ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
GIORGIO ARNALDO ENRICO CHIESA

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA OPERAÇÃO
COM CENTRAIS DE NEGÓCIOS PARA O CONSUMIDOR FINAL
EM SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA**

SÃO PAULO
2008

GIORGIO ARNALDO ENRICO CHIESA

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA OPERAÇÃO
COM CENTRAIS DE NEGÓCIOS PARA O CONSUMIDOR FINAL
EM SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA**

**Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Doutor em Engenharia**

SÃO PAULO

2008

GIORGIO ARNALDO ENRICO CHIESA

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA OPERAÇÃO
COM CENTRAIS DE NEGÓCIOS PARA O CONSUMIDOR FINAL
EM SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA**

**Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Doutor em Engenharia**

**Área de Concentração:
Engenharia de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. Paulino G. Fracischinni**

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Chiesa, Giorgio Arnaldo Enrico

Uma investigação sobre a importância da operação com centrais de negócio para o consumidor final em supermercados de vizinhança / G.A.E. Chiesa. -- São Paulo, 2008.
148p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Supermercados 2. Associativismo 3. Cadeia de suprimentos 4. Pequenas e médias empresas 5. Varejo 6. Pesquisa de consumidor I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, de maio de 2008.

Assinatura do autor _____

Assinatura do orientador _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Christina e à minha filha Marjorie, que sempre me apoiaram ao longo da minha caminhada e souberam compreender a minha ausência em diversos momentos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a meu pai *in memoriam* e à minha mãe pela educação que me proporcionaram para aqui poder chegar.

Ao Prof. e orientador Dr. Paulino Graciano Fracischinni, a minha mais profunda gratidão pela orientação valiosa, competência, confiança, amizade e, antes de tudo, por ter acreditado neste trabalho, ter representado muito mais do que seu papel, e ter me dado todo o apoio possível nessa jornada, que me privilegiou mais uma vez aceitando-me como seu orientando.

Ao Prof. Dr Cláudio Felisoni de Ângelo e ao prof Dr. Jose Augusto G Silveira, professores exemplares pelo aconselhamento constante e incentivo pessoal permanente.

Aos meus superiores das instituições de ensino que atuo que com muita compreensão apoiaram constante esta jornada e aos colegas de trabalho que com certeza tem uma boa parcela de contribuição para que este tenha sido finalizado.

A todos os professores que tive a oportunidade de ter sido aluno quando cursei as disciplinas da etapa de conclusão dos créditos do programa de doutorado.

A todos os funcionários que tive a oportunidade de conhecer durante todo o período de realização do programa de doutorado.

Aos colegas de turma que tive a oportunidade de conhecer quando cursei as disciplinas da etapa de conclusão dos créditos do programa de doutorado e, uma dedicatória especial à minha irmã Profª Dra. Anna Maria Chiesa, aos profs. Carlos Shinoda, Prodomo, Álvaro Prado, ao Sr Luiz Silva e outros inúmeros companheiros(as) dessa marcante jornada em que o ensinamento e o aprendizado não ocorreram só dentro das salas de aula.

A todos os meus alunos e clientes, que em diversos momentos tiveram suas aulas regulares e agendas específicas adequadas, em função da minha ausência para dedicação ao programa de doutorado.

E, finalmente, a todos os amigos, colegas e familiares que sempre torceram, manifestando-se com veemência ou orando silenciosamente, para a conclusão desta tese.

RESUMO

CHIESA, GIORGIO. Uma investigação sobre a importância da operação com centrais de negócio para o consumidor final em supermercados de vizinhança. 148p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008.

Esta pesquisa analisa a importância de empresas supermercadistas que já operam com centrais de negócio, onde buscam obter melhores condições competitivas de mercado, mais especificamente denominados supermercados de vizinhança, destacando os fatores que podem ser mais facilmente percebidos pelos clientes dessas lojas. Apesar da reconhecida importância das centrais de negócios no contexto brasileiro, ainda existe pouco conhecimento aprofundado do assunto. Esta iniciativa ganhou força no País apenas nos últimos cinco anos e a maioria dos estudos encontrados na literatura possui caráter predominantemente exploratório. Neste sentido, a presente pesquisa buscou, por meio do levantamento bibliográfico e do estudo de caso, obter a opinião dos clientes acerca da percepção de benefícios ao comprarem produtos nas lojas que pertencem a uma central de negócio, quando comparados com lojas equivalentes, consideradas concorrentes. Foi realizada uma pesquisa com abordagem quantitativa, no formato estudo de caso utilizando-se amostragem por conveniência. A coleta de dados da amostra foi feita através de questionário estruturado. Para analisar os dados foi utilizado o teste de Mann-Whitney, cuja aplicação é indicada quando estão em comparação dois grupos independentes. Os resultados permitiram identificar a existência de percepção de benefícios dos consumidores ao comprarem em supermercados de vizinhança pertencentes a uma central de negócio, bem como identificar os aspectos mais representativos dos referidos benefícios.

Palavras-Chave: Supermercados. Associativismo. Cadeia de Suprimentos. Pequenas e Médias Empresas. Varejo. Pesquisa de Consumidor.

ABSTRACT

CHIESA, GIORGIO. An analysis concerning the supermarket enterprises importance, more often called “vicinity supermarkets”, as they are organized to work as a central business cells, so resulting in better services to the final consumer. 148p Thesis (PhD) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, Brazil, 2008.

This research analyzes the importance of the supermarket enterprises, more specifically called “vicinity supermarkets” or “neighborhood supermarkets” which that already work organized under central business cells, in order to gain better competitive market conditions, highlighting the factors that are easily recognized by their clients. In spite of the already known importance of this kind of business in the Brazilian context, there is not a deep knowledge about the subject. The implementation of these central business cells has been carried out in Brazil only in the last 5 years, and most of the studies found in the references show a nature predominantly exploratory. In this sense, the present research is composed of a bibliographic review and a case study. The objective of the case study was to identify the clients’ opinion related to the perception of benefits on buying from the stores that belong to a central business cell and from other competitors. It was undertaken 236 (two hundred thirty six) interviews conducted in a quantitative approach, using a case study that involved a sample for convenience.. The data obtained were analyzed though the Mann-Whitney statistic test, which is indicated to be used when two independent groups are under comparison. The results allowed identifying the existence of benefit’s perception of consumers when buying at neighborhood supermarkets that is part of a central business cells, as well as the more relevant aspects of these benefits.

Keywords: Supermarket. Associationship. Supply Chain. Small and Medium Companies. Retail. Consumer Research.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	16
1 – INTRODUÇÃO	17
1.1 – Contextualização	17
1.2 – Justificativa	21
1.3 – Problema de Investigação	23
1.4 – Objetivo do Estudo	23
 CAPÍTULO 2	 27
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 – Conceitos	28
2.1.1 – Classificação de Negócios do Varejo	32
2.1.2 – Varejo de Alimentos no Brasil	34
2.1.3 – O Setor Varejista: tipos de lojas	35
2.1.4 – O Setor Supermercadista	39
2.1.5 – O Pequeno Varejista Supermercadista	47
2.1.6 – Principais Dificuldades Enfrentadas pelos Supermercados de Pequeno e Médio Porte no Brasil	49
2.1.7 – Conceito de Satisfação	50
2.1.8 – Conceitos de Comportamento do Consumidor	51
2.1.8.1 – Etapas do Processo de Compra	61
2.1.8.2 – Os Tipos de Consumidores, segundo os Comportamentos frente aos seus Direitos no Mercado	62
2.1.9 – Conceito de Sistemas de Operações e de Serviços	63
2.1.10 – Os Serviços e o Varejo	66
2.1.11 – Valor do Serviço	67
2.1.12 – Qualidade em Serviços	69
2.1.13 – Qualidade em Serviços e Satisfação do Cliente	70
2.1.14 – Conceito de Competição Associado à Estratégia Competitiva	71
2.1.15 – Satisfação do Consumidor no Setor Supercadista	80
2.2 – Centrais de Negócios	82
2.2.1 – Conceito de Centrais de Negócios	82
2.2.2. – Evolução das Centrais de Negócios na Europa	83
2.2.3 – Centrais de Supermercados no Brasil	84
2.2.4 – Principais Dificuldades das Centrais de Negócios	85
2.2.5 – Etapas do Ciclo de Vida das Centrais de Negócios	85
2.3 – Associativismo	86
2.3.1 – Vantagens e Desvantagens	86
2.3.2 – Eficiência Administrativa e Operacional	87
2.3.3 – As Cinco Etapas do Associativismo	87
2.4 – Logística	88
2.5 – Mudanças na Legislação Fiscal e seu Impacto nas Centrais de Negócios	89

CAPÍTULO 3	91
3.0 – A PESQUISA	92
3.1 – Introdução	92
3.2 – O Problema de Pesquisa	92
3.3 – Metodologia	94
3.3.1 – Cenário de Estudo	94
3.3.2 – A Definição da Amostra	101
3.3.3 – Tratamento Estatístico dos Dados	103
CAPÍTULO 4	106
4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	107
4.1 – Introdução	107
4.2 – Perfil do Consumidor	107
4.2.1 – Quanto ao Gênero dos Entrevistados	107
4.2.2 – Quanto a Idade Média dos Consumidores por Gênero	108
4.2.3 – Quanto ao Estado Civil dos Respondentes	110
4.2.4 – Quanto a Ocupação dos Entrevistados	111
4.2.5 – Quanto ao domicílio residencial, moradia própria ou não, se tem ou não filhos ou ainda se moram ou não com seus familiares	112
4.2.6 – Quanto ao Grau de Instrução dos Entrevistados	114
4.2.7 – Quanto a Classe Social dos Entrevistados	115
4.2.8 – Quanto ao Local de Residência e de Trabalho dos Entrevistados	116
4.3 – Análise do Comportamento de Compra	117
4.3.1 – Quanto a Frequência de Visita às Lojas	117
4.3.2 – Quanto à Importância de Preferência das Lojas Investigadas	118
CAPÍTULO 5	127
5 – APRESENTAÇÃO DAS CONCLUSÕES	128
5.1 – Conclusões	128
5.2 – Recomendações para Trabalhos Futuros	133
6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
APÊNDICE 1	145
APÊNDICE 2	147

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os Canais de distribuição	31
Figura 2	Classificação dos Negócios do Varejo	33
Figura 3	O Sistema de Operações Básico	64
Figura 4	Questões Aplicadas Referente ao Comportamento de Compra e Avaliação de Aspectos do Composto Varejista	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Formato de Loja	38
Tabela 2	Estado Civil dos Entrevistados	110
Tabela 3	Ocupação dos Entrevistados	111
Tabela 4	Características do Domicílio dos Entrevistados	112
Tabela 5	Filhos Dependentes dos Entrevistados	113
Tabela 6	Situação Habitacional dos Entrevistados	113
Tabela 7	Grau de Instrução dos Entrevistados	114
Tabela 8	Classe Social dos Entrevistados	115
Tabela 9	Proximidade de Residência dos Entrevistados	116
Tabela 10	Proximidade do Local de Trabalho dos Entrevistados	116
Tabela 11	Frequência de Visita à Loja	117
Tabela 12	Ordenação dos Fatores	119
Tabela 13	Média Atribuída pelos Consumidores	122
Tabela 14	Resultados do Teste de Mann-Whitney U	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Razões de Escolha do Local de Compra	48
Gráfico 2	Compras de Reposição	49
Gráfico 3	Distribuição dos Consumidores por Gênero	108
Gráfico 4	Idade Média dos Consumidores por Gênero e Segmento	109
Gráfico 5	Comparação dos Fatores Ordenados pelos Consumidores	120
Gráfico 6	Comparação das Médias atribuídas aos 14 Atributos pelos Consumidores das Lojas que pertencem a Central de Negócios e às Lojas Independentes	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Associação de Variáveis e Questões de Pesquisa componentes do Questionário	25
Quadro 2	O Varejo Brasileiro: Passado, Presente, Ameaças e Oportunidades	47
Quadro 3	Classes Sociais	55
Quadro 4	Exemplos de diferentes Tipos de Grupos	57
Quadro 5	Associativismo	86
Quadro 6	Eficiência Administrativa e Operacional	87
Quadro 7	Vantagens e Desvantagens do Decreto 50.172	90
Quadro 8	Relação de Lojas da Rede Supervizinho – Pesquisa Autor 2007	95
Quadro 9	Quadro Resumo da Metodologia Utilizada	96
Quadro 10	Passos para Elaboração do Questionário	98
Quadro 11	Testes não-paramétricos	104
Quadro 12	Relação de Atributos	121
Quadro 13	Esquema de Notas aplicadas à relação de Atributos	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACCOM	Associação Brasileira das Centrais de Compras
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AMA	American Marketing Association
APAS	Associação Paulista de Supermercados
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EPP	Empresas de Pequeno Porte
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do R G S
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

CAPÍTULO 1

1 – INTRODUÇÃO

Muita coisa mudou desde a revolucionária transformação dos antigos armazéns, com seus balconistas prontos para atender, até os atuais supermercados.

São mais de 50 anos de história que mudaram o modo de negociação de compra e venda, a disposição das mercadorias nas prateleiras, as formas de pagamento e, principalmente, o comportamento do consumidor. Neste capítulo serão apresentadas a contextualização do trabalho suas justificativas e os objetivos da pesquisa realizada.

1.1 – Contextualização

O varejo vem tendo crescente impacto nas diversas fases dos negócios e da economia, e tem sido fruto de profundas análises nas últimas décadas, diversas mudanças ocorreram na economia internacional, gerando transformações no setor varejista brasileiro. Dentre as principais modificações citam-se: a incorporação de novas tecnologias e técnicas de gestão pelas empresas, o aumento da concentração de capital, o abastecimento global em substituição ao local, as mudanças nos hábitos de consumo e modificações nas relações de trabalho e a maior penetração de redes mundiais de varejo no País (DIEESE, 1999; Mendonça, 2002).

Na década de 80, a maioria das redes supermercadistas atuantes no Brasil era de capital nacional. No entanto, com a implantação do Plano Real em 1994, ocorreu maior estabilização da economia e o Brasil tornou-se atraente para os investimentos de grandes grupos estrangeiros, como o Wal-Mart (capital americano), Ahold (capital holandês), Sonae (capital português) e Casino (capital francês). Fatores como redução da inflação, maior abertura comercial, liberação das importações, aumento da competitividade no segmento supermercadista, incremento do potencial de consumo no Brasil e saturação dos mercados internacionais, foram decisivos na estratégia de redes supermercadistas estrangeiras em investir no País. No Brasil, afirma Barcellos (2002), os pequenos supermercados estão se organizando de forma a aumentar a competitividade da formação de centrais de compra. Segundo levantamento feito pela associação Brasileira de Supermercados (Abras) em setembro/2001, foram contabilizadas 90 dessas associações de empresas que formam redes e que representam um faturamento de 2 bilhões de Reais. A idéia central é reunir empresas com interesses comuns em redes de

cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantenha a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, quantificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias (SEDAI, 2004).

Diante desse quadro marcando elevada internacionalização do setor, que tradicionalmente era de capital nacional, pode-se verificar algumas dificuldades enfrentadas pelos pequenos e médios supermercadistas. A intensa concentração de grandes redes nacionais e estrangeiras no País e a expansão das mesmas em direção a um formato de loja menor são alguns exemplos dos problemas enfrentados pelo segmento dos pequenos e médios supermercadistas nas últimas décadas. As grandes redes, por comprarem maiores volumes de produtos, acabam tendo um maior poder de barganha na negociação e, conseqüentemente, têm condições de vender ao consumidor produtos a um preço mais competitivo. Outro problema, igualmente preocupante, é a questão tributária, que exige um excesso de garantias e implica na cobrança de altas taxas de juros, dificultando a sustentabilidade dos supermercados de menor porte (HIROSHI, 2002).

Essas dificuldades fazem com que as empresas de menor porte, já existentes no mercado, tenham limitadas chances de crescimento e sobrevivência. Diante dessa situação muitas empresas com tais características acabam deixando os seus negócios em função da dificuldade de encontrarem alternativas viáveis que garantam sua sustentação (HIROSHI, 2002).

Para reduzirem o impacto da predominância de grandes redes nacionais e internacionais no país e se tornarem mais competitivos, alguns supermercados de pequeno e médio porte estão se associando em **centrais de negócios**, também conhecidas como **redes de compras, centrais de compras ou rede de negócios**. Geralmente, o objetivo primordial dessa central de negócios¹ é conseguir melhor negociação junto aos fornecedores e obter, assim, preços mais atraentes e prazos de pagamento maiores. Essas são duas conquistas importantes para os empresários que nem sempre têm acesso direto aos fornecedores (GHISI et al., 2003).

¹ Termo que retrata mais adequadamente a realidade dessa iniciativa, como aqui será denominada.

Segundo Lukianocenko (2003) cada vez mais essas centrais firmam-se como alternativa para as empresas de menor porte se sobressaírem em um cenário de competição acirrada. Este tipo de associação visa, por meio da união de esforços, tirar proveito das vantagens que esse conceito proporciona. Por exemplo, com as centrais de negócios, as negociações são realizadas por profissionais centrados apenas nessa atividade, havendo, assim, uma especialização do processo de compra. Isso resulta na redução dos preços das mercadorias compradas e prazos de pagamento maiores, possibilitando o aumento das margens operacionais das empresas associadas. A estimativa é que os descontos conseguidos pelos supermercadistas junto a seus fornecedores sejam na ordem de 5 a 8% em média, e que o aumento das vendas seja de até 30%, uma vez que esses empresários conseguem operar com produtos mais baratos (LIMEIRA, 2003).

Embora geralmente o objetivo inicial da central de compra seja conseguir melhor negociação com fornecedores e obter, assim, preços mais atraentes e prazos de pagamentos maiores, os integrantes das centrais de compra têm a possibilidade de evoluir para outras ações conjuntas, como serviços de marketing e promoções, recrutamento e treinamento de funcionários, padronização de áreas de venda nas lojas, uniformes para os funcionários, logística, oferecimento de cartão de crédito conjunto e fabricação de produtos de marca própria, de tal forma que se maximize os benefícios desse esforço unificado. (MARTINELLI, 2000).

A importância da expansão do foco dessa ação, em longo prazo, pode ser compreendida nas seguintes palavras de Freitas (2003, p.14): “nos ambientes hipercompetitivos da atualidade, a idéia central nas organizações é que a única vantagem duradoura resulta da habilidade em gerar novas vantagens”.

Atualmente, as organizações buscam ferramentas que lhes possibilitem conduzir seus negócios eficientemente; sentem a necessidade de trabalhar em conjunto, de se mobilizarem em torno de projetos comuns para assegurar a qualidade de vida da organização. Associações de todos os tipos surgem, então, para garantir definitivamente uma posição, nesse novo mundo, para as empresas de certa forma excluídas desse ambiente competitivo (FREITAS, 2003).

Neste sentido, a presente Tese busca fazer um estudo de lojas que utilizam centrais de negócios na operação de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil, objetivando descobrir se os clientes que realizam compras nessas lojas percebem de modo significativo a existência de diferenças que lhes proporcione

algum tipo de satisfação e/ou preferência percebidos pelos consumidores de lojas associadas ou não a uma central de negócios.

De acordo com Dotto, Wittmann e Machado (2002), há diferentes formas de associativismo que podem ser adotadas pelas pequenas empresas, como:

- a) centrais de compra e venda, onde se negocia a oferta de um grupo de produtos ou os produtos de um determinado grupo de empresas;
- b) franquias em que uma empresa detém a marca e determina a metodologia e o fornecimento do produto e dos serviços;
- c) consórcios que são compostos por um número prefixados de empresas que se unem através de um contrato com objeto e finalidade bem definidos e determinados, não podendo existir conselho ou diretoria e tampouco integralização de ações; e
- d) rede empresarial horizontal, que é a união de empresas homogêneas, de um mesmo segmento, que formalizam entidade juridicamente estabelecida, com objetivos de criar uma central de negócios em que a negociação é efetuada em conjunto e a compra é individualizada; definir uma marca comum; implementar novas oportunidades de negócio; estabelecer parcerias e desenvolver marketing compartilhado.

Ao implementar um processo associativo de pequenas empresas observamos benefícios e, também dificuldades. Como principais benefícios proporcionados às pequenas empresas que participam de uma rede, citam-se:

- a) definição de estratégias conjuntas;
- b) preservação da individualidade;
- c) proteção dos dados da empresa;
- d) valorização de marcas;
- e) compartilhamento de marketing;
- f) redução de custos de produção e riscos de investimentos;
- g) intensificação da comunicação e do acesso à informação;
- h) ampliação da escala produtiva e das dimensões de mercado; e
- i) facilidades de acessos ao crédito e à capacitação gerencial (SEDAI/RS, 2004).

Os principais problemas a serem superados são:

- a) infidelidade dos associados;
- b) excessos de expectativas;
- c) falta de comprometimento com o processo; e
- d) mudanças culturais de conscientização dos associados de que devem abandonar o individualismo, saber tolerar, ceder e aceitar o seu concorrente (na sua visão) como um semelhante e parceiro (DOTTO; WITTMANN e MACHADO, 2002).

Todavia, a formação de uma rede de empresas pode também levar a um desalinhamento entre mercado e operações de uma empresa particular.

1.2 – Justificativa

A justificativa deste estudo está fundamentada nos aspectos defendidos por Barral (2003), considerados relevantes na decisão de se fazer uma pesquisa científica: a atualidade do tema (o ineditismo do trabalho associado ao interesse do autor com o assunto de modo geral tema), relevância do tema (importância social, política, etc.) e pertinência do tema (contribuição do tema).

Pode-se dizer que existe pouco conhecimento sobre as centrais de negócios, uma vez que o estudo dessa iniciativa ganhou força no País apenas nos últimos dez anos (LIMEIRA, 2003). De acordo com Hiroshi (2002), em função da representatividade e do potencial dos pequenos e médios varejistas no Brasil, seria de extrema importância que novos estudos fossem desenvolvidos focando as centrais de negócios como fator de competitividade dos supermercadistas de pequeno e médio porte.

Esse tema é incipiente no País e a maioria dos estudos realizados possui caráter predominantemente exploratório (TERMÔMETRO DO VAREJO, 1998; MARTINELLI, 2000; SAAB et al., 2000; QUENTAL et al., 2001; ALLEVATO JUNIOR, 2001; RODRIGUES, 2004; APAS, 2003; LUKIANOCENKO, 2003; MARQUI et al. 2002; ANDIA FILHO et al. 2004).

Ainda assim, até o momento não foi encontrada nenhuma publicação de dissertações ou teses sobre o resultado dos benefícios obtidos com as centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte no Brasil, percebido pelo consumidor final, o que retrata o caráter inovador deste estudo. Neste mesmo

contexto, Paz (2003, p.18) destaca a relevância dos estudos relacionados às ações interorganizacionais e afirma que ainda é muito pouco o que se sabe sobre as ações conjuntas entre empresas de um mesmo setor no mundo e “elas são, potencialmente, a resposta mais realista aos desafios do agora”. Complementando, Souza (2004) destaca que esse tema, por sua contribuição para a criação de alternativas de desenvolvimento e sobrevivência de varejistas independentes, mas, também por criar um caminho alternativo para fornecedores pressionados pela tendência mundial de concentração do setor, merece ser estudado, pesquisado, suas melhores práticas divulgadas e sua formação e aperfeiçoamento estimulados por todos. Sua contribuição na geração de empregos e no aperfeiçoamento da distribuição de um país, em particular o Brasil, mereceria maior espaço e conhecimento sobre suas possibilidades.

Seguindo essa linha, presume-se que, pelas dimensões de negócios que as centrais proporcionam, tal união deveria merecer a atenção de todos os membros da cadeia de distribuição, tais como varejistas, distribuidores, fornecedores e prestadores de serviços. Ghisi et al. (2003) enfatizam a necessidade dessa atenção ser estendida ao meio acadêmico, possibilitando novas descobertas, disseminando o conhecimento sobre o tema.

A idéia central desta pesquisa é identificar se o consumidor final (ele é quem realmente movimenta a loja) percebe a existência de benefícios nos supermercados de pequeno e médio porte que, em razão das suas atividades associadas a uma central de negócios contribuem para a decisão de compra do consumidor que opta pela loja que lhe repassa possíveis benefícios obtidos, como já citado anteriormente (LIMEIRA, 2003).

A motivação deste trabalho baseia-se no interesse do autor sobre o tema, desde 1993 que acompanha a crescente evolução do setor supermercadista brasileiro, especificamente junto aos supermercados de vizinhança, que passaram a operar com o conceito de Central de Negócio, representando um avanço no modelo de Central de Compras, pois ampliou o foco da atuação coletiva, antes restrita a compras conjuntas. O apoio a esta evolução pela (ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, e pela ABRACCOM – Associação Brasileira das Centrais de Compras) foram fatores importantes na definição do escopo deste trabalho.

1.3 – Problema de Investigação

A proposta de operação de supermercados utilizando uma central de negócios tem se tornado fundamental, sendo considerada uma das principais alternativas viáveis para o fortalecimento do poder de compra e aumento da competitividade dos pequenos e médios supermercadistas (GHISI et al. 2003). Segundo Souza (2002), embora esse conceito seja conhecido há anos, ele é ainda subtilizado. O autor defende essa idéia ao afirmar que, na Europa, esse formato de operar um negócio apenas ganhou força por volta de 1990, mesmo sendo existente desde 1920.

De acordo com Lukianocenko (2001), existem muitas centrais de negócios no País, formadas por pequenas lojas que se uniram, inicialmente, para comprar principalmente itens de cesta básica. Algumas tornaram-se verdadeiros casos de sucesso e outras fracassaram em menos de três anos de existência. Segundo Martinelli (2000) e Ghisi et al. (2003), a formação das centrais de negócios é uma realidade atual, vem crescendo e ganhando cada vez mais adeptos no País e no mundo, o que realça a importância de novos estudos mais abrangentes nessa área.

No Brasil, esse tema é ainda muito recente. Pouco se conhece sobre os reais benefícios alcançados pelas centrais de negócios no setor supermercadista e sua melhor forma de organização visando uma ação de sucesso no longo prazo. Sendo assim, a pergunta que originou esta pesquisa, fundamentada na revisão bibliográfica estudada, serviu de base para a estruturação do presente trabalho.

A finalidade deste estudo é avaliar a percepção dos consumidores ao comprar em lojas pertencentes e em lojas não pertencentes a uma central de negócios, no que diz respeito aos benefícios que compõem o pacote de serviços. Em resumo, o estudo deve atender à seguinte proposição de pesquisa: investigar a existência de diferenças de percepção de benefícios, que compõe o pacote de serviços, pelos consumidores que comprem em lojas pertencentes a uma central de negócios em relação aos consumidores de lojas equivalentes não associadas a uma central de negócios.

1.4 – Objetivo do Estudo

O objetivo geral desta pesquisa é identificar se os clientes que realizam suas compras nos supermercados classificados como de vizinhança, que segundo Furuta

(2002) são as lojas que atendem os clientes nas suas necessidades diárias e que operam com uma central de negócios, percebem a existência destes possíveis benefícios obtidos em função da existência da central de negócios, quando comparados a lojas independentes.

O que se deseja demonstrar neste trabalho, ou seja, sua tese central **“é a falta de percepção dos consumidores em relação aos efeitos das atividades das centrais de negócio nas lojas de supermercados de vizinhança”**.

Como objetivos específicos este trabalho propõe-se a investigação de quais são esses benefícios e, baseando-se nesses objetivos, formulamos as seguintes proposições:

P1 – As expectativas dos consumidores que comprem preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios, são confirmadas por meio da percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.

P2 – As expectativas dos consumidores que comprem preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança, não pertencentes a uma central de negócios, que vamos denominar independentes, são confirmadas por meio da percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.

P3 – Existe diferença de percepção de benefícios pelos clientes que comprem em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios quando comparadas com lojas independentes.

As variáveis que foram investigadas neste trabalho estão relacionadas ao mix ou composto varejista proposto por Mason e Mayer (1978) *apud* Parente (2000), citado como 6 “Ps”, conforme é apresentado a seguir.

- a) Produto; Variedade da linha. qualidade e serviços;
- b) Preço; Preços, crédito, benefício/custo;
- c) Promoção; Propaganda, oferta e sinalização;
- d) Apresentação; Loja, departamentalização;
- e) Pessoa; Atendimento, rapidez e serviços;
- f) Ponto; Localização, acesso e visibilidade.

As variáveis produto, preço, promoção, apresentação e atendimento (pessoa), estão associadas à investigação pesquisada, conforme descrição no quadro 1.

Quadro 1 – Associação de Variáveis e Questões de Pesquisa componentes do questionário

Variáveis do composto varejista	Variáveis investigadas
Produto	1 - a variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras 2 - a variedade de sortimento da padaria 3 - a variedade e sortimento do açougue
Preço	1 - os preços desta loja 2- as condições ou facilidade de pagamento
Apresentação	1 - a facilidade para encontrar os produtos que você procura 2 - a limpeza das seções desta loja 3 - as características do prédio 4 - o estacionamento 5 - a quantidade de caixas em funcionamento 6 - a quantidade e o estado dos carrinhos e cestas
Atendimento (Pessoa)	1 - a rapidez dos caixas 2 - o atendimento dos funcionários desta loja em geral 3 - os serviços que facilitam as compras tipo fatiar produtos, entrega, pesagem no caixa. Etc.

Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

É importante salientar que as variáveis ponto e promoção foram excluídas desta análise, pois não foram consideradas como diferenciais, pela própria seleção das lojas. A variável ponto não se aplica porque as duas lojas estão obrigatoriamente na mesma região e pertencem à mesma área de influência primária. Da mesma forma, as lojas investigadas mantiveram durante todo o período de pesquisa apenas suas promoções regulares, sem que fosse identificada nenhuma promoção específica a favor de uma ou outra loja.

Este conceito é apresentado por Parente (2000) como estudos desenvolvidos inicialmente por Reilly em 1929 e aperfeiçoados por Converse (1949) e Huff (1964), que, a partir dos modelos gravitacionais baseados nas leis de Física de gravitação dos corpos celestes, relacionou com a localização varejista. Classificado na literatura

como abordagem da preferência revelada (*Revealed Preference Approach*) (CRAIG, GHOSH e MCLAFFERTY, 1984), o modelo de Huff buscou estudar a área de influência, reconhecendo que os consumidores escolhem mais do que uma loja e que essa opção está baseada na atratividade das lojas em relação à oferta de concorrentes no local.

A variável promoção também não foi estudada em separado, pois os clientes pesquisados foram entrevistados em uma ou outra loja, foi considerada a possível preferência do cliente pela loja independente da existência de promoções nas mesmas.

A realização do presente estudo pode contribuir para a identificação da importância de outros aspectos relacionados com o tema tais como:

- a) analisar o papel das centrais de negócios para os supermercadistas de pequeno e médio porte das centrais no Brasil;
- b) identificar as vantagens e dificuldades presenciadas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte na operação com as centrais de negócios;
- c) identificar, nas experiências internacionais das centrais de negócios, potenciais ações que possam ser adaptadas ao contexto nacional;
- d) fazer recomendações relacionadas à operação competitiva das centrais de negócios.

A presente pesquisa certamente não pretende esgotar o assunto, mas é o ponto de partida para investigações futuras mais elaboradas e profundas e, para tanto, pretende coletar informações que permitam gerar hipóteses sobre aspectos ligados ao desempenho da central de negócios Rede Supervizinho.

CAPÍTULO 2

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e as principais classificações de negócios de varejo no Brasil, o varejo de alimentos e as características do setor supermercadista para basear o estado da arte nos assuntos tratados relativos ao tema do trabalho.

2.1 – Conceitos

Antes de discorrer de maneira mais aprofundada sobre as funções do comércio varejista, vamos procurar definir com maior precisão o termo varejo.

Os autores Keyes; Cushman (1977) definem varejo de uma forma simplista como “a venda de bens ou serviços ao consumidor final, para seu consumo próprio ou de sua família”, enquanto Rogers (1991) complementa essa definição da seguinte forma: “Venda de bens ou serviços individualmente ou em pequenas quantidades diretamente para consumo pessoal ou uso não para negócio”.

Richert (1954) já enriquecia as anteriores definindo varejo como “o processo de compra de produtos em quantidades relativamente grandes dos produtores, atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

É importante ressaltar que os autores Keyes e Cushman (1977) classificam como varejistas as empresas que têm mais do que 50% de sua receita da venda ao consumidor final.

Existem diversas classificações para os estabelecimentos varejistas, sendo a mais completa encontrada em Las Casas (1992) que mostra a complexidade do assunto. Este autor, baseado no trabalho de Beckman et al. (1973), classificam os estabelecimentos varejistas:

- a) por propriedade do estabelecimento:** Incluem-se as lojas independentes, as lojas em cadeia, as lojas de cooperativas, lojas de propriedade da empresa industrial, e outras;
- b) por tipo de negócio:** Lojas gerais ou de departamentos, lojas de uma única linha de produtos ou lojas especializadas;

- c) por tamanho do estabelecimento:** Por número de empregados ou por volume de vendas anuais;
- d) pelo grau de integração vertical:** Não integrada (somente varejista), integrada com funções atacadistas, ou integrada com fabricação;
- e) pelo método de contato com o consumidor:** Lojista, marketing direto (venda por catálogo), ou contatos diretos com os consumidores (porta em porta);
- f) por tipo de relação com outras organizações:** Loja não afiliada, loja voluntariamente afiliada com outros varejistas (cadeias formadas por varejistas ou franquias);
- g) por tipo de localização:** Urbana, em cidade pequena, lojas rurais ou stands à beira de estrada;
- h) por tipo de serviço prestado:** Serviços completos, serviços limitados ou auto-serviço;
- i) por forma legal de organização:** Individual, sociedade, empresa de capital limitado ou sociedades anônimas;
- j) por organização administrativa ou técnica operacional:** Indiferenciada ou departamentalizada.

Para melhor entendimento do que é o varejo, importa, ainda, atentarmos para as suas funções clássicas. A história da atividade de comércio é milenar e está ligada à questão da auto-suficiência. As famílias antigas produziam praticamente tudo o que necessitavam para o consumo próprio. Algumas famílias tinham mais facilidades que outras para produzir determinado bem, o que permitiu o desenvolvimento de especializações. Isso fez com que houvesse a produção de excedentes daquilo que se fazia melhor, levando à tendência de trocas entre as famílias. Assim surgiram a comercialização e os mercados, e, como consequência, a moeda e os intermediários como facilitadores do processo. Davidson et al. (1988) afirmam que a sociedade espera dos varejistas que desempenhem as funções distributivas requeridas pelos consumidores, quais sejam: criar um sortimento de produtos e serviços que antecipe e preencha as necessidades e desejos do consumidor ou das famílias. O varejo desempenha um papel único na cadeia de distribuição, sendo o último elo dessa cadeia. O varejista atende o fabricante comprando sua limitada variedade de produtos em grande quantidade e satisfaz o consumidor final oferecendo uma variedade de bens e serviços que são vendidos em pequenas quantidades. Crispim (1994) cita que, nas pesquisas de mercado, um

dos fatores mais valorizados pelos consumidores no varejo, e fator determinante na escolha do local de compra, é a amplitude ou variedade de sortimento oferecida: seleção de marcas, tamanhos, modelos, cores e faixas de preços.

“A atividade varejista é basicamente de prestação de serviços e, portanto, pertence ao setor terciário da economia. A imagem de uma loja é formada em grande parte pelo nível de prestação de serviços aos consumidores. Os produtos, muitas vezes, são os mesmos de concorrência. Há casos em que a única forma possível de diferenciação está na qualidade dos serviços prestados.” (Las Casas, 2004, p. 146).

Segundo Borges (2001), o varejista, por manter um contato mais direto com o consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, buscando identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

Oferecer produtos e serviços em quantidades pequenas o suficiente para consumo individual ou familiar. O termo *Breaking Bulk*, ou “quebra de volume” é utilizado tecnicamente para designar esta função. A palavra *Retail* (varejo) deriva da palavra francesa *taillier*, que significa cortar, recortar ou reduzir o tamanho.

Proporcionar adição de valor por meio da facilitação das transações e oferecimento de horários e locais convenientes, informações úteis para a escolha e preços competitivos, a facilidade de compra de vários produtos diferentes em um mesmo local, no horário mais conveniente a cada consumidor, podendo ele manusear e avaliar o produto além de obter informações sobre seu uso e desempenho são funções que agregam valor ao produto, e normalmente o consumidor aceita pagá-lo.

Berman; Evans (1989) mencionam ainda outra importante função do varejo que é a de servir de canal de comunicação entre o consumidor e o fabricante, no que diz respeito a tendências de moda, previsões de venda, condições de mercado, níveis de preços, etc. As funções do varejo, de maneira mais específica, detalhando as atividades básicas e as responsabilidades assumidas por uma organização varejista, podem ser:

- a) Comprar:** Adquirir uma variedade de produtos de vários vendedores e revendê-los. Os autores afirmam que a atividade de compra é tão importante para o varejista quanto a venda;
- b) Vender:** Envolve tudo o que é necessário para atrair o cliente e convencê-lo a comprar;
- c) Armazenar:** Proteger o produto e manter estoques até que seja consumido;
- d) Transportar:** Transferir o produto desde o local de produção até o local da demanda. Às vezes pode incluir o transporte da loja ao consumidor;
- e) Criar sortimento:** Criar disponibilidade de produtos “congêneres”;
- f) Financiar:** Oferecer crédito para facilitar a transação;
- g) Assumir riscos:** Fazer previsões de demanda e absorver os riscos de manutenção de estoques e obsolescência do produto;
- h) Informar:** Servir de canal de informação ao fabricante das condições do mercado.

Las Casas (1992) acrescenta outra função não mencionada pelos autores anteriormente citados – mas particularmente importante nos dias atuais, em que, com as mudanças na economia, os consumidores têm cada vez maior número de opções, como **controlar a qualidade**, avaliando e sugerindo melhorias dos produtos. Nos canais de distribuição de produtos ao consumidor final, a figura do varejista está presente, sendo poucos os exemplos em que isso não acontece, como no caso de algumas empresas fabricantes que criam estrutura própria de distribuição de seus produtos ao consumidor final.

Morgenstein; Estrongin (1992) citam, como uma das poucas exceções à regra, o caso da Avon, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Os Canais de distribuição

Fonte: Adaptado (MORGENSTEIN; STRONGIN, 1992)

2.1.1 – Classificação de Negócios do Varejo

O **varejo**, empresa que vende ao consumidor final, de forma bastante ampla pode ser caracterizado pela existência, ou não, de um estabelecimento para venda de produtos, temos assim o varejo lojista e varejo não-lojista. Grosso modo, interpretando Las Casas (1998), esta situação de propriedade classifica os varejistas lojistas em dois tipos básicos:

- a) Varejistas em cadeia, caracterizados por ter mais de um local de vendas.
- b) Varejistas independentes, caracterizados por ter apenas um local de vendas.

Os varejistas independentes, ao se associarem para conseguir as mesmas vantagens de um varejista em cadeia (como a possibilidade de comprar quantidades maiores e, assim, obter vantagens como preços menores, descontos especiais, etc.), podem constituir:

Cadeias voluntárias: Um atacadista dirige uma associação de varejistas (lojistas), que se beneficiam dos preços reduzidos.

Cooperativas de varejo: Do mesmo modo como nas cooperativas para produtores (agrícolas, por exemplo) e nas cooperativas de compras, os varejistas unem-se para fazer a compra e a distribuição de produtos de forma centralizada, como se fossem uma grande empresa, aproveitando dos benefícios daí decorrentes.

Licenças ou franquias (*franchise*): Consiste em um contrato legal entre fornecedor (fabricante, intermediário ou empresa de serviço) e varejista independente, autorizando este último a vender segundo determinados padrões.

Uma outra classificação dos negócios do varejo lojista e varejo não-lojista pode ser feita segundo o tipo de operação, conforme apresentado e ilustrado na figura 2, a seguir.

Figura 2 – Classificação dos Negócios do Varejo

*A classificação **Exposição domiciliar** foi incluída pelo autor

Fonte: Adaptado de DON et al. Retailing Today, p.10. (2001) Chiesa (2001)

A classificação que o autor prefere usar neste estudo está baseada na tendência e características do varejo, segundo NIELSEN (2004), empresa de pesquisa que desenvolve informações também no Brasil. A referida classificação é uma das mais amplamente utilizadas no setor:

Auto-Serviço: são as lojas que, além de serem classificadas como alimentares, tenham como característica fundamental o *check-out*, ou seja, balcão com caixa registradora na saída da loja, terminal de ponto-de-venda (PDV), máquinas de calcular, somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. Nesses estabelecimentos, a maioria dos produtos é disposta de maneira acessível, possibilitando aos clientes se auto-servirem.

Tradicionais: As lojas tradicionais são aquelas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista.

2.1.2 – Varejo de Alimentos no Brasil

O varejo ainda pode ser definido como as atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal, para consumidores finais. Em função das mudanças no comportamento do consumidor, tais como a busca pela conveniência, falta de tempo, mudanças no perfil do chefe de família e um número cada vez maior de mulheres trabalhando fora, os varejistas vêm procurando se ajustar às novas expectativas dos clientes. Para isso, estão oferecendo maior agilidade no atendimento; entrega em domicílio; vendas pela internet e ambientação de loja, que ofereça melhor experiência de compra.

Basicamente, o que distingue o varejo de outros intermediários no canal de distribuição é que este atinge efetivamente o consumidor final, objetivando tornar as compras do consumidor as mais fáceis e cômodas possíveis.

No Brasil, os formatos de varejo de alimentos mais importantes para a distribuição de alimentos são: hipermercados, supermercados, lojas de especialidades (açougues, padarias, sacolões, entre outros), mercearias e feiras livres. Os hipermercados/supermercados são considerados varejo de auto-serviço, em que o próprio consumidor se serve, colocando os itens escolhidos em carrinhos ou cestas e, no final, passam no *check-out* para finalizar a compra e efetuar o pagamento. O açougue, a padaria, a feira livre e a mercearia pertencem ao varejo tradicional, caracterizado pela existência de um funcionário para atender o cliente durante a compra, embalar o produto e, eventualmente, receber o pagamento.

Especificamente no varejo que comercializa alimentos, no Brasil são costumeiramente levados em conta quatro fatores básicos para definição dos tipos de lojas: área de vendas, número de *check-outs*, número de itens comercializados e faturamento. É a reunião desses fatores que caracteriza o tipo de loja. Contudo, não há delimitações precisas e muito menos um critério único. A AC Nielsen subdivide as lojas alimentares em:

- Auto-serviço com 50 e mais *check-outs*
- Auto-serviço de 20 a 49 *check-outs*
- Auto-serviço de 10 a 19 *check-outs*
- Auto-serviço de 05 a 09 *check-outs*
- Auto-serviço de até 4 *check-outs*
- Tradicionais

2.1.3 – O Setor Varejista: tipos de lojas

Uma vez que o foco deste trabalho é o varejo de alimentos, mais precisamente em pequenos e médios supermercados, cabe uma caracterização do segmento varejista, trazendo-se algumas informações relevantes sobre sua história e representatividade na economia do País, para assim contextualizar a pesquisa e melhor situar o leitor.

São diversas as formas de expressão das atividades varejistas. Ao se descrever sua estrutura, recorre-se comumente aos tipos institucionais, também conhecidos na literatura por formatos. Sob esse aspecto pode-se dizer que à medida que um formato institucional se consolida, ocorre uma padronização das estratégias de marketing, das características operacionais a seguir: localização, tamanho, tipo de serviço, margem de lucro, mercadorias, política de preços, entre outros.

De forma ampla, podem-se reunir as atividades varejistas em dois grupos: os varejos com loja e os varejos sem loja. O varejo sem loja utiliza métodos de venda que não requerem lojas. Incluem-se, máquinas de venda, venda por telefone e mais recentemente, o varejo eletrônico.

Dentro da classificação do varejo com lojas encontram-se:

Lojas de departamentos – caracterizam-se por uma ampla oferta de mercadorias vendidas em departamentos dentro de uma mesma loja. Por volta de 1860, o varejo americano criou essa modalidade de varejo. O Brasil iria conhecê-la apenas no ano de 1946, com a chegada da Sears.

Lojas de descontos – surgiram nos EUA nos anos 50, no pós-guerra, oferecendo variedades com preços baixos, dentro de instalações mínimas.

Lojas de desconto de mercadorias em geral – apresentam espaço de venda acima de 3.000 metros quadrados, vendendo bens duráveis e não-duráveis com uma estrutura de custos e preços inferiores às lojas de departamentos. É o caso do Wal Mart nos EUA e também aqui no Brasil.

Clubes de compra (*warehouse clubs*) – diferenciam-se por cobrarem uma taxa anual para permitir a compra em seus estabelecimentos. Como exemplos podem-se citar o Makro e o Sam's Club. Os clubes de compras, que são uma evolução das cooperativas de compras, chegaram a oferecer preços até 30% inferiores entre 1987 e 1992, nos EUA.

Lojas de desconto de linha única (*category Killers*) – oferecem sortimento amplo e preços realmente baixos em determinada categoria de produtos. São os chamados “matadores em suas categorias”.

Loja de conveniência – caracteristicamente pequena. A oferta de serviços é seu ponto forte, entre eles o horário ampliado.

Loja de variedade – é uma simplificação da loja de departamentos. Menores, trazem um número mais limitado de itens, oferecendo bens populares de baixo preço. Pode-se citar como exemplo as Lojas Americanas.

Hipermercados – estes não são recentes. Trata-se de um fenômeno francês do período pós segunda guerra, quando se tornou necessário desenvolver um método eficiente de distribuição em um país arrasado pela guerra. Foram pioneiros o Auchan, Carrefour, Leclerc e Promodes.

Os autores Lewison; Delozier (1984) definem hipermercados como lojas que além dos produtos alimentícios em auto-serviço, oferecem ampla variedade de não alimentos da linha *hard* (eletro eletrônicos, utensílios domésticos, etc.) e da linha *soft* (confeções, por exemplo). No Brasil, a atividade dos supermercados é regulamentada pela Lei nº 7.208, de 13 de Novembro de 1968, segundo a qual o supermercado “é o estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica”.

Tendo em vista a diversidade de critérios para se definir o porte de uma empresa, particularmente no varejo alimentício pela variedade de tipos de lojas, cabe a colocação de dois pressupostos. O primeiro deles refere-se ao conceito de supermercado, e o segundo à classificação adotada para supermercados de pequeno e médio porte. Assim sendo, entende-se por supermercados lojas com o método de auto-serviço no varejo e que oferecem ampla variedade de produtos nas linhas de mercearia, perecíveis (carnes frescas, hortifruti e laticínios), perfumaria, higiene pessoal e limpeza. São cadeias de lojas cinco ou mais lojas com a mesma razão social, caso contrário, são considerados supermercados independentes (objeto de estudo deste trabalho). Kotler; Armstrong (1998) conceituam supermercado como: “uma organização que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinada a atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene e limpeza e produtos para manutenção do lar”.

Com base principalmente nas propostas de classificação adotadas pelo censo Nielsen (1998) e pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, (2002) enquadram-se no universo de empresas de pequeno e médio porte supermercados que reúnam as seguintes características:

- a) **Minimercados:** são um expressivo tipo de varejo, especialmente forte nos bairros de classe baixa, localizados na periferia das cidades brasileiras. Apresentam a linha de produtos de uma mercearia, porém já adotam o sistema de auto-serviço, com apenas um *check-out*. Em várias cidades brasileiras, os minimercados chegam a representar mais de 10% dos gastos em varejo de alimentos. (PARENTE, 2000)
- b) **Supermercado de pequeno porte:** formato de loja do tipo supermercado compacto, ou seja: “loja de alimentação mais adaptada a mercados menores, 300 a 700 m² de área de vendas. Muitas vezes deixa de operar uma das cinco seções tradicionais. Como o supermercado convencional, a oferta de produtos não alimentícios é pequena, quando existe. A linha de produtos alimentícios é de cerca de 4.000 itens”. (ASCAR, 1997)
- c) **Supermercado de médio porte:** formato de loja do tipo supermercado convencional, ou seja, é o supermercado tradicional, com área de vendas de 700 a 2.500 m². Opera ao menos as cinco tradicionais seções: mercearia, carnes, frutas e verduras, frios e laticínios e não alimentos. É pequena a participação de não-alimentos e crescente a colocação de uma padaria como a sexta seção, bem como uma peixaria como a sétima. (ASCAR, 1997)

Na tabela 1, a seguir, observa-se a classificação do formato de lojas de varejo de alimentos. Trata-se de um apanhado de informações de vários autores, já que no Brasil não existe uma classificação-padrão de formatos de varejo de alimentos.

Tabela 1 – Formato de Loja

Formato de loja	Área de venda em m²	Número médio de itens	Número de <i>chek-outs</i>	Seções
Açougue	20-50	250	-	carnes, aves, suínos, mercearia
Mercearia	20-50	500	-	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Minimercado	50-100	1000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	150-300	1000	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Loja de conveniência	50-250	1000	1--2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Loja de sortimento limitado	200-400	700	2--4	Mercearia, frios, laticínios, bazar e perecíveis (limitado)
Supermercado compacto	300-700	4000	2--6	Mercearia, frios, laticínios e bazar, hortifruti, carnes aves
Supermercado convencional	700-2500	9000	7--20	Mercearia, frios, laticínios, hortifruti, carnes, aves, peixaria, bazar
Superloja	3000-5000	14000	25-36	Mercearia, frios, laticínios, padaria, hortifruti, carnes, aves, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7000-16000	45000	55-90	Mercearia, frios, laticínios, padaria, hortifruti, carnes, aves, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Supercenter	12000-19000	60000	70-75	Mercearia, frios, laticínios, padaria, hortifruti, carnes, aves, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Loja – depósito	4000-7000	7000	30-50	Mercearia, frios, laticínios, hortifruti, carnes, aves, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5000-12000	5000	25-35	Mercearia, frios, laticínios, hortifruti, carnes, aves, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Adaptado (UEHARA, 2006)

2.1.4 – O Setor Supermercadista

“O setor supermercadista tornou-se de fato a vanguarda do varejo, modificou seu perfil com novos modelos e formatos de loja, com novas práticas de gestão e novos serviços ao consumidor. Tudo isso criou um novo contexto, o que permitiu à sociedade demonstrar que acredita na força do setor, segundo José Humberto Pires de Araújo, presidente da Abras – Associação Brasileira de Supermercados *apud* (SOUZA, 2002, p:27).

O objetivo deste tópico é fazer uma reflexão sobre o setor supermercadista brasileiro, retratando sua origem e seu desenvolvimento, sua atual estruturação, visando uma melhor compreensão do setor quanto às estratégias das grandes redes supermercadistas no Brasil e seus impactos nas redes de pequeno e médio porte.

Segundo o Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa (AULETE, 1980, p. 3.462), o supermercado pode ser caracterizado como “um grande armazém de secos e molhados, carnes e verduras, etc., em que os fregueses se servem diretamente nos mostradores e prateleiras, pagando junto aos torniquetes de saída”. De acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (AURÉLIO, 1975, p. 1.338), o “supermercado é o local onde se expõe à venda, em ampla área, grande variedade de mercadorias, particularmente gêneros alimentícios, bebida e artigos de limpeza doméstica”.

Goulart (2004) considera que o Hipermercado como sendo um modelo de loja, importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000 m². A área destinada à alimentação ocupa mais de metade da loja. Opera com cerca de 35.000 artigos, com a linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos. Já Houaiss (2003) define o Hipermercado como um supermercado de grandes proporções (em que a área consagrada à venda é superior a 2.500 m²), com atendimento do tipo *self-service* e a mais ampla variedade de mercadorias (inclusive móveis, carros, etc.), geralmente situado fora do perímetro urbano.

Para Silveira; Lepsch (1997, p.5), o supermercado pode ser caracterizado como “um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”. Já Parente (2000, p.32) referencia o termo para o “estabelecimento caracterizado pelo sistema de auto-serviço, *check-outs* e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses auto-servirem-se, utilizando cestas ou carrinhos”.

Os supermercados são caracterizados como estabelecimentos varejistas, nos quais se revende ampla variedade de produtos, utilizando-se do sistema de auto-serviço, no qual os clientes escolhem mercadorias expostas em gôndolas, *displays*, balcões e balcões refrigerados, sem a necessidade de vendedores, e realizam os pagamentos em *check-outs*, localizados na saída das lojas (GUIMARÃES et al. 2003).

Todas essas definições, embora com algumas diferenças em seu conceito, podem remeter à seguinte característica fundamental dos supermercados – o sistema de auto-serviço (*selfservice*), no qual o cliente escolhe os produtos que deseja adquirir, sem necessidade de ajuda de funcionários, transportando-os ao caixa.

Embora o supermercado seja um estabelecimento presente em todos os países, e até mesmo em quase todas as cidades de grande, médio e pequeno porte, e ser considerado um dos setores da economia brasileira que mais se modernizaram nas últimas décadas, sua criação e seu desenvolvimento podem ser considerados recentes. Este fato pode ser mais bem compreendido fazendo-se uma análise histórica do setor.

Em 1912, a expressão auto-serviço foi utilizada pela primeira vez por comerciantes do Estado da Califórnia – EUA, para definir a forma de operação de suas lojas (ABRAS, 2003). No entanto, de acordo com Connor; Schiek (1997), as lojas de auto-serviço surgiram entre 1915-1916, período em que foram inauguradas nos Estados Unidos a *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly*, nos Estados da Califórnia e Tennessee, respectivamente. Nessa época, esses estabelecimentos adotavam o sistema de auto-serviço, catracas para controlar a entrada de clientes e vendiam somente à vista.

No entanto, a loja pioneira no formato supermercado tradicional – a *King Kullen Grocery Company*, localizada na cidade de Nova York, foi inaugurada na década de 30, seguida pelo supermercado *Big Bear*. A denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema, no qual a palavra **super** era vastamente empregada (ABRAS, 2003).

Por meio da adoção do auto-serviço, essas empresas conseguiram diminuir custos com mão-de-obra, alterando a forma de como o comércio de produtos de mercearia básica era tradicionalmente desenvolvido na época.

A partir desse marco, o auto-serviço propagou-se por todo o país, sendo que, em 1932, já havia 200 supermercados nos Estados Unidos, que ofereciam grande

variedade de produtos expostos sem luxo, iniciando a era da liberdade de escolha do consumidor.

A adoção do auto-serviço foi largamente expandida nos Estados Unidos e no mundo, pelas vantagens que esse sistema de operar trazia aos comerciantes da época e permitia a diminuição de custos com mão-de-obra, eliminava os pedidos por telefone e entregas em domicílio. O objetivo era diminuir as margens de comercialização e aumentar o giro das mercadorias (CYRILLO, 1987).

Os armazéns foram então adaptados para funcionar como auto-serviço, e as lojas passaram a oferecer carrinhos e cestas para os clientes escolherem seus produtos nas áreas de estoque das antigas lojas tradicionais. Pouco tempo depois, outras lojas foram inauguradas, mais próximas do atual formato dos supermercados. Dentre os principais aspectos que levaram à expansão do número de lojas está a necessidade da distribuição em massa dos produtos crescentes advindos das indústrias e da dificuldade em atender os consumidores, dispersos geograficamente (CYRILLO, 1987).

Nos Estados Unidos, a maior proliferação dos supermercados aconteceu durante a Grande Depressão, com a queda do poder aquisitivo da população, provocada pelo desemprego e diminuição da renda. No entanto, torna-se relevante salientar que o supermercado não atraiu toda a população, mas principalmente os clientes das grandes cadeias ou dos grandes grupos de lojas, que se focaram na distribuição em massa. Esses clientes eram potencialmente atraídos pelo tipo de serviço e pelos menores preços oferecidos pelos supermercados. Por outro lado, os consumidores das lojas independentes eram mais leais e valorizavam os serviços “exclusivos” prestados por esses varejistas, como o tratamento personalizado, o crédito, as entregas, etc. (CYRILLO, 1987).

O supermercado é uma instituição criada nos Estados Unidos, em 1930, período que mostrou sua força e importância para o sistema de distribuição de alimentos em todo o mundo. Mas somente depois de 20 anos, na década de 50, surgiram os primeiros supermercados no Brasil, dez anos após o aparecimento do auto-serviço no País.

O pioneiro dessa nova forma de agir no comércio brasileiro foi o Frigorífico Wilson, localizado no centro de São Paulo, que unia o setor de carnes, servido por açougueiros, ao de mercearia, montado como auto-serviço. Sua consolidação foi possível graças a Raul Borges, considerado o Pai do Supermercado Brasileiro, que partiu para um estágio nos Estados Unidos, firmando a idéia de que o

supermercado era o caminho a seguir. Várias grandes indústrias incentivaram a proliferação dos supermercados por todo o território nacional, como o caso da Gessy Lever, criando grupos de trabalhos especiais para a divulgação desse novo conceito de negócio (JOHN, 2000).

Em 1947 e 1949, foram montadas duas lojas varejistas com a adoção parcial do auto-serviço, (CYRILLO, 1987). No final da década de 40, vários estabelecimentos experimentam esse sistema no Brasil, como é o caso do Depósito Popular, de São Paulo, da Companhia de Abastecimento do Município de Porto Alegre (Campal) e do Armazém Pereira de Oliveira, também em Porto Alegre (JOHN, 2000).

Na década de 50, o conceito de auto-serviço foi consolidado definitivamente no Brasil, com a chegada dos primeiros supermercados. Em janeiro de 1953, foi instalado o primeiro supermercado característico, pertencente à Tecelagem Parayba (CYRILLO, 1987). Simultaneamente, outras unidades estavam sendo inauguradas nesse mesmo ano, como é o caso do Supermercado Americano (março) e também do supermercado Sirva-se (agosto), implicando no início do fim da hegemonia dos pequenos empórios e mercearias do comércio tradicional. As características desses estabelecimentos não eram tão diferentes das dos supermercados atuais e esse fato pode ser compreendido ao citar o exemplo do supermercado Sirva-se. Essa loja apresentava características dos supermercados dos dias de hoje, não apenas pela qualidade das instalações, mas também pela composição das seções e pela utilização dos espaços para propaganda de produtos e até *merchandising*, como embalagens gigantes em pontas de gôndola. (JOHN, 2000, p.11).

Pouco tempo depois, surge o Peg-Pag, que, com 26 estabelecimentos e profissionais especializados para cada seção, logo se transformou em sinônimo de supermercado, fazendo história na propaganda, na área promocional e na utilização do circuito interno de TV para a divulgação dos produtos, considerado, na época, a Escola do Supermercado (JOHN, 2000).

Na metade da década de 50, surgem o Disto, supermercado dirigido à classe A, e o Supermercado Nelson, voltado para os segmentos mais populares do Rio de Janeiro (JOHN, 2000). Logo, a expansão dos supermercados ganhou mais força, as lojas passaram a adquirir experiência, passando a ser **vitrines** para a indústria expor seus produtos, demonstrando, assim, ser um segmento na qual o investimento significava um bom negócio (JOHN, 2000).

No entanto, é importante destacar que foi somente no final da década de 60 que os supermercados se desenvolveram mais rapidamente no País. Aumentando sua participação no faturamento do varejo e se firmando como o principal estabelecimento de distribuição de alimentos existente no mercado, os supermercados tornaram-se elemento indissociável do modo de vida dos consumidores brasileiros e, desde então, observou-se uma tendência de crescimento contínuo do setor e a consolidação dos mesmos como a estrutura predominante de que ficou conhecido por ser o primeiro supermercado a ser saqueado.

No início da década de 60 surge o primeiro hipermercado na França, país onde a legislação incentivava a construção de lojas grandes. O hipermercado passou a ser visto como um grande supermercado, que vendia qualquer mercadoria, organizado como loja de departamento, sob o sistema de auto-serviço. Esse tipo de estabelecimento passou a concorrer diretamente com os *shoppings centers*, pois passaram a vender, também, produtos não alimentícios. Um dos grandes marcos da introdução dos hipermercados foi a conveniência de o consumidor encontrar no mesmo local um conjunto completo de mercadorias, o que favoreceu a mudança no apelo de preços para conveniência (CYRILLO, 1987).

Mesmo diante de tanto otimismo para os comerciantes do setor supermercadista, logo surgiram diversos obstáculos. No final da década de 60, as inovações realizadas nas lojas, como estacionamentos maiores, ar-condicionado e venda de bens duráveis, refletiram no incremento dos custos operacionais, levando muitas lojas ao prejuízo.

Nos Estados Unidos, a partir da década de 70, muitas empresas foram levadas à reestruturação e adoção de novas tecnologias que, embora necessárias, acarretaram mais despesas, como caixas automatizadas e transferência eletrônica de informações, objetivando a diminuição de custos operacionais a médio e longo prazo. A estagnação de consumo da população e a dificuldade de operarem com maiores margens levaram-nas a enfrentar a concorrência, visando conquistar maiores parcelas de mercado, tornando a competição mais acentuada nesse período.

No Brasil, em paralelo, os problemas financeiros, como restrição de crédito e alta dos tributos, não dificultaram a expansão do setor supermercadista; pelo contrário, surgiram, na década de 70, os primeiros hipermercados, que tinham como objetivo atender a uma grande área territorial. Nesse período, as cidades passavam

por amplas transformações, principalmente no que tange ao setor viário, com a construção de avenidas, facilitando o acesso aos locais de compra. Os automóveis, como meio de locomoção particular, também contribuiu para a adoção de uma estratégia de aumento das margens de comercialização pelos supermercados, ganhavam destaque, contribuindo para a proliferação do acesso aos supermercados (JOHN, 2000).

Essa visão otimista para os atuantes do setor pode ser compreendida como resultado dos esforços do I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974), que, dentre outros objetivos para a área de abastecimento, buscava estimular a expansão das redes de supermercados no País. Foi inaugurado, em março de 1971, o Peg-Pag em São José dos Campos, o primeiro hipermercado atuante no Brasil. Em seguida surgiram o Jumbo Eletro, em Santo André (primeiro hipermercado do Grupo Pão de Açúcar); o Porcão, da Casa da Banha, no Rio de Janeiro; o Kastelão, no Rio Grande do Sul, e vários outros em diversas regiões brasileiras (JOHN, 2000).

Nesse período, diversas empresas internacionais vieram para o Brasil, como a rede francesa Carrefour, que se instalou definitivamente no País em 1974, trazendo para a realidade nacional um novo conceito de comercialização, no qual cada loja tinha autonomia para tomar suas próprias decisões.

No final de 1970, iniciou-se a entrada dos supermercados na periferia, com lojas mais simples, sem a venda de produtos perecíveis, nem sacolas e empacotadores, seguindo o sistema alemão de sortimento limitado para atender às áreas de menor poder aquisitivo. Ainda assim, os supermercados fora do eixo Rio São Paulo começam a ter destaque, retratando um cenário mais moderno, competitivo e mais profissional, resultando no crescimento da participação dos supermercados na distribuição de gêneros alimentícios (JOHN, 2000).

No entanto, na década de 80, a rentabilidade do setor vinha diminuindo, resultado das crises econômicas que o Brasil enfrentava. A população passou a reduzir o consumo, levando muitas redes a apresentar dificuldades financeiras. Também pôde-se perceber um aumento da concorrência entre as redes supermercadistas, assim como o enxugamento das grandes instituições e a proliferação dos pequenos, que descobriram novos nichos de mercado para atuação. Nesse período também surgiram as lojas de conveniência e farmácias especializadas. Nos Estados Unidos, nas décadas de 80 e 90, os supermercados passaram a enfrentar a concorrência dessas lojas de conveniência, que atuavam como verdadeiras “redes de supermercados de pequeno porte”, de mais fácil acesso

e com um número mais reduzido de itens do que os supermercados tradicionais da época (CONNOR; SCHIEK, 1997; JOHN, 2000; SESSO FILHO, 2003).

Entre os anos 1988 e 1992, os supermercados começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência (FOX, 1992; GARRY, 1992; GARRY, 1994). Muitos supermercadistas sofreram uma compressão nas margens de lucro, em função do aumento da competição e do interesse do consumidor por preços baixos, pressionando essas empresas a intensificar o controle dos seus custos internos e a melhorar o serviço oferecido ao consumidor final (FLEURY et al., 2000). Sendo assim, o setor supermercadista, nesse período, caracterizava-se pela sua baixa margem, tendência à oligopolização e relacionamento complexo com clientes e fornecedores (QUENTAL et al, 2001).

Entre os principais fatores marcantes para o comércio brasileiro na década de 90 estão a maior liberação das importações e o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes internacionais e a internalização de conceitos mais modernos de operações impuseram a necessidade de transformações por parte das empresas nacionais. Com o plano de maior estabilização econômica proporcionado pelo Plano Real, o setor supermercadista foi impulsionado a buscar eficiência, mas, em paralelo, esse plano também promoveu a diminuição do poder de monopólio das grandes redes, tornando comum a prática do *shopping* de preços, por parte de alguns supermercadistas quando da determinação de seus preços (MENDONÇA, 2002).

Nessa década, a concorrência entre as redes intensificou-se, a guerra de preços tornou-se acentuada, levando à necessidade de maximizar o serviço oferecido ao consumidor. O foco passou a ser a busca pela redução dos custos operacionais, em que os supermercados visavam enxugar suas estruturas e aumentar sua produtividade e eficiência. Esse esforço resultou na concessão, por parte das indústrias, de prazos maiores de pagamento, sendo esse benefício repassado ao consumidor final (MENDONÇA, 2002).

Até meados dos anos 90, o setor supermercadista brasileiro tinha três características marcantes: o capital nacional era majoritário, era constituído, predominantemente, por empresas familiares, e era caracterizado pela regionalização.

Isso pôde ser observado, nessa época, pelo aumento da aceitação de cartões de crédito e cheques pré-datados, com redes de porte médio, com atuação em

âmbito regional. Nesse período, apenas duas ou três redes atuavam nacionalmente DIEESE, (2003).

No entanto, no final dessa década, o setor passou por um amplo processo de reestruturação, o que resultou em mudanças na sua composição. Enquanto os grandes grupos retomavam a sua posição de destaque, ganhando cada vez mais participação de mercado em detrimento do pequeno varejo, as grandes operadoras estrangeiras também definiam as suas estratégias voltadas para a conquista do mercado brasileiro (MENDONÇA, 2002). Nesse período houve uma tendência de transformação de lojas com pouca sofisticação em supermercados compactos, incorporando novas seções, como frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, padaria e açougue (SESSO FILHO, 2003).

Dentre as transformações ocorridas no setor, a partir de 1995, destacam-se (DIEESE, 2003): internacionalização do setor, com forte penetração do capital estrangeiro; alteração da relação da força na cadeia produtiva, à medida que as grandes redes passaram a ter maior poder nas negociações junto aos seus fornecedores, acarretando a transferência de renda da indústria para os grandes supermercadistas; concentração, em que poucas redes detêm grande parte do faturamento do setor; difusão de novos padrões de gestão, uma vez que as empresas maiores trouxeram para o setor maior profissionalização na gestão de empresas, anteriormente caracterizado por empresas familiares; maiores exigências de qualificação para mão-de-obra; e incorporação tecnológica, referente à automação e telemática, ou seja, a utilização de equipamentos que combinam a tecnologia da informação com a de telecomunicações.

Em importante palestra sobre o varejo no Brasil e no mundo, Terra (2003) discutiu o antigo e o atual cenário varejista brasileiro e possíveis ameaças e oportunidades, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – O varejo brasileiro: passado, presente, ameaças e oportunidades

Passado	Presente	Ameaças	Oportunidades
Economia fechada	Economia aberta	Novos concorrentes internacionais, principalmente com a entrada de novos grupos internacionais	Maior conhecimento do consumidor por parte das empresas nacionais
Alta inflação	Baixa inflação	Alto custo da tecnologia	Investimento em profissionalização do negócio
Altos ganhos financeiros	Ganhos com a operação em si	Surgimento de novos formatos de varejo	Novos nichos de mercado
Consumidor sem informação	Consumidor informado	Custo do capital	Inovação no <i>mix</i> de produtos
Concorrência com empresas nacionais	Concorrência com empresas estrangeiras	Poder de barganha	--
Gestão familiar	Empresas profissionalizadas	--	--

Fonte: (TERRA, 2003), adaptado

2.1.5 – O Pequeno Varejista Supermercadista

O termo pequeno varejo supermercadista (objeto de estudo deste trabalho) é composto pelas lojas dos formatos: Minimercado, Supermercado Compacto e Supermercado Convencional, que também é chamado de supermercado de vizinhança.

A importância dos pequenos e médios supermercadistas para o setor é indiscutível, principalmente em termos de número de lojas, serviços oferecidos e áreas atendidas, pois se concentram em cidades menores e bairros afastados dos centros de grandes cidades, onde os maiores não conseguem atuar. Por oferecer atendimento quase personalizado, trabalhar com produtos que atendem às necessidades diárias dos consumidores da vizinhança local com produtos de padaria, açougue e hortifruti, os varejistas acreditam que haja três pontos importantes para o sucesso de uma loja: localização, localização, localização. Isso

confirma que além de preços, sortimento e atendimento é preciso estar situado próximo aos seus consumidores, encravado na vizinhança. Além disso, destaca-se também seu papel social, ao gerar postos de trabalho e promover o equilíbrio no setor (Kotler; Armstrong, 1998).

Há alguns anos, estas lojas de vizinhança eram conhecidas como o pequeno armazém de bairro, em que muitas vezes o dono conhecia a preferência de cada um de suas poucas dezenas de clientes e os atendia pelo nome.

Segundo a AC Nielsen, os consumidores buscam o Supermercado de Vizinhança por inúmeros fatores conforme os gráficos 01 e 02.

Gráfico – 1 Razões de escolha do local de compra

Fonte: Adaptado da Revista Distribuição, Janeiro de 2006, p. 26.

No gráfico 1 a proximidade representa a razão mais importante na escolha de compra dos consumidores, seguido de preços, ofertas e promoções, variedade de produtos, atendimento e variedade de marcas.

Gráfico – 2 Compras de reposição

Fonte: Adaptado da Revista Distribuição, Janeiro de 2006, p. 29

O gráfico 02 indica que a compra de reposição ocorre com maior frequência na classe social B.

[...] as lojas de vizinhança devem ter em média de oito a dez *check outs* e atender o público na circunvizinhança de dez quadras, aproximadamente, dependendo da densidade populacional da região. Outra característica do Supermercado de vizinhança é o mix composto de produtos usados no dia-a-dia e que o cliente compra sem precisar de ir ao hiper.” (REVISTA GÔNDOLA, 2005, p. 22).

2.1.6 – Principais Dificuldades Enfrentadas pelos Supermercados de Pequeno e Médio Porte no Brasil

De modo geral, percebe-se que os supermercados de pequeno e médio porte têm de enfrentar dois grandes problemas relacionados à concorrência das grandes redes de supermercado: a concentração e a implantação de novos modelos de lojas.

Atualmente, a concentração das grandes redes de supermercados no Brasil é vista como a maior ameaça para a sobrevivência dos supermercados de pequeno e médio porte (HIROSHI, 2002). Essas grandes redes têm grande participação e domínio de mercado, possuem preços bastante competitivos e exercem forte poder sobre a indústria (fornecedores), de tal forma que já se pode dizer que o preço não é

definido pelos fornecedores, mas pela imposição das grandes redes que dominam o mercado brasileiro: Carrefour, Pão de Açúcar e Wal Mart.

Outro fator preocupante é a implantação de novos modelos de lojas pelas grandes redes de supermercados. Como estratégia de ampliação do nicho de mercado e de faturamento, as grandes redes estão se preparando para avançar na parte do mercado dos pequenos supermercadistas. Trata-se da implantação de um modelo de lojas menores, de sortimento de produtos limitado (geralmente com cerca de 600 a 1.200 itens de produtos), com estrutura de custos enxuta para competir com as lojas tradicionais.

Uma das melhores estratégias apontadas e defendidas pelos supermercadistas de pequeno e médio porte é a formação de redes de compra ou centrais de compra, em que as empresas se unem para aumentar o poder de negociação com a indústria; como resultado conseguem preços mais atraentes e prazos de pagamento mais flexíveis (HIROSHI, 2002).

2.1.7 – Conceito de Satisfação

Como o objeto do trabalho é avaliar a percepção dos consumidores em obter melhor preço e/ou melhores condições de pagamento ao comprar em lojas pertencentes a uma central de negócios e em lojas não pertencentes, acredita-se ser importante conceituar satisfação.

Todos os indivíduos que iniciam um processo de compra apresentam certas expectativas quanto ao desempenho do produto ou serviço, e a satisfação é esperada como resultado desse processo. A “satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida, no mínimo, alcance ou mesmo exceda as expectativas” (ENGEL et al., 1995). A satisfação é uma reação completa do consumidor ao ato de consumir. É um julgamento de que os atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando, um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não.

A aplicação da filosofia de marketing de “satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor”, vem tornando cada vez mais importante a orientação para monitoramento de Satisfação do Consumidor como forma de diferenciação em relação à concorrência. (KOTLER, 1996).

2.1.8 – Conceitos de Comportamento do Consumidor

Os aspectos envolvidos no ato de consumo são muitos e cada vez mais importantes, até mesmo para o conhecimento das empresas.

Sabemos que em cada um de nós existe um consumidor e que em cada pessoa que conhecemos também existe o ato de consumo, ou seja, um produto atual de nosso tempo, o tempo em que as pessoas consomem demasiadamente, isto não deixando de analisar e levar em conta as classificações sociais, como serão destacadas mais à frente no decorrer do presente trabalho.

Segundo Karsaklian (2000), percebe-se, porém, que, formalmente ou não, a preocupação com o consumo, a constatação e o fato de existir em cada um de nós um consumidor, tem gerado polêmica com relação a como lidar com os seus comportamentos. Esses comportamentos são acompanhados de vários fatores, muitas vezes determinantes para o consumo.

“Ser consumidor é ser humano. Ser consumidor é alimentar-se, vestir-se, divertir-se [...] é viver” (KARSAKLIAN, 2000, p.11).

Já em uma outra visão, Cobra (1997, p..59) destaca que “Cada consumidor reage de forma diferente sob estímulos iguais, e isso ocorre porque cada um possuiu uma ‘caixa preta’ diferente”. Então, se os consumidores, ou seja, as pessoas são diferentes umas das outras e necessitam de alimentar-se, vestir-se e até mesmo se divertirem, são as suas diferenças que vão determinar seus atos de compra e seus comportamentos em relação às outras no mercado de consumo.

“Mais do que nunca, compreender o consumidor é uma necessidade reconhecida como vital não apenas para as empresas, mas para toda a organização que se assuma como orientada para o mercado” (DUBOIS, 1998). Podemos verificar, desta forma, que os fatores relacionados ao comportamento do consumo giram em torno das ações dos consumidores, tornando-se, assim, essenciais à busca de sua compreensão.

O campo do comportamento do consumidor surgiu logo em seus primórdios, como um campo de estudo, nas décadas de 60, mais precisamente em 1968, por meio da influência de escritores como Engel, Blackweel E Miniard (1995); que visavam identificar as variáveis que rodeiam o consumidor.

Para Karsaklian (2000), por mais que se busque conhecer o consumidor, é difícil saber quais comportamentos ele vai ter em relação a fatos que venham ocorrer durante a sua vida.

Já em outra visão, Kotler; Armstrong (1998) destacam, porém, que são muitos os fatores que podem influenciar a tomada de decisão e comportamentos do consumidor, entre os quais:

- a) **Motivações:** os consumidores podem ser influenciados por necessidades, que são divididas em fisiológicas (fome, sede, desconforto) e psicológicas (reconhecimento, auto-estima, relacionamento), mas muitas vezes estas necessidades não serão fortes o bastante para motivar a pessoa a agir em um dado momento, ou seja, a pessoa às vezes necessita de um motivo maior para buscar sua satisfação.
- b) **Personalidade:** é a personalidade de cada pessoa que vai determinar o seu comportamento no ato da compra, pois refere-se a características psicológicas que conduzem a uma resposta relativamente consistente no ambiente onde a pessoa está inserida. Destaca, ainda, o autor, que o conhecimento da personalidade pode ser muito útil para analisar o comportamento do consumidor quanto a uma marca ou um produto.
- c) **Percepções:** considerada como “processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p.89). Desta forma, a pessoa fica pronta para agir, influenciada por sua percepção, que vai determinar sua decisão de compra.

Por meio dessas influências, os consumidores aprendem e diferenciam fatores sobre escolhas que vão fazer durante as suas tomadas de decisões, tornando, assim, seu comportamento um pouco mais previsível a quem deseja estudar os seus comportamentos.

Para Uehara F. H. et alii (2006), os fatores situacionais também têm grande poder de influenciar o ato da compra. Para ele, um ambiente agradável e confortável em determinados casos pode determinar a compra, pois em muitos casos os consumidores decidem já nas prateleiras ou gôndolas dos pontos de venda.

Outro fator que também leva em consideração os fatores situacionais é a comunicação, pois o estudo de diferentes tipos de mídia por parte das empresas, com estratégias direcionadas, leva a um efeito significativo no comportamento da compra.

Os consumidores ainda são influenciados por outras variáveis muito importantes em seus comportamentos no ato da compra, que são:

- a) As Classes Sociais.
- b) As Variáveis Sociais.
- c) Variáveis Econômicas.
- d) Variáveis Culturais.

a) As Classes Sociais:

A classe social é considerada uma das variáveis que interfere no ato de consumo, e que não pode ser deixada de lado ao procurar estudar a forma de cada consumidor agir diante de determinadas escolhas.

Para Kotler, (1996, p.107) as classes sociais são divisões relativamente homogêneas e permanentes em uma sociedade, ordenadas com respeito a cada um e cujos membros compartilham dos mesmos valores, estilos de vida, interesses e comportamento. Desta forma, podemos verificar que não é apenas o fator renda que determina a classe social. Já os autores Rodrigues; Jupi (2004) propõem que “a classe social pode ser definida como um critério de ordenação da sociedade, utilizando indicadores como poder aquisitivo, escolaridade e ocupação”. Para Kotler; Armstrong (1998) que também definem como essenciais na classificação de uma classe social os fatores: renda, ocupação, educação, riqueza e outras variáveis. Para esses autores, estes fatores é que vão determinar preferências por determinados produtos e comportamentos dentro das classes sociais.

Desta forma, “Cada classe social apresenta preferências distintas por produtos e marcas em relação a vestuário, imóveis, lazer e automóveis” (KOTLER e AMSTRONG, 1998, p.83). As classes sociais tornam-se determinantes para o mercado, pois o comportamento dentro delas pode determinar o poder de decisão de compra de todo o grupo.

Segundo Engel; Blackweel; Miniard, (1995), não devemos equiparar classe social e renda, pois não é apenas a renda que determina a classe social, muito embora haja uma correlação entre renda e outras variáveis. Verifica-se, porém, que o fato das distinções entre as classes sociais se diferirem, muitas vezes é o que a pessoa faz em relação a trabalho que vai determinar a sua classe social. Os autores destacam, por exemplo, o caso de um gari, que pode ganhar mais do que um

professor assistente. Entretanto, seria atribuída ao professor uma classe social mais alta que a do gari.

Para (KOTLER, 1996), as classes sociais podem ser medidas conforme descrito no quadro 3 – classes sociais, de acordo com uma pesquisa norte-americana, baseada em discussão sobre classe social (ENGEL; KOLLAT; BLACKWELL, 1978).

Quadro 3 – Classes Sociais

Tipo de classe	%	Características
Alta – alta	Menos de 1%	<ul style="list-style-type: none"> • Representada pela Elite Social. • Consumo de jóias, antiquários, lazer. • Doa grandes somas para caridades. • Organiza bailes de debutantes.
Alta – baixa	Aproximadamente 2%	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que ganham altas rendas ou fortunas. • Provêm de classe média. • Adquirem símbolos de <i>Status</i> para si e para seus filhos. • Possuem casas caríssimas, iates, piscinas e automóveis.
Média – alta	12%	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupam-se com a carreira. • Galgaram profissões como advogados, médicos, cientistas e professores universitários. • Gosta de tratar de idéias de alta cultura. • Procuram ter vida doméstica agradável.
Média – baixa	30%	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupam-se com a respeitabilidade. • Possuem hábitos conscientes de trabalho e aderem a normas e padrões culturais definidos. • O lar é importante: casa arrumada e bonita. • Representada em grande parte por “homens de escritório”, “funcionários” e “operários especializados”.
Baixa – alta	35%	<ul style="list-style-type: none"> • Levam uma existência de atividades permanentes. • Homens trabalham em empregos manuais e mulheres em casa. • Instrução escolar é apenas a média. • Ocasionalmente adquire artigo por impulso e compram a mesma marca, semana após semana.
Baixa – baixa	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Representa a camada econômica mais baixa da sociedade. • Pessoas desta classe são consideradas pelas outras classes como moradores de favelas ou “refugos”. • Tendem a ter instrução precária. • Compram mais por impulso e é um grande mercado para aparelhos de som e automóveis usados.

Fonte: (KOTLER, 1996, p.107) adaptado

Observando as classificações sociais, podemos verificar que há uma divisão entre “ter” e “ser”. E que na maioria das vezes, são essas divisões sociais que influenciam no poder de compra dos consumidores.

b) Variáveis Sociais

As variáveis sociais são determinantes no comportamento do consumidor.

De acordo com Stoner; Freeman (1995), estas variáveis de influência podem ser classificadas como:

- b1) **Estilo de vida:** As mudanças nos padrões de vida, como uniões instáveis, pessoas morando sozinhas, têm gerado um maior número de consumo, em que as pessoas procuram por produtos e serviços que lhes proporcionem maior conforto e tranquilidade.
- b2) **Valores sociais:** Os valores sociais são determinantes nas escolhas que as pessoas (consumidores) fazem na vida, como, por exemplo, um determinado produto pode ter certo valor para uma pessoa e para outra não.
- b3) **Demografia:** O fator crescente da população leva a observar que os padrões de consumo afetam o tamanho da oferta de mão-de-obra e da localização no mercado de consumo.

Em um dossiê lançado na revista HSM Management, os especialistas em comportamento do consumidor Engel; Blackweel; Miniard, (2000) dizem que aquele que deseja estudar ou saber o que leva as pessoas (consumidores) a comprar um determinado produto não pode deixar de levar em conta esses fatores sociais supra citados. Segundo os autores, o que leva as pessoas a se decidirem por um determinado produto vem de sua personalidade, de seu estilo de vida e das forças sociais.

Já para Kotler (1966, p.108) “Um indivíduo é influenciado pelos vários pequenos grupos com os quais interage”. Desta forma, o comportamento de uma pessoa (consumidor) tem influência de outras pessoas e também de pequenos grupos existentes dentro das sociedades. Em outra visão, a autora Karsaklian (2000, p.87) diz que “todas as notícias que recebemos da história e da pré-história

ensinam-nos que o homem sempre viveu associado a outros indivíduos de sua espécie”.

Sendo assim, quem deseja estudar o comportamento humano (e do consumidor) não pode deixar de considerar as interações sociais do ambiente social no qual ele ocorre e no qual está inserido, pois é a sua classificação social que, muitas vezes, vai determinar a sua decisão de compra.

Os fatores sociais influenciam no comportamento do consumidor, pois os grupos de referência, a família, têm forte poder de apelo no momento de decisão da compra. Isso porque todas as decisões de compra são ligadas a indivíduos que, apesar de explicarem, antes de tudo, suas preferências e intenções, por si só não garantem qual o comportamento será utilizado na hora da compra.

“O comportamento às vezes é afetado mais por pressões do ambiente social do que por atitudes pessoais” Engel; Blackweel; Miniard, (2000, p.255). É o caso de quando as pessoas tomam decisões influenciadas por outras e não por causa de seus desejos pessoais.

Segundo Kotler (1996), essas influências podem ser por meio de dois tipos de grupos: os primários e os secundários, descritos no quadro 4.

Quadro 4 – Exemplos de diferentes tipos de grupos

Grupos	Características
Primários	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de laços afetivos íntimos. • Comportamentos informais. • Família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho.
Secundário	<ul style="list-style-type: none"> • Relações mais formais e impessoais. • Grupo se dissolve a partir do momento que não for mais útil. • Associações fraternais e profissionais, organizações diversas.

Fonte: (KARSAKLIAN, 2000) Adaptado

Observamos, então, que as classificações sociais e as influências do ambiente são de extrema importância no estudo do comportamento do consumidor, pois é a classificação destes que vai determinar suas escolhas e atitudes no mercado de consumo.

c) Variáveis Econômicas

Uma variável muito importante no ato de consumo e que, de certa forma, regula o mercado. É a variável econômica. Não necessitamos de muita percepção para saber que ela tem influência muito forte sobre o consumo das pessoas (consumidores), pois é por meio da mesma que é determinado o seu poder de compra.

Segundo Cobra (1997 p.62), “A noção essencial do comportamento do consumidor diz que ele é influenciado pelas perspectivas econômicas”, ou seja, as mudanças no valor líquido (o que entra, menos o que sai) é que vão influenciar na predisposição de consumir, porque, segundo Engel; Blackweel; Miniard, (2000). “modificam o estado de espírito das pessoas”.

Os fatores econômicos têm grande poder em determinar o mercado e segundo Kotler (1996), os mercados não exigem apenas pessoas, mas também poder aquisitivo, os quais são funções de quatro importantes fatores:

- Poupança.
- Renda normal.
- Preços.
- Disponibilidade de preços.

Diante de alguns acontecimentos econômicos, os consumidores são forçados a repensar suas prioridades de consumo, e os negócios não podem contar com uma continuidade de fatos iguais, pois o mercado e a economia são crescentes e instáveis. “Em uma época de crise econômica, por exemplo, os consumidores tendem a reduzir o padrão de consumo da família, restringindo-se a comprar produtos realmente essenciais, eliminando o supérfluo” (COBRA, 2004).

Kotler (1996, P.109) diz que “Um consumidor não gastará toda a sua renda em um só produto em virtude do princípio da utilidade marginal. Não importa quão atraente seja um produto, as unidades adicionais lhe trarão satisfação decrescente”.

Para o consumidor, muitas vezes não é um número maior de um mesmo produto que lhe trará satisfação, mas sim uma única unidade de um produto que lhe é mais apropriado. O consumidor precisa estar bem informado, pois se a compra for inadequada, não lhe trará satisfação e os seus resultados serão ineficazes.

d) Variáveis Culturais

Não podemos deixar de lado o fator cultural ao estudarmos o comportamento do consumidor, pois é por meio da cultura que as pessoas desempenham seu papel dentro de uma sociedade.

O que comemos, bebemos, vestimos, acreditamos, a música que escutamos, tudo isso depende em grande parte de nossa cultura. Não obstante aceitarmos com muita facilidade nosso modo de vida, a diversidade de culturas e comportamentos é admirável (KARSAKLIAN, 2000, p.138).

Para Kotler; Armstrong (1998), a cultura é de grande importância no comportamento de uma pessoa, e que em maior parte esse comportamento é aprendido, como é o caso das crianças, que aprendem seus valores ao crescer dentro de uma dada sociedade, onde lhe são transmitidos comportamentos básicos pela sua família e por instituições, como escolas e igrejas.

Desta forma, o meio em que a pessoa vive influi no seu comportamento cultural, o que, por sua vez, influi em seu comportamento enquanto consumidor.

A cultura insere o indivíduo ao meio e, através de sua cultura, ele pode escolher de qual grupo quer participar, quais amizades deseja ter, qual o local que vai frequentar e assim por diante.

Por meio da cultura dos povos é que se pode observar o comportamento do consumidor e procurar identificar quais as preferências de cada um, assim o fornecedor de serviços e produtos tem maior chance de acertar o seu principal objetivo: o de satisfazer o consumidor.

Para Karsaklian (2000), por mais simples que pareça o fato de culturas diferentes, muitas empresas têm seus produtos fracassados e até mesmo chegam à falência por não atentarem a esta forte influência.

A influência da cultura sobre o ato de compra e de consumo é hoje extremamente reconhecida, e a maior parte das abordagens avançadas sobre o comportamento do consumidor integra, de uma forma ou de outra, o fator cultural.

Ainda segundo o mesmo autor (Karsaklian, 2000), é por meio da cultura que identificamos as pessoas, e pelos valores que julgamos até mesmo se seu comportamento é moral ou normal em uma dada situação.

Transmitida de geração em geração, a cultura garante sua continuidade no tempo e analisa indivíduos para fazer parte de um grupo e até mesmo da sociedade.

O autor afirma ainda que a cultura está necessariamente presente nos diversos aspectos de comportamento do consumidor, bem como nos objetos que são consumidos.

Definindo seus papéis na sociedade, os indivíduos vão estabelecendo seus padrões de consumo e contribuem direta e igualmente para delinear o modo de existência de uma sociedade. “A cultura tem efeito profundo em por que as pessoas comprem. A cultura afeta os produtos específicos que as pessoas comprem, assim como a estrutura de consumo, a tomada de decisão individual e comunicação em uma sociedade” Engel; Blackweel; Miniard, (2000). Desta forma, o fator cultural não pode ser negligenciado pelas empresas, pois ele afeta vários fatores relacionados ao consumo, como: os motivos de compra, o que as pessoas comprem e como elas decidem comprar. Por meio da cultura, os costumes dentro de uma determinada sociedade podem se diferenciar, e até mesmo com relação de País para País (KARSAKLIAN, 2000).

Podemos, neste caso, destacar um exemplo que a autora cita em seu livro, que no Brasil temos o hábito de, na noite de Natal, presentear crianças e adultos e nos reunir em uma festa familiar. Entretanto, em países vizinhos a nós, como o Uruguai e a Argentina, não existe ceia de Natal, e sim uma comemoração aos Reis Magos, que é comemorada no dia 06 de janeiro.

Podemos verificar, por meio deste exemplo, que o fato da influência cultural no comportamento do consumidor é de extrema importância nessas ocasiões, pois, imagine se enviássemos para amigos na Argentina e no Uruguai cartões de Natal na véspera do dia 25 de dezembro lhes desejando Feliz Natal, para eles se tornariam sem sentido, pois esta data lhes não tem significado algum.

Afirma, ainda, Karsaklian (2000) que tais aspectos são de fundamental importância ao analisarmos a compreensão do contexto de compra de vários produtos, principalmente pelas mudanças rápidas de comportamentos individuais e coletivos.

Para Engel; Blackweel; Miniard, (2000), os fatores culturais envolvem um complexo de valores, idéias e atitudes, além de outros símbolos significativos que permitem aos humanos se comunicarem e avaliarem-se como membros da sociedade, por meio dos fatores culturais é que vai ser expresso o comportamento dos consumidores no ato da compra, e na forma de agir no mercado e na sua interação com o ambiente, sendo então de fundamental importância no ato de consumo e até mesmo no comportamento do consumidor.

2.1.8.1 – Etapas do Processo de Compra

O consumidor percorre várias etapas até fazer escolhas sobre produtos e serviços para o consumo.

O comportamento do consumidor no momento da compra é influenciado por importantes processos decisórios que, segundo Uehara F. H. et alii (2006), não podem deixar de ser investigados.

O autor destaca, assim, cinco estágios pelos quais os consumidores passam quando estão fazendo uma operação de compra:

- 1) **Reconhecimento do problema:** É quando o consumidor percebe que existe uma necessidade a ser suprida que está lhe tirando o seu estado de equilíbrio, ainda que transitoriamente, e lhe causando desconforto.
- 2) **Busca de Informações:** Aquela que o consumidor recorre quando se quer saber de algum produto ou serviço. Pode-se recorrer à memória, para saber se já houve experiências anteriores ou então a fontes pessoais (amigos, parentes) e fontes públicas (Instituições ligadas a consumidores, revistas especializadas, etc.).
- 3) **Avaliação de alternativas:** Este estágio é o que vai buscar informações e esclarecer problemas aos consumidores, porque sugere critérios para orientar a compra, cria nomes de marca que podem atender aos critérios buscados pelo consumidor e desenvolve percepções de valor.
- 4) **Decisão de Compra:** Depois de feita a busca de informação e avaliar as alternativas, a pessoa já está pronta a efetuar a compra. Deve-se levar em consideração três etapas importantes de decisão nesta fase, como: de quem comprar, como comprar e como pagar.
- 5) **Comportamento pós-compra, uso:** É quando o comprador vai comparar o desempenho do produto ou serviço com expectativas anteriores, e se vai ficar satisfeito ou não quanto ao produto ou serviço.

E ainda, Rodrigues; Jupi (2004) destacam um sexto fator de extrema importância além dos cinco citados, que é o **Fator do Potencial de Desinvestimento**. Fator este que significa que os consumidores desinvestem (sic) em empresas que possuem problemas ambientais ou sociais, envolvendo a empresa e seus produtos. Já os autores Blackwel; Engel; Miniard (2005) ressaltam ainda que “Isso é mais e mais importante” (p.54).

Podemos observar que estas etapas são de grande importância nas decisões de compra, porém Rodrigues; Jupi (2004) relata que, muitas vezes, os consumidores podem pular algumas dessas etapas e irem diretamente a outra, principalmente quando fazem uma compra por impulso.

2.1.8.2 – Os Tipos de Consumidores, Segundo os Comportamentos frente aos seus Direitos no Mercado

Sabemos que no mercado de consumo podemos encontrar vários tipos de consumidores e de variados comportamentos. Temos nesse mercado aqueles consumidores que acham que tudo está bom, ou mais ou menos, e de outro lado encontramos aqueles consumidores exigentes, que levam em conta todos os fatores que podem lhes prejudicar diante do ato de consumo.

Desta forma, Rodrigues; Jupi (2004) destacam cinco grupos de consumidores e como se comportam frente aos seus direitos no mercado.

- a) **Alienados:** para o autor, estes formam a maior parte dos consumidores, a grande massa da população, aqueles que aceitam tudo o que acontece nas relações de consumo e geralmente acreditam que tudo o que acontece é por sorte ou azar do destino e até envolvem os deuses em seus problemas, deixando de se aperceberem das obrigações dos fornecedores. Estes consumidores são considerados como “burros mansos” no mercado. E ainda, segundo os autores, formam a maioria dos consumidores e a parte mais pobre da população.
- b) **Tolerantes:** estes são os grupos dos consumidores que têm conhecimento de seus direitos no mercado de consumo, mas se desvalorizam perante as dificuldades e acham que não adianta reclamar. Então se conformam com as desconSIDERAÇÕES e até as lesões que sofrem no mercado de consumo.
- c) **Responsáveis pacíficos:** neste grupo estão aqueles consumidores que têm conhecimento de seus direitos, mas que, por motivos de relações familiares, sentimentais ou sociais e até mesmo por falta de tempo, não vão atrás de seus direitos. Fazem parte, também, deste grupo, os consumidores que acham que fazer reclamações é perda de tempo e de dinheiro.
- d) **Responsáveis exigentes:** grupo dos consumidores que têm plena noção de seus direitos e procuram fazer prevalecê-los, sem criar atrito com seus

fornecedores. São aqueles que querem ser respeitados, reclamam e não aceitam qualquer desculpa, pois têm consciência de seus direitos.

- e) **Renitentes:** são os consumidores que buscam a valorização da dignidade do ser humano no mercado de consumo. Têm consciência de seus direitos, reagem contra os danos que sofrem e dão real valor ao seu dinheiro. Segundo o autor, um só consumidor renitente, extravasando ódio, pode destruir a imagem de uma empresa ou de um produto através da mídia.

Podemos verificar que são vários os tipos de consumidores no mercado de consumo, mas muitos ainda não têm consciência do que é realmente ser um consumidor, ou seja, não reconhecem os seus direitos e se deixam ser considerados apenas como clientes, usuários, fregueses, etc.

Rodrigues; Jupi (2004) relatam ainda que existe um outro tipo de consumidor, o vivaldino, que é aquele que se aproveita de situações em abuso ou ausência de direito; é um estelionatário, ou um perfeito oportunista como outro qualquer que abusa das leis dos consumidores para tirar vantagem pessoal, dizendo que, depois de tanto ser vítima de abuso, quando pode, abusa também. Mas as leis de proteção aos consumidores não protegem os vivaldinos, pois as suas bases são o respeito, a moderação, a reciprocidade e a equidade.

Nos itens anteriormente abordados percebe-se que os consumidores agem diferentemente uns dos outros segundo os seus costumes e estilos de vida, o que leva cada um à sua própria decisão de compra. No mercado, as pessoas passam por etapas na decisão de compra. São processos para a satisfação das necessidades dos consumidores. Pode-se dizer que o consumo é composto por influências para a compra e que o consumidor determina o seu consumo, conforme sua posição econômica e cultural dentro da sociedade.

2.1.9 – Conceito de Sistemas de Operações e de Serviços

O desempenho dos serviços é profundamente influenciado pelo sistema de operações de uma organização.

De acordo com Wild (1977), um sistema de operações é a combinação de recursos utilizados para a criação de bens ou serviços e como explica Hill (2000), a tarefa de operações envolve o processo de transformação que implica no uso de

insumos e sua conversão em produtos, associados às diversas funções que apóiam essa tarefa básica. A figura 3 ilustra a combinação.

Figura 3 – O Sistema de Operações Básico

Fonte: Brown *et al* (2005)

Para Brown *et al* (2005), esses processos de transformação podem ser aplicados a três categorias básicas: materiais, clientes e informações. As operações de processamento de materiais normalmente estão associadas à fabricação, as operações de processamento de clientes estão associadas a alguns setores da indústria de serviços, e as operações de processamento de informações estão associadas a outros setores de serviços.

Corrêa e Corrêa (2005) argumentam que a sua função básica na organização é gerar um “pacote de valor” aos seus clientes, composto por produtos e serviços. Para que isso ocorra, ele combina recursos físicos (humanos, tecnológicos e outros) para criar as saídas (bens ou serviços) que satisfaçam os clientes por meio de operações eficientes e sua gestão envolve projeto, planejamento, operações e controle do sistema produtivo.

Para Gaither e Frazier (2002), para obter sucesso na competição global do século XXI as empresas devem desenvolver produtos inovadores e reagir rapidamente às necessidades dos clientes e estar atentas às relações entre os setores de manufatura e serviços.

Outros autores posteriormente discutiram outras características que poderiam diferenciar operações de manufatura e operações de serviços (SASSER *et al.*, 1978; Haynes, 1990; Giansesi e Corrêa, 1994; Cuatrecasas, 2002 Apte; Goh, 2004).

As pessoas de tanto conviver com os serviços, passaram a comprar produtos em virtude dos serviços agregados e não mais simplesmente pelo produto. “Olhe à

sua volta e veja quanto os serviços foram incorporados no seu dia-a-dia.”
Hernandes (2007). O trabalho inicial de Fischer (1939), já revelava um grupo de atividades de expressiva participação na composição do produto interno bruto, nos Estados Unidos, denominado por este autor de setor terciário. De lá para cá, vários estudiosos têm se esforçado para analisar, definir e compreender as particularidades e especificidades do setor de serviços.

Na acepção de Grönroos (2003), o serviço pode ser entendido como um processo que toma forma na execução de várias atividades mais ou menos intangíveis que ocorrem normalmente, mas não sempre necessariamente nas interações entre cliente e os prestadores de serviços e/ou o cliente e os recursos físicos e/ou o cliente e os sistemas do fornecedor de serviços que são providos como soluções para os problemas do cliente.

Segundo Kotler (2000, p.448) “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de nada”. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Já para Vargo e Lusch (2004, p. 334), serviço “é a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimentos), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de outra entidade ou de si próprio (auto-serviço)”.

No entender de Lovelock e Wright (2001, p.5), “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que bens são coisas que podem ser possuídas (GIANESI e CORRÊA, 1994). Segundo estes autores, os serviços apresentam três características essenciais:

- a) São intangíveis, sendo mais bem definidos como experiências vivenciadas pelos clientes.
- b) Devem ser produzidos na presença do cliente ou de um bem de sua propriedade.
- c) A produção e o consumo são simultâneos e os serviços não podem ser estocados.

De acordo com Gaither e Frazier (2002), os serviços foram descritos como operações com:

- a) produtos intangíveis que não podem ser guardados em estoque;

- b) estreito contato com o cliente;
- c) *lead times* curtos;
- d) custos de mão-de-obra elevados em relação aos custos de capital, ou seja, uso intensivo de mão-de-obra;
- e) qualidade determinada subjetivamente.

2.1.10 – Os Serviços e o Varejo

O varejo deve dar razões para o consumidor ir à loja, ou seja, o consumidor passa por um processo de escolha em que compara uma série de fatores como localização, atendimento e variedade para decidir-se onde vai comprar. Normalmente no varejo estes fatores são mais objetivos, como preço. Com a concorrência cada vez mais crescente, os fatores objetivos tornam-se o padrão da categoria como um todo e não se constituem em pontos decisivos. O serviço entra, então, como fator de escolha final.

Os serviços dividem-se em facilitadores, aqueles que permitem uma operação de compra com mais rapidez e tranquilidade (manobrista, por exemplo), ou motivadores, que são os que atraem o consumidor para a loja utilizando algo que esteja além da compra, como um luxo adicional ou uma experiência (uma massagem, uma aula).

Segundo Terra (2005), vários exemplos existem nos EUA e Europa desta tendência. Um deles é o *Home Depot*, que partindo do zero tornou-se uma das maiores empresas americanas de materiais de construção e bricolagem. Entre os serviços adicionais oferecidos, sempre estiveram a consultoria (sobre pintura, carpintaria, etc.) e o aluguel de ferramentas ou de veículos, por exemplo. Outros exemplos que podem ser considerados interessantes são os da loja francesa Darty que ensina o consumidor a comprar por meio de placas ao lado do produto, com um tutorial mostrando os diversos fatores que devem ser considerados na análise de um determinado item. O supermercado europeu Auchan também traz novidades: nutricionistas, cosmeticistas, especialistas em culinária disponíveis por telefone para tirar dúvidas da consumidora da loja.

Uma tendência importante é que os serviços estão ficando mais pessoais (como uma massagem) e estão se transformando de fonte de custo em fonte de lucro, pois passam a ser pagos. O consumidor tem uma expectativa formada a partir de suas experiências anteriores e sabe que determinado serviço não é comum: esta

diferenciação ele paga sem problemas. O cuidado deve existir em não cobrar por serviços que na percepção do consumidor são parte inerente do processo de compra, para não gerar rejeição (sacos de compra, estacionamento, etc.).

Ainda segundo Terra (2005), o processo de escolha da loja é semelhante ao processo de escolha para produtos de consumo. O consumidor analisa a loja por meio de benefícios emocionais e racionais e faz sua escolha por comparação. Neste sentido, os serviços criam um diferencial que destaca a loja entre o grupo. Por isso é tão importante a renovação constante, para que este destaque não seja perdido e não se entre na comoditização (porque aí só preço vale). A autora sugere um exercício interessante para o lojista: listar em um quadro todas estas variáveis, em um formato de matriz, e determinar sobreposições entre os atributos dos concorrentes e entre estes e as necessidades do consumidor.

O fato de o consumidor estar disposto a pagar por um serviço não surpreende; é preciso lembrar, não só no varejo, mas em qualquer setor, que o consumidor tem uma expectativa formada. Quando algo supera esta expectativa, inconscientemente é encarado como um serviço extra. O grande desafio é encontrar o serviço que o consumidor considera relevante e que tenha sinergia com o local de compra. Na verdade, é uma questão de logística pessoal e conveniência: uma massagem em uma drogaria só será interessante se for mais fácil que ir até o centro de estética. O pagamento de contas no supermercado só é interessante se for mais fácil que ir ao banco. A grande vantagem do lojista, especialmente no varejo alimentício, é que o consumidor tem que ir à loja com frequência.

Para Felisoni e Giangrande (2004), serviço ao cliente “é um conjunto de atividades e programas adotados pelos varejistas para tornar a experiência de compra mais conveniente e recompensadora para esses clientes. Estas atividades aumentam o valor percebido pelos clientes quando eles escolhem e compram mercadorias. Em um sentido mais amplo, o varejo é um serviço e todos os elementos do mix varejista provêm serviços que aumentam o valor da mercadoria”.

2.1.11 – Valor do Serviço

Os bens e serviços, quando considerados produtos do trabalho humano apropriáveis pelo homem, são pelo menos formalmente passíveis de serem trocados, em virtude de possuírem valor. Marx (1867), em meados do século XIX, deu o tratamento mais abrangente e rigoroso a esta questão. Pode-se associar as

três dimensões do trabalho social àquilo que Marx chama de duplo caráter da mercadoria.

Assim, o conceito de valor, para ser entendido em seu nascimento, na sua emergência no papel de síntese de uma tese (o valor de uso) e sua antítese (o valor de troca), requer que se compreenda a dualidade que lhe deu origem, ou seja, o exame do duplo caráter do trabalho destinado à produção de mercadorias. Sob o ponto de vista genético-histórico, Marx observou que a evolução da forma do valor parte da mais primária, chegando à mais sofisticada. Assim, as formas do valor serão vistas uma a uma em seu processo de evolução: forma simples, forma total (ou extensiva), forma geral e forma dinheiro. A forma simples está centrada na seguinte equação: x da mercadoria A = y da mercadoria B, onde “=” significa “vale”. Por exemplo, 20 metros de linho = 1 casaco.

Existem dois pólos de expressão da forma simples do valor: forma relativa e forma equivalente. O linho expressa seu valor no casaco, assumindo a forma relativa e, como tal, o papel ativo da relação. O casaco serve para a expressão do valor do linho. Graças a seu papel passivo, ele é intitulado de forma equivalente. Pode-se dizer que $(20\text{m de linho})/(1 \text{ casaco})$ constitui o preço do linho desde que mensurado em casacos. Quando essas relações de equivalência são generalizadas para uma ampla gama de mercadorias, chega-se à forma total (ou extensiva) do valor.

Segundo Torres (2007), citando Heskett et al (1997), “O valor do serviço é característico de cada cliente ou de cada nicho de mercado. Por isso, é importante que a empresa conheça e compreenda seus clientes e suas necessidades e estructure suas atividades para atendê-los.”

Interpretando o autor e direcionando o assunto para serviços no varejo, entende-se que além de comercializar produtos materiais, o comerciante, para vender esses produtos, precisa combiná-los com serviços específicos, dependendo do setor em que atua. Segundo Felisoni e Giangrande citando Silveira (2004), existe uma relação de serviços varejistas normalmente oferecidos nos estabelecimentos comerciais; crédito, entrega, horário estendido, retorno ou devolução de mercadorias defeituosas, pacotes, estacionamento, ajustes específicos para o varejo de roupas, consultores pessoais, arquitetos orientando a seleção de pisos e revestimentos em lojas de material de construção, clientes com necessidades especiais, pessoa portadora de algum tipo de deficiência, entre outros que podem ser encontrados no mundo do varejo.

Ainda interpretando o autor, citando Kotler (1998) pode-se dizer que o valor entregue ao consumidor é resultado da diferença entre o valor total esperado (conjunto de benefícios) e o custo total para o consumidor, que pode ser interpretado como “lucro do consumidor na transação da troca”. Já para Gale (1996) o valor do serviço como a qualidade percebida pelo mercado é ajustada ao preço do produto, e segundo Zeithaml (1988), o valor do serviço é a avaliação total do consumidor sobre a sua utilidade, baseada em percepções do que é recebido (benefícios).

A partir dessas diversas variações de interpretação, da mesma forma que nos deparamos com essa variedade de entendimentos sobre valor de serviços, a empresa varejista precisa fazer uma escolha de seu mix de serviços, se for por um nível de serviços reduzido, que reflete preços baixos ou um nível de serviços mais elevado para ser ofertado, neste caso podendo ser até cobrado e incorporado à estratégia da empresa, pois a qualidade percebida pelo cliente (que varia de cliente para cliente) e o preço do serviço deve estar adequada ao mercado.

2.1.12 – Qualidade em Serviços

A Qualidade é um critério que merece destaque no desenvolvimento de vantagem competitiva. Este item do trabalho analisa a qualidade sob a perspectiva do cliente e suas expectativas em relação aos serviços oferecidos.

O interesse pela qualidade é crescente em todo o mundo. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes. Eles não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior. Os consumidores estão insistindo para que as empresas melhorem a qualidade dos seus serviços.

Para uma empresa de varejo, no nosso caso supermercados de vizinhança, que passa a ofertar seus serviços aos clientes, é importante avaliar que nível de qualidade é percebido por esses clientes em relação à concorrência, tornando-se necessário saber como estes clientes quantificam e conceituam qualidade destes serviços.

Um produto ou serviço tem qualidade quando atende a um padrão de requisitos e especificações previamente definido. A questão fundamental para a empresa é sempre buscar ouvir o cliente ou usuário e assumir que ele será o juiz da qualidade (SENAC, 1992). Interpretando Martinenco (2001), Qualidade de Fato é aquela idealizada pela empresa ou prestador de serviços, a partir do seu padrão de referências e especificações. Já a Qualidade em Percepção trabalha com a visão do

cliente ou usuário para, a partir daí, desenvolver o padrão de especificações e requisitos do produto ou serviço.

A situação ideal é aquela em que ambas as qualidades – de Fato e Percepção – estão em harmonia. Para isso, é necessário ter presente a associação entre qualidade e valor para o cliente. Ouvir o cliente, ainda, é a tática mais inteligente para trabalhar com a qualidade. Mesmo quando este processo é tortuoso e difícil, a predisposição para pesquisar, buscar informações é condição fundamental para decifrar a Qualidade em Percepção. Este contexto serviu de base para optar por uma metodologia, que será apresentada no capítulo 3 a seguir, que permitisse obter no campo essa percepção, ou seja, no mercado, a percepção do cliente sobre os aspectos que contribuem para sua opção de compra em supermercados de vizinhança que pertencem a centrais de negócio, quando comparadas diretamente com as lojas concorrentes independentes.

2.1.13 – Qualidade em Serviços e Satisfação do Cliente

É importante esclarecer que a qualidade do produto não equivale ao valor do produto e que o valor não aumenta quando se melhora a qualidade do mesmo. A qualidade é a opinião do cliente sobre o serviço que adquire (GALE, 1996).

Corrêa e Corrêa (2005) discutem que os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, dando-se a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente depois de conhecer seu resultado. A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá por meio da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Segundo Johnston; Clark (2002) a respeito da avaliação da qualidade em serviços, sua interpretação leva a crer que os clientes baseiam-se em suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço e não em suas necessidades, ou seja, os clientes comparam o que esperavam obter com o que efetivamente receberam. Quando excede às expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, mas quando não as atende, a qualidade passa a ser inaceitável (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). Um terceiro cenário é a qualidade adequada ao uso, ou seja, um serviço que atende exatamente às expectativas dos clientes. Por isso, entender o que satisfaz e encanta os clientes é algo que deve ser continuamente perseguido (JOHNSTON; CLARK, 2002).

A intangibilidade dos serviços faz com que seja difícil definir e medir sua qualidade. Os clientes baseiam sua avaliação da qualidade do serviço prestado em critérios que, normalmente, são mais complexos que os critérios de avaliação de produtos. A intangibilidade é uma característica marcante nos serviços e muitos aspectos intangíveis servem como base para avaliação de sua qualidade.

Cada atividade de interação entre clientes e empresas prestadoras de serviços terá aspectos tangíveis e intangíveis da qualidade que são considerados críticos e representam os parâmetros com os quais a qualidade do serviço é avaliada pelo cliente. A qualidade em serviços está diretamente relacionada com a lucratividade (CORRÊA; CAON, 2002), já que a gestão da qualidade é responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente seja fiel.

2.1.14 – Conceito de Competição Associado à Estratégia Competitiva

Os conceitos de competição e vantagem competitiva não são novos na história. Henderson (1981, p.11-15), escreve que a competição existe antes da estratégia. Ela começou com vida no planeta Terra, desde que os animais começaram a disputar os limitados recursos existentes. A competição em negócios aparece quando há a impossibilidade de uma organização crescer ilimitadamente em um mundo limitado. O autor argumenta que, nos negócios e na biologia, a competição segue as mesmas estruturas de gradual evolução, exceto por uma coisa: a estratégia competitiva. Ela permite o uso da imaginação e das habilidades lógicas para acelerar a mudança na competição. Sem ela comportamento e tática são ambos baseados na intuição e no condicionamento reflexo. Mas estratégia não é apenas imaginação e lógica, também requer entendimento da complexa rede da natural competição.

Segundo o mesmo autor, a competição natural é a forma básica de competição entre os organismos vivos por seus necessários recursos. Sucesso nessa competição leva o crescimento na população desses campeões. Ela é evolucionária e desenvolve-se em uma seqüência gradual de tentativas que, provando-se benéficas, são adotadas e mantidas.

Já a estratégia é revolucionária, inclui a competição natural e mais: leva à compressão do tempo, podendo os benefícios auferidos da estratégia ocorrer em pouco tempo.

O autor define estratégia competitiva como: “uma intencional pesquisa para um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva de negócios”. Para Henderson, os elementos básicos de uma estratégia competitiva são: a habilidade de entender o ambiente competitivo como um sistema em que competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; a habilidade de usar o entendimento para prever como uma dada estratégia atuará no reequilíbrio do sistema; a habilidade em identificar novas utilizações para os mesmos recursos existentes; a habilidade de prever os riscos e o retorno da implantação do esforço estratégico; e a habilidade de agir.

Na visão de um dos maiores autores sobre estratégia competitiva (PORTER, 1991, p.49), estratégia competitiva é um conjunto de ações ofensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e para enfrentar, com sucesso, as cinco forças que determinam a concorrência em um setor. São elas:

- a) Entrada de concorrentes, que seria o movimento de novas empresas que entram para concorrer em uma indústria. Tal entrada depende das barreiras de entrada existentes ou criadas pela reação das organizações integrantes da indústria.
- b) Rivalidade entre os concorrentes existentes, que é a rivalidade refletindo-se, de forma corriqueira, na disputa de posição entre os concorrentes na indústria. Usam-se táticas como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, etc.
- c) Pressão de substitutos, em que os produtos substitutos reduzem o retorno na indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar. Quanto mais atrativos as alternativas de preço e o desempenho oferecidos pelos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.
- d) Poder de negociação dos compradores. Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços. Com isso jogam os concorrentes uns contra os outros.
- e) Poder de negociação dos fornecedores. Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços fornecidos. (PORTER, 1991, p.23-43).

Essas forças, atuando juntas, determinam a atratividade em longo prazo do setor de negócios. De outra parte, esse grupo de forças explica por que algumas

indústrias são mais lucrativas do que outras. Por meio do exame delas é possível planejar quais recursos são necessários e quais estratégias são mais apropriadas para um negócio ser bem sucedido (SIQUEIRA, 1997, p.49) baseado em Porter.

Embora o modelo de Porter seja amplamente usado nos últimos dez anos, Stoner; Freeman (1995, p.149) apresentam algumas críticas sob o aspecto ético de sua aplicação. Segundo os autores, uma empresa que ergue barreiras contra a concorrência baseadas nas cinco forças, possui grande poder de recursos, de capitais e políticos. Com isso tende a exercer tais poderes violando os princípios antitruste previstos em leis de quase todos os países modernos.

Outra crítica que os autores apresentam é em relação à idéia que a organização, ao se concentrar nas cinco forças, pode deixar de lado muitos grupos sociais importantes (*stakeholders*) como: os defensores dos direitos do consumidor e os ambientalistas que podem ter efeitos importantes sobre uma organização. Para os autores, do ponto de vista da condução dos negócios, são os relacionamentos com os *stakeholders* que devem ser administrados, e não as cinco forças.

Thomas (1978), baseado na visão porteriana, escreveu um artigo argumentando sobre as características individuais das estratégias competitivas aplicadas a organizações de serviços. Segundo o autor, muitos administradores de empresas de serviços pensam em estratégia em termos de orientação para produtos, quando, na verdade, são requeridas outras abordagens estratégicas. Principalmente, porque, em serviços, a primeira entidade que é vendida é o serviço.

Os pontos apresentados por Thomas são também importantes para analisar formulações estratégicas de organizações orientadas para produtos (tendo como premissa que mesmo tais empresas agregam prestação de serviços em seus negócios), que pretendem formular estratégias baseadas em serviços.

Thomas escreve que a primeira questão que deve ser respondida, por quem está pensando em estratégia, é a descrição exata do negócio. Em serviços a resposta é mais difícil de ser encontrada em função do caráter abstrato do mesmo. Só a identificação correta do negócio e de suas peculiaridades poderá permitir encontrar as melhores oportunidades estratégicas.

O segundo grande problema é: como se defender dos concorrentes? Em empresas orientadas para produtos, o capital é a barreira mais comumente utilizada. No caso dos serviços, uma pequena companhia pode produzir e vender, reduzindo as possibilidades de economia de escala, permitindo a descentralização dos negócios. Nesses casos, em que a diferenciação surge como uma grande

ferramenta para estratégias em serviços, o autor adverte que o pensamento deve ser baseado em termos de diferenciar a reputação da companhia, e não de suas marcas.

A terceira questão diz respeito à possibilidade ou não de se obter reduções de custos operacionais. Muitos executivos não acreditam na possibilidade de redução de custos operacionais em serviços. Na verdade, novas rotinas de trabalho, equipamentos de apoio, variações na qualidade de mão-de-obra com variações no custo dessa mesma mão-de-obra, poderão trazer ganhos efetivos nos custos operacionais.

Uma quarta questão importante para os objetivos estratégicos, apresentada por Thomas, diz respeito ao desenvolvimento de novos serviços. Novas formas de se fazer as coisas é um importante fator estratégico. Em serviços, especialmente nas organizações baseadas em mão-de-obra intensiva, podem-se produzir mudanças rapidamente a baixos custos. A tarefa de se introduzir novos serviços é muito diferente da introdução de novos produtos. Serviço é altamente abstrato, não permitindo oferecer padrões concretos de avaliação para o cliente. Portanto, requerem testes de mercado.

Segundo Porter (1991), pode-se encontrar três estratégias competitivas genéricas, usadas isoladamente ou combinadas, para criar o que o autor denomina de posição defensável em longo prazo (a posição defensável visa obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa). As estratégias competitivas, que também objetivam superar os concorrentes em uma indústria, são: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

A liderança no custo total tornou-se bastante comum nos anos 70, em função da popularização do conceito de curva de experiência ou de aprendizagem. Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria, por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. Exige a construção de instalações em escala eficiente, redução de custos através do “*modus operandi*”, controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização de custos em áreas de P&D, assistência técnica, logística, força de vendas, publicidade, etc. (PORTER, 1991: p.50).

A segunda estratégia competitiva genérica é a diferenciação do produto, ou do serviço oferecido pela empresa, por meio da criação de algo que seja considerado único ou raro no âmbito de toda a indústria. Os métodos para a diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca,

tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões (PORTER, 1991: p. 51). Reforçando a visão de Porter, o autor varejista Beisel (1993, p.87), sobre o conceito de diferenciação, afirma que as empresas de varejo buscam criar vantagens diferenciais sobre seus competidores. Segundo o autor, a diferenciação é a única estratégia que preenche um nicho não apenas de mercado, mas na mente do consumidor. Uma organização capaz de diferenciar-se de seus concorrentes está habilitada a capitalizar-se, crescer e prosperar, ocupando maiores fatias no mercado em que atua. Uma empresa comercial pode ganhar uma vantagem diferencial sobre seus competidores locais por meio da sua localização, serviços, preços, mix de produtos, processo operacional e outras características. Para Beisel, a diferenciação é normalmente uma inovação agregada ou uma modificação da maneira de se fazer os negócios.

A última estratégia genérica é o enfoque. Baseia-se em focar determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda indústria, a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender ao seu mercado alvo mais efetiva e eficientemente do que seus concorrentes, (PORTER, 1991, p.52).

Um importante autor, (OHMAE, 1982, p.36-41), que deve ser citado principalmente por seus estudos sobre o sucesso da indústria japonesa, identifica quatro estratégias competitivas básicas:

- a) Intensificar a diferenciação funcional. Realiza-se quando a empresa reajusta a alocação de recursos com o objetivo de aumentar suas forças em capacidades valorizadas pelo seu mercado. O fundamental nessa opção é identificar os fatores-chave do sucesso no mercado-alvo.
- b) Estratégia baseada na superioridade relativa. Entre empresas concorrentes em um mesmo mercado ocorre que as vantagens obtidas por uma podem rapidamente ser equiparadas. Nesse ambiente, uma relativa vantagem pode ser obtida explorando alguma diferença entre a companhia e seus rivais fazendo uso de tecnologia, algum ativo que promova vantagens de qualidade, competição, através de preços, em algum produto que não faça parte do mix central de concorrência, algum serviço complementar, etc.

- c) Iniciativas agressivas. A organização cria vantagens por ações não convencionais para o mercado-alvo, mudando as regras do jogo da transação e/ou da relação empresa X cliente.
- d) Liberdade estratégica. Em mercados altamente competitivos, a organização adquire vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de inovações, que podem envolver: abertura de novos mercados, novos produtos, novas áreas de atuação, desconhecidas pela concorrência, etc.

Concluindo, Ohmae destaca que o mais importante de todas as quatro opções estratégicas é o fato de que a organização deve evitar fazer o que todos os competidores fazem no mercado.

Próximo a Ohmae, Ansoff (1990, p.104), cita quatro estratégias competitivas, que o autor atribui como as mais importantes para o sucesso de uma empresa nos últimos anos:

- a) Estratégia de maximização da participação no mercado, considerada pelo autor como a estratégia tradicional.
- b) Estratégia de crescimento, pela qual a empresa garante seu crescimento futuro.
- c) Estratégia de diferenciação de mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta nas mentes dos clientes em potencial para seus produtos ou serviços.
- d) Estratégia de diferenciação de produtos e serviços, que diferencia o desempenho do produto ou serviço oferecidos pela empresa dos oferecidos pela concorrência.

Miles; Snow (1978) desenvolveram importante estudo sobre estratégia competitiva. Esse trabalho, juntamente com os de Michael Porter, são referências para os estudiosos da área (SIQUEIRA, 1997, p.46); portanto, merecem nossa atenção.

Miles e Snow defendem que a escolha de uma abordagem estratégica é uma situação de adaptação organizacional. Eles crêem que esse complexo e dinâmico problema pode ser desmembrado em três grandes dimensões que precisam ser gerenciadas:

- a) dimensão empreendimento: definição do mercado a atuar e dos produtos;
- b) tecnologia: escolha de sistemas técnicos para produção e distribuição; e

- c) administração: seleção de áreas para inovação futura e racionalização de estrutura e processos. (MILES; SNOW , 1978, p.21).

Os autores observam que as organizações possuem uma vasta opção de escolha para seu tipo de mercado, tecnologia, produtos, estruturas e processos. Mas quando as organizações competem dentro de uma indústria singular, elas apresentam uma estrutura de comportamento estratégico que pode ser reduzida a quatro arquétipos característicos. Dentro desses quatro modelos de comportamento, as organizações possuem estratégias próprias para responder ao ambiente, e cada uma possui configurações individuais de tecnologia, estrutura e processos consistentes com sua estratégia. Os quatro arquétipos de comportamento são denominados: defensivos, reativos, analíticos e prospectores (MILES; SNOW, 1978, p.29). A seguir veremos suas características gerais:

Defensivos. Uma empresa com esse comportamento procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de bens e serviços com melhor qualidade e/ou menor preço. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor que qualquer um.

Reativos. A organização percebe mudanças no seu ambiente organizacional, mas é inábil para responder efetivamente, por não possuir uma relação consistente entre a estratégia e a estrutura organizacional.

Reage apenas quando é forçada por pressões da concorrência, tentando evitar perdas de clientes importantes e manter lucratividade.

Analíticos. São organizações que operam em dois tipos de ambientes; um relativamente estável, onde operam rotineira e eficazmente por meio do uso de estruturas formais e de processos. E outro, instável, que acompanham seus concorrentes de perto para obter novas idéias, adaptando-se rapidamente àquelas que sugerem ser mais promissoras para a organização.

Prospectores. São organizações que quase continuamente estão em busca de oportunidades de mercado. São empresas que provocam as mudanças e as incertezas no mercado, que levam seus concorrentes a reagir. No entanto, pela sua forte atenção para produtos e mercados inovadores, tais organizações, usualmente, não são completamente eficientes.

Gimenez et al. (1998, p.53-54) afirmam que a relação entre os quatro tipos de comportamentos e o meio ambiente é o conceito central do modelo de Miles e Snow.

Coerentemente com o processo ambiental, empresas defensivas buscarão nichos de mercado onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas.

Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade, tendendo a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento.

Gimenez et al. (1998: p.53) continuam dizendo que três comportamentos foram considerados estratégicos: defensivos, prospectores e analíticos. Se houver um alinhamento entre a estratégia escolhida, os processos e a estrutura organizacional, qualquer uma dessas estratégias poderá levar a empresa a ser um concorrente eficaz em uma indústria particular. A falta de alinhamento levará a empresa a ser ineficaz, caracterizando formas instáveis de organização, que Miles & Snow definem como empresas reativas.

Dentro dessa mesma linha, Conant et al. (1993,p.254-279) desenvolveram uma pesquisa exploratória junto a uma amostra não estatística de 601 pequenas empresas comerciais varejistas. Com esse trabalho os autores identificaram dois tipos característicos de organizações estrategistas, denominados de tipo comerciante e tipo especialista.

O comerciante é capaz de, simultaneamente, desenvolver e enfatizar uma variedade de comportamentos estratégicos, possuindo um grande número de competências distintas.

O especialista possui um maior foco em nichos de mercado, embora suas competências sejam restritas (comparando com o tipo comerciante), possui fortes capacidades que o permitem obter alta performance: qualidade de atendimento ao cliente, *layout* operacional, apresentação de produtos, consistência de atendimento e treinamento de recursos humanos.

Voltando a Porter (1990, p.74), o autor argumenta que empresas adquirem competitividade por atos de inovação. Elas abordam inovação em um amplo senso, incluindo novas tecnologias e novos caminhos para se fazerem as coisas. Elas percebem uma nova base para a competição ou encontram melhores maneiras para competir em velhos caminhos.

Além desses autores, Freeman, citado por Custódio, (1989, p.11-12), propõe seis arquétipos básicos de comportamento estratégico, a saber:

- a) **Ofensivo**: o comportamento é caracterizado por estratégias que visam obter a liderança de mercado através da inovação continuada.
- b) **Defensivo**: tal posicionamento demonstra uma preocupação não em ser o primeiro no mercado, mas em aproveitar as experiências dos pioneiros para oferecer produtos e serviços com melhorias incrementais e a custos menores.
- c) **Imitativo**: preocupa-se em seguir o líder de mercado.
- d) **Dependente**: neste caso a empresa desenvolve sua estratégia em função do posicionamento de seus clientes mais importantes; deste modo a inovação é originada primariamente pelos clientes.
- e) **Tradicional**: são empresas que não possuem motivação para ser inovadoras, seja por limitação de recursos ou pelas características do mercado em que atuam.
- f) **Oportunistas**: empresas com esse comportamento não se preocupam com o desenvolvimento de inovações, apenas procuram alavancar conhecimentos em vendas e em marketing para aproveitar oportunidades de mercado.

Custódio observa que essa tipologia apresentada por Freeman não define fronteiras claras entre um e outro comportamento estratégico. Assim sendo, uma organização pode se comportar de uma ou mais formas diferentes, dependendo dos projetos em que está atuando.

Custódio (1989, p.12) ainda destaca os seguintes comportamentos: ofensivo, defensivo, licenciamento, intersticial, *maverick* e aquisição de pessoas/empresas. O comportamento de licenciamento implica na obtenção da diferenciação por aquisição externa à empresa. O comportamento intersticial compreende uma ação dirigida para explorar um hiato ou nicho e mercado, deixado pelos grandes concorrentes que adotam os comportamentos ofensivos. O comportamento *maverick* caracteriza-se por efetuar inovações que reduz drasticamente o mercado de um produto ou serviço, sendo aplicado não para agregar valor para a empresa, mas para destruir ou enfraquecer o líder daquele mercado. A aquisição de pessoas/empresas visa absorver tecnologia, conhecimento e *know-how*, a custos menores do que os de pesquisa e desenvolvimento.

A despeito do que muitos autores argumentam sobre as dificuldades da formulação estratégica, Mitchell (1988, p.45-46), escreve que o desenvolvimento de

uma estratégia inicia com uma simples questão: aonde se quer que os negócios cheguem? Entender e responder a esta questão é o mais importante elemento na formulação de uma boa estratégia. Para responder mais facilmente esta questão, o autor propõe outras cinco que, quando respondidas, facilitarão o entendimento da primeira; são elas:

- a) O que eu quero desse negócio?
- b) Como irei medir o esperado?
- c) Quais são minhas prioridades: dinheiro? Serviços?
- d) Participação de mercado? Quanto de cada?

O quanto eu estou preparado para levar a companhia e eu mesmo para atingir os objetivos propostos?

Mitchell escreve para pequenas empresas em início de negócios. Suas argumentações podem ser úteis também para empresas estabelecidas, visto que qualquer esforço estratégico é um início de algo diferente e, portanto, novo para a empresa.

Continuando com suas argumentações, Mitchell escreve que a transformação dos objetivos pessoais para estratégicos é um processo que requer o uso de dois e distintos caminhos: o planejamento financeiro e o planejamento não financeiro. Embora sejam muito diferentes, estes caminhos precisam estar inter-relacionados.

Achamos importante ressaltar as observações de Tregoe; Tobia (1990, p.16-21). Segundo os autores, a primeira e básica regra na formulação de uma estratégia é a que eles denominam de regra da parcimônia, significando que a estratégia formulada deve ser clara, simples e específica, pois ela será implementada pela organização e, portanto, deve ser entendida pelos componentes da mesma. A segunda é que a estratégia deve respeitar o que os autores chamam de ecologia da empresa; ecologia significando a estrutura cultural: os valores, crenças e atitudes que influenciam os comportamentos individuais e grupais; os sistemas e a variedade de mecanismos naturais de controle e de ajustes que a organização possui.

2.1.15 – Satisfação do Consumidor no Setor Supercadista

Como continuar conquistando consumidores e superando os concorrentes? Isso pode ser alcançado desde que se procure atender e satisfazer às necessidades dos clientes. Como os consumidores fazem suas escolhas com tantas opções? Os

consumidores devem estimar qual oferta proporcionará maior valor. Eles são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela; depois, avaliam se a oferta atendeu à sua expectativa de valor. Essa avaliação afeta sua satisfação e probabilidade de recompra.

No artigo *“Faça diferente, preste atenção no consumidor”*, (DUBUS, 1999) afirma que o foco principal do negócio deve ser o cliente, não a concorrência. E mais, está se tornando mais difícil para o consumidor distinguir uma loja de sua concorrente, porque a cada dia os supermercados tornam-se mais parecidos uns com os outros. Para ele, a excessiva preocupação do supermercado em não ficar para trás e copiar todas as iniciativas de outras empresas concorrentes pode trazer consequências sérias: a dona de casa perde as referências de um supermercado para outro e, como consequência, passa a tratá-los como sendo iguais (DUBUS, 1999).

É importante notar que o contato pessoal com seus consumidores, a possibilidade de conhecer seu perfil de compra e estabelecer relacionamentos são as grandes vantagens que os supermercados de médio e pequeno porte possuem e que, na opinião de João Goulart, precisam ser exploradas.

De acordo com o vice-presidente sênior da AC Nielsen, Todd Hale (Análise Setorial, 2000), para manter a clientela não é suficiente que a loja de alimentos venda os produtos que o consumidor procura. “Hoje, produtos iguais ou semelhantes podem ser encontrados em diversos estabelecimentos. As redes de maior sucesso são aquelas que oferecem aos clientes mais razões para realizarem as compras no mesmo local”.

Segundo o vice-presidente:

“[...] Além de oferecer produtos, como fazem todas as empresas varejistas, surge a necessidade de encantar os clientes, por exemplo, pela oferta de serviços diferenciados. Com isso, a loja precisa ser um local de lazer, além de compras. Em vez de comprar bem para vender bem, chega a hora de vender bem para depois escolher de quem comprar. Vender com o objetivo de manter ou fidelizar a clientela. Orientação do negócio pelo conceito de valor, mesclando o preço pago pelo produto a fatores intangíveis, como serviços e conveniência. O isolamento empresarial tende a ser substituído pela parceria. Surge o novo tipo de “loja no cliente”, ou de colocar produtos e serviços onde o cliente está, sem se ater apenas aos clientes que vêm até a loja.”

Estudo conduzido por Rojo (1998) sobre os atributos mais importantes na escolha de um local de compras revela que, embora os consumidores continuem dando elevada importância a preços baixos, ofertas e promoções, o supermercado

não será capaz de reter seus clientes se, além de preços competitivos não oferecem bom atendimento, higiene, qualidade e variedade.

2.2 – Centrais de Negócios

Neste tópico será apresentado o conceito e a evolução das Centrais de Negócio, na realidade brasileira e o ciclo de vida dessas centrais.

2.2.1 – Conceito de Centrais de Negócios

A central de negócios pode ser conceituada como o operador que, dispondo de recursos econômicos e Pessoa Jurídica própria, tem como objetivo desenvolver atividades e prestar serviços a empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham se associado à sua organização mediante uma regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado (GOUVÊA, 2004). As empresas devem sair da individualidade, criar escala e poder de barganha para se colocar no mercado de forma mais competitiva. Para isso, é preciso simplificar as práticas e buscar modelos, em que o preferido para as centrais de negócios é a Associação.

O Associativismo é a alternativa para a competitividade dos supermercados de menor porte tendo algumas vantagens em relação aos grandes supermercados como: custos mais reduzidos, um forte relacionamento interpessoal com os clientes, conhecer melhor as necessidades da vizinhança, participar da história das famílias e do bairro, podendo fazer um atendimento diferenciado. As Associações tentam ajudar os supermercados de menor porte a descobrir e conhecer o seu público alvo e orientá-los sobre atendimento e apresentação do ponto de venda.

O modelo de central de negócios é um instrumento empresarial que pode ser bastante eficiente por ter como objetivo a união dos pequenos e médios supermercados, deixando de ser competidores e tornando-se parceiros, propiciando a troca de idéias entre empresários de um mesmo setor e facilitando as negociações de prazos de pagamento.

As centrais de negócios tornaram-se fundamentais no processo de gestão e na competitividade dos canais de distribuição. Como o varejo precisa da escala, torna-se clara a necessidade do Associativismo por parte dos supermercados, por

permitir não apenas as compras de produtos, mas a oportunidade dos serviços compartilhados, como financiamento do capital de giro, seguros, compatibilidade, entre outros.

Em um primeiro momento, a central surge para criar oportunidades de compra mais vantajosas, mas quando se pensa em criar uma marca forte, por meio de marketing conjunto, pensa-se no futuro, caso contrário, a central de negócios se tornará apenas mais um conjunto de empresas.

O foco de atenção deste estudo é verificar se existe diferença no nível de satisfação do consumidor final que compra em supermercados que fazem parte de uma central de negócios e o nível de satisfação de consumidores de supermercados que não fazem parte de uma central.

2.2.2. – Evolução das Centrais de Negócios na Europa

O modelo cooperativista foi sendo difundido no mundo todo a partir de 21 de dezembro de 1844, iniciado em Manchester, na Inglaterra. Em 1857 havia 1.106 lojas no Estado Norte-Americano de Illinois, atuando de forma cooperativa. Em 1920 havia enorme evolução do modelo, com proposta de comprar melhor e ser mais competitivo, para sobreviver dentro de um varejo cada vez mais concentrado. Em 1970, mais de mil cooperativas atuavam nos Estados Unidos. Na França, o desejo dos comerciantes independentes de permanecerem independentes e continuarem com sua marca reconhecida pelos clientes motivaram o crescimento das centrais de negócios que atualmente demonstram grande peso.

Os números indicam que a evolução das centrais é mais expressiva do que a do próprio comércio varejista. Entre as maiores centrais estão a E. Leclerc com 17,2% de participação no varejo alimentar francês, a Inter Maché, com 11,7% e a Système U, com 7,9%. A multinacional Carrefour está com 13,9% de participação e a rede Auchan registra 10,3%, mostrando o significativo avanço das centrais de negócios na Europa, especialmente na França.

A Espanha é o país onde as centrais de negócios mais se desenvolveram. É onde melhor se tem pesquisado a evolução desse modelo, dada sua importância para a economia local e para o desenvolvimento de pequenos e médios varejistas. Na Espanha a administração pública ajuda o comércio independente, evitando a degradação dos centros urbanos. Pelo espírito de cooperação, elas se unem sob regulamentação interna para melhorar sua posição competitiva no mercado. As

vantagens desse modelo são a flexibilidade na gestão, a limitação da responsabilidade dos sócios e um rígido controle da entrada e saída dos sócios, ou seja, uma boa organização, definindo como serão os documentos e contratos. No Japão, a Japan's Zen Nippon Shokubin Supermarkets possui 1.800 lojas, um mil franqueadas e 28 centrais de distribuição.

2.2.3 – Centrais de Supermercados no Brasil

A primeira cooperativa surgiu no Brasil em 1847, quando o médico francês Jean Maurice fundou a Colônia Tereza Cristina com um grupo de europeus. Em 1960 surgiu o primeiro sistema cooperativista no comércio “central de compras” o Supercompra, do empresário José Soares Vasconcellos, que administrava as compras das redes Bompreço, Paes Mendonça e G. Barbosa junto a empresas localizadas em São Paulo. A Avaes é a mais antiga em operação, funcionando desde 1976. Atualmente as centrais de negócios são um movimento que explode no País. Uma conjugação favorável de fatores conspira para o rápido amadurecimento do conceito de centrais de negócios no Brasil.

Os números desse desenvolvimento no País, são significativos. Sabe-se que das mais de 250 centrais já operavam em 2006, conforme dados de Agosto do mesmo ano (APAS, 2006) atuando nos setores de supermercados, lojas de material de construção, móveis, autopeças, farmácias, papelarias e padarias. Essas centrais na época, reuniam mais de 11 mil lojas e o valor consolidado de suas vendas em 2006 foi de R\$ 20 bilhões, valor muito representativo no varejo brasileiro. Essa aceleração de crescimento das centrais de negócios ocorreu em virtude da maior divulgação dos conceitos e do conhecimento em torno dos resultados alcançados pelos associados.

Atualmente, as indústrias respeitam as mais de 400 centrais de negócios existentes, e chegam a montar estratégias especiais de negociação com elas. O setor supermercadista é o que melhor aproveita as alternativas oferecidas pelas centrais, por ser o mais concentrado no setor de varejo brasileiro e o mais carente de soluções estruturais.

O mercado brasileiro incorporou com facilidade as experiências internacionais e amadurece com grande velocidade. As centrais cadastradas hoje são associações ou empresas e a pesquisa mostra que o modelo “Associação” tem a preferência de 84% das empresas vinculadas às centrais, motivadas pela gestão mais fácil,

abertura menos burocrática e pela não-obrigatoriedade de apresentar lucro. Para 77% dessas empresas vale a pena investir em centrais.

Para avançar ainda mais, possíveis alterações tributárias podem melhorar o setor. A maior carência é o aprendizado e a formação de gestores de centrais de forma a potencializar seus benefícios para os associados.

2.2.4 – Principais Dificuldades das Centrais de Negócios

Embora existam diversos ganhos com a formação da central de negócios, algumas dificuldades são presenciadas:

- a) falta de envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da central;
- b) inexistência de regularização do funcionamento das centrais. Por não serem reconhecidas como uma figura tributária, elas acabam adquirindo a mercadoria dos fornecedores e revendendo para os associados, que acabam arcando com a bitributação;
- c) falta de convergência de objetivos entre os associados;
- d) falta de confiança por parte dos associados nas negociações realizadas pela central.

É importante ainda salientar a necessidade de profissionalização dos negociadores e também a relevância de investimentos em tecnologia.

2.2.5 – Etapas do Ciclo de Vida das Centrais de Negócios

A história do desenvolvimento das centrais de negócios passa por vários tipos de classificação. Algumas dessas classificações passam pelos critérios de linha empresarial e operacional.

Pelo critério do tipo de Associação:

Centrais de negócios independentes – estruturadas para fornecerem serviços a empresas e associados varejistas independentes que acabam constituindo a empresa gestora da central.

Centrais de negócios de atacadistas ou distribuidores – patrocinadas e organizadas por empresas atacadistas ou distribuidoras, que oferecem serviços adequados a este tipo de público, sem garantia de exclusividade no relacionamento comercial.

2.3 – Associativismo

Partindo-se da definição de associativismo SEBRAE (2007), “Associação é uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e caracteriza-se pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa”. Veremos, a seguir, as suas vantagens e desvantagens.

2.3.1 – Vantagens e Desvantagens

Muitas empresas menores acabam se associando visando obterem algumas vantagens que esse conceito proporciona. O quadro 5 visualiza melhor as vantagens e desvantagens dessa estratégia.

Quadro 5 – Associativismo

Vantagens	Desvantagens
Aumento do poder de compra junto aos fornecedores – menores preços das mercadorias e maiores prazos para pagamento: aumento das margens operacionais das empresas associadas.	Necessidade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como garantia de que os interesses de todos sejam preservados.
Obtenção de diversas iniciativas: cartão de fidelidade, campanhas de marketing, assessoria jurídica e contábil, marca própria, automatização, treinamento de funcionários, centralização da seleção e administração de recursos humanos.	Não previsão das centrais de compras como figura tributária (necessidade dos fornecedores emitirem uma Nota Fiscal para cada supermercado, além de realizarem as entregas empresa por empresa).
Padronização das operações em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores (layout das lojas, uniforme dos funcionários, sacolas, tabelas de preços, cartazes e promoções).	
Integração com um operador logístico, garantindo a centralização e a distribuição.	
Possibilidade de troca de experiências, permitindo uma maior profissionalização das operações.	

Fonte: (UEHARA, et al. 2006).

2.3.2 – Eficiência Administrativa e Operacional

Desde as compras e o relacionamento com fornecedores até a logística e comercialização, são muitos os itens que compõem as preocupações que devem estar na pauta das empresas menores, tais como:

Quadro 6 – Eficiência administrativa e operacional

Formas de Melhorias	Práticas
Reinvestimentos no próprio negócio	Automação e tecnologia da informação
Valorização do cliente	Atendimento personalizado utilizando marketing de relacionamento, introduzindo o conceito de ECR, buscando a fidelização dos consumidores
Gestão rigorosa de espaços	Racionalizando a linha de produtos, realizando o gerenciamento de categorias, escolhendo o melhor <i>mix</i>
Aumento do ticket médio de vendas	Produtos que permitam maiores margens de lucro, e ainda, marcas próprias
Valorização dos funcionários	Estabelecendo treinamentos contínuos
Melhorias físicas nas lojas	Ar-condicionado e balcões refrigerados, ambiente <i>clean</i>
Novos serviços aos clientes	Estacionamento e manobristas, cartão fidelidade

Fonte: (UEHARA, et al., 2006)

2.3.3 – As Cinco Etapas do Associativismo

Primeira – É a central de compra, na qual as empresas se reúnem e compram produtos distintos, fazem tablóides e, desta forma, começam a atrair consumidores. Entre elas deve existir a harmonização dos interesses e uma visão comum mais ambiciosa.

O desafio desta etapa é a sensibilização dos empresários para a necessidade da associação e, conseguido isso, a implantação dos mecanismos necessários para concretizar a prática da troca de informações e compartilhamento de dados.

Segunda – é a central de negócios, para compras de sortimentos e itens não estratégicos. Nesta etapa espera-se que informações e serviços sejam compartilhados de maneira mais intensa, permitindo a consolidação da associação.

Terceira – surgem as centrais de marketing, voltadas para a operação como um todo, principalmente via folhetos, jornal e televisão, podendo trazer melhoria significativa no volume de vendas e na rentabilidade do próprio negócio.

Quarta – forma-se uma corporação em que os membros unem-se formando uma empresa.

Quinta – criação de uma S/A de Capital Aberto e os membros passam a ser sócios de uma grande empresa. Nesta etapa o foco envolve toda a integração tecnológica, sistemas de informação, logística, recebimento e pagamentos centralizados. As vantagens obtidas na compra devem compensar a formalidade necessária para uma maior integração tecnológica.

O Brasil está ainda em transição da primeira para a segunda etapa. É preciso caminhar o mais rápido possível rumo às etapas seguintes. As perspectivas para o associativismo demonstram uma longa estrada a percorrer. O sucesso das redes é muito mais resultado do esforço e competência dos grupos e consultores do que da estruturação de regras.

O avanço está em sair das compras especulativas e partir para a ampliação do sortimento, consolidando a central de negócios, dando oportunidades iguais para todos os participantes em todos os produtos.

2.4 – Logística

A logística deve ser tratada como assunto de vital importância para a empresa. Ela pode ser definida como o elo de integração entre várias empresas, que procuram custo ótimo para o conjunto de interessados. O suporte logístico baseia-se em 3 tópicos: Negociação, Parceria e Giro (gestão de estoque).

As regras do negócio precisam estar bem definidas e nesta fase a informação é a ferramenta fundamental para o sucesso da logística.

Uma logística bem estruturada torna a negociação favorável para o comprador, desperta o interesse do fornecedor pela central, favorece os pequenos varejos na hora de comprar das grandes indústrias e possibilita a competitividade em relação à concorrência.

O controle de estoques é também de extrema importância. Estoques são necessários para que se mantenha o nível de serviço, mas em contrapartida consomem grandes somas de capital. Para reduzir esses dispêndios, duas ações

podem ser desencadeadas: A primeira delas é diminuir o total estocado; a segunda é o planejamento de forma mais precisa possível dos estoques, não gerando estoques desnecessários.

A eficiência na gestão do estoque permite a movimentação do produto em tempo ideal para que as necessidades da loja e do consumidor sejam supridas. O maior problema é o vencimento financeiro do produto que não acompanha o fluxo de caixa.

O Associado precisa retirar a mercadoria o mais rápido possível do centro de distribuição. O giro tem que ser eficiente ou o suporte logístico ficará comprometido. A consciência e o compromisso do associado são itens fundamentais para que a central possa realizar um bom trabalho, caso contrário todo o empenho poderá se perder. Em outras palavras, os produtos devem estar disponíveis nas gôndolas e não no depósito ou na área de descarga ou a caminho da loja. Outro aspecto também importantíssimo é que os produtos devem atender às necessidades do consumidor.

A logística começa pela escolha acertada de mercadorias, em quantidade equivalente à demanda. Tê-las ao menor custo significa computar não somente o custo ou o preço de compra, mas também o tempo de entrega, de manuseio, a embalagem e a mão-de-obra exigida.

2.5 – Mudanças na Legislação Fiscal e seu Impacto nas Centrais de Negócios

O Decreto 50.172 iguala as centrais de negócios a um CD (Centro de Distribuição) de uma grande rede de supermercados, dando-lhes isonomia tributária no Estado de São Paulo.

De acordo com o art.26, “o lançamento da diferença do valor entre o imposto incidente na saída interna da mercadoria promovida por contribuinte que exerça atividade de central de negócios com destino a estabelecimento comercial associado e o valor do imposto relativo à entrada dessa mesma mercadoria fica diferido para o momento em que o estabelecimento comercial associado da central de negócios, localizado no Estado, promover a sua subsequente saída, nos termos e condições previstas em disciplina estabelecida pela Secretaria da Fazenda”.

Ou seja, a central compra a mercadoria, fatura para o associado e só recolhe o ICMS relativo à diferença (preço de saída menos preço de entrada) no momento da venda ao consumidor final.

O Decreto exclui dessa condição, centrais com vendas a não associados superiores a 30%, as que têm valores de saída superiores a 110% da entrada e as centrais e associados que não utilizam sistemas eletrônicos de processamento de dados. É importante ressaltar que o deferimento não se aplica a operações interestaduais, a não associados, a microempresas e EPP (Empresas de Pequeno Porte) e a mercadorias sujeitas à substituição tributária. Para esta situação recomenda-se que alguns cuidados sejam tomados: utilizar ferramentas adequadas para controle de estoques, pois os erros serão facilmente detectados pelo fisco e também treinar a mão-de-obra para evitar erros no registro de mercadorias e contar com uma assessoria contábil competente, especializada. Ver Quadro abaixo:

Quadro – 7 Vantagens e Desvantagens do Decreto 50.172

Vantagem do decreto	Desvantagem
Iguala uma central de negócios no Estado de São Paulo a uma grande rede de supermercados. no âmbito tributário.	A contabilidade dos associados deve estar bem organizada, pois como prevê a utilização de sistema eletrônico de dados, as informações podem vir a ser utilizadas para fins de fiscalização da receita estadual e até federal.

Fonte: elaborado pelo autor 2007

CAPÍTULO 3

3.0 – A Pesquisa

3.1 – Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais elementos que devem ser considerados em uma pesquisa científica, tais como a elaboração do problema, as formas de observação do problema de pesquisa, o modelo de pesquisa, a abordagem empírica, o método e instrumento de pesquisa. Por fim, destacam-se as perguntas específicas do trabalho e são detalhadas as proposições.

3.2 – O Problema de Pesquisa

O ponto de partida de uma pesquisa científica é um problema. Tendo em vista que o conhecimento está sempre sujeito a reformulações e novos enfoques, há sempre mais e mais conhecimento a ser descoberto e, portanto, há sempre perguntas a serem respondidas. Há “escopos” não esclarecidos pelo conhecimento existente, ou seja, problemas a serem resolvidos e, portanto, tornam-se pontos de partida para novas pesquisas científicas. Segundo Ghauri, Gronhaug, Kristanlund (1995), os problemas de pesquisa são questões que indicam brechas no escopo ou na certeza do conhecimento existente. Há eventos cuja observação está confusa em termos das idéias aceitas correntemente. Ou seja, o conhecimento existente não é capaz de explicar determinados fenômenos, fazendo-se necessárias pesquisas científicas que respondam a estas novas perguntas e, portanto, adicionem novos conhecimentos.

É importante ressaltar que a observação do problema pressupõe um determinado conhecimento acumulado deste pesquisador (Magee, 1973). O conhecimento acumulado pelo pesquisador, autor deste trabalho, auxiliou na definição das questões da pesquisa, na estruturação do problema e, posteriormente, na formulação das proposições que deverão ser testadas pela pesquisa científica. Outra questão importante é a forma como o presente problema foi observado. Quando é realizada a observação de um determinado fenômeno, há duas formas de se estabelecerem quais elementos são verdadeiros e quais são falsos a partir dessa observação. Essas duas formas de observação são a dedução e a indução, ambos os processos relacionados à criação do conhecimento. Na dedução, o pesquisador parte de um determinado raciocínio lógico para tirar suas conclusões. As conclusões

são obtidas a partir de leis e fundamentos já existentes. Já na indução, as conclusões são obtidas a partir de experiências empíricas, ou seja, são feitas observações quanto ao comportamento de determinado fenômeno e daí resultam as conclusões sobre o assunto. A dedução e a indução são maneiras de se construir teorias e as duas são usadas, na maior parte das vezes, na realização de uma pesquisa (Ghaury Gronhaug, Kristanlund, 1995; Nakano, Fleury, 1996). Tendo em vista as questões metodológicas apresentadas, o problema do trabalho refere-se à identificação da percepção de benefícios pelos clientes, que realizam suas compras nos supermercados classificados como de vizinhança, já caracterizados na introdução deste trabalho. Para Furuta (2002) “são as lojas que atendem os clientes nas suas necessidades diárias” e que operam ou não com uma central de negócios. Os benefícios obtidos em função da existência da central de negócios podem ou não estar sendo repassados pelas lojas aos seus clientes. O fenômeno em pauta na presente pesquisa relaciona-se à percepção dos clientes em relação a tais benefícios.

Conforme já descrito anteriormente no capítulo 1, neste trabalho são estudadas as preferências dos clientes dessas lojas, analisando os aspectos relacionados aos quatro “Ps”: Produto, Preço, Apresentação e Pessoa. O estudo buscou pesquisar a tese central deste trabalho, ou seja, a falta de percepção dos consumidores em relação aos efeitos das atividades das centrais de negócio nas lojas de supermercados de vizinhança e objetivos específicos formulados pelas seguintes proposições:

P1 – As expectativas dos consumidores que comprem preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios, são confirmadas pela percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.

P2 – As expectativas dos consumidores que comprem preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança, não pertencentes a uma central de negócios, que vamos denominar independentes, são confirmadas pela percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.

P3 – Existe diferença de percepção de benefícios pelos clientes que comprem em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios quando comparadas com lojas independentes.

Na primeira proposição procuramos identificar como as Centrais de Negócio poderiam focar mais suas ações nas lojas e assim reforçar as vantagens naturalmente obtidas pelas compras em grande volume e outras ações coletivas que podem ter melhor percepção pelo mercado.

Na segunda proposição procuramos identificar como as lojas independentes são percebidas pelo mercado e assim indicar para as lojas que pertencem às Centrais de Negócio quais aspectos podem ser abordados em conjunto e aproveitando a liberdade natural do sistema, como atuar perante às lojas independentes nos aspectos estudados.

Já na terceira proposição procuramos comparar diretamente quais aspectos são percebidos a favor das lojas pertencentes à Central de negócios e a favor das lojas independentes.

3.3 – Metodologia

Segundo Ganesi e Corrêa (1996), dentro do enfoque de serviços como diferencial competitivo em empresas de manufatura está a importância dos serviços no “pacote” formado por produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado. Outro fator, em relação ao diferencial competitivo de uma empresa, é a forma com que ela se relaciona com seus clientes. Na visão de uma empresa voltada ao cliente, segundo Whiteley e Hessian (1996), a sistematização baseada em informações sobre os clientes oferece base para a melhoria do serviço prestado.

O projeto de pesquisa foi elaborado pelo autor partindo de uma revisão bibliográfica na qual foi feito o diagnóstico da realidade enfrentada por empresas do setor que já tinham tido experiência com a implementação de central de negócios.

3.3.1 – Cenário de Estudo

A opção metodológica pelo formato estudo de caso deu-se junto à Rede Supervizinho, que se constituiu no foco da pesquisa. A rede foi fundada em Abril de 2001, com a razão social Rede Paulista de Supermercado, iniciou com 23 lojas e em dezembro de 2007 possuía 28 lojas localizadas na capital e na Grande São Paulo, quadro 8.

Quadro 8 – Relação de Lojas da Rede Supervizinho – Pesquisa Autor 2007

Nº	RAZÃO SOCIAL	ENDEREÇO	BAIRRO	CIDADE
1	Portal Comércio e Indústria Ltda.	Av. Leoncio de Magalhães, 1241	Jd. São Paulo	São Paulo
2	Mercadinho Bonanza Ltda.	Av. Lino de Almeida Pires, 57	Jabaquara	São Paulo
3	Ysayoshi Nagaoka Ltda.	Av. Eng. Armando de Arruda Pereira, 3304	VI. Fachini	São Paulo
4	Supermercado Yoneta Ltda.	Av. Com. Dante Carraro, 576	Cidade Ariston	Carapicuíba
5	Mercadinho CoqueiroLtda	Av. Rodrigues Montemor, 253	Jd Scaff	São Paulo
6	Supermercado America Ltda	R. Miguel Rodrigues, 112	VI. Beatriz	São Paulo
7	Supermercado Violeta Ltda.	R. Embaixador Cavalcante de Lacerda, 112	VI. Gomes	São Paulo
8	Mini Mercado Osaka Ltda.	R. Votupoca, 35	Lapa	São Paulo
9	Mercearia Econômica Ltda.	Av. Mazzei, 1202	VI. Mazzei	São Paulo
10	Mercado Ville Ltda.	Av. Valentim Magalhães, 568	VI. Guarani	Santo André
11	Supermercado Kiyomoto Ltda.	Estrada do Pedroso, 1708	Vila Rica	Santo André
12	J. M. Mori & Cia Ltda.	Av. Fagundes Filho, 182	V. M. Alegre	São Paulo
13	Supermercado Hissatugu Ltda.	R. Olimpia, 307	Utinga Camilopolis	Santo André
14	Mercado Oriente Ltda.	R. Afrânio Peixoto, 86	Centro	Ribeirão Pires
15	Mercado São José Domingos	Estrada Bragantina, 1513	São José	Camp.L. Paulista
16	Supermercado Catroque Ltda.	R.Goas Lorencine,45	Centro	Jarinú
17	Supermercado Piccin Ltda	Av. Mal. Fiuza de Castro 639/645	Butantã	São Paulo
18	Supermercado Novo Plano Ltda	Av. Felisberto Pereira Santiago, 339	VI. Capriotti	Carapicuíba
19	Salvador Carmelo Ferraro & Cia. Ltda.	Ab. Duque de Caxias , 90	Centro	Várzea Paulista
20	Supermercado Lima & Bonfin Ltda EPP	Rua:José Rabelo Portela 3598	Jardim Bertioga	Várzea Paulista
21	Supermercado Terceiro Centenário Ltda	Av.Terceiro Centenário 565	III Centenário	Atibaia
22	Simone Mª de Fatima S.Franco(M.Elaira)	R:Alfredo de Souza,283	Jd.Anchieta	Mauá
23	José Antonio Mora ME	R: 09 de Julho,20	Jd das Palmeiras	Bom J.Perdões
24	Mercado Diplomata-ME	R:dos Abetos,94	Jardim Ipê	S B C
25	Laurindo Lopes Dourado ME	Av. Leonita Fábio Ladeira, 1 084	Jardim do Lago	Jundiaí
FILIAL				
1	Mercado Cintra Ltda (Filial) (BONANZA)	R. Alberto Costa, 14	Mandaqui	São Paulo
2	Mercado Violeta Ltda - EPP (Filial)	R. Boturoca, 60	VI. Indiana	São Paulo
3	Com. Alim. Nazaré Ltda (Filial)	Estr. Samuel Aizemberg, 900	Jardim Nazare	S B C
Total de lojas 28 associados				
	Centro Adm e operacional	Av. Dr. Mauro Lindemberg Monteiro, 628	Jd. Santa Fé	Osasco

Fonte: pesquisa elaborada pelo autor, 2007

A pesquisa foi elaborada por meio do emprego de técnicas de coleta de dados, obtendo uma descrição da situação investigada. Por meio de entrevistas com os clientes das empresas pesquisadas, buscou-se identificar qual a percepção do cliente ao comprar produtos em uma loja pertencente a uma central de negócios, principalmente em relação aos benefícios percebidos e possíveis outros fatores que levam o cliente para a compra na loja.

Nesta etapa foram levantados os dados quantitativos. Definiram-se as lojas, onde foram aplicados os questionários, sempre em numero par, pertencentes à central de negócios Supervizinho e outras concorrentes equivalentes identificadas como lojas independentes. A escolha dos pontos onde a pesquisa foi realizada se deu por meio do cadastro da localização das lojas pertencentes à central.

O questionário aplicado (Anexo 1) consta de questões abertas, para permitir a discussão das percepções e interpretações dos entrevistados, e de algumas questões fechadas para permitir a aproximação da prática com o embasamento teórico.

Para o tratamento dos resultados obtidos nas questões abertas, recorreu-se à interpretação e inferência dos excertos e trechos das falas dos sujeitos que foram organizados conforme descreve Minayo (2004), ou seja, foram formadas (1) **unidades de registro** – palavras-chave; (2) **unidades de contexto** – delimitação do contexto da unidade de significação; (3) **categorização** – indexação e agrupamento por similaridade, homogeneidade e inter-relação das unidades de significação e de contexto; (4) **inferência** – segundo os referenciais dos quadros teóricos adotados.

Quadro 9 – Quadro Resumo da Metodologia Utilizada

Características da Pesquisa	⇒	Metodologia de Pesquisa
♦ Classe de Pesquisa	⇒	Exploratória
♦ Abordagem	⇒	Quantitativa
♦ Método de Pesquisa	⇒	Formato Estudo de Caso
♦ Coleta de dados	⇒	Questionário Estruturado

Fonte: elaborado pelo autor, 2007

Será apresentado a seguir como foram conduzidos os trabalhos de pesquisa de campo, os tipos de dados coletados, visando a apresentar como esta pesquisa foi realizada e, assim, trazer uma contribuição acadêmica às empresas do setor de supermercados, especificamente de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas utilizando-se um questionário estruturado desenvolvido especificamente para esse trabalho. As entrevistas foram feitas com consumidores em pontos de fluxo previamente determinados dentro da zona de localização primária para os pares de lojas. Isso significa que os

entrevistados foram abordados fora das lojas, em locais próximos, tais como paradas de ônibus, farmácias, bancas de jornal, entre outros. As lojas foram selecionadas e identificadas como loja 1 ou loja 2, mantendo características equivalentes, como área de venda, número de *check-outs* (caixas), mix de produtos, com açougue; padaria e demais serviços.

Utilizando fundamentos da estatística, foi elaborado um questionário para tratar dos aspectos importantes para a pesquisa. A construção de um questionário é uma etapa longa, que deve ser executada com muita cautela e planejamento.

Um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para verificar se os objetivos de um projeto foram atingidos. Mas,, construir questionários não é uma tarefa fácil. Aplicar tempo e esforço no planejamento do questionário é um requisito essencial para se atingir os resultados esperados. Infelizmente não existe uma metodologia padrão para o desenvolvimento de questionários, porém existem recomendações de diversos autores com relação a essa importante tarefa no processo de pesquisa científica.

A construção de um questionário, segundo Aaker et al. (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Ainda segundo o autor, fatores como bom senso e experiência do pesquisador podem evitar vários tipos de erros em questionários, como por exemplo, as questões ambíguas, que são potencialmente prejudiciais, dada sua influência na amplitude de erros. No entanto, existe uma seqüência de etapas lógicas que o pesquisador deve seguir para desenvolver um questionário:

- a) Planejar o que vai ser mensurado;
- b) Formular as perguntas para obter as informações necessárias;
- c) Definir o texto e a ordem das perguntas e o aspecto visual do questionário;
- d) Testar o questionário, utilizando uma pequena amostra, em relação a omissões e ambigüidade;
- e) Caso necessário, corrigir o problema e fazer novo pré-teste.

Baseado em Aaker et al. (2001), o quadro 10 ilustra os passos para elaboração de um questionário:

Quadro 10 – Passos para elaboração do questionário

Etapa	Passos
Planejar o que vai ser Mensurado	Evidenciar os objetivos da pesquisa.
	Definir o assunto da pesquisa em seu questionário.
	Obter informações adicionais sobre o assunto da pesquisa a partir de fontes de dados secundários e pesquisa exploratória.
	Determinar o que será perguntado sobre o tema da pesquisa.
Dar Forma ao Questionário	Para cada assunto, determinar o conteúdo de cada pergunta.
	Decidir o formato de cada pergunta.
Texto das Perguntas	Determinar como as questões serão redigidas.
	Avaliar cada uma das questões em termos de sua facilidade de compreensão, conhecimentos e habilidades exigidos, e disposição dos respondentes.
Decisões sobre Seqüenciamento e Aparência	Dispor as questões em uma ordem adequada.
	Agrupar todas as questões de cada subtópico para obter um único questionário.
Pré-Teste e Correção de Problemas	Ler o questionário inteiro para verificar se faz sentido e se consegue mensurar o que está previsto para ser mensurado.
	Verificar possíveis erros no questionário.
	Fazer o pré-teste no questionário.
	Corrigir o problema.

Fonte: adaptado de Aaker et al. (2001)

Com relação ao conteúdo das perguntas, pode-se tentar verificar fatos, crenças quanto a fatos, crenças quanto a sentimentos, descoberta de padrões de ação e de comportamento presente ou passado. Também é necessário que o pesquisador faça algumas reflexões, como: a pergunta é realmente necessária? Qual a sua utilidade?

Para tanto, alguns procedimentos foram levados em consideração:

- definir as características a serem avaliadas;
- estabelecer uma forma de mensuração das características;
- elaborar uma ou mais perguntas para cada característica;
- verificar se a forma da pergunta não está induzindo alguma resposta ou se a resposta é óbvia demais e;
- Avaliar o questionário como um todo.

Este instrumento foi utilizado para a coleta dos dados, pois obedece a uma seqüência lógica estruturada e separada por blocos de perguntas para melhor obtenção das respostas. O instrumento contém um total de 18 dezoito perguntas, sendo 16 perguntas fechadas e 2 abertas.

Estas etapas foram todas cumpridas até a realização do pré-teste do questionário, onde foi possível decidir pela sua aplicação em caráter definitivo.

O questionário foi dividido em duas partes:

- **Primeira parte** – Questões referentes ao comportamento de compra e avaliação de aspectos do composto varejista, conforme já citado no capítulo 1, quadro 1 - Associação de Variáveis e Questões de Pesquisa componentes do questionário transcrito abaixo.

a) Produto: questões:

- 6.1 - a variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras;
- 6.2 - a variedade de sortimento da padaria;
- 6.3 - a variedade e sortimento do açougue.

b) Preço: questões:

- 6.10 - os preços desta loja;
- 6.11 - as condições ou facilidade de pagamento.

c) Apresentação: questões:

- 6.4 - facilidade para encontrar os produtos que você procura;
- 6.5 - a limpeza das seções desta loja;
- 6.6 - as características do prédio;
- 6.7 - o estacionamento;
- 6.8 - a quantidade de caixas em funcionamento;
- 6.9 - a quantidade e o estado dos carrinhos e cestas;

d) Atendimento: questões:

- 6.12 - a rapidez dos caixas;
- 6.13 - o atendimento dos funcionários desta loja em geral;
- 6.14 - os serviços que facilitam as compras tipo fatiar produtos, entrega, pesagem no caixa, etc.

➤ **Segunda parte** - Questionário para classificação social ABA/ABIPEME.

O questionário foi composto por questões quantitativas. Para mensurar as lojas foi utilizado um questionário com questões intervalares baseando-se nos fundamentos da escala de Likert.

Segundo Brandalise, L. T. (2007), o consumidor constrói níveis de aceitação dos produtos e serviços, conforme suas experiências e influências sociais. Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis. As escalas de Likert, ou escalas somadas requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

As escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 5 a 1, ou de +2 a -2, passando por zero, no nosso caso Muito Melhor, Melhor e Igual. Figura 4 – Questões aplicadas.

Figura 4 – Questões Aplicadas referente ao Comportamento de Compra e Avaliação de Aspectos do Composto Varejista

«Compare as duas lojas com relação aos seguintes aspectos?	Loja-1		Igual	Loja-2	
	Muito Melhor	Melhor		Melhor	Muito Melhor
① A variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras	☐	☐	☐	☐	☐
② A variedade de sortimento da padaria	☐	☐	☐	☐	☐
③ A variedade de sortimento do açougue	☐	☐	☐	☐	☐
④ A facilidade para encontrar os produtos que você procura	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ A limpeza das seções desta loja	☐	☐	☐	☐	☐
⑥ As características do prédio	☐	☐	☐	☐	☐
⑦ O estacionamento	☐	☐	☐	☐	☐
⑧ A quantidade de caixas em funcionamento	☐	☐	☐	☐	☐
⑨ A quantidade e o estado dos carrinhos e cestas	☐	☐	☐	☐	☐
⑩ Os preços desta loja	☐	☐	☐	☐	☐
⑪ As condições ou facilidades de pagamento	☐	☐	☐	☐	☐
⑫ A rapidez dos caixas	☐	☐	☐	☐	☐
⑬ O atendimento dos funcionários desta loja em geral	☐	☐	☐	☐	☐
⑭ Os serviços que facilitam as compras tipo fatiar produtos, entrega, pesagem no caixa etc.	☐	☐	☐	☐	☐

Fonte: elaborado pelo autor, 2007

As declarações obtidas devem oportunizar ao entrevistado expressar respostas claras em vez de respostas neutras, ambíguas. Mattar (2001) explica que a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. Giglio (1996) comenta que pesquisas posteriores à elaboração da escala de Likert verificaram que há correlação entre o julgamento (atitude) e a compra. A partir dessas evidências, quase todos os questionários aplicados passaram a ter questões que medem as atitudes, com as mais variadas escalas.

As principais vantagens das Escalas Likert em relação às outras, segundo Mattar (2001) são a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

Todas as questões formuladas sobre o comportamento do consumidor têm relação direta com as três proposições deste trabalho e da tese central, pois foram investigados os aspectos que estão relacionados com os quatro “Ps” do composto varejista: Produto, Preço, Apresentação e Atendimento.

3.3.2 – A Definição da Amostra

A seleção dos elementos que compuseram a amostra foi feita de acordo com a metodologia que sustenta o princípio de experimento científico, ressalvadas as particularidades do problema em estudo, conforme será apresentado a seguir.

As oito lojas que pertencem à central de negócio da Rede Supervizinho, que participaram dessa pesquisa, foram comparadas com as oito lojas independentes da concorrência, respeitando-se um princípio estabelecido como equivalência, que segundo o dicionário Caldas Aulete significa ter as mesmas características de comparação.

No caso do estudo em questão, somente as lojas em que foi possível manter as mesmas características de comparação, tipo; região/localização, tamanho, área de venda, número de *check-outs*, etc., conforme já citado na introdução, é que foi aplicado o questionário de pesquisa tratando dos aspectos de percepção de preferência do cliente ao realizar suas compras.

Para este estudo foi adotado o sistema de amostragem por conveniência, segundo Levine *et al.* (2000:13), a amostragem por conveniência ou por julgamento é uma amostragem não-probabilística, onde qualquer item da população não tem a mesma probabilidade de ser selecionado.

A amostra total do presente estudo é composta de duzentas e trinta e seis entrevistas. Metade das entrevistas foi realizada com público das lojas pertencentes à Central de Negócios, ou seja, cento e dezoito entrevistas. Similarmente, foram realizadas cento e dezoito entrevistas com freqüentadores das lojas independentes, ou seja, a outra metade dos questionários aplicados. Tanto os 118 respondentes, que preferiram a Central de Negócios, quanto os outros, que preferiram as lojas independentes, também responderam sobre o estabelecimento não escolhido. Portanto é importante observar que não são duas amostras de 118, porém uma só amostra de 236 respondentes.

Segundo Siegel (1975:143, 308), os maiores valores para cada grupo de amostra deve ser no mínimo de 20 respondentes para cada grupo e, como o teste realizado foi não-paramétrico, empregou-se a amostra de 236 respondentes porque foi o número de entrevistas válidas conseguidas no período da pesquisa.

As entrevistas apresentam dois aspectos distintos: um grupo de questões relacionadas diretamente ao comportamento de compra dos consumidores, objeto específico deste trabalho; outro grupo de questões relacionadas a aspectos de classificação social, conforme ABA/ABIPEME, e caracterizados quanto aos itens abaixo:

- a) Sexo; população masculina e feminina.
- b) Idade Média; população masculina e feminina.
- c) Estado Civil; casados e solteiros.
- d) Ocupação principal; quanto à atividade remunerada.
- e) Moradia com familiares.
- f) Se tem filhos ou não.
- g) Se a residência é própria ou alugada.
- h) Grau de instrução.
- i) Classes sociais identificadas.
- j) Identificação da porcentagem de clientes que residem na região.

A pesquisa foi realizada entre os dias 13 de novembro e 10 de dezembro de 2007, em oito pares de lojas, localizados nas seguintes zonas da cidade de São

Paulo: sul, (quatro pares), oeste (dois pares) e norte (dois pares), em pontos previamente selecionados para manter o efeito de distância entre um estabelecimento que pertencesse à rede Supervizinho e o seu concorrente independente mais próximo.

Durante o período de realização das pesquisas foi mantido o critério de proximidade das lojas investigadas e foi observada a regularidade de suas promoções, fator que levou à desconsideração das variáveis ponto e promoção.

As duzentas e trinta e seis entrevistas, que no total compuseram o tamanho da amostra, foram realizadas com consumidores selecionados por conveniência e que fossem obrigatoriamente consumidores e da loja pertencente à central de negócios e da loja independente, conforme determinado pela metodologia. Os casos que não se enquadraram nessa equivalência foram descartados no início da entrevista.

3.3.3 – Tratamento Estatístico dos Dados

Tendo em vista o alcance dos objetivos anteriormente explicitados, buscou-se o tratamento estatístico dos dados obtidos. Segundo Nadal (2006), diz-se que foi feito um teste estatístico quando se usa dados observados e uma estatística de teste, para tomar a decisão de rejeitar ou não uma hipótese, associando-se a essa decisão um valor.

Os testes estatísticos são fundamentalmente utilizados em pesquisas que têm como objetivo comparar condições experimentais, por meio de um tratamento adequado, que em estatística, ainda segundo Nadal (2006), significa regime, método, ou procedimento testado em um ensaio clínico ou experimento.

Existe uma série de testes estatísticos que podem auxiliar as pesquisas. Os testes estatísticos fornecem um respaldo científico às pesquisas para que estas tenham validade e tenham aceitabilidade no meio científico. Os testes podem ser divididos em paramétricos e não-paramétricos.

Conforme Callegari-Jacques (2003), nos testes paramétricos os valores da variável estudada devem ter distribuição normal ou aproximação normal. Já os testes não-paramétricos, também chamados por testes de distribuição livre, não têm exigências quanto ao conhecimento da distribuição da variável na população.

A Estatística não-paramétrica representa um conjunto de ferramentas de uso mais apropriado em pesquisas em que não se conhece bem a distribuição da população e seus parâmetros. Este eventual desconhecimento da população reforça o estudo e a importância da análise de pesquisas por meio dos testes não-paramétricos.

Os testes não-paramétricos são classificados de acordo com o nível de mensuração e o número de grupos que se pretende relacionar. Para facilitar o entendimento da classificação desses testes, o quadro 11, apresenta uma visão geral desses principais testes não-paramétricos segundo Siegel (1975).

Quadro 11 – Testes não-paramétricos

Provas Estatísticas Não-Paramétricas					
Nível de Mensuração	Uma amostra	Duas amostras		K amostras	
		Amostras relacionadas	Amostras independentes	Amostras relacionadas	Amostras independentes
Nominal	Prova Binomial		Prova de Fisher		
	Prova Qui-quadrado de uma amostra	Prova de Mc Nemar	Prova Qui-quadrado para 2 amostras independentes	Prova Q de Cochran	Prova Qui-quadrado para k amostras independentes
Ordinal	Prova de Kolmogorov-Smirnov para uma amostra		Prova da Mediana		
	Prova de iterações para uma amostra	Prova dos sinais Prova de Wilcoxon	Prova U de Mann-Whitney Prova de Kolmogorov-Smirnov para 2 amostras Prova de iterações de Wald-Wolfowitz Prova de Moses para reações extremas	Prova de Friedman	Prova de extensão da mediana Prova de Kruskal-Wallis
Intervalar		Prova de Walsh			
		Prova de aleatoriedade para pares	Prova de aleatoriedade de 2 amostras independentes		

Fonte: (Adaptado de Siegel, S.)

Em relação ao quadro apresentado segundo Stein e Hackbarth (2003) os testes não-paramétricos mais utilizados em pesquisas têm como objetivo as comparações entre grupos destacando-se:

- a) Teste de Wilcoxon.
- b) Teste de Qui-quadrado.
- c) Teste de Mann-Whitney.
- d) Teste de Kruskal-Wallis.

O teste de Wilcoxon é aplicado quando estão em comparação dois grupos relacionados e a variável deve ser de mensuração ordinal, já o teste de Qui-quadrado é aplicado quando estão em comparação dois ou mais grupos independentes não necessariamente do mesmo tamanho. A variável deve ser de mensuração nominal. O teste Qui-quadrado não tem equivalente nos paramétricos.

O teste de Mann-Whitney é aplicado quando estão em comparação dois grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal, o teste de Kruskal-Wallis é aplicado quando estão em comparação três ou mais grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal.

Portanto pela característica do trabalho elaborado e pelas características da amostra para analisar os dados, foi adotado o teste de teste de Mann-Whitney, que tem seus resultados apresentados e comentados no capítulo 4, a seguir.

CAPÍTULO 4

4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 – Introdução

Conforme já apresentado no capítulo anterior a pesquisa foi realizada com consumidores que compram regularmente tanto em lojas pertencentes a central de negócios Supervizinho quanto em lojas que não pertencem a nenhuma associação, denominadas como lojas independentes. Os indivíduos foram entrevistados em dezesseis supermercados de vizinhança localizados nas seguintes zonas da cidade de São Paulo: sul, oeste e norte, conforme já descrito no capítulo anterior.

Os resultados obtidos fornecem informações do perfil dos consumidores de cada tipo de estabelecimento do tipo de serviço e de produtos que estes consumidores buscam preferencialmente nestas lojas, o que se mostra uma ferramenta bastante útil de análise do comportamento desses consumidores de estabelecimentos de pequeno e médio porte, no nosso caso os supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócio ou não.

4.2 – Perfil do Consumidor

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa por meio de tabelas e gráficos comparativos entre dois tipos de consumidores: de lojas que fazem parte de uma central de negócios e de lojas independentes.

4.2.1 – Quanto ao Gênero dos Entrevistados

Neste item será apresentado o perfil dos consumidores quanto ao gênero, masculino ou feminino, que compra nas lojas pesquisadas, conforme gráfico 3 a seguir.

Gráfico – 3 Distribuição dos consumidores por gênero

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os resultados, a amostra aponta para a predominância feminina tanto nos estabelecimentos pertencentes à central de negócios ou independentes;

- a) Loja pertencente à central de negócio
 - 77,1% respondentes mulheres
 - 22,9% de respondentes homens
- b) Loja independente
 - 68,6% respondentes mulheres
 - 31,4% de respondentes homens

Quer nas lojas pertencentes à central de negócios ou nas lojas independentes, a maior parte dos clientes que freqüentam estes estabelecimentos é do sexo feminino, este resultado indica que a maioria das decisões de compra em mercados de vizinhança é feita por mulheres.

4.2.2 – Quanto a Idade Média dos Consumidores por Gênero

Neste item será apresentado o perfil dos consumidores quanto à idade média e gênero, masculino ou feminino, que compra nas lojas pesquisadas, conforme gráfico 4 a seguir.

Gráfico – 4 Idade média dos consumidores por gênero e segmento

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os resultados, a pesquisa revela que existe equivalência da idade média dos consumidores pesquisados, para ambos os tipos de estabelecimentos, quer sejam lojas pertencentes à central de negócios ou lojas independentes:

a) Loja pertencente à central de negócio

- Idade média de 42 anos para respondentes mulheres
- Idade média de 46 anos para respondentes homens

b) Loja independente

- Idade média de 42 anos para respondentes mulheres
- Idade média de 45 anos para respondentes homens

Quer nas lojas pertencentes à central de negócios ou nas lojas independentes, a idade média dos consumidores pesquisados por gênero mostrou-se muito próxima para os dois tipos de estabelecimento (lojas pertencentes à central de negócios e lojas independentes).

4.2.3 – Quanto ao Estado Civil dos Respondentes

Neste item será apresentado o perfil dos consumidores quanto ao estado civil dos respondentes que compram nas lojas pesquisadas, conforme a tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Estado Civil dos Entrevistados

Estado civil	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Casado(a)	59	50,0	55	46,6	114	48,3
Solteiro(a)	36	30,5	46	39,0	82	34,7
Desq-Div(a)	9	7,6	8	6,8	17	7,2
Viúvo(a)	10	8,5	5	4,2	15	6,4
Mora junto	4	3,4	3	2,5	7	3,0
Outros			1	0,8	1	0,4
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os resultados da pesquisa para este fator de caracterização, o estado civil dos respondentes, os dados da pesquisa contidos da tabela 2 revelam que pouco menos da metade dos entrevistados é casada.

a) Loja pertencente à central de negócio

- Casados 50,0%
- Solteiros 30,5%

b) Loja independente

- Casados 46,6%
- Solteiros 39,0%

Os resultados indicam a presença, em média, de mais consumidores casados nas lojas que pertencem à central e de solteiros em lojas independentes.

4.2.4 – Quanto a Ocupação dos Entrevistados

Neste item será apresentado o perfil dos consumidores quanto à ocupação dos respondentes que compram nas lojas pesquisadas, conforme a tabela 3 a seguir.

Tabela – 3 Ocupação dos Entrevistados

Qual sua ocupação atual	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Com carteira assinada	26	22,0	27	22,9	53	22,5
Sem carteira assinada	25	21,2	24	20,3	49	20,8
Autônomo	16	13,6	15	12,7	31	13,1
Desempregado	5	4,2	1	0,8	6	2,5
Do lar	21	17,8	24	20,3	45	19,1
Funcionário público	1	0,8	5	4,2	6	2,5
Aposentado	12	10,2	9	7,6	21	8,9
Não trabalha	12	10,2	13	11,0	25	10,6
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os resultados da pesquisa para este fator de caracterização, quanto à ocupação dos respondentes, os dados da pesquisa contidos da tabela 3 revelam que pouco menos da metade dos entrevistados é ocupada.

a) Loja pertencente a central de negócio

- Consumidores se encontram ativos no mercado de trabalho.
 $22,0 \% + 21,2 \% + 0,8 \% = 44,0\%$

b) Loja independente

- Consumidores se encontram ativos no mercado de trabalho.
 $22,9 \% + 20,3 \% + 4,2 \% = 47,4\%$

Outro resultado interessante da tabela de freqüências indica que os consumidores cuja ocupação seja 'cuidar do lar' tendem a comprar mais freqüentemente em lojas independentes.

a) Loja pertencente à central de negócio

- Consumidores que declararam cuidar do lar 17,8%

- Loja independente
- Consumidores que declararam cuidar do lar 20,3%

4.2.5 – Quanto ao domicílio residencial, moradia própria ou não, se tem ou não filhos ou ainda se moram ou não com seus familiares

Neste item serão apresentados os perfis dos consumidores quanto ao domicílio residencial, moradia própria ou não, se tem ou não filhos e ainda se moram ou não com seus familiares, conforme as tabelas 4, 5 e 6 a seguir.

Tabela – 4 Características do Domicílio dos entrevistados

Mora com seus familiares	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Não	15	12,7	15	12,7	30	12,7
Sim	103	87,3	103	87,3	206	87,3
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os resultados da pesquisa para este fator de caracterização, quanto ao domicílio dos respondentes, os dados da pesquisa contidos da tabela 4 revelam predominância de moradia com os familiares nos dois tipos de lojas.

- a) Loja pertencente à central de negócio
 - Mora com familiares 87,3%
 - Não mora com familiares 12,7%
- b) Loja independente
 - Mora com familiares 87,3%
 - Não mora com familiares 12,7%

Tabela – 5 Filhos dependentes dos Entrevistados

Você tem filhos	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Não	34	28,8	43	36,4	77	32,6
Sim	84	71,2	75	63,6	159	67,4
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Para os resultados da pesquisa deste fator de caracterização, se os entrevistados têm ou não filhos, os dados da pesquisa contidos da tabela 5 revelam que a maioria dos entrevistados tem filhos nos dois tipos de lojas

a) Loja pertencente à central de negócio

- Existência de filhos dependentes dos entrevistados 71,2%
- Não existência de filhos dependentes dos entrevistados 28,8%

b) Loja independente

- Existência de filhos dependentes dos entrevistados 36,4%
- Não existência de filhos dependentes dos entrevistados 63,6%

Tabela – 6 Situação Habitacional dos Entrevistados

Mora em residência	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Própria	72	61,0	75	63,6	147	62,3
Cedida	3	2,5	6	5,1	9	3,8
Alugada	43	36,4	37	31,4	80	33,9
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

E para os resultados da pesquisa deste fator de caracterização, situação habitacional dos entrevistados, os dados da pesquisa contidos da tabela 6 revelam que a maioria dos entrevistados mora em residência própria nos dois tipos de lojas.

a) Loja pertencente à central de negócio

- Moram em residência própria 61,0%
- Não moram em residência própria 39,0%

b) Loja independente

- Moram em residência própria 63,6%
- Não moram em residência própria 36,4%

4.2.6 – Quanto ao Grau de Instrução dos Entrevistados

Neste item será apresentado o perfil do consumidor quanto ao grau de instrução dos entrevistados, conforme a tabela 7 a seguir.

Tabela – 7 Grau de Instrução dos Entrevistados

Grau de instrução	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Analfabeto	1	0,8	4	3,4	5	2,1
Fundamental incompleto	28	23,7	29	24,6	57	24,2
Fundamental completo	20	16,9	14	11,9	34	14,4
Médio incompleto	4	3,4	3	2,5	7	3,0
Médio completo	43	36,4	41	34,7	84	35,6
Superior completo	7	5,9	9	7,6	16	6,8
Superior completo	12	10,2	15	12,7	27	11,4
Pós-graduação	3	2,5	3	2,5	6	2,5
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os resultados da pesquisa para este fator de caracterização, quanto ao grau de instrução, os dados da pesquisa contidos da tabela 7 indicam que 35,6 % destes concluíram, ao menos, o ensino médio, ou seja, a maioria dos respondentes possui 11 ou mais anos de escolaridade.

a) Loja pertencente à central de negócio

- Concluíram o ensino médio 36,4%

b) Loja independente

- Concluíram o ensino médio 34,7%

4.2.7 – Quanto a Classe Social dos Entrevistados

Neste item serão apresentados os perfis dos consumidores quanto à classe social dos entrevistados, conforme a tabela 8 a seguir.

Tabela – 8 Classe Social dos Entrevistados

Classe social	Compra mais na Central de Negócios		Compra mais na Loja Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
A – 2	3	2,5	3	2,5	6	2,5
B – 1	12	10,2	15	12,7	27	11,4
B – 2	30	25,4	20	16,9	50	21,2
C	54	45,8	64	54,2	118	50,0
D	19	16,1	16	13,6	35	14,8
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os dados da tabela 8, revela-se um resultado que já era esperado para essa amostra, ou seja, em função da proximidade de localização das lojas pesquisadas, que é uma das premissas exigidas para este trabalho, indicou que a maioria dos consumidores pesquisados encaixa-se em uma mesma classe social. O próprio conceito de área de influência, Segundo a American Marketing Association (AMA), a área de influência é uma área geográfica contendo os consumidores de uma empresa particular ou grupo de empresas para bens ou serviços específicos. (Bennett citado por Berman e Evans, 1998).

No nosso caso, os dados indicam que a maioria dos consumidores pesquisados se encaixa nas classes sociais C e D.

a) Loja pertencente à central de negócio

- Classe social C e D - 61,9%

b) Loja independente

- Classe social C e D - 67,8%

4.2.8 – Quanto ao Local de Residência e de Trabalho dos Entrevistados

Neste item serão apresentados os perfis dos consumidores quanto ao local de residência e de trabalho dos entrevistados, conforme as tabelas 9 e 10 a seguir.

Tabela – 9 Proximidade de Residência dos Entrevistados

Você mora nesta região						
	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Não	12	10,2	9	7,6	21	8,9
Sim	106	89,8	109	92,4	215	91,1
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

No nosso caso os dados indicam que a maioria dos consumidores pesquisados tem proximidade de residência nos dois tipos de lojas pesquisadas

- a) Loja pertencente à central de negócio
 - Proximidade de residência - 89,8%
- b) Loja independente
 - Proximidade de residência - 92,4%

Tabela – 10 Proximidade do Local de Trabalho dos Entrevistados

Você trabalha nesta região						
	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Não	84	71,2	93	78,8	177	75,0
Sim	34	28,8	25	21,2	59	25,0
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Já para a característica de proximidade da região de trabalho os dados indicam que a maioria dos consumidores pesquisados não trabalha próximo dos dois tipos de lojas pesquisadas.

- a) Loja pertencente à central de negócio
 - Proximidade do trabalho - 28,8%
- b) Loja independente
 - Proximidade do trabalho - 21,2%

4.3 – Análise do Comportamento de Compra

4.3.1 – Quanto a Frequência de Visita às Lojas

Neste item serão apresentados os perfis dos consumidores quanto à frequência de compras dos entrevistados, conforme a tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Frequência de Visita à Loja

Com que frequência você costuma visitar esta loja						
	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Todos os dias	38	32,2	9	7,6	47	19,9
Uma ou duas vezes por semana	74	62,7	42	35,6	116	49,2
Uma vez a cada 15 dias	5	4,2	27	22,9	32	13,6
Uma vez por mês			7	5,9	7	3,0
Ocasionalmente	1	0,8	32	27,1	33	14,0
Outras			1	0,8	1	0,4
Total	118	100,0	118	100,0	236	100,0

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Analisando os resultados da pesquisa para este fator de caracterização, frequência de compra dos consumidores, os dados da pesquisa contidos da tabela 11 indicam que a frequência de uma ou duas vezes por semana é predominante tanto nas lojas que pertencem à central, fato este totalmente esperado pela característica do próprio conceito de supermercado de vizinhança, que, conforme já foi definido no capítulo 1, item 1.4 Furuta (2002), estes tipos de estabelecimento são os que atendem os clientes nas suas necessidades diárias.

É importante observar que a frequência diária nas lojas que pertencem à central é maior que nas lojas independentes em que se destacam compras ocasionais.

Estes resultados indicam um comportamento bastante interessante dos consumidores de cada tipo de estabelecimento, uma vez que observamos visitas muito mais frequentes em lojas pertencentes à central do que nas lojas independentes.

a) Loja pertencente à central de negócio

- Frequência uma ou duas vezes por semana 62,7%
- Todos os dias 32,2%
- Ocasionalmente 0,8%

b) Loja independente

- Frequência uma ou duas vezes por semana 35,6%
- Todos os dias 7,6%
- Ocasionalmente 27,1%

4.3.2 – Quanto à Importância de Preferência das Lojas Investigadas

Neste item será apresentada a importância que os consumidores das lojas têm ao preferirem uma em relação à outra, conforme dados da tabela 12 a seguir.

Tabela 12 – Ordenação dos Fatores²

Central de Negócios				Lojas Independentes			
Ordem	Fatores	Freq	%	Ordem	Fatores	Freq	%
1º	Preço	67	28,4	1º	Produtos	103	43,6
2º	Produtos	63	26,7	2º	Preço	33	14,0
3º	Atendimento	33	14,0	3º	Atendimento	16	6,8
4º	Ambiente	21	8,9	4º	Ambiente	15	6,4

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Ao analisar estes resultados, observa-se uma preferência dos fatores que os clientes apresentam como relevantes nas lojas pertencentes à Central de Negócios.

1. Preço = 28,4%
2. Produtos = 26,7%
3. Atendimento = 14,0%
4. Ambiente = 8,9 %

Já ao analisar estes resultados, observa-se uma preferência diferente dos fatores que os clientes apresentam como relevantes nas lojas Independentes.

1. Produtos = 43,6%
2. Preço = 14,0%
3. Atendimento = 6,8%
4. Ambiente = 6,4%

² É importante notar que não foram identificados “Outros aspectos”, que não se enquadram nos itens acima, apesar de ter sido aberto a opção de apresentar algum aspecto específico.

O gráfico 5 abaixo apresenta a comparação dos fatores pesquisados

Gráfico 5 – Comparação dos fatores ordenados pelos consumidores

Fonte: elaborado pelo autor 2007

É interessante notar que houve a inversão de preferências entre os fatores preço e produto para os consumidores dos diferentes estabelecimentos. Na sequência de importância o produto mostrou-se prioritário para entrevistados que consomem nas lojas independentes. Este resultado corrobora a questão de lojas pertencentes à Central de Negócio serem mais competitivas em preço e, portanto, atraírem consumidores mais preocupados com este fator.

Para facilitar o entendimento é importante recuperar relação dos atributos associados às variáveis do composto varejista apresentados anteriormente no capítulo 1.

- **Produto:** a variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras; a variedade de sortimento da padaria e a variedade e sortimento do açougue.
- **Preço:** os preços desta loja as condições ou facilidade de pagamento.
- **Apresentação:** a facilidade para encontrar os produtos que você procura; a limpeza das seções desta loja; as características do prédio; o estacionamento; a quantidade de caixas em funcionamento a quantidade e o estado dos carrinhos e cestas.

- **Atendimento;** a rapidez dos caixas o atendimento dos funcionários desta loja em geral os serviços que facilitam as compras tipo fatiar produtos, entrega, pesagem no caixa. Etc.

Esses atributos estão relacionados abaixo no quadro 12, devidamente identificados com as questões investigadas nas lojas por meio do questionário aplicado.

Quadro 12 – Relação de atributos

6.1 - A variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras.
6.2 - A variedade de sortimento da padaria.
6.3 - A variedade de sortimento do açougue.
6.4 - A facilidade para encontrar os produtos que você procura.
6.5 - A limpeza das seções desta loja.
6.6 - As características do prédio.
6.7 – O estacionamento.
6.8 - A quantidade de caixas em funcionamento.
6.9 - A quantidade e o estado dos carrinhos e cestas.
6.10 - Os preços desta loja.
6.11 - As condições e facilidades de pagamento.
6.12 - A rapidez dos caixas.
6.13 - O atendimento dos funcionários desta loja em geral.
6.14 - Os serviços que facilitam as compras tipo - fatiar produtos, entrega, pesagem no caixa etc.

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Para cada estabelecimento (lojas independentes e lojas vinculadas à central de negócio), foram atribuídos os seguintes valores em cada resposta:

Quadro 13 – Esquema de notas aplicadas à relação de atributos

Atributo	Serviço muito Melhor para o estabelecimento	Serviço melhor para o estabelecimento	Serviço Igual para o estabelecimento
6.1 – 6,2 – 6,3 etc	2 (dois)	1 (hum)	0 (zero)

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Durante a aplicação do questionário foi solicitado aos entrevistados que fossem atribuídas classificações para cada atributo pesquisado, conforme apresentado acima no quadro 13.

Essa classificação esta retratada na tabela 13 abaixo

Tabela – 13 Média atribuída pelos consumidores

Variável	Central de Negócios			Lojas Independentes			Total		
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão
6.1	1,461538	2	0,621977	1,466667	2	0,690221	1,463918	2	0,652804
6.2	1,239583	1	0,707029	1,218391	2	0,868376	1,229508	1	0,785727
6.3	1,138298	1	0,665608	1,494949	2	0,787320	1,321244	1	0,750288
6.4	0,932203	1	0,747975	1,025424	1	0,946987	0,978814	1	0,852765
6.5	0,922414	1	0,803805	0,940171	1	0,940383	0,931330	1	0,873216
6.6	1,194915	1	0,776343	1,050847	1	0,894881	1,122881	1	0,839038
6.7	1,531532	2	0,698307	1,371429	2	0,762803	1,453704	2	0,733063
6.8	1,016949	1	0,847148	1,042373	1	0,955363	1,029661	1	0,901045
6.9	0,743363	1	0,776654	0,737288	0	0,946681	0,740260	0	0,865813
6.10	1,111111	1	0,692046	1,203390	1	0,842862	1,157447	1	0,771209
6.11	0,642857	1	0,721539	0,880000	0	0,987600	0,762626	0	0,872139
6.12	0,786325	1	0,752342	1,205128	2	0,924181	0,995726	1	0,866634
6.13	0,737288	1	0,732960	1,000000	1	0,960769	0,868644	1	0,862771
6.14	0,808696	1	0,793567	0,750000	0	0,921954	0,779221	0	0,859070

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Ao analisarmos os resultados observa-se que;

- a) Para as lojas pertencentes à central de negócio, considerando-se a ordenação dos valores das médias e ordenação dos valores das medianas dos 14 atributos pesquisados foram identificados os 2 (dois) atributos a seguir:

Atributo	Media	Mediana
6.7 – O estacionamento	1,531532	2
6.1 – A variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras	1,461538	2

Indicam que os consumidores que preferem as lojas pertencentes à central de negócio assinalaram, em média, como melhores os seguintes atributos: o estacionamento seguido da variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras.

- b) Da mesma forma para as lojas independentes, considerando-se a ordenação dos valores das médias e ordenação dos valores das medianas dos 14 atributos pesquisados foram identificados os 5 (cinco) atributos a seguir:

Atributo	Media	Mediana
6.3 - A variedade de sortimento do açougue.	1,494949	2
6.1 - A variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras	1,466667	2
6.7 – O estacionamento	1,371429	2
6.2 - A variedade de sortimento da padaria.	1,218391	2
6.12 - A rapidez dos caixas.	1,205128	2

Indicam que os consumidores que preferem as lojas pertencentes à central de negócio assinalaram, em média, como melhores os seguintes atributos: a variedade de sortimento do açougue; a variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras; o estacionamento; a variedade de sortimento da padaria e a rapidez dos caixas.

Ao analisarmos as médias dos 14 atributos das lojas que pertencem à central de negócios e das lojas independentes, observa-se diferenças apresentadas no gráfico 06 abaixo.

Gráfico 06 – Comparação das médias atribuídas aos 14 atributos pelos consumidores das lojas que pertencem a Central de Negócios e as Lojas Independentes.

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Os dados do gráfico 06, em complemento à tabela anterior, indica visualmente que os consumidores que preferem as lojas independentes assinalaram melhores serviços (calculados por ordem de diferença entre médias), em relação aos consumidores que preferem as lojas pertencentes à centrais de negócio nos seguintes atributos:

- rapidez dos caixas (6.12);
- variedade de sortimento do açougue (6.30);
- atendimento dos funcionários da loja em geral (6.13);
- faz condições e facilidades de pagamento (6.11).

Já para os consumidores que preferem as lojas pertencentes à central de negócio assinalaram melhores serviços que os consumidores de lojas independentes apenas nos seguintes atributos:

- características do prédio, (6.6);
- estacionamento (6.7);
- serviços que facilitam as compras (fatiar produtos, entrega de produtos, pesagem no caixa, etc. (6.14).

Apesar de estas diferenças de médias fornecerem indícios das principais características de cada tipo de loja analisada, é necessário testar se estas diferenças de respostas entre os consumidores são estatisticamente significantes. Esta resposta foi obtida com a aplicação do Teste de Mann-Whitney apresentada na tabela 14 a seguir.

Tabela 14 – Resultados do teste de Mann-Whitney U

Atributos	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P valor
6.1	4563	10023,0	-0,33869	0,73484445
6.2	4120	8775,5	-0,16999	0,86501420
6.3	3244	7709,0	-3,96927	0,00007209
6.4	6573	13593,5	-0,79008	0,42948139
6.5	6766	13552,0	-0,04162	0,96680492
6.6	6387	13408,0	-1,17071	0,24171671
6.7	5172	10737,0	-1,63075	0,10294324
6.8	6837	13857,5	-0,25806	0,79635936
6.9	6389	13409,5	-0,60662	0,54410392
6.10	6322	13225,0	-1,19292	0,23290263
6.11	4407	9257,5	-1,34798	0,17766485
6.12	5054	11957,0	-3,68765	0,00022633
6.13	5970	12991,0	-2,03156	0,04219808
6.14	6252	13038,0	-0,89754	0,36942840

Fonte: elaborado pelo autor 2007

Como já foi apresentado no capítulo anterior, o teste de Mann-Whitney é aplicado quando estão em comparação dois grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal, no nosso caso lojas pertencentes a central de negócios e lojas independentes.

A tabela 14 apresenta os valores numéricos deste tipo de teste que foi aplicado para os 14 (quatorze) atributos e que fazem parte do 2º bloco de perguntas do questionário aplicado aos consumidores. Na interpretação destes resultados obtemos a comparação da média das avaliações feitas pelos consumidores dos atributos entre as lojas, ou seja, compara-se a percepção dos consumidores de cada tipo de estabelecimento quanto a estes atributos.

É importante informar que os resultados abaixo foram obtidos para um intervalo de confiança de 95%, portanto a estatística final deste teste (Z) indica que houve diferente percepção entre os consumidores para os 03 (três) atributos seguintes:

- a) A variedade de sortimento do açougue (0,00007209).
- b) A rapidez dos caixas e; (0,00022633).
- c) O atendimento dos funcionários desta loja em geral, (0,04219808).

Isto significa que neste parâmetro de análise, estes 03 (três) atributos foram, em média, considerados mais avaliados positivamente pelos consumidores das lojas independentes, ou seja, houve divergência estatisticamente identificada na avaliação dos consumidores para apenas estes três atributos dos 14 investigados, pois os valores dos 11 atributos restantes são superiores a 0,05, conforme dados da coluna P valor da tabela 14.

Portanto, vimos neste capítulo que a análise das variáveis pesquisas mostrou resultados relevantes para respondermos às proposições da pesquisa:

- a) **P1** – As expectativas dos consumidores que compram preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios, são confirmadas por meio da percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.
- b) **P2** – As expectativas dos consumidores que compram preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança, não pertencentes a uma central de negócios, que vamos denominar independentes, são confirmadas por meio da percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.
- c) **P3** – Existe diferença de percepção de benefícios pelos clientes que compram em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios quando comparadas com lojas independentes.

CAPÍTULO 5

5 – APRESENTAÇÃO DAS CONCLUSÕES

5.1 – Conclusões

Considerando a importância das empresas de pequeno e médio porte como propulsoras da geração de trabalho, renda, de desenvolvimento econômico, e sua indiscutível função social no Brasil, torna-se relevante enfatizar a crescente dificuldade que essas instituições têm de prosperar e sobreviver em um mercado caracterizado pela presença e domínio de grandes corporações, muitas vezes com padrões internacionais de qualidade e produtividade.

A dinâmica das mudanças econômicas, políticas e sociais, no contexto globalizado, levou diversas empresas de pequeno e médio porte, de diferentes setores, a repensar na sua forma de atuação e na criação de alternativas focadas na preservação dos seus negócios. Pode-se dizer que, a partir de 1990, houve uma intensificação do desencadeamento de ações abrangentes, consolidadas em parcerias interorganizacionais, que estimulassem o fortalecimento e a articulação de um ambiente favorável à sustentabilidade dos pequenos e médios empreendimentos, especificamente para o setor supermercadista.

A pesquisa revelou que o público principal das lojas é predominantemente feminino; com idade média na faixa de 40 anos; estado civil casado; com ocupação ativa no mercado de trabalho; mora com seus familiares; tem filhos; moram em casa própria na região mas não trabalham na região onde moram; tem grau de instrução médio e fundamental; pertencem às classes C e D; e visitam as lojas com frequência semanal ou duas vezes por semana.

Esses resultados podem ser úteis para as Centrais de Negócio nas ações e atividades de comunicação com o mercado, através de seus associados.

Quanto ao comportamento de compra, a pesquisa com os consumidores de estabelecimentos associados à central de negócios e independentes indicou percepções diferentes sobre os dois tipos de consumidores, permitindo a elucidação da primeira proposição P1, apresentada no capítulo 1 deste trabalho e, transcrita a seguir:

P1 – As expectativas dos consumidores que comprem preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios, são confirmadas por meio da percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.

Um resultado deste trabalho permitiu a revelação da ordenação das preferências dos consumidores pesquisados, pois, como já foi apresentado no capítulo anterior, ao analisar os resultados obtidos, observa-se uma preferência dos fatores que os clientes apresentam como relevantes nas lojas pertencentes à **Central de Negócios**;

1. Preço = 28,4 %
2. Produtos = 26,7 %
3. Atendimento = 14,0 %
4. Ambiente, 9,0 %

Outro resultado deste trabalho indica que para os clientes das lojas pertencentes à central de negócio, já considerando-se a ordenação de médias e das medianas dos 14 atributos pesquisados somente foram identificados os 2 (dois) atributos a seguir:

- a) Estacionamento (6,7) que pertence ao grupo de variáveis do composto varejista Apresentação e atributo.
- b) Variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras (6,1) que pertence ao grupo de variáveis do composto varejista Produtos.

Este resultado indica que os atributos revelados não coincidem com as expectativas de preferência indicadas por esses clientes; Preço (28,4%) seguido de Produtos (26,7%), Atendimento (14,0%) e Ambiente (9,0%). Como a pesquisa revelou percepção dos atributos relacionados a Apresentação (estacionamento) e Produtos (variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras) confirma-se a negação da primeira proposição.

Esta constatação indica que a Central de Negócios pode contribuir para as lojas associadas, como já foi apresentado no capítulo 2. Em um primeiro momento, a central surgiu para criar oportunidades de compra mais vantajosas, mas quando se pensa em criar uma marca forte, por meio de marketing conjunto, pensa-se no futuro, caso contrário, a central de negócios se tornará apenas mais um conjunto de empresas.

A contribuição dessa pesquisa indica que os esforços das atividades de uma central de negócios ainda precisam evoluir nos aspectos apresentados, pois o

mercado mesmo preferindo as lojas pertencentes às Centrais, não indicou reconhecer atributos de preço conforme pesquisado.

Quanto à segunda proposição, este trabalho de pesquisa com os consumidores de estabelecimentos associados à central de negócios e independentes, indicou também as percepções desses consumidores dos dois tipos de consumidores, permitindo a elucidação desta segunda proposição P2 apresentada no capítulo 1 deste trabalho e, transcrita a seguir;

P2 – As expectativas dos consumidores que comprem preferencialmente em lojas tipo supermercados de vizinhança não pertencentes a uma central de negócios, que vamos denominar independentes, são confirmadas por meio da percepção dos benefícios apresentados por essas lojas.

Em relação a esta proposição, o resultado deste trabalho permitiu a revelação da ordenação das preferências dos consumidores pesquisados, que também já foi apresentado no capítulo anterior. Ao analisar os resultados obtidos, observa-se uma preferência dos fatores que os clientes apresentam como relevantes nas lojas Independentes:

1. Produtos = 43,6 %
2. Preço = 14,0 %
3. Atendimento = 6,8 %
4. Ambiente, 6,4 %

Ao associarmos essas preferências, deste trabalho com a investigação feita com os clientes que preferem as lojas independentes, também já considerando a ordenação de médias e das medianas dos 14 atributos pesquisados somente foram identificados os 5 (cinco) atributos a seguir:

- a. A variedade de sortimento do açougue (6,3) que pertence ao grupo de variáveis do composto varejista Produtos seguido do atributo.
- b. Variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras (6,1) que pertence ao grupo de variáveis do composto varejista Produtos.
- c. O estacionamento (6,7) que pertence ao grupo de variáveis do composto varejista Apresentação.
- d. A variedade e sortimento da padaria (6,2) que pertence ao grupo de variáveis do composto varejista Produtos.

- e. A rapidez nos caixas (6,12) que pertence ao grupo de variáveis do composto varejista Atendimento.

Este resultado indica que os atributos revelados coincidem parcialmente com as expectativas de preferência indicadas por esses clientes; Produtos (43,6%), seguido de Preço (14,0%), Atendimento (6,8%) e Ambiente (6,4%). Como a pesquisa revelou percepção dos atributos relacionados a Produtos (variedade de sortimento do açougue variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras e variedade e sortimento da padaria), de Apresentação (estacionamento) e de Atendimento (rapidez nos caixas) indicando a confirmação da segunda proposição.

Esta constatação indica novamente que a Central de Negócios pode contribuir para as lojas associadas, como já foi apresentado anteriormente. Mais uma vez a contribuição desta pesquisa indica que os esforços das atividades de uma central de negócios ainda precisam evoluir nos aspectos apresentados, pois o mercado que prefere as lojas independentes indicou reconhecer atributos de produto conforme pesquisado.

Quanto à terceira proposição deste trabalho de pesquisa com os consumidores de estabelecimentos associados a central de negócios e independentes, obteve-se a indicação também das percepções desses consumidores, permitindo a elucidação da terceira proposição P3 apresentada no capítulo 1 deste trabalho e, transcrita a seguir;

P3 – Existe diferença de percepção de benefícios pelos clientes que comprem em lojas tipo supermercados de vizinhança, pertencentes a uma central de negócios quando comparadas com lojas independentes.

Uma vez constatadas as diferenças de percepção desses consumidores, como já foi apresentado no capítulo anterior, com a aplicação do teste de Mann-Whitney que é utilizado quando estão em comparação dois grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal, obteve-se a seguinte constatação:

Entre os 14 (quatorze) atributos pesquisados, a partir da comparação da média das avaliações feitas pelos consumidores dos atributos entre as lojas, ou seja, comparando-se a percepção dos consumidores de cada tipo de estabelecimento quanto a estes atributos, para um intervalo de confiança de 95%, os resultados do

teste indicam que houve diferente percepção entre os consumidores para os 03 (três) atributos seguintes:

- a) A variedade de sortimento do açougue.
- b) A rapidez dos caixas.
- c) O atendimento dos funcionários desta loja em geral.

Estes 03 (três) atributos foram, em média, considerados mais avaliados positivamente pelos consumidores das lojas independentes, significando que para os consumidores dessas lojas existe percepção da variável Produto em função da variedade e sortimento do açougue e percepção de rapidez dos caixas e atendimento dos funcionários da loja em geral ambos da variável Atendimento.

Para os consumidores das lojas associadas às centrais de negócio, não existe percepção desses benefícios, apesar de as centrais de negócio terem uma forte negociação com seus fornecedores sempre buscando obter melhores preços, e terem perante seu público uma imagem de apresentar melhores preços mesmo sem ter essa percepção identificada pelo mercado.

Estas constatações indicam a confirmação da terceira proposição, pois existe diferença de percepção de benefícios de forma mais favorável para as lojas independentes indicando pela terceira vez que a Central de Negócios pode contribuir para as lojas associadas.

De forma consolidada, a tese central dessa pesquisa demonstra, com os resultados obtidos, que “os efeitos das atividades das centrais de negócios nas lojas de supermercados de vizinhança ainda não são percebidos pelos consumidores”. Deve-se ressaltar que o movimento de expansão das Centrais de Negócios no Brasil, hoje com mais de 400 em operação nos setores de supermercados; móveis; autopeças; padarias; farmácias; material de construção e outros, com uma participação estimada de 8% nas vendas no varejo nacional, em linha com o que ocorre no mercado internacional.

Diante deste quadro, a comparação entre as lojas associadas a centrais e lojas independentes equivalentes é apenas mais um exemplo das alternativas de ações colaborativas que crescem em todo o mundo, como reflexo de profundas mudanças nos cenários de negócios e do comportamento das pessoas onde foi estudado o cenário de pesquisa apresentado.

5.2 – Recomendações para Trabalhos Futuros

O estudo do desenvolvimento das centrais de negócio nas lojas de vizinhança deve ser estendido a outros trabalhos de pesquisa. Embora exista alguma dificuldade de conseguir acesso às centrais de negócios e outras associações setoriais de varejo, acredita-se ser interessante aperfeiçoar esse novo conceito que permite que os pequenos comerciantes mantenham-se competitivos no mercado.

Uma primeira recomendação é refinar o modelo utilizado, partindo para uma maior profundidade dos critérios quantitativos utilizados, talvez com a utilização de uma escala de notas entre os aspectos analisados, pode-se em um próximo trabalho identificar mais detalhes destes aspectos pesquisados.

Outra recomendação é estender estudos em outros setores, como o farmacêutico e o de materiais de construção. O associativismo, principalmente nas redes de farmácias, já é uma realidade em larga escala. Conhecer seu funcionamento não apenas traria uma visão diferenciada em outro segmento de mercado, mas permitiria a troca de experiências e a identificação de potencialidades de ações no ramo supermercadista.

É importante salientar que esse trabalho é apenas uma pequena contribuição para esse tema. Sugere-se que novos trabalhos sejam realizados para aprimorar e desenvolver o estudo da importância das centrais de negócio, principalmente contribuir com o desenvolvimento de projetos que utilizam o conhecimento das grandes áreas de atuação da engenharia de produção, com foco em serviços, logística e do varejo, que tanto nas grandes organizações como nas pequenas empresas têm papel de destaque na economia em função de algumas características:

- a) tendem a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e alta intensidade de mão-de-obra;
- b) apresentam desempenho superior para realizar tarefas que exigem habilidade ou serviços especializados;
- c) capacidade de atuar em nichos de mercado;
- d) proximidade do consumidor; e
- e) capacidade de reposta a mudanças na demanda.

A partir dessas sugestões, espera-se que este trabalho, complementado por próximos, possa representar um passo importante na compreensão das relações de consumo no setor varejista.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

AAKER et alA. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001

ABRAS. Boletim informativo. Comitê da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercado). nov 2003. São Paulo: ABRAS, 2003.

ALLEVATO JUNIOR, J.L. Acting as one: associativismo no ramo supermercadista - práticas, desafios e tendências ActAsOne Ltda., 2001. (Estudo realizado pela área de pesquisa).

ANDIA FILHO, L. LEPSCH, S.L., LISBOA, T.C. O associativismo como estratégia competitiva de empresas de pequeno porte: um estudo de caso na associação regional de supermercados do interior do estado de São Paulo. In: SOCIEDADE LATINA AMERICANA DE ESTRATÉGIA - SLADE. Anais... 2004.

APAS. Censo das centrais de negócios. Comitê da APAS (Associação Paulista de Supermercado). Pesquisa centrais de negócios: ago 2003. São Paulo: APAS, 2003.

APTE, U. M.; GOH, C-H. Applying lean manufacturing principles to information intensive services. International Journal of Services Technology and Management, v.5, n. 5/6, p.488-506, 2004.

ASCAR A Carlos. Formatos de lojas de alimentação no Brasil. Associação brasileira de supermercados.(anuário). Rio de Janeiro ABRAS anuário, 1997.

AULETE, F. J. C. Dicionário contemporâneo da língua portuguesa. 3.ed. Rio de Janeiro: Delta, 1980.

AURELIO, Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (AURÉLIO, 1975, p. 1338).

BACKER, P. Gestão ambiental: A administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BAKER, A – Administração moderna. Informe técnico Cooperativas Sebrae – RJ 2005

BARCELLOS, M. Pequenos unem-se contra gigantes. São Paulo: Jornal Valor Econômico, caderno empresas e tecnologia, 15 de maio de 2002.

BARRAL, W. Metodologia da pesquisa jurídica. 2. ed. Florianópolis: Fundação Boitex, 2003.

BEISEL, John L., Contemporary Retailing. New York: MacMillan, 1993.

BECKMAN, T. N.; DAVIDSON, W. R.; TALASICK, W. Marketing. 9th ed. New York: Ronald, 1973.

BERMAN, B. & EVANS, J.R. Retailing management: a strategic approach. 4th. ed. New York: Macmillan, 1989.

BLACKWEL; ENGEL; MINIARD – Comportamento do consumidor editora: Thomson Pioneira p.54 SP 2005.

BORGES, C – O varejo e o comportamento do consumidor artigo técnico UFRJ ago 2001 acessado em 10 dez 2006 www.ufrj.br

BRANDALISE, L. T, Modelos De Medição De Percepção E Comportamento – Uma Revisão artigo UFSC acessado em 7 jan 2007 www.lgti.ufsc.br

BROWN, STEVEN, et al Administração da produção e operações: um enfoque estratégico na manufatura e nos serviços.. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

CALLEGARI-JACQUES, S. M. Bioestatística: Princípios e Aplicações. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. Revista Distribuição, S Paulo, edição 117, p.74-78, 2002.

CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. Revista Distribuição, S Paulo, edição 117, p.74-78, 2007.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation. Harvard Business Review, Boston, v. 56, n.6, p. 137-142, 1978.

COBRA, Marcos. Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira. 4. ed., São Paulo: Atlas 1997.

_____ Como Construir Valor para o Cliente ed BRA, SP 2004.

CONANT, Jeffrey S., SMART, Denise T; SOLANO-MENDEZ, Roberto. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. Journal of Retailing, v. 69, n.03, p. 254-279, Fall 1993.

CONNOR, J.M.; SCHIEK, W.A. Food processing: an industrial powerhouse in transition. 2 nd.ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

CONVERSE, Paul D. New laws of retail gravitation. Journal of Marketing, New York, v. 14, p. 379-384, Oct. 1949.

CRISPIM, S.F. A Importância do marketing estratégico no varejo. 1994. Tese (Doutorado) - FEA/USP. São Paulo, 1994.

CUATRECASAS, L. C. Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: methodology and evaluation of variability of performance. International Journal of Procution Economics, v. 80, p. 169-183, 2002.

CUSTÓDIO, Isaias. Padrões de Inovação e de estratégia competitiva na Indústria nacional fabricante de computadores: um estudo exploratório. 1989. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

CYRILLO, D.C. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

DAVIDSON, W.R. et al. Retailing management. 6th. ed. Singapore: John Willey, 1988.

DIEESE. Redes estrangeiras compram supermercados brasileiros. Índice do Boletim DIEESE, boletim 215, set./out.1999. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/bol/esp/estset99.xml> Acesso em: 27/06/2005.

_____. Informe interno Disponível em: <http://www.dieese.org.br/bol/estmai03.xml> Acesso em: 12/03/2003.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L.; MACHADO, R. A. Competitividade e redes e pequenas e médias empresas: uma abordagem do setor de varejo alimentício no RioGrande do Sul. vol. 7 nº especial - Santa Cruz do Sul: editora da Unisc, 2002.

DUBUS, J. G. Faça diferente, preste atenção no consumidor. SP artigo técnico Multiação Consultoria de Marketing. 1999.

EMILIANI, M. L. Improving business school courses by applying lean principles and practices. Quality Assurance in Education, v.12, n.4, p. 175-187, 2004.

ENGEL, J. F ; BLACKWEL, R. D. ; MINIARD, P.W. Consumer behavior. Forth Worth, USA: The Dryden Press, 1995.

_____. Comportamento do Consumidor. 8. ed., Rio de Janeiro: JC, 2000.

ENGEL, J.F.; KOLLAT, D.T.; BLACKWEL, R.D Consumer behavior. Illinois, USA: The Dryden Press, 1978.

FELISONI C A Varejo Competitivo ed Atlas SP 1995.

FISCHER, A. G. Production, primary, secondary and terciary. Economic Record, June, 1939.

FITZSIMMONS, J. A. Consumer participation and productivity. Service Operations. Interfaces, v.15, n.3, p. 60-67, 1985.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FOX, B. Battle of grocery formats Intensifies: vendors under pressure to choose sides. Chain Store Age Executive, v.68, n.5, p.48, 1992.

FREITAS, M.L.de. Competição inusitada. *Agroanalysis - Revista de Agronegócio da FGV*. São Paulo, Instituto Brasileiro de Economia, v.22, n.10, p.14-16, fev./mar. 2003.

FLEURY, F.P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. (Org.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FURUTA, E. Razões para compra em supermercados de vizinhança – Informe técnico APAS São Paulo: set 2002.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M. S. *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: SENAC, 2002.

GAITHER, N. e FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GALE, B. T. Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GARRY, M. Dealing with the mass merchants. *Progressive Grocer*, v.71, n.6, p.73-78, 1992.

GARRY, M How to stop the beeding. *Progressive Grocer*, v.73, n.7, p.85-88, 1994.

GHAURY, P.; GRONHAUG, K.; KRISTIANSUND, I. *Research methods in business studies*. Prentice Hall, 1995.

GHISI, F.A.; CAMARGO, S.V.C.H.S; MARTINELLI, D.P. As redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 2003.

GIANESI, I. G.; CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GIGLIO, E. O comportamento do consumidor e a gerência de marketing. São Paulo:ed, Pioneira, 1996.

GIMENEZ, Fernando A.P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G.S. ; HAYASHI, Paulo Jr. *Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas* in: *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1998.

GHOSH, Avijit, CRAIG, C. Samuel. FRANSYS: a franchise distribution system location model. *Journal of Retailing*, Greenwich, v. 67, n. 4, p. 466-495, Winter 1991.

Gôndola, artigo como conquistar clientes Ano 11, nº 128, Novembro SP 2005.

GOULART, Antônio Marcos A., et al. - Logística: teoria e prática em supermercados de pequeno porte. «Anais do XI SIMPEP», Bauru, SP, 2004. Consultado a 10 de Março de 2006).

GOUVEA M S, Influência das centrais de negócio no setor supermercadista – Informe técnico APAS Feira e Congresso. São Paulo 2004.

CRAIG, C. Samuel, GHOSH, Avijit, McLAFFERTY, Sara. Models of the retail location process: a review. *Journal of Retailing*, Greenwich, v. 60, n. 1, p. 5-36, Spring 1984.

Grönroos C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 481p.

GUIMARÃES, D.G.; VENTURA, I.F.; ZIMET, M. VALLE, M.F.B.; HABENSCHUSS, S. Influência das características de microregiões geográficas na definição do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. Varejo Competitivo, São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, v.8, 2003.

HAYES, B.E. Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

HAYNES, R. M. Service typologies: a transaction modelling approach. *International Journal of Service Industry Management*, v.1, n.1, p.15-26, 1990.

HENDERSON, Bruce D. Understanding the Forces of Strategic and Natural Competition. *Journal of Business Strategy*, v.1, n.3, p.11-15, Winter 1981.

HENRY, Harold W. Then and Now: a Look at Strategic Planning Systems. *Journal of Business Strategy*, v.1, n.3, p. 64-69, winter 1981.

HERNANDES A. artigo ESPM Os serviços e o mercado ago 2006, acessado em jan 2007 www.espm.br

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. The service profit chain. New York: Free Press, 1997.

HILL, T., Production /Operations Management. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 2000.

HIROSHI, W. A concentração e pulverização do varejo no Brasil. Disponível em: <<http://www.fcsp.org.br/assjur/artigos/concentracao>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2002.

HOUAISS, Antônio, Dicionário Eletrônico Houaiss da língua portuguesa, Objetiva, Rio de Janeiro, 2003 – CD-ROM.

HUFF, David L. Defining and estimating a trade area. *Journal of Marketing*, New York, v. 28, n. 34, p. 37, July 1964.

JOHN, B. C. A Internacionalização do setor supermercadista paranaense e os possíveis efeitos sobre a competitividade do setor. 2000. 48f. Monografia - (Programa de Iniciação Científica – PAIC, Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA), Faculdade Católica de Administração e Economia, Curitiba, mar 2000.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. Administração de operações de serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas. 2000.

KEYES, R.A. ; CUSHMAN, R.A. Essentials of retailing. New York; Fairchild, 1977.

KIM; MAUBORGNE Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant Harvard Business Scholl Press USA p.103-112 (1999).

KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LAS CASAS, A.L. Administração de vendas. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____ Administração de Marketing. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____ Merchandising no varejo. São Paulo: Atlas, 1994.

_____ Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 1992.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso : aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. Economia Empresa, v.2, n. 4, p. 17-26, out./dez 1995.

LEWINSON; DELOZIER. Retailing management. New York: McMillan, 1984.

LIMEIRA, A. Centrais de compras são a melhor opção dos pequenos. Gazeta Mercantil, p.A-14, 7 maio 2003.

LORANGE, Peter. Implementation of strategic planning. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. Journal of Marketing, v.47, n.3, p. 9-20, 1983.

LOVELOCK, C. H.; YOUNG R. F. Look to consumers to increase productivity. Harvard Business Review, v. 57, n.3, p. 168-178, 1979.

LOVELOCK, C. H. Services marketing. London: Prentice-Hall International, 1991.
Lovelock, C.; Wright, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUKIANOCENKO, M. A reação dos pequenos supermercados. Revista SuperHiper, São Paulo ano 27, n. 315, p.10-15, nov. 2001.

LUKIANOCENKO, M. 3º Ranking das centrais de compras. Revista SuperHiper, São Paulo, ano 29, n.337, p. 8-17, nov. 2003.

MACHADO, Ricardo André; DOTTO, Dalva Maria Righi; WITTMANN, Milton Luiz. Redes de Cooperação: um relato da implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, Ouro Preto, MG, 2003.

MAGEE, B. As idéias de Popper. São Paulo : ed Cultrix, 1973.

McLAUGHLIN, C. P.; COFFEY, S. Measuring productivity in services. International Journal of Service Industry Management, v.1, n.1, p. 46-63, 1990.

MAISTER D. H.; LOVELOCK, C. H. Managing facilitator services. Sloan Management Review, v.23, n.4, p.19-31, 1982.

MARQUI, A.C.; GUIRRO, A.B.; MERLO, E.M. Vantagens decorrentes da formação de associações de compras: um estudo de caso. In: XXXVII CLADEA , 2002, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2002.

MARTINELLI, S. Central de compras: o (re) começo de bons negócios. Revista SuperHiper, São Paulo, v.26, n. 294, p. 54-60, fev. 2000.

MARTINENCO, A. - Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Programa de Pós -Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, julho de 2001.

MARX, Karl (1867) O capital: Crítica da Economia Política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira 1968. V.1 (Tradução de Reginaldo Santana. Primeira edição em alemão em 1867).

MASON & MAYER Modern Retail, 4ª ed. New York, Macmillan, 1978.

MATTAR, F. N Pesquisa de marketing. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, J. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. Dez anos de economia baiana. Salvador: SEI, 2002. (Série Estudos e Pesquisas, n.57).

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organization strategy, structure and process. New York: McGraw Hill, 1978.

MINAYO M C - O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde São Paulo; Hucitec; (2004)

MITCHELL, Dale E., A Growth strategy for start-up business. The Journal of Business Strategy v. 9, n 4, p.45-48, Jul-Aug 1988.

MONDEN, Y. Sistema Toyota de produção. São Paulo: IMAM, 1984.

MORGENSTEIN, Melvin ; ESTRONGIN, Harriet. Modern retailing. New Jersey: Prentice Hall International, 1992.

NADAL et ali - Statistical Tests Used in Multiple Regression Applied - Boletim técnico – Departamento de Geomática acessado em 08 jan 2007 www.ufpr.br UFPR 2006

NAKANO, D.; FLEURY, A. Métodos de pesquisa em Engenharia de Produção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1996, Piracicaba.

NIELSEN Informe técnico Índices de Varejo. SP 2004

NORMANN, R. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OHMAE, Kenichi. The mind of the strategist. New York: McGraw-Hill, 1982.

OHNO, T. O sistema Toyota de produção. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

PAZ, Y. Um desafio para o novo século. Agroanalysis - Revista de Agronegócio da FGV, Instituto Brasileiro de Economia, v.22, n.10, p.18-22, fev-mar 2003.

PORTER, Michael E. "The Competitive Advantage of Nations"; Harvard Business Review (HBR), pag. 73 a 93, march-april, 1990.

_____. "Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência", 8a Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991.

_____. "O segredo é achar seu lugar" Revista Exame, pag. 84 a 86; São Paulo, Editora Abril, 02 de outubro de 1992.

_____, " Não Existem Santos Graals", Revista Exame, pag.130-134, Ano 33, N 33, São Paulo, Editora Abril, 20 de outubro de 1999.

QUENTAL, C.M.; SILVA, G.F.; LEITE, J. S. Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas. Rio de Janeiro, n.10, p.5-27, 2001 (Cadernos Discentes Coppead).

RICHERT, Henry G. Retailing: principles and practices. 3th ed. New York: McGraw-Hill, 1954.

RODRIGUES, C. O concorrente é bom companheiro. Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em: <http://pegn.globo.com/edic/ed143/ges_companheiro.htm>. Acesso em: 16 ago. 2004.

RODRIGUES M A ; JUPI V S- O comportamento do consumidor – Fatores que influenciam em sua decisão de compra Revista de Administração Nobel, Nº 03, s S P , jan./jun. 2004.

ROGERS, D. Retailing: new perspectives. Chicago: Dryden, 1991.

ROJO, J.G. Supermercados no Brasil: qualidade, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

ROZENFELD, H.; SILVA, S.L. Experiences on teaching explicit and tacit knowledge of product development process. In: INTERNATIONAL PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE, 6., 1999, Cambridge.Proceedings...Cambridge: University of Cambridge, Institute for Manufacturing,1999. p. 279-290.

SAAB, W.G.L.; GIMENEZ, L.C.P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n.11, p.101-122, mar. 2000.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. Management of service operations. Allyn and Bacon, 1978.

SCHMENNER, R. W. How can service businesses survive and prosper? Sloan Management Review, v.27, n.3, p.21-32, 1986.

SEDAI, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul. Redes de cooperação – Manual do consultor. Porto Alegre: 2000/2001/2004.

SENAC – Qualidade em comércio e Serviços – Casos e Caminhos Práticos. Editora SENAC São Paulo – Makron Books, 1992.

SESSO FILHO, U.A. O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990. 2003. 216f. Tese (doutorado em Ciências, área de concentração Economia Aplicada)-Escola Superior de Agricultura Luís de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SIEGEL, S. Estatística Não-paramétrica Para as Ciências do Comportamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a classification of service processes. International Journal of Service Industry Management, v.3, n.3, p. 62-75, 1992.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. International Journal of Operations & Production, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.

SILVEIRA, G.J.A.; LEPSCH, S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. Revista de Administração da USP. São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso, Contribuições ao estudo de segmentação industrial: caso da indústria brasileira de elevadores. 1997. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 1997.

STEIN C. - HACKBARTH A. A. FURB – Notas de aulas - Uma abordagem dos testes não paramétricos. FURB – Universidade Regional de Blumenau 2003.

SOUZA, M.G. Centrais de negócios: uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

SOUZA, W. Formatos de loja. Revista SuperHiper, ano 28, n. 308, p.26-33, abr 2002.

STONER, James A.F.; FREEMAN, Edward R. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STONER, J A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed., Rio de Janeiro: JC, 1999.

SUZAKI, S. The new manufacturing challenge: techniques for continuous improvement. New York: Free Press, 1987.

TERMÔMETRO DO VAREJO. Associativismo: pequeno varejo cria um novo modelo de crescimento. Termômetro do Varejo, n.3, jul. 1998.

TERRA, E. Varejo no Brasil e no mundo: perspectivas e tendências. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAUSP/SP, nov 2003. Palestra realizada no Fórum PROVAR de Varejo. São Paulo, 2003.

TERRA, S. Artigo merchandising de ponto-de-venda, Associação Brasileira de Anunciantes e pelo POPAI Brasil. S P 2005.

THOMAS, D. R. E. Strategy is different in service businesses. Harvard Business Review, v.56, n.4, p.158-165, july-august,1978.

TORRES N – Tese de doutorado EPUSP apresentada ao Programa de Pós - Graduação em engª produção SP 2007.

UEHARA F. H. et alii. Diferenças no nível de satisfação dos consumidores que compram em lojas pertencentes a uma central de negócios versus consumidores de lojas não associadas à central 2006. Trabalho Conclusão de Curso MBA varejo FIA, São Paulo, 2006.

VARGO, Sthepen L; LUSCH, Robert F. The four services marketing myths: remanants of a good-based, manufacturing model. Journal of service research, v. 6, n. 4, p. 324-335, may 2004.

VIEIRA, Valter A. Consumerismo: Uma revisão nas áreas de influencia do comportamento do consumidor. In. Trabalho Acadêmico do Curso de Administração de Empresas e Comércio Exterior da Universidade Paranaense (UNIPAR) Campus Francisco Beltrão-Pr. 2004.

WILD, R. Concepts for operations management. Chichester: Interscience, 1977.

WORLEY, J. M.; DOOLEN, T. L. The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. Management Decision, Bingley, UK v.44, n.2, p. 228-245, 2006.

WHITELEY, J.; HESSAN, A. Crescimento orientado ao cliente. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1996.

YAVITZ, Boris ; NEWMAN, William H., Strategic in action. New York: The Free Press, 1982.

YIN, R.K. Case study research: design and methods. 2nd ed. USA: Sage Publications, 1994.

ZARIFIAN, P.; GADREY, J. L'émergence d'un modèle du service. Paris: Éditions Liaisons, 2002.

ZEITHAML, V. Consumers perceptions of price, quality and value: a means-end model synthesis of evidence. Journal of Marketing. New York, v. 52, n.3, p. 2-22, 1988.

Apêndice 1

MODELO DE QUESTIONARIO APLICADO

PROJETO DE PESQUISA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR EM ENGENHARIA - FOLH-UF

91. Você mora nesta região?
☐ Não ☐ Sim

92. Você trabalha nesta região?
☐ Não ☐ Sim

93. Qual dessas duas lojas você faz compras preferencialmente?
 loja-1 _____ loja-2 _____
 PREFERENCIAL ☐ PREFERENCIAL ☐

94. Com que frequência você visita esta loja?

loja-1		loja-2
☐ 1	Todos os dias	☐ 1
☐ 2	Uma ou duas vezes por semana	☐ 2
☐ 3	Uma vez a cada 15 dias	☐ 3
☐ 4	Uma vez por mês	☐ 4
☐ 5	Ocasionalmente	☐ 5
☐ 6	Outras	☐ 6

95. Por favor agora em ordem de importância de (da mais importante até a da mais importante) aponte as razões que o levam a comprar nessas lojas?

	loja-1	loja-2
Atendimento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atmosfera	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Produtos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Preço	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Outras razões	<input type="text"/>	<input type="text"/>

96. Compare as duas lojas com relação aos seguintes aspectos?

	loja-1			loja-2	
	Muito Melhor	Melhor	Igual	Melhor	Muito Melhor
1 A variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras	☐	☐	☐	☐	☐
2 A variedade de sortimento de padaria	☐	☐	☐	☐	☐
3 A variedade de sortimento de açougues	☐	☐	☐	☐	☐
4 A facilidade para encontrar os produtos que você procura	☐	☐	☐	☐	☐
5 A limpeza das seções desta loja	☐	☐	☐	☐	☐
6 As características do prédio	☐	☐	☐	☐	☐
7 O estacionamento	☐	☐	☐	☐	☐
8 A quantidade de caixas em funcionamento	☐	☐	☐	☐	☐
9 A quantidade e o estado dos carrinhos e cestas	☐	☐	☐	☐	☐
10 Os preços desta loja	☐	☐	☐	☐	☐
11 As condições ou facilidades de pagamento	☐	☐	☐	☐	☐
12 A rapidez dos caixas	☐	☐	☐	☐	☐
13 O atendimento dos funcionários desta loja em geral	☐	☐	☐	☐	☐
14 Os serviços que facilitam as compras tipo: fazer produtos, entrega, passagem no caixa etc.	☐	☐	☐	☐	☐

97. Quais são os problemas destas supermercados:
 loja-1 _____ loja-2 _____

98. Sexo
☐ Masculino ☐ Feminino

99. Estado Civil
☐ Casado(a) ☐ Solteiro ☐ Desq(a) / Divor(a) ☐ Viúvo(a) ☐ Mora junto ☐ Outros

100. Qual sua ocupação atual
☐ Rep. com carteira assinada ☐ Do lar
☐ Rep. sem carteira assinada ☐ Funcionário público
☐ Autônomo ☐ Aposentado
☐ Desempregado ☐ Não trabalha

101. Idade

102. O Sr(a) mora com familiares
☐ Não ☐ Sim

103. Você tem filhos
☐ Não ☐ Sim

104. Aluguel da casa

105. O Sr(a) mora em residência?
☐ Própria ☐ Alugada - Quanto paga de aluguel (R\$) _____
☐ Cedeida ☐ Outra _____

106. Grau de instrução do Respondente
☐ Analfabeto ☐ Médio completo
☐ Fundamental incompleto ☐ Superior incompleto
☐ Fundamental completo ☐ Superior completo
☐ Médio incompleto ☐ Pós graduado

107. Grau de instrução do Chefe de Família

108. Perguntas sobre itens de posse, para classificação social.

	pos. de m.	1	2	3	4 ou mais
1. Televisão em cores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Rádio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Geladeira	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Automóvel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Emprego manualista	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Aspirador de pó	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Máquina de lavar roupa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. DVD ou Vídeo Cassete	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Geladeira simples ou duplex	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Fonecel (aparato independente ou parte de geladeira duplex)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Apêndice 2

MODELO DE TABELA E GRAFICO UTILIZADOS NOS TESTES ESTATISTICOS

Tabela - A variedade e qualidade de frutas, legumes e verduras						
	Central de Negócios		Independente		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Igual	7	6,7	10	11,1	17	8,8
Melhor	42	40,4	28	31,1	70	36,1
Muito melhor	55	52,9	52	57,8	107	55,2
Total	104	100,0	90	100,0	194	100,0
Pearson Chi-Square = 2,41580			P valor = 0,298824814015525			
Intervalo de confiança de 95,0% e Nível de Significância de 5%						

Gráfico – A Variedade e Qualidade de frutas, legumes e verduras