

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS EM UM *CLUSTER* DE
SUPERMERCADOS. Estudo exploratório da competição entre lojas de
quatro redes situadas no Município de Osasco, Região Metropolitana do
Estado de São Paulo.**

ROSELI LUIZ DA SILVA

ORIENTADOR : PROF. DR. JOSÉ AUGUSTO GIESBRECHT DA SILVEIRA

SÃO PAULO

2003

**Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi**

**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profª Drª Maria Tereza Leme Fleury**

**Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos**

DEDALUS - Acervo - FEA



20600025755

**ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS EM UM *CLUSTER* DE SUPERMERCADOS.
Estudo exploratório da competição entre lojas de quatro redes
situadas no Município de Osasco, Região Metropolitana do Estado de São Paulo.**

ROSELI LUIZ DA SILVA

ORIENTADOR : PROF. DR. JOSÉ AUGUSTO GIESBRECHT DA SILVEIRA

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial
à obtenção do título de Mestre em Administração.

**SÃO PAULO
2003**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Silva, Roseli Luiz da

Estratégias concorrenciais em um cluster de supermercados :
estudo exploratório da competição entre lojas de quatro redes
situadas no município de Osasco, região metropolitana de São
Paulo / Roseli Luiz da Silva. – São Paulo : FEA/ USP, 2003.
81 PP.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003
Bibliografia.

1. Administração estratégica 2. Clusters 3. Supermercados
4. Comportamento do consumidor I. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.4012

Para Eunice (minha mãe), José Luiz (meu pai), Valquiria (minha irmã) pelo apoio sem medidas e , principalmente, à Marjorie (minha filha) pela compreensão por minha ausência em diversos momentos para conseguir chegar aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira, pelo encaminhamento dado a esta pesquisa, pela paciência, pelo incentivo e pelo enorme conhecimento transmitido.

Aos Prof. Dr. Ronaldo Zwicker e Prof. Dr. Sérgio Luiz Lepsch, componentes da Banca de Qualificação, pelas observações críticas fundamentais para a melhoria de meu projeto.

Ao Prof. Dr. Mário Tanabe, meu supervisor no Programa de Aperfeiçoamento de Estudantes, pelo apoio e transmissão de conhecimentos práticos na área de administração.

Ao Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins que auxiliou-me na escolha das definições corretas para os métodos de levantamento e análise dos dados.

Aos executivos representantes das organizações entrevistadas e aos consumidores que colaboraram com suas percepções para que esta pesquisa se realizasse.

A Luiz Silva dos Santos que colaborou na elaboração e processamento dos dados estatísticos.

A todos os colegas de trabalho pelo apoio e confiança.

Em especial ao PROVAR, na pessoa de seu Coordenador Geral Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo, por permitir minha ausência às atividades profissionais para realização dos estudos, da pesquisa e da elaboração e conclusão da dissertação, além do apoio financeiro para a realização da pesquisa de campo.

RESUMO

Esta dissertação apresenta uma análise da competição entre quatro operações varejistas que compõem um *cluster* de super/hipermercados situado em uma área próxima ao centro de Osasco, Região Oeste da Região Metropolitana do Estado de São Paulo: Barateiro, Carrefour, Wal-Mart e Pastorinho - as três primeiras pertencentes aos principais varejistas e a última a uma organização de pequeno porte. As estratégias competitivas foram identificadas por meio de uma entrevista com os gestores das lojas selecionadas (4 entrevistas) baseando-se nas principais dimensões estratégicas que englobam o processo de diferenciação; pelos atributos mais importantes considerados pelos consumidores entrevistados (420 consumidores) e pela verificação de preços, de uma lista de 85 produtos, selecionada para o “shopping” de preços, coletados nos quatro mercados da amostra.

A revisão bibliográfica intencionou identificar os conceitos diretamente relacionados com o problema de pesquisa, contemplando diversos autores e diversas teorias relacionadas à administração, em comparação às práticas adotadas pelos varejistas em estudo. O conhecimento acadêmico relacionado à Estrutura de *Cluster*, foi considerado, neste estudo, dentro do enfoque da competição entre mercados similares ocupantes da mesma área geográfica.

Os dados obtidos no estudo serviram de base para as análises que permitiram indicar como principais resultados : a) que os consumidores não são fiéis às lojas e b) a competição em um **cluster** é mais acirrada do que em lojas “isoladas”. Mas existem pontos positivos : afluência de clientes é maior e monitoração da concorrência é mais fácil.

ABSTRACT

This master degree thesis presents an analysis of the competition between four retail operations that compose a cluster of supermarkets situated in an area next to downtown Osasco, West Region of the Metropolitan Region of the State of São Paulo. The supermarkets are: Barateiro, Carrefour, Wal-Mart, and Pastorinho. The three first belong to big retailers and the last one to a smaller organization. The competitive strategies of the four stores had been identified by an interview with their managers; by the attributes considered the most important by pooled consumers (420 consumers interviewed); and by the prices for 85 selected products, collected in the sample stores.

The bibliographic revision aimed at identifying the concepts directly related to the research problem, including various authors and theories in administration, "vis a vis" the practices used by the focused retailers. The academic knowledge on cluster structure was considered, for this study, under the approach of the competition for similar markets in the same geographic area.

The data obtained from this study had based an analysis that indicated as main results : a) consumers are not loyal to the stores in the cluster; b) competition in a cluster is fiercer than in regular markets. But there are positive points: the client inflow is bigger and the monitoring of the competition is easier.

LISTA DE ABREVIATURAS

1. ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
2. CBD – Companhia Brasileira de Distribuição
3. CDs – Centros de Distribuição
4. CEAGESP – Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
5. E – Econômica
6. EAN – “European Archival Network” - Associação Brasileira de Automação Comercial
7. ECR – Efficient Consumer Response
8. EDI – Electronic Data Interchange
9. FECOMÉRCIO/SP – Federação do Comércio do Estado de São Paulo
10. FLV – Frutas, legumes e verduras
11. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
12. J – Jurídico
13. OI – Organização Industrial
14. P – Psicológica
15. PIB – Produto Interno Bruto
16. PROVAR – Programa de Administração de Varejo
17. PSICOCIUDAD – Boletim Eletrônico de Psicologia e Ciências Sociais
18. Q. – Questão
19. SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
20. SIF – Serviço de Inspeção Federal
21. TER – Tribunal Regional Eleitoral
22. VCS – Vantagem Competitiva Sustentável

LISTA DE FIGURAS

1. Fatores psicológicos que afetam a compra : MASLOW	16
2. Estrutura da análise das pesquisas com os consumidores	51
3. Estrutura da análise das entrevistas.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

1. Evolução da concentração.....	33
----------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

1. Tipificação dos formatos de loja.....	08
2. O auto-serviço alimentar brasileiro.....	09
3. Principais condicionantes da orientação empresarial	12
4. Tabela comparativa dos pressupostos às abordagens	18
5. Vantagens e desvantagens da utilização da estratégia	20
6. Escolas de pensamento e visão do processo de estratégia	21
7. Elementos importantes para a tomada de decisões eficazes	30
8. Técnicas de análise das pesquisas e entrevistas.....	44
9. Síntese dos dados das redes do <i>cluster</i>	47
10. Características das lojas do <i>cluster-1</i>	47
11. Características das lojas do <i>cluster-2</i>	48
12. Percentagem representativa do faturamento do supermercado em relação ao setor de auto-serviço	48

SUMÁRIO

Agradecimento.....	vi
Resumo	vii
Abstract.....	viii
Lista de Abreviaturas	ix
Lista de Figuras.....	x
Lista de Gráficos.....	xi
Lista de Tabelas	xii
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Contextualização	01
1.2 Definição do Problema.....	02
1.3 Objetivos do Estudo e Importância.....	03
1.3.1 Objetivo geral	03
1.3.2 Objetivo específicos	03
1.3.3 Importância do estudo	04
1.4 Estrutura geral do trabalho.....	04
1.5 Hipóteses	05
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	06
2.1 A importância do varejo no Brasil	06
2.2 A estrutura do varejo no Brasil	06
2.3 A importância do supermercado no varejo brasileiro	08
2.4 O impacto das mudanças na economia brasileira	10
2.5 Teoria Microeconômica	13
2.5.1. Comportamento do Consumidor	13
2.5.2. Estratégias Competitivas.....	19
2.5.3. O processo de tomada de decisão.....	27
2.5.4. Estrutura de Mercado	31
2.6. Estruturas de <i>Clusters</i>	34
3. TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES	41
3.1. Estrutura da Pesquisa	41
3.2. Aplicação de Técnicas de Análise Estatística dos Dados	44

4. BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS.....	45
4.1. Introdução	45
4.2. Barateiro	45
4.3. Carrefour	46
4.4. Wal-Mart.....	47
4.5. Pastorinho.....	47
4.6. Síntese dos dados e Comentários	48
5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
5.1. Resultados “shopping de preços”	51
5.2. Resultados da pesquisa com consumidores.....	52
5.3. Resultados da entrevista com gestores.....	57
6. CONCLUSÕES	66
6.1. Conclusões gerais.....	66
6.2. Limitações	69
6.3. Sugestões para pesquisas futuras	69
7. ANEXOS.....	71
Anexo I – Modelo do instrumento aplicado para a entrevista com os executivos	71
Anexo II – Modelo de questionário aplicado para as pesquisas com consumidores	72
Anexo III – Relatório descritivo da tabulação da pesquisa com consumidores .	73
Anexo IV – Lista dos produtos selecionados para o “shopping” de preços	74
Anexo V – Relação dos gestores entrevistados	75
Anexo VI – Modelo de Carta-Apresentação para agendamento das entrevistas com os gestores dos super/hipermercados analisados	76
Anexo VII – Mapa do Município de Osasco	77
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
9. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	81

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

“O varejo brasileiro, desde os anos 90, vem passando por profundas transformações. O acirramento da concorrência, trazido pela abertura da economia mundial, levou as organizações brasileiras a prestarem mais atenção à formação de preços, aos aspectos relacionados à operação comercial e, por sua vez, com a significativa redução da inflação "galopante" a partir de meados de 1994, levou o consumidor brasileiro a voltar a fazer comparações efetivas de preços. Paralelamente a isso, o movimento de defesa do consumidor se consolidava fazendo com que as organizações, cada vez mais, aceitassem a máxima de que o consumidor é rei” (LEPSCH, 1996). Desta forma, as empresas passaram a se preocupar mais com a concorrência, a empreender ações destinadas a cortar custos e a criar valor para o consumidor. Iniciou-se uma economia mais moderna, na qual para prosperar a empresa deve oferecer valor para o consumidor em seus produtos ou serviços, de forma competitiva, cobrindo custos e gerando retorno. O posicionamento competitivo das organizações, atualmente, depende, fundamentalmente, das ações específicas envolvendo o relacionamento com fornecedores e consumidores.

Ocorreram muitas fusões, trocas de controle acionário e também concordatas e falências de diversas e tradicionais redes varejistas. Nesse processo de acomodação, o segmento dos supermercados ampliou sua área de atuação. As principais redes de supermercados, ao mesmo tempo que consolidaram suas posições por meio de um intenso processo de concentração, absorveram a comercialização de produtos anteriormente vendidos pelas lojas que encerraram suas operações, particularmente aquelas especializadas na comercialização de eletroeletrônicos. Todas essas mudanças alteraram sensivelmente as condições de competição.

Certamente o estudo das mudanças no padrão da competição ocorrida neste período é de grande interesse acadêmico. Diversos trabalhos têm sido produzidos nessa linha abordando principalmente o ramo dos supermercados. Entretanto, uma rápida revisão da literatura revela que os estudos têm se preocupado com o comportamento dos segmentos como um todo. Pouca atenção foi dada à competição entre lojas em mercados específicos. O propósito desse estudo é o de analisar o processo de gestão de algumas lojas, pertencentes a diferentes redes, num *cluster* de supermercados situado próximo ao centro de Osasco, região Metropolitana da Grande São Paulo,

na Avenida dos Autonomistas, com o intuito de identificar quais são as estratégias concorrenciais utilizadas por seus dirigentes visando manter posição de liderança no mercado de consumo cobrindo custos e gerando retorno e como essas estratégias são percebidas por consumidores e dirigentes.

1.2. Definição do Problema

No Centro do Município de Osasco, na região metropolitana da Grande São Paulo, à Avenida dos Autonomistas, coexistem quatro operações varejistas: Barateiro, Wal-Mart, Carrefour e Pastorinho dentro da mesma área geográfica. As três primeiras lojas pertencem aos principais varejistas do país e a última a uma organização de menor porte.

São Paulo tem 645 municípios e uma área territorial de 1.525 km². A estimativa de pessoas residentes (dados 2000) é de 10.434.252, divididos em :4.972.678 homens e 5.461.574 mulheres. O total dos municípios que compõem a Região Metropolitana corresponde a 39 (www.ibge.gov.br/cidades - 07.10.2003).

Situada a sudoeste do Estado de São Paulo e a oeste da região metropolitana de São Paulo, cortada por três importantes rodovias (Castelo Branco, Raposo Tavares e Anhangüera), Osasco é uma das cidades com o maior índice de desenvolvimento do Estado. O município de Osasco conta com uma população residente de 652.593 habitantes: 317.575 homens e 335.018 mulheres (IBGE, Censo, 2000); e 453.152 eleitores (TER-SP – 2002), ocupando o posto de 5ª maior cidade do Estado e o 24º município brasileiro. A economia, antes marcada, predominantemente, por indústrias, atualmente destaca-se por um número crescente de empresas do ramo de comércio e serviços (www.osasco.sp.gov.br/cidadeperfil.asp - 04.09.2003).

Como pólo comercial, Osasco é a cidade da Grande São Paulo que mais atrai investimentos. A primeira loja do grupo americano Wal-Mart foi instalada na cidade. A cidade atrai consumidores de toda a região, que elegeram o município como o melhor lugar para se fazer compras (www.osasco.sp.gov.br/cidadeperfil.asp - 04.09.2003).

Autores ligados à Organização Industrial - OI, como é o caso de BAIN (1968) e SCHERER (1970), consideram que o **desempenho** das empresas, ou mais claramente os resultados finais por elas alcançados: os lucros, são determinados por dois conjuntos distintos de

variáveis: as dimensões representativas das características do mercado (**estrutura**) e os aspectos vinculados ao comportamento das organizações (**conduta**).

A estrutura (imposta) é definida a partir da consideração de uma série de aspectos que delimitam e caracterizam os diferentes mercados. Diz respeito a esse aspecto o grau de concentração nos mercados de produtos e de fatores, a natureza de interação, a distribuição das redes/lojas espacialmente, entre outros. A conduta (determinada pela organização) corresponde às regras que as empresas se valem para realizar ajustes nos mercados em que vendem produtos ou serviços ou compram ou contratam fatores de produção. O desempenho (variável dependente) é o resultado alcançado pela organização tendo em vista a estrutura de mercado a qual pertence e a conduta adotada.

Surge, então, o problema de pesquisa : dada a estrutura de mercado, quais as dimensões estratégicas utilizadas em um *cluster* de supermercados e como são percebidas por consumidores e dirigentes?

1.3. Objetivos do Estudo e Importância

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é o de identificar, em um *cluster* de supermercados formado por quatro lojas das redes : Barateiro, Carrefour, Wal-Mart e Pastorinho, que dimensões as estratégias concorrenciais utilizadas atingem e como são percebidas por consumidores e dirigentes. Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos :

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar de onde vêm os clientes de cada uma das quatro lojas. Se da mesma área de influência ou não.
2. Identificar por qual(is) motivo(s) o consumidor opta por um dos quatro supermercados ou frequenta mais de um : preço ou extra-preço.
3. Identificar quais os atributos mais importantes para atrair o consumidor.
4. Identificar as ações estratégicas declaradas pelos responsáveis pela condução de cada uma das quatro lojas para conquistar e fidelizar clientes.

5. Identificar se existem diferenças reais entre os preços praticados pelas lojas, considerando diferentes categorias de produtos.

1.3.3. Importância do Estudo

Os supermercados detêm um papel extremamente relevante na distribuição de mercadorias no Brasil. Estas organizações são responsáveis por um faturamento de R\$ 70,9 bilhões em números redondos, representando aproximadamente 89% do total do setor de auto-serviço brasileiro (Ranking ABRAS 2003, p.40). Com essa representatividade o varejo supermercadista é de longe o mais importante segmento na área de distribuição operando no país. Sendo assim, certamente o estudo das estratégias utilizadas por organizações representativas do segmento e os impactos dessas decisões ao mercado de consumo são de grande interesse acadêmico e empresarial.

Este trabalho pretende contribuir para a ampliação de conhecimentos :

- a) acadêmicos : referente a como, de fato, se estabelecem e atuam as forças de mercado (demanda e oferta) em um “*cluster* de super/hipermercados” ;
- b) empresariais : sobre os impactos de suas ações estratégicas para o mercado de consumo.

1.4. Estrutura Geral do Trabalho

O trabalho sustenta-se em quatro levantamentos: três primários (consumidores, diretores das lojas e “shopping de preços”) e um secundário (revisão bibliográfica). As questões da pesquisa com consumidores e entrevista com dirigentes foram baseadas nos princípios suscitados pela teoria econômica.

O trabalho divide-se em seis partes : na primeira, introdução, foram feitas algumas considerações gerais sobre as mudanças ocorridas na economia e no comportamento do consumidor; identificados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos; foi definida a importância do estudo e apresentada a estrutura geral do trabalho. Na parte 2, foi feita uma revisão bibliográfica a respeito da importância e estrutura do varejo no Brasil, a importância dos supermercados para o varejo brasileiro, o impacto das mudanças na economia brasileira, bem como, das teorias microeconômicas que englobam o comportamento do consumidor, a estratégia

competitiva e o processo de tomada de decisão. Também faz-se um levantamento da estrutura de formação de “*cluster*” para o suporte acadêmico do estudo. A partir do levantamento das informações coletadas na revisão bibliográfica formulou-se as hipóteses que foram testadas na pesquisa com consumidores visando obter dados de preferência, percepção e fidelidade para o consumo em determinada loja em detrimento de todas as outras e foi feito o roteiro das entrevistas com os diretores das lojas relacionadas no estudo. A parte 3 define os métodos de levantamento e análise dos dados selecionados, dentre os existentes, para a realização deste estudo, com enfoque às dimensões estratégicas de diferenciação elaboradas por PORTER (1992). Na parte 4, apresenta-se um breve histórico das quatro organizações. A quinta parte destina-se à apresentação e à análise do material coletado nas entrevistas, pesquisa e no “shopping” de preços. As conclusões, limitações, recomendações do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras são apresentadas na parte seis. Encontram-se, nos anexos : o modelo do instrumento aplicado para a entrevista com os executivos; o modelo do questionário aplicado para as pesquisas com os consumidores; o relatório descritivo da tabulação da pesquisa com os consumidores e a lista de produtos selecionados para o “shopping” de preços. As referências bibliográficas e a bibliografia complementar finalizam o trabalho.

1.5. Hipóteses

Hipótese central : A competição em um *cluster* é mais acirrada do que em lojas “isoladas”. Mas existem pontos positivos : afluência de clientes é maior e monitoração da concorrência é mais fácil.

- H₁. Os consumidores não são fiéis às lojas.
- H₂. A principal estratégia de cada componente do *cluster* é ser percebido como praticante do menor preço
- H₃. Não há diferenças significativas entre os preços praticados pelas lojas considerando diferentes categorias de produtos de um mesmo *mix*.
- H₄. Os consumidores optam por uma das quatro lojas por razões extra-preço.
- H₅ Os consumidores de cada uma das lojas vêm de diferentes áreas de influência.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A importância do varejo no Brasil

Os anos noventa, no Brasil, apresentaram a mudança da condição do setor de maior peso na economia, do secundário – a indústria; para o terciário – os serviços.

A economia brasileira, a partir de então, tem se comportado de forma semelhante à dos países mais desenvolvidos, nos quais há mais de vinte anos o setor terciário é o maior e o mais dinâmico dos três grandes setores econômicos.

Diversos segmentos formam o setor terciário da economia: serviços públicos, transportes, serviços financeiros, telecomunicações, serviços em geral e comércio. De todos esses segmentos, o último é o mais significativo, tanto em termos de participação no produto como em número de empresas. E dentro do comércio, que, além do varejo e do atacado, compreende a área de exportação e importação, o componente mais importante é o primeiro (LEPSCH, 1996).

O varejo representa, aproximadamente, 6,3% do Produto Interno Bruto - PIB (IBGE 2002 - dados referentes ao ano 2000). Não se pode negar, portanto, a importância do varejo na economia brasileira.

2.2 A estrutura do varejo no Brasil

Existem várias definições para o varejo. Sua essência é a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais. HENRY RICHERT (1954) o define como: “processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores, atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final” (RICHERT, 1954).

ROBERT F. SPOHN diz que, “Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores” (SPOHN, 1977).

PHILLIP KOTLER (1993) afirma que “O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está

praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática), ou onde eles são vendidos (loja, rua ou residência)”.

A partir destas definições nota-se que o varejo tem como condição básica para a sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce ou o local onde está sendo praticada. Porém, para atrair o consumidor final, é fundamental compreender suas necessidades, seus hábitos, suas preferências e suas limitações.

As principais funções do varejo são : vender; comprar; selecionar o sortimento de produtos; segmentar clientes potenciais; prestar informações de marketing aos fabricantes sobre condições de mercado e necessidades, preferências e hábitos dos consumidores; oferecer crédito a clientes; armazenar os produtos e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor; fazer a distribuição em quantidades desejadas pelos clientes; transportar as mercadorias; avaliar a qualidade dos produtos; e absorver os riscos dos negócios (perdas em geral). Atualmente, com o desenvolvimento de tecnologias e devido ao poder de negociação atingido pelo varejo, muitas das funções citadas podem ser terceirizadas, garantindo a mesma qualidade de operação (Fonte: WEBSTER JR. FREDERICK E., adaptado).

Existem várias formas de comercialização de bens e serviços para o consumidor final, como, também, uma enorme complexidade no assunto classificação do varejo. Assim, optou-se pela inclusão da classificação de KOTLER (1993), que resume e classifica da seguinte forma :

- **Lojas de Varejo** (Lojas de especialidade, Lojas de departamento, Supermercados, Lojas de conveniência, Super lojas, Lojas mistas e Hipermercados, Lojas de descontos, Varejos de liquidação, Centros comerciais);
- **Varejo sem loja** (Venda Direta, Venda por máquina, Serviço de compra, Internet);
e,
- **Organizações de varejo ou Varejo Corporativo** (Redes Corporativas, Cooperativas de Varejo, Cooperativas de Consumidores, Franchising, Conglomerado de comercialização).

Neste trabalho, considerando as definições de KOTLER (1993), as organizações que compõem a amostra classificam-se como:

- **lojas de varejo** (supermercados e hipermercados – ver Tabela 1, abaixo), mais especificamente, dois supermercados convencionais - Supermercado Pastorinho (15 check-outs) e Barateiro (13 check-outs) e dois hipermercados – Carrefour (68 check-outs) e Wal-Mart (58 check-outs) que pertencem ao *cluster* situado no Centro de Osasco.

Tabela 1
Tipificação dos formatos de loja

Modelo	Área de Vendas	Número médio de itens	Número médio de check-outs	Participação de não-alimentos
Compacto	Até 250 m ²	1.159	2	0,2%
Convencional	251 a 1.000 m ²	6.632	9	13,6%
Convencional	1.001 a 2.500 m ²	12.105	15	14,2%
Superloja	2.501 a 5.000 m ²	19.740	36	26,3%
Hipermercado	Acima de 5.000 m ²	41.420	50	32,1%

Fonte : ABRAS, 2002, p.32

2.3 A importância do supermercado no varejo brasileiro

Dentre os segmentos varejistas, o supermercado ocupa posição de realce. Desde o seu surgimento nos Estados Unidos, na década de 30, com a implantação no Brasil nos anos 50, até o estágio atual, o supermercado evoluiu muito. Percorreu um longo caminho em busca de maior eficiência, introduzindo tecnologias redutoras de custos e preços, ocupando o espaço das lojas especializadas tradicionais, que cederam lugar ao supermercado (LEPSCH/1996).

A importância do supermercado, no Brasil, e seu crescimento comprova-se segundo dados da ABRAS (Ranking 2003), adaptado:

- o setor de auto-serviço alimentar no Brasil foi responsável por um faturamento em 2002 de R\$ 79,8 bilhões, valor nominal, correspondendo a uma variação real positiva de 10,1% frente ao resultado de 2001;

- segundo critério ABRAS, lojas auto-serviços alimentares que possuem no mínimo 2 check-outs são classificadas como Supermercados que representa 88,9% das vendas do auto-serviço;
- o número de empregos diretos gerados pelo setor chegou a 718,6 mil – 1,1% a mais do que em 2001 quando o total foi de 710,7 mil;
- durante 1999 o processo de fusões e aquisições entre grupos varejistas intensificou-se de tal forma que chegou-se ao final do ano assinalando o maior índice de concentração de negócios da história do setor; porém, a partir de 2001 houve queda na concentração pelas 5 maiores empresas, mantendo, em 2002, a mesma percentagem correspondente a 39%;

Tabela 2

O auto serviço alimentar brasileiro

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Nº lojas (Total Auto-Serviço) Censo ACNielsen	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907
Faturamento anual (em R\$ bilhões nominais)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	79,8
Faturamento anual (em R\$ bilhões a preços de 2002*)	75,1	77,0	76,8	81,4	79,2	78,3	78,6	79,8
Participação % do Faturamento sobre o PIB*	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1
Nº de empregos diretos	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631
Área de vendas (em milhões de m2)	n.d.**	n.d.**	12	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9
Nº check-out	n.d.**	n.d.**	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446

* Todos os valores foram atualizados para 31.12.2002 – ** Não disponível

Fonte: Ranking ABRAS 2003

Observa-se que o número de empregos diretos aumentou 1,1% no ano de 2002 comparativamente ao ano anterior e o setor de auto-serviço manteve sua representatividade, com participação de 6,1% do PIB. A área de vendas teve um crescimento de 3,9%, maior que o de check-outs 0,9%. Isso deveu-se às condições econômicas atuais em que o consumidor opta por maior custo-benefício buscando mais alternativas em produtos e serviços o que fez, além da

concorrência acirrada, com que os varejistas ampliassem seu leque de promoções e ofertas e investissem mais em serviços com a contratação e/ou manutenção de pessoal.

2.4. O impacto das mudanças na economia brasileira

A história da troca de mercadorias começa após a auto-suficiência. As famílias produziam e fabricavam o que necessitavam para seu consumo. Em um determinado momento, os produtores constataram que tinham capacidade de produzir determinados bens com maior facilidade que outros permitindo o desenvolvimento de especializações. A especialização permitia a produção de excedentes que podiam ser trocados por outros bens não fabricados pelo mesmo produtor. Deu-se início à comercialização e à formação de mercados. Em seguida, houve o surgimento da moeda e, com isso, dos intermediários que agiam como facilitadores do processo de trocas.

O Varejo Brasileiro tem suas raízes nas primeiras comercializações ainda no Brasil Colônia onde a relação de dependência com Portugal era muito grande. Eram as chamadas “Companhias de Comércio”, que foram criadas para atingir uma certa economia de escala. A primeira delas foi idealizada por Antônio Vieira (NORMANO, 1969)

A Base Mercantil brasileira estava nas atividades agrícola, de mineração e pecuária. Num primeiro momento o pau-brasil e o açúcar e depois o gado e a mineração seguidos pelo café foram os “produtos” que semearam as atividades mercantis brasileiras.

O desenvolvimento do varejo brasileiro enfrentou grandes dificuldades em seu início, dificuldades que também atingiam as indústrias que era a falta total de infra-estrutura como estradas e meio de transporte, e a concentração para formar uma base de mercado. Surge, então, a comercialização pelo *peddler* (caixeiro-viajante) - no Brasil, tropeiro. (NORMANO, 1969).

Somente no Segundo Império, com o aparecimento das estradas de ferro e as estradas definitivas, surgiram os primeiros estabelecimentos comerciais. O crescimento do comércio brasileiro ocorreu na época da República, conforme descreve CAIO PRADO JR.: “A República rompendo os quadros conservadores dentro dos quais se mantivera o Império, apesar de todas as suas concessões, desencadeava um novo espírito e tom social bem mais de acordo com a fase de

prosperidade material em que o país se engajava. O novo espírito dominante estimulava ativamente a vida econômica despertando-a para iniciativas arrojadas e amplas perspectivas. O negócio era: ambição de lucros e do enriquecimento, entrada de finanças internacionais, incremento de lavoura cafeeira. Reforça-se o sistema econômico acentuando-se, porém, fatores de estabilidades” (PRADO Jr., 1982).

Um dos principais personagens da história mercantil brasileira foi Irineu Evangelista de Souza, também conhecido como Visconde de Mauá. Ele fundou bancos, construiu estradas de ferro, estaleiros industriais e fundou importantes casas comerciais.

A convivência com o processo inflacionário crônico, característico da economia brasileira até 1994, entre outros motivos, fez com que as empresas brasileiras não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento ofensivo dos lojistas, caracterizado pela prévia e constante remarcação de preços. A lucratividade financeira tornou-se tão ou mais importante que a operacional.

Com a abertura da economia mundial, o acirramento da concorrência levou as organizações brasileiras a prestarem mais atenção à formação de preços e a utilização de novas tecnologias de operação como, por exemplo : **automação de frente de caixa** que inclui dispositivos para leitura do código de barras dos produtos, unidades de preenchimento automatizado de cheque, consultas e autorizações de débitos/créditos, adoção de cartão de fidelidade do cliente e a conseqüente geração de informações sobre as vendas; **automação de retaguarda**, cujo objetivo principal é o de analisar as informações geradas na loja e elaborar relatórios gerenciais; **transferência eletrônica de informações** (Electronic Data Interchange – EDI) – um recurso de comunicação computador-computador, utilizado de início para reduzir erros de informação e que hoje reduz custos pela automatização do fluxo de informação; **resposta eficiente ao consumidor** (Efficient Consumer Response – ECR) – uma iniciativa da indústria, envolvendo processadores, atacadistas e varejistas que proporciona ganhos de eficiência na distribuição dos produtos e permite maior e melhor acesso às informações necessárias ao monitoramento dos dados necessários para as tomadas de decisões (www.eanbrasil.org.br – adaptação). Por sua vez, com a eliminação da inflação "galopante" a

partir de meados de 1994, o consumidor brasileiro pôde voltar a fazer comparações efetivas de preços impulsionando as organizações na busca por maior eficiência e por maiores espaços de mercado, verificando-se, com frequência, a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida é muito grande tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade quanto por bens de consumo duráveis.

As medidas de restrição à demanda (limitações de crédito, elevado custo do dinheiro) adotadas pelo Governo logo após o crescimento do consumo desencadeado pelo Plano Real e o aumento da inadimplência que se seguiu afetaram as empresas varejistas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e administrativas e expôs as dificuldades de parte do setor em se adaptar rapidamente e inserir-se no novo padrão de competitividade. Fora isso, a estimativa positiva em relação aos resultados do governo Lula não se concretizou levando à queda da expectativa futura no cenário econômico. O desemprego elevado tornou-se principal fator negativo e fonte de preocupação dos consumidores que restringem o consumo devido à instabilidade do mercado (IIC – FECOMÉRCIO SP, 21.10.03 – resumido e adaptado). O posicionamento competitivo das organizações depende, fundamentalmente, das ações específicas envolvendo o relacionamento com fornecedores e consumidores.

Segue uma síntese das principais transformações ocorridas no varejo :

Tabela 3

Principais condicionantes da orientação empresarial

1970	- Conjuntura Econômica orientada para PRODUÇÃO (fábrica/produto)
1977	- Conjuntura Econômica orientada para FINANÇAS (fluxo de caixa)
1983	- Conjuntura Econômica voltada para VENDAS (volume de vendas)
1986	- Plano Cruzado
1994	- Plano Real - GLOBALIZAÇÃO (terceirização, qualidade, reengenharia)
2000	- Orientação para o Mercado - COMPETITIVIDADE (atrair e manter clientes/fornecedores)

Fonte: Anotações de aula - Mestrado FEA/USP - 2001 - Marketing Empresarial - Prof. Dr. Lino N. Rodrigues Filho – adaptação feita pela autora

2.5. Teoria microeconômica

A teoria microeconômica pode ser subdividida em três grandes partes. A primeira e a segunda partes procuram explicar, respectivamente, o comportamento do consumidor e do produtor, e a terceira caracteriza e analisa as estruturas de mercado.

Os três enfoques se assemelham pela generalidade no tratamento dos problemas. A teoria do consumidor estuda como um indivíduo, sujeito a uma restrição orçamentária, distribui seus recursos de forma a maximizar sua satisfação. A teoria da produção parte da hipótese de maximização dos lucros para explicar como a firma aloca os recursos para a obtenção de um determinado volume de produto. Finalmente, a teoria dos mercados estuda o comportamento dos produtores considerando certas condições concorrenciais.

2.5.1. Comportamento do consumidor

A teoria econômica parte de quatro princípios principais para definir e analisar o comportamento do consumidor :

a) Racionalidade

Um bem é representado pelo seu volume de características e a preferência do consumidor varia dado seu preço e de acordo com o conjunto de características do bem em comparação aos de outros competidores (LANCASTER, 1991). Existe consistência e transitividade entre as preferências do consumidor. O consumidor é racional. Pesquisa feita pelo PROVAR - Programa de Administração de Varejo, durante os meses de maio e junho de 2000, com quatrocentos consumidores , nas quatro regiões da cidade de São Paulo : Norte, Sul, Leste e Oeste, com o objetivo de analisar o comportamento dos consumidores no que se refere à forma como os preços são comunicados no mercado (destaque para a precificação psicológica) constatou que os consumidores são sensíveis não apenas aos níveis praticados de preço, mas também à forma como esses preços são comunicados. As diversas formas de comunicação foram confrontadas. Observou-se que os consumidores, embora sejam suscetíveis aos preços quebrados (singulares, terminações 5, 7, 9 p.ex. - mais de 70% dos respondentes), preferem as estratégias de preço que conferem vantagens mais explícitas : leve 3 e pague 2, e descontos. Esses dados ilustram a racionalidade relativa presente no comportamento.

b) **Sensibilidade a preço** (preço do próprio bem e preço dos demais bens : substitutos e complementares); e c) **Renda**.

A maioria dos consumidores apresentam grande sensibilidade aos preços dos bens ou serviços. Esta sensibilidade está diretamente ligada à renda, quanto maior a renda menor sensibilidade; quanto maior o número de elementos da família maior a sensibilidade (produto/renda/quantidade) – (HOCH, in LEPSCH, 1996).

Há, também, diferenças no comportamento do consumidor para diferentes formatos e localizações de supermercados. Uma pesquisa realizada por STEPHEN J. HOCH,(in LEPSCH, 1996) identificou que mais de dois terços das variações entre supermercados americanos, em termos de sensibilidade a preços, podem ser explicados por onze variáveis demográficas e competitivas.

A análise dos dados da pesquisa revelou que :

- a) quanto maior o grau de educação menos as pessoas pesquisam preços, sendo consideradas menos sensíveis a preços;
- b) famílias mais numerosas despendem maior parcela de suas rendas em produtos de supermercados e gastam mais tempo realizando as compras, em busca de maior retorno sobre as despesas; são mais sensíveis a preços;
- c) vizinhanças com casas mais caras são menos sensíveis a preços;
- d) negros e hispânicos são mais sensíveis a preços;
- e) consumidores selecionam as lojas levando em conta, principalmente: *mix* de preços, *mix* de produtos, localização, atendimento e conveniência;
- f) distância entre concorrentes também mostrou correlação positiva. Lojas mais isoladas possuem menor sensibilidade a preços do que lojas situadas próximas de seus concorrentes. Por outro lado, a distância aumenta custo das compras.

d) Maximização da Utilidade ou Preferências do Consumidor

A satisfação do consumidor por um bem ou serviço é chamada utilidade. O consumidor alocará seus recursos na compra de um bem ou serviço que melhor/maior nível de satisfação lhe proporcionar.

A teoria cardinal assume que a utilidade pode ser mensurada por números cardinais em unidades designadas como 'utils'. Desta forma, poderia ter 6 utils de satisfação para um produto A e somente 4 utils para um produto B.

A teoria ordinal, mais realisticamente, diz que a satisfação é subjetiva e incapaz de ser mensurada precisamente. Pode-se apenas distinguir entre maior ou menor nível de utilidade. O consumidor pode ranquear, não mensurar, o grau de satisfação associado à aquisição do bem ou serviço (PINDYCK & RUBINFELD, 1999).

"Se o consumidor tiver preferência por alguma loja em relação a outra, na qual o *mix* de preços e o *mix* de produtos são iguais, considera-se que há diferenciação em outras variáveis como localização, ofertas e promoções, limpeza da loja, produtos frescos, qualidade dos produtos, rapidez no atendimento, bom atendimento ou outra característica importante para o consumidor nos serviços prestados" (LEPSCH, 1996).

No que se refere ao comportamento de consumo LANCASTER (1991) desenvolveu uma abordagem baseada na idéia de que os indivíduos ao comprarem um produto, na verdade estão adquirindo um conjunto de atributos. Por exemplo, ao escolher um automóvel de determinada marca e modelo, o consumidor está fazendo na verdade uma opção considerando uma série de características : desempenho, economia de combustível, conforto, etc. A formação dos preços decorre da composição dos atributos. Pesquisa realizada pelo PROVAR, em janeiro de 2003, sobre Opcionais em Veículos Novos, comprovou que o consumidor escolhe as características que estão disponíveis para cada veículo, em função da sua própria percepção de utilidade. A pesquisa buscou verificar quais atributos ou "pacote" de atributos são os maiores responsáveis pelo incremento de preços em veículos novos (132 tipos de 7 montadoras). Chegou-se à conclusão de que os atributos mais valorizados, nesta ordem, são : inclusão de direção hidráulica, incremento de potência, aumento das dimensões de pequeno para médio, aumento das

dimensões de médio para grande, câmbio automático, air-bag, rádio cd, quatro portas com vidros e travas elétricas, limpador de vidro traseiro, ar condicionado e cor metalizada.

No campo da Psicologia, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de ABRAHAM MASLOW (1970) introduz o conceito de que existe uma escala de satisfações que depende das circunstâncias de vida de cada indivíduo em determinados instantes e que o comportamento é dinâmico. As necessidades humanas básicas estão dispostas em uma hierarquia de importâncias relativas : somente após a satisfação das necessidades básicas é que o indivíduo é capaz de almejar outros degraus da pirâmide, conforme visualiza-se na Figura 1:

Figura 1

Fatores psicológicos que afetam a compra:

MASLOW



A escolha que o consumidor faz é fortemente influenciada pelos processos mentais relacionados à sua percepção do bem ou serviço. Quanto maior satisfação ele obtiver, quanto mais experiências favoráveis ele tiver maiores serão as chances de retorno àquele estabelecimento.

Um dos objetivos do varejo é justamente trazer o consumidor de volta à loja, criar hábitos favoráveis de fidelidade por parte do consumidor. Isso não é tarefa fácil pois os hábitos

se desenvolvem através do tempo e se baseiam em experiências passadas até mesmo de membros da família. Uma vez que se erra pode comprometer-se todo o esforço de anos.

“Quando os consumidores julgam a qualidade do produto examinando-o ou recordando experiências passadas, o julgamento não é tão baseado no preço” (KOTLER, 1993).

Unindo os campos da Economia e da Psicologia, pode-se citar as experiências dos americanos DANIEL KAHNEMAN E VERNON SMITH que ganharam o Prêmio Nobel Memorial em Ciência Econômica, mais conhecido como o Nobel de Economia, em outubro de 2002, por seus trabalhos sobre a influência da psicologia nas tomadas de decisões de compra e por experimentos econômicos em laboratório.

DANIEL KAHNEMAN introduziu nas ciência econômicas os frutos das investigações em psicologia, em particular sobre os juízos e tomada de decisões em situações de incerteza. Seus estudos superam a tradicional visão acerca do ser humano como animal racional que atua em função de seu próprio interesse. Esta linha de trabalho alega que a tomada de decisões muitas vezes escapa do campo das probabilidades, das predições econômicas e da racionalidade. A irracionalidade constitutiva do ser humano tem sido estudada e agora demonstra sua presença no campo das decisões econômicas. (PSICOCIUDAD – boletim eletrônico de psicologia e ciências sociais – out., 2002).

DANIEL KAHNEMAN usa conceitos de psicologia para explicar, por exemplo, como é a tomada de decisão por um investidor que aplica em bolsas de valores. Com isso, ele tenta explicar movimentos típicos do mercado financeiro, como o chamado “efeito manada”, quando todos os investidores seguem na mesma direção.

KAHNEMAN também avalia como se formam os hábitos do consumidor. Ele defende que há uma racionalidade limitada nas decisões de consumo e investimento, contrariando teses de que existe uma lógica racional que guia os passos dos agentes econômicos.

VERNON SMITH, por sua vez, introduziu métodos das ciências naturais na pesquisa econômica. Ele realiza testes em laboratórios para verificar como as pessoas reagem a diferentes situações. O objetivo é validar cientificamente os fenômenos da economia. O pesquisador tenta

mostrar, por exemplo, que tipo de leilão pode resultar em um retorno financeiro maior para quem está vendendo determinado produto (www.oglobo.globo.com/economia/10.out.2002).

Com a criação do Código de Defesa do Consumidor o cumprimento do contrato firmado entre ele e a organização ou ele e um profissional liberal, prestador de serviços, etc foi garantido. O Código fez uso de uma série de técnicas de controle de qualidade de produtos e serviços (Normalização e Regulamentação) e criou mecanismos para que o Poder Público e o Judiciário possam controlar preços abusivos, mesmo em regime de liberdade de preços por alegar que "o consumidor é, reconhecidamente, um ser vulnerável no mercado de consumo (art.4 ,I). Este Código ampliou o poder dos consumidores tornando-os mais exigentes e conscientes de seus direitos.

Tabela 4
Tabela comparativa dos pressupostos às abordagens

Pressupostos	Vínculos **				Conclusões
	E	P		J	
Racionalidade	X	*		X	Analisando-se os vínculos entre os pressupostos das abordagens comparadas neste item, observa-se que todas as teorias analisadas citaram a maximização da utilidade para o consumidor; a sensibilidade a preço, renda e qualidade de produtos/serviços; a psicologia e a economia consideram a irracionalidade do consumidor em algumas situações de compra e, apenas a área jurídica considera a vulnerabilidade. Observa-se que as teorias têm muitos pontos em comum e se complementam com a inclusão de novas percepções fundamentais à detecção necessidades do consumidor e controle de seus direitos.
Sensibilidade a preço (próprio, substitutos e complementos)	X	X		X	
Renda	X	X		X	
Maximização da Utilidade (preferências)	X	X		X	
Vulnerabilidade				X	
Qualidade	X	X		X	

* irracionalidade (o consumidor não sabe o porque de sua motivação de compra)

** Teorias: E = Econômica P = Psicológica J = Jurídico

Fonte : Tabela elaborada pela autora do estudo

2.5.2. Estratégias competitivas

O conceito de estratégia é oriundo do meio militar. Originou-se da palavra grega *strategos*, significando “um general em comando” ou “a arte do general” (STEINER & MINER, 1981). Com o tempo, o conceito foi evoluindo devido ao fato de a pessoa que ocupava a função de estrategista ter começado a acumular diversas funções administrativas, cívicas e políticas. Tempos depois, o conceito deixou de significar apenas a pessoa, passando a qualificar a arte ou o comportamento que a pessoa deveria ter para exercer a função de general. Em 450 a.C. o conceito já significava a habilidade gerencial, administrativa, de liderança, de oratória e de domínio de poder. Em 350 a.C. passou a significar a habilidade de empregar forças para sobrepor-se à oposição, e criar um sistema unificado de governança global (MINTZBERG & QUINN, 1991).

Segundo PETER DRUCKER (apud GHEMAWAT, 2000) gerenciar não é um comportamento passivo e adaptativo, e sim tomar providências para que ocorram os resultados desejados. Significa ter responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico, para planejar, para iniciar e executar mudanças nesse ambiente, para neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa. Este critério tornou-se a base lógica determinante para a estratégia de negócios, isto é, usando conscientemente o planejamento formal, uma empresa poderia exercer algum controle positivo sobre as forças de mercado.

Seguindo essa linha de pensamento e baseando-se nas linhas ou escolas do pensamento estratégico, MINTZBERG, LAMPEL E AHLSTRAND (1999) respondem a duas perguntas fundamentais :

1. O que é estratégia?
2. Para que serve a estratégia?

Em resposta à primeira pergunta, o autor afirma que se podem encontrar várias definições para estratégia; porém, a definição completa deve somar as várias definições e abordagens. E, resume - estratégia é :

- **planejamento:** modo de ação futura, direção, trajetória;
- **modelo:** padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- **posicionamento:** lugar escolhido para determinados produtos e serviços em determinados mercados;
- **perspectiva:** olhar para o alto em direção a uma visão ampla;
- **armadilha:** uma manobra específica destinada a abalar um concorrente.

Em resposta à segunda questão, relata que para cada vantagem há sempre uma desvantagem:

Tabela 5
Vantagens e desvantagens da utilização da estratégia

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p style="text-align: center;">a estratégia dá rumo</p> <p>Serve de bússola para a organização para que mantenha a rota em seu ambiente</p>	Pode-se mascarar os perigos potenciais desse ambiente
<p style="text-align: center;">a estratégia concentra esforços</p> <p>Favorece a coordenação e a canalização dos esforços</p>	Corre-se o risco de não perceber a formação do hábito de olhar apenas para o ambiente interno esquecendo-se do externo
<p style="text-align: center;">a estratégia define a organização</p> <p>Facilita a compreensão e diferenciação da empresa, ajuda a entender as razões de determinada ação</p>	Pode-se ter uma percepção irreal das possibilidades da organização
<p style="text-align: center;">a estratégia é fonte de coerência interna</p> <p>Procura a ordem. Pode ser vista como uma estrutura cognitiva destinada a simplificar e apreender o mundo facilitando as ações</p>	Pode-se perder a criatividade, pois é justamente na incoerência que a criatividade se expande

MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000) realizaram um interessante trabalho de revisão de grande volume de literatura sobre estratégia, propondo dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégias. Cada uma destas escolas apresenta limitações e contribuições para o processo da estratégia. As escolas e a principal característica que representa a visão do processo de estratégia de cada uma delas são apresentadas a seguir :

Tabela 6
Escolas de pensamento e visão do processo de estratégia

ESCOLAS	VISÃO DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA
Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário
Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000)

Cada Escola parte de processos diferentes enfocando conceitos-chave diversos, porém com o mesmo significado final. Como os próprios autores afirmam que existem várias definições para estratégia e que a definição completa resulta da soma das várias definições e abordagens, pode-se resumir os conceitos-chave das Escolas de Pensamento como : “Adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas posicionando uma empresa em seu ambiente por meio de planejadores experientes que utilizem informações de todos os colaboradores da empresa, do cargo mais simples ao principal, baseando-se em dados de sensibilidade e indicadores numéricos compilados em um relatório que será utilizado para análise contendo as estratégias-chave delimitadas e ordenadas para curto e longo prazos acompanhadas de ações que permitam o alcance dos objetivos, mas que possam ser alteradas conforme mudanças no padrão de comportamento político, econômico, social, organizacional se apresentem.

Segundo WALKER, BOYD E LARRÉCHÉ (1999), a definição a seguir capta a essência do termo estratégia dentro do seu significado mais comumente utilizado:

“Estratégia é um padrão fundamental de objetivos presentes e planejados, alocação de recursos e interações de uma organização com mercados, concorrentes e outros fatores ambientais”.

Uma boa estratégia deve especificar (1) **o que** deve ser conseguido (2) **onde** (que setores ou produtos/mercados irá focalizar) e (3) **como** (que recursos e atividades serão alocados a cada produto/mercado para ir de encontro às oportunidades e ameaças ambientais de forma a obter uma vantagem competitiva).

Segundo o autor, uma estratégia bem desenvolvida deve conter cinco componentes, ou blocos, de assuntos:

1. **Escopo.** O escopo de uma organização refere-se ao campo do seu domínio estratégico: o número ou tipo de indústrias, linhas de produtos e segmentos de mercados onde ela compete ou planeja competir/adentrar. Decisões a respeito do escopo estratégico de uma organização devem refletir a visão gerencial da missão da empresa ou da sua vocação estratégica (do que é o seu negócio e de qual deve ser no futuro).
2. **Objetivos e metas.** Estratégias também devem especificar os níveis desejados de realização em uma de várias dimensões do desempenho – tais como crescimento em volume, margem de contribuição ou retorno sobre o investimento – ao longo de períodos especificados para cada um dos negócios da empresa ou produtos/mercados e também para a organização como um todo.
3. **Alocação de recursos.** Toda organização tem recursos humanos e financeiros limitados. Assim, uma estratégia deve especificar de que forma estes recursos devem ser obtidos e alocados no negócio, em produtos/mercados, departamentos ou equipes gerenciais bem como atividades dentro de cada negócio ou produto/mercado.
4. **Identificação de vantagem competitiva sustentada.** Talvez a parte mais importante de qualquer estratégia seja uma especificação de como a organização deverá competir em cada segmento de negócios e de produto/mercado dentro do

seu domínio. Qual o diferencial de vantagem que a organização possui sobre concorrentes atuais e potenciais? Para responder a estas questões, os gerentes devem examinar as oportunidades de mercado em cada ramo de negócios e produto/mercado das competências essenciais ou da força efetiva da empresa relativamente aos seus concorrentes.

5. **Sinergia.** A sinergia ocorre quando os negócios da empresa, seus produtos/mercados, alocação de recursos e competências complementam e reforçam uns aos outros. A sinergia possibilita que o desempenho total dos negócios relacionados seja maior do que seria sem ela. Conseqüentemente, a estratégia deve ser elaborada de forma a explorar as fontes potenciais de sinergia distribuídas ao longo dos negócios da empresa, dos seus produtos/mercados, como um meio de elevar a eficiência total da organização e a sua efetividade.

AAKER (2001) aborda o conceito de estratégia de negócio, que segundo o autor, muitas vezes é denominada “estratégia competitiva” ou simplesmente “estratégia”. Estratégia de negócio é definida a partir de seis elementos, ou dimensões, sendo que os primeiros quatro elementos aplicam-se a qualquer negócio, mesmo que este exista de maneira independente. Os dois últimos elementos são introduzidos quando um negócio existe em uma organização em conjunto com outras unidades de negócio. Os elementos são os seguintes:

1. **o produto/mercado no qual o negócio deve competir** – a abrangência de um negócio é definida pelos produtos que ele oferece e decide não oferecer, pelos mercados que busca servir e não servir, pelos competidores que escolhe para competir e evitar e pelo nível de integração vertical do próprio negócio.
2. **o nível de investimento** – é importante conceituar as alternativas, como investir para crescer (ou para ingressar em um produto-mercado); investir somente para manter a posição existente; extrair o máximo proveito de um negócio, pela minimização do investimento e recuperação de ativos tanto quanto possível, liquidando ou simplesmente eliminando o negócio.

3. **os ativos estratégicos ou competências** que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável (VCS) – Uma competência estratégica é algo que uma unidade de negócio faz de maneira excepcionalmente bem e que tem importância estratégica para aquele negócio. Um ativo estratégico é um recurso, assim como um nome de marca ou uma base de clientes instalada, que esteja intimamente relacionado com o de seus concorrentes. A formulação de estratégia deve considerar o custo e possibilidade da geração ou da manutenção de ativos ou competências que proporcionarão a base de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo AAKER (2001), todo contexto de mercado oferece uma variedade infinita de estratégias potenciais e muitos caminhos para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (VCS). O autor cita dois tipos de estratégias para gerar as VCS – diferenciação e custo baixo, que representam as duas estratégias básicas disponíveis às empresas e que todas as estratégias bem-sucedidas envolverão uma dessas opções ou ambas.

4. **a alocação de recursos nas unidades de negócio** – recursos financeiros e não financeiros devem todos ser alocados. Mesmo para uma organização pequena, decidir sobre a alocação é fundamental para a estratégia.
5. **o desenvolvimento de efeitos sinérgicos por todos os negócios** – a criação do valor por meio de unidades de negócio que se apóiam e se complementam mutuamente.

A estratégia é importante em todos os níveis da organização : corporativo, tático e funcional e devem estar integradas.

PORTER (1992), afirma que as estratégias das empresas para competir em um setor podem ser diferenciadas. Cada dimensão estratégica pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe, o importante é que estas dimensões forneçam um quadro global da posição da empresa. As dimensões estratégicas são:

(a) Especialização

Grau em que a empresa concentra seus esforços em termos da amplitude de sua linha ou segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos atendidos.

(b) Identificação das Marcas

Grau em que a empresa busca a identificação da marca (via publicidade, força de vendas ou outros meios).

(c) Política de canal

Grau em que a empresa busca desenvolver a identificação da marca diretamente com o consumidor final *versus* o apoio aos canais de distribuição de vendas de seu produto.

(d) Seleção do Canal

A escolha dos canais de distribuição variando de canais pertencentes à companhia a pontos-de-venda especializados em um dado produto ou canais que distribuem amplas linhas de produto.

(e) Qualidade do produto

Nível de qualidade em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, etc.

(f) Liderança Tecnológica

O grau em que a empresa procura a liderança tecnológica *versus* comportamento imitativo.

(g) Integração Vertical

Montante de valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado.

(h) Posição de Custo

Grau em que a empresa busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimentos em instalações ou equipamentos para minimizar os custos.

(i) Atendimento

Grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produtos, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, etc.

(j) Política de Preço

Posição relativa de preço no mercado.

(k) Alavancagem

Grau de alavancagem operacional e financeira que a empresa dispõe.

(l) Relacionamento com a Matriz

Exigências sobre o comportamento de uma unidade, baseadas no relacionamento desta com sua matriz.

(m) Relacionamento com os Governos do País de Origem e anfitriões

Em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu com o governo de seu país de origem assim como com governos de países estrangeiros em que esteja operando.

Observou-se no levantamento bibliográfico que existem diferentes conceituações para estratégia competitiva, ou estratégia de negócios, ou simplesmente estratégia. Da mesma forma, é possível observar que há diferentes abordagens de como as empresas devem elaborar estas estratégias para ganhar vantagens competitivas em relação aos concorrentes e competir com sucesso em um determinado mercado. No entanto, apesar das distinções, existe um ponto comum entre as diferentes abordagens, e diferentes autores, que se refere à relevância da definição de estratégias para o bom desempenho das organizações ao longo do tempo. Ou seja, se uma

empresa pretende sustentar um bom desempenho em um mercado, ao longo do tempo, sem dúvida deve lançar mão dos conceitos e formular uma estratégia que seja adequada e coerente com seus objetivos, seus concorrentes, seus clientes, enfim, com todo o ambiente ao qual está inserida.

A amplitude das diferenças estratégicas ao longo de uma determinada dimensão dependerá do setor. Também é interessante notar que as dimensões estratégicas são relacionadas entre si, sendo internamente consistentes com a posição da empresa. Estas dimensões estratégicas forneceram subsídios para realização das entrevistas junto às empresas que fazem parte da amostra e, também, para realização da pesquisa de campo junto aos consumidores, com o objetivo de delinear se as estratégias adotadas pelas empresas são percebidas pelos consumidores

2.5.3. O processo de tomada de decisão

Segundo ABRAHAM YU (1999), decisão é a seleção entre as alternativas disponíveis com alocação irreversível de recursos. Na decisão contemplam-se as alternativas disponíveis para que se possa selecionar a que mais se adapta aos objetivos definidos pela organização, os resultados e conseqüências de cada uma das alternativas, as informações necessárias à análise da decisão, as preferências em relação aos resultados e a lógica – imprescindível ao processo de tomada de decisão. Uma boa decisão é aquela logicamente consistente com informações, alternativas e valores trazidos ao problema.

Seis requisitos são fundamentais para a decisão de qualidade :

1. definição apropriada do problema *framing* (concentrar-se no que é importante);
2. alternativas criativas e viáveis (combinar o pensamento analítico e o intuitivo reconhecendo os fatores subjetivos e objetivos);
3. informação relevante e confiável (exigir apenas a quantidade de informação e análise necessárias para resolver o dilema);
4. valores e *trade-off* claros;
5. raciocínio lógico e coerente
6. compromisso para a ação

1. *Framing* do problema decisório.

Frame é a estrutura mental que os gestores usam para simplificar e organizar o problema da organização. Frame: moldura, enquadramento, delimitação ou definição do problema. Pesquisas de psicologia cognitiva mostram que as pessoas empregam procedimentos mentais simplificados para realizar julgamentos. Por exemplo, utiliza-se a nitidez do objeto como um meio para medir visualmente a distância entre um objeto e nós. Quando o objeto está menos nítido, julga-se que ele está mais longe. Esses atalhos mentais reduzem a demanda por processamento de grande quantidade de informações, e portanto, são geralmente maneiras eficientes de lidar com problemas complexos. Entretanto, qualquer frame oferece somente uma visão parcial do problema e o maior desafio que os gestores enfrentam é o de não aceitar o frame inconscientemente mas desafiar o frame natural de modo a procurar focar o problema de vários ângulos.

A essência para a tomada de decisão inteligente é dividir para conquistar. Para resolver uma situação de decisão complexa, é necessário segmentá-la (utilizando os oito elementos importantes para a tomada de decisões eficazes: problema, objetivos, alternativas, conseqüências, trocas, incertezas, tolerância de risco e decisões interligadas) e pensar sistematicamente sobre cada um deles, concentrando-se naqueles mais importantes. “É preciso reorganizar os pensamentos e análises para chegar à escolha inteligente” (HAMMOND, KEENEY, RAIFFA, 1999)

2. Geração de Alternativas

A geração de alternativas depende do nível de conhecimento, da criatividade e frame das pessoas envolvidas no processo e dos objetivos que pretendem atingir. Deve-se elencar tantas alternativas quantas forem identificadas e quanto maior a lista de opções maior a probabilidade do não comprometimento precipitado: alternativas não identificadas não serão analisadas. Um dos principais problemas encontrados na geração de alternativas é o fato de que o processo convencional de aprovação não incentiva a criatividade para sua elaboração.

3. Uso de informação em decisão

Os gestores devem fazer uso de informações relevantes e confiáveis que dêem base sólida para a comparação e a avaliação das alternativas entre a gama de alternativas possíveis à obtenção dos resultados almejados. Porém, no processo de captação das informações, há abundância de informações irrelevantes e ausência de dados sobre fatores relevantes, tais como : evolução futura do mercado, desempenho futuro da tecnologia, comportamento futuro dos concorrentes, etc., aumentando o grau de incerteza e o risco das decisões.

4. Valores e *trade-off* claros

É muito importante que a explicitação dos objetivos seja feita de maneira clara e direta a fim de eliminar viéses, tendo em vista que os objetivos são intangíveis e, por isso, facilmente percebidos de modos diferentes, pois os objetivos servirão para orientar a identificação de alternativas, para permitir a avaliação de alternativas e direcionar a coleta de informações relevantes. Viéses cognitivos são considerados, em psicologia, os erros de julgamento. Vários viéses cognitivos são identificados pela psicologia e os mais importantes são :

a) – viéses de disponibilidade – o julgamento é baseado em informação mais disponível na memória do gestor (um evento que provoca emoção ou é facilmente lembrado é mais usado);

b) – viéses de representatividade – o julgamento é baseado na semelhança entre o evento em questão e outro conhecido pelo gestor e,

c) – viéses de ancoragem – o julgamento é baseado num valor ou evento inicial que pode ser de origem histórica, da forma em que o problema é formulado ou de fonte desconhecida (TVERSKY & KAHNEMAN, 1974)

5. Raciocínio lógico

A lógica é inerente ao processo de tomada de decisão e fundamental: na utilização de procedimentos coerentes para relacionar alternativas, informações e objetivos; na determinação das conseqüências das alternativas em termos dos objetivos da decisão.

6. Compromisso para a ação

O entendimento de como as necessidades individuais criam tensões que estimulam (ou anulam) o esforço de desempenho gerando satisfação torna-se útil ao gestor, possibilitando a identificação de ações de modo a motivar os participantes do processo de tomada de decisão no intuito de atingir os resultados almejados. As pessoas envolvidas devem estar motivadas e comprometidas com o objetivo para a implementação da decisão.

HAMMOND, KEENEY E RAIFFA (1999), em seu livro “Decisões Inteligentes” listam oito elementos importantes para a tomada de decisões eficazes :

Tabela 7
Elementos importantes para a tomada de decisões eficazes

1	Problema	Qual é o problema que exige decisão?
2	Objetivos	Sua decisão deve levá-lo ao objetivo desejado.
3	Alternativas	As alternativas representam os diferentes cursos de ação a escolher.
4	Conseqüências	Quais as conseqüências das escolhas das alternativas?
5	Trocas	Confronte os itens da negociação. O que ganha e o que perde em cada caso?
6	Incertezas	Tente amenizar as incertezas com as seguintes questões : O que poderia acontecer no futuro? Qual a possibilidade de que aconteça?
7	Tolerância de risco	Conscientize-se de sua disposição de aceitar riscos. Isso tornará o processo decisório mais eficaz.
8	Decisões interligadas	O que é decidido hoje tem impacto no amanhã. Analise cuidadosamente os impactos de curto e longo prazos.

Tabela adaptada.

Os cinco primeiros elementos constituem o núcleo central e podem ser aplicados a quaisquer decisões, complexas ou não. Os três restantes são mais comuns em processos de decisões complexas e mais importantes.

2.5.4. Estrutura de Mercado

A comercialização de bens ao consumidor final, assim como todas as demais atividades econômicas, foi fortemente impactada pelas alterações decorrentes da estabilização econômica. É importante salientar que as mudanças do cenário econômico nacional devem ser atribuídas não apenas a fatores internos, mas à tendência mundial de internacionalização dos mercados.

MICHAEL PORTER (1992) com o modelo das cinco forças competitivas procura estabelecer uma base analítica que permite examinar a situação básica da concorrência em uma indústria ou setor.

As cinco forças consideradas por PORTER são:

(a) rivalidade entre as empresas do setor;

A estabilidade econômica e o restabelecimento da noção de valor por parte dos consumidores tornaram os mercados cada vez mais competitivos. À medida que esta estabilidade econômica se mantiver, haverá uma tendência crescente ao aumento de competição entre as organizações, buscando-se melhorias contínuas em produtos, qualidade de serviços, custos mais baixos e maior eficiência dos sistemas de informações disponíveis.

(b) relações com fornecedores;

O poder de barganha da oferta e da demanda depende do tamanho e grau de concentração dos mercados. Atualmente, grandes redes têm alto poder de barganha devido ao grande volume de compras, à disponibilidade de insumos substitutos, à realização de acordos de médio e longo prazos, além da utilização de tecnologias de transferências de dados, tais como EDI e ECR.

(c) relações com consumidores;

O mercado consumidor tem se tornado cada vez mais sensível à avaliação dos preços dos produtos. A estabilidade proporcionou identificar mais claramente os padrões de preços praticados pelas organizações varejistas; sendo assim, os consumidores estão exigindo, além do preço, qualidade de produtos e serviços – custo-benefício. As organizações varejistas têm se

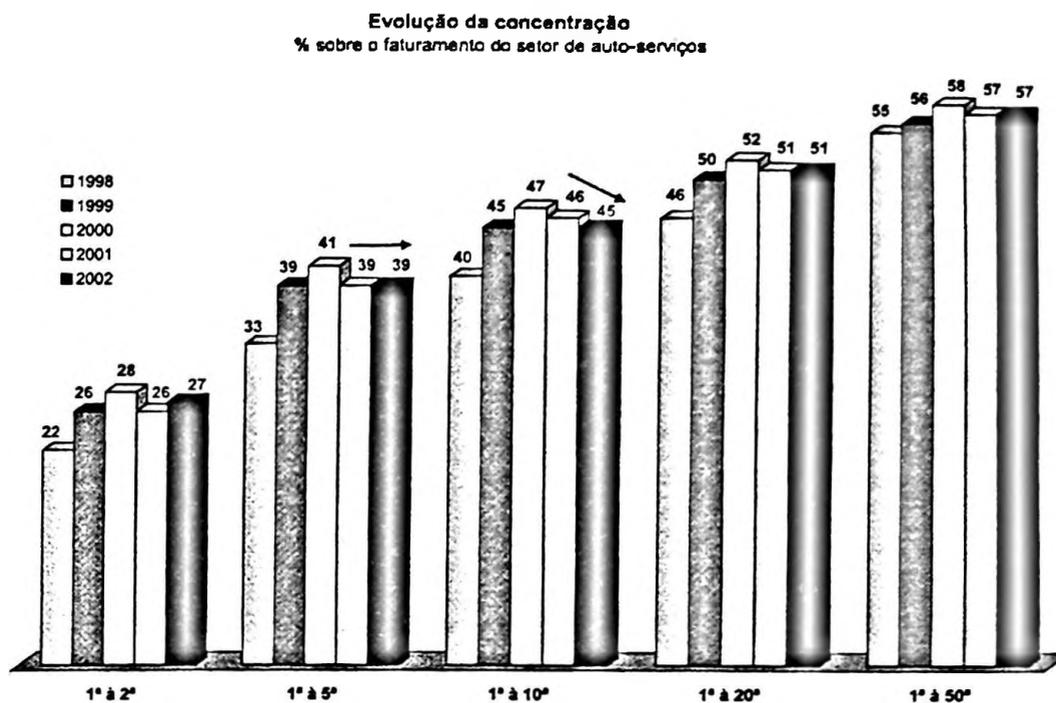
preocupado em identificar e satisfazer as necessidades de consumo de seus clientes como diferencial competitivo.

(d) entrantes ou novos concorrentes;

“O mercado brasileiro consumidor ainda é pouco explorado. Larga parcela da população ainda é alijada do mercado de consumo. Provavelmente, a raiz dos problemas econômicos brasileiros esteja no fato de os nossos governantes darem pouca atenção à questão da excessiva concentração de renda. A estabilidade econômica que reduziu a inflação de patamares em média de 40% ao mês para os atuais 1% a 2% permitiu ganhos reais principalmente para as classes menos favorecidas permitindo um crescimento extraordinário do consumo de alimentos e de bens duráveis, o que nos faz pensar no ‘diminuto tamanho do nosso mercado interno e conseqüente falta crônica de consumidores’” (PAULO R. FELDMANN, Folha de S. Paulo, 24.07.2002).

De acordo com o artigo resumido acima, pode-se constatar que “o mercado brasileiro consumidor ainda é pouco explorado” possibilitando abertura de novos concorrentes com foco nas classes menos abastadas da população. Isso é visível, também, ao observarmos a imensa quantidade de lojas de grandes redes sendo abertas umas próximas às outras (Carrefour, Extra) aumentando a própria competição, muito embora as condições do mercado tenham sofrido alterações de queda de consumo como conseqüência do aumento do nível de desemprego, da dificuldade de negociação salarial e da pequena persistência inflacionária (FECOMÉRCIO – SP, 21.10.2003 - adaptado).

Gráfico 1



A concentração no setor de auto-serviços está estável entre as 5 e em queda entre as 10 maiores (Ranking ABRAS 2003, p. 40).

Os novos concorrentes (entrantes) erodem os lucros das firmas já participantes por dois motivos: a) roubam parcela da demanda e b) diminuem a concentração do mercado. Atualmente, temos observado que as grandes redes têm sido responsáveis pela abertura de lojas produzindo efeito oposto ao citado no item “b” acima, ou seja, aumentando a concentração do mercado. Sendo assim, pode-se reescrever os motivos desta forma : a) roubam parcela da demanda ; b) diminuem a concentração do mercado e/ou; c) aumentam a concentração do mercado. Por outro lado, existem ameaças às organizações entrantes devido : a) ao fato de o consumidor valorizar reputação e marca; b) à curva de aprendizagem; c) à localização, entre outras.

(e) novos tipos de varejo (substitutos ou complementos)

A estabilidade e o desenvolvimento da informática têm viabilizado diversas formas alternativas de comercialização. A venda por catálogos, o varejo virtual e canais de compra são formas de comercialização que vêm expandindo-se com o desenvolvimento econômico e a valorização da variável tempo. As organizações devem considerar vários fatores agregados aos produtos/serviços substitutos e/ou complementares, dentre eles : a) disponibilidade de substitutos

ou complementos; b) posicionamento de preço dos substitutos; c) elasticidade/preço da demanda (mede a pressão que o substituto exerce aos itens comercializados por determinada firma – se elevada, o substituto tende a roubar consumidores) (ZYLBERSTAJN, 1999). E o consumidor está atento para isso. Matéria veiculada pela Jovem Pan, pelo consultor de varejo JOSÉ MILTON DALLARI, no dia 25.09.2003, diz que o consumidor economiza 15% no supermercado quando substitui produto líder por segunda linha ou marca própria. Na verdade, o consumidor deveria estar economizando entre 30 e 40% mas, provavelmente, os mercados estão utilizando esta margem para repor prejuízos adquiridos com produtos em oferta.

2.6. Estrutura de *Clusters*

A teoria econômica é dividida em duas grandes áreas: macroeconomia e microeconomia. A teoria macroeconômica trata do estudo das variáveis agregadas como: nível de preços e evolução do produto e do emprego. A abordagem microeconômica, por sua vez, tem por objetivo explicar o comportamento de consumidores e produtores, de acordo com a estrutura de mercado a que estão inseridos.

São quatro estruturas de mercado identificadas pela teoria microeconômica: concorrência perfeita, concorrência monopolística, oligopólio e monopólio.

Na concorrência perfeita admite-se que se esteja tratando de um produto homogêneo comercializado em um mercado com muitos ofertantes. O essencial nesta estrutura é que o produtor individual não tem nenhum poder de mercado, isto é, ele não pode individualmente afetar os preços vigentes. Assim o produtor (ou ofertante) em um mercado regido por essas condições pode tão somente praticar o preço estabelecido pela dinâmica do mercado em que está inserido (PINDYCK & RUBINFELD, 1999).

A concorrência monopolística apresenta como única distinção em relação à estrutura anterior a idéia de que existem pequenas diferenças nos produtos ofertados. Nestas condições, embora os vendedores sofram os impactos do mercado, a eles se reserva alguma capacidade de interferir nos preços por meio da diferenciação dos produtos que comercializam. Em contraposição à idéia de pouco ou nenhum poder de mercado se coloca a organização das condições de oferta denominada monopólio. Neste regime há somente um ofertante e, portanto, a

demanda de mercado é a própria curva de demanda observada pelo monopolista (PINDYCK & RUBINFELD, 1999).

Em nenhuma das estruturas anteriores admite-se o monitoramento de uma empresa pela outra. Nas duas primeiras, supõe-se, implicitamente, que os custos para acompanhamento das decisões das empresas rivais é muito elevado tendo em vista a pulverização da oferta. No caso do monopólio, evidentemente, a empresa atua isoladamente e, conseqüentemente, estabelece a política de preços unicamente observando sua própria atuação.

À medida que há aumento da concentração, a tomada de decisões se concentra nas organizações mais poderosas e representativas dos setores que podem tender a atitudes oligopólicas.

Em um mercado oligopolístico, o produto pode ou não ser diferenciado. O que importa é que apenas algumas poucas empresas são responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção. Além das barreiras naturais de entrada, as empresas já atuantes podem tomar medidas estratégicas para desestimular a entrada de novas empresas (no seguimento supermercados, por exemplo : *dumping* – venda abaixo do preço de custo). Durante o processo de tomada de decisões, cada empresa deve considerar as reações da concorrência, ciente do fato de que as competidoras também consideram suas reações em relação às decisões dela, num processo dinâmico, racional e inteligente (PINDYCK & RUBINFELD, 1999).

Considerando que este trabalho tem por objetivo estudar o comportamento de ofertantes e consumidores em um mercado específico, que encontra respaldo no conceito de equilíbrio de NASH (1951) In : PINDYCK & RUBINFELD, 1999, para mercados oligopolísticos “Cada empresa está fazendo o melhor que pode em função daquilo que estão fazendo suas concorrentes” (PINDYCK & RUBINFELD, 1999), levou-se em consideração três aspectos importantes assinalados pela teoria microeconômica : a questão do processo decisório do consumidor e ofertante, as estratégias utilizadas para competição entre os super/hipermercados localizados na área selecionada e os principais aspectos associados a estruturas oligopólicas.

Segundo PORTER (1999), clusters são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas de fornecedores de insumos a

instituições de ensino e clientes. Os clusters provocam tanto a concorrência como a cooperação : as empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, aumentando a produtividade das empresas sediadas na região e indicando a direção e o ritmo da inovação.

PORTER (1999) observou que as atividades dominantes nos Estados Unidos (por exemplo : serviços financeiros) estão geograficamente agrupadas em núcleos bem definidos e rodeadas de outras atividades que lhes são indispensáveis para seu bom funcionamento e com as quais podem tecer relações de parceria bastante duradouras. Estas relações criam sinergias que em outras circunstâncias não existiriam e com as quais a competitividade de uma empresa específica é potencializada pela competitividade conjunta do grupo de empresas e atividades que formam o *cluster* a qual pertence (como sinônimo de complexo produtivo ou comercial). A maior competitividade deste tipo de *cluster* deriva das externalidades, economias de aglomeração, tecnologias e inovações que surgem da interação entre as empresas, atividades e agentes (econômicos, acadêmicos, públicos, etc.) que formam o complexo. PORTER (1999) enfatiza, também, a importância : da disponibilidade e qualidade dos fatores (incluindo os recursos naturais), da diversidade e intensidade das relações funcionais entre as empresas, do contexto de competência interna e externa, do nível de exigências dos consumidores e da complementaridade ou não de políticas públicas. Todos estes fatores em conjunto explicariam a formação de *clusters* e seu grau de maturidade (profundidade das inter-relações, solidez no tempo e capacidade de inovação própria).

Faz-se necessário mencionar, também, que, em um *cluster*, a **pressão exercida entre pares amplia a pressão competitiva**, mesmo que essa pressão seja proveniente de empresas não concorrentes ou mesmo indiretamente concorrentes. Conforme PORTER (1999), os *clusters* **facilitam a medição e a comparação de desempenhos**, uma vez que os concorrentes locais compartilham as mesmas variáveis e executam atividades semelhantes.

SCHMITZ (1997) define *cluster* como um grupo de pequenos produtores fazendo a mesma coisa ou coisas similares ocupando a mesma região geográfica . Afirma que suas observações o levam à conclusão de que as atividades econômicas que foram capazes de ajustar-se mais facilmente aos mercados mundiais em rápida evolução foram as que estão localizadas em

áreas com associações bem desenvolvidas e grupos de interesse capazes de agregarem opiniões diversas, de mediar conflitos e de difundir informações.

ALTENBURG & MEYER-STAMER (1999) identificam **três grandes tipos de complexos produtivos**, cada um com políticas específicas : os *clusters de sobrevivência*, os orientados a produtos de massa (tipo commodities) e os referentes a empresas transnacionais. Afirmam que, na América Latina, os *clusters* mais freqüentes são os de sobrevivência (continuidade da operação) de micros e pequenas empresas que produzem produtos e serviços de baixa qualidade para o mercado local – geralmente estão localizados em áreas pobres com altos níveis de subemprego (zonas rurais e marginais urbanas). Eles surgem por processo de imitação – Em quase todos, encontra-se a origem em um empresário pioneiro que aprendeu uma habilidade relevante fora de sua localidade, abre uma empresa e capacita seus familiares e outros trabalhadores. A partir daí, os integrantes da empresa tornam-se independentes com a aprendizagem e podem fazer o mesmo – abrir a concorrência.

A aprendizagem informal é o melhor mecanismo de transmissão de conhecimentos e destrezas, já que, na maioria das vezes, as escolas vocacionais estão fora do alcance das populações pobres. Estes agrupamentos possuem as seguintes características positivas : troca de informações; comercialização; desenho de produtos dos competidores; mão de obra semi-qualificada porém em contato com o produto ou serviço desde a infância; fácil reposição de produtos devido ao fato de os fornecedores instalarem-se próximos à região ; os custos de transação são baixos pelo fato de o local já ter ganho reputação e trazer intermediários de todas as partes.

O segundo grupo de *cluster - commodities*, é composto por empresas orientadas ao consumo de massa, porém, com maior diferenciação e tecnologias. A abertura forçou estas empresas a fazerem frente à competência internacional e a passarem por uma reestruturação profunda para poderem sobreviver. Por fim, encontra-se o *cluster de empresas transnacionais* em que são exigidas tecnologias mais complexas e as empresas participantes do complexo devem estar orientadas tanto ao mercado doméstico quanto ao internacional.

Os sistemas produtivos locais têm um importante papel no crescimento econômico e no desenvolvimento de um país. Entre os vários tipos de sistemas locais de produção, os *clusters*

são uma forma de **concentração geográfica e setorial** geralmente de pequenas e médias empresas que **mantêm um relacionamento sistemático entre si, e que possibilita que estas firmas sejam mais competitivas**. Os *clusters* podem ser tanto de empresas que fabricam produtos tradicionais de baixo nível tecnológico como de empresas de base tecnológica. Entretanto, cluster pode ter outra concepção ampla e ser considerado apenas como **aglomeração geográfica e setorial das firmas sem que ocorram especialização e cooperação** (ALTENBURG & MEYER-STAMER, 1999).

O SEBRAE-SP (2002) define *clusters* de empresas como Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou aglomerados. As empresas que compõem um cluster, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica. Contudo, tal dinâmica pode ser determinada por razões bastante diversas. Assim, por exemplo, a dinâmica de um cluster de empresas pode ser determinada pelo fato dessas empresas realizarem atividades semelhantes e/ou utilizarem mão-de-obra específica disponível em poucas regiões, ou utilizarem as mesmas matérias-primas, ou necessitarem das mesmas condições climáticas ou de solo para sua produção, ou por fornecerem para um mesmo cliente que exige proximidade, ou por processos históricos e culturais, etc.

Os *clusters* podem ser analisados sob vários aspectos. Há, pelo menos, cinco abordagens relevantes na literatura de *cluster* :

1. a abordagem da **nova geografia econômica**, KRUGMAN apud SUZIGAN (2000), em que uma aglomeração industrial pode surgir a partir de um acidente histórico e da presença de economias externas acidentais e incidentais. Segundo esta linha de estudo, há pouco tempo para políticas públicas. Estas poderiam resolver problemas de falha de mercado que surgissem ao longo do funcionamento do cluster;
2. a abordagem da **economia de negócios**, PORTER (1999), que enfatiza a importância da concentração das habilidades locais para as inovações comerciais e tecnológicas, possibilitando um salto de competitividade das firmas. Como são as forças de mercado que geram a competitividade do

cluster, o governo fica apenas como provedor de educação, infra-estrutura e agente legislador;

3. a abordagem da **economia regional**, SCOTT APUD SUZIGAN (2000), segundo a qual há uma tendência do capitalismo a se organizar em *clusters* e em que as políticas públicas podem criar fortes vantagens competitivas regionais;
4. a abordagem da **economia de inovação**, ALTENBURG & MEYER-STAMER, (1999), que enfatiza que a concentração geográfica das firmas aumenta suas capacidades de avanço tecnológico por criar um ambiente propício para a geração de conhecimento. Além disso, observam que as empresas baseadas em conhecimento inovador tendem a se concentrar em um mesmo espaço;
5. a abordagem das **pequenas empresas e distritos industriais**, SCHMITZ (1997), que enfatiza a ação conjunta e consciente das firmas na criação de vantagens competitivas regionais, em parceria e apoio do setor público.

Independentemente da dinâmica que determina a formação de um *cluster*, a característica mais marcante e comum a todos é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região e, apesar da cooperação produtiva e/ou tecnológica não ser um requisito necessário para a consolidação destes *clusters*, supõe-se que a estruturação dos mesmos estimula um processo de interação local que viabiliza o aumento da eficiência produtiva, criando um ambiente propício à elevação da competitividade.

O *cluster* analisado no estudo, conforme detectado nas entrevistas com os gestores, nasceu como resultado natural das forças de mercado. Porém, pode-se supor que o Wal-Mart tenha se instalado no *cluster* devido à sua estratégia de regionalização da concorrência - abrir lojas ao lado dos principais concorrentes – ele foi o último hipermercado a se instalar no cluster.

O estudo do comportamento dos ofertantes e dos consumidores desse mercado possibilitou observar que este cluster tem **ênfase em competição**, não há predominância da cooperação entre as firmas – são concorrentes. Mesmo assim, este processo de atração das redes

para uma mesma região geográfica facilitou a medição e comparação do desempenho aumentando a competitividade das firmas.

Assim, a formação de tal *cluster* decorre da existência de externalidades que operam no sentido de atrair a demanda para um mesmo local. A presença destas organizações próximas umas das outras gera uma intensa competição. As ações de cada um dos concorrentes deste “*cluster*” são acompanhadas por todos. Existe, como definido para mercados em regime de oligopólio, interdependência das decisões: “Las externalidades positivas de la concentración geográfica reducen las barreras a la entrada para empresas nuevas y así contribuyen a la creación de una oferta excedentária del producto principal del “*cluster*”, conduciendo a una feroz competencia de precios a nivel local” (DIRVEN, 2000).

O *cluster* também melhora as condições de compra para os clientes, por terem a oportunidade de visitar muitos fornecedores em uma única viagem, pelo fato de os mercados estarem dentro da mesma área de influência¹, dando-lhes a chance de comparar preço e diferenciações.

“Quando concorrentes estão localizados muito próximos, por exemplo, em uma mesma praça, ou dentro de um mesmo shopping center, eles tendem a serem percebidos como fazendo parte de um único complexo varejista, com uma variedade mais ampla, e conseguem, assim, exercer maior poder de atração” (PARENTE, 2000).

¹ Área de influência é definida como a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma loja (BENNET, 1995; in: PARENTE, 2000). A extensão da área de influência de uma loja depende do poder de atração que esta loja exerce diante de seus consumidores. Há lojas com maior poder de atração sobre os consumidores, como os hipermercados (ex.: Carrefour, Extra) ou os grandes varejistas de material de construção, tipo home centers (ex.: Leroy Merlin, Conibra). Em outras lojas, como padarias e farmácias, a área de influência é bastante reduzida. O contorno das áreas de influência podem ser delineados por isocotas (distâncias iguais) ou isocronas (tempos iguais). De acordo com a proximidade da área de influência, tem-se consumidores : **primários** – que residem na área de influência da loja (de 60 a 75% dos clientes); **secundários** – que moram na periferia da área de influência (de 15 a 25% dos clientes); e, **terciários** – que habitam em locais mais distantes da área de influência (aproximadamente 10% restantes) (PARENTE, 2000).

3. TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

“Uma boa teoria descreverá uma vasta série de fenômenos com base em uns poucos postulados simples e fará previsões claras que podem ser testadas. Se as previsões concordam com as observações, a teoria sobrevive àquele teste, embora nunca se possa provar que esteja correta” (STEPHEN HAWKING, 2001 – O Universo numa casca de noz).

Este capítulo enfoca os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo.

3.1. Estrutura da Pesquisa

O estudo caracterizou-se como exploratório-descritivo tendo em vista a busca de uma maior compreensão sobre as estratégias concorrenciais utilizadas por organizações pertencentes a um *cluster* de supermercados e sobre os atributos considerados para a tomada de decisão de compra por parte dos consumidores.

Segundo MALHOTRA (2001) a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer *insights* e prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É empregada para definir um problema com maior precisão, para identificar a trajetória relevante das ações ou obter dados adicionais sobre um determinado problema.

A **abordagem** é de caráter empírico-analítico e foi realizada da seguinte forma : pesquisa de campo, entrevista estruturada e levantamento de preços. Segundo GIL (1996) As pesquisas de campo “é a pesquisa em que há a interrogação direta das pessoas cujo perfil se quer analisar. Procede-se ao levantamento das informações, de um grupo significativo de pessoas, relacionadas a um determinado tipo de fenômeno que se quer avaliar”. A pesquisa de campo (levantamento) é feita a partir de uma amostra dos integrantes de uma determinada população que se quer estudar, e as conclusões são estendidas ao universo, analisando-se estatisticamente as margens de erro envolvidas.

As principais vantagens da utilização deste tipo de abordagem são: conhecimento direto da realidade; economia e rapidez e quantificação. E as principais limitações: ênfase aos aspectos perceptivos – dados subjetivos; pouca profundidade no estudo das estruturas e dos processos sociais; limitada apreensão dos processos de mudança GIL (1996).

A entrevista estruturada é a aplicação de um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, e que exige a participação direta do pesquisador que atua juntamente com os integrantes da amostra em análise GIL (1996).

Classificação

O presente estudo aproxima-se de um estudo multicaso, que segundo MARTINS (1999), “é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada como um todo com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais situações, podemos falar de casos múltiplos ou estudo multicaso”.

Na mesma linha de pensamento, YIN (1990) relata que o estudo de caso é adequado “quando se pretende investigar ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto de eventos contemporâneos. Segundo o mesmo autor : “Um estudo de caso é uma investigação empírica: que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes; e em que múltiplas fontes de evidências são usadas”.

MARTINS (1999) detalha o estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionário, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários, etc., com o objetivo de se aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto. Utilizam-se enfoques exploratórios e descritivos, buscando identificar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação”.

Trabalho de Campo

A amostragem foi intencional devido ao fato de o estudo estar delimitado a um *cluster* de supermercados. Este tipo de amostragem é considerado por alguns pesquisadores como uma solução viável para as pesquisas em ciências sociais, visto que permite aprofundamento da análise, com exame intensivo de variáveis e seus indicadores, possibilitando a generalização das conclusões obtidas para outras organizações.

A lista básica, contendo 115 itens referentes a oito categorias de produtos (carnes; frutas, legumes e verduras; laticínios; seca; líquida; higiene e limpeza; commodities; e, padaria), para o “*shopping*” de preços foi conseguida por intermédio de um funcionário de uma das organizações e o levantamento dos dados foi feito em cada uma das lojas com os preços que eram comercializados nas gôndolas. Porém, 85 itens foram considerados para análise devido ao fato de, somente esta quantidade, estar disponível nas gôndolas das quatro organizações no momento do levantamento. Tentou-se conseguir, com os gestores, no momento da entrevista, uma lista completa dos produtos comparados no “*shopping*” de preços que as organizações realizam; mas, por unanimidade, alegaram ser sigilosa. Desta maneira, não pode-se realizar nova comparação de preços com ampliação de produtos (aproximadamente 1.000 itens).

Para a realização da pesquisa quantitativa com os consumidores utilizou-se um questionário - baseado nas idéias da teoria dos atributos de LANCASTER (1991) que, como já assinalado, trata-se de uma abordagem interessante ao problema da escolha por parte dos consumidores - aplicado para um público de 420 consumidores adultos, 105 de cada uma das lojas. As pesquisas de campo com os consumidores foram realizadas na porta de entrada dos super/hipermercados, com pessoas adultas escolhidas pelo entrevistador à medida que saíam das lojas, após a efetivação das compras. Os procedimentos adotados quanto ao dimensionamento e à composição da amostra visaram a obtenção de resultados amostrais que pudessem indicar, com relativa segurança, as tendências e comportamento de todo o conjunto de consumidores do “*cluster*” selecionado, nas variáveis investigadas neste estudo. A amostragem por cotas não é rigorosamente probabilística, todavia estudos assemelhados de levantamento de opiniões, através de amostragem dessa natureza têm indicado bons resultados, sendo a pesquisa eleitoral um histórico exemplo.

Para a geração de dados da pesquisa qualitativa, foram entrevistados 4 gestores, 1 de cada loja (Wal-Mart, Carrefour, Barateiro e Pastorinho). As entrevistas com os gestores foram feitas pessoalmente, seguindo roteiro estruturado, - levando-se em consideração os principais aspectos associados a estruturas oligopólicas e às estratégias de diferenciação elaboradas por PORTER (1999) - em dias e horários agendados conforme a disponibilidade do entrevistado (Anexo V). A duração média das entrevistas girou em torno de 40 minutos.

As Técnicas de Coleta de Dados contemplaram :

- a) **dados primários:** aqueles coletados pelo pesquisador, como componente da investigação, por meio de questionários estruturados, de entrevistas e de levantamento de preços no ponto de venda;
- b) **dados secundários:** aqueles disponíveis ao pesquisador em livros, manuais, relatórios, teses, dissertações, regulamentos, normas e demais documentos organizacionais.

3.2. Aplicação de Técnicas de Análise Estatística dos Dados

A Tabela 8, abaixo, relaciona as técnicas escolhidas para o levantamento dos dados.

Tabela 8
Técnicas de análise das pesquisas e entrevistas

Pesquisas/ Entrevistas	Amostra	Técnica de abordagem	Técnicas de Análise -
O "shopping" de preços foi realizado no dia 23.02.2003, nas quatro lojas da amostra, com duração média de 1h30 cada levantamento.	115 itens coletados / 85 itens considerados.	Levantamento de preços nos pontos de venda, nas gôndolas.	Análise descritiva
Pesquisa realizada do dia 28.07.03 a 03.08.03 – 15 questionários em cada super/hipermercado em cada um dos dias da semana, de 2ª a domingo, consecutivamente.	420 consumidores (105 em cada uma das organizações selecionadas).	Entrevista nos pontos de venda por meio de questionário	Técnica de Amostragem Análise descritiva (frequência das opções de resposta e cálculo da média e desvio padrão)
Entrevistas realizadas nos seguintes dias e horários : Barateiro (05.10.03 – 19h); Carrefour (07.10.03 – 15h); Pastorinho (21.10.03 – 14h); Wal-Mart (11.11.03 – 8h).	04 gestores (nível gerencial da loja) / 01 de cada organização estudada.	Entrevista pessoal por meio de roteiro estruturado.	Análise de conteúdo das entrevistas

Encontram-se nos anexos de I a V, o modelo do instrumento aplicado para a entrevista com os executivos (Anexo I); o modelo de questionário aplicado para as pesquisas com consumidores (Anexo II); o relatório descritivo da tabulação da pesquisa com consumidores (Anexo III); a lista dos produtos selecionados para o "shopping" de preços (Anexo IV) e a relação dos gestores entrevistados e as datas das entrevistas (Anexo V).

4. BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

4.1.Introdução

Este tópico procurou contemplar os dados mais importantes coletados por meio das entrevistas, dos sites das organizações selecionadas e do Ranking ABRAS 2003.

Um pequeno histórico padrão inicia a apresentação de cada uma das organizações; logo após, os mesmos dados são apresentados em forma de tabelas comparativas para melhor e rápida visualização. Os comentários sintetizam os dados e encerram o capítulo.

4.2.BARATEIRO COMPREBEM (CBD)

www.barateiro.com

Companhia Brasileira de Distribuição (CBD). Sediada em São Paulo/SP, atua no comércio varejista e conta, atualmente, com uma vasta rede de hipermercados e supermercados distribuídos por vários estados brasileiros. De capital nacional com participação de capital estrangeiro, ocupa a **1ª posição** no Ranking ABRAS/2003. O grupo teve um faturamento bruto de **R\$ 11.668.664.073** em 2002 (segundo Ranking ABRAS/2003), dos quais **0,1% representa a participação da loja de Osasco**, na Região Oeste da Região Metropolitana de São Paulo, uma das **500 lojas** do grupo.

A bandeira Barateiro foi adquirida pela CBD, em fevereiro de 1998. A loja analisada localiza-se à Avenida dos Autonomistas, 1687 (bairro Industrial Autonomistas ou Vila Quintana. Foi o segundo supermercado a se instalar no *cluster* mas o último comparativamente aos mercados em análise. Ocupa uma área de vendas de 1.959m² na qual comercializa cerca de 6.000 itens. A loja emprega 48 funcionários, dos quais, apenas 2% têm nível superior.

A CBD atua com as bandeiras Pão de Açúcar, Extra (Hipermercados e Eletro) e Barateiro CompreBem (que, em breve, passará a ser apenas Compre Bem) e possui 10 CDs – Centros de Distribuição instalados pelo país.

4.3 CARREFOUR

www.carrefour.com.br

Carrefour Comércio e Indústria Ltda. Sediada em São Paulo/SP, atua no comércio varejista e conta, atualmente, com uma vasta rede de hipermercados e supermercados distribuídos por vários estados brasileiros e, também, internacionalmente. De origem francesa, conta com capital estrangeiro e ocupa, no Brasil, a **2ª posição** no Ranking ABRAS/2003. O grupo teve um faturamento bruto de **R\$ 10.070.763.269** em 2002 (segundo Ranking ABRAS/2003), dos quais **2,4% representam a participação da loja de Osasco**, na Região Oeste da Região Metropolitana de São Paulo, uma das **270 lojas** instaladas no Brasil e um dos três melhores pontos-de-venda em faturamento e fluxo de pessoas.

O Carrefour chegou ao Brasil no segundo semestre de 1975, inaugurando sua 1ª loja em Pinheiros, à Avenida das Nações Unidas (prédio ocupado anteriormente pelo ex-Ultra Center). Possui, atualmente, no Brasil, oito CDs – Centros de Distribuição localizados : Manaus (AM), Distrito Federal (DF), Contagem (MG), Vitória (ES), Rio de Janeiro (RJ), Porto Alegre (RS) e dois em São Paulo (SP) – CD Anhanguera e CD Osasco

A loja analisada localiza-se à Avenida dos Autonomistas, 1542 (bairro Industrial Autonomistas ou Vila Quintana) e iniciou sua operação no segundo semestre de 1995, vinte anos após sua instalação no Brasil. Foi o primeiro hipermercado a se instalar no *cluster*, mas o segundo comparativamente aos mercados em análise. Ocupa uma área de vendas de 10.000 m² na qual comercializa cerca de 36.000 itens. A loja emprega 567 funcionários, dos quais, apenas 2,5% têm nível superior.

O Carrefour atua com as bandeiras Carrefour, Champion e Dia.

4.4. WAL-MART

www.walmartbrasil.com

Wal-Mart Brasil S.A., subsidiária da norte-americana Wal-Mart, maior empresa de comércio varejista do mundo e uma das principais do ramo no Brasil. Conta, atualmente, com uma vasta rede de hipermercados e supermercados distribuídos por vários estados brasileiros e, também, principalmente, internacionalmente. De capital estrangeiro, ocupa, no Brasil, a **6ª posição** no Ranking ABRAS/2003. O grupo teve um faturamento bruto de **R\$ 1.704.590.774** em 2002 (segundo Ranking ABRAS/2003), dos quais **4,7% representam a participação da loja de Osasco**, na Região Oeste da Região Metropolitana de São Paulo, uma das **24 lojas** instaladas no Brasil.

O Wal-Mart chegou ao Brasil em de 1994 instalando seu Escritório Central em Osasco. O primeiro SAM's Club foi aberto em março de 1995, na cidade de São Caetano (03.05.95); o segundo em Santo André e o terceiro em Osasco (16.11.95). O hipermercado analisado, foi inaugurado, também, em 1995, no dia 20 de novembro e localiza-se à Avenida dos Autonomistas, 1828 (bairro Industrial Autonomistas ou Vila Quintana). Foi o segundo hipermercado a se instalar no *cluster* e o terceiro comparativamente aos mercados em análise. Ocupa uma área de vendas de 14.000 m² na qual comercializa 65.000 itens. A loja emprega 400 funcionários, dos quais, aproximadamente 15% têm nível superior.

O Wal-Mart atua com as bandeiras Wal-Mart, Sam's Club e Todo Dia.

4.5. PASTORINHO

www.pastorinho.com.br

Dias Pastorinho S.A. Comércio e Indústria, atua no comércio varejista e atualmente, com 9 (nove) supermercados distribuídos na Grande São Paulo e interior. De capital nacional, ocupa a **38ª posição** no Ranking ABRAS/2003. O grupo teve um faturamento bruto de **R\$ 142.048.269** em 2002 (segundo Ranking ABRAS/2003), dos quais **16,9% representam a participação da loja de Osasco**, na Região Oeste da Região Metropolitana de São Paulo, uma das **9 lojas** instaladas no Brasil.

O Pastorinho atua, no Brasil desde, aproximadamente, 1936 (sessenta e sete anos). A loja analisada localiza-se à Avenida dos Autonomistas, 1767 e iniciou sua operação em 1984. Foi o primeiro supermercado a se instalar no *cluster*. Ocupa uma área de vendas de 1.824 m² na qual comercializa cerca de 12.500 itens. A loja emprega 125 funcionários e nenhum deles possui nível superior. Atua apenas com a bandeira Pastorinho.

4.6. Síntese dos dados e Comentários

Tabela 9
Síntese dos dados das redes do *cluster*

ORGANIZAÇÃO / LOCALIZAÇÃO	QUANTIDADE DE LOJAS			POSIÇÃO NO RANKING ABRAS	
	BRASIL	GRANDE SÃO PAULO	REGIÃO OESTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO	CLASSIFICAÇÃO	BRASIL (faturamento bruto nominal)
COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	500	105	7	1ª	11.668.664.073
CARREFOUR	270	17	3	2ª	10.070.763.269
WAL-MART	24	11	2	6ª	1.704.590.774
PASTORINHO	9	5	1	38ª	142.048.269

Observa-se que os mercados em análise correspondem do 1º ao 4º lugares – CBD; Carrefour; Wal-Mart; Pastorinho - tanto referente ao faturamento como ao número de lojas, no Brasil; na Grande São Paulo e na Região Oeste da Grande São Paulo.

Tabela 10
Características das lojas do *cluster-1*

	INÍCIO DA OPERAÇÃO	ÁREA DE VENDAS/M2	ÁREA TOTAL	FUNCIÓNÁRIOS DA LOJA	QUANTIDADE DE ITENS DO MIX
BARATEIRO	1998	1.959	7.836	48	6.000
CARREFOUR	1995	11.425	24.420	567	36.000
WAL-MART	1995	14.000	22.000	400	65.000
PASTORINHO	1984	1824	7.560	125	12.500

O Wal-Mart destaca-se pela quantidade de itens do *mix* (65.000) e pelo tamanho da área de vendas (14.000 m²). Carrefour destaca-se pelo maior número de funcionários (567).

Tabela 11
Características das lojas do *cluster-2*

	% LOJA S/FATURAMENTO REDE	CHECK-OUTS	CHECK-OUTS EM OPERAÇÃO
BARATEIRO	0,1	13	13
CARREFOUR	2,4	68	68
WAL-MART	4,7	58	50
PASTORINHO	16,9	15	10

Um dos benefícios do *cluster* é o forte poder de atração. A percentagem das lojas sobre o faturamento das redes é muito maior que o das lojas instaladas fora do *cluster*. Se dividíssemos o número de lojas referentes a cada rede pelo faturamento total de cada uma delas, a percentagem obtida seria bem inferior à observada no *cluster* (valores entre 0,00001% e 0,000004%).

Barateiro e Carrefour operam com todos os check-outs da loja ; Wal-Mart com 50 deles e, em épocas sazonais, com a totalidade (58); o Pastorinho opera com 10 check-outs de segundas às quintas-feiras; e, com 15, às sextas, sábados e domingos (finais de semana).

Tabela 12
Percentagem representativa do faturamento do supermercado em relação ao setor de auto-serviço

	FATURAMENTO BRUTO NOMINAL (RS BILHÕES)	% SOBRE O SETOR DE AUTO-SERVIÇO
SETOR AUTO-SERVIÇO*	79,8	100
SEGMENTO SUPERMERCADOS*	70,9	88,8
RANKING 500 MAIORES**	52,8	66,2
RANKING 38 MAIORES**	44,0	55,1
RANKING 6 MAIORES**	32,6	40,9
4 REDES DO CLUSTER	23,7	29,7
CBD	11,6	14,5
CARREFOUR	10,0	12,5
WAL-MART	1,7	2,1
PASTORINHO	0,1	0,1

*Censo AC Nielsen / ** Superhiper – maio/2003

Observa-se que os três primeiros mercados pertencem a grandes redes que ocupam entre 1ª e 6ª posição no Ranking ABRAS 2003 (1ª CBD; 2ª Carrefour; 6ª Wal-Mart), só o último “Pastorinho” – 38ª posição - a uma organização de pequeno porte. São responsáveis por quase 25% da representatividade do setor de auto-serviço (CBD 11,6; Carrefour .10; Wal-Mart 1,7 e Pastorinho 0,1) e a percentagem representativa do faturamento bruto do supermercado em relação à rede é, respectivamente : 0,1%; 2,4%; 4,7% e 16,9%.

O primeiro mercado a se instalar na Avenida dos Autonomistas, local em que situa-se o cluster analisado, foi o Pastorinho, em 1984, com a aquisição do supermercado Morita. Em seguida, o supermercado Millo’s também abre sua loja bem ao lado do concorrente Pastorinho (o supermercado Millo’s não foi considerado para o estudo). Notou-se, a partir deste fato, uma tendência de regionalização da concorrência, formação de *clusters* ou aglomerações – instalação de lojas concorrentes na mesma região – e a reprodução, no Brasil, da disputa internacional entre Carrefour (2º a se instalar no *cluster*) e Wal-Mart (3º a se instalar no *cluster*). Finalmente, com a aquisição do supermercado Millo’s, em 1998, inaugura-se o Barateiro.

Pode-se observar, na descrição das características das organizações citadas, que, parcela mínima dos funcionários têm nível superior (entre zero e 15%), sendo “zero ou nenhum” para Pastorinho e 15% para Wal-Mart. Praticamente com a mesma percentagem, temos Barateiro (2%) e Carrefour (2,5%). Uma das conclusões para esta prática pode ser o fato de a qualificação prática ser mais importante do que a acadêmica, ao menos neste segmento. Um dado interessante obtido no decorrer das entrevistas com os gestores foi o fato de o gerente que apresentava menor qualificação acadêmica (ensino médio) ser o que conhecia mais detalhes fundamentais de seu negócio, das leis que garantem os direitos dos consumidores e do segmento a que está inserido do que os demais entrevistados. Contribuiu com exemplos claros sobre os *clusters* dos quais tinha conhecimento e seus benefícios/malefícios de acordo com o país em que se instalam.

5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo analisa os principais resultados dos dados primários coletados por meio do levantamento de preços (“shopping” de preços); das pesquisas feitas com os consumidores; e das entrevistas com os gestores das lojas.

5.1. Resultados do “Shopping” de Preços

O levantamento para o “shopping” de preços considerou 85 itens referentes a oito categorias de produtos: carnes; frutas, legumes e verduras; laticínios; seca; líquida; higiene e limpeza; commodities; e, padaria.

Obteve-se uma média **mínima** dos preços totais no valor de R\$ 2,45 (**Pastorinho**) e **máxima** de R\$ 2,62 (**Wal-Mart**) – uma variação de **6,9%**. Este dado não condiz com a estratégia de preços mencionada pelo Wal-Mart que é a de ter “o menor preço” reduzindo; 7% o valor dos produtos comercializados por seus concorrentes com base nos 10.000 itens que compõem o “shopping” de preços da loja. Também não condiz com a política do Carrefour, que é baixar 1 ou 2 centavos de reais seus preços em relação aos dos concorrentes (conforme informações obtidas nas entrevistas com os gestores das respectivas lojas).

Diferenças significativas puderam ser observadas no tocante às categorias de produtos:

- a) **Carnes** apresentou valor mínimo de R\$ 4,39 (**Carrefour**) e máximo R\$ 5,14 (**Wal-Mart**) – uma variação de **17,1%**;
- b) **FLV**, mínimo R\$ 1,59 (**Pastorinho**) e máximo R\$ 2,23 (**Carrefour**) – variação de **40%**;
- c) **Laticínios**, mínimo R\$ 2,70 (**Pastorinho**) e máximo R\$ 3,79 (**Wal-Mart**) – variação de **40%**;
- d) **Seca**, mínimo R\$ 2,03 (**Carrefour**) e máximo R\$ 2,09 (**Barateiro**) – variação de **2,9%**;
- e) **Líquida**, mínimo R\$ 1,13 (**Wal-Mart**) e máximo R\$ 1,20 (**Pastorinho**) – variação de **6,2%**;
- f) **Higiene e Limpeza**, mínimo R\$ 2,51 (**Wal-Mart**) e máximo R\$ 2,66 (**Carrefour**) – variação de **5,9%**;
- g) **Commodities**, mínimo R\$ 4,00 (**Carrefour**) e máximo R\$ 4,41 (**Pastorinho**) – variação de **10,3%**;

- h) Padaria, mínimo R\$ 1,35 (**Barateiro**) e máximo R\$ 1,69 (**Carrefour**) – variação de **25,2%**.

Pode-se observar que, pelo total da cesta, nos super/hipermercados do *cluster*, as compras mais econômicas seriam as realizadas no Pastorinho (à época do levantamento).

Nota-se, ainda, que os preços do Carrefour são mais baixos nas categorias Carnes, Seca e Commodities; os do Wal-Mart nas categorias Líquida e Higiene e Limpeza; os do Pastorinho em FLV e Laticínios e os do Barateiro somente na categoria Padaria. Porém, em uma análise de variância, não se pode considerar as médias gerais como provenientes de populações diferentes.

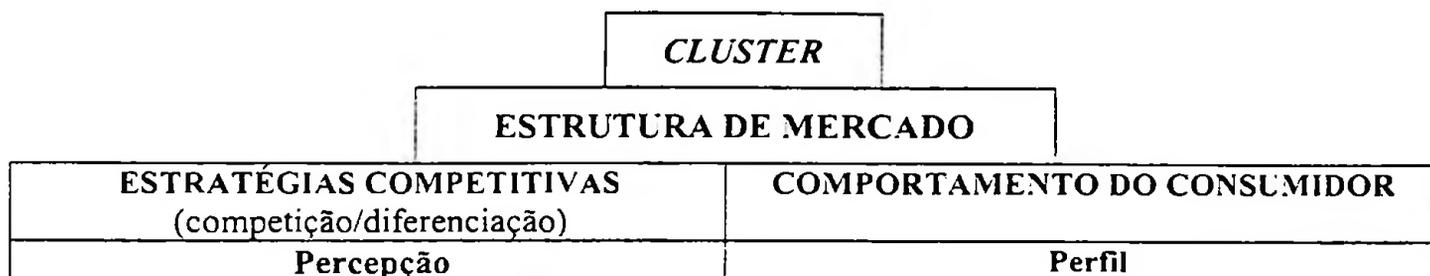
Este “shopping” de preços foi considerado piloto. Uma pequena amostra que serviu de contribuição adicional para a tentativa de comprovação da hipótese central deste trabalho “**A competição em um *cluster* é mais acirrada** do que em lojas ‘isoladas’. Mas existem pontos positivos : **a afluência de clientes é maior e a monitoração da concorrência é mais fácil**”. Percebe-se, com a análise, que mesmo com os preços individuais - praticados pelos vários componentes do *cluster* - apresentando variações, estas são menos percebidas (ou quase imperceptíveis) no total da cesta e os varejistas ainda têm condições de oferecer diferenciações por meio das categorias de produtos. Para os clientes do *cluster* essa prática traz o benefício de poder levar alguns produtos de um varejista e outros de outras lojas. Para os varejistas, possibilita serem vistos como um “centro de compras” para onde os consumidores são atraídos, aumentando a competição entre os componentes do mercado a fim de ganhar maior parcela de clientes.

5.2. Resultados da Pesquisa com Consumidores

Este tópico foi analisado de forma a contemplar os aspectos da revisão bibliográfica selecionados para este estudo, visando verificar como são percebidas, pelos clientes, as estratégias de diferenciação utilizadas pelas empresas que compõem o *cluster* e identificar o perfil destes clientes. A Figura 2, abaixo, resume o esquema:

Figura 2

Estrutura da análise das pesquisas com os consumidores



A base de dados foi constituída por 420 consumidores adultos das lojas que compõem o *cluster*, escolhidos aleatoriamente, 105 de cada super/hipermercado da amostra, que foram entrevistados na porta de entrada dos super/hipermercados selecionados, em dias consecutivos, no período de 19.07.2003 a 1º.08.2003 sendo realizadas 10 entrevistas em cada um dos super/hipermercados por dia na primeira semana e 05 entrevistas em cada um dos super/hipermercados por dia na segunda semana. O questionário utilizado (Anexo II) contém 35 questões fechadas que foram elaboradas respeitando as dimensões estratégicas mencionadas por PORTER (1992).

Comportamento do Consumidor

Observa-se que aproximadamente 65% dos respondentes/consumidores das lojas que compõem o *cluster* estudado são mulheres (35% homens) e 81% deles são os responsáveis pelas compras. Não apresentou-se diferença significativa por super/hipermercado.

A maioria (70%) dos entrevistados trabalham e apenas 40% estudam. Não houve diferenças significativas de preferência por loja por grau de. Assim, pode-se deduzir que o grau de instrução não interfere na escolha das lojas pertencentes ao *cluster*.

Quanto a tempo como cliente, 70,4% dos respondentes realizam suas compras na mesma loja entre 1 a 3 anos. De 3 a 6 anos, o **Barateiro mostrou ter mais clientes antigos** do que os demais concorrentes representando 31,5% (igualdade seria 25%), superando em 6,5% seus concorrentes.

De acordo com os resultados apresentados pela pesquisa, **o Carrefour é o hipermercado que tem o menor percentual de clientes recentes (menos de 1 ano), representando 8% do total de respondentes.**

Quase a totalidade dos entrevistados (98,1%) faz as compras do mês na mesma loja, não apresentando diferenças significativas entre os respondentes das quatro lojas da amostra. Porém, para os respondentes que fazem as compras do mês em determinado supermercado, os destaques de preferência ficam com **Carrefour (30,6%) e Wal-Mart (29%)**; Barateiro tem 27,4%; o Pastorinho demonstrou não ser o escolhido para as compras do mês (13,1%). Nos mercados em destaque, o consumidor costuma adquirir entre 10 e 50 itens e acima de 50 : **Wal-Mart (70,9%) e Carrefour (68,9%)**, o que confirma serem compras do mês. O Barateiro (40,9%) e o Pastorinho (19,3%) ficam com parcela menos significativa dos clientes para esse montante de itens. Observa-se, porém, a importância do médio varejo no que tange à conveniência, pois, para compras de poucos itens, o Pastorinho lidera a competição, computando 100% para compras de 1 item e 65,1% entre 2 e 10 itens.

A pesquisa mostra que, com exceção do Supermercado Pastorinho, cuja preferência é para compras diárias/semanais para poucos itens, os demais concorrentes são lojas para compras mensais.

A maioria dos respondentes (392 ou 93,6%) já comprou nas demais lojas que compõem o *cluster*.

Os melhores dias para se fazer as compras do mês, segundo a pesquisa, são **sábados (49,3%) e sem dia fixo (43,2%)**. Em geral, os consumidores sentem-se satisfeitos com as lojas em que realizam suas compras e 45,1% deles vêm de suas residências para realizarem suas compras; 14,8% do trabalho e 40,1% são pessoas que estão em trânsito.

A maioria dos respondentes utilizam **carro** como meio de transporte para realizar suas compras (**74,4%**); porém, os ônibus têm alguma importância (18,2%) ou o equivalente a 76 consumidores de um total de 418.

Estratégias Competitivas (Percepção)

Referente aos principais atributos para a escolha dos super/hipermercados, os consumidores da amostra apresentaram suas preferências nesta ordem:

- 1º **Atendimento** (41%) – Carrefour (32,2%)
- 2º **Variedade de produtos** (25,9%) – Barateiro e Carrefour (26,9%)
- 3º **Fácil acesso** (20,6%) – Barateiro e Wal-Mart (29,1%)
- 4º **Preços baixos** (12,2%) – Wal-Mart (35,3%)

As principais vantagens apontadas pelos consumidores em relação à proximidade das lojas foram o **aumento da variedade de produtos/serviços (23,9%)** e o **aumento da segurança de escolha (22,9%)**. Surpreendentemente, a comparação de preços e a melhoria da qualidade ficaram em último lugar (7,9% e 3,8% respectivamente).

Em geral, os clientes das lojas que compõem o *cluster* não vêm de muito perto; **demoram entre 15´ a 1 hora (80,8%)** e mais de 1 hora (13,9%). Este item demonstra que o poder de atração do Carrefour é muito maior que o de seus concorrentes pois, dos clientes que demoram mais de 1 hora para chegarem ao local da compra, **31% são clientes do Carrefour**.

A minoria dos consumidores possui cartão de fidelidade da loja em que realiza suas compras habituais e/ou de outro super/hipermercado do *cluster* (18,1% e 22% respectivamente).

Com exceção dos freqüentadores do Supermercado Pastorinho (8,7%), aproximadamente 30% têm cartão de crédito da loja e cerca de 25% possuem cartões de crédito dos outros super/hipermercados pesquisados.

Um pouco mais de 1/3 dos respondentes (36%) utilizam o serviço de entrega das lojas e o avaliam como “bom” (96,7%). O supermercado que apresentou pouca utilização deste serviço foi o Pastorinho, com apenas 9,9% de uso do serviço de entrega.

Cerca de 25% dos entrevistados conhecem e consideram boa a política de devolução das 4 lojas do estudo.

As principais vantagens percebidas pelos consumidores com referência a cada um dos mercados da amostra, foram :

BARATEIRO

- 1º preço (71%);
- 2º marca própria (51,9%);
- 3º higiene e limpeza (49,1%);
- 4º segurança (35,2%);
- 5º atendimento (28,8%);
- 6º promoções/ofertas (26%).

WAL-MART

- 1º marca própria (64,5%);
- 2º preço (62,4%);
- 3º higiene e limpeza (45,7%);
- 4º segurança (30,7%);
- 5º promoções/ofertas (30%);
- 6º atendimento (24,1%).

CARREFOUR

- 1º preço (62,6%);
- 2º marca própria (55,2%);
- 3º higiene e limpeza (50,2%);
- 4º segurança (38,6%);
- 5º promoções/ofertas (27,9%);
- 6º formas de pagamento (21,4%).

Neste caso, em 7º lugar, porém muito próximo ao 6º,

- atendimento (21%).

PASTORINHO

- 1º higiene e limpeza (65,5%);
- 2º preço (65%);
- 3º segurança (59,1%);
- 4º atendimento (33,1%);
- 5º formas de pagamento (23,8%);
- 6º promoções/ofertas (20,7%).

Observa-se que os três principais atributos mencionados pelos consumidores para a maioria dos mercados do estudo são Preço, Marca Própria e Higiene/Limpeza.

Não houve diferenças significativas na avaliação dos supermercados como um todo. Aproximadamente 94% dos respondentes avaliam a forma de operação dos super/hipermercados analisados com o critério de classificação “bom”.

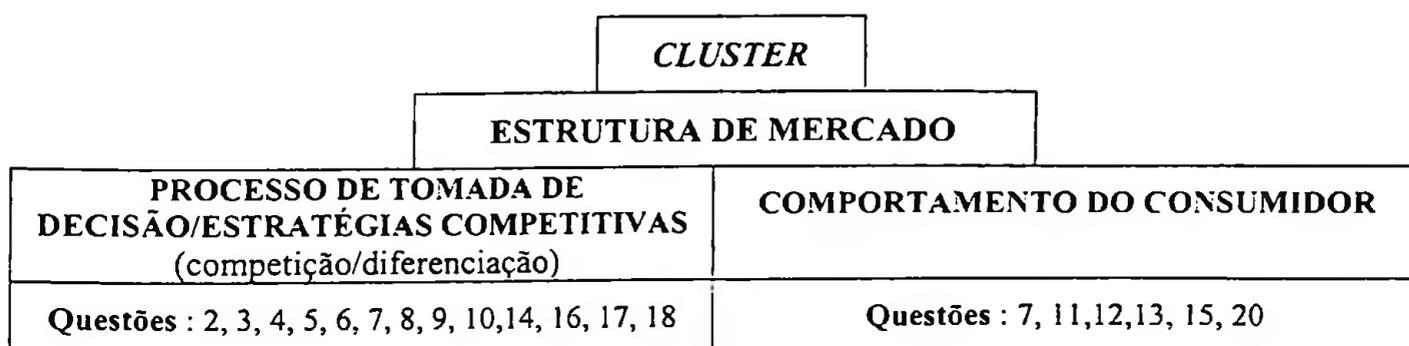
Percebe-se que o atendimento nos grandes mercados não chama muito a atenção dos consumidores. Os consumidores que dão maior importância para esse item preferem supermercados a hipermercados.

5.3. Resultados da Entrevista com Gestores

As entrevistas com os gestores visaram investigar, a partir das principais dimensões estratégicas elaboradas por PORTER (1999), que: Especialização, Identificação das Marcas, Política de Canal, Seleção do Canal, Qualidade do Produto, Liderança Tecnológica, Integração Vertical, Posição de Custo, Atendimento, Política de Preço, Alavancagem, Relacionamento com a Matriz, Relacionamento com os Governos do País de Origem e anfitriões, quais as estratégias mais utilizadas pelos gestores a fim de manterem suas condições para a competitividade local. Sendo assim, este item foi analisado de forma a contemplar os aspectos da revisão bibliográfica selecionados para este estudo, como descrito a seguir:

Figura 3

Estrutura da análise das entrevistas



Foram entrevistados, pelo próprio pesquisador da dissertação, 04 (quatro) gestores de loja, um de cada organização que compõe o *cluster*. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos respondentes, na própria loja, pessoalmente, e tiveram duração média de 60 (sessenta) minutos (conforme Anexo V).

Optou-se por não utilizar equipamentos de gravação para as entrevistas com o intuito de evitar constrangimentos em relação à forma de exposição das respostas. Os gestores sentiram-se mais confortáveis e espontâneos com a conversa informal, expondo alguns detalhes sigilosos da organização. Alguns, chegaram a mencionar “isso é em off”...“se disser que falei..., eu nego até o fim”...

Segundo dados do Ranking ABRAS 2003 sobre o faturamento bruto anual das 500 empresas do setor supermercadista analisadas, a CBD ocupa lugar de destaque – 1ª colocação; seguida por Carrefour – 2º lugar; Wal-Mart – 6º lugar e Supermercados Pastorinho que, embora longe dos padrões de faturamento dos demais, ocupa a 38ª posição.

Como pode-se constatar no item 4 - Histórico das Organizações Estudadas - deste estudo, a primeira empresa a instalar-se no *cluster* foi a menor, “Supermercados Pastorinho”, que comprou o espaço antes ocupado pelo Supermercado Morita (o primeiro supermercado da região), em 1984. Em seguida, instalou-se o Supermercado Millo’s, somente adquirido pelo Barateiro em 1998. Os gigantes Carrefour e Wal-Mart chegaram praticamente juntos em 1995.

O *cluster* de supermercados não é um fenômeno apenas brasileiro (Q.19) apesar de o Carrefour e o Wal-Mart desconhecerem; o Barateiro nunca ter visto tão próximo, apenas na Praça Panamericana onde encontravam-se Sé (agora CompreBem) e Pão de Açúcar; o Supermercado Pastorinho declarou que este modelo veio dos Estados Unidos, onde grandes Centros Comerciais ocupam grandes áreas nas rodovias e possuem entre 4 e 10 supermercados, todos juntos; porém, ressaltou que, no Brasil, esta prática deveria ter sido proibida como o foi na Europa. “A idéia é não deixar nenhum pequeno crescer”; “acabando com os pequenos, acabam os empregos”. Citou um outro local, em São Paulo, à Av. Ricardo Jafé : duas lojas do Barateiro em um dos lados da avenida e, do outro, o Extra. O Wal-Mart completou com a seguinte informação, que encontra respaldo na literatura sobre cluster “é mais vantajoso pois acaba tornando-se um centro comercial e atraindo mais consumidores”.

**Processo de tomada de decisão/Estratégias competitivas
(competição/diferenciação)**

Os gestores, ao serem questionados sobre se era política da empresa estar presente em pontos nos quais estão os principais concorrentes (Q.1), todos disseram “**não ser**”; apenas o Carrefour considerou a possibilidade de utilizar a estratégia da regionalização da concorrência. A presença do Wal-Mart suscita o seguinte: se não é política da empresa estar presente em pontos nos quais estão os principais concorrentes, como nos Estados Unidos, por qual motivo instalou-se por último e simultaneamente com o Carrefour? Preferiu-se acreditar que a disputa Carrefour *versus* Wal-Mart mantém-se, também, no Brasil.

Constatou-se, por meio das entrevistas, que os **principais concorrentes** do *cluster* são as organizações que o compõem. Com maior ou menor intensidade dependendo do tamanho do concorrente. Ou seja, Carrefour *versus* Wal-Mart e Barateiro *versus* Pastorinho.

“Cada empresa está fazendo o melhor que pode em função daquilo que estão fazendo suas concorrentes” (NASH, 1951). Mesmo assim, os dois menores consideram as ações dos hipermercados, mas com a consciência de que “não existem condições para uma loja pequena concorrer com uma grande” – “é uma guerra : gato e rato” (Q.20); “tem-se que adivinhar o que o outro irá fazer e sair na frente” (Q.4); “o que os grandes querem é que os pequenos vão embora” (Q.2).

O **segundo grupo de concorrentes**, que se instalaram próximos à região do cluster, reacenderam a competição por meio da interceptação dos clientes antes freqüentadores de suas lojas. São eles : Carrefour Villa Lobos, Extra Jaguaré, CompreBem Praça Panamericana, CompreBem Primitiva, SAM’s Club. Percebe-se competição entre lojas pertencentes a mesma rede; porém, como citado em uma das entrevistas, “Não tem problema. É como se uma pessoa tivesse três sacolas e cada dia guardasse o dinheiro em uma delas. No final, tudo acaba indo para o mesmo cofre” (Q.2).

Pode-se, ainda, considerar um **terceiro grupo de concorrentes**, menos importantes, mas responsáveis por roubar parcela considerável da demanda : Ponto Frio, Casas Bahia, Lojas Marabrás, Ri Happy, entre outras (citações dos grandes varejistas); Supermercado Castanha (Vila Campesina) e pequenos mercados de toda a região oeste da região metropolitana do Estado de São Paulo (citações dos pequenos varejistas) (Q.2).

Os competidores do cluster acham fundamental acompanhar o processo de decisão de seus competidores, principalmente em relação a **Preço, Atendimento e Qualidade (Q.4)**. Pode-se perceber pequena diferenciação nos serviços: o **Pastorinho** é o único que aceita cheques pré-datados; o **Wal-Mart** é o único que faz devolução do valor excedente de produtos diretamente nos caixas, em dinheiro, no ato - mas não faz entrega de mercadorias, não tem cartão-fidelidade, nem oferece descontos progressivos; o **Barateiro** é o único que trabalha com ticket alimentação eletrônico. **Barateiro e Wal-Mart** são os únicos que têm estacionamento coberto.

Importante ressaltar que todos os gestores entendem ser o **Preço**, além de o mais importante, também o mais difícil de se obter devido ao fato de que “O Melhor Preço”, “Preço Baixo Todo Dia”, “Sempre o Melhor Preço” dependem fundamentalmente do resultado da negociação com fornecedores. Os grandes varejistas têm melhores condições para atingirem os resultados almejados : acordos de médio e longo prazos, tecnologias de transferência de dados, concentração, volume de compras, diversidade de indústrias dispostas a vender seus produtos para grandes redes, entre outras formas de persuasão (PORTER, 1999). Os pequenos e médios ficam aquém em diversos pontos, por não possuírem o mesmo poder de compra (Q.3). Mencionaram (Q.4) a necessidade de lealdade por parte das organizações varejistas – “ter os produtos anunciados”. Esta é uma das questões que comprova a importância da não-gravação, pois a qualidade da resposta seria inferior – este dado não teria sido mencionado. Então, o que vem a ser esta lealdade? Citou-se o fato de que alguns varejistas anunciam mercadorias em promoção e não têm o produto por não conseguirem preço especial de compra com o fornecedor. Primeiro anunciam e depois negociam. Como o fornecedor não aceita os valores propostos, não entregam o produto ou seja não aceitam o pedido de compra das mercadorias. Muitas vezes, também, literalmente, alguns varejistas “escondem” o estoque ao constatarem que seus produtos estão com preço superior aos anunciados pela concorrência – percebem a impossibilidade de equipararem os preços e retiram os produtos das gôndolas para não arcarem com os prejuízos políticos do “preço baixo todo dia” ou “sempre o melhor preço”.

A **política ampla de preço** das lojas é terem o preço mais baixo em alguns itens, preferencialmente os itens de primeira necessidade. Mesmo o Carrefour, tendo como política oferecer “Sempre o Menor Preço” trabalha com menor preço em produtos selecionados para o “shopping” de preços e oferece ao cliente a possibilidade de ele, em até 8 (oito) dias após a compra, se encontrar preço menor, receber o valor excedente, em dinheiro, através do Setor de

Atendimento. O Wal-Mart é o único que atua com preço baixo em geral (Q.6) e com mais uma vantagem adicional que é a de devolver ao cliente o valor excedente, no ato, sem burocracias, em qualquer caixa, devido à capacidade do banco de dados que possui.

O **monitoramento de preços** é realizado por todos os mercados que compõem o *cluster*, o chamado “shopping” de preços, e apenas nos concorrentes do *cluster*, com algumas diferenças, conforme destaques abaixo (Q.8) :

Supermercado Pastorinho – duas funcionárias contratadas realizam o “shopping” de preços em dias alternados (dia sim e dia não) e comparam entre 700 e 800 itens. Obedece às regras gerais para coleta das informações: cadastro e utilização de crachá de visitante. Adota política de igualar o preço dos concorrentes apenas para alguns itens dependendo do custo, por exemplo: pães (produção própria, inclusive da farinha); frango, arroz (marca própria).

Barateiro – realiza o “shopping” de preços diariamente. Obedece às regras gerais para coleta das informações: cadastro e utilização de crachá de visitante. Adota política de igualar o preço dos concorrentes apenas para alguns itens de primeira necessidade, por exemplo : arroz, feijão, açúcar e, dependendo do custo, outros, com autorização da Central, sob a coordenação do Gestor da Categoria que é o responsável por “correr atrás dos fornecedores” para pressioná-los a fazer o preço de custo mais baixo ou igual ao de seus concorrentes. “A indústria paga” – “É uma guerra de preços”.

Carrefour - realiza o “shopping” de preços às segundas, quartas e sextas-feiras, inclusive nos postos de gasolina. Obedece às regras gerais para coleta das informações: cadastro e utilização de crachá de visitante. Comparam cerca de 10.000 itens. Adota política de baixar o preço dos concorrentes, pelo menos 1 ou 2 centavos mais barato, principalmente marcas líderes que têm garantia de margem. Alguns itens são ofertados em Promoções-Relâmpago, principalmente nos finais de semana.

Wal-Mart – realiza o “shopping” de preços diariamente. Obedece às regras gerais para coleta das informações: cadastro e utilização de crachá de visitante. A comparação é feita com 10.000 itens por meio de um leitor de preços que agiliza o processo de coleta dos dados. A política é baixar 7% o preço dos produtos dos concorrentes.

Nenhum dos entrevistados forneceu a relação dos itens que compõem o “shopping” de preços realizado por suas organizações (Q.8).

Os **atributos** (LANCASTER, 1991) “variedade de produtos e marcas”; “qualidade de produtos e marcas”, “preço”, “promoções/ofertas”; “rapidez no caixa”; “higiene e limpeza da loja”; “atendimento”; “estacionamento”; “entrega”; “segurança”; “marca própria”; “acesso”; “formas de pagamento” e “devolução de produtos desta loja” (Q.5) foram avaliados em relação às condições operacionais das lojas e percebidos, pelos gestores das organizações analisadas, como muito importantes, obtendo notas 4 e 5 (notas entre 5 – mais importante e 1 – menos importante). Vale ressaltar a informação expressada pelo representante do Supermercado Pastorinho referente ao item devolução de produtos da loja dizendo “Este item nem se discute – isso é Lei”. Observaram-se diversidades em algumas notas dadas por : **Pastorinho** – os itens **Preço, Segurança e Marca Própria** obtiveram **nota 3** . Justificado pelo fato de ser um supermercado pequeno e não ter condições de acompanhar ofertas e promoções dos hipermercados nem atuar com produtos de marca própria, que gerariam um custo de produção/negociação próximo aos produtos das marcas líderes. Por ser pequeno, a segurança é menos equipada. **Wal-Mart** não dá ênfase a **Promoções e Ofertas (nota 2)** por já praticarem “preço baixo todo dia” “preço baixo sempre” “o melhor preço” sempre 7% abaixo do preço dos concorrentes. **Carrefour**, dependendo do movimento da loja, atribui **nota 2 para Rapidez no Caixa**.

Constatou-se que são realizados **levantamentos** para detectar as **preferências dos consumidores** independentemente do tamanho da organização, por ser esta prática muito importante para a seleção do *mix* de produtos, preços, quantidade e qualidade (Q.14). Obviamente, as grandes redes têm melhores condições para monitorar este comportamento por meio de pesquisas encomendadas de institutos renomados de pesquisa de mercado; afinal, tudo tem seu custo. O **Supermercado Pastorinho** é o único que gostaria de poder realizar um estudo detalhado de seus clientes e futuros clientes (prospects) e não tem verba para a contratação de pessoal técnico especializado e/ou um instituto de pesquisa conceituado. A pesquisa é feita internamente, todos os dias, pelo próprio gerente da loja, por meio de observação e, no caixa, por meio de perguntas padronizadas como por exemplo : “Faltou algum produto?” “Foi bem atendida?”. O **Barateiro** realiza a pesquisa, na loja, todos os dias, por meio da “Amiga Barateiro” – uma pessoa contratada para cumprir 6 (seis) horas de trabalho entre a pesquisa e

outras atividades gerais e que também utiliza perguntas padronizadas, como o **Pastorinho**: “Onde mora?”, “O que falta na loja?”, “O que é necessário melhorar?”. As respostas a estas questões são encaminhadas, no final da semana, para a Central de Atendimento da CBD que monitora o perfil dos clientes. O **Carrefour** faz a abordagem nos caixas, diariamente e por meio dos promotores; outro levantamento é feito pela Jovem Pan (às segundas-feiras) e pela Gallup (duas vezes por semana) – mencionou-se que os produtos mais citados pela falta são os do Setor de Perfumaria. O **Wal-Mart** faz as pesquisas por meio de empresas especializadas.

Observou-se uma pequena descentralização para a realização das compras das lojas no sentido de possibilitar maior autonomia (Q.16). No **Supermercado Pastorinho** 50% das compras são realizadas pela loja (frios e laticínios, bebidas em geral, hortifrúti e molhos, entre outros); 50%, centralizadas. No **Carrefour**, são centralizadas as compras de produtos alimentares, exceto perecíveis; os itens que compõem o Setor Bazar/Têxtil são adquiridos pela loja, sob a responsabilidade da gerência do setor. Eletroeletrônicos, 50% centralizada e 50% na loja. No **Barateiro** e no **Wal-Mart**, as compras são 100% centralizadas (Barateiro – CD Anhanguera e Wal-Mart, Escritório Central - Osasco, pela equipe de compradores) . Pode-se questionar a importância do conhecimento das preferências dos consumidores para a composição do *mix* das lojas, devido ao fato de a maioria das compras serem realizadas pelas centrais mas não justifica-se pois os pedidos são feitos pelas lojas – a partir das necessidades de consumo próprias de cada região.

Todas as organizações exigem uma margem-objetivo das lojas, por departamentos ou categoria de produtos. No **Supermercado Pastorinho** é por categoria de produtos e o entrevistado informou que “eles nunca cumprem a meta”, mas que chegam perto e, dessa forma, ainda têm seus empregos garantidos e a loja aberta – o mês que ficar muito abaixo do desejável, a rede fecha a loja. No **Barateiro** é por departamentos - dependendo do mês, cumprem ou não as margens exigidas: os piores são os meses de férias; os melhores dezembro (em primeiro lugar) e outubro (mês de aniversário). No **Carrefour** é por departamentos : Produtos Gerais de Consumo – 50%; Perecíveis, 12%; Bazar, 15%; eletroeletrônicos, 9% e Têxtil, 20%. Para atingir a margem da loja, fazem alguma promoção em determinado departamento e aumentam o preço dos produtos de outro “para compensar”. No **Wal-Mart** é por departamento e por item. Dependendo do objetivo a alcançar, muda todo mês.

Em matéria de **automação (Q.18)**, o diferencial é o **Wal-Mart**. O sistema “on line” de informações exclui a necessidade de serem feitos balanços e permite conhecer detalhes mínimos do produto – seria o maior Banco de Dados do mundo. **Barateiro e Carrefour** têm tecnologia avançada. Apenas o Supermercado **Pastorinho** ainda possui sistema mais básico de tecnologia mas que proporciona conhecimento de produtos que saem ou não dos estoques

As marcas líderes representam 80% da linha de produtos das lojas contra 20% das marcas de “segunda linha” ou “primeiro preço” (Q.9). Todos os mercados analisados disseram dar grande importância à qualidade dos produtos ou garantia de origem. O Supermercado Pastorinho faz um controle interno e procura obter produtos de indústrias ou órgãos renomados, em que a própria marca garante a origem, como por exemplo : carnes, frangos, embutidos com o selo SIF; e uma veterinária “própria” faz visitas aos locais de criação e exames laboratoriais nos animais e cortes, a fim de ter certeza de não haver riscos à saúde; para hortifrúti, adquire produtos no CEAGESP.

As grandes redes dão especial importância às Marcas Próprias (Q.10); não apenas no *cluster* em análise mas também em todos os mercados competitivos. As marcas próprias são um diferencial bastante atrativo: para obtê-las, o cliente necessariamente deve ir à loja ou adquiri-las pela Internet; “um concorrente de produto dentro da loja”. Além disso, também podem ser vendidas com até 50% de desconto e possuem qualidade igual à das marcas líderes. Sabe-se que, de fato, os mercados não praticam este desconto de 50% nas marcas próprias (elas são comercializadas um pouco abaixo do preço das líderes); utilizam-no como margem para cobrir ofertas e promoções. Os clientes freqüentemente procuram produtos similares que ofereçam mesma qualidade e menor preço e podem optar pelas marcas próprias. Para o Carrefour, as marcas próprias representam 8% do faturamento da loja; para o Supermercado Pastorinho, 0% - só trabalham com 4 (quatro) itens, entre eles, arroz e pão; Wal-Mart e Barateiro não revelaram números.

Todos os produtos em oferta, sejam eles marcas próprias, líderes ou segunda linha, são anunciados da mesma forma, por todas as organizações que compõem o *cluster*; Por meio de : folhetos, comunicação visual da loja, carros de som, anúncios acústicos na loja (promoção relâmpago) e tablóide; além da propaganda por meio da tv, do rádio e de jornais; o único que não utiliza estes três últimos tipos de mídia, por terem preço elevado, é o Supermercado Pastorinho.

Comportamento do consumidor

Os gestores foram unânimes ao responder: “todos os clientes interessam à loja”. O perfil dos consumidores também é o mesmo para as quatro lojas analisadas, a maioria das classes C, D, E; minoria, A e B (Q. 11 e 12). O que difere é a percepção que cada mercado faz de seus clientes : uns os vêem como assalariados; outros, como “pessoal de chinelo”. O pessoal “da elite” – classes A e B – adquirem produtos básicos, alimentares e eletroeletrônicos; o “pessoal de chinelo” só adquire produtos básicos e alimentares; “saem com o carrinho cheio de comida...com aquelas peças enormes de carne, tipo músculo que é dura...”. O Barateiro mencionou que a frequência é mais de casais e que jovens procuram mais os shoppings centers. Um diferencial oferecido pelo Carrefour e Wal-Mart é a Praça de Alimentação, que também atrai jovens. O Supermercado Pastorinho salientou que idosos sem condução própria só frequentam a loja acompanhados de outra pessoa devido ao perigo da travessia de pedestres na Avenida dos Autonomistas.

Os consumidores das lojas selecionadas vêm de vários bairros da região de Osasco, principalmente os situados num raio de 2 a 3 km dos mercados. Alguns clientes, os da região do Jaguaré, deixaram de frequentar devido à inauguração do Extra-Jaguaré. Para o Carrefour, o bairro de Bela Vista é o mais representativo (Q.13). Existem diferenças nas preferências dos consumidores residentes nas diversas regiões das áreas de influência do *cluster*: alguns vão às lojas buscando preço baixo; outros, facilidade, variedade, agilidade, atendimento (Q. 15). “Existem clientes que preferem supermercados menores para realizarem suas compras, e isso é muito bom. ‘O ser humano é cheio de novidades’”.

Os clientes são realizam suas compras à vista (30% em média) e a prazo (70% em média), utilizando diferentes instrumentos de crédito (cheque pré, cartão de crédito próprio, cartão de crédito de terceiros, cartão de débito, crediário, outros).

6. CONCLUSÕES

6.1. Conclusões gerais

A análise do *cluster* selecionado possibilitou uma ampliação dos conhecimentos referentes à dinâmica dos mercados competitivos que operam em uma mesma área geográfica.

Essa análise conseguiu testar as hipóteses elencadas neste estudo por meio das respostas dos entrevistados, dos consumidores e por intermédio da coleta de preços dos super/hipermercados do aglomerado.

A hipótese central é justificada a partir das seguintes informações :

a) no “shopping” de preços observou-se que **“A competição em um *cluster* é mais acirrada do que em lojas ‘isoladas’**. Mas existem pontos positivos : **“afluência de clientes é maior e monitoração da concorrência é mais fácil”**. Percebe-se, com a análise, que mesmo com os preços individuais - praticados pelos vários componentes do *cluster* - apresentando variações, estas são menos percebidas (ou quase imperceptíveis) no total da cesta e os varejistas ainda têm condições de oferecer diferenciação por meio das categorias de produtos. Para os clientes do *cluster* essa prática traz o benefício de poder comprar alguns produtos de um varejista e outros de outros. Para os varejistas, possibilita serem vistos como um “centro de compras” para onde os consumidores são atraídos, aumentando a competição entre os componentes do mercado a fim de ganhar maior parcela de clientes;

b) na pesquisa com os consumidores **“Em geral, os clientes das lojas que compõem o *cluster* não vêm de muito perto; demoram entre 15’ a 1 hora (80,8%) e mais de 1 hora (13,9%)**. Este item demonstrou que o poder de atração do *cluster* é grande e que do Carrefour é maior ainda que o de seus concorrentes, pois, dos clientes que demoram mais de 1 hora para chegarem ao local da compra, **31% são clientes do Carrefour”**;

c) na entrevista com os gestores, o representante do Wal-Mart citou **“É mais vantajoso atuar em um *cluster* pois acaba tornando-se um centro comercial e atraindo mais consumidores”**. E os representantes dos supermercados confessaram **“não existem condições para uma loja pequena concorrer com uma grande” – “é uma guerra : gato e rato” – “tem-se que adivinhar o que o outro irá fazer e sair na frente”**.

O **monitoramento de preços** é realizado por todos os mercados que compõem o *cluster*, o chamado “shopping” de preços, e apenas nos concorrentes que se situam no próprio *cluster*. Porém, os competidores do *cluster* não controlam só os preços, mas também, atendimento e qualidade.

As grandes redes dão especial importância às Marcas Próprias. Elas são um diferencial bastante atrativo: para obtê-las, o cliente necessariamente deve ir à loja ou adquiri-las pela Internet; “um concorrente de produto dentro da loja”. Os menores, reforçam o atendimento e rapidez no caixa.

O levantamento de informações também forneceu respostas para as demais hipóteses do estudo:

H₁. Os consumidores não são fiéis às lojas.

“A maioria dos respondentes (392 ou 93,6%) já comprou nas demais lojas que compõem o *cluster*; desta forma, o comportamento do consumidor pode ser visto como o de um freqüentador de “centros de compras”, em que o importante não é uma determinada loja, mas o conjunto delas. Para esse consumidor, não convém fidelidade – devido à facilidade e rapidez para efetuar compras comparadas que esta estrutura lhe proporciona.

H₂. A principal estratégia de cada componente do *cluster* é ser percebido como praticante do menor preço.

Constatou-se que, para Carrefour e Wal-Mart a estratégia de “Menor Preço” é a principal. Ambos utilizam uma relação de cerca de 10.000 itens para o monitoramento do “shopping” de preços e os baixam entre 1 ou 2 centavos de real (Carrefour) ou 7% (Wal-Mart), objetivando serem os líderes do preço baixo. Também, na visão dos consumidores, foram percebidos como 1º e 2º atributos principais : preço e marca própria, não obrigatoriamente nessa ordem. Barateiro e Pastorinho preferem concorrer com maior eficiência no caixa, bom atendimento, aceitação de cheque-pré (Pastorinho) pois os pequenos e médios não possuem o mesmo poder de compra que os grandes; “o que os grandes querem é que os pequenos vão embora”

H₃. Não há diferenças significativas entre os preços praticados pelas lojas considerando diferentes categorias de produtos de um mesmo *mix*.

A variação dos preços, considerando o total da cesta, foi de 6,9%. Não se pode dizer que seja uma diferença significativa (valores mínimo R\$ 2,45 e máximo R\$ 2,62), o que comprova a hipótese. No entanto, nas análises feitas com cada categoria individualmente a variação ficou entre 2,9% e 40% - bastante consideráveis. Além disso, análise de variância confirma médias diferentes dentro das categorias. Ou seja, esta hipótese parece não confirmar-se.

H₄. Os consumidores optam por uma das quatro lojas por razões extra-preço.

Os consumidores da amostra (420) quando questionados sobre os principais atributos considerados por eles para a escolha da loja, classificaram da seguinte forma :

- 1° Atendimento (41%)
- 2° Variedade de produtos (25,9%)
- 3° Fácil acesso (20,6%)
- 4° Preços baixos (12,2%)

Nota-se que “preços baixos” ocuparam a 4ª posição – demonstrando que os clientes optam por uma das quatro lojas por razões extra-preço. Ou também por razões extra-preço. Os gestores observaram, dentre as diferenças de hábitos de consumo de seus clientes, que alguns vão às lojas buscando preço baixo; outros, facilidade, variedade, agilidade, atendimento. “O ser humano é cheio de novidades”.

H₅ Os consumidores de cada uma das lojas vêm de diferentes áreas de influência.

Detectou-se nas pesquisas e entrevistas que os consumidores das lojas vêm de vários bairros da região de Osasco, principalmente os situados num raio de 2 a 3 km dos mercados. Antes da inauguração do Extra-Jaguari e do Carrefour Villa Lobos, – consumidores do entorno dessas regiões paulistas também freqüentavam o *cluster*.

Em geral, os clientes das lojas que compõem o *cluster* não vêm de muito perto; demoram entre 15’ a 1 hora (80,8%) e mais de 1 hora (13,9%).

Observa-se que, mesmo para os menores, a competição em um cluster muito contribui para a organização devido ao fato de os consumidores não procurarem o *cluster* apenas por determinada loja. O *cluster* poderá conter loja âncora – como nos “shoppings” centers; porém, o consumidor não frequenta o “shopping” somente para visitar a loja âncora mas devido às facilidades de acesso, estacionamento, segurança e diversidade de produtos e serviços.

6.2. Limitações

Uma das limitações do trabalho foi a dificuldade no agendamento das entrevistas com os gestores das lojas. A princípio tinha-se a intenção de entrevistar os diretores das lojas e, somente os diretores, para uma padronização do trabalho; porém, a dificuldade encontrada nas agendas e a inexistência da presença desse “diretor” na loja, em alguns mercados, forçaram o agendamento com o gestor (gerente ou diretor) que estivesse atuando na loja, independentemente do cargo ocupado. Isto ocasionou um atraso considerável para o levantamento das informações necessárias à conclusão da dissertação. Notou-se, entretanto, que esta limitação não comprometeu a qualidade das informações - as diferenças entre os conhecimentos não deveu-se à diversidade de cargo e, sim, ao tempo ocupado no cargo ou na loja analisada. Outra limitação foi a tentativa de acesso à lista utilizada pelas organizações na realização do “shopping” de preços. Por unanimidade, os gestores alegaram ser sigilosa e não cederam. Dessa maneira, não se pode realizar comparação de preços com ampliação de produtos (entre 1.000 e 10.000 itens).

6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras

Uma possível extensão do trabalho seria fazer uma pesquisa de preços praticados em cada uma das quatro organizações selecionadas, para uma mesma lista de produtos (cesta básica ampliada), divididos por categorias, nas mesmas datas de observação - em três meses consecutivos. Com esses dados poder-se-ia comparar se, dentro de um *cluster*, as categorias de produtos apresentam grandes ou pequenas diferenças de preço; e, também, se, pelo total da cesta, a diferença seja tão pequena que tiraria um dos benefícios do consumidor do *cluster*, que é a facilidade de comparação de preços e escolha entre mercados.

Outros possíveis estudos poderiam ser :

- a) – realização de estudo sobre as estratégias concorrenciais operantes em outro *cluster* de supermercados de uma outra região do Estado de São Paulo;
- b) – verificação de outros pontos do Estado de São Paulo onde exista esta mesma estrutura de mercado, em diversos segmentos – um “Censo”;
- c) – monitoramento do “censo” anualmente para observar as tendências do mercado : aumento ou diminuição deste formato.

ANEXO I

Modelo do instrumento aplicado para a entrevista com os executivos

Início da operação da empresa no Brasil

Início da operação da loja em foco

Houve mudança de bandeira? Se *Sim* de qual

- Não Sim

para qual

Posição Atual no Ranking ABRAS

Faturamento da Rede segundo
ABRAS 2003

Faturamento da Loja em foco

% Loja/Rede

Origem do capital

- Nacional privado
 Nacional com participação de capital estrangeiro
 Estrangeiro

Tipo de administração

- Familiar
 Profissional
 Mista

Áreas de Atuação da Empresa

- Municipal
 Regional
 Estadual
 Multiestadual
 Nacional
 Multinacional

Quantidade total de lojas

no Brasil

na Região Metropolitana de São Paulo

na Região Oeste da Região
Metropolitana de São Paulo

Número de funcionários
da Rede

Número de funcionários
da Loja

Número de funcionários
da Loja com nível superior

Média salarial
dos funcionários da Rede

Média salarial
dos funcionários da loja

Número de checkouts
da loja

Número de checkouts
em operação na loja

Número de itens
comercializados na loja

Número de seções /
departamentos que compõem a loja

Área de Vendas da Loja m²

Área total da Loja

01 É política da empresa estar presente em pontos nos quais estão os principais concorrentes?

02 Além dos seus três vizinhos, quais desses super/hipermercados (Carrefour Villa Lobos, Extra Jaguaré, CompreBem, Sam's Club) concorrem com o seu? Há outros?

03 Quando os concorrentes estão muito próximos (como neste caso), como sua empresa diferencia os serviços daqueles dos concorrentes?

04 O que é fundamental conhecer sobre o modo de atração e o processo de decisão de seus três concorrentes mais próximos para poder competir com sucesso?

05 Classifique a importância de cada uma das seguintes estratégias para sua loja, dando notas inteiras de 5 (a importância mais alta) até 1 (a importância mais baixa).

01 - Variedade de produtos e marcas	1º	2º	3º	4º	5º
02 - Qualidade dos produtos e marcas	1º	2º	3º	4º	5º
03 - Preço	1º	2º	3º	4º	5º
04 - Promoções / ofertas	1º	2º	3º	4º	5º
05 - Rapidez no caixa	1º	2º	3º	4º	5º
06 - Higiene e limpeza da loja	1º	2º	3º	4º	5º
07 - Atendimento	1º	2º	3º	4º	5º
08 - Estacionamento	1º	2º	3º	4º	5º
09 - Entrega	1º	2º	3º	4º	5º
10 - Segurança	1º	2º	3º	4º	5º
11 - Marca própria	1º	2º	3º	4º	5º
12 - Acesso	1º	2º	3º	4º	5º
13 - Formas de pagamento (cheques à vista e pré, crediário, cartões de crédito e débito, tickets alimentação, cartão fidelidade, descontos progressivos, vales).	1º	2º	3º	4º	5º
14 - Devolução de produtos desta loja	1º	2º	3º	4º	5º

06 Qual é a política ampla de preço da loja? Ter o preço mais baixo em geral? Ter o preço mais baixo em alguns itens? Quais?

07 Quanto das vendas são feitas à vista, quantas a crédito? Qual a utilização em percentagem dos diferentes instrumentos de crédito (cheque pré, cartão de crédito próprio, cartão de crédito de terceiros, cartão de débito, crediário, outros)? Sua loja se diferencia das três concorrentes mais próximas nesse aspecto?

08 Como é monitorado o preço dos concorrentes (dos três mais próximos, principalmente)? Qual a frequência do *shopping* de preços? Adota-se política de igualar o preço mais baixo da concorrência? Quantos e quais são os itens pesquisados no *shopping* de preços? Pode ser fornecida a relação dos itens desse "shopping"?

09 Qual é a estratégia da loja no tocante a marcas líderes e marcas de "segunda linha" na composição do "mix" de produtos? Quão importante é, para a loja, a disponibilidade de produtos com garantia de origem, ou selecionados pela empresa, etc?

10 As marcas próprias são importantes para competir em um "cluster" como este? Elas são anunciadas em volantes? Em outros meios? Quanto elas representam do faturamento da loja?

11 Que tipo(s) de consumidor(es) interessa(m) à sua loja?

12 Como você define o perfil dos consumidores de sua loja?

13 Seus consumidores residem principalmente em que bairros de Osasco? Há consumidores de outros municípios?

14 São realizados levantamentos para detectar as preferências dos consumidores? De que tipo? Como são feitos? Com que frequência?

15 Existem diferenças nas preferências dos consumidores residentes nas diversas regiões das áreas de influência do *cluster*?

16 As compras são feitas pela sua loja diretamente ou são centralizadas? Quais são feitas pela loja (caso algumas sejam feitas)?

17 A empresa exige uma margem-objetivo da loja? Ou a margem exigida é por departamentos? Conhece-se a contribuição de cada item (ou categoria) de produtos?

18 Em matéria de tecnologia (particularmente tecnologia da informação – TI), sua loja se diferencia das outras três componentes do “cluster”? Em que aspectos?

19 Os *clusters* de supermercados são um fenômeno apenas brasileiro ou não? Eles tendem a aumentar aqui no país?

20 Há mais algum ponto que poderia ser comentado sobre a concorrência em *clusters*?

ANEXO II

Modelo do questionário aplicado para as pesquisas com consumidores

PESQUISA COM CONSUMIDORES

Nº do Questionário

v01 - Loja
 Barateiro ① Carrefour ② Pastorinho ③ Wal-Mart ④

v02 - Data

v03 - Dia da semana

v04 - Hora

v05 - Nome do entrevistado

v06 - Idade

v07 - Sexo
 Masculino ①
 Feminino ②

v08 - Você estuda?
 Sim ①
 Não ②

v09 - Você trabalha?
 Sim ①
 Não ②

v10 - Você é o responsável pelas compras da casa?
 Sim ①
 Não ②

v11 - Há quanto tempo você compra nesta loja?
 Menos de 1 ano ①
 de 1 a 3 anos ②
 de 3 a 6 anos ③
 mais de 6 anos ④

v12 - Em qual distrito da região Jaguaré / Osasco você reside? (mostrar mapa)

① Aliança	① Centro	① Indl Autonomistas	① Jd Veloso	① Piratininga	① Santo Antonio
② Ayrosa	② Cid das Flores	② Indl Centro	② Km 18	② Platina	② São Pedro
③ Bandeiras	③ Cid de Deus	③ Indl Mazzei	③ Metalúrgicos	③ Portal D'Oeste	③ Setor Militar
④ Baronesa	④ Cipava	④ Indl Remédios	④ Munhoz Júnior	④ Pres Altino	④ Três Montanhas
⑤ Bela Vista	⑤ City Bussocaba	⑤ Jaguaribe	⑤ Mutinga	⑤ Quitaúna	⑤ Umuarama
⑥ Bonança	⑥ Conceição	⑥ Jd Adalgisa	⑥ Novo Osasco	⑥ Raposo Tavares	⑥ Vila Menk
⑦ Bonfim	⑦ Helena Maria	⑦ Jd D'Abri	⑦ Padroeira	⑦ Remédios	⑦ Vila Militar
⑧ Bussocaba	⑧ I A P I	⑧ Jd das Flores	⑧ Paiva Ramos	⑧ Rochdale	⑧ Vila Osasco
⑨ Campesina	⑨ Indl Altino	⑨ Jd Elvira	⑨ Pq Continental	⑨ Santa Fé	⑨ Vila Yara
⑩ Castelo Branco	⑩ Indl Anhanguera	⑩ Jd Roberto	⑩ Pestana	⑩ Santa Maria	⑩ Vila Yolanda

Outro _____ (anotar local onde mora se não for nenhum dos relacionados)

v13 - Você costuma fazer suas compras principais de supermercado (compras "do mês") sempre na mesma loja?
 ① Sim
 ② Não

v14 - Você faz suas compras do mês neste supermercado?
 Sim ① Não ②

v15 - Quantos itens em média você compra quando vem a este supermercado?
 ① 1 item
 ② Entre 2 e 10 itens
 ③ Entre 10 e 50 itens
 ④ Acima de 50 itens

v16 - Com que frequência você costuma comprar nesta loja?
 ① Todos os dias
 ② Mais de uma vez por semana
 ③ Uma vez por semana
 ④ Uma vez a cada 15 dias
 ⑤ Uma vez por mês
 Outra. Qual? _____

v17 - Escolha uma das alternativas. Você acha que as pessoas preferem fazer suas compras em super/hipermercados que:
 ① Cobram preços baixos
 ② Têm acesso fácil
 ③ Possuem grande variedade de produtos
 ④ Têm atendimento muito bom
 ⑤ Outros (explicitar): _____

v18 - Para você, qual a principal vantagem em se ter super/hipermercados tão próximos um ao outro?
 ① Permite comparar os preços
 ② Aumenta a variedade
 ③ Melhora a qualidade dos produtos
 ④ Aumenta as ofertas
 ⑤ Dá mais segurança para escolher
 ⑥ Produz variedade de preços
 ⑦ Nenhuma
 ⑧ Não sei
 ⑨ Outra: _____

v19 - Você já comprou nos outros super/hipermercados da vizinhança?
 ① Não ② Sim Se SIM, nome da(s) loja(s) _____

v20 - Quais os dias da semana em que você costuma realizar suas compras "do mês"?
 ① Segunda-feira ② Terça-feira ③ Quarta-feira ④ Quinta-feira ⑤ Sexta-feira
 ⑥ Sábado ⑦ Domingo ⑧ Não há dia fixo

v21 - Em geral, você se sente satisfeito com esta loja?
 ① Não ② Sim

v22 - De onde você veio?
 Casa ①
 Trabalho ②
 Outros ③

v23 - Quanto tempo levou para chegar?
 Menos de 15 min. ① De 30 min. a 1 hora ③
 De 15 a 30 min. ② Mais de 1 hora ④

v24 - Qual o meio de transporte que você utiliza para realizar suas compras nesta loja?
 ① a pé ③ ônibus ⑤ trem
 ② metrô ④ carro ⑥ táxi

v25 - Você possui cartão fidelidade desta loja?
 ① Não ② Sim

v26 - Você possui cartão fidelidade de outro supermercado?
 ① Não ② Sim

v27 - Você possui cartão de crédito desta loja?
 ① Não ② Sim

v28 - Você possui cartão de crédito de outro supermercado?
 ① Não ② Sim

v29 - Você utiliza o serviço de entrega da loja?
 ① Não ② Sim

v29-1 - Se SIM, como você avalia?
 Péssimo ① Ruim ② Regular ③ Bom ④ Ótimo ⑤

PESQUISA COM CONSUMIDORES

v30 - Você conhece a política de devolução de produtos desta loja (por exemplo: estragados, vencidos)?

① Não

② Sim

v30-1 - Se SIM, como você avalia?

Péssimo

Ruim

Regular

Bom

Ótimo

①

②

③

④

⑤

v31 - Quais as principais vantagens percebidas por você (até três) para cada um destas super/hipermercados?

Vantagens	Barateiro	Wal-Mart	Carrefour	Pastorinho
01 Variedade de produtos e marcas				
02 Qualidade dos produtos e marcas				
03 Preço				
04 Promoções / ofertas				
05 Rapidez no caixa				
06 Higiene e limpeza da loja				
07 Atendimento				
08 Estacionamento				
09 Entrega				
10 Segurança				
11 Marca própria				
12 Acesso				
13 Formas de pagamento (cheques à vista e pré, crediário, cartões de crédito e débito, tickets alimentação, cartão fidelidade, descontos progressivos, vales)				
14 Serviços				
15 Outras (especificar)				

v32 - Avaliação dos super/hipermercados como um todo

Barateiro	Wal-Mart	Carrefour	Pastorinho
① Péssimo	① Péssimo	① Péssimo	① Péssimo
② Ruim	② Ruim	② Ruim	② Ruim
③ Regular	③ Regular	③ Regular	③ Regular
④ Bom	④ Bom	④ Bom	④ Bom
⑤ Ótimo	⑤ Ótimo	⑤ Ótimo	⑤ Ótimo

Grau de escolaridade	v33 Entrevistado	v34 Chefe da família
Analfabeto / primário incompleto	1	0
Primário completo / ginasial incompleto	2	1
Ginasial completo	3	2
Colegial incompleto	4	2
Colegial completo	5	3
Superior incompleto	6	3
Superior completo	7	5
Pós-graduação - Mestrado incompleto	8	5
Pós-graduação - Mestrado completo	9	5
Pós-graduação - Doutorado incompleto	10	5
Pós-graduação - Doutorado completo	11	5
Não sabe	98	98

v35 - Apenas para uma classificação, dos itens a seguir o Sr. poderia me dizer quantos existem em sua casa? (LEIA OS ITENS ABAIXO)

	Quantidade de itens				
Posse de itens de Conforto	NT	1	2	3	4+
Televisão em cores	0	2	3	4	5
Rádio	0	1	2	3	4
Banheiro	0	2	3	4	4
Automóvel	0	2	4	5	5
Empregada mensalista	0	2	4	4	4
Aspirador de pó	0	1	1	1	1
Máquina de lavar	0	1	1	1	1
Video-cassete e/ou DVD	0	2	2	2	2
Geladeira	0	2	2	2	2
Freezer (Aparelho independente ou parte da geladeira duplex)	0	1	1	1	1

AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO

ANEXO III

Relatório descritivo da tabulação da pesquisa com consumidores

PESQUISA COM CONSUMIDORES

V01-Loja	Frequência	%
Barateiro	105	25.0
Carrefour	105	25.0
Pastorinho	105	25.0
Wal-Mart	105	25.0
Total	420	100,0

V03 – Dia da entrevista

Dia	Freq	%
Segunda-feira	015	14.3
Terça-feira	015	14,3
Quarta-feira	015	14.3
Quinta-feira	015	14.3
Sexta-feira	015	14,3
Sábado	015	14.3
Domingo	015	14,3
Total	105	100.0

V06- Idade

Mínimo	Máximo	Média
18	80	41

V07-Sexo	Frequência	%
Masculino	148	35.2
Feminino	272	64.8
Total	420	100,0

V08- Você estuda

	Frequência	%
Sim	161	38.3
Não	259	61,7
Total	420	100,0

V09- Você trabalha

	Frequência	%
Sim	297	70.7
Não	123	29.3
Total	420	100.0

V10- Você é o responsável pelas compras da casa

	Frequência	%
Sim	346	82,4
Não	074	17.6
Total	420	100,0

V11-Há quanto tempo você compra nesta loja?

	Frequência	%
Menos de 1 ano	049	11.9
De 1 a 3 anos	290	70.4
De 3 a 6 anos	073	17.7
Mais de 6 anos	000	00.0
Total	412	100.0

V12-Em qual distrito da região jaguará / Osasco você reside?

	Frequência	%
Ayrosa	001	00.2
Bela Vista	002	00.5
Bonança	001	00.2
Bonfim	001	00.2
Bussocaba	002	00.5
Campesina	001	00,2
Castelo Branco	001	00.2
Centro	005	01,2
Jd das flores	016	03.8
Cidade de Deus	008	01.9
Cipava	005	01.2
City Bussocaba	005	01.2
Conceição	012	02.9
Helena Maria	014	03.3
IAPI	005	01,2
Indl Autonomistas	003	00.7
Indl Centro	002	00,5
Indl Mazzei	010	02.4
Indl Remédios	013	03,1
Jaguaribe	018	04.3
Jd Adalgisa	019	04,5
Jd d'abril	031	07.4
Jd Elvira	011	02.6
Jd Roberto	003	00.7
Jd Veloso	006	01,4

KM 18	021	05.0
Metalurgicos	007	01,7
Munhoz Júnior	016	03.8
Mutinga	012	02.9
Novo Osasco	025	06.0
Padroeira	009	02.1
Paiva Ramos	015	03.6
Pq Continental	026	06.2
Pestana	002	00.5
Piratinga	013	03,1
Platina	008	01.9
Portal d'oeste	002	00.5
Presidente Altino	021	05.0
Quitaúna	004	01.0
Raposo Tavares	004	01,0
Remédios	006	01.4
Rochdale	002	05.0
Santa Fé	011	02.6
Santa Maria	001	00,2
Vila Menck	003	00.7
Vila Osasco	002	00.5
Vila Yara	001	00.2
Vila Yolanda	001	00.2
Campo Limpo	001	00,2
Jaguaré	011	02.6
Jd João XXIII	001	00.2
Total	420	100,0

V13 - Você costuma fazer suas compras principais de supermercados (compras "do mês") sempre na mesma loja?

	Frequência	%
Sim	412	98,1
Não	008	01,9
Total	420	100,0

V14 - Você faz sua compras do mês neste supermercado?

	Frequência	%
Sim	314	74,8
Não	106	25,2
Total	420	100,0

V15 - Quantos itens em média você compra quando vem a este supermercado

	Frequência	%
1 item	001	00,2
Entre 2 e 10	086	20,5
Entre 10 e 50	308	73,8
Acima de 50	025	06,0
Total	420	100,0

V16 - Com que frequência você costuma comprar nesta loja?

	Frequência	%
Todos os dias	002	00,5
Mais de uma vez por semana	009	02,1
Uma vez por semana	078	18,6
Uma vez a cada 15 dias	064	15,3
Uma vez por mês	260	62,1
Outra	006	01,4
Total	419	100,0

V17 - Escolha uma das alternativas. Você acha que as as pessoas preferem fazer suas compras em super/hiper que:

	Frequência	%
Cobram preços baixos	051	12,2
Tem acesso fácil	086	20,6
Possuem grande variedade de produtos	108	25,9
Tem atendimento muito bom	171	41,0
Outros	001	00,2
Total	417	100,0

V18 - Para você, qual a principal vantagem em se Ter super/hipermercados tão próximos um ao outro?

	Frequência	%
Permite comprar os preços	033	07,9
Aumenta a variedade	100	23,9
Melhora a qualidade dos produtos	016	03,8
Aumenta as ofertas	041	09,8
Dá mais segurança para escolher	096	22,9
Produz variedade de preços	067	16,0
Nenhuma	007	01,7
Não sei	059	14,1
Total	419	100,0

V19 - Você já comprou nos outros super/hipermercados da vizinhança

	Frequência	%
Não	027	06,4
Sim	392	93,6
Total	419	100,0

Se sim nome das lojas

	Frequência	%
Barateiro	187	37,0
Carrefour	199	39,4
Pastorinho	024	04,7
Wal-Mart	095	18,8
Total	505	100,0

V20 - Quais os dias da semana em que você costuma realizar suas compras "do mês"?

	Frequência	%
Segunda feira	001	00.2
Terça feira	006	01.5
Quarta feira	002	00.5
Quinta feira	001	00.2
Sexta feira	000	00.0
Sábado	202	49.3
Domingo	021	05.1
Não há dia fixo	177	43.2
Total	410	100,0

V21 - Em geral, você se sente satisfeito com esta loja?

	Frequência	%
Não	021	05,7
Sim	348	94.3
Total	369	100.0

V22 - De onde você veio?

	Frequência	%
Casa	189	45.1
Trabalho	062	14.8
Outros	168	40.1
Total	419	100.0

V23 - Quanto tempo levou para chegar?

	Frequência	%
Menos de 15 min	022	05,3
De 15 a 30 min	171	41,1
De 30 a 1 hora	165	39,7
Mais de 1 hora	058	13,9
Total	416	100,0

V24 - Qual o meio de transporte que você utiliza para realizar suas compras nesta loja?

	Frequência	%
A pé	018	04,3
Ônibus	076	18,2
Carro	311	74,4
Trem	012	02,9
Taxi	001	00,2
Total	418	100,0

V25 - Você possui cartão fidelidade desta loja?

	Frequência	%
Não	344	81,9
Sim	076	18,1
Total	420	100,0

V26 - Você possui cartão fidelidade de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	327	78,0
Sim	092	22,0
Total	419	100,0

V27 - Você possui cartão de crédito desta loja?

	Frequência	%
Não	271	64.5
Sim	149	35.5
Total	420	100.0

V28 - Você possui cartão de crédito de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	282	67.5
Sim	136	32.5
Total	418	100.0

V29 - Você utiliza o serviço de entrega da loja?

	Frequência	%
Não	268	64.0
Sim	151	36.0
Total	419	100,0

Como você avalia

	Frequência	%
Bom	146	96.7
Ótimo	005	03.3
Total	151	100,0

V30 - Você conhece a política de devolução de produtos desta loja (por exemplo: estragados, vencidos).

	Frequência	%
Não	228	56.0
Sim	179	44.0
Total	407	100.0

Como você avalia

	Frequência	%
Ruim	001	00.6
Regular	005	02.8
Bom	173	96.6
Total	179	100.0

31-Quais as principais vantagens percebidas por você (até três) para cada um destes super/hipermercados

Vantagens	Barateiro		Wal-mart		Carrefour		Pastorinho		Base
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Variedade de produtos	007	09.0	031	39.7	034	43.6	006	07.7	078
Qualidade dos produtos e marcas	015	17.2	007	08.0	009	10.3	056	64.4	087
Preço	298	27.2	262	23.9	263	24.0	273	24.9	1096
Promoções / ofertas	109	24,8	126	28.7	117	26.6	087	19.8	439
Rapidez no caixa	010	25.6	005	12.8	009	23.0	015	38.5	039
Higiene e limpeza da loja	206	23,3	192	21.7	211	23.9	275	31.1	884
Atendimento	121	27,0	101	22,5	088	19.6	139	31.0	449
Estacionamento	002	14.3	002	14.3	001	07.1	009	64.3	014
Entrega	015	28.8	010	19.2	014	26.9	013	25.0	052
Segurança	148	21.5	129	18.8	162	23,6	248	36.1	687
Marca própria	218	30.0	271	37.4	232	32.0	004	00.5	725
Acesso	007	25.9	007	25,9	008	29,6	005	18.5	027
Formas de pagamento	081	22.5	089	24.7	090	25.0	100	27.8	360
Serviço	011	25,0	011	25.0	012	27.3	010	22.7	044

V32 - Avaliação dos super/hipermercados como um todo

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Barateiro	000	00.0	000	00.0	002	00,5	389	95.0	019	04.6
Wal-mart	000	00.0	000	00.0	000	00.0	385	93.9	024	05.8
Carrefour	000	00,0	000	00.0	001	00.2	380	92,7	030	07,3
Pastorinho	000	00.0	001	00.2	007	01.7	392	95.6	011	02.7
Total	000	00.0	001	00.1	010	00.6	1546	94.2	084	05.1

V33 - Grau de escolaridade do entrevistado

Escolaridade do entrevistado	Freq	%
Analfabeto / primário incompleto	001	00,2
Primário completo / ginasial incompleto	015	03,7
Ginasial completo	091	22,4
Colegial incompleto	048	11,8
Colegial completo	092	22,6
Superior incompleto	067	16,5
Superior completo	054	13,3
Pós-graduação - Mestrado incompleto	032	07,9
Pós-graduação - Mestrado completo	002	00,5
Pós-graduação - Doutorado incompleto	005	01,2
Pós-graduação - Doutorado completo	000	00,0
Não sabe	000	00,0
Total	407	100,0

Classe Social	Freq	%
Classe - A-1	000	00,0
Classe - A-2	008	02,0
Classe - B-1	104	26,3
Classe - B-2	133	33,7
Classe - C	149	37,7
Classe - D	001	00,3
Total	395	100,0

PESQUISA COM CONSUMIDORES

V01-Loja	Frequência	%
Barateiro	105	100,0
Total	105	100,0

V03 – Dia da entrevista

Dia	Freq	%
Segunda-feira	015	14,3
Terça-feira	015	14,3
Quarta-feira	015	14,3
Quinta-feira	015	14,3
Sexta-feira	015	14,3
Sábado	015	14,3
Domingo	015	14,3
Total	105	100,0

V06- Idade

Mínimo	Máximo	Média
18	65	41

V07-Sexo	Frequência	%
Masculino	038	36,2
Feminino	067	63,8
Total	105	100,0

V08- Você estuda

	Frequência	%
Sim	040	38.1
Não	065	61,9
Total	105	100.0

V09- Você trabalha

	Frequência	%
Sim	080	76.2
Não	025	23.8
Total	105	100.0

V10- Você é o responsável pelas compras da casa

	Frequência	%
Sim	087	82.9
Não	018	17,1
Total	105	100.0

V11-Há quanto tempo você compra nesta loja?

	Frequência	%
Menos de 1 ano	014	13.3
De 1 a 3 anos	068	64.8
De 3 a 6 anos	023	21.9
Mais de 6 anos	000	00,0
Total	105	100,0

V12-Em qual distrito da região jaguar/ Osasco você reside?

	Frequência	%
Bela Vista	001	01.0
Centro	001	01.0
Jd das flores	004	03.8
Cidade de Deus	002	01.9
Cipava	001	01.0
City Bussocaba	002	01.9
Conceição	003	02.9
Helena Maria	003	02.9
IAPI	002	01.9
Indl Mazzei	003	02.9
Indl Remédios	006	05,7
Jaguaribe	004	03,8
Jd Adalgisa	007	06.7
Jd d'abril	011	10.5
Jd Veloso	001	01.0
KM 18	007	06,7
Metalurgicos	001	01.0
Munhoz Júnior	002	01.9
Mutinga	002	01.9
Novo Osasco	009	08.6
Padroeira	002	01,9
Paiva Ramos	002	01.9
Pq Continental	009	08.6
Pestana	001	01.0
Piratininga	001	01.0

PESQUISA COM CONSUMIDORES - DADOS GERAL E SEGMENTADOS

Platina	002	01.9
Portal d'oeste	001	01.0
Presidente Altino	007	06.7
Quitaúna	001	01.0
Rochdale	001	01,0
Santa Fé	003	02.9
Vila Osasco	001	01,0
Jaguaré	002	01.9
Total	105	100.0

V13 - Você costuma fazer suas compras principais de supermercados (compras "do mês") sempre na mesma loja?

	Frequência	%
Sim	101	96.2
Não	004	03.8
Total	105	100.0

V14 - Você faz sua compras do mês neste supermercado?

	Frequência	%
Sim	086	81.9
Não	019	18.1
Total	105	100.0

V15 - Quantos itens em média você compra quando vem a este supermercado

	Frequência	%
1 item	000	00.0
Entre 2 e 10	013	12,4
Entre 10 e 50	089	84.8
Acima de 50	003	02,9
Total	105	100.0

V16 - Com que frequência você costuma comprar nesta loja?

	Frequência	%
Todos os dias	000	00,0
Mais de uma vez por semana	003	02,9
Uma vez por semana	016	15,4
Uma vez a cada 15 dias	015	14,4
Uma vez por mês	070	67,3
Outra	000	00,0
Total	104	100,0

V17 - Escolha uma das alternativas. Você acha que as as pessoas preferem fazer suas compras em super/hiper que:

	Frequência	%
Cobram preços baixos	013	12,6
Tem acesso fácil	025	24,3
Possuem grande variedade de produtos	029	28,2
Tem atendimento muito bom	036	35,0
Outros	000	00,0
Total	103	100,0

V18 - Para você, qual a principal vantagem em se Ter super/hipermercados tão próximos um ao outro?

	Frequência	%
Permite comprar os preços	011	10.5
Aumenta a variedade	025	23.8
Melhora a qualidade dos produtos	005	04.8
Aumenta as ofertas	009	08.6
Dá mais segurança para escolher	012	11.4
Produz variedade de preços	020	19.0
Nenhuma	003	02.9
Não sei	020	19.0
Total	105	100.0

V19 - Você já comprou nos outros super/hipermercados da vizinhança

	Frequência	%
Não	006	05.7
Sim	099	94.3
Total	105	100.0

Se sim nome das lojas

	Frequência	%
Barateiro	000	00.0
Carrefour	064	65.3
Pastorinho	008	08.2
Wal-Mart	040	40.8
Total	098	100.0

V20 - Quais os dias da semana em que você costuma realizar suas compras "do mês"?

	Frequência	%
Segunda feira		
Terça feira	001	01.0
Quarta feira	001	01.0
Quinta feira		
Sexta feira		
Sábado	051	50.5
Domingo	005	05.0
Não há dia fixo	043	42.6
Total	101	100.0

V21 - Em geral, você se sente satisfeito com esta loja?

	Frequência	%
Não	003	03.4
Sim	086	96.6
Total	089	100.0

V22 - De onde você veio?

	Frequência	%
Casa	053	50.5
Trabalho	017	16,2
Outros	035	33.3
Total	105	100,0

V23 - Quanto tempo levou para chegar?

	Frequência	%
Menos de 15 min	007	06.8
De 15 a 30 min	034	33.0
De 30 a 1 hora	048	46.6
Mais de 1 hora	014	13.6
Total	103	100,0

V24 - Qual o meio de transporte que você utiliza para realizar suas compras nesta loja?

	Frequência	%
A pé	001	01.0
Ônibus	020	19,4
Carro	077	74.8
Trem	005	04,9
Total	103	100.0

V25 - Você possui cartão fidelidade desta loja?

	Frequência	%
Não	084	80.0
Sim	021	20.0
Total	105	100.0

V26 - Você possui cartão fidelidade de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	086	81.9
Sim	019	18,1
Total	105	100.0

V27 - Você possui cartão de crédito desta loja?

	Frequência	%
Não	053	50.5
Sim	052	49.5
Total	105	100.0

V28 - Você possui cartão de crédito de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	067	63,8
Sim	038	36.2
Total	105	100,0

V29 - Você utiliza o serviço de entrega da loja?

	Frequência	%
Não	070	67,3
Sim	034	32,7
Total	104	100.0

Como você avalia

	Frequência	%
Bom	032	94.1
Ótimo	002	05,9
Total	034	100.0

V30 - Você conhece a política de devolução de produtos desta loja (por exemplo: estragados, vencidos).

	Frequência	%
Não	057	55.3
Sim	046	44.7
Total	103	100.0

Como você avalia

	Frequência	%
Bom	046	100.0
Total	047	100.0

31-Quais as principais vantagens percebidas por você (até três) para cada um destes super/hipermercados

Vantagens	Freq	%
Variedade de produtos	001	00,9
Qualidade dos produtos e marcas	004	03.8
Preço	078	74.3
Promoções / ofertas	026	24,8
Rapidez no caixa	005	04.8
Higiene e limpeza da loja	047	44,8
Atendimento	036	34.3
Estacionamento	000	00.0
Entrega	004	03.8
Segurança	030	28.6
Marca própria	059	56.2
Acesso	000	00.0
Formas de pagamento	021	20,00
Serviços	003	02.9
Base	105	

V32 - Avaliação dos super/hipermercados como um todo

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Barateiro							090	86.5	014	13.5

V33 - Grau de escolaridade do entrevistado

Escolaridade do entrevistado	Freq	%
Analfabeto / primário incompleto		
Primário completo / ginásial incompleto	001	01,0
Ginásial completo	014	13,9
Colegial incompleto	007	06,9
Colegial completo	032	31,7
Superior incompleto	020	19,8
Superior completo	016	15,8
Pós-graduação - Mestrado incompleto	009	08,9
Pós-graduação - Mestrado completo	000	00,0
Pós-graduação - Doutorado incompleto	002	02,0
Pós-graduação - Doutorado completo	000	00,0
Não sabe	000	00,0
Total	101	100,0

Classe Social	Freq	%
Classe - A-1	000	00,0
Classe - A-2	004	04,1
Classe - B-1	028	28,6
Classe - B-2	037	37,8
Classe - C	029	29,6
Classe - D	000	00,0
Total	098	100,0

PESQUISA COM CONSUMIDORES

V01-Loja	Frequência	%
Carrefour	105	100.0
Total	105	100.0

V03 – Dia da entrevista

Dia	Freq	%
Segunda-feira	015	14.3
Terça-feira	015	14.3
Quarta-feira	015	14.3
Quinta-feira	015	14.3
Sexta-feira	015	14,3
Sábado	015	14.3
Domingo	015	14,3
Total	105	100.0

V06- Idade

Mínimo	Máximo	Média
20	80	42

V07-Sexo	Frequência	%
Masculino	038	36,2
Feminino	67	63.8
Total	105	100,0

V08- Você estuda

	Frequência	%
Sim	038	36.2
Não	067	63.8
Total	105	100,0

V09- Você trabalha

	Frequência	%
Sim	069	65,7
Não	036	34.3
Total	105	100,0

V10- Você é o responsável pelas compras da casa

	Frequência	%
Sim	083	79.0
Não	022	21.0
Total	105	100.0

V11- Há quanto tempo você compra nesta loja?

	Frequência	%
Menos de 1 ano	006	05.8
De 1 a 3 anos	081	77.9
De 3 a 6 anos	017	16,3
Mais de 6 anos	000	00.0
Total	104	100.0

V12-Em qual distrito da região jaguará / Osasco você reside?

	Freqüência	%
Ayrosa	001	01,0
Centro	002	01,9
Jd das flores	004	03,9
Cidade de Deus	002	01,9
Cipava	001	01,0
Conceição	002	01,9
Helena Maria	004	03,8
Indl Autonomistas	001	01,0
Indl Mazzei	001	01,0
Indl Remédios	004	03,8
Jaguaribe	003	02,9
Jd Adalgisa	008	07,6
Jd d'abril	010	09,5
Jd Elvira	003	02,9
Jd Roberto	002	01,9
Jd Veloso	002	01,9
KM 18	004	03,8
Metalurgicos	001	01,0
Munhoz Júnior	004	03,8
Mutinga	002	01,9
Novo Osasco	007	06,7
Padroeira	002	01,9
Paiva Ramos	003	02,9
Pq Continental	005	04,8
Piratinga	003	02,9

Platina	002	01.9
Presidente Altino	010	09.5
Quitaúna	002	01.9
Remédios	003	02.9
Rochdale	001	01.0
Santa Fé	001	01.0
Vila Menck	001	01.0
Vila Yara	001	01.0
Jaguareé	003	02.9
Total	105	100,0

V13 - Você costuma fazer suas compras principais de supermercados (compras "do mês") sempre na mesma loja?

	Frequência	%
Sim	105	100,0
Não	000	00,0
Total	105	100,0

V14 - Você faz sua compras do mês neste supermercado?

	Frequência	%
Sim	096	91,4
Não	009	08,6
Total	105	100,0

V15 - Quantos itens em média você compra quando vem a este supermercado

	Frequência	%
1 item	000	00,0
Entre 2 e 10	006	05,7
Entre 10 e 50	089	84,8
Acima de 50	010	09,5
Total	105	100,0

V16 - Com que frequência você costuma comprar nesta loja?

	Frequência	%
Todos os dias	000	00.0
Mais de uma vez por semana	000	00.0
Uma vez por semana	016	15.2
Uma vez a cada 15 dias	017	16.2
Uma vez por mês	072	68.6
Outra	000	00.0
Total	105	100.0

V17 - Escolha uma das alternativas. Você acha que as as pessoas preferem fazer suas compras em super/hiper que:

	Frequência	%
Cobram preços baixos	006	05,7
Tem acesso fácil	015	14,3
Possuem grande variedade de produtos	029	27.6
Tem atendimento muito bom	055	52.4
Total	105	100.0

V18 - Para você, qual a principal vantagem em se Ter super/hipermercados tão próximos um ao outro?

	Frequência	%
Permite comprar os preços	010	09.6
Aumenta a variedade	019	18.3
Melhora a qualidade dos produtos	005	04.8
Aumenta as ofertas	012	11.5
Dá mais segurança para escolher	030	28.8
Produz variedade de preços	014	13.5
Nenhuma	002	01.9
Não sei	012	11,5
Total	104	100.0

V19 - Você já comprou nos outros super/hipermercados da vizinhança

	Frequência	%
Não	009	08.7
Sim	095	91.3
Total	104	100.0

Se sim nome das lojas

	Frequência	%
Barateiro	068	61.3
Pastorinho	009	08.1
Wal-Mart	034	30.6
Total	111	100,0

V20 - Quais os dias da semana em que você costuma realizar suas compras "do mês"?

	Frequência	%
Segunda feira		
Terça feira	001	01.0
Quarta feira		
Quinta feira	001	01.0
Sexta feira		
Sábado	046	45,1
Domingo	003	02.9
Não há dia fixo	051	50,0
Total	102	100.0

V21 - Em geral, você se sente satisfeito com esta loja?

	Frequência	%
Não		
Sim	093	100.0
Total	093	100.0

V22 - De onde você veio?

	Frequência	%
Casa	045	43.3
Trabalho	013	12,5
Outros	046	44,2
Total	104	100.0

V23 - Quanto tempo levou para chegar?

	Frequência	%
Menos de 15 min	001	01,0
De 15 a 30 min	042	40,4
De 30 a 1 hora	043	41,3
Mais de 1 hora	018	17,3
Total	104	100,0

V24 - Qual o meio de transporte que você utiliza para realizar suas compras nesta loja?

	Frequência	%
A pé	002	01,9
Ônibus	017	16,2
Carro	080	76,2
Trem	005	04,8
Taxi	001	01,0
Total	105	100,0

V25 - Você possui cartão fidelidade desta loja?

	Frequência	%
Não	091	86,7
Sim	014	13,3
Total	105	100,0

V26 - Você possui cartão fidelidade de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	087	82,9
Sim	018	17,1
Total	105	100,0

V27 - Você possui cartão de crédito desta loja?

	Frequência	%
Não	065	61.9
Sim	040	38.1
Total	105	100.0

V28 - Você possui cartão de crédito de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	076	73.1
Sim	028	26.9
Total	104	100.0

V29 - Você utiliza o serviço de entrega da loja?

	Frequência	%
Não	051	48.6
Sim	054	51.4
Total	105	100.0

Como você avalia

	Frequência	%
Bom	052	94.5
Ótimo	002	05.5
Total	054	100,0

V30 - Você conhece a política de devolução de produtos desta loja (por exemplo: estragados, vencidos).

	Frequência	%
Não	057	55.3
Sim	046	44.7
Total	103	100,0

Como você avalia

	Frequência	%
Regular	003	06.8
Bom	041	93.2
Total	044	100,0

31-Quais as principais vantagens percebidas por você (até três) para cada um destes super/hipermercados

Vantagens	Freq	%
Variedade de produtos	010	09.5
Qualidade dos produtos e marcas	004	03.8
Preço	062	59.0
Promoções / ofertas	032	30.5
Rapidez no caixa	004	03.8
Higiene e limpeza da loja	049	46,7
Atendimento	030	28.6
Estacionamento	000	00.0
Entrega	003	02,9
Segurança	034	32,4
Marca própria	056	53.3
Acesso	001	00,9
Formas de pagamento	021	20.0
Serviços	005	04.7
Base	105	

V32 - Avaliação dos super/hipermercados como um todo

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Carrefour							092	90,2	010	09..8

V33 - Grau de escolaridade do entrevistado

Escolaridade do entrevistado	Freq	%
Analfabeto / primário incompleto	001	01.0
Primário completo / ginásial incompleto	002	02.0
Ginásial completo	027	26.5
Colegial incompleto	017	16.7
Colegial completo	015	14.7
Superior incompleto	016	15.7
Superior completo	018	17.6
Pós-graduação - Mestrado incompleto	006	05.9
Pós-graduação - Mestrado completo	000	00.0
Pós-graduação - Doutorado incompleto	000	00.0
Pós-graduação - Doutorado completo	000	00.
Não sabe	000	00.0
Total	102	100.0

Classe Social	Freq	%
Classe - A-1	000	00.0
Classe - A-2	001	01.0
Classe - B-1	024	24.2
Classe - B-2	030	30.3
Classe - C	043	43.4
Classe - D	001	01.0
Total	099	100,0

PESQUISA COM CONSUMIDORES

V01-Loja	Frequência	%
Pastorinho	105	100.0
Total	105	100.0

V03 – Dia da entrevista

Dia	Freq	%
Segunda-feira	015	14,3
Terça-feira	015	14,3
Quarta-feira	015	14,3
Quinta-feira	015	14,3
Sexta-feira	015	14,3
Sábado	015	14,3
Domingo	015	14,3
Total	105	100,0

V06- Idade

Mínimo	Máximo	Média
20	67	42

V07-Sexo	Frequência	%
Masculino	034	32,4
Feminino	071	67,6
Total	105	100.0

V08- Você estuda

	Frequência	%
Sim	039	37.1
Não	066	62,9
Total	105	100.0

V09- Você trabalha

	Frequência	%
Sim	070	66.7
Não	035	33,3
Total	105	100.0

V10- Você é o responsável pelas compras da casa

	Frequência	%
Sim	088	83.8
Não	017	16,2
Total	105	100.0

V11-Há quanto tempo você compra nesta loja?

	Frequência	%
Menos de 1 ano	016	16,0
De 1 a 3 anos	067	67.0
De 3 a 6 anos	017	17.0
Mais de 6 anos	000	00.0
Total	100	100.0

V12-Em qual distrito da região jaguará / Osasco você reside?

	Freqüência	%
Ayrosa	001	01.0
Bonfim	001	01.0
Bussocaba	001	01.0
Centro	002	01,9
Jd das flores	005	04.8
Cidade de Deus	002	01.9
Cipava	001	01.0
City Bussocaba	001	01.0
Conceição	004	03,8
Helena Maria	003	02.9
IAPI	003	02.9
Indl Autonomistas	002	01.9
Indl Centro	002	01.9
Indl Mazzei	004	03.8
Indl Remédios	002	01.9
Jaguaribe	004	03,8
Jd d'abril	006	05.7
Jd Elvira	005	04.8
Jd Roberto	001	01.0
KM 18	007	06.7
Metalurgicos	004	03,8
Munhoz Júnior	003	02.9
Mutinga	005	04.8
Novo Osasco	005	04,8
Padroeira	001	01.0

Paiva Ramos	007	06,7
Pq Continental	004	03,8
Piratinga	003	02,9
Platina	001	01,0
Portal d'oeste	001	01,0
Presidente Altino	002	01,9
Raposo Tavares	002	01,9
Remédios	002	01,9
Santa Fé	003	02,9
Vila Osasco	001	01,0
Vila Yolanda	001	01,0
Jaguaré	003	02,9
Total	105	100,0

V13 - Você costuma fazer suas compras principais de supermercados (compras "do mês") sempre na mesma loja?

	Frequência	%
Sim	102	97,1
Não	003	02.9
Total	105	100.0

V14 - Você faz sua compras do mês neste supermercado?

	Frequência	%
Sim	041	39.0
Não	064	61.0
Total	105	100.0

V15 - Quantos itens em média você compra quando vem a este supermercado

	Frequência	%
1 item	001	01,0
Entre 2 e 10	056	53.3
Entre 10 e 50	047	44.8
Acima de 50	001	01.0
Total	105	100.0

V16 - Com que frequência você costuma comprar nesta loja?

	Frequência	%
Todos os dias	001	01.0
Mais de uma vez por semana	006	05.7
Uma vez por semana	028	26.7
Uma vez a cada 15 dias	019	18,1
Uma vez por mês	045	42.9
Outra	006	05.7
Total	105	100.0

V17 - Escolha uma das alternativas. Você acha que as as pessoas preferem fazer suas compras em super/hiper que:

	Frequência	%
Cobram preços baixos	014	13,5
Tem acesso fácil	021	20.2
Possuem grande variedade de produtos	028	26,9
Tem atendimento muito bom	040	38.5
Outros	001	01.0
Total	104	100.0

V18 - Para você, qual a principal vantagem em se Ter super/hipermercados tão próximos um ao outro?

	Frequência	%
Permite comprar os preços	002	01.9
Aumenta a variedade	036	34.3
Melhora a qualidade dos produtos	004	25.0
Aumenta as ofertas	014	13.3
Dá mais segurança para escolher	022	21.0
Produz variedade de preços	012	11,4
Nenhuma	001	01.0
Não sei	014	13.3
Total	105	100,0

V19 - Você já comprou nos outros super/hipermercados da vizinhança

	Frequência	%
Não	007	06.7
Sim	098	93.3
Total	105	100,0

Se sim nome das lojas

	Frequência	%
Barateiro	051	37,2
Carrefour	066	48.2
Wal-Mart	020	14,6
Total	137	100.0

V20 - Quais os dias da semana em que você costuma realizar suas compras "do mês"?

	Frequência	%
Segunda feira	001	01.0
Terça feira	004	03.8
Quarta feira	001	01.0
Quinta feira		
Sexta feira		
Sábado	053	50.5
Domingo	007	06.7
Não há dia fixo	039	37.1
Total	105	100.0

V21 - Em geral, você se sente satisfeito com esta loja?

	Frequência	%
Não	018	18.6
Sim	079	81.4
Total	097	100,0

V22 - De onde você veio?

	Frequência	%
Casa	045	42.9
Trabalho	019	18.1
Outros	041	39.0
Total	105	100.0

V23 - Quanto tempo levou para chegar?

	Frequência	%
Menos de 15 min	011	10.6
De 15 a 30 min	045	43.3
De 30 a 1 hora	038	36.5
Mais de 1 hora	010	09.6
Total	104	100.0

V24 - Qual o meio de transporte que você utiliza para realizar suas compras nesta loja?

	Frequência	%
A pé	012	11,4
Ônibus	020	19.0
Carro	071	67.6
Trem	002	01.9
Total	105	100,0

V25 - Você possui cartão fidelidade desta loja?

	Frequência	%
Não	081	77,1
Sim	024	22.9
Total	105	100,0

V26 - Você possui cartão fidelidade de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	080	76.2
Sim	025	23.8
Total	105	100,0

V27 - Você possui cartão de crédito desta loja?

	Frequência	%
Não	092	87.6
Sim	013	12.4
Total	105	100.0

V28 - Você possui cartão de crédito de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	070	66.7
Sim	035	33,5
Total	105	100.0

V29 - Você utiliza o serviço de entrega da loja?

	Frequência	%
Não	090	85.7
Sim	015	14.3
Total	105	100.0

Como você avalia

	Frequência	%
Bom	015	100.0
Total	015	100,0

V30 - Você conhece a política de devolução de produtos desta loja (por exemplo: estragados, vencidos).

	Frequência	%
Não	054	52.9
Sim	048	47,1
Total	102	100.0

Como você avalia

	Frequência	%
Ruim	001	02.1
Regular	001	02,1
Bom	046	95.8
Total	048	100.0

31-Quais as principais vantagens percebidas por você (até três) para cada um destes super/hipermercados

Vantagens	Freq	%
Variedade de produtos	003	02,9
Qualidade dos produtos e marcas	020	19,0
Preço	074	70,5
Promoções / ofertas	022	21,0
Rapidez no caixa	005	04,8
Higiene e limpeza da loja	071	67,6
Atendimento	029	27,6
Estacionamento	002	01,9
Entrega	003	02,9
Segurança	058	55,2
Marca própria	000	00,0
Acesso	001	00,9
Formas de pagamento	024	22,9
Serviços	001	00,9
Base	105	

V32 - Avaliação dos super/hipermercados como um todo

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Pastorinho			001	00,2	007	01,7	392	95,4	011	02,7

V33 - Grau de escolaridade do entrevistado

Escolaridade do entrevistado	Freq	%
Analfabeto / primário incompleto	000	00.0
Primário completo / ginásial incompleto	007	06.7
Ginásial completo	026	24.8
Colegial incompleto	011	10.5
Colegial completo	023	21.9
Superior incompleto	014	13.3
Superior completo	010	09.5
Pós-graduação - Mestrado incompleto	010	09.5
Pós-graduação - Mestrado completo	002	01.9
Pós-graduação - Doutorado incompleto	002	01.9
Pós-graduação - Doutorado completo	000	00.0
Não sabe	000	00,0
Total	105	100.0

Classe Social	Freq	%
Classe - A-1	000	00.0
Classe - A-2	002	01.9
Classe - B-1	029	28,2
Classe - B-2	030	29,1
Classe - C	042	40.8
Classe - D	000	00.0
Total	103	100,0

PESQUISA COM CONSUMIDORES

V01-Loja	Frequência	%
Wal-Mart	105	100.0
Total	105	100,0

V03 – Dia da entrevista

Dia	Freq	%
Segunda-feira	015	14,3
Terça-feira	015	14.3
Quarta-feira	015	14,3
Quinta-feira	015	14.3
Sexta-feira	015	14,3
Sábado	015	14.3
Domingo	015	14.3
Total	105	100.0

V06- Idade

Mínimo	Máximo	Média
22	72	41

V07-Sexo	Frequência	%
Masculino	038	36.2
Feminino	67	63.8
Total	105	100.0

V08- Você estuda

	Frequência	%
Sim	044	41.9
Não	061	58.1
Total	105	100.0

V09- Você trabalha

	Frequência	%
Sim	078	74,3
Não	027	25.7
Total	105	100,0

V10- Você é o responsável pelas compras da casa

	Frequência	%
Sim	088	83.8
Não	017	16.2
Total	105	100.0

V11- Há quanto tempo você compra nesta loja?

	Frequência	%
Menos de 1 ano	013	12.6
De 1 a 3 anos	074	71.8
De 3 a 6 anos	016	15.5
Mais de 6 anos	000	00,0
Total	103	100.0

V12-Em qual distrito da região jaguará / Osasco você reside?

	Frequência	%
Bonança	001	01.0
Bussocaba	001	01.0
Campesina	001	01.0
Castelo Branco	001	01.0
Jd das flores	003	02.9
Cidade de Deus	002	01,9
Cipava	002	01.9
City Bussocaba	002	01.9
Conceição	003	02,9
Helena Maria	004	03.8
Indl Mazzei	002	01.9
Indl Remédios	001	01.0
Jaguaribe	007	06,7
Jd Adalgisa	004	03.8
Jd d'abril	004	03.8
Jd Elvira	003	02.9
Jd Veloso	003	02,9
KM 18	003	02.9
Metalurgicos	001	01,0
Munhoz Júnior	007	06.7
Mutinga	003	02.9
Novo Osasco	004	03.8
Padroeira	004	03.8
Paiva Ramos	003	02.9
Pq Continental	008	07.6

Pestana	001	01.0
Piratininga	006	05.7
Platina	003	02.9
Presidente Altino	002	01.9
Quitaúna	001	01.0
Raposo Tavares	002	01.9
Remédios	001	01.0
Santa Fé	004	03.8
Santa Maria	001	01.0
Vila Menck	002	01.9
Campo Limpo	001	01.0
Jaguaré	003	02.9
Jd João XXIII	001	01.0
Total	105	100.0

V13 - Você costuma fazer suas compras principais de supermercados (compras "do mês") sempre na mesma loja?

	Frequência	%
Sim	104	99,0
Não	001	01,0
Total	105	100,0

V14 - Você faz sua compras do mês neste supermercado?

	Frequência	%
Sim	091	86,7
Não	014	13,3
Total	105	100,0

V15 - Quantos itens em média você compra quando vem a este supermercado

	Frequência	%
1 item	000	00,0
Entre 2 e 10	011	10,5
Entre 10 e 50	083	79,0
Acima de 50	011	10,5
Total	105	100,0

V16 - Com que frequência você costuma comprar nesta loja?

	Frequência	%
Todos os dias	001	01,0
Mais de uma vez por semana	000	00,0
Uma vez por semana	018	17,1
Uma vez a cada 15 dias	013	12,4
Uma vez por mês	073	69,5
Outra	000	00,0
Total	105	100,0

V17 - Escolha uma das alternativas. Você acha que as as pessoas Preferem fazer suas compras em super/hiper que:

	Frequência	%
Cobram preços baixos	018	17,1
Tem acesso fácil	025	23,8
Possuem grande variedade de produtos	022	21,0
Tem atendimento muito bom	040	38,1
Total	105	100,0

V18 - Para você, qual a principal vantagem em se Ter Super/hipermercados tão próximos um ao outro?

	Frequência	%
Permite comprar os preços	010	09,5
Aumenta a variedade	020	19,0
Melhora a qualidade dos produtos	002	01,9
Aumenta as ofertas	006	05,7
Dá mais segurança para escolher	032	30,5
Produz variedade de preços	021	20,0
Nenhuma	001	01,0
Não sei	013	12,4
Total	105	100,0

V19 - Você já comprou nos outros super/hipermercados da vizinhança

	Frequência	%
Não	005	04,8
Sim	100	95,2
Total	105	100,0

Se sim nome das lojas

	Frequência	%
Barateiro	061	45,2
Carrefour	068	50,4
Pastorinho	006	04,4
Total	135	100,0

V20 - Quais os dias da semana em que você Costuma realizar suas compras "do mês"?

	Frequência	%
Segunda feira		
Terça feira		
Quarta feira		
Quinta feira		
Sexta feira		
Sábado	052	51.0
Domingo	006	05.9
Não há dia fixo	044	43.1
Total	102	100.0

V21 - Em geral, você se sente satisfeito com esta loja?

	Frequência	%
Não		
Sim	090	100.0
Total	090	100.0

V22 - De onde você veio?

	Frequência	%
Casa	046	43.8
Trabalho	013	12.4
Outros	046	43.8
Total	105	100.0

V23 - Quanto tempo levou para chegar?

	Frequência	%
Menos de 15 min	003	02.9
De 15 a 30 min	050	47.6
De 30 a 1 hora	036	34.3
Mais de 1 hora	016	15.2
Total	105	100.0

V24 - Qual o meio de transporte que você utiliza para realizar suas compras nesta loja?

	Frequência	%
A pé	003	02,9
Ônibus	019	18.1
Carro	083	79.0
Total	105	100,0

V25 - Você possui cartão fidelidade desta loja?

	Frequência	%
Não	088	83.8
Sim	017	16,2
Total	105	100.0

V26 - Você possui cartão fidelidade de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	074	71.2
Sim	030	28.8
Total	104	100,0

V27 - Você possui cartão de crédito desta loja?

	Frequência	%
Não	061	58.1
Sim	044	41.9
Total	105	100,0

V28 - Você possui cartão de crédito de outro supermercado?

	Frequência	%
Não	069	66.3
Sim	035	33,7
Total	105	100.0

V29 - Você utiliza o serviço de entrega da loja?

	Frequência	%
Não	057	54.3
Sim	048	45.7
Total	105	100,0

Como você avalia

	Frequência	%
Bom	047	100.0
Total	047	100.0

V30 - Você conhece a política de devolução de produtos desta loja (por exemplo: estragados, vencidos).

	Frequência	%
Não	060	60.6
Sim	039	39.4
Total	099	100.0

Como você avalia

	Frequência	%
Regular	001	02.5
Bom	038	97.5
Total	039	100,0

31-Quais as principais vantagens percebidas por você (até três) para cada um destes super/hipermercados

Vantagens	Freq	%
Variedade de produtos	007	06.7
Qualidade dos produtos e marcas	001	00,9
Preço	062	59.0
Promoções / ofertas	033	31,4
Rapidez no caixa	000	00.0
Higiene e limpeza da loja	057	54.3
Atendimento	016	15.2
Estacionamento	000	00.0
Entrega	004	03.8
Segurança	033	31.4
Marca própria	069	65.7
Acesso	006	05.7
Formas de pagamento	017	16.2
Serviços	004	03.8
Base	105	

V32 - Avaliação dos super/hipermercados como um todo

	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Wal-Mart							385	94.1	024	05.9

V33 - Grau de escolaridade do entrevistado

Escolaridade do entrevistado	Freq	%
Analfabeto / primário incompleto	000	00.0
Primário completo / ginásial incompleto	005	05.1
Ginásial completo	024	24.2
Colegial incompleto	013	13.1
Colegial completo	022	22.2
Superior incompleto	017	17.2
Superior completo	010	10.1
Pós-graduação - Mestrado incompleto	007	07.1
Pós-graduação - Mestrado completo	000	00.0
Pós-graduação - Doutorado incompleto	000	00.0
Pós-graduação - Doutorado completo	001	01.0
Não sabe	000	00.0
Total	099	100.0

Classe Social	Freq	%
Classe - A-1	000	00.0
Classe - A-2	001	01.1
Classe - B-1	023	24.2
Classe - B-2	036	37.9
Classe - C	035	36.8
Classe - D	000	00.0
Total	095	100.0

ANEXO IV
Lista dos produtos selecionados para o “shopping” de preços

ORD	PRODUTO	NPROD	CATEGORIA	NCATEG
1	1	coxa c/sobrecoxa frango congelado kg	1	carnes
2	2	cebola nacional granel kg	2	flv
3	3	banana nanica granel kg	2	flv
4	4	banana prata granel kg	2	flv
5	5	laranja pera granel kg	2	flv
6	6	limão thaiti granel kg	2	flv
7	7	maçã gala nacional granel kg	2	flv
8	8	mamão formosa granel kg	2	flv
9	9	mamão papaya kg	2	flv
10	10	melancia granel kg	2	flv
11	11	frango resfriado kg	1	carnes
12	12	queijo mussarela fatiada kg	3	laticínios
13	13	cenoura extra kg	2	flv
14	14	chuchu granel kg	2	flv
15	15	batata comum granel kg	2	flv
16	16	tomate grande extra granel kg	2	flv
17	17	presunto coz. magro sadia fat. pcon	3	laticínios
18	18	acém bovino resfr. peça kg	1	carnes
19	19	repolho verde granel kg	2	flv
20	20	presunto coz. magro perdigão p/fatiar	3	laticínios
21	21	coxão mole bov. resfr. kg	1	carnes
22	22	macarrão c/ovos petybon espaguete 500g	4	seca
23	23	pepsi cola lata 350 ml	5	líquida
24	24	pepsi cola pet 2.000 ml	5	liquida
25	25	detergente líquido ype clear 500 ml	6	higiene e limpeza
26	26	detergente líquido ype neutro 500 ml	6	higiene e limpeza
27	27	sabão neutro ype c/5 200 g	6	higiene e limpeza
28	28	achocolatado toddy 400 g	4	seca
29	29	arroz ag. tio joão t1 pct 5 k	7	commodities
30	30	arroz ag.camil t2 pct 5 k	7	commodities
31	31	limpador multiuso veja azul 500ml	6	higiene e limpeza
32	32	óleo de soja soya pet 900 ml	7	commodities

ORD	PRODUTO	NPROD	CATEGORIA	NCATEG
33	33	biscoito recheado passatempo	4	seca
34	34	refrigerante guaraná convenção pet 2000 ml	5	liquida
35	35	cerveja cintra lt 350 ml	5	liquida
36	36	achocolatado nescau lt 500 g	4	seca
37	37	açúcar refinado união pct 1 k	7	commodities
38	38	água mineral minalba pet 1500 ml	5	liquida
39	39	farinha de trigo dona benta pct 1 k	7	commodities
40	40	farinha de trigo sol pct 1 k	7	commodities
41	41	biscoito cream cracker tostines 200 g	4	seca
42	42	lã de aço bom bril c/8 60 g	6	higiene e limpeza
43	43	leite condensado moça lt 395 g	4	seca
44	44	macarrão com ovos renata espaguete 8 500 g	4	seca
45	45	café torrado e moído pilão pct 500 g	7	commodities
46	46	molho de tomate pomarola lt 340 g	4	seca
47	47	cerveja brahma chopp lt 350 ml	5	liquida
48	48	polpa de tomate pomodoro 520 g	4	seca
49	49	cerveja skol lt 350 ml	5	liquida
50	50	coca-cola lt 350 ml	5	liquida
51	51	coca-cola pet 2000 ml	5	liquida
52	52	sabonete lux suave branco 90 g	6	higiene e limpeza
53	53	chocolate lacta bis c/20 150 g	4	seca
54	54	creme dental colgate prot ant cárie 90 g	6	higiene e limpeza
55	55	desinfetante pinho sol 500 ml	6	higiene e limpeza
56	56	leite fermentado yakult bj c/6 480 g	3	laticínios
57	57	leite longa vida parmalat integral 1000 ml	3	laticínios
58	58	leite longa vida parmalat semi desn 1000 ml	3	laticínios
59	59	óleo de soja sadia pel 900 ml	7	commodities
60	60	papel higiênico personal c/8	6	higiene e limpeza
61	61	sabonete francis azul 90 g	6	higiene e limpeza
62	62	margarina delícia cremosa pt c/s 500 g	3	laticínios
63	63	leite longa vida paulista integral 1000 ml	3	laticínios
64	64	molho de tomate ref salsaretti lt 340 g	4	seca

ORD	PRODUTO	NPROD	CATEGORIA	NCATEG
65	65	açúcar refinado da barra pct 1 k	7	commodities
66	66	leite longa vida batavo integral 1000 ml	3	laticínios
67	67	leite longa vida parmalat desnatado 1000 ml	3	laticínios
68	68	feijão carioca camil t1 1 k	7	commodities
69	69	arroz agulhinha namorado t1 5 k	7	commodities
70	70	shampoo seda ceramidas brilho 350 ml	6	higiene e limpeza
71	71	pão francês 50 g fabricação própria	8	padaria
72	72	sal refinado cisne pct 1 k	7	commodities
73	73	fanta laranja pet 2000 ml	5	líquida
74	74	sabonete dove 100 g	6	higiene e limpeza
75	75	margarina cremosa doriana s/s 500 g un	3	laticínios
76	76	ervilha etti lt 200 g	4	seca
77	77	biscoito recheado tostines chocolate 200 g	4	seca
78	78	margarina cremosa doriana c/s 500 g un	3	laticínios
79	79	maionese hellmans normal 500 g	4	seca
80	80	leite em pó ninho instantâneo lt 400 g	4	seca
81	81	maionese hellmans limão 500 g	4	seca
82	82	arroz agulhinha camil t1 pct 5 k	7	commodities
83	83	macarrão instantâneo nissin lamen gal caipira 90 g	4	seca
84	84	cerveja antarctica lata 350 ml	5	líquida
85	85	macarrão com ovos adria espaguete 500 g	4	seca
86	86	maionese maioneggs pt 500 g	4	seca
87	87	detergente em pó minerva bal sil brisa 1000 g	6	higiene e limpeza
88	88	detergente em pó minerva bal sil floral 1000 g	6	higiene e limpeza
89	89	arroz agulhinha prato fino t1 5 k	7	commodities
90	90	sabonete vinólia sensual 90 g	6	higiene e limpeza
91	91	leite longa vida leco integral 1000 ml	3	laticínios
92	92	guaraná antarctica pet 2000 ml	5	líquida
93	93	molho de tomate pomarola peneirado 520 d	4	seca
94	94	guaraná antarctica lt 350 ml	5	líquida
95	95	cerveja kaiser lt 350 ml	5	líquida
96	96	fósforo pinheiro pct c/10		

ORD	PRODUTO	NPROD	CATEGORIA	NCATEG
97	97	creme dental signal original 90 g	6	higiene e limpeza
98	98	margarina qualy cremosa c/s 500 g	3	laticínios
99	99	salsicha hot dog sadia cry 500 g	1	carnes
100	100	óleo de soja liza pet 900 ml	7	commodities
101	101	guaraná kuat pet 2000 ml	5	líquida
102	102	detergente em pó brilhante 1000 g	6	higiene e limpeza
103	103	creme dental sorriso brancos 90 g	6	higiene e limpeza
104	104	extrato de tomate elefante lt 350 g	4	seca
105	105	iogurte com polpa danone mor/coc c/6 720 g	3	laticínios
106	106	feijão carioca pantera 1 k	7	commodities
107	107	coca-cola pet 2500 ml	5	líquida
108	108	detergente em pó multiação 1000 g	6	higiene e limpeza
109	109	detergente em pó omo progress 1000 g	6	higiene e limpeza
110	110	cerveja bavaria lata 350 ml	5	líquida
111	111	pão de forma pullman 500 g	8	padaria
112	112	biscoito club social nabisco 279 g	4	seca
113	113	detergente em pó ariel 1000 g	6	higiene e limpeza
114	114	creme dental sorriso jua/propolis 90 g	6	higiene e limpeza
115	115	cerveja crystal lt 350 ml	5	líquida

ANEXO V
Relação dos gestores entrevistados

ORGANIZAÇÃO	DATA/HORÁRIO ENTREVISTA	ENTREVISTADO	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	TEMPO NA LOJA
Barateiro	05.10.2003 (19h)	Evaldo Gomes Costa	Subgerente da loja	14 anos	1 mês
Carrefour	07.10.2003 (15h)	Artur Norberto	Gerente da loja	15 anos	15 anos
Wal-Mart	11.11.2003 (8h)	Carlos Iberto Felipe	Diretor de loja (em treinamento)	8 anos	2 meses
Pastorinho	21.10.2003 (14h)	Manuel dos Santos Silva	Gerente da loja	27 anos	4 meses

ANEXO VI

Modelo de Carta-Apresentação para agendamento das entrevistas com os gestores dos
super/hipermercados analisados



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado Sr.

Nome

Cargo/ Empresa

Av. dos Autonomistas, nº

Tel.:

e-mail

Meu nome é Roseli Luiz da Silva e sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. Minha dissertação, para a conclusão do mestrado, enfocará o tema **ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS EM UM CLUSTER DE SUPERMERCADOS. Estudo exploratório da competição entre lojas de quatro redes situadas no Município de Osasco, Estado de São Paulo.**

Gostaria de agendar uma entrevista com o senhor, neste sábado ou domingo ou, ainda, na próxima terça ou quinta, para coletar alguns dados sobre a operação de sua loja (questionário anexo). Imagino que a entrevista terá duração entre 30 e 40'. Quais as datas e horários de sua preferência?

Após a conclusão do estudo, será entregue ao senhor pesquisa recente sobre o Comportamento do Consumidor das lojas que compõem o *cluster*; ou seja, Wal-Mart, Carrefour, Barateiro e Pastorinho sem nenhum custo.

Agradeço imensamente sua atenção e aguardo retorno sobre a melhor data.

Roseli Luiz da Silva

Tel.:

e-mail :

ANEXO VII
Mapa do Município de Osasco



8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de mercado**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ALTENBURG, Tilman & -STAMER Jörg Meyer : “**How to promote clusters : policy experiences from Latin America**”, World Development, Septiembre, 1999.
- BAIN, J.S. **Industrial Organization**. 2ª ed. New York: Wiley, 1968.
- BENNETT, P. D.- **O comportamento do consumidor**. São Paulo, Editora Atlas, 1980. In : PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia**. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
- CÓDIGO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR : comentado pelos autores do anteprojeto Ada Pellegrini Grinover...(et al.)- art. 39/40, pp.3122-337, 7ª edição, Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2001.
- DIRVEN, Martine. Artículo presentado en el X Congreso Nacional de Estudiantes de Economía “Economías territoriales, instituciones y ética: Crisis de paradigmas en Economía. Hacia donde vamos?” – Universidad Nacional San Antonio del Abad del Cuzco, Perú, del 13 al 18 de noviembre 2000.
- DRUCKER, Peter. **Management – Tasks, Responsibilities, Practices**. Harper & Row, 1973 apud GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- FELDMANN, Paulo Roberto. Renda concentrada : faltam consumidores! Jornal Folha de S. Paulo, julho, 2002.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- HAMMOND, John S., KEENEY, Ralph L., RAIFFA, Howard. **Decisões Inteligentes**, 2ª edição, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- HOCH, Stephen J. et alli. **Determinants of store-level price elasticity**. Journal of Marketing Research, vol. 32, Feb., 1995. In : LEPSCH, Sérgio Luiz. **Precificação em Supermercado : um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras**. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, 1996
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apresenta resultados de pesquisas e arquivos para *download* e banco de dados sobre a conjuntura econômica brasileira. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> 2002 e 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____ **Princípios de Marketing. “Fixação de Preços de Produtos – Estratégias de Fixação de Preços”**, cap. 12, pp. 252 – 268, 7ª ed., 1993.

- KRUGMAN, P. What's new about the new economic geography? Oxford Review of Economic Policy 14 (2, Summer) apud SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R. & SAMPAIO, S.E.K. Aglomerações Industriais no Estado de São Paulo. ANPEC, XXVIII Encontro Nacional de Economia, Campinas, dezembro, 2000.
- LANCASTER, Kelvin J. **"Modern consumer theory"**. Brookfield, Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1991.
- LEPSCH, Sérgio Luiz. **Precificação em Supermercado : um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras**. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, 1996.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Bookman Companhia Ed., 3ª edição, 2001.
- MASLOW, A **"Motivation and Personality"**, 2nd ed., Harper & Row, 1970.
- MINTZBERG, H. A. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. A. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Todas as partes do Elefante**. HSM Management, janeiro-fevereiro, número 12, 1999, pp. 100-108.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases**. 2nd ed., Englewood Cliffs. Prentice Hall International Inc, 1991.
- NORMANO, J. F. **Evolução econômica do Brasil**. In: TAPAJÓS, Vicente. História do Brasil. 15. Ed. São Paulo : Nacional, 1969, p.360.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia**. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
- PINDYCK, R.S & RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. Makron Books, São Paulo, 1999, cap. 3, 7, 12 e 13.
- PORTER, Michael E. (1999): **"Clusters and the new economics of competition"**, Harvard Business Review, vol. 76, nº 6, novembro-diciembre.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 362 pp., 1992.
- _____. **"Competição : estratégias competitivas essenciais (On Competition)"**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
- PRADO JR., Caio. **História do Brasil**. São Paulo : Ática, 1982.
- PROVAR – Programa de Administração de Varejo. **Pesquisa Opcionais em Veículos Novos**, janeiro, 2003.
- PROVAR – Programa de Administração de Varejo. **Pesquisa "As Reações do Consumidor perante as Estratégias de Precificação Psicológica"**, outubro, 2000.

- REVISTA SUPERHIPER. Ranking ABRAS 2003, ano 29, número 331, pp. 36-40, maio 2003.
- RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices** ed. New York: McGraw-Hill, 1954.
- RODRIGUES F., Lino N. Anotações de aula - Marketing Empresarial - Mestrado FEA/USP – 2001.
- SCHERER, F. M. “**Industrial market structure and economic performance**”. Chicago, III.: Rand McNally, 1970.
- SCHMITZ, Hubert. **Collective efficiency and increasing returns**, Institute of Development Studies (IDS) Working Paper, nº 50, University of Sussex, UK, 1997.
- SCOTT, A *The geographic foundations of industrial performance*, 1998. In A CHANDLER, JR., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O, (eds.), *The Dynamic Firm – The Role of Technology, Organization and Regions*. Oxford: Oxford University Press, Chapter 16 apud SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R & SAMPAIO, S.E.K. *Aglomerações Industriais no Estado de São Paulo*. ANPEC, XXVIII Encontro Nacional de Economia, Campinas, dezembro, 2000.
- SPOHN, Robert F., ALLEN, Robert Y. **Retailing**. Reston: Prentice-Hall, 1977.
- STEINER, G. A; MINER, J.B. **Política e Estratégia Administrativa**. Rio de Janeiro, Interciência, 1981.
- TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. *Judgement under uncertainty : heuristics and biases*, Science, 185, 1124-1131, 1994.
- WALKER, Orville. C. BOYD, Harper. W. LARRÉCHÉ, J. **Marketing strategy: planning and implementation**. USA, The McGraw-Hill Companies Inc, 1999.
- WEBSTER JR. Frederick E. **Marketing for Managers**. New York: Harper & Row, 1974, p. 191.
- YU, Abraham Sin-Oih. Anotações de aula. Disciplina Processo Decisório. Master Business Administration, 1999.
- ZYLBERSTAJN, Décio. Anotações de aula. Concurso de Ingresso ao Mestrado. FEA/USP, 1999.

9. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARATEIRO – Barateiro Supermercados. Apresenta informações institucionais da empresa e arquivos para *download*. Disponível em <<http://www.barateirosupermercados.com.br>> .
- CARREFOUR – Carrefour Hipermercado. Apresenta informações institucionais da empresa e arquivos para *download*. Disponível em <<http://www.carrefour.com>> .
- EAN BRASIL – Associação Brasileira de Automação Comercial - Apresenta resultados de pesquisas, arquivos para *download* e banco de dados sobre automação comercial. Disponível em <<http://www.eanbrasil.org.br>>.
- FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo. Apresenta resultados de pesquisas (ex.: Índice de Intenções do Consumidor) e arquivos para *download* e banco de dados sobre a conjuntura econômica brasileira . 21.10.2003. Disponível em <<http://www.fcesp.org.br>>.
- GIL, A C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.
- HAWKING, Stephen. **O Universo numa Casca de Noz**. Tradução de Ivo Korytowski. 4ª edição. São Paulo, 2001.
- JOVEM PAN – Site de notícias que traz assuntos diários sobre economia, negócios, comportamento e comentários. 25.09.2003. Disponível em <<http://www.jovempan.com.br>>.
- MARTINS, G.A. & LINTZ A. **Guia : Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**, São Paulo, 1999
- O GLOBO – Jornal eletrônico que traz assuntos diários sobre economia, negócios, comportamento. Outubro, 2002. Disponível em <<http://www.oglobo.globo.com>>.
- OSASCO – Site que apresenta o perfil da cidade, arquivos para *download* e banco de dados. Setembro, 2003. Disponível em <<http://www.osasco.sp.gov.br>>.
- PASTORINHO – Pastorinho Supermercados. Apresenta informações institucionais da empresa e arquivos para *download*. Disponível em <<http://www.pastorinho.com.br>> .
- PSICOCIUDAD – Boletim eletrônico de psicologia e ciências sociais. Outubro, 2002. Disponível em <<http://www.psicociudad.com>>.
- SEBRAE – SP - Apresenta resultados de pesquisas e arquivos para *download* e banco de dados sobre a conjuntura econômica brasileira. Agosto, 2002 “Subsídios para a identificação de *clusters* no Brasil : atividades da indústria”. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>.
- Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos - Serviço de Biblioteca - **Diretrizes para elaboração de dissertações e teses na EESC-USP - 2ª edição - Revista e ampliada**, São Carlos, 1996.
- WAL-MART – Wal-Mart Supercenter. Apresenta informações institucionais da empresa e arquivos para *download*. Disponível em <<http://www.walmartbrasil.com>> .
- Yin, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. California. Sage Publications, 1990.