectativas de seus clientes com os padrões de atendimento estabelecidos pela loja;
3. *Gap* de comunicação: diferença entre serviços oferecidos e os prometidos;
4. *Gap* de entrega: diferença entre o padrão estabelecido e a entrega dos serviços aos clientes.

Os quatro *gaps* totalizam o *gap* de serviço. A Figura 13 ilustra o modelo:

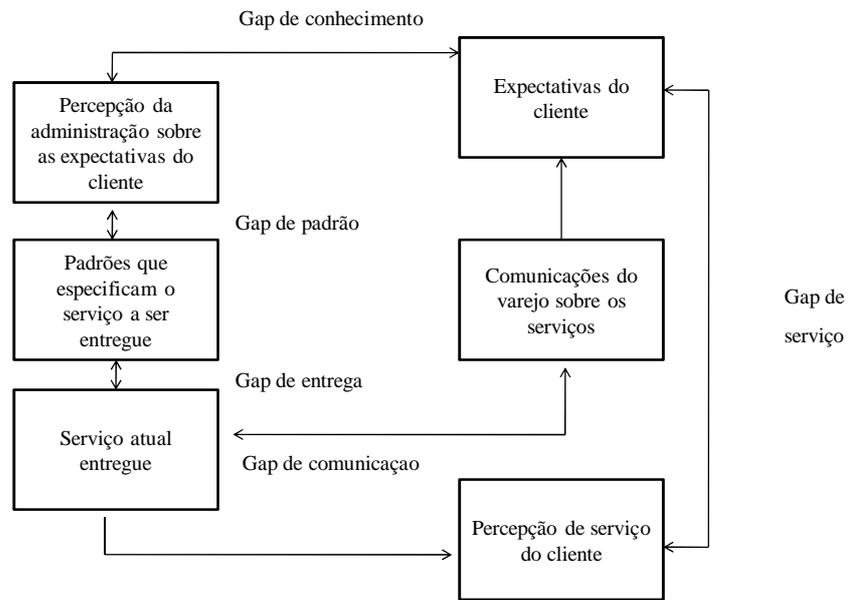


Figura 13: Modelo de GAPS para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço.  
Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 505)

### 1.9.2 Categorias e avaliações de serviços

A oferta de serviços em supermercados de vizinhança segue dois princípios:

- o primeiro, baseia-se naquilo que já praxe ou comum em demais lojas concorrentes;
- o segundo, baseia-se na percepção intuitiva ou não do proprietário.

Kotler e Keller (2006, p. 397) definem cinco categorias de serviços conhecidas pelo mercado apresentadas no quadro 5 abaixo:

TIPO DE BEM	TIPO DE OFERTA
1. Bem tangível	Oferta de mercadorias sem serviços. O cliente adquire uma mercadoria no supermercado próximo a sua casa e o leva pessoalmente sem nenhum tipo de serviço associado.
1. Bem tangível associado a serviços	Oferta de mercadorias associado a um ou mais serviços. O cliente realiza suas compras e solicita entrega em domicílio como o caso do gás por exemplo. Há novos serviços como instalação de micro-computadores, home theater, em hipermercados, atendendo a um aumento de demanda por produtos eletro-eletrônicos pelas camadas de renda mais baixa da população.
1. Híbrida	A oferta consiste tanto em bens quanto em serviços. O cliente adquire um tipo de mercadoria que requer instalação feita por um técnico. Exemplo: armários para cozinhas modulados normalmente adquiridos em magazines e home centers.
1. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários	É o caso de acesso a internet de banda larga. O cliente de um supermercado adquire a assinatura de um serviço de internet de banda larga que necessariamente requer a utilização do modem de acesso embora este não seja o objeto da compra mas sim o sinal de internet.

Quadro 5: Categorias de serviços oferecidas ao mercado  
 Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Por serem os serviços oferecidos determinantes na avaliação da qualidade do atendimento dos supermercados locais pelos seus clientes, os fatores destacados pela presente pesquisa - competência, higiene, aparência, agilidade e cortesia, merecem tratamento estratégico para que a loja seja posicionada na mente do consumidor de maneira a beneficiar esta em detrimento de concorrentes.

Assim, o quadro 6 abaixo apresenta os atributos mais importantes na avaliação do cliente em lojas tipo supermercado.

Avaliação do cliente		Avaliação do cliente	
Atributos	Significado	Atributos	Significado
Competência	Conhecimento e habilidade dos empregados	Cortesia	Simpatia dos funcionários
	Repostas às perguntas dos clientes		Respeito para com os clientes
Aparência	Rapidez no atendimento.	Credibilidade	Interesse e atenção às solicitações dos clientes
	Estado de conservação e limpeza da loja		Reconhecimento dos clientes mais freqüentes pelo nome.
	Apresentação dos produtos		Higiene e segurança alimentar dos produtos
	Asseio pessoal dos funcionários		Garantias e devoluções
			Segurança
			Confiança na origem, qualidade e preços

Quadro 6: Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo  
 Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 503)

Dos atributos acima, quase todos se concentram em atividades relacionadas ao comportamento dos funcionários tanto sob a ótica do conhecimento técnico como das boas maneiras ou educação como trata os clientes. Portanto tais habilidades são adquiridas por processos de aprendizagem em programas educacionais ou de treinamento. Segundo Levy e Weitz (2000, p. 502), “as avaliações dos clientes sobre qualidade de serviços, são quase sempre baseadas na maneira com que os empregados da loja fornecem o serviço, não apenas em seu resultado”. Os autores exemplificam a citação com uma situação de troca que pode ser extremamente burocrática, demorada e desgastante ou feita de maneira cordial o objetiva pelo primeiro funcionário da loja que atendeu o cliente solicitante. Em ambos os casos, a troca é realizada, mas só no segundo é que houve satisfação.

Uma das técnicas utilizadas para a avaliação interna da aparência da loja é a “vitrine”. Fazer a vitrine em ambientes de auto-serviço é percorrer a loja desde sua entrada como se fosse um dos clientes, num exercício de empatia, ou seja, colocando-se no lugar do cliente. É uma tentativa de enxergar possíveis deficiências pela ótica do consumidor, antecipando assim críticas ou perdas na avaliação do atendimento.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 346),

É preciso que o pessoal da empresa tenha um entendimento comum para poder atacar questões como a medição da qualidade de serviço, a identificação de causas de carências na qualidade de serviço e a elaboração e implementação e ações corretivas.

Ao oferecer um atendimento de qualidade, os varejistas procuram construir e manter um relacionamento sólido e duradouro com seus clientes. O possível distanciamento entre o que se oferece e o que se percebe só pode ser medido com pesquisas constantes sobre a qualidade percebida. Os mesmos autores definem qualidade percebida de um serviço como resultado de um processo de avaliação no qual clientes comparam suas percepções da entrega do serviço e seu resultado com aquilo que esperavam (LOVELOCK e WIRTZ, p. 347).

A oferta de produtos adicionados de serviços resulta em soluções que são percebidas pelos clientes como mais ou menos vantajosas considerando a avaliação de expectativas que os clientes depositam na experiência a ser vivenciada. Na prática, o que os clientes esperam é receber o serviço desejado e sentirem-se satisfeitos. Segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 40), “satisfação pode ser definida como um julgamento mais voltado a atitude, em seguida ao ato da compra ou a uma série de interações do consumidor com o produto”. Pode-se inferir que a mesma definição caiba para definir satisfação em atendimento que compõe, junto com a conveniência da localização e a inovação, a estrutura teórica deste estudo.

## CAPÍTULO 2 HISTÓRICO DA TRAJETÓRIA DOS SUPERMERCADOS

É importante se restabelecer a linha histórica do consumo, como sua evolução influenciou a organização da distribuição e conseqüentemente o desenvolvimento dos super e hipermercados.

No mundo desenvolvido, os padrões de consumo foram estabelecidos desde o pós-guerra, tanto para quem vende (distribuidores), como para quem compra (consumidores). A retomada do crescimento econômico criou massas de consumidores ávidas por novos produtos, tornando obrigatória ampliação da estrutura de distribuição existente. Na Europa, verificou-se um ciclo de expansão entre 1954 a 1973 com crescimento médio do PIB em 4% ao ano. Nos EUA e Japão, entre 1960 e 1973, constatou-se também intenso desenvolvimento econômico:

<b>Taxa de crescimento anual do PIB</b>			
<b>Período</b>	<b>EUROPA</b>	<b>EUA</b>	<b>JAPÃO</b>
<b>1960 – 1973</b>	4,7	3,9	9,6
<b>1973 – 1979</b>	2,5	2,5	3,6
<b>1979 – 1990</b>	2,3	2,4	4,1
<b>1991</b>	1,5	- 0,5	4,5
<b>1992</b>	1,0	2,5	1,1
<b>1993</b>	-0,6	3,4	- 0,2
<b>1994</b>	2,8	4,1	0,5
<b>1995</b>	2,7	3,2	0,4

Tabela 7 – Taxa de crescimento anual do PIB  
 Fonte: Comissão Européia (1997) *apud* Lambin (2000).

Com a reconstrução das cidades destruídas pelo conflito na Europa, as pessoas voltaram ao trabalho e passaram a consumir para retomar suas vidas e para garantir o próprio sustento.

Andrade (2005, p.6) destaca:

Os governos destes países tanto assumiram pesados investimentos de infraestrutura para poderem garantir a instalação de fábricas capazes de produzir em larga escala e a circulação dos bens produzidos, como também, através de uma combinação de política fiscal monetária, garantiram condições apropriadamente estáveis de consumo.

Nos Estados Unidos, o mesmo ocorreu, entretanto, não exatamente pelos efeitos trazidos pela reconstrução de cidades, mas pela pujança das indústrias e crescimento do país que passou a ser o grande fornecedor mundial de bens de capital e de consumo, tornando-se o grande financiador do desenvolvimento mundial.

Estabelecia-se assim o *Welfare State* ou como destaca Baumgarten (2002, p.10), “pode-se afirmar que esse se constitui, em essência, em um padrão mínimo de renda, alimentação, saúde, habitação e instrução assegurado, pelo Estado, a qualquer cidadão, como um direito político.”

A retomada do crescimento provocou a organização do sistema de distribuição dos bens de consumo que passaram a ser produzidos em larga escala. Eram produtos alimentícios, de limpeza, cuidados e higiene pessoal, utilidades domésticas, vestuário, eletrodomésticos, móveis entre outros.

Foi nesse cenário que empresas distribuidoras existentes – atacadistas e varejistas - expandiram-se e novas surgiram para viabilizar o acesso dos consumidores aos produtos de consumo no volume e velocidade necessários pela economia do pós-guerra. Lojas de grande porte foram construídas oferecendo grande variedade de produtos. O mercado de massa surgia e com ele as grandes redes de super e hipermercados.

Durante o período do pós-guerra, o aumento do poder aquisitivo da população norte-americana, estimulou a indústria a aumentar o serviço e a conveniência de seus produtos. A existência de inúmeras possibilidades de combinações produto/serviço levou as empresas a realizar um grande número de lançamentos de novos itens, passando a enfrentar uma limitação inicial para introdução do bem no mercado que era o menor espaço nas prateleiras dos supermercados, pois estes possuíam área de vendas média relativamente pequena. As empresas varejistas reagiram ao problema aumentando o tamanho das lojas, assim como oferecendo um maior número de itens, marcas e serviços como estacionamento próprio, brinquedos para as crianças e carrinhos mais modernos (CONNOR, SHIEK, 1997 *apud* SESSO FILHO 2003).

Alguns importantes varejistas europeus e americanos surgiram no início da década de 60, identificando o momento de expansão do mercado de consumo e a necessidade conseqüente de aumento da distribuição. O Carrefour, segundo maior varejista mundial na atualidade, surgiu na França em 1959, fruto da união das famílias *Fournier* e *Defforey*. Em 1963, o Carrefour criou o conceito de hipermercado, inaugurando em *Saint-Geneviève-des-bois* França, uma grande loja que oferecia alimentos e não-alimentos em uma mesma área. Em 1969 o Carrefour inaugurou sua primeira loja fora da França, na Bélgica. No ano seguinte, em 1970, abriu seu capital na bolsa de valores de Paris. Em 1973 chegou à Espanha e em 1975 ao Brasil, inaugurando seu primeiro hipermercado em São Paulo.

Nos Estados Unidos, o atual maior varejista do mundo, abriu sua primeira loja em 1962, na cidade de Rogers, Arkansas no formato de loja de descontos onde se vendiam mercadorias de preços baixos com qualidade e ênfase em auto-serviço. As lojas Wal-Mart cresceram rapidamente por aproveitar a rápida expansão da economia americana e por promover abertura de seu capital em 1972. Chegaram a 125 lojas em 1975, somando vendas de US\$ 340,3 milhões de dólares e 7.500 funcionários. No final da década de 70, contavam com 276 lojas, 21.000 funcionários, presentes em 11 estados americanos, perfazendo faturamento anual acima de US\$ 1,2 bilhão de dólares.

## 2.1 Consumo e Distribuição no Brasil

No Brasil o desenvolvimento do mercado de consumo ocorreu mais intensamente depois de 1955 quando a economia brasileira experimentou importante fase de industrialização com a “produção pesada de automóveis, bens de capital e insumos básicos” (Pereira, 2004). Entre 1967 e 1980 a economia nacional se desenvolveu intensamente, provocando expansão da classe média assalariada que passou a demandar produtos de consumos básicos para alimentação, limpeza, higiene e vestuário das famílias, além dos itens necessários para o equipamento dos lares, os bens de consumo duráveis e semiduráveis, constituídos por eletrodomésticos, eletro-eletrônicos, móveis e utensílios domésticos.

Serra (1982) afirma que “o PIB (produto interno bruto) brasileiro cresceu no pós-guerra a uma taxa média que ultrapassa os sete por cento ao ano, o que significa dobrar seu volume a cada dez anos e aumentar mais de dez vezes entre 1945 e 1980”. O período conhecido por “milagre brasileiro” registrou crescimento do PIB a quase 13% ao ano, entre 1967 e 1973 (SERRA, 1982), o que permite inferir sobre o conseqüente crescimento da estrutura de distribuição.

Comparando com o que ocorreu nos países desenvolvidos, relata-se o fenômeno da expansão da rede de supermercados no Brasil. Destaca-se o histórico do grupo varejista mais importante na economia brasileira dada sua dimensão e influência no mercado nacional. Trata-se do Grupo Pão de Açúcar que teve sua primeira loja inaugurada em 1959 pelo imigrante português Valentim dos Santos Diniz na cidade de São Paulo. Durante os anos 60, cresceu com inauguração de novas lojas na grande São Paulo e na baixada santista, mas foi por meio de aquisições que conseguiu promover grande expansão ao incorporar redes como Eletro radiobrás e Peg-Pag na década de 70. Estabeleceu no início da mesma década novo

marco ao inaugurar os primeiros hipermercados, como resposta ao excelente momento da economia. O grupo ocupou a liderança do mercado brasileiro por muitos anos seguidos, porém para enfrentar os concorrentes internacionais, abriu seu capital em 1995 e associou-se ao Grupo *Casino* da França em 1999.

O desenvolvimento da economia ditou o ritmo da expansão e como ela se deu. Segundo Sesso Filho (2003, p. 8), “pode-se dividir o desenvolvimento dos supermercados no Brasil em cinco fases:

1. 1953 – 65: introdução dos supermercados no Brasil;
2. 1965 – 74: rápida expansão do setor supermercadista;
3. 1975 – 85: desaceleração do crescimento;
4. 1986 – 94: adaptação à crise econômica;
5. 1995 - modernização do setor supermercadista.

Portanto para atender à demanda crescente iniciada nos países desenvolvidos desde o pós-guerra e no Brasil, desde a intensificação da industrialização da economia, nada mais natural que a massificação da distribuição. Coube aos supermercados essa missão.

Kotler e Keller (2006, p. 150) consideram que as bases para o surgimento do mercado de massa teve sua origem na revolução industrial.

a revolução industrial iniciou uma era de produção em massa. Para maximizar economias de escala, as empresas passaram a fabricar bens padronizados antecipadamente aos pedidos e deixaram para as pessoas a tarefa de se adequar ao que havia disponível.

O trecho do texto acima “deixar para as pessoas a tarefa de se adequar” demonstra como o pensamento que orientou a distribuição evoluiu desde o início do capitalismo. Os consumidores eram considerados todos iguais, uma única massa de consumo, como se todos aprovassem o que lhes era oferecido no que se refere a produtos e seus atributos, preços, comunicação e locais de venda.

A estratégia de crescimento das redes de supermercados na fase de rápida expansão econômica brasileira compreendida entre 1965 e 1974, se resumiu em aumentar o número de lojas, visando ocupação territorial e entrada em novos mercados até então com baixa ou nenhuma concorrência. Com a expansão, os supermercadistas ganhavam vantagens comerciais motivadas principalmente pela geração de escala nas indústrias fornecedoras, obtendo assim maiores descontos, bonificações e verbas promocionais, prática que incentivou a expansão, o que é demonstrado por dados da ABRAS, que indicam o salto do número de lojas entre 1966 a 1976 de 992 para 7.823 unidades (SESSO FILHO 2003).

### **2.1.1 A reconfiguração do setor supermercadista no Brasil.**

No Brasil, coube então à industrialização, o papel de viabilizar o mercado de consumo a partir da expansão do poder aquisitivo da classe média. Nesse momento, houve facilidades de acesso ao crédito e a expansão do consumo ocorreu rapidamente.

O Brasil, como nação em desenvolvimento, toma por referência, os modelos adotados nas economias chamadas de primeiro mundo. No setor de supermercados não foi diferente. As mesmas práticas de massificação de mercado passam a ser constantes por aqui. Na década de 70, período do milagre econômico, o país verificou o surgimento de grandes redes de supermercados. O número de lojas cresceu rapidamente e, por meio de anúncios na TV, muitas promoções foram realizadas, o que provocava a ida de inúmeros consumidores às lojas.

Um fato marcante na cidade de São Paulo foi a inauguração do hipermercado Jumbo Aeroporto no ano de 1972. Terceira loja da rede, primeira na cidade, o primeiro dia de funcionamento da loja provocou um congestionamento no eixo formado pelas avenidas 23 de

maio e Ruben Berta, desde a Praça da Bandeira no centro da cidade, até o aeroporto de Congonhas, local onde a loja foi aberta. Seu lema era: “de um alfinete a um avião”. Esse conceito exprimia bem o pensamento estratégico emergente da época.

Em 1975, o Carrefour abre sua primeira loja no Brasil, na cidade de São Paulo, proporcionando aos consumidores acesso a mais nova tecnologia de varejo, o hipermercado organizado em um único piso, idêntico aos existentes na Europa.

Na década de 80, apesar da inflação e dos baixos índices de crescimento econômico, o mercado se expande para empresas varejistas e ampliam-se os hipermercados com diversas bandeiras diferentes: Jumbo-Eletro, Eldorado, Paes Mendonça e outros. Apesar de tal expansão, os supermercadistas, de todos os portes, encontravam espaço para desenvolver seus negócios o que nos permite entender que o mercado oferecia espaço para presença dos vários competidores desta indústria.

A estabilização econômica em 1994, verificada a partir da implantação do Plano Real, trouxe mudança significativa no cenário competitivo a exemplo da entrada no mercado do líder mundial Wal-Mart. Com o fim da inflação, o setor se viu diante da necessidade de investir em eficiência operacional. O período trouxe também o fim dos lucros financeiros obtidos com aplicações de excedentes de caixa motivados pela diferença entre a data de venda das mercadorias e o vencimento das faturas. Tal operação tornara-se a principal fonte de lucro dos varejistas em geral, notadamente os supermercadistas.

Assim viram-se obrigados os varejistas a transformarem suas atividades de maneira a gerar lucro não mais pelo giro financeiro com os excedentes do caixa, mas por sua própria operação. Os custos operacionais deveriam ser drasticamente reduzidos, as faltas de mercadorias evitadas ao extremo, as perdas operacionais atacadas até a exaustão, o

investimento em estoques seria reduzidíssimo e a satisfação do consumidor deveria ser elevada ao máximo.

Ou seja, houve um esforço muito mais operacional do que estratégico. Muito se investiu em tecnologia da informação, em formação de gestores, em logística, mas continua-se a presenciar práticas promocionais típicas do período do mercado de massa ou da massificação de consumo. Tais práticas sugerem a valorização da concessão de descontos para atrair consumidores e não a oferta de diferenciais e serviços capazes de gerar maior rentabilidade ao varejista que evita assim os descontos.

Segundo estudo do BNDES (2000), uma das práticas mais comuns no setor de supermercados foi a eficiência administrativa e operacional como “fator indispensável à sobrevivência”, procurando introduzir-se novos conceitos nas operações em busca de soluções para agilizar o serviço e garantir fidelização de clientes. O estudo ainda apontou que as empresas passaram a fazer uso intensivo de novas práticas de gestão e de novas ferramentas tecnológicas

No momento, o setor supermercadista vive diante de um período de expansão da economia, entretanto o varejo alimentar até dezembro de 2007 conseguiu apenas acompanhar o crescimento do PIB brasileiro. Dados do IBGE divulgados pela Agência Brasileira de Comunicação em fevereiro de 2008 apresentam um índice de crescimento para super e hipermercados em 2007 na ordem de 5,6% em relação a 2006, já descontada a inflação do mesmo período. Se comparado com outros setores do varejo, constata-se crescimento superior apenas em comparação com combustíveis, conforme demonstram figuras 14 e 15.

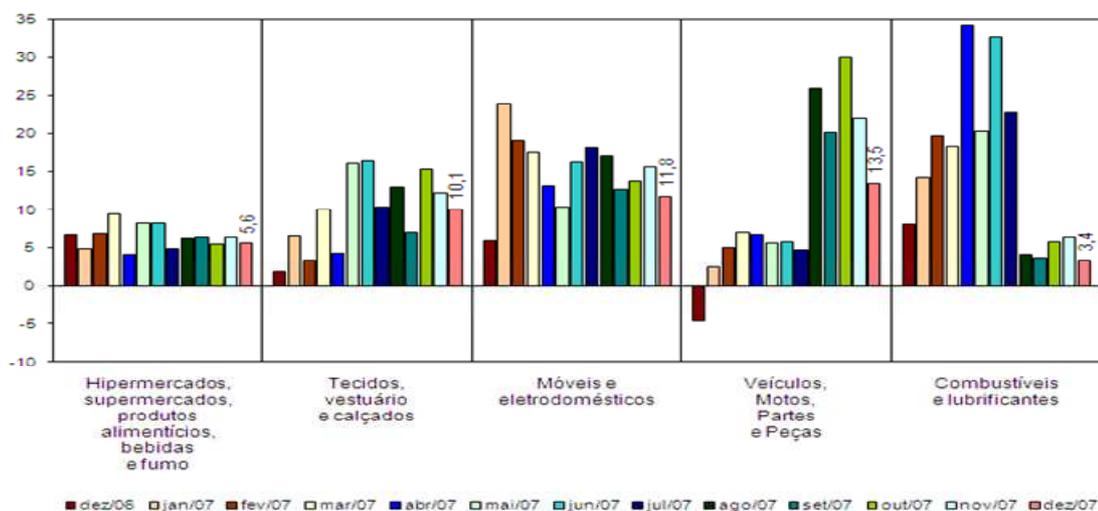


Figura 14: Índice de Volume de Vendas no Varejo - Variação com Relação ao Mesmo Mês Ano Anterior (%).

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio (2008).

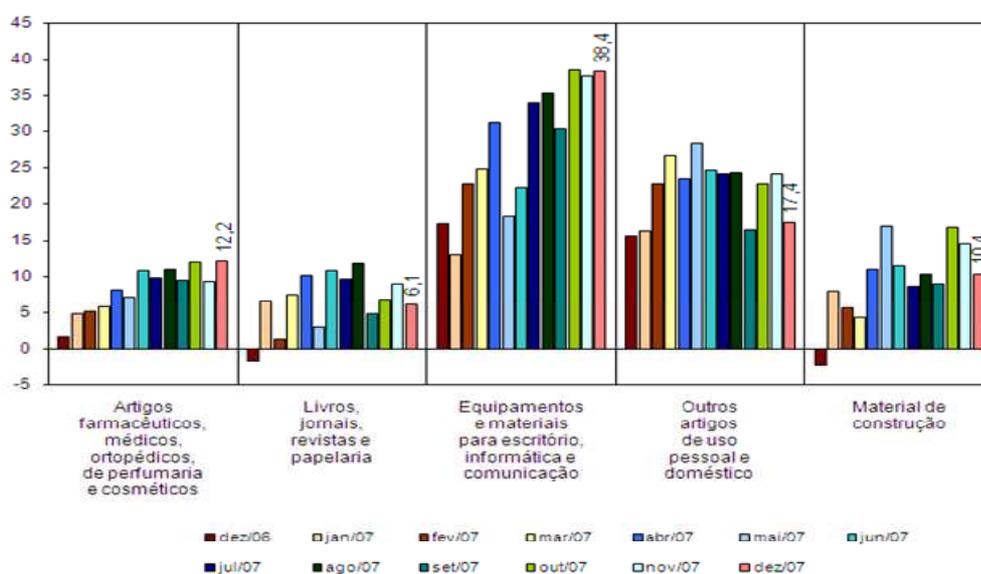


Figura 15: Índice de volume de vendas no varejo. Variação com relação ao mesmo mês do ano anterior.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio (2008).

Deve-se considerar ainda a inflação que, no ano de 2007 chegou a 4,46% (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008) ante uma previsão de 4,5%. A figura 16 apresenta histórico e previsão para 2008.

Ano	Norma	Data	Meta (%)	Banda (pp.)	Limites inferior e superior (%)	Inflação efetiva (IPCA %a.a.)
1999			8	2	6-10	8,94
2000	Resolução 2.615	30/6/1999	6	2	4-8	5,97
2001			4	2	2-6	7,67
2002	Resolução 2.744	28/6/2000	3,5	2	1,5-5,5	12,53
2003 <sup>v</sup>	Resolução 2.842	28/6/2001	3,25	2	1,25-5,25	
	Resolução 2.972	27/6/2002	4	2,5	1,5-6,5	9,30
2004 <sup>v</sup>	Resolução 2.972	27/6/2002	3,75	2,5	1,25-6,25	
	Resolução 3.108	25/6/2003	5,5	2,5	3-8	7,60
2005	Resolução 3.108	25/6/2003	4,5	2,5	2-7	5,69
2006	Resolução 3.210	30/6/2004	4,5	2	2,5-6,5	3,14
2007	Resolução 3.291	23/6/2005	4,5	2	2,5-6,5	4,46
2008	Resolução 3.378	29/6/2006	4,5	2	2,5-6,5	
2009	Resolução 3.463	26/6/2007	4,5	2	2,5-6,5	

<sup>v</sup>A Carta Aberta, de 27/07/2003, estabeleceu metas ajustadas de 6,5% para 2003 e de 5,5% para 2004.

Figura 16 Histórico de metas para inflação no Brasil.  
Fonte: Banco Central do Brasil.

## 2.2 Consumo e Distribuição em Santos – SP

O primeiro mercado em Santos destinado a venda de alimentos, segundo o jornal eletrônico Novo Milênio, era conhecido por As Casinhas e data de 1800, localizado onde hoje se situa a Praça da República. Tido como um local inapropriado foi substituído por um novo local que veio a se tornar referência na atividade varejista da cidade de Santos. Trata-se do Mercado Provisório, perpetuado na tela de Benedito Calixto de Jesus em 1887. O Mercado Provisório de Santos foi inaugurado em 1880 e se caracterizava no principal centro de

distribuição de alimentos como frutas, grãos, legumes, hortaliças, raízes, temperos e animais domésticos.

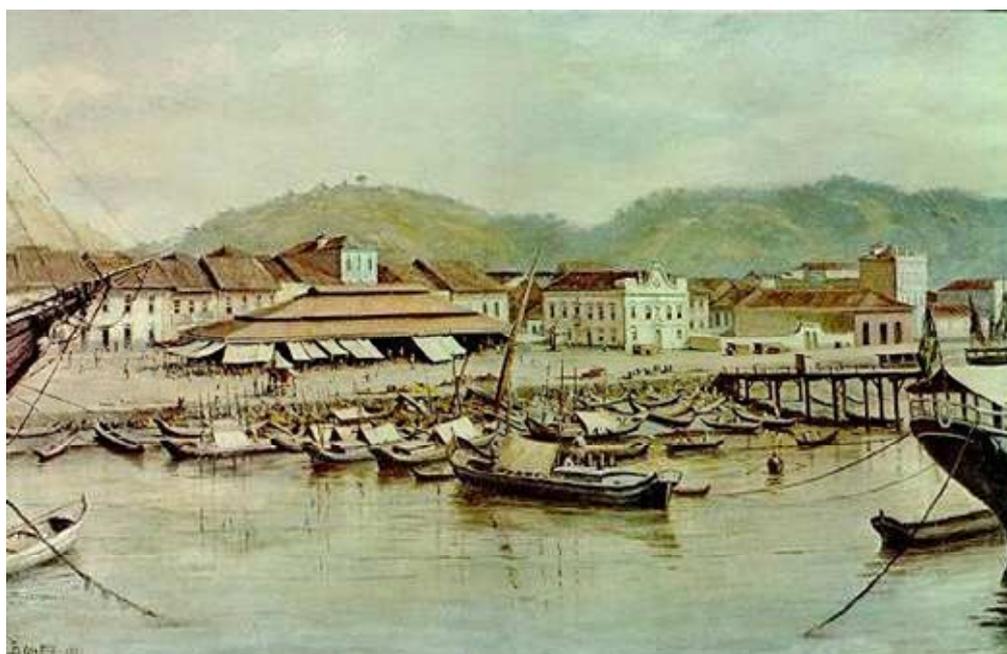


Figura 17: Mercado Provisório de Santos em 1887 de Benedito Calixto.  
Fonte: Jornal Eletrônico Novo Milênio (2007).

Em 1902 foi inaugurado o Mercado Municipal de Santos em substituição ao Mercado Provisório “em local novo e definitivo”, no bairro da Vila Nova. Há registros de sua reconstrução em 1947, ampliação em 1955 “e terminou o século XX ainda em funcionamento” (JORNAL ELETRÔNICO NOVO MILÊNIO, 2007).



Figura 18: Mercado Municipal de Santos em 1902. Foto: Almanaque da Baixada Santista, 1976, de Olao Rodrigues, Prodesan Gráfica, Santos/SP  
Fonte: Jornal Eletrônico Novo Milênio (2007).

Quanto ao desenvolvimento da atividade supermercadista na cidade de Santos, os registros apontam para o ano de 1966 que data a chegada da primeira rede de supermercados. Segundo o site do Grupo Pão de Açúcar, “em Santos é inaugurado o 12º supermercado, o primeiro fora da capital paulista”.

## **CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

O objetivo desse capítulo é apresentar a pesquisa de campo com as principais análises sobre o que foi apresentado pela teoria, comparando resultados obtidos por meio das entrevistas junto aos três gestores de redes locais selecionados. O capítulo traz a história de cada empresa, as dificuldades enfrentadas durante sua trajetória, as decisões que transformaram o negócio em casos de sucesso e o entendimento sobre o mercado segundo a ótica de cada um dos entrevistados. Os fatores localização, qualidade no atendimento e inovações são explorados com todos os entrevistados que acrescentam suas experiências e oferecem assim a riqueza de detalhes que constituem no modelo estratégico apresentado por este trabalho.

Os entrevistados são:

- Sr. Alexandre Barros, 38 anos, administrador de empresas, pós-graduado em Administração e mestre em Gestão de Negócios pela Unisantos, gestor responsável pelos Supermercados Barros, possui duas lojas e aqui identificado como Gestor 1;
- Sr. André Luiz Trigo Gouveia, 38 anos, engenheiro civil, gestor responsável pelo Supermercado Bolshoi e aqui identificado como Gestor 2;
- Sr. Carlos Alberto Varandas, gestor responsável pelos Supermercados Varandas que conta atualmente com três lojas todas localizadas em Santos, aqui identificado como Gestor 3.

### **3.1 Características dos supermercados pesquisados**

As lojas pertencentes aos gestores pesquisados têm características físicas muito próximas e desempenho de vendas com diferenças pouco mais significativas devido a

localização. O Supermercado Barros tem cerca de 800 m<sup>2</sup> de área de venda, sete *checkouts* e tíquete médio de R\$ 13,00. O Supermercado Bolshoi, tem 700 m<sup>2</sup> de área de venda, seis *checkouts* e tíquete médio<sup>4</sup> de R\$ 19,00. O Supermercado Varandas tem 900 m<sup>2</sup> de área de vendas, 10 *checkouts* e tíquete médio de R\$ 18,00. O sortimento de mercadorias das três lojas foi estimado pelos entrevistados entre 15 e 16 mil itens ativos.

Quanto à localização, o Supermercado Barros tem posição mais periférica. Situa-se na zona noroeste da cidade de Santos no bairro chamado Jardim Castelo, local residencial com grande concentração de consumidores das classes C, D predominantemente e E complementando o perfil populacional.

O Bolshoi está instalado em um movimentado trecho da Rua Carvalho de Mendonça, nº 336, próximo a um forte concorrente, a rede Dia do Grupo Carrefour. É um local comercial, porém com boa concentração de clientes que moram nas proximidades. Portanto esta loja atende os que residem e os que trabalham nas proximidades.

Já o Varandas, localiza-se Av. Senador Pinheiro Machado 643, local de características residenciais com presença em menor escala de comércio e serviços. Trata-se de uma importante avenida que margeia o canal 1. A existência do canal provoca um bloqueio natural de acesso, mas seu gestor acredita não haver influências desfavoráveis por essa função. Recentemente, ampliou o estacionamento e provocou com isso o incremento de 20% nas vendas da loja.

---

<sup>4</sup> Tíquete médio: resultado da divisão do volume de vendas totais em reais pelo número de tíquetes emitidos nos *checkouts*.

### 3.2 Histórico das empresas

A fundação do Supermercado Barros tem origem na feira livre onde seu fundador, Sr. Talvanes começou com uma barraca, evoluindo para uma mercearia, chegando em 1975 ao formato de auto-serviço. Esta trajetória tem cerca de 40 anos e está na segunda geração com o Sr. Alexandre Barros atualmente no comando, caracterizando-se como empresa familiar. A empresa possui mais uma loja na mesma região, porém num local onde a maioria dos consumidores é de classe D/E.

O Supermercado Bolshoi também tem origem como empresa familiar. Sr. Carlos, pai do Sr. André Gouveia, gestor entrevistado nesta pesquisa, fazia parte de outra sociedade com familiares, mas preferiu desligar-se e constituir a própria empresa junto com seus filhos. Evoluíram de uma pequena mercearia para um supermercado e está no mesmo local há 16 anos.

O Varandas começou há 30 anos no endereço onde está hoje tendo como fundador o pai do atual gestor, caracterizando-se também como empresa familiar. Hoje, o filho do Sr. Carlos Alberto já faz parte da administração e está aprendendo com o pai a atividade de gestão de empresa supermercadista.

Importante destacar a importância do fim da inflação dada por todos os entrevistados. A questão não foi estimulada pelo pesquisador, veio de forma espontânea. Segundo o Gestor 3, “o fim da inflação beneficiou os pequenos” referindo-se aos pequenos supermercadistas que, sem o mesmo poder de barganha das grandes redes junto aos fornecedores, não conseguiam repassar os aumentos de preço provenientes das trocas de tabelas de preços com a mesma agilidade dos grandes. O Gestor 1 é mais enfático e destaca:

O desenvolvimento atual da empresa se deve na minha concepção, na melhoria, no sentido do fim da inflação e com isso a possibilidade de criar mecanismo de planejamento, de conseguir criar a possibilidade de visualização do futuro, de fazer uma programação de tarefas, criar até um orçamento básico de investimentos, então isso eu acho que foi um momento positivo que permitiu que abrissemos uma segunda loja e fazer um investimento de longo prazo com retorno garantido.

Sem dúvida, o fim da inflação constituiu-se em um ponto de inflexão, um marco dos mais importantes na história recente do país, que veio beneficiar o varejista de pequeno porte e conseqüentemente, a população que se servia de seu estabelecimento. A partir desse momento, afirmam os gestores entrevistados, foi possível investir em eficiência o que provocou ganhos operacionais. Houve grande aprimoramento da logística de recebimento, dos processos internos como controle de estoque e de perdas assim como dos controles financeiros e fiscais. Foram realizados investimentos em tecnologia da informação e em treinamento, o que vem resultando em melhorias e economia a favor do consumidor.

Conclui-se nesse ponto, a importância da estrutura familiar nas redes supermercadistas avaliadas neste estudo e a manutenção da estabilidade econômica para o pequeno negócio. O momento atual é de presença da segunda geração e preparação da terceira, no caso do Varandas. Tais redes também são caracterizadas por terem gestores com formação superior, com destaque ao Sr. Alexandre Barro, pós-graduado e mestre em gestão de negócios.

Pode-se inferir que, à medida que os gestores ganham capacitação em gestão, aumentam as condições de competitividade dos supermercados locais diante de seus concorrentes globais. Esta questão, entretanto, fica como sugestão para futuros estudos.

### **3.3 Competitividade**

As redes identificadas como concorrentes pelos gestores entrevistados foram Pão de Açúcar, Extra, CompreBem, Dia, Assai, Atacadão, Krill e Abreu, sendo apenas os dois

últimos supermercados locais. Os demais são bandeiras varejistas pertencentes a grupos globais, a saber:

- Pão de Açúcar, Extra, CompreBem e Assai são marcas pertencentes à Companhia Brasileira de Distribuição, CBD que por sua vez tem como acionista o Grupo *Casino* da França;
- Dia e Atacadão são marcas pertencentes ao Grupo Carrefour, também com sede na França.

O tema competitividade faz parte do dia-a-dia dos três gestores entrevistados. Referem ao tema com motivação o que denota sua importância para as empresas e para eles mesmos uma vez que a presença de competidores de grande porte exige atitude, prontidão e tais exigências, influenciam o comportamento enquanto pessoa em cada um dos três varejistas.

Segundo o Gestor 1, “a questão da concorrência é uma das nossas maiores preocupações” referindo-se à presença de grandes redes e a necessidade de ter de enfrentá-los. Porém, tanto o Gestor 1 quanto o Gestor 2 afirmaram não haver necessidade de acompanhar os preços dos concorrentes de grande porte devido a confiança que fazem jus por parte de seus clientes. Esta constatação confirma a hipótese desta pesquisa que levantou três fatores diferentes do preço como diferenciais competitivos.

O Gestor 3, ao contrário, pesquisa constantemente seu rival Pão de Açúcar, entretanto muito mais por reação às pesquisas que fazem em sua loja do que por necessidade em competir em preços. O Gestor 3 afirma sim que é necessário conhecer os preços do concorrente mas, da maneira em que coloca a questão percebe-se que a pressão por conseguir imagem favorável de preços é muito maior do lado de seu oponente. Afirma este Gestor, com referência ao Pão de Açúcar, que “pesquisam minha loja diariamente e eu noto o seguinte, se eu tiver o jornal, eles baixam os preços anunciados. Existe a autorização do gerente para

mexer no preço”. Tal atividade do concorrente caracteriza-se por uma tentativa de formação de imagem de preço baixo.

É comum aos supermercadistas de qualquer porte, realizar pesquisas de preços diárias dos produtos com alto poder de identificação por parte do consumidor. São itens básicos como arroz, açúcar, carne bovina e outros pertencentes a marcas consagradas como sabão em pó Omo, Leite Moça, Coca-Cola entre outros. Esses produtos, se por descuido estiverem com preços acima da concorrência, provoca de imediato uma correlação à imagem de preços da loja como um todo. O cliente de uma loja com esse tipo de descuido pode afirmar que “fazer compras aqui está ficando mais caro”, generalizando a análise. Portanto, os supermercadistas tomam o cuidado de controlar diariamente os preços de seus itens mais importantes estrategicamente para a formação de imagem de preços. Para se colocar em prática essa rotina, então, devem-se fazer pesquisas diárias e dar autonomia ao gerente da loja mexer nos preços, tanto para cima como para baixo, independente do custo. Algum caso contata-se a venda com prejuízo que é temporário, controlado e se dilui dentro o lucro obtido nos demais produtos.

Recentemente, as grandes redes como Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart, Makro e provavelmente outras que não é possível identificar nesse momento, adotam a prática do *pricing* que se configura em uma técnica de gestão cuja precificação ocorre de uma forma invertida. São coletados cerca de 3.000 preços diariamente em coletores eletrônicos. As informações são descarregadas no sistema central que imediatamente corrige os preços praticados caso estejam acima da concorrência e elevam os outros que estejam abaixo. Essa técnica vai neutralizar muitas táticas de precificação e tende a nivelar os preços a tal ponto que a competitividade entre as lojas se dará cada vez mais por outros fatores diferentes do preço.

O Gestor 2 afirma “meu cliente vai e volta”, referindo-se ao efeito temporário que certas promoções causam. Ao iniciarem grandes eventos promocionais, os grandes varejistas conseguem atrair clientes das redes locais, entretanto, segundo os gestores entrevistados, não conseguem retê-los, pois assim que a campanha promocional termina, os clientes retornam à loja de sua preferência.

O Gestor 2 informou que não faz pesquisa de preço, atividade básica na rotina varejista. Ele tem próximo à sua loja, Supermercado Bolshoi, uma unidade da rede Dia pertencente ao Grupo Carrefour. Trata-se de uma loja de descontos (*hard discount*) caracterizada por vender com preços menores que a concorrência. O Gestor 2 admite que os preços deste concorrente são mais baixos que os de sua loja, entretanto define-se vencedor em outros atributos. A figura 19 apresenta a lista de atributos comparados com seu principal rival. A criatividade do Gestor 2 deve-se a uma reação ocorrida a partir do momento em que constatou a loja da rede Dia, expondo um cartaz na entrada principal contendo a comparação de uma lista de produtos e seus respectivos preços em três colunas, sendo a primeira com preços do Dia, a segunda do Bolshoi e a terceira com a diferença a favor do Dia. Como não podia reduzir seus preços para contra-atacar, encontrou uma saída criativa comparando atributos como atendimento, qualidade, limpeza, organização das mercadorias, variedade e outros. Da mesma forma, listou os atributos no lugar dos produtos, criou duas colunas avaliando qualitativamente cada item demonstrando a seus clientes que admite ter preços mais altos ao não contrapor o cartaz exposto na loja do Dia, mas em contrapartida, oferece atendimento de qualidade.

<b>BOLSHOI</b>	<b>DIA %</b>
ATENDIMENTO	0%
CORTESIA	0%
SORTIMENTO	0%
EXPOSIÇÃO	0%
HIGIENE	0%
LIMPEZA	0%
<b>100%</b>	<b>0%</b>

NOSSA EMPRESA É 100% NACIONAL!  
 GERA 60 EMPREGOS DIRETOS E MAIS  
 UMA INFINIDADE DE INDIRETOS!

**GRATOS PELA  
 PREFERÊNCIA.**

Figura 19: Cartaz com destaque aos pontos fortes do Supermercado Bolshoi  
 Fonte: André Gouveia (Gestor 2).

No Varandas, segundo o Gestor 3, “os grandes enfrentam dificuldade devido ao custo operacional”. Afirma que varejistas de pequeno porte como ele, obtêm vantagem competitiva diante dos grandes graças a estrutura enxuta, a agilidade operacional e nas decisões. Isso se reflete na competitividade uma vez que, durante uma negociação, o vendedor trata diretamente com o dono, diferentemente do que acontece com as grandes redes que centralizam a maior parte de suas decisões. Da forma com que o Gestor 3 define a complexidade em administrar uma pequena rede como a dele, a dedicação pessoal necessária para lidar com o dia-a-dia e os variados níveis de problemas, pode-se afirmar que se trata de uma barreira de entrada a esta atividade para aqueles que nunca atuaram no setor.

Aparentemente, iniciar um novo negócio no ramo de supermercado pode parecer acessível. Alugar um prédio e instalar ali um pequeno supermercado não é das tarefas mais difíceis nem mesmo mais onerosas. Entretanto, a operação do dia-a-dia é algo extremamente desgastante e exige dedicação da família toda. Muitos empreendedores tiveram essa experiência e desistiram dada a complexidade de tarefas e o baixo retorno sobre o investimento. Há sim um bom fluxo de caixa diário, mas isso não se reflete na lucratividade.

Embora mereça destaque a ação individual de cada gestor em relação à concorrência, a arma que lhes dão condições de oferecer preços competitivos a seus clientes, chama-se Rede Litoral. Trata-se de uma rede formada por supermercados associados que têm por objetivo, obter melhores condições em negociações junto aos fabricantes e distribuidores dos produtos que revendem, aproximando-se dos preços praticados pelas grandes redes presentes em Santos. A Rede Litoral proporciona também a organização de campanhas promocionais de grande porte, divulgando as ofertas em veículos de massa como TV e rádio, jornais e tablóides além do site na internet. Por meio da associação, conseguem praticar promoções que não fariam se fossem independentes. A rede conta com 19 associados que totalizam mais de 30 lojas espalhadas por todo o litoral paulista.

O Gestor 1 considera a importância da associação à Rede Litoral na competição em serviços com os concorrentes. A Rede viabilizou convênios com outras instituições como bancos e operadoras de telefonia celular que possibilitaram sua loja atuar como correspondente bancário e revendedor de recarga para celulares pré-pagos. Este gestor esclarece que o associativismo constitui-se em uma estratégia de sucesso para competir com as grandes redes globais presentes na cidade de Santos. A partir da atuação da Rede, os associados tiveram acesso a melhores condições comerciais, comprando produtos e serviços

com preços inferiores aos que comprariam se atuassem sozinhos e vendendo em maiores volumes em consequência às campanhas promocionais que realizam também em conjunto.

Entretanto, reconhecem tanto o Gestor 1 como o Gestor 2 que, mesmo atuando em cooperação com outros varejistas, praticam preços mais altos que seus concorrentes globais, os Grupos Pão de Açúcar e Carrefour, pois estes, os grupos globais são muito mais poderosos e conseguem vantagens comerciais maiores que a associação que fazem parte, entretanto, são outros fatores que os premiam com a frequência constante de clientes em suas lojas. Há uma fórmula que se traduz em uma relação entre o custo absorvido pelo consumidor com os benefícios que compensam seus gastos, percebida e verificada pelos clientes a cada compra. Essa sistemática mantida empiricamente pelos gestores locais é que se resume no segredo do sucesso de seus negócios.

### **3.4 Localização**

A conveniência da localização é tida como fator chave de sucesso por todos os três gestores entrevistados, portanto confirmando a hipótese deste estudo. Embora as características dos três locais sejam diferentes, o modelo de negócio varejista é o mesmo.

No primeiro caso, o Supermercado Barros, a localização é em bairro periférico, residencial, predominância de classes D/E, loja situada em esquina, pequeno número de vagas de estacionamento, maioria dos clientes que se dirigem a pé que gastam em média R\$13,00 por compra.

No segundo caso, o Supermercado Bolshoi, a localização é em área mista com maior presença de comércios no entorno, predominância de classes C/D, loja situada em esquina,

sem estacionamento no local, apenas um convênio com estacionamento próximo, maioria dos clientes que se dirigem a pé que gastam em média R\$19,00 por compra.

No terceiro e último caso, os Supermercados Varandas, a localização é em área mista, porém com maior presença de residências, predominância de classes C/D, loja situada em avenida com grande estacionamento, maioria dos clientes se dirigem a pé e gastam em média R\$18,00 por compra.

Apesar dos diferentes locais, as lojas analisadas possuem pontos comerciais com características semelhantes marcados por:

- i. Conveniência de acesso: facilidade em acessar o local a pé;
- ii. Presença do público-alvo na área de influência primária: até 10 minutos a pé;
- iii. Tamanho da área de vendas: próximo a 800 m<sup>2</sup>;
- iv. Oferta de produtos perecíveis com ênfase aos HFG, carnes e padaria;

O fato de estarem próximos ao público-alvo faz com que estes gestores desenvolvam suas ações direcionadas de modo a manter cativos os clientes que moram nas proximidades de suas lojas. Segundo o Gestor 1, a aposta de sua estratégia é:

Na conveniência, na praticidade, na falta de tempo das pessoas em estar preparando sua alimentação em casa, e também aposto na qualidade dos produtos, na qualidade de vida, as pessoas imaginam que produtos frescos tem menor teor de gordura, menos conservantes coisas que tinham mais nos produtos enlatados.

Nesse sentido, o posicionamento do *mix* de produtos é arma complementar à questão da conveniência. O Gestor 2 afirma:

O nome do negócio hoje se chama perecíveis. É um produto que o cliente leva, não compara tanto preço, ele sabe o preço do arroz, do feijão, mas não sabe o preço dos embutidos, dos perecíveis, por exemplo, minha padaria implantada, gostosa, o cara entra espera sentir emoções de entrar na loja para vir comprar aquele pãozinho, aquele brioche, bife a role que só lá vou encontrar.

Também o Gestor 3 aponta o *mix* de produtos como diferencial importante:

A dona de casa cada vez que faz supermercado de manhã quer comprar frutas e verduras, para fazer uma salada, fazer um suco. Então o horti-fruti é o carro chefe na realidade, o abacate, o frango, o pão, alguma coisa para preparar o almoço, então para essa dona de casa o valor agregado ao alface, ao tomate, não compensa tirar o carro da garagem.

Verificou-se durante as entrevistas, entretanto, uma grande falta de informações analíticas por ausência de pesquisas de localização. Essa modalidade de pesquisa é muito comum em empresas profissionalizadas. Gestores com formação em marketing de varejo conhecem os benefícios que uma pesquisa de localização pode trazer ao negócio. Como resultados aparecem claramente os limites das áreas de influência primária, secundária e terciária, facilitando o entendimento sobre o potencial de cada uma delas e as ações necessárias para explorá-las de maneira eficiente. A pesquisa apresenta ainda o perfil do consumidor predominante em cada área, a localização dos concorrentes e seus formatos varejistas e a disponibilidade pontos comerciais para expansão. É um mapeamento que mistura os dados geográficos, demográficos e se transforma em preciosa informação ao gestor varejista. Portanto essa é uma questão a ser desenvolvida pelos gestores entrevistados individualmente ou no âmbito da associação que fazem parte.

Outra informação que não possuem refere-se à demanda de mercado. A falta dessa informação pode fazer o gestor subestimar o mercado onde atua, deixando de vender mais ou lucrar mais. Com o desenvolvimento econômico do país nos últimos meses, a renda familiar pode apresentar alterações importantes. Caso o gestor não enxergue dessa forma, há probabilidade de abrir flancos aos concorrentes mais atentos ou melhores informados. Como os métodos dos gestores entrevistados são essencialmente empíricos, cabe uma orientação vinda do órgão de classe, no caso a APAS ou da Rede Litoral.

Muito menos se observou a preocupação em identificar-se o índice de saturação de mercado ou o ISV como apresentado neste estudo. A falta desta análise ocasiona a perda de oportunidades de expansão, caso a saturação seja baixa, ou comprometimento de futuros investimentos em lojas novas, caso a saturação no local seja alta.

Por fim, também não se notou a existência de pesquisas sobre comportamento do consumidor. Sabe-se que há muitas mudanças em curso no hábito das pessoas e isto reflete no consumo. Qual será o perfil da consumidora santista nos próximos anos? A falta de respostas pode provocar perda de mercado caso a loja se posicione para a consumidora atual e não entenda como se comportará a consumidora que vem em seguida.

### **3.5 Qualidade no atendimento**

O atendimento enquanto diferencial competitivo também confirmou a hipótese deste estudo que a elegeu como parte de um modelo estratégico adotado por gestores locais na cidade de Santos.

Foi unânime a afirmação dos gestores entrevistados de que o grande diferencial entre suas lojas e as de seus concorrentes globais se prende ao fato de estarem presentes na operação do dia-a-dia junto a seus funcionários e clientes. “Isso cria uma espécie de empatia entre o cliente e a empresa e de certo modo se transfere aos funcionários”, afirma o Gestor 1. O Gestor 2 destaca, “na verdade nós temos amigos aqui” referindo-se aos clientes de sua loja. O seu pai, Sr. Carlos, é conhecido pelo nome por grande parte dos clientes. Os funcionários por sua vez, também conhecem os clientes mais freqüentes pelo nome e isso gera grande credibilidade entre as partes. O Gestor 3 conclui, “a manutenção de bons serviços é um desafio. O cliente em primeiro lugar, preço é relativo”.

Segundo analisa o Gestor 2, na loja concorrente à sua, esse clima quase familiar não existe então as pessoas não se sentem bem fazendo suas compra lá, afirma o Gestor 2. As três empresas mantêm funcionários por muitos anos. Os Gestores 1 e 3 afirmaram terem empregados com cerca de 20 anos de casa.

Como elo entre a loja e o cliente, está o funcionário que tem o patrão como referência e aprende com ele à medida que percebe sua atuação junto aos clientes no dia-a-dia. Outro ponto importante é que esses funcionários merecem a atenção da empresa caso necessitem de uma ajuda financeira extra. O contato direto com o patrão dá a eles a segurança de permanecer trabalhando e dando o seu melhor, pois sabem que podem contar com a empresa se vierem a precisar. Portanto, esses dois fatores, observar a atuação do dono e receber dele o suporte quando necessário cria uma das bases do sucesso no atendimento que tanto diferencia um varejista local do global na cidade de Santos. O Gestor 3, confirma a importância de se manter uma equipe constante:

É uma equipe mesclada temos funcionários com mais de 20 anos. Este tipo de funcionários veste a camisa. Hoje nos grandes isso não existe mais. Você tira os cargos chave da empresa por estarem ganhando muito. Eu acho que isso é equivocado. Se o funcionário é bom eu não vou mandar embora.

Segundo o Gestor 1, o fato de haver estreita ligação entre funcionários e clientes permite que sugiram a introdução de novos produtos no *mix* da loja. A decisão de incluir ou excluir um item no *mix* de produtos é sempre uma questão que agrada uns e desagradam outros. O fato de haver solicitação do cliente facilita a decisão e o canal para esse tipo de comunicação é o funcionário.

Outro aspecto a se destacar é a ausência de formalidades no treinamento. Com exceção ao Bolshoi, os demais supermercados analisados não possuem programas ou manuais de treinamento, pois o aprendizado acontece ao mesmo tempo em que trabalham. O Gestor 1

espera ainda poder contar com funcionários de melhor nível oferecidos pelo mercado. Afirma este gestor, “mas poderiam ser melhores os funcionários poderiam ser um pouco mais profissionais com relação a isso”. Admite que, se houve melhor preparo boa parte dos esforços em qualificação profissional pela empresa seria poupado.

O Gestor 2 destaca que é necessário complementar o aprendizado com aulas de matemática e português básicos. Completa afirmando que “a gente contrata pessoas de fora para dar treinamento de atendimento, mandamos também pra fora para fazer cursos na APAS, SEBRAE, no sindicato, toda a oportunidade mandamos o pessoal-chave”. Ainda no caso do Bolshoi, é delegado a um primo do Gestor 2 a atividade de seleção e treinamento. Trata-se de um especialista em recursos humanos que aplica testes, auxiliando durante a fase de seleção.

Há que se destacar a consciência sobre o problema de educação no país que todos os gestores entrevistados possuem. O Gestor 3 afirmou:

O pessoal acha que dono de supermercado é rico, mas ninguém vê o trabalho que dá, temos muita dor de cabeça, não é fácil, trabalhar com pessoal de baixo nível de cultura, desgasta muito a gente, falta educação neste país. A hora que o povo brasileiro tiver cultura a gente ganha. A gente se desgasta todo o dia com a mão de obra, a educação em primeiro lugar. Se tivermos política de educação em primeiro lugar a coisa muda. Temos 220 funcionários tem empresa de fora que não investe no Brasil pela mão de obra que é muito boa, trabalha, mas não tem cultura.

Notou-se também durante as entrevistas, o empenho pessoal de cada gestor na manutenção da qualidade no atendimento. Tal atividade exige que cheguem cedo à loja, antes da abertura, para supervisionarem o trabalho de reposição de estoques vendidos no dia anterior, a preparação das seções de produtos perecíveis como o FLV, os frios e laticínios e as carnes. O Gestor 2 afirma “eu chego às 6h30min da manhã, não toca o telefone, chego junto com o padeiro o açougueiro. De manhã meu trabalho rende muito eu olho a loja, essa é a minha rotina”. Ou seja, enquanto a loja não abre, o gestor aproveita o momento para conversar pessoalmente, revisar os padrões adotados e ouvir dos funcionários, suas

observações e solicitações. Para os funcionários, também é uma oportunidade de conversar com o dono, com o patrão, símbolo máximo do poder dentro da loja. Aquilo que for decidido será feito. Para funcionários com baixa qualificação, a objetividade das decisões é fundamental na motivação e credibilidade perante a empresa.

### **3.6 Inovações**

A inovação se mostrou um termo difícil de ser identificado pelos gestores entrevistados. Não houve entre eles sentido de prioridade com esta questão. Colocam na condição passiva, citando exemplos inovadores a partir de outras óticas como tendências de consumo. A oferta de refeições prontas por meio da criação de um setor de Rotisserie em suas lojas aparece dessa forma. Percebe-se a necessidade, mas não a oportunidade de se inovar e obter-se a partir daí, vantagens competitivas ou acréscimo de valor ao negócio.

Portanto a hipótese deste estudo em relação a inovação não se confirma apesar de terem sido constatadas ações inovadoras como a organização de uma associação varejista, a Rede Litoral que pode ser enquadrada em inovação no modo de competir e de busca por competitividade.

Muitas vezes a palavra inovação foi entendida como novidades. Dessa forma, há imediata associação ao lançamento de novos produtos, fato cada vez mais corriqueiro no dia-a-dia de um supermercado, dado a velocidade com que se lançam novos produtos. Afirma o Gestor 1, “boa parte desses lançamentos que surgem, novas tendências, lançamentos de itens, nós buscamos estar sempre colocando na frente” referindo-se a lançamentos de novos produtos por parte dos fornecedores. Entende-se que a simples substituição de um item por outro, mesmo pelo motivo da novidade, não significa promover uma inovação na atividade e

sim uma manutenção. Quando surge um novo produto, um biscoito, por exemplo, e este é introduzido no *mix* de produtos da loja, não se trata de inovação, mas se o varejista inaugura uma nova categoria de biscoitos artesanais, feitos com ingredientes naturais, saudáveis, *lights*, produzidos por uma comunidade carente apoiada por uma ONG, então nesse caso sim, constata-se uma inovação na linha de biscoitos. E se tal decisão foi tomada antes dos demais concorrentes, o cliente perceberá como valor e dará os créditos a este varejista.

O Gestor 2 atribui o processo de inovação à Rede Litoral afirmando que, “na verdade esse processo de inovação não parte nem de mim, parte da associação”. Refere-se o Gestor 2 também à questão comercial, ao relacionamento com fornecedores de produtos e serviços. Quando surgem novidades como um lançamento importante de novos produtos, a rede negocia para todos os associados. O Gestor entende que, pela força da rede, ele consegue oferecer sempre boas novidades a seus clientes. Pode-se sugerir que, da mesma forma como a rede tem tido sucesso na atividade comercial e de promoção, o mesmo deve valer para outras iniciativas que valorizem a gestão como formação para os gestores das lojas associadas, contratação de empresas de consultorias, de treinamento e formação executiva, de pesquisa, de planejamento estratégico e outros.

O Gestor 2 vem promovendo inovações nos processos de um novo setor interno: a padaria. É um setor que tem apenas seis meses na loja, suficientes para ganhar aprovação geral dos clientes. No momento há um consultor que desenvolveu as receitas, avalia a aceitação por parte dos clientes, treina os funcionários do setor e apura os resultados. Tal iniciativa incentivou o Gestor 2 a anunciar que o próximo investimento será em uma rotisseria com o objetivo de oferecer comida pronta para levar ou para consumir no local. Houve nesse ponto da entrevista a constatação por parte do entrevistado que o a inovação é um processo que vai desde a concepção até a apuração de resultados, considerando decisões técnicas de

compra de equipamentos no caso da padaria indo até a definição da política de preços a ser adotada.

O Gestor 1 também pretende investir em rotisseria e lanchonete como alternativas em refeições práticas e rápidas para seus clientes e como forma de obtenção de maiores margens para sua loja. O que incentiva este gestor são os restaurantes por quilo que acaba por roubar parte do consumo em sua loja, pois uma vez que o cliente como fora de casa, não terá necessidade de comprar alimentos para preparar. Afirma este gestor:

Em termos de inovação, estou planejando agora a entrada no segmento de rotisseria, lanchonete, porque a gente tem percebido o crescimento do consumo das pessoas fora de casa. As pessoas estão mudando esse hábito, vem surgindo concorrentes indiretos que são esses restaurantes por kg, então o cliente que começa a consumir nesse restaurante por kg diminui sua compra de produtos para consumir em casa, então é uma concorrência indireta que devemos estar atentos.

Outra forma de inovação identificada mais enfaticamente pelos Gestores 1 e 2 são os serviços de correspondente bancário e de recarga de celulares. Podem ser classificadas como inovações em serviços e apresenta uma tendência moderna. Ambos afirmam que os serviços citados provocaram o aumento do tráfego de clientes em suas respectivas lojas. Perguntados sobre a divulgação dos novos serviços, os gestores afirmaram utilizar o sistema de som interno e o folheto de divulgação de ofertas. O Gestor 1 afirmou que em sua loja, houve patrocínio de um banco no pagamento das despesas de divulgação do serviço de correspondente bancário.

A última questão foi reservada para a identificação de modelos inovadores no varejo santista. O Gestor 1 foi enfático em citar três novas bandeiras presentes na região: o Atacadão, o Assai e o Dia. Sua afirmação foi a seguinte:

O que vem acontecendo não só em Santos, mas a gente percebe que é uma tendência são dois formatos que a gente percebe que trabalham com estratégia de custo, a gente percebe os Atacarejos, trabalham com cara de atacado e formato de varejo.

O Gestor 2 identifica em outro trecho da entrevista a rede Dia como formato inovador mas a esta altura, preferiu se deter em algo ainda não formatado mas apenas configurado. Definiu uma loja com “uma área 70% de perecíveis e 30% de mercearia”, referindo-se a um supermercado com grande participação de produtos perecíveis e comidas prontas, complementados por produtos essenciais da linha de mercearia.

#### **4 Conclusões**

Este estudo chega ao seu final ao responder o problema da pesquisa de maneira clara e objetiva, atendendo os objetivos geral e específicos esperando contribuir assim à geração de novos conhecimentos para a academia e às práticas gerenciais mais seguras para os agentes do mercado varejista na cidade de Santos.

O problema da pesquisa questiona:

– Como os supermercados locais posicionam as suas lojas estrategicamente diante de concorrentes de maior porte?

Como resposta obteve-se:

- a) Localizando suas lojas próximas ao local onde residem seus clientes, cerca de dez minutos a pé;
- b) Oferecendo atendimento cordial, competente, personalizado, em uma ambiente seguro, limpo, com boa apresentação e agregado de serviços direcionados à comunidade local;
- c) Organizandose em associação (Rede Litoral) a fim de obterem vantagens competitivas e repassarem-nas a seus clientes na forma de preço baixo e promoções.

Os objetivos específicos da pesquisa também podem ser considerados como atendidos. Os varejistas locais entrevistados possuem diferenciais competitivos importantes diante de seus concorrentes globais que demonstra haver conhecimento suficiente para competirem, pelo menos até o momento. Ao mesmo tempo, identificaram-se na pesquisa outros fatores não relacionados ao preço para conquista e fidelização de clientes, confirmando que vender mais barato não é suficiente para a satisfação de consumidores que utilizam supermercados para as compras semanais de seus lares.

Vale ressaltar que o fator inovações não teve sua confirmação como diferencial importante na competitividade dos supermercados locais analisados conforme sustentava a hipótese deste trabalho. Entretanto, identificou-se outra em seu lugar, a Rede Litoral, uma organização de 19 pequenos empresários do setor de supermercados do litoral paulista que conta atualmente com 33 lojas e oferece a condição de se negociar com grandes fabricantes e distribuidores de produtos e serviços com o porte de uma grande rede, exercendo maior pressão e poder de barganha sobre os fornecedores, obtendo vantagens em preços, bonificações e verbas que são repassadas aos consumidores, amenizando o efeito da concorrência em preço provocada pelas grandes redes globais presentes em Santos.

A competitividade pode ser mais bem compreendida a partir da tabela 8, baseada em Porter, conforme descrito na seção 1.5:

As 5 Forças	Efeitos identificados	Características dos supermercados locais pesquisados	Possíveis ações
Ameaça de entrada	Com a expansão das grandes redes globais, verificou-se expansão de lojas pertencentes às redes globais próximas às dos varejistas locais pesquisados.	As barreiras de entrada verificadas foram: a) Disponibilidade de locais para abertura de novas lojas; b) Oportunidade de empregos longevos; c) Presença do patrão junto ao empregado d) Clientes conhecidos pelo nome por parte dos empregados e) Presença do proprietário na gestão e no dia-a-dia f) Presença no local por várias décadas.	a) Investir em aquisições de pontos comerciais de forma estratégica, formando um estoque de locais; b) Conceder participação nos resultados aos empregados mais antigos como forma de manutenção dos mesmos e de incentivo aos mais jovens; c) Melhorar a formação do proprietário com cursos de gestão avançada em varejo. d) Desenvolver conselho de clientes da comunidade.
Rivalidade entre os locais	Foram citados na pesquisa, concorrentes locais assim como globais. Portanto evitar concorrência predatória em preços procurando desenvolver ações promocionais diferenciadas	Os varejistas pesquisados sabem que praticam preços pouco mais elevados que seus concorrentes, portanto aprimoram o atendimento.	Pesquisar frequentemente os preços e as ações separando-as entre concorrentes locais e globais, estabelecendo ações específicas de combate para cada grupo.
Pressão de substitutos	A presença de outros formatos foi citada na pesquisa como padarias e restaurantes por quilo.	Foram identificados movimentos no sentido de combater a ação de formatos substitutos como operação de padaria como setor interno e em breve a rotisseria para venda de alimentos prontos para consumo em casa ou na própria loja.	Além da padaria e rotisseria, há potencial em outras iniciativas como farmácia, turismo, óticas, eletro-eletrônicos. Portanto cabe a estes varejistas isoladamente ou pela Rede Litoral pesquisarem novas iniciativas de negócios.
Poder de negociação dos compradores	Os pesquisados apontaram presença predominante de mulheres das classes C e D, que por sinal estão em ascensão. Portanto há um aumento do poder de negociação dos compradores típicos das lojas pesquisadas.	A pesquisa obteve dados atuais sobre o valor médio de compras por cliente, não se deteve em analisar ao longo do tempo a evolução deste dado. Uma análise com esta finalidade deve ser providenciada pelos gestores 1,2 e 3 para que verifiquem se há evolução ou não no tíquete médio. A expectativa deve ser afirmativo dado o crescimento da renda da classe meda verificada em nível nacional.	Aumentar a oferta de itens com maior valor agregado a fim de provocar o aumento das despesas individuais de cada cliente. Comidas prontas, itens que facilitam o trabalho no dia-a-dia da dona de casa e itens que se configuram em pequenos presentes como chocolates finos, cosméticos, pequenas peças de decoração para a casa.
Poder do fornecedor	A pesquisa identificou a importância da Rede Litoral nas negociações com fornecedores.	Ainda é pequena a atuação da rede nas compras totais se restringindo apenas a compra de itens que fazem parte das campanhas promocionais.	Ampliar as compras pela rede, criar central logística e distribuir em frações para aumentar a variedade sem onerar os estoques.

Tabela 8: As cinco forças competitivas nos três supermercadistas locais pesquisados na cidade de Santos  
Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.23).

Quanto ao posicionamento estratégico adotado pelas lojas pesquisadas, segundo entrevista com seus principais gestores, pode-se concluir que todas as três varejistas adotam um posicionamento baseado na diferenciação. A figura 20 ilustra o resultado da pesquisa neste tema.

<b>POSICIONAMENTO DAS LOJAS PESQUISADAS</b>			
		<b>CUSTO MAIS BAIXO</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>
<b>Escopo competitivo</b>	Alvo amplo Toda indústria de super e hiper mercados na baixada santista	1. LIDERANÇA DE CUSTO • ATACADÃO • ASSAI • EXTRA	2. DIFERENCIAÇÃO • PÃO DE AÇÚCAR • COOP
	Alvo estreito Segmento de supermercados locais	3. ENFOQUE NO CUSTO • DIA% • COMPREBEM	4. ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO • Sup. Barros • Sup. Bolshoi • Sup. Varandas

Figura 20: Posicionamento estratégico das três lojas pesquisadas.  
Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 38)

As três redes pesquisadas caracterizam-se em oferecer atendimento e serviços diferenciados comparando-se com seus concorrentes. Leva vantagem no aspecto intangível o que torna a imitação mais difícil de realizar por parte da concorrência. Merecem com o uso desta estratégia a lealdade de seus clientes que podem temporariamente substituí-los durante grandes campanhas promocionais realizadas pelos grandes varejistas globais, mas retornam em seguida com o término de tais grandes campanhas, demonstrando lealdade a loja de sua preferência.

Admitem os três gestores entrevistados que seus preços são mais altos que de seus concorrentes globais, fato que reforça a característica do posicionamento pela diferenciação que permite realizar margens maiores.

A fim de que reforcem seu posicionamento na estratégia genérica de diferenciação indicam-se as seguintes medidas gerenciais, além dos achados teóricos apontados nesta pesquisa:

- Desenvolvimento constante de novas habilidades em marketing de varejo desde o conhecimento sobre planejamento estratégico até a preparação e execução de planos de ação considerando os 4P's citados neste trabalho;
- Incentivar a criatividade entre funcionários e gestores, estendendo ao âmbito da Rede Litoral a fim de desenvolver produtos e serviços inovadores e diferenciados;
- Realizar pesquisas freqüentes com consumidores para desenvolver conhecimento sobre seu comportamento no ponto-de-venda, adequando exposição e ambiência da loja às expectativas dos clientes;
- Acentuar os pontos tidos como fortes entre eles o atendimento para assumir o posto de liderança neste quesito;
- Torna-se atraente para novos empregados a fim de atraírem novos talentos e desenvolver equipes melhor qualificadas que seus concorrentes.

Os gestores devem atentar ao risco de perderem a relação custo x benefício ao tornarem os benefícios oferecidos desatualizados ao mesmo tempo em que seus preços se elevem e à possibilidade de seus clientes evoluírem enquanto consumidores passando a exigirem produtos e serviços em padrões mais elevados. Em ambos os casos pode haver uma migração de clientes para lojas mais atualizadas.

No que tange a localização, as principais vantagens competitivas decorrentes desta variável encontra-se nos seguintes fatores:

- Distância da residência em até dez minutos a pé;
- Área de vendas compacta inferior a 1.000 m<sup>2</sup>;
- *Mix* de produtos com ênfase nos perecíveis de modo a corresponderem a parcela superior a 50% das vendas da loja;
- Endereço situado em área com alta densidade populacional caracterizada pela presença de edifícios residenciais e conjuntos habitacionais;
- Foco em donas de casa que residem próximo a loja e que dispõem de tempo para realizar suas próprias compras ou que delegam a empregadas domésticas, com interesse em compras diárias para preparação das refeições da família;
- Foco em produtos e serviços de conveniência e de qualidade que possam ser transportados a pé pelos clientes ou que sejam entregues em seus domicílios pela loja;
- Locais com baixa oferta varejista de modo a caracteriza a loja como a referência para os clientes dentro de sua área de influência.

Quanto à inovação, portanto, não se obteve confirmação deste fator como parte importante no posicionamento estratégico de um supermercado local. Os gestores entrevistados citaram ações inovadoras, mas não como inovação e sim como medidas de combate a ações de concorrentes ou como oportunidade de ganhos e vendas adicionais. Exemplo disso é a montagem de uma nova padaria no Supermercado Bolshoi. A presença de uma padaria dentro de um supermercado não é nenhuma inovação, pois se trata de fato corriqueiro há muito tempo.

Porém um supermercado como o Bolshoi pode inovar ao introduzir uma padaria e isso parece ter ocorrido embora a pesquisa não tenha se detido a tal levantamento, mas seu gestor

fez questão de destacar a contratação de um consultor que o está auxiliando na definição do *mix* e da apuração de resultados. Não foi citada a preocupação com a inovação nem como isso poderia acontecer em sua loja ou quais os resultados possíveis, metodologias ou ainda motivos para inovar. Assim ocorreu com a ampliação do Varandas que ampliou o estacionamento e registrou crescimento de 20% nas vendas da loja e com o Supermercado Barros que ampliou sua área de perecíveis e pretende criar uma área de rotisseria.

Inovações em gestão também não foram identificadas nem mesmo uma das mais utilizadas atualmente em supermercados, a gestão por categorias. Os gestores entrevistados ou negaram o interesse em implantar ou não se manifestaram espontaneamente. A ausência da gestão por categorias inibe iniciativas de parcerias por parte de fornecedores e retarda o desenvolvimento sobre conhecimento do comportamento de compras dos clientes da loja. Por parte do cliente, este percebe desatualizações no *mix* e na apresentação de produtos ao visitarem lojas pertencentes aos varejistas globais que certamente utilizam o modelo de gestão. Finalmente existem inúmeros casos que comprovam o aumento da rentabilidade das lojas que programam a gestão por categorias.

Os gestores locais identificaram em suas entrevistas modelos inovadores na região de Santos. Foram eles, o Atacadão e Assai no formato atacarejo e o Dia no formato *hard-discount*. Isso demonstra que a região tem aptidão para receber modelos inovadores de loja ou inovações em lojas existentes.

Percebe-se, portanto ações baseadas no empirismo sob o risco de se criar soluções defasadas e exaustivamente exploradas por diversos concorrentes do mercado gerando frustração tanto ao gestor que investiu seus recursos quanto aos clientes que sempre esperam por algo novo, inovador para espalharem com orgulho que a loja de sua preferência é a melhor e criou importantes inovações.

Com relação ao atendimento, este estudo identificou fatores muito relevantes para a definição de diferenciais competitivos para escolha de posicionamento estratégico para supermercados locais. Os principais fatores que garantem a qualidade no atendimento aos clientes das lojas pesquisadas são ligados à equipe de empregados que, por sua vez, espelham-se no padrão aqui identificados como Gestor 1, 2 ou 3.

- a) Tempo de casa: a presença de empregados com vários anos de casa, até 20 anos para alguns, garante o domínio das rotinas e o conhecimento dos clientes pelo nome e vice-versa, o tratamento pelo nome dos clientes com relação a esses empregados. Cria-se assim uma relação de respeito entre cliente e empregado que dá sensação de que a loja fosse uma extensão da casa do cliente. Assim, o cliente, ao sentir a necessidade de consumo de alimentos imediatamente associa a compra a se realizar à marca do varejista que lhe vem em mente e essa marca é a do local que este destina sua confiança.
- b) Relacionamento direto com o patrão: o nível socioeconômico e cultural dos empregados em redes de supermercados é tradicionalmente baixo. São pessoas com carências de toda ordem principalmente financeira. Qualquer problema causa grande perturbação a essas pessoas como, por exemplo, a dificuldade em pagar uma conta, um mês de aluguel ou lidar com despesas inesperadas. Em momentos de dificuldades estes empregados recorrem ao patrão como último recurso. Ao serem socorridos, destinam toda sua lealdade a este que o ajudou, trabalhando de maneira dedicada e por muitos anos, evitando a mudança de emprego, pois poderá ter nova dificuldade e não sabe se, no novo emprego, poderá contar com a ajuda do novo patrão se é que estará presente como o primeiro.

O modelo utilizado neste estudo presente no quadro 6 (pg. 90), após a realização das entrevistas, resulta nas seguintes análises:

Avaliação do cliente		Avaliação do cliente	
Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Conhecimento e habilidade dos empregados</li> <li>✓Repostas às perguntas dos clientes</li> <li>✓Rapidez no atendimento.</li> </ul>	Cortesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Simpatia dos funcionários</li> <li>✓Respeito para com os clientes</li> <li>✓Interesse às solicitações dos clientes</li> <li>✓Reconhecer clientes pelo nome</li> </ul>
	Nota-se que este fator foi confirmado pela pesquisa. Segundo os entrevistados suas equipes demonstram maior competência que de seus concorrentes.		Nota-se que este fator foi confirmado pela pesquisa. A cortesia flui naturalmente sem necessidade de treinamento e manuais. Como disse o Gestor 1, faz parte da cultura interna.
Aparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Estado de conservação e limpeza da loja</li> <li>✓Apresentação dos produtos</li> <li>✓Asseio pessoal dos funcionários</li> </ul>	Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Higiene e segurança alimentar</li> <li>✓Garantias e devoluções</li> <li>✓Segurança patrimonial</li> <li>✓Confiança na qualidade e preços</li> </ul>
	Nota-se que este fator foi confirmado pela pesquisa. Segundo os entrevistados há grande cuidado com este fator, exigindo-se dos empregados constante atenção. Vide fig. 19, pg. 97.		Nota-se que este fator foi confirmado pela pesquisa. O cliente das classes C/D/E gastam seu dinheiro cuidadosamente. Não podem errar nem sentirem-se lesados. Encontram segurança nas lojas pesquisadas segundo os entrevistados.

Quadro 7: Verificação das sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo  
Fonte: adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 503)

Tais análises apontam os caminhos sobre como construir modelo de atendimento com vistas a transformar o consumo em um momento de relacionamento entre clientes, empregados e loja. Esta relação pode tornar-se duradoura e para que isso aconteça o desafio passa a ser não a manutenção, mas a evolução do modelo uma vez que, este estudo de casos múltiplos reflete o momento e as empresas pesquisadas não podendo ser generalizado por limitação do método (YIN, 2005, p. 29).

Espera-se deste modo que as contribuições apresentadas neste trabalho sejam aproveitadas no âmbito gerencial pelas empresas que contribuíram com a realização desta pesquisa e por outras similares desde que consideradas as limitações do método de pesquisa adotado. Acredita-se ainda que os resultados ora apresentados sirvam a outros pesquisadores e

estudiosos desenvolverem futuros estudos de maneira a ampliar o campo de utilização para outras empresas atuantes em áreas diversas do varejo, principalmente as de pequeno porte como as que fizeram parte deste estudo.

## 5 REFERÊNCIAS

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, Ranking ABRAS 2007. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u379230.shtml> Acesso em 01/08/08.

ANDRADE, P. F. C. *Algumas questões sobre Globalização e Modernidade*. Disponível em [www.cefep.org.br/textoseartigos/problemassociais/](http://www.cefep.org.br/textoseartigos/problemassociais/) (2005). Acesso em mai /2008.

ANDRADE, F. C. ; FURRIER, M. T. *Tendências e Inovações no Varejo Brasileiro* in Las Casas, A. L.; Garcia, M. T. “Estratégias de Marketing para Varejo”, São Paulo (2007).

ASSAI ATACADISTA, *Nossa História*. Disponível em [www.assaiatacadista.com.br/institucional/quem-somos](http://www.assaiatacadista.com.br/institucional/quem-somos) Acesso em jan / 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, *Histórico de metas para inflação no Brasil*. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf> Acesso em 31/07/08.

BAUMGARTEN, M. *Conhecimento, Planificação e Sustentabilidade, São Paulo em Perspectiva* vol.16 no.3. SciELO - Scientific Electronic Library Online - São Paulo Jul/Set. 2002.

BERNARDINO, E. et all. *Marketing de varejo*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BNDES, *Relatório Anual 2000*. Rio de Janeiro: Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/rele00.asp> Acesso em mai / 2008.

BORGES, A. R. *marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes*. Florianópolis: dissertação (pós-graduação em engenharia da produção da Universidade Federal de Santa Catarina). 2001.

CHETOCHINE, G. *Marketing Estratégico da Distribuição*. São Paulo: Makron Books, 2000.

COOP SUPERMERCADOS. “Coop adota estratégias diferenciadas de marketing para reforçar sua marca”. Disponível em [www.coop-sp.com.br](http://www.coop-sp.com.br) Acesso em 9 jun 2008.

DAVILA, T. *As Regras da Inovação*, Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado*. São Paulo: Bookman, 1999.

DRUCKER, P. *A Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUNNE, P. e LUSCH, R. *Retailing*. 3.<sup>a</sup> Ed.; USA, Dryden Press, 1999.

ECR Brasil. *Manual de Gerenciamento por Categoria – Metodologia simplificada*. São Paulo: Ed. Supermercado Moderno 2007, disponível em [www.sm.com.br](http://www.sm.com.br) acesso em maio 2008.

GROUP CARREFOUR, *Historique*. Paris: Disponível em <http://www.carrefour.com/cdc/groupe/historique> Acesso em jun. 2008.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, *Histórico*. São Paulo: disponível em <http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria> Acesso em jun 2008.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa de Orçamentos Familiares POF*. Disponível em [www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm) Acesso em jan 08.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Índice de Volume de Vendas no Varejo - Variação com Relação ao Mesmo Mês Ano Anterior*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia> Acesso em 31/07/08.

JORNAL NOVO MILÊNIO. *Histórias e lendas de Santos. Das casinhas ao primeiro supermercado*. Disponível em <http://www.novomilenio.inf.br/santos/lendasnm.htm> Acesso em 23 de julho de 2008.

KELLER, K. L. *Excelência em Marketing – Os Novos Imperativos*. Palestra (DVD). São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. e KELLER, K. *Administração de Marketing* - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, A. L. e BARBOZA, V. A. *Marketing no Varejo* in LAS CASAS, A. L. e

GARCIA, M. T. *Marketing para Varejo: Inovações e diferenciações que fazem a diferença no marketing de varejo*. São Paulo: Novatec, 2007.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C. e WIRTZ, J. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCCARTHY, E. J; PERREAULT, W. D. Jr. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

MESQUISTA, J. M. C.; LARA, J. E. *Atributos determinantes da lealdade à loja: estudo do setor supermercadista*. Vitória: Brazilian Business Review, set / dez 2007, p.4.

MOREIRA, B. B. *Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers: estudo empírico na cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação (Mestrado profissionalizante em administração). Rio de Janeiro, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2006.

OCDE, Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento Departamento Estatístico da Comunidade Européia. *Manual de Oslo* – 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Finep, 2005.

PALÁCIOS, A, *Cultura, consumo e segmentação de público em anúncios de cosméticos*. Revista de Comunicação, Mídia, Consumo – São Paulo, vol. 3 n. 6 p. 123 – 138. 2006.

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

PARENTE, J.; KATO, H. T. *Área de influência: um estudo no varejo de supermercados*. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, abr/jun 2001.

PASTORE, R. *Novo marketing de varejo: transformando o ponto-de-venda em ponto-de-relacionamento*. SINAP – III Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. Santos: 2006.

PASTORE, R. *O Uso de Etiquetas de Preço Eletrônicas em Lojas de Auto-Serviço*. Santos: SINAP - IV Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. Santos: 2007.

PEREIRA, L. C. B. *Cinco décadas de Economia*. São Paulo: *eGV executivo*, vol.3, nº3 ago/out 2004.

PIZZOLATTI, R. L, e ROCHA, F. G. *A Importante e Difícil Opção por um Método na Pesquisa*. Uberlândia: Caminhos de Geografia – Revista On Line do Instituto de Geografia da Universidade Federal de Uberlândia – UFU (2004). Disponível em [www.ig.ufu.br/caminhos\\_de\\_geografia.html](http://www.ig.ufu.br/caminhos_de_geografia.html) Acesso em mai / 2008.

PORTER, M. E. *Análise Competitiva*. Ed. Campos, Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Ed.Campus. Rio de Janeiro. 1989.

PORTER, M. E. *O que é estratégia*. Artigo. Porto Alegre: Grupo Técnico de Planejamento Estratégico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Condensado de *What is Strategy?*, de Michael Porter, *Harvard Business Review*, Novembro/Dezembro de 1996.

REDE LITORAL. Disponível em [http://www.asul.com.br/noticia\\_tour.asp?COD\\_MENU=37](http://www.asul.com.br/noticia_tour.asp?COD_MENU=37). Santos, agosto 2008.

RETAIL HIGHLIGHTS. *Supermercados regionais mantêm aquecido o clima de aquisições*. NIELSEN. São Paulo junho de 2008, p.5.

RIES, A. e TROUT, J. *Positioning: The Battle For Your Mind*, Warner Books, New York, 2001.

ROBLES. L. T., *A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil: em busca de alianças estratégicas*. Dissertação (Mestrado em administração) São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2001.

RODRIGUES, J. N. *Cinco olhares sobre a economia mundial* (2006). Disponível em [HTTP://www.janelanawab.com/crise/5pistas.html](http://www.janelanawab.com/crise/5pistas.html) Acesso em 12/2007.

ROSENBLOON, B. *Canais de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2002.

SARMENTO, M. B. et al. *Aliança estratégica do varejo como vantagem competitiva. Um estudo de caso da rede litoral de supermercados*. Artigo in SINAP - IV Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. Santos: 2007

SEADE – FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS, *Densidade populacional na cidade de Santos* (2005). Disponível em [www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfil.php](http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfil.php) Acesso em jan / 2008.

SERRA, J. *Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira de após-guerra: a crise recente*. São Paulo: Revista de Economia Política, Vol 2, nº 3, Jul-Set – 1982. Disponível em [www.rep.org.br/pesquisar2.asp](http://www.rep.org.br/pesquisar2.asp). Acesso em 12/2007.

SESSO FILHO, U. A. *O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990*. Piracicaba: Tese (doutorado em Ciências – Escola Superior de Agricultura Luis de Queiroz, 2003. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-11072003-140924/> Acesso em dez 2007.

WAL-MART, *History Timeline*. Bentonville: Disponível em <http://walmartstores.com/AboutUs/7603.aspx> . Acesso em jun. 2008.

VON POSER, D. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Manole, 2005.

XAVIER, F.M., *A formulação da estratégia de operações como fator de melhoria da competitividade no varejo*. Tese (doutorado em engenharia da produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 3ª. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **6 APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Roteiro de assuntos a serem abordados durante entrevista com os gestores de supermercados locais.**

A entrevista terá início com levantamento de informações sobre dados do entrevistado: nome, idade, formação escolar e ocupação profissional.

#### **Primeira parte: histórico da empresa.**

Esta parte tem por objetivo situar a origem da empresa na linha do tempo ao mesmo tempo em que identifica o ano em que a empresa surgiu e qual o momento conjuntural da economia na época. Deseja-se ainda identificar qual é a vocação do empreendedor e quais caminhos percorridos até se chegar ao estágio atual.

- a. Comente como a empresa começou.
- b. Cite algumas das principais dificuldades enfrentadas.
- c. Destaque os principais fatores que beneficiaram o crescimento e desenvolvimento de sua empresa.

#### **Segunda parte: competitividade**

Nesta parte, o objetivo é entender o pensamento estratégico que orientou o gestor ao longo do tempo em que esteve à frente das decisões da empresa e como operacionalizou as ações de maneira a atingir os objetivos traçados.

- a. A atividade supermercadista é muito competitiva. Explique como é o convívio com os concorrentes (muita agressividade, pouca, média);
- b. Identifique e descreva os seus principais concorrentes;
- c. Comente o que é feito para enfrentá-los e se você os visita;
- d. Gostaria de explorar a perspectiva da concorrência, ou seja, se ela vai aumentar ficar igual ou diminuir.
- e. Sabe-se que o preço exerce grande fator na questão concorrencial. Comente como você administra o preço em sua loja;
- f. Identifique outros fatores utilizados pelos concorrentes e que influenciam a competitividade como comunicação por exemplo.
- g. Comente a reação do cliente diante disso.

### **Terceira parte: localização**

Essa parte tem por objetivo avaliar a importância da localização da loja na decisão de compra por parte do cliente.

- a. Comente aspectos da localização de sua loja de um modo geral;
- b. Avalie a importância da localização de sua loja na decisão do cliente;
- c. Pela sua percepção, sua loja atrai clientes de onde? Qual a distância?
- d. Explique como os clientes se locomovem até a sua loja.
- e. Na sua avaliação os clientes julgam conveniente fazer compras em sua loja devido a localização?
- f. Estime a distância que eles percorrem até chegar à sua loja;

- g. Comente fatores como estacionamento, facilidade de acesso e o tamanho da loja como fatores decisivos ou fundamentais na decisão pelo local de compra do cliente;
- h. Explique qual a influência do sortimento de mercadorias da sua loja na atratividade dos clientes;
- i. O Sr sabe avaliar se a densidade populacional é alta ou baixa? Qual a sua estimativa em número de habitantes?
- j. Se dividirmos o número de clientes pelo número de habitantes, qual a sua participação de mercado?
- k. Comente sobre as características e comportamento dos seus clientes e como a localização atende às suas necessidades;
- l. Explique o que o Sr fez para atender às necessidades de seus clientes, como posicionou a loja diante disso;
- m. Como o Sr avalia o potencial da área onde se localiza sua loja?
- n. O Sr considera saturado o mercado onde sua loja se localiza? Por quê?
- o. Quais os seus critérios para avaliar um ponto para abertura de loja?

#### **Quarta parte: atendimento**

O objetivo desta parte é avaliar a importância do atendimento no marketing da loja.

- a. Avalie a competência de sua equipe em prestar bons serviços aos clientes;
- b. Comente questões como aparência e cortesia e como elas influenciam a escolha de sua loja por parte dos clientes;
- c. O conjunto de serviços, produtos e loja geram credibilidade no cliente? Comente.

- d. Considerando haver dificuldades na manutenção de bons serviços, identifique as principais dificuldades que o Sr enfrenta, partindo da implantação, rotinas, explicação e atendimento.
- e. Explique como é feita a avaliação do atendimento.

### **Quinta parte: inovações**

O objetivo dessa parte é identificar a influência das inovações no dia-a-dia da loja.

- a. Comente sobre a importância em inovar.
- b. Comente o que sua loja oferece em inovação aos seus clientes;
- c. Explique de que maneira a inovação tem influenciado a escolha de sua loja por parte dos clientes;
- d. Avalie como os clientes identificam produtos e serviços inovadores dentro de sua loja;
- e. Comente os resultados alcançados a partir da introdução das inovações em processos organizacionais em sua loja;
- f. Quais são as etapas na implantação de inovações em sua loja?
- g. Comente se há um sistema de inovações e quais as etapas?
- h. Comente sobre gestão de categorias e as inovações proporcionadas pela metodologia;
- i. Identifique formatos inovadores de varejo;
- j. Quais as principais inovações apresentadas no mercado da baixada santista?

## APÊNDICE B Procedimentos metodológicos

<b>Protocolo para o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos sobre: Posicionamento estratégico das redes de supermercados locais na cidade de Santos / SP.</b>	
1. PROPÓSITO	1.1. Caracterizar a existência de um conjunto de decisões que suportam um modelo estratégico evidenciando outros fatores não relacionados ao preço para conquista e fidelização de clientes. Observa-se a capacidade dos varejistas locais em criar e administrar vantagens competitivas diante de seus concorrentes inúmeras vezes maiores como as redes globais presentes na cidade de Santos/SP.
2. FONTES DE EVIDÊNCIA	2.1. Revisão bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos; 2.2. Aplicação de entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro proposto (Apêndice A) junto a três gestores
3. ORGANIZAÇÃO DO PLANO	3.1. O estudo exploratório de casos múltiplos terá como unidade de análise gestores de supermercados que operam na cidade de Santos/SP, levantando-se informações dos intervenientes sobre o posicionamento estratégico dado às suas empresas. Os gestores a serem entrevistados comporão amostra não-probabilística intencional determinada principalmente pela acessibilidade às empresas e seus respondentes determinada pelo grau de relacionamento estabelecido entre pesquisador e pesquisados.
4. PROCEDIMENTOS DE CAMPO	4.1. Definição das unidades de análise: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Serão selecionados inicialmente, gestores supermercadistas com importância na distribuição de produtos alimentícios, higiene e limpeza e produtos de higiene pessoal na região onde atuam e que possam ser caracterizados por posicionarem suas lojas estrategicamente de maneira a superar a ação de concorrentes de maior porte como as redes globais de super e hipermercados. Prospecção preliminar realizada pelo pesquisador junto a um varejista local, apurou haver consistência na adoção de opções estratégicas capazes de manter clientes fidelizados, mas cabe investigar mais profundamente a fim de identificar outras opções.</li> <li>b. As entrevistas, a princípio, não serão gravadas, a critério dos respondentes tendo em vista não inibir ou limitar as respostas</li> </ul>
5. QUESTÕES DE ESTUDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Para dar atendimento aos objetivos do trabalho serão questões de estudos:</li> <li>b. Modelo de gestão de varejo</li> <li>c. Marketing de varejo adotado</li> <li>d. Análise da concorrência</li> <li>e. Desenvolvimento de conhecimentos sobre o comportamento do consumidor no ato da compra.</li> </ul>
6. ANÁLISE DOS DADOS	6.1. A análise dos dados será feita a partir do cruzamento das informações coletadas das fontes de evidência propostas com as implicações teóricas tendo em vista o atendimento ou não aos objetivos do trabalho e apresentada na elaboração do relatório, com temas estudados e conclusões.

**APÊNDICE C Entrevista com Alexandre Barros, sócio – proprietário do Supermercado Barros, localizado na zona noroeste de Santos - SP. Data: 20/08/2008.**

Alexandre boa noite, você, por favor, poderia se identificar?

R: Meu nome é Alexandre Barros, eu sou sócio proprietário do Supermercado Barros e associado também na Rede Litoral de Supermercados.

Alexandre eu gostaria de saber também a sua formação e sua idade?

R: Eu tenho 38 anos, sou administrador de empresas formado, tenho pós-graduação também em Administração e mestrado em Gestão de Negócios.

**Primeira parte: histórico da empresa.**

Comente como a empresa começou. A primeira parte da nossa entrevista fala sobre o histórico da empresa, você poderia fazer um breve relato de como começou sua atividade?

R: Na empresa, eu já sou tido como segunda geração, a empresa inicia uma atividade empreendedora por parte do meu pai, familiar, tem característica no início meu pai tem origens do trabalho da feira, a partir do conhecimento dele em feira popular no setor de alimentos ele inicia uma pequena mercearia, essa mercearia ainda com características de armazém, tem ainda o auto-serviço funcionando e depois implementa a mercearia com características de auto serviço e o desenvolvimento da empresa e a formatação como supermercado depois com as características de supermercado.

Quando começou a empresa, Alexandre?

R: A empresa, o supermercado Barros tem mais de 30 anos, na verdade para ser mais exato 42 anos, ela iniciou-se como eu já disse do ponto de vista comercial e quanto uma atividade comercial como barraca de feira, depois evolui para uma mercearia com características de armazém pra depois confirmar-se como supermercado, e aí trabalha esse processo também no atendimento e da mudança desse atendimento desde o atendimento direto até o auto-serviço que amplia e desenvolve as vendas muito mais do que no trabalho anterior.

O auto-serviço quando começou mais ou menos quando?

R: O auto-serviço começa por volta de 1975/76, inverte as gôndolas e passa a ter check out e as gôndolas deixam de ser fundo de loja com balcão tira o balcão e vira auto-serviço.

Cite algumas das principais dificuldades enfrentadas.

Dá pra citar algumas dificuldades iniciais, alguns momentos importantes que a empresa passou?

R: Como eu sou segunda geração o que a gente conhece de dificuldades iniciais foi no início do negócio. Meu pai é um imigrante nordestino sem nenhum tipo de cultura de conhecimento específico de negócios e com mais conhecimento prático do espírito da atividade e então passou por diversos problemas que por falta de conhecimento da atividade que talvez pudesse ter hoje uma empresa de maior porte. Enfrentamos todos os planos econômicos, todas as dificuldades dentro dos planos econômicos em que nós éramos vilões até os heróis mais recentemente. Nós éramos vilões lá no cruzado<sup>5</sup> ameaçados de prisão, especuladores, e na verdade não era assim que estava funcionando e sim era um boicote por falta de produtos,

---

<sup>5</sup> Plano Cruzado: plano econômico criado pelo Governo Collor que congelou preços e promoveu diversas prisões de gerentes de supermercados por supostos desrespeito ao congelamento de preços.

porque não tinha para atender os clientes. Os preços eram congelados e o custo era comprado acima do preço de venda, então era impossível trabalhar com isso.

E recentemente os planos, já onde a gente deixa de ser vilão e virou herói pelo plano real quando segurava a inflação garantia o não repasse dos aumentos de preços segurava as compras pra poder garantir melhores condições de negociação.

Então os momentos foram muitos a empresa viveu todos eles, todos os planos e está de pé até hoje.

O que você lembra que beneficiou o desenvolvimento da empresa?

R: O desenvolvimento atual da empresa se deve na minha concepção na melhoria no sentido do fim da inflação e com isso a possibilidade de criar mecanismo de planejamento, de conseguir criar a possibilidade de visualização do futuro, de fazer uma programação de tarefas, criar até um orçamento básico de investimentos, então isso eu acho que foi um momento positivo que permitiu que abrissemos uma segunda loja e fazer um investimento de longo prazo com retorno garantido.

### **Segunda parte: competitividade**

O trabalho entende que a orientação estratégica é válida mesmo que intuitiva, do jeito que vocês caminharam, não se prenda a desenhar um plano estratégico. A atividade supermercadista é muito competitiva. Explique como é o convívio com os concorrentes (muita agressividade, pouca, média).

R: Aliás, esse é uma das nossas maiores preocupações, o convívio é agressivo, nos enfrentamos, até por termos uma empresa de pequeno porte nós enfrentamos grandes redes e o poder econômico dessas grandes redes a sua grande economia de escala faz com que tenhamos que ter a preocupação grande com preços, com mix de produtos, com atendimento ao cliente. A questão da concorrência é uma das nossas maiores preocupações.

Você poderia identificar quem são esses principais concorrentes pelo nome?

R: Nós temos tanto concorrentes nacionais (Grupo Pão de Açúcar, Grupo Carrefour, e o Grupo Pão de Açúcar em todas as suas vertentes Compre Bem, Pão de Açúcar, Extra, e Assai agora, aliás, o Assai está muito próximo de mim.

É novo esse Assai?

R: Não já existia, mas agora faz parte do Grupo Carrefour também com suas vertentes Atacadão, Dia, e o próprio Carrefour bairro e os outros regionais. Nós temos o a rede Krill, tem dois anos é um grupo regional muito forte. Esse então mais diretamente porque fica muito próximo da minha loja, da minha área de atuação.

O que vocês fazem para enfrentar essa concorrência?

R: Bom como você falou, estratégias não foram feitas de forma pra organizar elas foram feitas de forma intuitiva, mas se a gente puder definir, a estratégia básica que nós utilizamos hoje foi a estratégia de cooperação. A partir do entendimento dessa visão de mercado e dessa visão do aumento dessa concorrência as lojas independentes criaram centrais de negócios, então é através da estratégia de cooperação surgiu esse fenômeno que não é só local é nacional e que envolveu através de atividades em conjunto a possibilidade de melhoria da nossa

competitividade, então atividades como compras nos realizamos em conjunto o que já fazíamos individualmente, passamos a fazer melhor em conjunto.

Isso reflete no preço para o consumidor?

R: Com certeza porque além das compras porque compramos em grande escala reduzindo custo aumentando volume, nós também melhoramos a parte de marketing. Temos uma empresa contrata que faz marketing para nós, nossos tablóides de ofertas, faz as nossas promoções, campanhas publicitárias, toda uma equipe voltada pra isso. Além a outra situação que a rede também nos possibilitou além das melhorias da nossa capacidade de desenvolvimento enquanto profissional do varejo, ela também possibilitou trazer novos serviços que antes nós não conseguiríamos ter. Então por exemplo, correspondente bancário, é um serviço interessante que nós oferecemos algo a mais para o cliente, ele vem para nossa loja para fazer pagamento de contas, recarga do celular, e através da utilização de tecnologia que também a rede nos possibilitou porque passamos a ter acesso a tecnologia que individualmente não conseguiríamos ter. Então acho que basicamente a estratégia de cooperação permitiu boa parte dessas atividades que antes dificilmente a gente faria sozinho, passamos a fazer com mais facilidade.

Gostaria de explorar a perspectiva da concorrência, ou seja, se ela vai aumentar ficar igual ou diminuir. A sua leitura com relação a concorrência diz o que, essa concorrência está crescendo, por outro lado o mercado cresce também, a população cresce o mercado de Santos é um mercado emergente tem perspectiva da Petrobrás etc. Quem vai crescer mais o mercado ou a concorrência?

R: A minha expectativa, nossa visão é estratégia empírica, mas nós nos mexemos quando percebemos uma ameaça muito forte, e essa ameaça muito forte é no momento da concentração das grandes redes. O primeiro fator na época que até um fator preponderante, um marco do surgimento da rede Litoral, por exemplo, que é a gestão de negócios foi aquisição pelo Grupo Pão de Açúcar a cinco ou seis anos atrás do Grupo Peralta daqui da região. Quando o Peralta foi comprado nós tivemos um impactante naquela hora do desaparecimento do atendimento direto dos grandes fornecedores, porque eles passaram a entender que a baixada deixou de ser interessante quando o Peralta foi adquirido, passou a ser um custo muito grande de lojistas e aí o que eles fizeram não passaram isso para distribuidores ou atacadistas, e isso nós percebemos imediatamente logo depois elevou nosso custo e agente percebeu que estaríamos ameaçados com essa possibilidade se isso era concentração, porque o Peralta deixou de ter sua unidade aqui e as lojas passaram a ser atendidas pelo grupo centralizando suas compras em São Paulo, então os grandes fornecedores perderam o interesse de atender direto as lojas da baixada. Então esse foi um marco sentido no mercado imediatamente e isso potencializou o surgimento da rede Litoral. No modelo das cinco forças é o aumento da concorrência.

Sabe-se que o preço exerce grande fator na questão concorrencial. Comente como você administra o preço em sua loja. O preço exerce grande importância no seu negócio?

R: Sim, isso é fundamental no meu ramo de negócio, nós buscamos nos diferenciar com serviços, é importante, mas temos que ficar atento ao preço médio do mercado. Não precisa ser o mais barato mais tem que brigar. Eu tenho que ser competitivo, eu não posso ter o preço muito distante dos concorrentes. E fazer aquela famosa conta custo e benefício. Então o preço no meu segmento é fundamental acompanhar.

Identifique outros fatores utilizados pelos concorrentes e que influenciam a Competitividade como comunicação, por exemplo. A concorrência apesar de concentrada e pertencente a grupos internacionais ela faz alguma coisa especial como comunicação alguma coisa que chama sua atenção para atrair o cliente?

R: A concorrência trabalha suas campanhas de massa e envolve um poder econômico gigantesco, horário nobre de televisão.

Ana Maria Braga, por exemplo? (o entrevistador referindo-se à celebridade que comanda as campanhas do Carrefour).

R: Nós não temos acesso a isso, esse é um dos pontos fracos, porque esse apelo chama muito a atenção. E nisso a gente tem dificuldade de acesso.

Comente a reação do cliente diante disso. Você percebe o cliente reagindo favoravelmente a esse tipo de coisa?

R: Com certeza.

Eles comentam?

R: Comentam. Outra situação que conseguimos competir em igualdade são os tablóides de oferta, isso conseguimos fazer.

Aposto que são mais agressivo as vezes.

R: Sim nós buscamos ter preços muito competitivos nesses tablóides são negociadas boas condições com os fornecedores que são repassadas nas ofertas.

Apesar dessa ação agressiva por parte dos concorrentes, não chega ameaçar a fidelização, ou seja, seu cliente vai, mas volta.

R: Sim, o que as lojas da central se identificam são lojas de bairro, com características antigas, lojas com mais de 15 anos de atendimento, então elas tem essa intimidade com o consumidor local, os nossos funcionários conhecem o cliente do dia a dia então acredito que talvez percamos um pouco no abastecimento das grandes ofertas, mas ganhamos no atendimento do dia a dia, e até por isso boa parte das lojas vem investindo em produtos, por exemplo, voltados para o consumo diário como a parte de refrigerados, perecíveis, horti frutti granjeiros então trabalhamos fortemente isso, que é concentrado no mercado local regional, e o cliente acaba não se deslocando em distâncias maiores para comprar produtos perecíveis.

### **Terceira parte: localização**

Essa parte tem por objetivo avaliar a importância da localização da loja na decisão de compra por parte do cliente.

Nós entendemos que a localização, pelo menos é uma das hipóteses do estudo, que a localização exerce forte poder de influência na decisão. Fale um pouco da localização da sua loja, onde ele fica qual a característica do bairro, se o pessoal vai a pé ou de carro, enfim.

R: Nós ficamos na zona noroeste, as duas lojas, o bairro é o Jardim Castelo, bairros com características populares, classes C, D e E. A minha primeira loja atende mais o público C e D, e a segunda loja mais um público D e E. Então basicamente a gente trabalha com produtos de cesta básica, com alimentos de cesta básica, estamos voltados para ampliar o espaço da linha de perecíveis, a minha loja vem passando por reformas nos últimos anos, que se a gente

for pegar a loja de 20 anos atrás e pegar a loja de hoje, o espaço de perecíveis cresceu quase para 50% da área de venda. Então nos não tínhamos setor de horti fruti, de açougue, de padaria, de frios e laticínios, nosso formato no início com características mais voltadas a produtos de cesta básica e mercearia esses segmentos foram diminuídos e esses outros cresceram. A gente está tendo em vista o aumento da loja agora uma nova perspectiva nessa linha também de perecíveis, a gente está com uma idéia de ter uma lanchonete dentro da loja, a gente percebe o crescimento desse consumo fora de casa e de uma rotisserie também, a gente está com essa perspectiva de investimento de ampliação desses dois setores também na linha de perecíveis.

A localização da loja é importante então para a decisão do teu cliente, ele prefere alguma coisa mais de conveniente?

R: Isso até tenho clientes que abastecem a sua compra do mês na loja, clientes tradicionais, mas o que a gente percebe é que diminuiu muito a concentração da compra do mês, esse tipo de cliente está dividindo mais as compras, então ele deixou de comprar para o mês para comprar semanalmente, diariamente, aumentou a frequência de visitas, então ainda existe uma concentração na primeira quinzena do mês, eu diria que em torno hoje de 55% das vendas na primeira quinzena e 45% na segunda.

É bom então, pois diminui a entrega em domicílio?

R: Sim, mas ainda nós prestamos esse serviço, entregamos em domicílio até como mecanismo de prestar um serviço diferenciado.

Então você já falou das características dos seus clientes, são clientes “CDE” eles vão várias vezes por semana na loja ou por mês, vão comprando de picadinho, ticket médio de R\$ 13,00 reais. Posso entender que essa ampliação da loja nos produtos perecíveis é uma coisa que está sendo para atender a necessidade dos clientes. Então você aposta na conveniência?

R: Na conveniência, na praticidade, na falta de tempo das pessoas em estar preparando sua alimentação em casa, e também aposto na qualidade dos produtos, na qualidade de vida, as pessoas imaginam que produtos frescos tem menor teor de gordura, menos conservantes coisas que tinham mais nos produtos enlatados. São tendências que foram possibilitando esse tipo de consumo.

A área que a sua loja se localiza ainda tem potencial de crescimento ou já está saturado?

R: Ainda tem potencial de crescimento.

Como você avalia isso, também intuitivamente ou por experiência?

R: A gente avalia pelo investimento de mercado que está para abrir lá um conjunto habitacional de classe D na região, está pra surgir, a cidade virou um canteiro de obras dessas megas construtoras, e uma dessas comprou terreno baldio e está para sair um para mais ou menos cinco mil famílias um potencial gigantesco.

Da para abrir uma loja lá dentro.

R: É.

Pela sua percepção, sua loja atrai clientes de onde? Qual a distância? Qual a distância que eles percorrem até a sua loja em metros ou quarteirões?

R: Não sei te dizer em metros ou quarteirões, mas caminhando não tem o máximo 10 minutos caminhando.

Essa conta que um livro que esta na bibliografia faz em termos de caminhada. Então a maior parte vai a pé? Explique como os clientes se locomovem até a sua loja.

R: A maior parte vai a pé.

Na sua avaliação os clientes julgam conveniente fazer compras em sua loja devido à localização? Eles julgam conveniente fazer as compras na sua loja?

R: E com isso meu ticket médio é baixo. Como ele vai a pé ele compra quase que diariamente meu ticket médio está na faixa de R\$ 13,00 são compras básicas para o dia a dia.

Estime a distância que eles percorrem até chegar à sua loja;

R: Aproximadamente 10 minutos caminhando.

Comente fatores como estacionamento, facilidade de acesso e o tamanho da loja como fatores decisivos ou fundamentais na decisão pelo local de compra do cliente. O local da sua loja é um local de muita densidade populacional, tem prédios, ou são casas ou são conjunto habitacionais?

R: Eu tenho um misto disso, eu tenho uma boa densidade populacional, um conjunto habitacional perto, mas o bairro em si são casas.

Você já fez algum estudo ou levantamento ou tem alguma idéia da participação da sua loja.

R: Não tenho.

Explique qual a influência do sortimento de mercadorias da sua loja na atratividade dos clientes. Além da localização você falou acima do mix de produtos, então o sortimento da sua loja também exerce atratividade e aí você falou dos perecíveis.

R: Então o mix dos produtos vem sendo modificado com a mudança dessas características de consumo, a gente vem percebendo o aumento desse consumo de perecíveis e com isso fez com que a gente ampliasse a área de venda desses produtos, a diminuição de produtos de mercearia, uma redução que vem acontecendo gradativamente também de produtos de cesta básica, o crescimento de produtos com características de naturais, fresca, então o crescimento de “FLV” carnes, produtos refrigerados, e por isso outra tendência que a gente vem percebendo na região, porque a gente também tem concorrentes indiretos, tem surgido muitos restaurantes por quilo, na minha região não tinha nenhum, hoje tem vários e aí a gente vem percebendo que é uma oportunidade no sentido de termos uma rotisseria e ter comida pronta.

O Sr sabe avaliar se a densidade populacional é alta ou baixa? Qual a sua estimativa em número de habitantes?

R: Nós ficamos na zona noroeste, as duas lojas, o bairro é o Jardim Castelo, bairros com características populares, classes C, D e E. A minha primeira loja atende mais o público C e D, e a segunda loja mais um público D e E. Então basicamente a gente trabalha com produtos de cesta básica, com alimentos de cesta básica, estamos voltados para ampliar o espaço da linha de perecíveis, a minha loja vem passando por reformas nos últimos anos, que se a gente for pegar a loja de 20 anos atrás e pegar a loja de hoje, o espaço de perecíveis cresceu quase para 50% da área de venda. Então nos não tínhamos setor de horti fruti, de açougue, de padaria, de frios e laticínios, nosso formato no início com características mais voltadas a

produtos de cesta básica e mercearia esses segmentos foram diminuídos e esses outros cresceram. A gente está tendo em vista o aumento da loja agora uma nova perspectiva nessa linha também de perecíveis, a gente está com uma idéia de ter uma lanchonete dentro da loja, a gente percebe o crescimento desse consumo fora de casa e de uma rotisserie também, a gente está com essa perspectiva de investimento de ampliação desses dois setores também na linha de perecíveis.

Pensando numa terceira loja que critérios você avaliaria pra decidir o ponto a localização, repetir a experiência, ou mudar?

R: Pensar numa terceira loja hoje é muito difícil, eu avalio claro se surgir a oportunidade. O mercado em Santos já está um pouco superado no sentido de crescimento, vai ser mais lento, acredito que em algumas regiões tenha potencial, outras já chegaram ao limite

Quais os seus critérios para avaliar um ponto para abertura de loja?

R: Eu vejo regiões hoje como a ponta da praia com potencial de crescimento mas não vejo isso em outras áreas. Acredito que aí a estratégia para uma terceira loja interessante talvez uma estratégia de aquisição. Uma loja que já exista ou por algum motivo ou dificuldade financeira queira parar de atuar e aí sim seria interessante nesse aspecto uma estratégia de aquisição.

#### **Quarta parte: atendimento**

O objetivo desta parte é avaliar a importância do atendimento no marketing da loja. A quarta parte fala sobre atendimento, porque eu estruturei dessa forma, porque a nossa hipótese está

calçada nesses três fatores, localização, atendimento e inovação. Como você avalia a competência da sua equipe em prestar bons serviços aos clientes, comparando com os concorrentes, qual a sua avaliação?

R: Nós nunca estamos satisfeitos com isso 100% com certeza, o que eu acho que possibilita um atendimento interessante na equipe é o fato de nós enquanto proprietários estarmos na operação, isso cria uma espécie de empatia entre o cliente e a empresa e de certo modo se transfere aos funcionários. Uma tendência nossa é termos funcionários por muito tempo, então não há turn over elevado, pelo contrário, tenho funcionários com 25, 18 anos de casa isso faz com que o cliente conheça o funcionário pelo nome e o funcionário conhece o cliente pelo nome. Isso permite conhecer preferências, funcionário optar um mix de produtos, em propor novos produtos, sugestões de introdução de novas marcas, que nos não trabalhamos, por causa dessa intimidade do cliente com funcionários antigos. Mas poderia ser melhor os funcionários poderiam ser um pouco mais profissionais com relação a isso. Mas nesse aspecto, eu acho que é um diferencial importante, tempo de casa, preservação desses quadros no trabalho do dia a dia da empresa.

O cuidado com a aparência o jeito como seus clientes são tratados influenciam diretamente na escolha por sua loja.

R: Os funcionários têm como característica esse bom atendimento, buscar desenvolver uma boa aparência estar sempre dispostos a isso

Eu acho que isso é um ponto alto da nossa conversa que mostra realmente um referencial natural, diante um concorrente que pertence a uma grande rede cuja diretoria está distante e ninguém conhece nem o dono mais porque está no mercado de ações.

R: Aliás essa é uma característica do pequeno negócio, e conseguir implementar e potencializar isso vira realmente uma vantagem competitiva, esse relacionamento direto com o cliente.

Não precisa ter manuais, procedimentos?

R: Isso vira algo cultural, porque o funcionário trabalha no seu dia a dia com você, ele não está há um mês lá, ele fica anos com você, ele começa a conviver com esse aspecto cultural, então a cultura acaba impregnando no seu dia a dia e ele desenvolve isso, e ao mesmo tempo o funcionário que não é bom, que não adere a esse tipo de cultura de um jeito ou de outro, acaba sendo excluído é demitido não fica nos quadros, a própria equipe exclui porque de algum modo ele fez algum atendimento ruim, não se adequou a esse perfil cultural que a empresa acaba desenvolvendo.

Há alguma maneira de avaliar o atendimento, o cliente tem alguma pesquisa?

R: Hoje eu tenho o cartão sugestão que é distribuído em todos os setores da empresa, o cliente preenche tem uma parte quantitativa no cartão sugestão tem uma parte qualitativa onde ele escreve, ele tem livre possibilidade de questionar, de criticar de elogiar, e tem a parte quantitativa onde ele coloca de ótimo a ruim, setor por setor, função por função, atendimento das operadoras de caixa, atendimento do repositor, limpeza da loja e algumas situações que a gente julga importante.

E a participação é boa?

R: É boa temos uma participação de uma média de 100 a 200 cartões preenchidos por mês, por isso é um indicador interessante para nós.

Avalie a competência de sua equipe em prestar bons serviços aos clientes;

Mas nós como empresários sempre achamos apesar disso ser uma característica importante ainda falta muito poderia melhorar ter uma técnica um pouco mais apurada nessa questão do atendimento, um treinamento mais efetivo dos funcionários na resolução de problemas, apesar de que nos numa das situações importantes é criar para o funcionário a possibilidade dele mesmo resolver problemas ao invés de ficar esperando uma hierarquia resolver. É claro que isso tem um determinado limite problemas mais sérios, mas problemas mais básicos que é a maior parte os funcionários tem uma autonomia maior para isso, o que cria uma satisfação importante no cliente. Uma tendência nossa é termos funcionários por muito tempo, então não há turn over elevado, pelo contrário, tenho funcionários com 25, 18 anos de casa isso faz com que o cliente conheça o funcionário pelo nome e o funcionário conhece o cliente pelo nome. Isso permite conhecer preferências, funcionário optar um mix de produtos, em propor novos produtos, sugestões de introdução de novas marcas, que nos não trabalhamos, por causa dessa intimidade do cliente com funcionários antigos. Mas poderiam ser melhores os funcionários poderiam ser um pouco mais profissionais com relação a isso. Mas nesse aspecto, eu acho que é um diferencial importante, tempo de casa, preservação desses quadros no trabalho do dia a dia da empresa.

### **Quinta parte: inovação**

O objetivo dessa parte é identificar a influência das inovações no dia-a-dia da loja. Vamos falar de inovação, quando nós tivemos aquela primeira conversa eu me lembro de um ponto que você destacou que foram novidades. Seu cliente é atento a novidades?

R: O que a gente percebe é que eu enquanto varejista não posso ter uma condição de produtos que não estejam atendendo ao que o consumidor busca então boa parte desses lançamentos que surgem, novas tendências, lançamentos de itens, nos buscamos estar sempre colocando na frente, é claro sem observar se aquele produto desenvolve essa característica com meu cliente, é até o papel que eu desenvolve que é o papel do comprador que é identificar se aquela novidade tem o perfil do meu cliente, se ele vai se interessar por esse tipo de produto, se aquilo vai suprir suas necessidades enquanto cliente. Enquanto comprador depende disso, que eu entenda essa característica, então do ponto de vista de produtos a gente acaba tendo um mix bem variado, apesar de uma loja pequena de bairro, acredito que a gente possa ter em relação principalmente aos concorrentes de rede que tem loja do mesmo tamanho a gente acaba tendo um mix maior que o deles.

Em torno de quantos itens?

R: Hoje em torno de 16 mil itens, a loja é grande.

A loja tem quantos metros?

R: A loja tem 800 m<sup>2</sup>.

Quantos chek-outs?

R: 7 chek-outs.

É bastante, tem movimento. Então as inovações mais frequentes são caracterizadas por novos produtos?

R: Em termos de inovação, estou planejando agora a entrada no segmento de rotisseria, lanchonete, porque a gente tem percebido o crescimento do consumo das pessoas fora de casa. As pessoas estão mudando esse hábito, vem surgindo concorrentes indiretos que são esses restaurantes por kg, então o cliente que começa a consumir nesse restaurante por kg diminui sua compra de produtos para consumir em casa, então é uma concorrência indireta que devemos estar atentos. Então a nossa expectativa é investir nesse segmento de produtos prontos, quentes, congelados ou assados, de comida pronta para o cliente se puder até comer no local onde ele está comprando.

O cliente identifica as novidades, se é um produto, ou um serviço novo, a loja tem alguma maneira de destacar isso.

R: O correspondente bancário também foi uma inovação e também uma visão de oportunidade nossa, nos não tínhamos acesso a isso a rede nos possibilitou um convênio que fizemos com o Banco Real de parceria com correspondente bancário, o meu bairro como é periférico não tem agências bancárias e aí nos percebemos uma oportunidade de acrescentar, a tecnologia nos já tínhamos que é era a TEF (transferência eletrônica de fundos) então para nós era apenas agregar apenas mais um canal lógico do correspondente, e tanto deu certo que dentro da rede a nossa loja é a que mais vende serviços bancários.

Você fez alguma divulgação?

R: Em parceria com o Banco Real nos fizemos divulgação de “Pague suas contas aqui”, “Não se desloque até o centro da cidade pague suas contas aqui”, boa parte são contas das concessionárias, água, luz, telefônica, a maior parte das contas são básicas populares.

Qual o resultado que isso trouxe?

R: Aumentou o fluxo de clientes na loja, permite até que clientes que anteriormente por algum motivo deixaram de entrar na loja, por desenvolver essa prestação de serviço, e ao voltar encontra uma oferta, encontra um produto que gostaria, encontra uma promoção que achou interessante, então passa a consumir, e isso aumentou com certeza o fluxo de clientes na loja.

Quando você está diante então de uma possibilidade de inovação seja ela produto ou serviço, você não toma decisão de imediato, você avalia?

R: Nesse caso do correspondente bancário, é uma situação que eu também vivencio que é a minha dificuldade de acesso aos serviços bancários da minha região que não existe, então se eu mesmo enquanto empresário tenho essa dificuldade, imagine a população. Então percebi uma oportunidade nesse sentido e investi forte nesse segmento. A outra situação de serviços que identificamos foi o mercado de celulares, cresceu absurdamente, e como eu posso participar disso. Então a recarga que a maior parte desse tipo de cliente trabalha com pré pago, o que acontece, eu teria a possibilidade de entrar nesse segmento, o cliente vai lá recarrega seu celular, compra os créditos, isso também foi um sucesso na minha loja, tive um bom resultado de faturamento nessa prestação de serviço.

O outro dá uma espécie de comissão.

R: Dá também, pela prestação de serviço.

Para encerrar, em gestão de categorias não sei se você adotou, e se foi um tipo de inovação?

R: Olha, nos não temos uma política expressa de gerenciar categorias nos temos uma atividade, por exemplo, de desenvolvimento de determinados setores da loja com uma

característica como eu já disse do perfil desse produto para o nosso tipo de cliente, então claro que alguém vai chegar, e dizer Alexandre vamos introduzir essa nova marca de café, e aí eu percebo que já tenho 7, 8 marcas de café e não consigo ter oito ou nove. Agora se esse café tenha uma qualidade interessante ou um preço competitivo no mercado ou a possibilidade de bancar a entrada, vamos fazer um trabalho com a loja de parceria, colocar degustação, um trabalho pessoal, já começa a possibilidade de eu ter que tirar alguém que não esteja desempenhando muito bem para abrir espaço para esse que está querendo trabalhar. Agora eu também busco fidelizar a minha loja às marcas tradicionais da minha região, aproveitando o gancho do café, tem as marcas líderes, mas eu também tenho as marcas regionais que são muito fortes. Então a loja não vai arriscar substituir uma marca tradicional, o que traz identidade daquela marca também a minha loja, por uma marca que está surgindo do nada e que pode ser um pára-quadista e amanhã desaparecer, então nos tem uma preocupação na gestão de categorias em relação a isso, perfil do produto, qualidade da marca, desenvolvimento dessa marca e identidade dessa marca com o mercado. Então isso a gente desenvolve.

Tem algumas situações que os clientes comentam “não isso aqui se encontra sempre lá no Barros” porque você identifica aquilo com o cliente com a loja, então essa fidelização eu busco manter com alguns fornecedores por causa dessa identidade que o produto vira, e a nossa loja é tradicional, tem mais de 30 anos, tem marcas tão antigas mais velhas do que eu, essa identidade é importante, o cliente identifica isso, isso aqui você encontra lá no Barros.

Agora a última questão, o que você vem identificando aqui em Santos em termos de inovação e varejo, se tem algum formato, você falou de Assai, o que vem acontecendo de inovação em termos de formato?

R: O que vem acontecendo não só em Santos, mas a gente percebe que é uma tendência são dois formatos que a gente percebe que trabalham com estratégia de custo, a gente percebe os Atacarejos, trabalham com cara de atacado e formato de varejo.

Quem são aqui?

R: O Atacadão fortemente e o Assai em menor grau.

Os dois estão em Santos?

R: Sim, Atacadão com um apelo maior, e também nesse segmento de *hard discount* o Dia % que aí trabalha também por custo, com mix reduzido mas com um preço muito barato nos produtos que vende.

O Econ está aqui?

R: Sim, está crescendo porque tem o suporte de grande rede também então são essas duas situações. O que eu percebo é que para enfrentá-los temos que buscar diferenciação, nós não vamos ter condições de brigar com preços com eles, mas a gente vai brigar com competência, com variedade de produtos que eles não tem, com ampliação de formas de pagamentos que eles não têm.

Como assim?

R: O Dia % não aceita cartão é cartão de débito cheque ou dinheiro, o Atacadão a mesma coisa. Então a gente tem todas as formas de cartão, ticket, cheque, cheque pré datado, grosso modo até ficha de ônibus recebemos, porque nos somos pequeno varejo, até vendemos fiado, caderneta tem todas as modalidades, formas de pagamento então além do atendimento, forma

de pagamento, mix maior de produtos, e trabalhar nesta mudança de mix no sentido dos perecíveis que também é uma característica que eles trabalham mal, eles não tem um mix de perecíveis bom pelo que avaliamos, e nos trabalhamos melhor os perecíveis horti fruti trazemos direto do Ceasa diariamente, são produtos frescos de qualidade, então nos acreditamos que para enfrentá-los é uma estratégia de diferenciação nessa linha.

Além disso, a localização a conveniência. Você acentua a questão da conveniência pela localização e o *mix*, quer dizer as duas coisas estão ligadas, mais as facilidades de pagamentos formam um conjunto na sua forma de entender poderoso de retenção. Que nos diferencia.

É um modelo estratégico.

R: É claro, nos ainda temos um suporte da rede que nos permite fazer compras em volume, ter as nossas ofertas também competitivas, nos permite tablóides de oferta tudo isso agrega ainda mais porque permite essa atuação com tablóide de promoções porque o cliente quer promoções, não adianta eu ter essas diferenciações que são importantes mas não ter esse apelo promocional, então para ter apelo promocional eu preciso comprar bem, a rede nos proporciona isso comprar bem divulgar isso por tablóide de ofertas, aliás a gente está para fazer nossa primeira campanha de aniversário neste mês de setembro, vamos ter sorteios de carros, e até uma casa vai sortear. Vai ser um apelo extremamente elevado, um apelo promocional gigantesco vai até pra televisão pela primeira vez.

**APÊNDICE D – Entrevista com André Luiz Trigo Gouveia, sócio – proprietário do Supermercado Bolshoi, localizado na R. Carvalho de Mendonça 336, Santos - SP. Data: 25/08/2008.**

Antes de mais nada, gostaria de agradecer ao André por essa oportunidade.

Qual é o seu nome?

R: André Luiz Trigo Gouvêa, Diretor proprietário do Bolshoi Supermercados, RMG Comércio de Alimentos.

**Primeira parte: histórico da empresa.**

André gostaria de pedir a você que inicie comentando sobre o histórico da empresa, para nos situarmos e tentar entender como começou? São quantas lojas?

R: É uma só.

Você tem aqui quantos metros de área de venda?

R: Tenho 700 mt. e 500 a 600 de retaguarda.

Quantos check-outs?

R: 6 check-outs.

Qual é o histórico da empresa?

R: Na verdade eu nasci dentro do varejo, eu sou o mais velho entre três irmãos, meu pai já vinha com sociedade com dois tios, minha formação acadêmica é engenheiro civil, nunca investi na profissão, me formei e acabei ficando no varejo, na verdade. De repente era um

sonho do meu pai, ele pensava que eu seguiria por um caminho e acabei me entregando ao supermercado.

A verdade da empresa foi o seguinte, como toda sociedade tem aquelas brigas, meu pai acabou se desentendendo com os irmãos, e o sonho dele era trabalhar sozinho, e surgiu a oportunidade de termos esse ponto local aqui em Santos, na Carvalho de Mendonça. Na verdade começou como uma mercearia foi um mercadinho do mercadinho em outro lugar na praia grande outro mais longe, isso sempre com a sociedade. Aquele negócio deu aquela briga, quero ficar sozinho, e surgiu a oportunidade dessa loja, eu já tinha me formado, vamos tocar essa empresa sozinho. Apesar de gerenciar sozinho, estávamos sempre amarrados com a outra empresa. Na verdade a gente montou uma filial autonomamente e se mantinha na sociedade. Chegou uma hora que estava insustentável e acabamos nos separando, tanto que o nome das outras lojas também é Bolshoi. Acabou ficando com o mesmo nome pois tem esse nome a 16 anos, mas não teria problema em mudar a bandeira para a Rede Litoral que é para qual fazemos parte, estou bem resolvido quanto a isso não é um nome em si que vai me atrapalhar.

Separamos definitivamente a empresa há aproximadamente seis anos.

2002, por aí. Nesse período ou ao longo da história do Bolshoi você percebeu alguma coisa que tenha beneficiado o desenvolvimento, algo que aconteceu na economia da cidade ou decisões internas, quer dizer o fato de ter havido essa visão deve ter ajudado.

R: Na verdade foi um marco para nós, tomamos a decisão e arriscamos a partir do momento que tivemos que pagar para sair da sociedade, tivemos que comprar a parte dos sócios, graças a Deus conseguimos, tivemos o auxílio de um auditor, de um advogado, várias reuniões, o difícil foi avaliar o valor, mas chegamos a um acordo, e estamos felizes assim. O que

melhorou? Se você não tem um concorrente do teu lado, acaba ajudando, porque enquanto você está acomodado ali está tudo bem. A partir do momento que abrir um Dia aqui do meu lado.

Abriu já?

R: Abriu há três anos, o Dia a duas quadras daqui, é uma empresa super forte, trabalha com *hard discount*, muito pesado, é do Carrefour, tem um Extra a menos de 800 metros daqui, tem um Compre Bem.

### **Segunda parte: competitividade**

O foco dessa pesquisa é essa, todas essas empresas são globais e o Dia é uma empresa que pertence ao Carrefour que é a segunda maior do mundo, o Dia está espalhado pela Europa, já está no Brasil e América do Sul, o Extra pertence a um grupo francês também espalhado pela Europa, o Compre Bem que pertence ao Grupo Pão de Açúcar.

R: E a primeira loja do Dia aqui na baixada foi essa aqui do meu lado.

Quem é o proprietário?

R: Não tem é da própria matriz, foi montada pelo Dia, administrada por ele.

Tem um gerente, funcionário, e tem uma equipe.

R: Quando a gente soube que eles viriam para aqui ao lado, a gente tremeu, não dormia mais, e poderia o Dia atrapalhar assim como o Extra atrapalhou um ou dois meses, mas o meu cliente vai e volta Graças a Deus porque se não eu ficaria sem movimento, a fatia foi dividida, mas a partir do momento que ele abriu ao lado eu estou começando a encostar mais fazer mais coisa, para movimentar. Isso aconteceu de benéfico nesse período. A gente faz parte da Rede Litoral, são 33 lojas, vários proprietários, foi feita uma pesquisa por uma agência de

marketing que trabalha para nós e verificou que o nosso maior concorrente é o Compre Bem, quando o cliente não vem ao Bolshoi, vai ao Compre Bem. Então acabei tendo mais atenção com o Compre Bem e menos com o Dia, que está em terceiro.

Primeiro Compre Bem, segundo Extra e terceiro o Dia.

R: Então quando não tinha nenhum concorrente ao lado, eu ia mais cedo para casa, mas hoje eu acabo tendo outras iniciativas.

Agora, o convívio com esses 3 concorrentes obriga você a cuidar muito de preço, fazer muita pesquisa de preço ou ter outras medidas?

R: Na verdade eu não estou no momento me preocupando com o preço deles, porque se eu for me preocupa com o preço do Dia eu vou quebrar. Não posso acompanhar o Dia. Mas o que o Dia não tem e eu tenho é o atendimento. O Dia quando inaugurou coloca uma placa lá com o meu preço, com meu nome, ele consegue fazer isso muito bem. Ele não tem entrega, o atendimento e sortimento é uma porcaria, a higiene também, a disposição a loja não é bonita. Dá pra impressionar com o que a gente vê.

Vou tirar uma foto daquela placa depois

R: Por favor.

Então a concorrência aí você aposta muito na questão do atendimento?

R: É mais explica na foto que não sou eu quem está provocando, eu não achava justo isso e até antiético fazer isso, mas eles fazem vou fazer também.

Você sabe que é a placa combatendo um contra ataque, a comparação de preço?

R: Com outros atributos, já não sou tão bom como o Bom preço.

Exatamente ele tem um melhor preço, pois na placa, você tem outras vantagens também põe lá. Muito bem André, parabéns eu nunca tinha visto isso.

R: É uma coisa também que acontece, sabe o que a gente vê com o cliente, é que todo mundo conhece meu pai na loja, todo mundo me chama pelo nome. A gente sabe que o cliente está todo dia aqui conhece a gente, a minha esposa, minha filha, meu pai, sabe das nossas rotinas, quando tem alguma dúvida nos procura. Quando vejo uma situação constrangedora com alguém a primeira coisa é intervir, ele espera que o dono esteja ali e resolva.

É a autoridade máxima, a presença do dono.

R: É e você tem que resolver, de preferência a favor dele, eu prego isso que o cliente sempre tem razão, eu prego isso para os meus funcionários, deixa falar ele precisa desabafar, na verdade a gente tem amigos aqui.

É uma rotina, uma troca.

R: Eu vejo as senhoras, é um bairro de terceira idade, elas chegam me abraçam, me beijam, beijam meu pai, Sr. Carlos como está o abacaxi? Com certeza não vai ter isso numa empresa fria.

A empresa é fria, tem uma equipe de funcionários, que cumprem metas e padrões.

R: Não que gente não tenha metas e padrões, mas a gente procura tratar o cliente como uma pessoa humana, não como mais um número de cadastro.

Essa concorrência você acha que vai aumentar ainda?

R: Com certeza eu já fiquei sabendo que a rede Ricoy já está vindo para baixada com 12 lojas, o Wal-Mart está louco para vir para cá, não sei é por causa da Petrobrás.

Você já está percebendo esse *boom*? Principalmente na parte de construção civil.

R: O que a gente tem informação e a gente percebe é principalmente em imóveis, que valorizaram de dois anos para cá de 20 a 30%. Estão saindo grandes empreendimentos imobiliários.

Mais na ponta da praia ou pra cá também?

R: Esse boom imobiliário em todo lugar, inclusive onde está o Alexandre, que é o público C. Meu público é um pouquinho de A, B e C, predominante B.

Essa concorrência vai aumentar você tem informações do Ricoy, do Wal-Mart, o Dia, o Extra com novos formatos. Novos formatos?

R: São lojas pequenas.

Abri um capítulo na pesquisa pra falar de inovações na baixada Santista.

R: Lojas pequenas de até 200 m.

### **Terceira parte: localização**

Porque Santos tem uma densidade muito alta, uma concentração populacional muito alta?

R: O problema de Santos é que o pessoal de implantação nos passou que eles tem grande dificuldade de captação de local e é caro.

Em Brasília eu tinha um cliente que tinha um estoque parado de imóveis, de pontos. Eles têm grande dificuldade e a concentração é bem grande.

Bom você já respondeu que o preço realmente exerce influencia, mas não é o primordial.

Mesmo assim você não pode fugir muito da curva. Você faz um cálculo de custo-benefício?

R: Para você manter uma loja aberta, eu aplico uma margem, tem que sustentar 70 funcionários, tem que dar lucro, como empresário vivo disso aqui. Com esse tempo todo de varejo aqui a gente tem uma noção de preço de mercado. Mesmo sem fazer pesquisa.

Você vende muito básico aqui, ou você consegue vender variedade?

R: Não adianta aqui na curva A B C, o básico é o que puxa. A nossa meta ultimamente tem sempre que focar o perecível. O nome do negócio hoje se chama perecíveis. É um produto que o cliente leva, não compara tanto preço, ele sabe o preço do arroz, do feijão, mas não sabe o preço dos embutidos, dos perecíveis, dos básicos, por exemplo, minha padaria implantada, gostosa, o cara entra espera sentir emoções de entrar na loja para vir comprar aquele pãozinho, aquele brioche, bife a role que só lá vou encontrar. Nosso objetivo hoje é uma *rotisserie*. Um dos nossos concorrentes é também a padaria da esquina, com pão é mais caro, mas é forno a lenha, é o açougue do Zezinho que é excelente, a loja de \$ 1,99 é o meu concorrente.

Concorrência em outros formatos.

R: Outro concorrente forte hoje é a refeição por quilo. O dono do restaurante vende a comida tão barato e vai comprar no Makro<sup>6</sup>, Atacadão. É o meu concorrente. O nome do jogo é perecível.

Os concorrentes estão fazendo outra coisa a não ser preço, pode ser promoção, brindes, casas, carros, ou introduzindo novidades?

R: Bastante aqui do meu lado já estão duplicando a loja deles, o proprietário já vislumbrou a oportunidade e já comprou a propriedade para locar para o Dia para ampliar a loja.

O que ele vai vender lá.

R: O forte dele não são os perecíveis. O forte dele é mercearia.

Será que ele vai entrar com o eletro-eletrônico?

R: Aí você fala dessas novidades que eles estão fazendo, na verdade, eu particularmente acho, que a partir do momento que está filiado a Rede Litoral, a gente tem feito campanhas de recarga de celular, a gente implantou correspondente bancário nas lojas, sorteios, campanhas, do dia das mães, festa juninas, é campanha cultural, qualquer um pode participar. Sorteamos máquina de lavar, canecas plásticas das olimpíadas. Paga \$ 2,50 e leva uma canequinha. Agora estamos entrando com a campanha de aniversário da rede Litoral, são 10 motos, 2 carros e uma casa. É uma campanha bem forte de aproximadamente um milhão de reais. Campanha de aniversário.

---

<sup>6</sup> Makro: empresa atacadista de origem anglo-holandesa que opera grandes lojas no formato de auto-serviço e atende pequenos comerciantes como donos de restaurantes, hotéis, cantinas escolares, pizzarias *delivery* entre outros.

Falando um pouco da importância da localização da sua loja, como é o entorno é comercial, é residencial.

R: É mista, estou situado numa área que é um ponto de referência de veículos, muitas lojas de veículos, muitos escritórios, e muitas residências, a maioria casa.

Mesmo assim tem densidade ou não tem?

R: No sábado e feriados pelo movimento de sexta feira, você esperaria mais do sábado, mas na verdade não é. Lógico que no sábado é superior que a sexta feira.

Sábado é o maior faturamento?

R: Tem o maior faturamento, não tanto como era.

Você não tem estacionamento?

R: Tenho convênio com o pessoal ao lado.

Mas a principal característica é pedestre.

R: Pedestre num raio de 800 m em torno da loja, na zona de influência.

Na área de influência primária, menos que isso só padaria.

R: Meu público tem perfil acima de 40 anos, tem muita terceira idade aqui.

Você diria que a localização é o principal fator de decisão?

R: Não só isso não, lógico não adianta ser perto e prestar um mau serviço.

O Dia está próximo de você? A localização sua e dele são fatores iguais?

R: É igual, a gente acaba atingindo o cliente por outros motivos.

A gente pode dizer que a localização é importante, mas não é o principal.

R- Os clientes vêm a maioria a pé, tem convênio com o estacionamento. Faço entrega até a ponta da praia com carro, não é manual.

Tem gente que vem de ônibus?

R: Vem principalmente quem já trabalha por aqui.

A questão da localização está ligada a conveniência.

R: Exato.

A influência da variedade de produtos, do sortimento?

R: Isso é muito importante, eu ganho muito do Dia com isso, ele acaba encartando muitos produtos no jornalzinho dele, muita variedade, com preço fantástico, e você chega lá e não tem.

Tem pouca variedade. Quantos itens você tem?

R: Eu tenho ativos 30 mil, inativos 15 mil, a metade.

Normalmente é isso aí. Agora a característica, você está dando ênfase em perecíveis mas esse é um processo. Hoje o maior espaço da sua loja tem o maior espaço dedicado a mercearia ainda.

R: Mas minha tendência é diminuir a mercearia e aumentar os perecíveis. Eu também não tenho poder de decisão sozinho, tenho meus irmãos, meu pai, mas acho que o caminho seria aumentar a participação nos perecíveis.

Já está em 50%?

R: Beirando.

Então você já está com perfil de loja de primeiro mundo. A mercearia é mais forte em limpeza...

R: Acaba sendo em enlatados e cesta básica.

Qual o comportamento dos clientes, eles vem quantas vezes por semana?

R: Por volta de 3 vezes por semana, compras em média \$ 19,00 reais.

O do Dia não é isso. E essa área tem potencial de crescimento?

R: Eu não vislumbro, eu não teria essa visão de montar mais uma filial, agora não sei o que esse pessoal que está vindo, pensa.

Vocês não estão pensando em expansão?

R: Eu tenho vontade de expandir minha loja, mas não vislumbro aqui na minha região, no bairro. Eu penso em expansão.

Você pensa em repetir essa experiência ou fazer alguma mudança?

R: Não repetir, mesmo formato.

Mesmo formato, mesmas características de supermercado, localização, que dê para o cliente ir a pé.

R: Não loja de conveniência. Lojas de até 500 mt.

#### **Quarta parte: atendimento**

Talvez o atendimento seja o ponto alto do seu negócio. Qual a importância do atendimento no seu marketing, você percebe que a sua equipe é competente em prestar bom serviço ao seu cliente?

R: É o que a gente espera deles, dá treinamento está no pé deles todo dia, a gente ensina e fala muito.

Esse treinamento é formal põe todo mundo na salinha, vem consultor ou são vocês?

R: Na verdade tenho meu primo que é muito experiente nisso e trabalha aqui comigo ele faz uma bateria de trabalhos, dá provinha, continhas de dividir, regra de três, um português básico e passa tudo o que queremos dele. A gente contrata pessoas de fora para dar treinamento de atendimento, mandamos também pra fora para fazer cursos na APAS, SEBRAE, no sindicato, toda a oportunidade mandamos o pessoal-chave.

Mas fala da parte informal do treinamento, por exemplo, seu pai, você, costumam ficar lá em baixo atendendo cliente, eles procuram repetir o estilo de vocês?

R: É difícil de falar isso, mas a gente espera que eles façam isso.

Essa equipe já está a muito tempo com você ou tem muita rotação?

R: A gente está com algum encarregado há cerca de três anos.

A rotatividade é natural.

R: O pessoal-chave tem que ficar os demais a gente tem essa rotatividade.

Agora vocês precisam ficar em cima de questões como aparências, cortesia, aparência pessoal deles.

R: É o básico, isso a própria encarregada do setor já supervisiona, se tiver odor de cigarro. Para ter que trabalhar conosco não dá para fumar aqui no local de trabalho, não usar cavanhaque, barba, unhas limpas. Percíveis as meninas já sabem que não podem trabalhar de brincos, batom, esmalte, a vigilância sanitária não permite nenhum tipo de maquiagem. Mas a gente tem uma flexibilidade com um batonzinho, até para melhorar a aparência, mas muito discreto. A gente toma atitude, se usar aliança toma advertência, pois sabe que não pode.

Conjunto de serviços e produtos, a loja gera credibilidade no cliente, então você tem um conjunto de atividades, você sente que isso gera credibilidade, o cliente vem aqui porque confia?

R: Exato porque se não ele não voltava, se você não for bem atendido não volta mais, a gente sempre tem que procurar alguma coisa a mais a gente da empresa nunca está satisfeito, não pode parar, o cliente pode estar satisfeito, mas nós não podemos estar na zona de conforto, acomodado.

É o desafio em manter o padrão, tem que ficar em cima.

R: Eu chego às 6h30min da manhã, não toca o telefone, chego junto com o padeiro o açougueiro. De manhã meu trabalho rende muito eu olho a loja, essa é a minha rotina.

Esse atendimento tem alguma urna de sugestões?

R: Esse trabalho para avaliar nós já fizemos, mas se você não fizer algo oferecer um brinde o cliente não coloca o cupom de sugestão. Mas sempre colocamos uma cesta para sortear e o cliente dar suas sugestões de bom, regular na urna.

### **Quinta parte: inovação**

Para terminar, falando um pouco de inovação, na verdade das novidades, você falou em cartão de recarga de celular, são novos serviços que você agrega, na linguagem acadêmica vou tratar como inovação. Como você identifica isso, traz, implanta fale um pouco desse processo, de que maneira você vem trazendo isso?

R: Na verdade esse processo de inovação não parte nem de mim, parte da associação, vamos negociar para todo mundo, porque quando negocia para vários conseguimos ganhar com segurança, aproveitamos o gancho do marketing de divulgação.

Então é importante ter essas novidades, o correspondente bancário?

R: Até porque gera trânsito, estou vislumbrando que isso vai agregar também, apesar de ter vários bancos aqui ao lado. A gente tem que tentar.

Coisas que você criou aqui, um serviço novo, um produto novo na padaria?

R: Nós temos no açougue um corte especial, um bife a role, a gente está com um consultor em padaria.

Desde quando você tem a padaria?

R: Há seis meses, eu vendia pão, mas não tinha padaria. Tinha pão congelado, é uma experiente fantástica. Não sei se você sabe o açougue e a padaria do Dia são terceirizados.

Tem uma teoria que diz o seguinte, é melhor você faturar e crescer, pois você concorre com você mesmo, do que deixar outro vir...

Então no caso da padaria, como os clientes identificaram essa inovação, a novidade da padaria?

R: Nós divulgamos, a gente tem uma rádio interna que de hora em hora vai chamando, eu faço meu próprio encarte da minha loja, não tem nada a ver com a Rede Litoral.

Você sentiu aumento de fluxo?

R: Aumentou.

Tenho um cliente em Brasília, que veio do Ceará, chegou a ter 8 padarias foi para supermercados, hoje ele tem 17 lojas, e o segredo dele não é a padaria é o pãozinho que é o melhor da cidade.

R: De repente um novo formato para isso aqui, seria um supermercado bem menor com itens de conveniência e com um espaço muito legal para fazer uma *rotisserie*, onde você possa comprar consumir ali, em São Paulo se falam em Super Padarias.

Tem padaria que migrou para supermercado, e supermercado que migrou para padaria.

R: Não dá para montar uma super padaria na zona noroeste C e D.

Você não pode perder a imagem de supermercado. Além disso, você precisa manter a sua imagem de supermercado, o supermercado do André tem uma super padaria. A sua experiência da padaria como foi decidida, você fez pesquisa?

R: Quando nós cortamos o vínculo com os antigos sócios, já tinha padaria, e eles forneciam pão fresco para mim. Depois comprei um forminho e comecei a trabalhar com pão congelado. Só pão não satisfaz na padaria, não tinha espaço, tive que ampliar minha loja, fiz uma reforma, mexi com o espaço do açougue. A gente comprou alguns equipamentos com cartão do BNDES, nós tínhamos capital e aí conseguimos fazer um projeto e reformar com a loja aberta, foi muito estressante, fizemos um local implantamos. Inclusive já tínhamos comprado e pago o equipamento e ainda não tínhamos terminado a reforma, mas graças a Deus terminamos.

Você tem todas as etapas na produção?

R: Eu contratei uma especialista, ela cria receita o *mix* e consegue customizar isso. No começo o padeiro fazia, mas essa pessoa levanta custo, e põe minha margem de lucro na venda.

Quer dizer que a inovação passa não apenas pela parte de produção, como pela decisão administrativa formação de preços.

R: Foi uma coisa técnica. Processos de produção mais decisões comerciais administrativas.

A última pergunta: os formatos inovadores de varejo aqui em Santos que você está mapeando?

R: Uma área 70% de perecíveis e 30% de mercearia.

Alguma coisa que você queira comentar? Uma boa localização, bom atendimento, mudando a cara gradativamente do negócio é uma fórmula que está se mantendo?

R: A gente cresceu do ano passado para cá crescemos 18% estou na média, não sei se é porque comecei a fazer umas ações pesadas de dois dias investindo em folhetos distribuição.

Agora o atendimento é por aí.

R: Você vê o cliente voltando?

A- Lógico tem os que saem, mas depois de um tempo ele volta após experimentar outro lugar.

Eu tenho uma loja de conveniência nos posto Petrobrás aqui na esquina com meu irmão e meu pai. Não é BR a pessoa montou o posto e me locou o espaço.

É outra experiência lá.

R: Fez um ano agora, na verdade eu acabei me decepcionando um pouco porque coloquei meu irmão para ficar no meu lugar e não vislumbrei o que esperava.

**APÊNDICE E – Entrevista com Carlos Alberto Varandas, sócio – proprietário dos Supermercados Varandas, localizado na Av. Senador Pinheiro Machado 643, Santos - SP. Data: 29/08/2008.**

**Primeira parte: histórico da empresa:**

Esta parte tem por objetivo situar a origem da empresa na linha do tempo enquanto se identifica o ano em que a empresa surgiu e qual o momento conjuntural da economia na época. Deseja-se ainda identificar qual é a vocação do empreendedor e quais caminhos percorridos até se chegar ao estágio atual.

Sr. Carlos Alberto Varanda, dos supermercados Varanda, em primeiro lugar gostaria de agradecer sua atenção, este trabalho é um trabalho de dissertação de mestrado, é uma pesquisa de mestrado é para Unisantos, o tema do estudo é o posicionamento estratégico das redes locais é um estudo de caso.

A idéia é a seguinte, como essas redes locais, tais como a Varanda, o Bolshoi, e o Barros convivem com grandes redes globais como o Grupo Pão de Açúcar, o Carrefour, o Makro, são diversas bandeiras. Então, se uma rede de característica local quiser competir de igual para igual em preço, certamente sairá prejudicada. Quais são as alternativas que se encontram para o supermercadista independente conviver com esses grandes concorrentes.

Estruturei a pesquisa primeiro informando o histórico da empresa, como ela começou, qual é a sua vocação, depois falamos sobre a questão da competitividade e quais são as alternativas, depois falaremos um pouco sobre a importância da localização, da qualidade do atendimento e das inovações e aí concluímos a pesquisa.

R: Estou no comércio praticamente há 30 anos, comecei a trabalhar com 15 anos de idade e tenho uma visão com bastante experiência no comércio varejista. Então, o que acontece, o

serviço de auto-serviço no Brasil cresceu muito, no governo Sarney a inflação chegou a 80% ao dia, o que se fazia, pegavam uma tabela e diziam esse produto a partir de amanhã tem mais 40% de aumento. Faziam um fechamento do pedido, e ao mesmo tempo nas gôndolas alteravam os preços. E assim, ganhavam rios de dinheiro. E depois não tinham concorrentes, então deitavam e rolavam nessa política de preço. Quando a inflação baixou, as empresas começaram a ser competitivas. O que aconteceu com a forma de atuar, a estrutura dessas grandes redes é muito grande eles têm que ter um sistema de controle muito eficiente, então, o custo quando o preço for competitivo, conhecido, a concorrência pratica o mesmo preço, então o lucro da inflação ficou difícil. Uma loja grande que tem uma estrutura grande, esse custo dessa loja é muito grande, então tem que ter um faturamento adequado para poder suprir o custo dessa loja. E ao mesmo tempo, nós os pequenos começamos a ver efeito, a inflação para nós foi benéfica, nós como somos pequenos, como no meu caso que já estou aqui no mesmo local há 30 anos, eu já constitui uma freguesia cativa, o mais importante disso tudo é o seguinte, o consumidor hoje realmente sabe o que está pagando. Na época da inflação alta ele tinha que comprar logo porque no final da tarde o dinheiro dele não valia mais nada, se ele fosse à noite o preço já era outro, então ele perdia dinheiro. Hoje o consumidor tem noção de preço, se eu aumentar o preço do quilo de tomate em R\$, 010 ele sabe a dona de casa sabe. Então o que aconteceu, eu passei para prestação de serviço, o preço passou a ser menos importante, porque ele sabe que o preço está parelho.

Nós aqui com a prestação de serviço que temos, com o atendimento com a higiene, precificação, supermercado pequeno tem até opção de horário, o funcionário sabe quem é o patrão dele.

Faz o corpo a corpo.

R: O empregado da grande rede já começa que não conhece o patrão dele, tem que se reportar a um gerente ou um diretor. Mas quando o funcionário tem algum problema dentro da loja, tem que passar para um gerente, que vai passar para um superior que vai passar para um diretor.

Isso desmotiva o empregado?

R: Desmotiva o cidadão, no nosso caso o funcionário trabalha mais atento com boa vontade, porque se ele tiver uma dor de barriga, ele chega ao patrão dele e senta pra conversar. É o anjo da guarda dele. Então ele chega aqui está com problema de aluguel, não pagou o aluguel precisa de um adiantamento, aí ele volta a trabalhar satisfeito.

Tem confiança.

R- Ele tem confiança na empresa, e volta pra trabalhar satisfeito, então lá na ponta o consumidor vai ser bem atendido, é um ciclo vicioso isso, nós tratamos bem os funcionários, eles atendem bem o cliente.

Você tem quantas lojas?

R- São três lojas. Então como a estrutura dos grandes é muito cara, eles decidiram não montar mais supermercado, o custo é muito alto, você pode ver que nos bairros, na cidade estão sendo montadas as chamadas lojas de vizinhança, você pode ver o Dia, o Extra Fácil, você pode ver vários grandes montando lojas de 500 a 1.000 m<sup>2</sup>, porque é muito mais rentável uma loja pequena, você vai dizer, mas o hiper fatura, fatura, mas a estrutura come esse lucro.

O hiper faturava mais quando eram poucos.

R: Hoje a concorrência é acirrada. O que está acontecendo, os grandes estão brigando entre eles, e nós estamos concorrendo por fora, tanto é que eles estão tão incomodados que estão montando lojas de vizinhança porque dá resultado, senão desse eles não montariam.

Dá resultado desde que tenha esse cuidado, acompanhamento...

R: Eu estou vendo, viu Ricardo, que estão montando muitas lojas de vizinhança, mas tem muitas que dão prejuízo.

É o caso do Dia, tem preço baixo, mas só isso não basta.

R: Aquela loja que dá lucro acaba pagando pela que dá prejuízo, no constante geral vai apresentar algum resultado, mas não é o comércio isso aí. Loja tem que dar seu resultado, se não der tem que ver porque, se não conseguir achar o problema tem que encerrar a atividade, se não vai ficar uma loja funcionando dando prejuízo.

Exatamente.

R: E aí, essas lojas pequenas, como no meu caso, nós resolvemos criar associações de ponto.

Que é a rede Litoral.

R: Reunimos 19 empresários com 34 lojas, e passamos também a ter poder de compra, e também realmente estamos chegando naquilo que o grande chega que é o poder de barganha.

O poder de desconto.

R: Você sabe também que o volume interfere muito no preço, volume alto o preço cai, e, além disso, o fornecedor passa a te encarar como uma rede passa a te respeitar. Quando precisa

alguma coisa eles atendem. Então como são 34 lojas qualquer solicitação que a gente faça são para 34 lojas, e o fornecedor tem interesse em atender a rede pequena, porque é direto com o dono, e já nas grandes redes vai falar com o diretor, com o gerente comercial, então muda um pouquinho a negociação.

Tem a hierarquia.

R: É esse gerente comercial vai falar com o diretor, que vai falar com o presidente, então pra se tomar uma decisão leva muito tempo, e nós temos essa vantagem de tomar decisão imediata, nós não consultamos ninguém, a gente decide de imediato, enquanto uma rede grande demora para decidir. Então tem também esse fator tempo, e tempo que conta.

### **Segunda parte: competitividade**

O senhor poderia citar quais são seus principais concorrentes?

R: Aqui na região temos o Compre Bem, Vilas novas, temos aqui um vizinho chamado Abreu, temos o Extra, o Hiper Extra, temos os supermercados de porte menor, temos o Pão de Açúcar.

Agora, principalmente o Compre Bem, o Extra e o Pão de Açúcar, são muito agressivos, eles fazem campanhas promocionais, faz as pesquisas de preços, o senhor pesquisa?

R: Ali no Pão de Açúcar eles realmente em matéria de promoções são muito efetivos, fazem pesquisas diariamente, verificam preços, portanto eu faço acompanhamento dos preços dele e o que eu noto é o seguinte, se eu tiver na minha loja o meu jornal, ou da rede litoral, eles vem pesquisar, se eu for lá dois dias depois, eles baixaram os preços deles até mais baixo que o meu jornal, então existe esse confronto. Eles se incomodam com nosso preço, eles perdem

uma fatia de mercado se não mexerem no preço, acabam perdendo o cliente. Existe essa pesquisa, os gerentes inclusive estão autorizados na minha região aqui a mexer nos preços.

Eles têm autonomia, a partir do momento que o senhor sobe o preço aqui, sobe lá também?

R: Com certeza, eles fazem uma média. Se eu for fazer uma pesquisa e o preço deles estiver mais barato eu baixo, se tiver mais alto eu acompanho, não queremos perder dinheiro.

O seu cliente é extremamente sensível a preço ou ele faz aquela conta de custo benefício, quer dizer, admite pagar um pouquinho a mais desde que...

R: Tem o cliente cativo há muitos anos que ele mesmo fala que não vai a outro lugar, tem aquele cliente que realmente vem aqui e ele compra o que tem preço muito bom, e tem aquele cliente que vem aqui pelo atendimento, que é o que representa a grande maioria. Ele vem realmente aqui porque ele é bem atendido a gente faz entrega a domicilio, se o cartão não passa ou não tem dinheiro nem cheque, ele assina o cupom fiscal do que tem que pagar. Existe essa comodidade, o cliente tem essa atenção, o ego do cliente vai lá em cima.

Tem credibilidade?

R: E ainda tem essa caderneta. Então eles confiam na gente tem que ser equilibrada a confiança.

E é uma população com mais idade, menos idade?

R: Nós aqui no nosso bairro temos muitos aposentados, mas quem compra na outra loja é a faixa dos 40 a 50 anos de idade.

Seria o que classe C?

R: É uma mistura de classe uma minoria classe A, depois B e a maior parte C e D.

Predominante podemos dizer C e D? O bairro aqui é bem residencial?

R: É misto, é comercial e residencial.

O consumidor é mais residencial, aqueles que trabalham em volta compram aqui?

R: Aqueles que trabalham aqui, já levam suas comprinhas para casa, tem escritórios, laboratórios, imobiliárias, lojas de confecção.

E eles se dirigem aqui a pé?

R: Veja bem, nos temos os clientes que vem a pé, e os que vêm de longe comprar de automóvel, temos clientes da ponta da praia, do Gonzaga, São Vicente, tem muitos clientes bem distantes.

Então, quer dizer que a sua loja tem a presença de um público de zona primária, pessoal que vêm a pé, até uns 5 a 10 minutos, estão a 500 m daqui, e tem um bom número de pessoas que vêm de automóvel, principalmente no final de semana?

R: Exato, um público regional aqui e fora daqui.

O fato de a avenida ser um canal, isso atrapalha um pouco?

R: Não porque nós aqui em Santos já estamos acostumados, inclusive foi tombado agora, não pode mexer, existe aí um problema com insetos e ratos e a gente toma as providências.

Mas isso é geral, você sabe que eu fiz um trabalho em Manaus e é impressionante o problema das pragas por causa dos canais?

R: Nós tampamos todos os ralos com tela, e os bichos vem pela rua, em dia de chuva, principalmente os ratos vem pelo canal à noite, mas dedetizamos e combatemos, para não entrar na loja, não vou dizer que não tem, mas nós cuidamos.

### **Terceira parte: localização**

Sobre a localização, o senhor estamos falando sobre os aspectos locais, o senhor diria que a localização pode ser o fato principal para a decisão de compra pelos clientes da redondeza, a primeira coisa que vem na cabeça é vou no Varanda porque é mais perto? É a vizinhança que mistura com o aspecto da conveniência...

R: Eu vou te explicar o que acontece com a vizinhança Ricardo, por exemplo, hoje o cliente não faz estoque de alimentos em casa, não tem sentido deixar o freezer lotado em casa, não faz sentido, então o que eu vejo acontecer na nossa vizinhança é o seguinte: Ah, eu vou mandar a empregada comprar alguma coisa porque eu quero feijoada. Geralmente a dona de casa, sai de casa e vem aqui porque é mais perto não vai tirar o carro da garagem para comprar um pãozinho, manda a empregada aqui comprar um tomate. Porque se o cliente tirar o carro da garagem vai gastar gasolina, fila para estacionar. O povo não quer mais isso, o povo quer atendimento.

Na questão dos perecíveis, por exemplo, eu vi que estão bem na entrada da loja, aliás, sua loja está bem agradável.

R: A dona de casa cada vez que faz supermercado de manhã quer comprar frutas e verduras, para fazer uma salada, fazer um suco. Então o horti-fruti é o carro chefe na realidade, o

abacate, o frango, o pão, alguma coisa para preparar o almoço, então para essa dona de casa o valor agregado ao alface, ao tomate, não compensa tirar o carro da garagem.

É verdade, e o ticket médio aqui é em torno de quanto?

R: Hoje o nosso ticket médio está em torno de R\$ 18,00.

É parecido com o do Alexandre do Barros, em torno de R\$ 13,00.

R: É o público dele e mais D e E.

Você já falou de comportamento...

R: Você estava comentando a localização numa avenida, é importante viu Ricardo, é porque aqui é uma via de duas mãos, uma vem outra volta, se a loja não tiver uma boa localização não vai ter uma venda adequada, aqui é em localizada.

Santos está crescendo muito, tem o ramo do petróleo, o ramo imobiliário, e essa região, como é conhecido o bairro, qual é o nome do bairro aqui?

R: Aqui estou entre vários bairros.

Então, o senhor está entre o Marapé e o Campo Grande? E aqui é uma área com potencial, o senhor vê a possibilidade de abertura de novas lojas?

R: Com certeza, o que acontece aqui na nossa região, nós ainda não temos bairros tão populosos como em São Paulo, nosso bairro está começando a ter um comércio próprio, precisa ter população.

Precisa ter densidade.

R: Se não tiver densidade não é viável.

E com uma renda média razoável?

R: A renda média na nossa cidade é boa, mas tem um detalhe nós não temos indústria, vivemos exclusivamente da parte do comércio e do cais, com as empresas de navegação, com containeres, prestadores de serviços.

Vai vir a Petrobrás.

R: Estão falando, mas isso demora uns 5 a 10 anos para começar, vai vir primeiro o pessoal de escritório, fazer planejamento, a parte imobiliária ainda estão no projeto e começando a construir, mas para começar o comércio ainda demora um pouco.

Então seria o momento de pensar numa expansão?

R: Eu até a três anos atrás só tinha essas lojas pequenas, e já comecei a expandir para cá e já abri duas lojas, e fiz uma expansão na minha área e entre área de venda e depósito cresci aqui uns 2.000 m<sup>2</sup>, e abri mais duas lojas.

Aqui na região de Santos?

R: Na região de Santos, na Ponta da Praia e Boqueirão então é sinal que o ramo dá pra crescer, o grande acaba não assustando. O problema é que tem muita gente que vai comprar carro zero, casa para mulher, e a empresa vai secando. No final não dá resultado porque você não investe na empresa.

Eu na minha atividade estou a 30 anos no varejo, foram 20 anos como profissional executivo, e 10 anos trabalhando como consultor e na área acadêmica, eu cansei de ver empresários bem sucedidos até a terceira loja e depois se empolga, pega o dinheiro do capital de giro e faz gastos pessoais, e ficam sem capital de giro.

R: Eu não posso descapitalizar minha empresa, vamos ver o resultado primeiro. O que acontece hoje, em Santos é que a gente só tem resultado se tiver lucro. O fornecedor é assim, hoje, se eu atrasar uma duplicata e não pagar no banco no dia seguinte, o sistema da empresa bloqueia meu pedido.

Eu já trabalhei de consultoria em empresa que já nos chama nessa situação, tudo atrasado, tem pagar tudo a vista, é um sacrifício horrível, perde muita oportunidade.

R: Outra coisa que também não deve fazer é pagar imposto, você atrasa uma taxa de ICMS no dia seguinte o fisco já sabe que você não pagou.

É melhor fazer tudo para ter controle.

R: E aí começa a abrir loja, fica realmente complicado.

#### **Quarta parte: atendimento**

Com relação ao atendimento, o senhor falou da equipe, do cliente que gosta desse atendimento, a característica da sua equipe é voltada segundo as crenças do dono, o senhor faz corpo a corpo esse treinamento externo como é sua equipe, é antiga, nova, tem muito turnover?

R: Veja bem, é uma equipe mesclada, nós temos funcionários de confiança nosso que tomam conta como se aquilo fosse dele, e os grandes não tem mais isso.

Eu trabalhei no Pão de Açúcar 15 anos, tinha gente com 30, 40 anos, começa a ganhar muito eles mandam embora porque custam muito caro.

R: Porque mandar um empregado embora que dá resultado para empresa, é cortar o custo no lugar errado. Eu acho equivocado esse povo mandar o empregado embora que tem experiência.

As empresas o Carrefour, o Pão de Açúcar depois que virou capital aberto, a impressão que eu tenho é que quem manda são os analistas (de mercado de ações).

R: Eu acho importante você atacar todo aquele custo que é fixo. O cara vai cortar um bife no açougue corta errado, usa uma embalagem errada, estraga a embalagem. Outro dia embalou lá um pimentão, aí esse pimentão estava fora da data de validade, e eu falei tira a embalagem está nova, dá uma lavadinha, aproveita.

Agora o funcionário com os clientes, eles realmente os conhecem, o senhor percebe isso?

R: Ah sim, principalmente os funcionários que estão com a gente há bastante tempo, existe aquele bate papo, conversam sobre assuntos que não tem nada a ver com o mercado. Eu vi a senhora no shopping, no cinema...

Tem gente que vem na loja às vezes para se distrair um pouco.

R: Sabe o que acontece Ricardo, o que vem de gente aqui só pra bater papo, porque a recepção é simpática.

Eu vejo a minha mãe, ficou viúva, mora sozinha...

R: É fica deprimida, tem que sair pra conversar com alguém. Porque a cidade de Santos é gostoso, é plana, geralmente vem o marido e a mulher pra Santos, pega a mulher e vai dar um passeio na praia, isso São Paulo não tem.

Quando em venho pra cá, a Serra do Mar tem trechos que você vê a paisagem, o mar...

R: Então aqui a pessoa que vem pra cá, a praia é uma higiene mental que nós temos, seis horas da manhã estou andando na praia, às vezes, sou viúvo saio com a minha namorada e vou a pé e volto andando com ela até a ponta da praia. É seguro, tem algum assalto, mas não como São Paulo e Rio.

Agora, só para concluir essa missão de manutenção de bons serviços é um desafio importante?

R: Eu acho que o cliente em primeiro lugar, tem que ser tratado como rei.

Quer dizer uma fórmula de uma boa prestação de serviços com bom atendimento?

R: O cliente fica cativo.

Tem alguma forma de avaliar o atendimento, alguma urna?

R: Ah eu tenho urnas em todas as lojas, isso é importante.

Tem uma coisa genial no Bolshoi, o André, ele falou que lá no Dia colocaram uma placa com os preços dele, e aí ele fez uma placa com atendimento 10, limpeza... achei muito interessante.

R: Coisa que ele tem.

**Quinta parte: inovação**

Falando um pouco de inovação, eu fiz um pré teste e surgiu a importância de ter novidade, que eu traduzi como inovação, eu queria que o senhor comentasse um pouco como a loja se renova, tanto em produtos, como em serviços, o senhor falou que reformou a loja, então essa renovação não tem nos textos, tem inovação não se prenda a isso, o esforço de estar inovando sempre, trazendo novidades...

R: Eu sou um camarada muito perfeccionista, então se eu chego aqui na loja e vejo um cartaz torto eu fico possesso, ou a mercadoria sem preço ou a mercadoria mal arrumada. Hoje se eu deixar muito velha a renovação da loja, ou, por exemplo, meu estacionamento era pequeno, eu senti que estava perdendo venda por ser pequeno, então eu aumentei, eu notava que o cliente chegava aqui principalmente em final de semana e ia embora porque tinha fila. Mas como é que eu identifiquei isso, porque eu estou no campo, no corpo a corpo, se eu estivesse dentro de um escritório jamais eu iria notar isso, não tem relatório. Então tem um detalhe, você sabe que exposição de geladeira, o equipamento tem que ter um visual moderno, de coisa limpa, não pode ser enferrujado, aqui em Santos tem muita maresia, então tenho uma equipe de manutenção para pintar as geladeiras todo ano, eu tenho uma estrutura de manutenção violenta, ou eu troco a geladeira, não deixo para depois.

Tem linha de financiamento?

R: Tem o cartão do BNDES, não tem muito segredo é fácil, os juros estão pequenos, e as facilidades são grandes. Só o que tem de fatores para aumentar uma venda 20% você já obtém lucro para pagar um equipamento, ou até o próprio equipamento se paga. Porque você vai ver que o mix antes da reforme e depois da reforma. Você vai ver que teve resultado, aquele resultado vai pagar o equipamento.

Porque hoje a gente luta para aumentar o mix e diminuir o estoque.

R: Eu costumo fazer isso Ricardo, por exemplo, expositor de confeitaria, preciso trocar, por um novo, o *mix* que vai dentro daquele expositor, comparado com o de antes, vou ver que dá resultado.

O consumidor está buscando novidades?

R: O que acontece hoje é que todo mundo tem internet, os celulares já estão com internet até com televisão, então tudo o que vai à mídia, todo mundo procura, por exemplo, a um tempo atrás a Ana Maria Braga fez uma receita falando de um creme de leite que eu não lembro o nome. No dia seguinte, ela falou de manhã de tarde o cliente já vem aqui atrás do creme de leite.

Ela é uma formadora de opinião.

R: Tem vários formadores, então a mídia é um veículo muito grande para venda.

Tem uma rede americana, eu recebo muitos e-mails, eles mandam no seu e-mail como se fosse um folheto de oferta, só que aquilo lá é muito mais um caderno de receitas, fotos de mesa, como fazer, aí ele põe do lado o preço dos ingredientes. É uma maneira de fazer a promoção só que ele liga a prestação de um serviço, entendeu?

R: Eu ia chegar nisso que você está falando Ricardo, o comercial na área de venda tem que ter uma seqüência com o fornecedor, ele completa tem que inclusive fazer dentro da loja o corpo a corpo, se você não tiver o produto você vai aborrecer, ele não volta mais, você acaba se queimando. Então anunciou o produto tem ter estoque, é a mesma coisa a parte de confeitaria se você faz uma oferta de pão e não tiver fartura de pão, você coloca no cartaz festival de

pães, não funciona o processo não vai até o fim, você tem que cartazear a rua festival dos pães, o quilo é tanto.

Além dos produtos, os serviços, eu vi nas outras lojas que tem correspondentes bancários, vendas de cartão de celular, o senhor está adotando a mesma política?

R: As mesmas políticas; temos correspondentes bancários, recarga de celular, enfim nós temos vários serviços que realmente acabam trazendo o cliente aqui pra fazer compra isso é importante saber. Mas aí tem um detalhe, o correspondente bancário Ricardo que é o problema da segurança, porque o que acontece hoje com os bancos eles querem dificuldades pra comprar facilidades, então... porque põe um correspondente bancário dentro da empresa e até logo, e o dinheiro, e a segurança desse dinheiro, nós não podemos pagar carro forte, então hoje eu mantenho correspondente bancário até por uma questão de serviço, mas ao certo mesmo não me dá resultado, o que eles me pagam não paga nem um funcionário, e a segurança, a tem o seguro, mas o seguro não me paga tudo.

Tem as lotéricas, que chegam e assaltam.

R: Então eu estou mantendo isso não sei se o ano que vem eu vou tirar isso, por questão de segurança só isso.

Em São Paulo algumas redes acabaram cortando porque atraía um público de muito baixo nível e que não dá resultado.

R: E depois sabe o que acontece Ricardo, o dinheiro é material você recupera isso, o problema é vítima, já pensou um cliente ser morto dentro do meu estabelecimento, ou cliente.

Tem mais alguma coisa que o senhor queira comentar?

R: Não Ricardo, não tenho nada a comentar apenas que você está fazendo este trabalho e quem não conhece o ramo e está do lado de fora acham que nós ganhamos muito dinheiro, acham que o dono do supermercado é rico, mas não é assim, não é fácil. Você muitas vezes trabalha com funcionários que não tem muita cultura, você dá treinamento, mas na hora do vamos ver faz tudo errado e isso desgasta muito a gente, existe muita rotatividade de mão de obra principalmente por causa disso, falta de cultura, o que nós precisamos nesse país Ricardo é educação, a hora que o povo brasileiro tiver cultura a gente cresce. Mas no todo não basta ser no Paraná, Santa Catarina, São Paulo, tem que ser no Brasil todo, você tem que dar educação para esse pessoal porque é complicado lidar com eles, a gente se desgasta aqui todo dia, às vezes dá vontade de parar porque não dá a mão de obra é complicada. Então eu vejo que o dia que tivermos uma política de investimento em educação nosso problema está resolvido. Aí vem a segurança isso é automático, porque o povo com cultura vai cobrar.

E é engraçado que isso acaba sendo entrave para entrada no segmento, pega alguém outro empresário e fala eu quero entrar nesse setor e descobre a complicação que é a mão de obra, é capaz dele recuar. Quantos funcionários você tem?

R: 220 no total.

É um batalhão de gente!

R: Você sabe uma coisa que eu vou te dizer Ricardo, tem de fora que não investe no Brasil por causa da mão de obra, a mão de obra do Brasil.

Estão chamando de apagão de talentos.

R: Mas essa mão de obra que temos no Brasil é muito boa, dá trabalho, precisa ter postura, ter discernimento.