

**JOÃO PAULO CAETANO SANTOS**

**REESTRUTURAÇÃO E CONCENTRAÇÃO NO SETOR DE SUPERMERCADOS:  
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DOS MERCADINHOS DE SALVADOR**

**SALVADOR**

**2005**

**JOÃO PAULO CAETANO SANTOS**

**REESTRUTURAÇÃO E CONCENTRAÇÃO NO SETOR DE SUPERMERCADOS:  
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DOS MERCADINHOS DE SALVADOR**

**Versão preliminar de monografia a ser apresentada  
no curso de graduação de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal da Bahia como requisito  
parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências  
Econômicas**

**Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira  
Júnior**

**SALVADOR**

**2005**

João Paulo Caetano Santos

Reestruturação e concentração no setor de supermercados: análise dos impactos na atividade em pequenos supermercados de Salvador nos últimos 10 anos

Aprovada em janeiro de 2005.

Orientador: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior  
Faculdade de Economia da UFBA

\_\_\_\_\_  
Prof. Antonio Plínio Pirez de Moura  
Faculdade de Economia da UFBA

\_\_\_\_\_  
Luiz Alberto Lima Teixeira  
Faculdade de Economia da UFBA

Ficha catalográfica elaborada por Vânia Magalhães CRB5 – 960.

---

Santos, João Paulo Caetano

S237 Reestruturação e concentração no setor de supermercados: análise das estratégias dos mercadinhos de Salvador / João Paulo Caetano Santos. – Salvador, 2005.

70 p. il. Graf., tab.

Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) UFBA, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior

1. Supermercados 2. Varejo alimentício 1. Título

---

CDD – 381.148

Esta monografia é dedicada especialmente à minha mãe, Áurea Neves Santos, que sempre se dedicou de forma excepcional à minha formação, mesmo com grandes dificuldades e, sobretudo, ao meu pai, Áureo Caetano Santos, que pelo seu esforço e dedicação para com meus estudos tornou-se uma das grandes razões para que eu realizasse esse curso. A eles é dedicado o resultado desses 5 anos de estudos resumidos neste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos são para meu primo, Delcy e sua esposa D. Maria, os quais me deram total apoio antes e durante o curso. Também agradeço à minha namorada, Márcia, que sempre esteve perto e sempre me apoiou mesmo nos momentos em que não pude lhe dar a devida atenção.

Também agradeço ao Prof. Dr. Hamilton Ferreira Jr., o qual escolhi como orientador e que através de seu conhecimento contribuiu decisivamente com dicas e instruções que culminaram com a conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas de faculdade, os quais sempre participaram da minha atividade direta ou indiretamente.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
2	<b>AS TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA BRASILEIRA E O SETOR DE SUPERMERCADOS NOS ANOS 90</b>	13
2.1	A GLOBALIZAÇÃO E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO	13
2.2	A SEGMENTAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA	15
2.2.1	<b>A segmentação no setor de supermercados</b>	17
2.2.2	<b>O processo de escolha e o comportamento do consumidor</b>	18
2.3	A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR DE SUPERMERCADOS	20
2.4	A REESTRUTURAÇÃO DOS SUPERMERCADOS BRASILEIRO	21
2.5	FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE SUPERMERCADOS	24
2.6	CONCENTRAÇÃO E DOMÍNIO DAS GRANDES REDES	26
3	<b>O MOVIMENTO DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS</b>	28
3.1	AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E OS PEQUENOS SUPERMERCADOS	29
3.1.1	<b>Liderança de custo</b>	29
3.1.2	<b>Estratégia de diferenciação</b>	30
3.1.3	<b>Estratégia de enfoque</b>	30
3.2	OS SINAIS DE MERCADO QUE DETERMINARAM A NECESSIDADE DE FORMULAR ESTRATÉGIAS	31
3.3	OS MOVIMENTOS COMPETITIVOS DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS	33
3.4	AS ESTRATÉGIAS DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS DENTRO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS	33
3.4.1	<b>Ameaça de entrada</b>	34
3.4.2	<b>Intensa rivalidade entre os concorrentes existentes</b>	35
3.4.3	<b>Pressão por produtos substitutos</b>	36
3.4.4	<b>Poder de negociação dos compradores</b>	37
3.4.5	<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	38
4	<b>ESTUDO EMPÍRICO DE ALGUNS ESTABELECIMENTOS EM SALVADOR</b>	40

4.1	METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA	40
4.2	PROBLEMA E HIPÓTESE	41
4.3	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	41
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	52
	<b>REFERÊNCIAS</b>	55
	<b>APÊNDICES</b>	58

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Modelo de comportamento do Consumidor	19
Figura 2. Processo de escolha do consumidor	20
Figura 3. As estratégias genéricas	31
Gráfico 1. Fusões e aquisições no Brasil, 1992 - 2000	25
Gráfico 2. Recursos de divulgação utilizados nos estabelecimentos	45
Gráfico 3. Determinantes do preço de venda	47
Gráfico 4. Formas de pagamento disponibilizadas pelo estabelecimento	48
Gráfico 5 - Principais formas de pagamento utilizadas pelos clientes	49
Tabela 1. Empresas estrangeiras presentes no Brasil	14
Tabela 2. Classificação de lojas do Setor Supermercado	16
Tabela 3. Número de lojas por tamanho – 1999	17
Tabela 4. Uso de marcas próprias no Brasil em 1998 e 1999	24
Tabela 5. Fusões e aquisições. Brasil 1997-1999	26
Tabela 6. Grau de concentração do segmento supermercadista. Brasil 1994-1998	27
Tabela 7. Evolução do Faturamento* das 300 maiores empresas do setor supermercadista e participação no faturamento das 20 maiores redes	27
Tabela 8. Estatísticas gerais dos pequenos supermercados de Salvador	41
Tabela 9. Estratégias implementadas nos pequenos supermercados	43
Tabela 10. Principais características presentes nos pequenos supermercados	46
Tabela 11. Fatores que afetam o desempenho do estabelecimento	50

## **RESUMO**

Esta monografia faz uma apresentação das mudanças ocorridas no setor de supermercados nos últimos 10 anos, caracterizadas pelo processo de reestruturação e domínio das grandes redes de supermercados. Entretanto, apesar do domínio das grandes redes, os pequenos supermercados conseguiram se manter em atividade e hoje estão operando com pleno vigor, utilizando-se de estratégias que até então eram exclusivas dos grandes supermercados. Ressalta-se que se entende por pequeno supermercado, os estabelecimentos que possuem entre 2 e 4 caixas. Nesse sentido, o presente trabalho analisa quais as estratégias utilizadas pelos pequenos supermercados, partindo inicialmente da abordagem de estratégias competitivas de Michael Porter e posteriormente se estendendo para uma pesquisa empírica realizada com alguns estabelecimentos do município de Salvador, a qual visou identificar quais as principais estratégias adotadas pelos mesmos.

Palavras Chave: Estratégia; reestruturação; varejo alimentício; supermercados.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o setor de serviços corresponde à cerca de 60% do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, absorvendo a maior parte da mão-de-obra ocupada no país. Essa grande dinâmica do setor de serviços se dá na medida em que as economias se tornam mais desenvolvidas, demandando novos serviços, cada vez mais complexos, caracterizando a atual sociedade de pós-industrial, produtora de serviços (ALMEIDA, 1997).

Os supermercados, objeto de estudo deste trabalho monográfico, estão inseridos dentro do item comércio – segmento de varejo alimentício. A característica básica dos supermercados é a prestação do auto-serviço, onde o consumidor escolhe, ele próprio, os produtos que deseja adquirir, consistindo no sistema de self-service<sup>1</sup>. Este tipo de serviço diferencia a atual estrutura dos supermercados de suas formas originais (mercearia, bazar, armazém, etc.)<sup>2</sup>.

O setor de supermercados, apesar de todo o processo de reestruturação pelo qual passou, além da tendência de concentração, ainda corresponde pela geração de um grande número de postos de trabalho no Brasil, 519.493 em 2001 (IBGE,2001). Conforme citado, o setor de supermercados, na década de 90, passou por profundas transformações estruturais, tanto internas quanto externamente. Essas transformações foram de benéficas para os grandes supermercados, na medida em que estes estabelecimentos tiveram possibilidade de introduzir equipamentos informatizados capazes de melhor gerenciar a atividade, além de novos modelos de gestão organizacional e, sobretudo, apresentaram uma grande expansão física, em especial na segunda metade dos anos 90. Por outro lado, o mesmo processo não foi inicialmente benéfico para os mercadinhos devido a dois motivos: o primeiro se refere à falta de capital disponível para implementar as novas mudanças, o que determinou que estes estabelecimentos continuassem a operar com a mesma estrutura que até então era utilizada, e o segundo motivo para que o processo de reestruturação não se tornasse benéfico aos pequenos supermercados, é que dado o

---

<sup>1</sup> O self-service consiste em um sistema onde o consumidor presta o serviço a si mesmo. Atualmente este tipo de serviço está caminhando para o do-it-yourself (faça você mesmo), sobretudo nos serviços de supermercados e domésticos.

<sup>2</sup> Mais sobre o histórico dos supermercados em Sessa Filho: O setor supermercadista no Brasil nos anos 90.

atraso tecnológico e organizacional, boa parte dos pequenos supermercados não conseguiram enfrentar a concorrência com as grandes redes, o que determinou o seu fechamento ou a sua venda para uma grande rede.

Entretanto, apesar do processo dessa inadaptação inicial dos mercadinhos ao processo de reestruturação, bem como pelo aumento da concentração do setor nas mãos das grandes redes, os pequenos supermercados ainda operam com intenso vigor, sobretudo no comércio de bairro, sendo que muitos desses estabelecimentos estão também utilizando algumas tecnologias que até então eram exclusivas das grandes redes de supermercados.

Portanto, o processo de reestruturação no setor de supermercados, apesar de favorecer inicialmente as grandes redes, não determinou a eliminação dos mercadinhos. Apesar destes não conseguirem se adaptar no momento inicial, posteriormente houve um processo de adaptação que veio a permitir a sobrevivência destes estabelecimentos no comércio dos bairros.

O interesse em estudar o setor de supermercados e os mercadinhos é resultante tanto das intensas transformações ocorridas no setor como também pela importância que este setor representa para a economia brasileira. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de supermercados e hipermercados passou a liderar o comércio varejista na última década (1990) com 19,1% de participação em 1990 e alcançou 24,9% em 2000 no volume total de vendas, (SUPERMERCADOS..., 2001).

Nesse sentido, o presente projeto de pesquisa monográfica tem por objeto, verificar as transformações ocorridas dentro do setor supermercadista, a partir da reestruturação produtiva e da concentração de capital, e em função desta análise, fazer um estudo sobre como essas modificações afetaram o funcionamento dos mercadinhos e como estes conseguiram se adaptar às mudanças e enfrentar a concorrência das grandes redes de supermercados.

O presente estudo tem como referencial teórico, dentre diversos autores que versam sobre a questão dos supermercados no Brasil, os trabalhos consagrados de Michael E. Porter sobre as estratégias competitivas das empresas. Além disso, o trabalho utiliza-se do método empírico como forma de observar as mudanças ocorridas nos pequenos supermercados de Salvador.

Além da introdução e da conclusão, este trabalho consta de 3 capítulos. No *capítulo 2*, será feita uma breve análise do processo de reestruturação produtiva e da concentração de capital no setor de supermercados como um todo. No *capítulo 3*, a análise será feita a partir da ótica dos pequenos estabelecimentos. Neste capítulo serão abordadas as principais estratégias adotadas pelos mercadinhos, com embasamento no modelo das Cinco Forças de Porter. Por fim, o *capítulo 4* apresenta os dados referentes à pesquisa de campo realizada em alguns estabelecimentos do município de Salvador.

## **2 AS TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA BRASILEIRA E O SETOR DE SUPERMERCADOS NOS ANOS 90**

### **2.1 A GLOBALIZAÇÃO E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO**

Em 1990, quando se deu a abertura comercial do país, iniciava-se uma nova fase para a economia brasileira, pois o país passava a se inserir no cenário internacional e no processo de globalização. Dessa forma, o Brasil, estando mais aberto ao processo de globalização, teve em seu interior, um maior fluxo de bens, mercadorias e serviços. Nesse sentido, a inserção do Brasil no comércio internacional e paralelamente no processo de globalização, proporcionou um maior dinamismo aos diversos setores da economia.

Sobre o processo de globalização, Gonçalves et al apud Wilder, (2003,p.45), diz o seguinte:

A integração de três processos distintos, que tem ocorrido ao longo dos últimos 20 anos, e afetam as dimensões financeira, produtivo-real e tecnológica das relações econômicas e internacionais. Esses processos são: a extraordinária expansão dos fluxos internacionais de bens, serviços e capital; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais.

Portanto, a globalização significa, teoricamente, uma maior liberdade para os fluxos de mercadorias, de serviços e de capital, com plena liberdade de locomoção por todo o mundo integrado.

Acompanhando esse processo de maior movimentação dos fluxos e a maior abertura dos países que até então se encontravam fechados para o comércio, sobretudo o Brasil, as grandes empresas varejistas dos países centrais iniciaram um processo de busca por novos mercados, em especial dos mercados emergentes, os quais davam sinais de possibilidade de volumosos ganhos.

Após 1994, com a implementação do Plano Real, o Brasil se tornou um dos principais destinos das grandes empresas varejistas, uma vez que conseguiu reduzir uma taxa de inflação da ordem de 40% a 50% ao mês para 30% ao ano, além do crescimento do PIB de 5,7%, (MENDONÇA, 2002, p. 146). Essa estabilização, juntamente com a abertura comercial, propiciou aos grandes

varejistas mundiais uma rápida assimilação do mercado brasileiro. Conforme Mendonça (2002, p.147),

A internacionalização do varejo se dá, sobretudo, porque expandir-se para mercados ainda não desenvolvidos é uma solução viável quando o mercado de origem não mais estiver respondendo satisfatoriamente às expectativas de lucro.

Wilder (2003, p. 30), apud Kumar, diz que a atuação desses grandes varejistas mundiais em vários mercados ocorre em função do baixo crescimento dos mercados domésticos, formato de lojas sofisticadas, disponibilidade de tecnologias avançadas, padrões globais de consumo e a abertura de novos mercados.

Ou seja, o processo de internacionalização das grandes empresas varejistas se deu por uma combinação de diversas circunstâncias, as quais viriam a favorecer o processo de expansão das mesmas e um dos principais destinos foi o Brasil.

O processo anteriormente descrito pode ser apreciado na tabela 1 que apresenta as principais redes de varejo internacional que passaram a atuar no país, bem como o seu ano de entrada e a origem do seu capital.

Tabela 01 – Empresas estrangeiras presentes no Brasil

Empresa	Faturamento bruto em 2000 (R\$ milhões)	Origem do capital	Ano de entrada
Companhia brasileira de distribuição (Cassino)	9.550	Brasil/Holandês	1999
Carrefour Com. Ind. Ltda.	9.520	Francês	1975
Bompreço S.a Supermercados	3.042	Holandês	1996
Sonae distribuição Brasil S.a	2.478	Português	1989
Wal Mart Brasil Ltda	1.211	Americano	1995
Jerônimo Martins/Sé Supermercados	934	Português	1997

Fonte: Sesso Filho (2003, p.31) apud, Superhiper (2001); Superhiper (2002).

A tabela 1 nos mostra que na década de 90, os grandes varejistas internacionais encontraram um grande espaço no mercado brasileiro e passaram a operar neste mercado construindo uma “presença global voltada para o potencial de mercado, o qual se refere ao tamanho atual do mercado e às expectativas de crescimento para uma dada linha de negócios” (GUPTA; GOUINDARAJAN, 2000, p. 12), além disso, deve-se considerar o potencial de aprendizagem que pode ser obtido segundo Gupta & Gouindarajan (2000) “via a assimilação de consumidores exigentes e sofisticados, além do nível de tecnologias disseminadas no mercado em questão”.

## 2.2 A SEGMENTAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA

Segundo explicitação de Hijjar (2003), a segmentação de mercado tem por objetivo atender as diferentes necessidades dos diferentes tipos de clientes. Consiste, portanto, numa subdivisão dos clientes em grupos distintos. Já Furuta e Barrizzelle (2003, p.5) apud Kotler (1998) dizem que a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento da precisão de alvo de uma empresa.

Tipicamente, o varejo brasileiro de alimentos se divide em lojas de auto-serviço e tradicionais. As lojas de auto-serviço são caracterizadas pelo formato “self-service”, onde o cliente escolhe diretamente os produtos que deseja. Neste grupo estão os hipermercados, supermercados e lojas de conveniência. Rojo (1998) apud Wilder (2003, p.2) diz que as lojas de auto-serviço se caracterizam pela comercialização de alimentos, expondo seus produtos de forma acessível ao auto-servimento dos clientes. Além disso, continua Wilder, disponibilizam carrinhos e cestas e possuem “check-outs”, que consiste em balcão com caixa registradora, (Ibid, p.2).

Já as lojas tradicionais se caracterizam pela presença de um vendedor (ROJO, 1998 apud WILDER, 2003, p.2,) que se interpõe entre o produto e o cliente. Estas lojas são caracterizadas por possuírem até o máximo de 2 “check-outs”, a exemplo das padarias, armazéns e mercearias. Ou seja, as lojas tradicionais estão relacionadas a um formato caracterizado pela comercialização, sobretudo, de gêneros alimentícios básicos.

A tabela 2 nos mostra, detalhadamente, a divisão do varejo alimentício brasileiro, caracterizado pelos vários formatos existentes.

Tabela 2 - Classificação de lojas do Setor Supermercadista

Formato de Loja	Área de venda (m <sup>2</sup> )	N.º médio de itens	% de vendas não alimentos	Número de caixas	Seções
Loja de Conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de sortimento limitado	200 – 400	700	3	2 – 4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Loja de depósito	4.000 – 7.000	7.000	8	30 – 50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, têxtil e

Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 – 35	eletrônicos Mercearia, bazar, carnes e aves, frios e laticínios e eletrônicos
------------------	----------------	-------	----	---------	---

Fonte: Sesso Filho (2003, p. 19) apud Brito (1998)

Observando as informações da tabela 2, pode-se constatar que o pequeno supermercado - “mercadinho” - é caracterizado como uma loja de sortimento limitado.

### 2.2.1 A segmentação no setor de supermercados

Segundo a Associação Paranaense de Supermercados (APRAS, 2001), a segmentação no setor de supermercados se dá;

Em relação à natureza dos bens de consumo durável, semidurável e não-duráveis; do perfil econômico do consumidor; em termos de deslocação de compras, compras do mês, compras de conveniência, compras de rotina, compras de aventura (quando o consumidor deseja algo específico).

Assim, conforme Saab et. al. (1999, p.2) o Setor de supermercados brasileiro, parte de uma segmentação baseada em nexos que se encontra dividida em dois níveis. No primeiro nível se situam as grandes redes e grandes lojas, que se localizam em regiões que apresentam grande área de influência, com grande poder de compra concentrado. Geralmente estas grandes lojas estão localizadas em grandes avenidas. Já as empresas menores se localizam em áreas mais próximas dos consumidores, isto é, nos bairros.

Tabela 3 - Número de lojas por tamanho - 1999

Tam. /nº check-outs	Nº lojas	%	% vendas	Classificação por porte
Até 4	38.546	88,1	32,6	Pequeno
De 5 a 9	3.476	7,9	18,1	Peq./Médio
De 10 a 19	1.276	2,9	17,8	Médio
De 20 a 49	396	0,9	16,8	Grande

50 ou mais	88	0,2	14,7	Hipermercado
------------	----	-----	------	--------------

Fonte: Abras/Nielsen

Como se vê na tabela 3, os diversos tipos de lojas que compõem o setor estão agrupados a partir de formatos relativos a tamanho de área de vendas, números de caixas, número médio de itens. Dentre estes formatos, o presente trabalho destaca os formatos hipermercados e supermercados.

Os hipermercados são estabelecimentos localizados em grandes centros com intenso fluxo e de fácil acesso. É utilizado basicamente para as compras de maior volume. Em geral, a sua área de vendas é acima de 5000 m<sup>2</sup>. Além disso, se caracterizam por trabalharem com uma extensa linha de produtos, contemplando desde gêneros alimentícios até eletrodomésticos, artigos de cama, mês e banho, entre outras utilidades. Segundo o senso Abras/Nielsen 2000, em 1999 estes estabelecimentos representavam 0,2% da área total e 14,7% das vendas do setor.

Os supermercados são estabelecimentos que em geral estão localizados em bairros e contemplam uma área média entre 200 m<sup>2</sup> e 5.000 m<sup>2</sup>, contemplam um mínimo de 2 “check-outs”. Os supermercados são divididos em quatro subgrupos: pequeno porte; pequeno e médio porte; médio porte; grande porte.

- Pequeno porte – Contemplam uma área de vendas entre 200 e 400 m<sup>2</sup>, com o máximo de quatro “check-outs”. Com 38.546 lojas, representavam 88,1% do total e 32,6% da vendas do setor no final da década de 90.
- Pequeno e médio porte – Contemplam uma área de vendas entre 300 e 700 m<sup>2</sup>, operando com o mínimo de cinco e o máximo de nove “check-outs”. Com 3.476 lojas, representavam 7,9 % do total e 18,1% das vendas do setor.
- Médio porte – Contemplam uma área de vendas entre 700 e 2.500 m<sup>2</sup>. Além disso, possuem entre 10 e 19 “check-outs”. As 1.276 lojas representavam cerca de 2,9% do total de lojas, com 17,8% do faturamento.

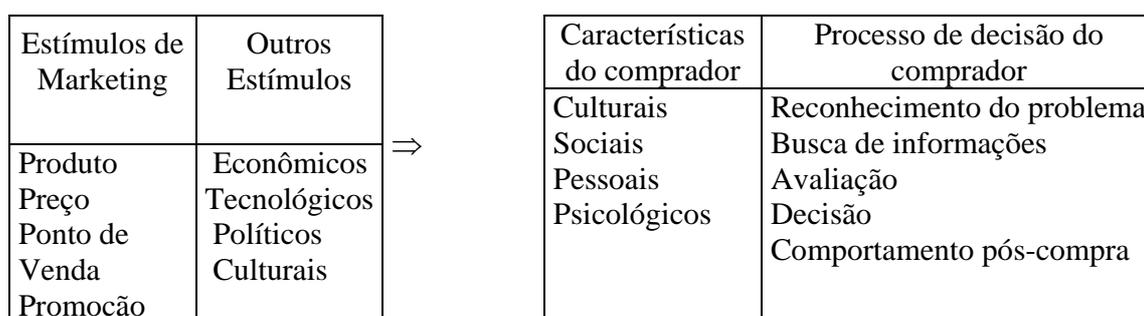
- Grande porte – As lojas de grande porte possuem uma área variando de 3.000 a 5.000 m<sup>2</sup>. Possuem entre 20 e 49 “check-outs”, e no período em estudo, contavam com 396 lojas, representando cerca de 0,9% do total e um faturamento de 16,8% sobre as vendas do setor.

## 2.2.2 O processo de escolha e o comportamento do consumidor

Como visto anteriormente, as empresas atuam no mercado a partir dos vários formatos visualizados na tabela 2. Entretanto, a atuação em um determinado segmento de mercado só se torna realmente efetivo para uma empresa, quando esta além de observar as características do mercado, também observa as características do consumidor. É essencial para qualquer empresa que ela conheça as preferências do consumidor, quais as características básicas de consumo e como ele toma a decisão de procurar este ou aquele estabelecimento para realizar suas compras.

Segundo Barrizzelle e Furuta (2003, p.1), os consumidores tem duas características distintas quando vão a um hipermercado e quando vão a um “supermercado de vizinhança”. No primeiro caso, os clientes, além de buscar um bom atendimento, também estão na busca por uma maior variedade de produtos, estacionamento e preços competitivos. Já nos supermercados de vizinhança, a busca é por produtos que atendam às necessidades diárias e também pelo atendimento personalizado e de qualidade.

A partir dessa distinção, Barrizzelli e Furuta (Ibid, p.6) apud Kotler 1998, apresentam, através de quadros específicos, o comportamento do consumidor.



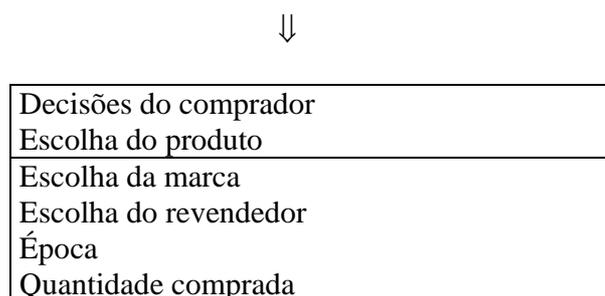


Figura 1 – Modelo de comportamento do Consumidor

Fonte: Barrizzelle e Furuka, (2000, p.6) apud Kotler (1998).

Conforme visto no quadro I, o consumidor é estimulado a comprar em um determinado estabelecimento a partir dos impulsos de marketing (produto, preço, ponto de venda, promoção), ou seja, a escolha do consumidor não é totalmente endógena, ela parte de ações exógenas ao seu comportamento, sendo que estas ações irão determinar onde ele irá realizar suas compras. A ação que é própria do consumidor se dá no interior da loja. Portanto, para as empresas do setor supermercadista é importante que se tenha um esquema de marketing capaz de influenciar as decisões do consumidor quanto ao local de compra.

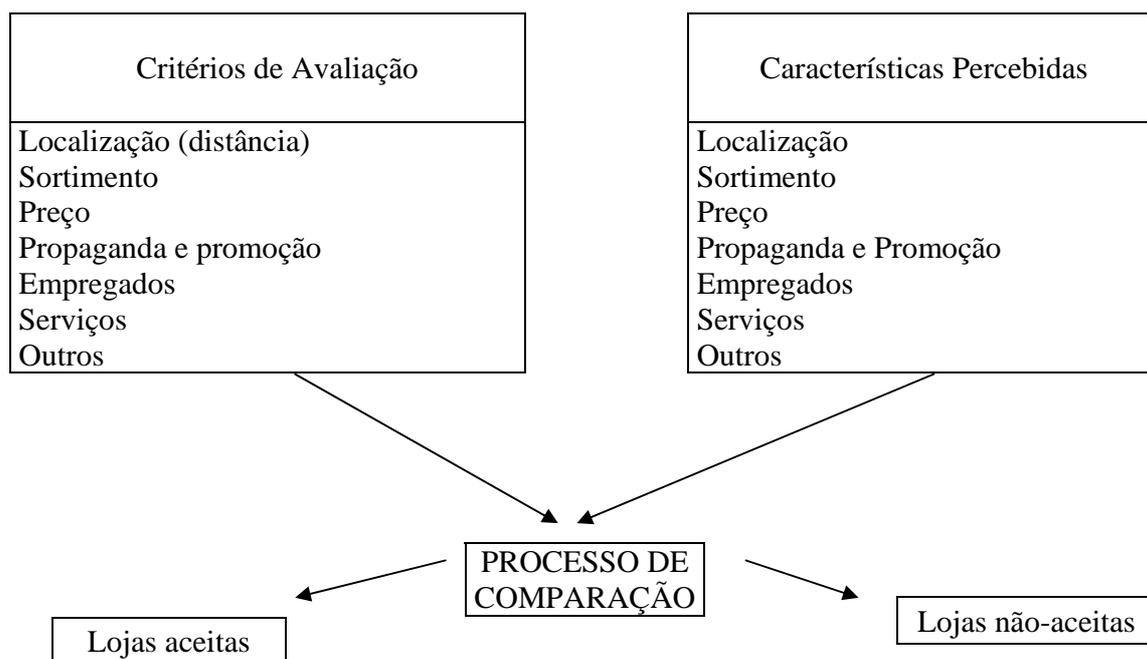


Figura 2 – O processo de escolha do consumidor  
Fonte: Barrizzelle e Furuka (2000, p.7).

### 2.3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR DE SUPERMERCADOS

O processo de reestruturação produtiva segundo Mendonça (2000, p.145) “está relacionado a uma reconfiguração na forma de produzir bens e serviços em uma economia”. Góis (1997, p.20) destaca ainda que “o processo tem por objetivo a busca de melhores serviços em atenção às exigências do consumidor, envolvendo tanto mudanças de gestão quanto de novos equipamentos informatizados”.

Ainda sobre a reestruturação produtiva, Santos e Gimenez (1999, p.1) enfatizam que o processo tem por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente, principalmente, das conhecidas transformações da economia brasileira operadas no início da década de 90. Ou seja, o processo de reestruturação produtiva dos supermercados brasileiros teve como principal objetivo, ajustar-se e adequar-se ao novo momento vivenciado pela economia, e como resultado dos poderosos concorrentes internacionais, além da busca de um novo modelo de gerenciamento que fosse capaz de atender às necessidades das empresas e às exigências dos consumidores. Além disso, todo esse processo se baseia em estratégias que têm como objetivo comum a manutenção da posição já alcançada no mercado.

Portanto, o processo de reestruturação que ocorreu no setor de supermercados, consistiu na busca de uma nova metodologia organizacional e funcional capazes de incrementar as mudanças necessárias para o funcionamento das empresas em uma economia aberta. Além disso, a reestruturação ocorrida nos supermercados se fez necessária para acompanhar a reestruturação que já ocorrera na indústria e que expandia seus efeitos sobre toda a economia. Por fim, a reestruturação se fez necessária para atender às novas exigências do consumidor, à nova mentalidade cultural, social que se manifestara nos hábitos de consumo.

## 2.4 A REESTRUTURAÇÃO DOS SUPERMERCADOS BRASILEIROS

A entrada de novos e fortes concorrentes no setor de supermercados brasileiro determinou a necessidade de que as empresas nacionais buscassem novos processos de organização interna e externa como forma de manter uma competição forte com as entrantes, considerando que as redes internacionais já estavam adaptadas para operar em um ambiente concorrencial, bem como possuíam tecnologias e organização interna mais avançada que as concorrentes brasileiras. Dessa forma, as empresas nacionais buscaram operar com estratégias que lhes favorecessem e lhes colocassem em condições de competição mais favoráveis dentro do setor supermercadista.

Em um primeiro momento, a busca por estratégias que viessem a determinar uma maior competitividade dos supermercados brasileiros, significou iniciar o processo de reestruturação no modo de prestar o serviço de varejo.

Para Almeida (1997, p.139), a reestruturação do comércio, em especial, do setor de supermercados, “envolve mudanças organizacionais e, principalmente, a utilização de equipamentos informatizados”, sendo que o destaque se dá para o uso de computadores, e nas grandes empresas “destaca-se a caixa registradora com leitor óptico integrado e controle de automático de estoque” (Ibid).

Santos e Gimenez (1999) destacam que a reestruturação teve como objetivo promover um ajuste e adequação das companhias ao cenário de competição mais acirrada, em função das investidas dos grandes varejistas mundiais.

Dessa forma, o processo de reestruturação das empresas supermercadistas brasileiras significou muito mais que apenas uma nova configuração na forma de prestação dos serviços, significou manter-se competitivos diante da forte concorrência dos varejistas internacionais.

A reestruturação do setor supermercadista se caracteriza pela interação de duas estratégias gerais: estratégias internas e estratégias externas. As estratégias internas estão diretamente relacionadas à

maciça utilização de TI<sup>3</sup>, gerenciamento por categorias, fidelização de clientes, utilização de marcas próprias. As estratégias externas estão relacionadas basicamente ao processo de fusões e aquisições, consistindo assim, na busca por economias de escala que venham a determinar não só a eliminação de concorrentes, como também o domínio sobre o mercado em que atua.

Portanto, a busca pela manutenção de posição no mercado consistiu, para as empresas nacionais, na busca por novos modelos organizacionais e de gerenciamento capazes de lhes determinar maior diversidade econômica na concorrência com os grandes varejistas internacionais.

Como foi exposto, as empresas se reestruturaram tanto interna quanto externamente. A reestruturação interna consistiu na introdução das tecnologias da informação. Essas tecnologias são basicamente a utilização do EDI e do ECR.

- **EDI (Eletronic Data Interchang) – Transferência Eletrônica de Dados**

Segundo Sessa Filho (2003, p.34), esta tecnologia economiza mão-de-obra e reduz o uso de papel e tempo despendido do pedido à entrega do produto, na medida em que reduz os erros de informação dos operadores, reduzindo assim os custos da empresa.

- **ECR (Eficient Consumer Response) – Resposta Eficiente ao Consumidor**

O objetivo desta tecnologia é melhorar a eficiência na distribuição dos produtos, direcionando-se, sobretudo, ao sortimento da loja, nos sistemas de reposição, promoções e introdução de novos produtos (ibid.).

Além do uso das TIs, os supermercados passaram a utilizar o conceito de gerenciamento por categorias. Este tipo de gerenciamento consiste em uma distribuição mais eficiente das seções, de acordo com a preferência do consumidor. Santos e Gimenez (1999, p.02) destacam que o gerenciamento por categoria proporciona aos supermercadistas o conhecimento do valor que cada

---

<sup>3</sup> Tecnologia e Informação. Estas tecnologias consistem na utilização de equipamentos eletrônicos nos supermercados. As tecnologias da informação estão presentes, nos supermercados, em caixas registradoras, balanças eletrônicas e código de barras.

fornecedor tem junto aos clientes – aceitação dos produtos, melhor organização da loja – refletindo na imagem da mesma, aumento das vendas.

Paralelo a essas alterações, os supermercadistas passaram a utilizar o conceito de fidelização do consumidor, diretamente relacionada ao uso expressivo do marketing, bem como em um novo modelo de atendimento do consumidor com uma maior personalização do mesmo. Conforme Santos e Gimenez (1999) o processo de fidelização “implica a necessidade de aumentar os gastos com propaganda e de prestar mais atenção às expectativas do consumidor”.

Por fim, os supermercados desenvolveram o modelo de utilização de marcas próprias, onde alguns produtos passaram a receber o nome do estabelecimento. Segundo Públio e Paula (2003, p.530) as marcas “[...] implicam uma diversificação da oferta de produtos pelos supermercados e uma transformação na natureza desses agentes... a partir de uma estratégia de agregação de valor”. Ou seja, a introdução das marcas próprias representa para os supermercadistas, a possibilidade de maiores ganhos oriundos da agregação de valor que ele incorporam em alguns produtos.

A tabela 4 apresenta o uso de marcas próprias pelos principais supermercadistas brasileiros nos anos de 1998 e 1999.

Tabela 4 – Uso de marcas próprias no Brasil em 1998 e 1999

SUPERMERCADO	1998	1999
Carrefour	77	118
Sendas	68	97
Sonae	34	73
Wal Mart	60	59
Bompreço	40	52
Pão de Açúcar	41	44
Vitória	30	32
Coopehodia	10	30
Senff Parati	14	20
Aliança IGA (1)	-	18

Fonte: Públio e Paula, 2003, p.530.

1. Não Participação do estudo em 1998

Portanto, a demonstração das principais estratégias internas adotadas pelos supermercados permite-nos concluir que o processo de reestruturação interna do setor trouxe grandes mudanças na forma de organização tradicional da empresa supermercadista, bem como no seu relacionamento com o consumidor. Essa necessidade de reestruturar consistiu não apenas em uma resposta à concorrência das grandes redes internacionais, más também, com expressou Góis (1997, p.21), “[...] pela busca de melhores serviços em atenção às exigências do consumidor [...]”.

## 2.5 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR DE SUPERMERCADOS

Como foi visto, as empresas supermercadistas adotaram duas estratégias bem distintas. As estratégias internas, que consistiram em um novo modelo organizacional e operacional e as estratégias externas, as quais consistiram em uma nova modelagem das empresas dentro do seu mercado de atuação.

As grandes empresas varejistas iniciaram suas estratégias externas de expansão. Conforme destaca Souto e Gimenez (2000, p.7), “a expansão é um dos movimentos que vêm sendo observado nos grandes grupos, que buscam a ocupação de espaços regionais e a consolidação de sua posição nos mercados...”. Essa expansão das grandes redes foi baseada na construção de novas unidades, más, sobretudo, através do processo de fusões e aquisições. Segundo Menezes e Maia (2001, p.472), a fusão consiste na operação em que duas empresas se unem e desaparecem, formando uma nova, com identidade e gestão próprias. Entretanto, o processo ocorreu, sobretudo, com a aquisição de redes e supermercados menores. Conforme Mendonça (2000, p.147),

A ação dos varejistas internacionais se deu através de uma ‘estratégia agressiva de expansão’, uma vez que o mercado brasileiro vem sendo uma das alternativas para o aumento da participação externa e expansão dos negócios de grandes grupos.

Portanto, o processo de fusões e aquisições, que foi parte da estratégia de crescimento das grandes empresas internacionais, também foi amplamente utilizada pelas empresas brasileiras como forma de ampliar sua atuação em diferentes mercados.

O gráfico 1 apresenta o processo de fusões e aquisições no setor de alimentos e particularmente, no setor de supermercados brasileiro, no período de 1992 a 2000.

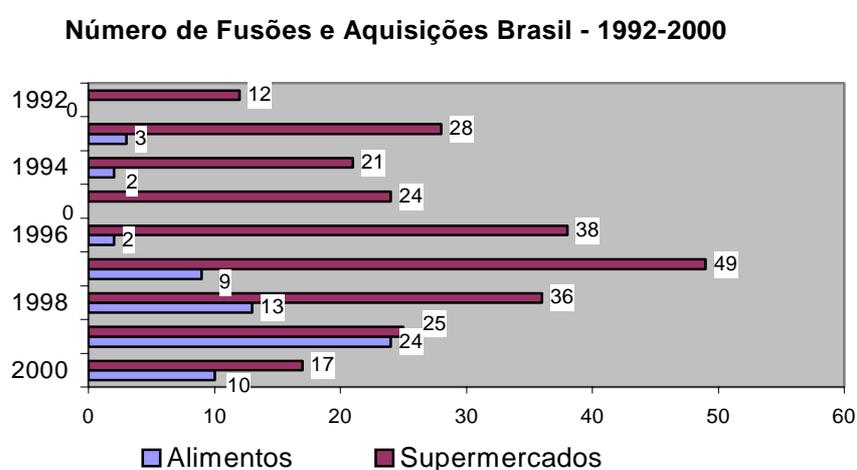


Gráfico 1. Fusões e aquisições no Brasil, 1992 - 2000  
Fonte: Mendonça (2000, p.148).

Na tabela 5 pode-se observar detalhadamente a evolução das fusões e aquisições nos anos de 1997, 1998 e 1999, os quais consistiram nos anos em que houve o maior número de fusões e aquisições, conforme observado anteriormente no gráfico 01.

Tabela 5 – Fusões e aquisições. Brasil 1997-1999

Data	Fusão/aquisição
Final/97	Sonae adquire totalidade das ações da Companhia Real de Distribuição
Final 97/98	Pão de Açúcar adquire Freeway, Millo's e pontos das redes Mambo, Ipcal e SAB
Dezembro/97	Carrefour compra Eldorado
Dezembro/97	Jerônimo Martins compra Sé do Garantia
Abril/98	Garantia compra Abastecedora Brasileira de Cereais (ABC) Pão de Ac
Junho/98	Pão de Açúcar compra Barateiro

Agosto/98	Sonae adquire 85% do Cândia
Setembro/98	Comptoirs Moderns anuncia negociação com Lojas Americanas
Novembro/98	Sonae adquire Mercadorama
Dezembro de 1998	J.C Penney adquire controle de capital da Renner
Janeiro de 1999	Grupo Pão de açúcar compra rede Peralta

Fonte: Santos e Gimenez (1997, p.15).

Como visto na tabela, os mercadinhos e pequenas redes foram os principais alvos do processo de expansão das grandes redes de supermercados, uma vez que a grande maioria não tinha como enfrentar a intensa concorrência predominante no setor, sendo dessa forma obrigados a deixar o negócio ou a repassarem parte do capital ao serem vendidos para uma grande rede.

## 2.6 CONCENTRAÇÃO E DOMÍNIO DAS GRANDES REDES

Como reflexo do processo de reestruturação produtiva, e mais precisamente, das fusões e aquisições, o setor de supermercados brasileiro finalizou a década de 90 com um alto grau de concentração.

Segundo Sesso Filho (2003, p.39) no final da década de 90, o setor de supermercados brasileiro apresentava índices de concentração que o aproximava do conceito de Oligopólio Diferenciado com Franja<sup>4</sup>.

A tabela 6 apresenta o grau de concentração do setor supermercadista brasileiro para os anos de 1994 e 1998.

Tabela 6 – Grau de concentração do segmento supermercadista. Brasil 1994-1998

Faturamento sobre as maiores redes	1994	1998
02 Maiores	26	33
05 Maiores	37	48
10 Maiores	47	58

<sup>4</sup> Segundo Sesso filho (2003), o Oligopólio Diferenciado com Franja consiste na presença de um reduzido número de empresas que dominam a indústria e, à sua volta, existem inúmeros pequenos negócios (de auto-serviço ou não).

20 Maiores	57	67
------------	----	----

Fonte: Mendonça (2002, p. 148).

Ao se verificar os dados da tabela 6 observa-se a tendência à concentração verificada no setor de supermercados brasileiro no final da década de 90, onde somente as cinco maiores do setor detinham cerca de 48% do faturamento do setor.

Esta confirmação da tendência de concentração é feita por Barros (2000) quando afirma que após o processo de fusões e aquisições, a fatia dos cinco maiores aumentou de 27% para 40% sobre o faturamento, com a possibilidade de se chegar aos 50%.

Analisando também o faturamento, percebe-se também um expressivo crescimento das grandes redes. No período compreendido entre 1990 e 2000, as 300 maiores redes tiveram um crescimento no faturamento de 27%. Já o conjunto das 20 maiores teve um crescimento de 38%, confirmando que quando análise se dirige aos maiores estabelecimentos, aí se verifica as maiores taxas de crescimento do período.

Tabela 7 - Evolução do Faturamento\* das 300 maiores empresas do setor supermercadista e participação no faturamento das 20 maiores redes

Grupos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
300 maiores	100	89	94	98	109	125	121	122	129	126	127
20 maiores	100	86	87	90	101	115	115	118	138	134	138
280 outras	100	96	104	110	124	141	129	129	113	113	108

Fonte: Sesso Filho, 2003, p.50 apud Superhiper (2001)

\* Índice de faturamento real de base de dezembro de 2000.

Portanto, verifica-se que, sobretudo a partir de 1998 – ano em que se aprofundou o processo de fusão e aquisição, as 20 maiores empresas tiveram um crescimento muito superior ao crescimento considerado para as 280 outras empresas do setor. Isso significa que o processo de fusões e aquisições deu maior poder às grandes redes, enquanto que as menores redes tiveram seu espaço reduzido no faturamento do setor.

### **3 O MOVIMENTO DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

No capítulo anterior foram analisadas as mudanças na economia brasileira, enfocando a reestruturação produtiva e como se deu processo no setor de supermercados. Caracterizadas as mudanças, viu-se, ao final, o aumento no grau de concentração no setor, que passou a ser dominado pelas grandes redes. Viu-se que essa concentração foi fruto de uma maior disponibilidade de recursos financeiros das grandes redes bem como da eliminação – através das fusões e aquisições -, de um grande número de pequenos e médios supermercados, além de uma melhor oferta de produtos e espaço físico.

A questão que se coloca agora é saber como os mercadinhos que conseguiram resistir ao avanço das grandes redes se mantiveram em atividade, sendo que, em muitos casos passaram a dominar o comércio nas suas proximidades, mais precisamente, nos bairros populares, onde está situada grande parte das classes de renda C e D. Portanto, a questão é descobrir quais as estratégias adotadas pelos pequenos supermercados para enfrentar a concorrência e o avanço das grandes redes.

Conforme explicitado anteriormente, o avanço e domínio das grandes redes foi caracterizado por diversas mudanças no setor supermercadista. Frente a este cenário, o consenso que se tinha era que os pequenos supermercados iriam desaparecer, (BARROS, 2000). Essa tendência só seria revertida, e foi, na medida em que o pequeno varejista entendeu melhor o ambiente de atuação, com uma maior percepção das preferências do consumidor. Nesse sentido, Barrizelle (1999) destaca que os mercadinhos que tiveram um bom desempenho foram aqueles que investiram em modernização do layout e iluminação, na aquisição de equipamentos – expositores de frios e congelados-, informatização, dentre outros. Por fim (BARROS, 2000) destaca que o barateamento dos produtos, o atendimento diferenciado aos antigos clientes, serviços de entrega em casa consistem em métodos simples, mas que garantem a permanência dos clientes no estabelecimento.

A junção destes fatores determinaram o sucesso mercadinhos, que após estas mudanças tiveram a sua fatia no faturamento aumentada de 35,9% em 2001 para 38,3% em 2003 (DIAS, 2004).

### 3.1 AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E OS PEQUENOS SUPERMERCADOS

Porter (1989, p.50), apresenta a análise das estratégias adotadas pelas firmas em uma indústria, as quais viriam a determinar o desempenho das empresas. Neste sentido, a análise de Porter, que é direcionada ao setor industrial, é estendida aqui ao setor de supermercados, onde serão feitas algumas interações entre alguns pontos da discussão de Porter e o desenvolvimento dos mercadinhos. Menezes e Maia (2001, p.467) designam estas estratégias como estratégias internas, isto é, estratégias que são formuladas e processadas no interior da firma.

#### 3.1.1 Liderança de custo

Segundo Porter (ibid, p.50), para que uma empresa consiga obter liderança de custo é necessário que esta possua construção de instalações em escala eficiente buscando uma rigorosa redução do custo através da experiência, controle de custos e despesas gerais e minimização do custo com P&d. Além disso, a liderança de custo está associada à obtenção de uma maior parcela de mercado, ou a acesso favorável a matérias-primas. Menezes e Maia (2001, p.469), ressaltam que a liderança de custo torna-se mais eficaz em mercados onde os consumidores são sensíveis a preço, caso do setor de supermercados, sobretudo quando se fala em consumidores de baixa renda, os quais são os maiores frequentadores dos mercadinhos. Apesar de não possuir a liderança de custo nos moldes apresentado por Porter, em função de trabalhar com uma escala reduzida, os pequenos supermercados conseguiram obter liderança de custo. Esta se justifica pelo próprio tamanho dos estabelecimentos – que não necessitam de grandes aparatos tecnológicos e de equipamentos, trabalham com menores estoques, menor necessidade de pessoal, dentre outros -, fato que proporcionou aos mesmos uma minimização dos custos, além de que os pequenos supermercados trabalham com uma margem de lucro bastante reduzida (BARROS, 2000), o que possibilita operar com preços mais baixos em relação às grandes redes.

Dessa forma, apesar de a liderança de custo ser, teoricamente, inapropriada para padrões dos mercadinhos, na prática, estes estabelecimentos conseguiram atingir esta estratégia, obtendo

excelentes resultados na sua atuação de mercado. O que se tem nesse aspecto, é uma relativização da teoria, a qual aponta que a minimização de custo está diretamente relacionada aos ganhos de escala da firma. Pode ser que no ramo industrial essa máxima seja totalmente verdadeira, mas o que a experiência do mundo real nos mostrou, através dos pequenos supermercados, é que mesmo não possuindo economias de escala, e, sobretudo, operando com uma planta reduzida, ainda assim foi possível obter redução de custos e assim enfrentar a concorrência com as grandes redes.

### **3.1.2 Estratégia de diferenciação**

A estratégia de diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja considerado único no âmbito da indústria. Pode-se obter diferenciação através da imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. Para Porter (1989, p.51), o alcance da diferenciação proporciona retornos acima da média da indústria.

Relacionado a este tipo de estratégia genérica, os pequenos supermercados passaram a dar maior ênfase ao conceito de “supermercado de vizinhança”. Apesar deste conceito não está diretamente relacionado às estratégias apresentadas por Porter – onde a diferenciação está relacionada ao produto –, a proximidade dos mercadinhos em relação aos consumidores tornou-se um dos principais fatores de diferenciação em relação às grandes redes de supermercados. Além disso, os mercadinhos apresentam um grande diferencial que é o atendimento diferenciado junto a seus clientes. Barrizelle (2000) destaca que entre os principais fatores determinantes na escolha dos pequenos supermercados pelos consumidores estão a proximidade da loja, o atendimento e a rapidez. Além disso, é importante citar os serviços de entrega que os pequenos disponibilizam a seus clientes, o que proporcionou um maior diferencial em relação às grandes redes e grandes supermercados. Portanto, a diferenciação que o mercadinho apresenta em relação à grande rede está relacionada a fatores que estão ligados diretamente às características de funcionamento e prestação de serviços e não necessariamente à criação de fatores inovadores associados ao produto – novos produtos, estratégias de marketing, etc.

### **3.1.3 Estratégia de enfoque**

Porter (op. cit. p. 52-53), destaca que a estratégia genérica de enfoque está relacionada à busca de um grupo específico de compradores, o que permite à empresa que adota tal estratégia, atingir com maior eficiência, o público alvo. Além disso, o sucesso desta estratégia condiciona a empresa à obtenção de retornos acima da média da indústria, determinando que esta empresa, ao desenvolver um determinado enfoque, apresente uma posição de baixo custo, alta diferenciação, ou ambas as estratégias citadas anteriormente. Ou seja, na medida em que a empresa consegue êxito na sua estratégia de enfoque, ela estará trabalhando com uma ou com as duas estratégias genéricas – diferenciação, liderança de custo e segmentando o mercado.

Os mercadinhos, ao atuarem junto aos consumidores das classes C e D, conseguiram desenvolver um enfoque que lhes permitiu a sobrevivência e o domínio no comércio dos bairros. Apesar de este enfoque não consistir exatamente no enfoque apresentado em Porter, o resultado apresentado foi exatamente igual às características apresentadas pelo autor. Ou seja, os mercadinhos passaram

a ter resultados melhores que o setor, além de expandir a sua percentagem sobre a receita gerada no setor.

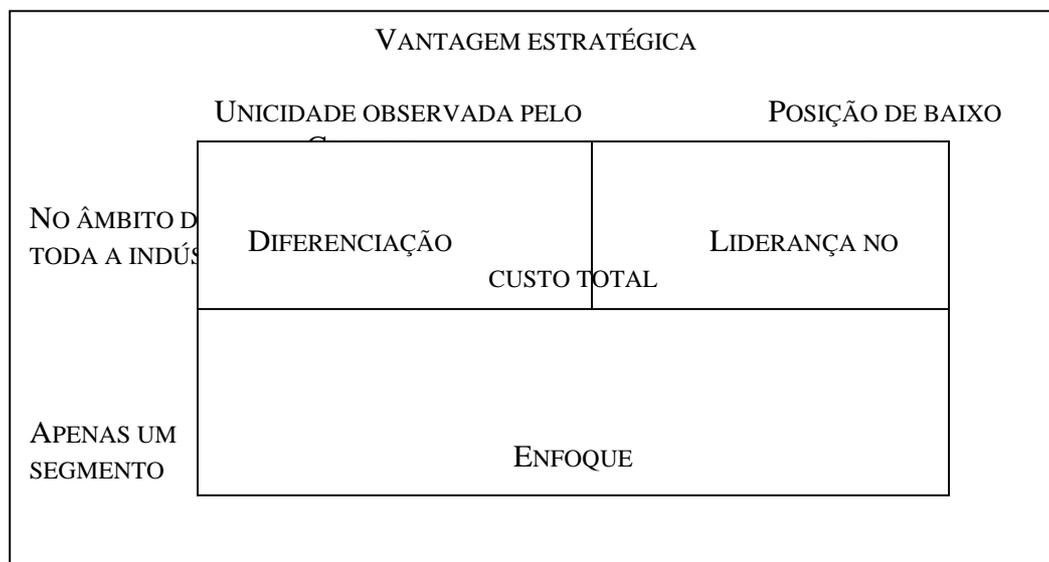


Figura 3 – As três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1989, p.50)

### 3.2 OS SINAIS DO MERCADO QUE DETERMINARAM A NECESSIDADE DE FORMULAR ESTRATÉGIAS

Segundo Porter (1989, p.86), os sinais de mercado são “qualquer ação de um concorrente que forneça indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna”. Nesse sentido, os sinais de mercado emitidos pelo setor de supermercados, consistiu na reestruturação produtiva e no processo de fusões e aquisições desenvolvidos pelas grandes redes. Porter destaca os principais sinais de mercado:

- Anúncios de resultados ou de ações posteriores aos fatos
- Discussões públicas sobre a indústria pelos concorrentes
- Explicações e discussões dos concorrentes sobre seus próprios movimentos
- Táticas dos concorrentes relativas ao que poderiam ter feito
- Maneira como as mudanças estratégicas são postas em prática de início
- Divergência de metas anteriores
- Divergência dos precedentes da indústria
- A defesa cruzada
- A marca-resposta
- Processos antitrustes privados

A base das transformações nos setor de supermercados foi, como dito anteriormente, a reestruturação produtiva e as fusões e aquisições. Apesar de não estarem diretamente relacionados aos sinais apresentados por Porter, estes acontecimentos podem ser enquadrados nessa categoria em virtude de seus efeitos dentro do setor, e, especificamente, sobre os mercadinhos.

Desta forma, os sinais de mercado das grandes redes foram entendidos pelos mercadinhos como um processo de avanço das grandes redes sobre a área de atuação das empresas menores. Portanto, os sinais apresentados pelas grandes redes consistiram na determinação de um processo que visava, não somente a modernização na prestação do serviço, más, sobretudo, a busca de maiores fatias de mercado, as áreas de atuação dos mercadinhos, conforme foi visto no capítulo anterior.

### 3.3 OS MOVIMENTOS COMPETITIVOS DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS

O processo de crescimento das grandes empresas supermercadistas convergiu para a eliminação de um grande número de pequenos estabelecimentos. O crescimento das grandes redes determinou a necessidade de os mercadinhos partirem para realização de movimentos competitivos capazes de lhes proporcionar a sobrevivência dentro do setor. Diferentemente do conceito desenvolvido por Porter a cerca dos movimentos competitivos, que apontam para a característica central da concorrência que é a mútua dependência das empresas (ibid, p.98), a relação entre o crescimento das grandes redes com os mercadinhos não se caracteriza pela mútua dependência, mesmo porque, não existe a concorrência direta entre os dois segmentos. Na verdade, o que ocorreu no setor foi a penetração das grandes redes nas áreas de atuação dos mercadinhos. Desta forma, mais do que realizar movimentos competitivos concorrenciais, os mercadinhos procuraram se adaptar para se manterem em atividade.

Segundo Porter (ibid, p.100), os movimentos competitivos dependem parcialmente de seus rivais, e a escolha do movimento correto envolve a de um cujo resultado seja rapidamente determinado aos interesses da própria empresa. Mais uma vez Porter trata de relações envolvendo situações oligopolistas, o que é válido para as grandes redes de supermercado. Entretanto, os movimentos dos mercadinhos não estão relacionados a este tipo de estrutura de mercado, ou pelo menos diretamente relacionado. Os movimentos dos mercadinhos seriam então caracterizados por uma disputa entre uma estrutura de mercado que se assemelha à concorrência perfeita frente a uma estrutura oligopolizada, no sentido descrito por Steindl (1952, cap.5).

Portanto, quaisquer que fossem os movimentos dos mercadinhos – associativismo, automatização, mix de serviços, marketing, modernização do estabelecimento -, eles tinham como objetivo, além de ganhar na disputa entre eles próprios, também garantir a sobrevivência diante do avanço das grandes redes.

### 3.4 AS ESTRATÉGIAS DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS DENTRO DO MODELO DAS CINCO FORÇAS

#### 3.4.1 Ameaça de entrada

Para Porter (Ibid, p.37), a possibilidade de entrada de novos concorrentes, na busca por parcelas de mercado, pressiona para uma queda nos preços ou uma inflação de custos, o que diminui a rentabilidade da empresa. Essa ameaça é condicionada pela existência ou não de “barreiras à entrada”.

Dentre as diversas formas de barreiras à entrada cita-se: economias de escala (declínio dos custos unitários do produto). Essas economias de escala forçam a empresa entrante a ingressar operando em larga escala. Tais economias podem estar presentes na produção, nos custos, na pesquisa, no marketing, na integração vertical. Uma outra barreira à entrada é a diferenciação do produto, quando se busca obter do cliente, uma certa lealdade para com o produto ou serviço oferecido. A terceira barreira é a necessidade de capital e está relacionada, sobretudo, a atividades que envolvem grandes quantidades de capital inicial. A quarta barreira se refere aos custos de mudança e se relaciona à dificuldade do comprador de mudar de um fornecedor para outro. A quinta barreira é o acesso diferencial aos canais de distribuição e se relaciona à necessidade de se assegurar canais lógicos de distribuição, p.e. indústria – supermercado. A quinta barreira consiste na política governamental e suas ações no intuito de impedir o acesso a indústria com o mecanismo de controle de licenças e funcionamento.

As barreiras à entrada foram um importante quesito para se determinar a permanência dos mercadinhos no setor, uma vez que o setor apresenta baixas barreiras à entrada. Segundo Sesso Filho (2003, p.29), “as baixas barreiras à entrada em conjunto com um ambiente favorável ocasionaram, entre os anos de 1996 e 2000, um aumento no número de lojas do setor supermercadista de 40%”. Nesse período foram abertos 17.496 pontos de venda, sendo que 78% corresponderam à pequena empresa (SESSO FILHO, 2003, apud Lene et. al).

Ou seja, apesar do grande número de estabelecimentos que foram extintos, em função das mudanças no setor, em paralelo, houve um aumento substancial da entrada de novas empresas, favorecidas pelas baixas barreiras à entrada no setor. Dessa forma, a conclusão acerca dessa primeira força é que a sua ação se deu de forma positiva para o funcionamento e crescimento dos

mercadinhos. Apesar das baixas barreiras à entrada, Sesso Filho(Ibid, p.29) aponta algumas barreiras específicas da atividade:

- Fidelidade do consumidor
- Menor conhecimento do mercado
- Realização de contratos com fornecedores
- Escolha correta da localização da loja
- Economias de escala
- Retaliação por parte dos competidores instalados

### **3.4.2 Intensa rivalidade entre os concorrentes existentes**

Porter (1989, p.38), esclarece que essa intensa rivalidade consiste na disputa por posições dentro da indústria e assume o uso de táticas de preço, publicidade, novos produtos e serviços, garantias, dentre outros.

Em indústrias onde há grande número de empresas há probabilidade de dissidências, o que proporciona a algumas empresas a sensação de que podem fazer movimentos sem serem notadas. Se a indústria é altamente concentrada, há uma hierarquia disciplinar de cima para baixo, no sentido de se prever qualquer movimento de uma determinada empresa. Segundo Porter (Ibid), essa rivalidade é consequência de fatores estruturais, os quais estão listados a seguir:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos ou de armazenamento altos;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;

- Concorrentes divergentes;
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas

Como foi expresso em pontos anteriores, o setor de supermercados se caracteriza pela sua divisão em dois seguimentos distintos –um ramo dominado pelas grandes empresas com características oligopolistas, e outro onde prevalecem as pequenas empresas com características próximas ao modelo concorrência perfeita. Esse fato determinou uma dupla batalha para os mercadinhos. Primeiro havia a concorrência entre os pequenos supermercados e posteriormente essa concorrência passou a ser também com as grandes redes que passaram a atuar nos nichos que até então eram restritos aos mercadinhos. A partir dessa nova realidade, os mercadinhos, para enfrentar essa dupla concorrência, passaram a utilizar melhor as características que eram inerentes a eles – proximidade da vizinhança, atendimento personalizado-, bem como as armas que eram exclusivas das grandes redes – leitora ótica, gerenciamento por categoria, ECR, EDI, marketing.

### **3.4.3 Pressão por produtos substitutos**

Conforme Porter (1989, p.39), a competição entre empresas de uma mesma indústria pode ocorrer através da fabricação de produtos substitutos. A existência desses substitutos tem a capacidade de determinar um preço-teto capaz de fixar os lucros das empresas, tanto em períodos normais<sup>5</sup> quanto em períodos de prosperidade.

Uma determinada empresa pode se posicionar em relação a um produto substituto através de publicidade constante, aprimoramento da qualidade dos produtos, esforço de marketing, entre outros. Porter destaca ainda que os produtos substitutos que exigem maior atenção da empresa ou indústria, são aqueles que estão sujeitos a uma constante melhora no conceito preço-desempenho, ou aqueles produzidos em uma indústria que possui altos lucros. Segundo Porter, a possibilidade de concorrência com uma indústria que possui altos lucros exige maior atenção em virtude da

---

<sup>5</sup> Tempos que não estão associados a períodos de grande crescimento econômico

possibilidade de transmissão desses lucros ao produto, fazendo com que este apresente um melhor desempenho em relação aos produtos dos concorrentes.

Dentro do setor de supermercados, o que se viu foi a predominância das grandes redes, não somente como ofertante de produtos alimentícios, mas também com a oferta de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, artigos de cama, mesa e banho, roupas, os quais vieram a substituir o modelo que valorizava, na sua grande maioria, produtos alimentícios. Estes novos produtos, aliados ao novo formato das grandes lojas, foram determinantes no processo de substituição dos pequenos supermercados de bairro pelas grandes lojas de supermercados. Nesse sentido, aos mercadinhos restou apenas a busca de um novo modelo que viesse a responder às necessidades dos mesmos, isto é, era necessário que os mercadinhos se modernizassem. Para Barrizelle (1999), o desempenho positivo dos mercadinhos estava atrelado à modernização do layout e iluminação, aquisição de equipamentos e informatização. Assim, tais mudanças processadas pelos mercadinhos consistiram na busca por uma melhor prestação dos serviços, tentando se aproximar daquele oferecido pelas grandes redes, consistindo, pois, num importante aspecto que determinara a substituição das grandes redes pelos mercadinhos.

#### **3.4.4 Poder de negociação dos compradores**

Para Porter (Ibid, p.39), esta força tende a deslocar os preços para baixo, uma vez que os compradores estão lutando por uma melhor qualidade. O poder de forçar os preços para baixo, além de jogar um concorrente contra o outro, depende das características que cada comprador tem no mercado e da importância relativa das compras em comparação aos negócios. Dessa forma, o poder de um grupo é verdadeiro se ocorre as seguintes circunstâncias:

- Os produtos que adquirem da indústria representam fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- Os produtos que compra são padronizados ou não diferenciados;
- Enfrenta poucos custos de mudança;
- Conseguem lucros baixos;

- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- O comprador tem total informação.

O poder de compra dos varejistas é determinado por estas regras, sendo que a estas deve-se acrescentar a possibilidade que estes tem de influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Os mercadinhos conseguiram utilizar essa força em seu benefício através das redes de cooperação ou o associativismo. Ferreira e Bettoni (1994) apud Menezes e Maia (2001, p.471) definem o associativismo como:

Todo tipo de associação que pode existir entre duas ou mais empresas. Podendo ocorrer entre pequenas empresas concorrentes e empresas do mesmo ramo que através da ação coletiva buscam reduzir custos e obter ganhos de competitividade através da maior escala de produção.

A associação dos mercadinhos se deu, principalmente, através das centrais de compra, as quais, segundo Bassi (2000) apud Menezes e Maia (Ibid, p.472), consistem em “uma parceria estratégica entre empresas, concorrentes ou não, pra comprar seus principais insumos e matérias-primas”.

Com a formação das centrais de compras, os mercadinhos conseguiram obter maior poder de barganha na negociação com os fornecedores, o que consistiu na obtenção de preços mais baixos tanto para os estabelecimentos quanto para os consumidores.

### **3.4.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Esta força é exercida com a ameaça de elevação dos preços ou redução da qualidade dos bens ou serviços. Segundo Porter (1989, p.43), as condições básicas para a atuação dessa força são:

- O setor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;

- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A ação desta força tornou-se altamente benéfica para os pequenos supermercados, sobretudo nos últimos quatro anos, em função da “ditadura do varejo<sup>6</sup>”. A partir da ditadura do varejo, os mercadinhos tornaram a saída viável para que as indústrias expusessem seus produtos. Segundo o Jornal do comércio (2000), a relação direta entre o pequeno varejo e a indústria proporciona aos primeiros preços, em média, 15% mais baratos, melhores prazos de pagamento e entrega de mercadoria, ações de merchandising e promoções para o cliente final.

---

<sup>6</sup> A “ditadura do varejo” é a rotulação para a guerra desenvolvida entre os fabricantes e as maiores redes de supermercado do país. Esta guerra se dá em função das altas taxas cobradas pelas grandes redes para que os fabricantes exponham seus produtos em lugar de destaque. Em alguns casos, esses valores chegam a R\$ 50.000, conforme explicita Sabrina Valle.

## 4 ESTUDO EMPÍRICO DE ALGUNS ESTABELECIMENTOS DE SALVADOR

### 4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

A pesquisa de campo teve como objetivo constatar quais as estratégias utilizadas pelos mercadinhos nos últimos anos. Nesse sentido, o primeiro ponto a ser observado foi definir o número de estabelecimentos a serem pesquisados bem como o porte desses estabelecimentos. Primeiramente com relação ao porte, conforme definição da ABRAS/AC NIELSEN tabela 3, o pequeno supermercado é aquele que possui até o máximo de quatro caixas e um número médio de 700 produtos. Dessa forma, o objeto desta pesquisa se restringiu aos estabelecimentos que possuem entre 2 e 4 caixas. A partir dessa definição, partiu-se para a definição da amostra dos estabelecimentos a serem pesquisados. A grande dificuldade se deu em função de não haver informações estatísticas dos supermercados de Salvador, tanto na Abase – Ba quanto na Juceb, sobretudo com relação aos pequenos estabelecimentos. Sendo assim, o processo de definição da amostra seguiu os parâmetros da amostragem não-probabilística<sup>7</sup>, através do processo de amostragem por acessibilidade<sup>8</sup>, definindo-se então um total de 10 estabelecimentos a serem pesquisados, sorteados a partir de uma lista de 50 estabelecimentos selecionados anteriormente através da lista telefônica e da observação de estabelecimentos na área de pesquisa<sup>9</sup>. Nesse sentido, a análise que se segue não tem o objetivo de fazer inferências para a população de mercadinhos de Salvador, em função das dificuldades expressas acima. Sendo assim, o presente trabalho pretende fazer tão somente, uma análise qualitativa referente aos estabelecimentos constantes da amostra, dispensando os processos relativos à inferência estatística.

---

<sup>7</sup> Este tipo de amostragem não requer fundamentações matemáticas ou estatísticas, ficando a análise exclusivamente a critérios do pesquisador. (GIL, 1996, p.79).

<sup>8</sup> Conforme Antônio Carlos Gil, a amostragem por acessibilidade é destituída de qualquer rigor estatístico. Nesta amostragem o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que possam, de alguma forma, representar o universo. (GIL, 1996).

<sup>9</sup> Com relação aos estabelecimentos coletados a partir da observação direta não houve maiores problemas. Já para os que foram coletados a partir da lista telefônica, o problema surgiu na medida em que dentre os nomes coletados poderia ocorrer a seleção de estabelecimentos que estavam fora do objeto devido ao seu porte, isto é, poderiam ser selecionados estabelecimentos com mais de quatro caixas. Este fato ocorreu e para contorná-lo, foi feita uma lista com 20 estabelecimentos sorteados, de forma que, se entre os dez primeiros estivesse um com mais de 4 caixas, imediatamente este estabelecimento seria excluído e a pesquisa seria realizada com o seguinte. Na lista original constou-se 3 estabelecimentos com mais de 4 caixas, sendo que estes foram eliminados e pesquisados o 11º, 12º e 13º elementos da amostra.

De posse dos nomes dos estabelecimentos selecionados, a pesquisa foi realizada no período de 20 de outubro de 2004 a 27 de novembro de 2004, com a aplicação dos questionários junto aos representantes dos estabelecimentos.

#### 4.2 PROBLEMA E HIPÓTESE

A problemática que norteia este trabalho é saber quais foram e são os fatores (estratégias) que proporcionaram a sobrevivência, bem como o crescimento dos mercadinhos em meio ao avanço e domínio das grandes redes de supermercado.

Como hipótese, este trabalho sustenta que a sobrevivência e o crescimento dos mercadinhos estão relacionados à utilização de novas tecnologias advindas do processo de reestruturação, juntamente com fatores que são considerados próprios da atividade dos pequenos supermercados.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Na pesquisa realizada com os 10 estabelecimentos constatou-se que, em média, os estabelecimentos têm 6,7 anos em atividade, com média de 2,9 caixas. Além disso, o número médio de produtos que são vendidos nos estabelecimentos é 728, conforme se verifica pelos dados da tabela abaixo.

Tabela 8. Estatísticas gerais dos mercadinhos de Salvador.

Estatísticas	Estabelecimentos
Média de idade	6,7
Média de caixas	2,9
Média de produtos	728

Fonte: Pesquisa de campo, Salvador, 2004.

Com relação à quantidade de produtos, há entre os estabelecimentos pesquisados uma variância entre 650 e 850, sendo que esta variância está associada basicamente ao número de caixas que cada estabelecimento possui. Ou seja, em geral, quanto mais caixas possui o estabelecimento, maior a tendência a se verificar uma maior quantidade de produtos neste estabelecimento, o que faz com que a quantidade de produtos seja também um determinante do porte do estabelecimento.

Conforme se viu no capítulo 3, quando da análise dos trabalhos de Porter, em um ambiente dominado pela concorrência a empresa está suscetível à ação das “cinco forças”. No setor de supermercados, e mais precisamente com os pequenos supermercados, uma dessas forças é verificada através da forte concorrência que existe no setor. De acordo com os dados da pesquisa, para o conjunto dos 10 estabelecimentos pesquisados, há em seu entorno<sup>10</sup> um total de 15 concorrentes, sendo 7 de pequeno porte, 2 de porte médio, 2 de grande porte e 4 minimercados (Apêndice B). Portanto, verifica-se que todos os estabelecimentos estão em condições de concorrência direta com outros estabelecimentos. A partir desse processo de concorrência direta, bem como da concorrência indireta, sobretudo dos grandes supermercados, fato constatado pela resposta dada por quatro estabelecimentos de que eles sentem a interferência de outros supermercados que não estão na área de atuação geográfica (Ibid), bem como pelas mudanças ocorridas no setor, oriundos em parte do processo de reestruturação produtiva, os mercadinhos iniciaram um movimento de reformulação do processo de atendimento, e que culminou com a introdução de novos conceitos e técnicas, quer seja em função de terem sido atingidos pelas mudanças verificadas no setor, quer seja como uma antecipação a essas mudanças.

Nesse sentido, dos 10 estabelecimentos pesquisados, dois responderam que foram afetados pelas transformações ocorridas. Apesar de não constar no questionário o motivo e como foi afetado, um dos entrevistados disse o seguinte; “tivemos uma redução de aproximadamente 30% no faturamento e em virtude disso mudamos toda a estrutura da loja”. Outros sete responderam que as transformações não implicaram em impactos negativos para o estabelecimento, mas que apesar disso se anteciparam e adaptaram às mudanças do setor. Um último, que marcou no questionário a opção “outros”, disse que viu nas transformações “um impulso para modificar a estrutura do estabelecimento”.

---

<sup>10</sup> O entorno foi definido considerando-se uma área geográfica de 500 metros em torno do estabelecimento.

Com relação às principais estratégias, as que estiveram mais visíveis foram: Marketing promocional e de divulgação, em 100% dos estabelecimentos; automação e informatização, em 80% dos estabelecimentos; mudança de layout, também em 80% e implementação de serviços extras, em 70% dos estabelecimentos. Essas estratégias foram as que se verificaram em maior número de estabelecimentos. Além destas, todas as demais mudanças constantes no questionário foram implementadas nos estabelecimentos conforme se verifica na tabela abaixo.

Tabela 9. Estratégias implementadas nos mercadinhos

Estratégias	2 caixas	3 caixas	4 caixas	Total
Gerenciamento por categoria	0	2	2	4
Marketing	4	3	3	10
Associação de compras	1	1	2	4
Automação	2	3	3	8
Mudança de layout	2	3	3	8
Cartão próprio	0	1	2	3
Serviços extras	1	3	3	7

Fonte: Pesquisa de campo, Salvador, 2004.

Nesse sentido, é importante questionar: Porque todas as estratégias citadas não foram adotadas em todos os estabelecimentos? Apesar de não ser tão aparente, a resposta é simples e pode ser deduzida a partir da leitura dos dados da tabela 9. Como é possível perceber, em geral as estratégias são adotadas principalmente pelos estabelecimentos que possuem uma maior

quantidade de caixas<sup>11</sup>, o que significa que a adoção ou não das estratégias está associada também ao porte do estabelecimento. Conforme se explicitou na metodologia, ao conjunto destas mudanças deu-se nome de “estratégias características da reestruturação”. Sendo assim, observa-se que, apesar da reestruturação ser característica das grandes redes de supermercados bem como dos grandes estabelecimentos supermercadistas, o processo também se estendeu aos mercadinhos, quer seja como forma de se adaptar à nova realidade com a utilização de novos instrumentos, quer seja como meio de sobrevivência. O processo de reestruturação nos mercadinhos, caracterizado aqui pelas estratégias expostas na tabela acima, tornou-se o grande instrumento de condução das atividades destes estabelecimentos em virtude de serem essenciais para a continuidade da atividade de qualquer estabelecimento.

Apesar de estar presente em apenas 40% dos estabelecimentos, a estratégia das centrais de compras tem um grande destaque na nova configuração da estrutura de mercado do setor supermercadista na medida em que ela propicia aos participantes o acesso a produtos mais baratos e com prazos semelhantes aos obtidos pelas grandes redes. Como foi visto anteriormente, as centrais de compra tornaram-se um dos grandes instrumentos dos pequenos estabelecimentos para conseguirem maior poder de barganha junto aos fornecedores e, assim, preços mais baixos, os quais se traduziriam em preços mais baixos também para os consumidores, atraindo o consumidor que havia se deslocado para os grandes supermercados.

Dos quatro estabelecimentos que fazem parte de associação (Apêndice B), dois possuem quatro caixas, um possui três caixas e um outro dois caixas. Destes estabelecimentos, um respondeu que a associação foi fundamental para obtenção de produtos mais baratos, bem como para aumentar a quantidade de produtos; em outro foi fundamental para obtenção de produtos mais baratos e nos outros dois, a associação foi fundamental para obtenção de produtos mais baratos. Além disso, em 2 estabelecimentos, a associação contribui para a aquisição da maioria dos produtos.

Dessa forma, percebe-se que a associação tornou-se uma estratégia essencial para o pequeno supermercado, tanto na aquisição de produtos como para uma maior inserção do estabelecimento no mercado de atuação. Apesar de apenas 4 estabelecimentos utilizarem esta estratégia, há uma tendência geral de que a grande maioria dos pequenos estabelecimentos passe a utilizar a

---

<sup>11</sup> Dos 10 estabelecimentos pesquisados, 4 possuem 2 caixas, 3 possuem 3 caixas e outros 3 possuem 4 caixas.

estratégia em questão, uma vez que com a associação o estabelecimento consegue obter um maior poder de barganha junto aos fornecedores, o que vem a se converter em preço de venda mais baixo, fator essencial para o consumidor de baixa renda.

Uma outra estratégia importante para os mercadinhos é os serviços extras. Neste caso, sete estabelecimentos têm utilizado este instrumento como forma de atuação no mercado. Neste sentido, todos os sete estabelecimentos têm como serviço extra a entrega das compras nas casas dos clientes, sendo que em todos há um limite mínimo no valor das compras para que o cliente possa ser beneficiado com o serviço. Além disso, dois estabelecimentos, dentre os sete, consideraram também que o estacionamento para clientes em compra também consiste em um serviço extra (Apêndice B). Conforme as palavras de um entrevistado, “além do serviço de entrega em casa, o meu estabelecimento tem como serviço extra o estacionamento para os clientes em compra”. Neste caso, a prestação do serviço extra realizada pelos pequenos supermercados tornou-se um grande diferencial destes em relação aos grandes supermercados. Este tem sido um dos fatores que tem atraído os clientes ao supermercado que prestam tal serviço.

Com relação aos instrumentos de marketing, o qual foi observado em 100% dos estabelecimentos, constatou-se que todos os estabelecimentos realizam promoções, variando apenas o período e a frequência em que são realizadas. Além disso, o marketing realizado para divulgação é caracterizado basicamente pela utilização de panfletos. Entretanto, em quatro estabelecimentos, uma das propagandas utilizadas é, segundo os proprietários, o marketing boca-a-boca, aquele tipo de propaganda em que o cliente passa informações positivas – ou não -, a respeito do estabelecimento onde realiza as compras. Este tipo de propaganda, apesar de não incorrer custos para os estabelecimentos, é positiva na medida em que o estabelecimento passa uma percepção aos consumidores de qualidade superior aos concorrentes. O gráfico 2 apresenta os dados citados acima.

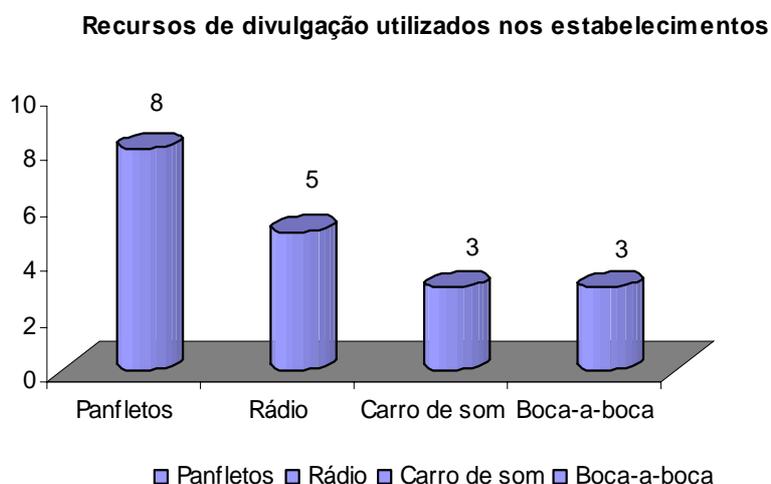


Gráfico 2. Recursos de divulgação utilizados nos estabelecimentos

Fonte: Pesquisa de campo, Salvador, 2004.

Com relação à mudança de layout, mais que uma estratégia, este evento configura-se como uma necessidade de qualquer estabelecimento, na medida em que se torna sempre necessário promover mudanças no interior do estabelecimento. Vê-se pelos dados da tabela 9 que 80% dos estabelecimentos utilizaram esta estratégia. A principal mudança realizada pelos estabelecimentos foi a introdução de novos setores – novas atividade, seções ou departamentos -, presente em 4 estabelecimentos (Apêndice B). É fácil de entender o porquê desta ter sido a principal mudança. Com a reestruturação produtiva, os grandes supermercados introduziram novos setores nos estabelecimentos, o que veio a determinar a necessidade de implementar estes setores também nos pequenos estabelecimentos.

Na segunda parte do questionário estão as perguntas que denotam as características principais dos mercadinhos. Estas características os diferenciam, em certos aspectos, dos grandes supermercados, e devido a isso, eles têm nestas características um importante fator de atratividade junto aos consumidores. De acordo com os textos apresentados no capítulo 3, os mercadinhos possuem características próprias que os distinguem dos grandes supermercados. Nesse sentido, 50% dos estabelecimentos pesquisados consideram todos os itens constantes no questionário como fatores determinantes para o sucesso do estabelecimento junto aos clientes. Ressalta-se que o quesito “proximidade do consumidor” esteve presente em 100% dos estabelecimentos, bem como o “atendimento diferenciado”, sendo que, neste último caso, todos

os representantes dizem cumprimentar<sup>12</sup> pessoalmente os clientes e, além disso, outros dois premiam clientes fiéis ao estabelecimento (Ibid). A tabela 10 expõe detalhadamente a composição dessas características de acordo com percepção dos estabelecimentos.

Tabela 10. Principais características presentes nos mercadinhos

Características	2 caixas	3 caixas	4 caixas	Total
Proximidade do consumidor	4	3	3	10
Atendimento diferenciado	1	3	3	10
Disponibilidade de produtos essenciais	4	3	3	10
Preço baixo	2	3	3	8
Organização e limpeza	1	1	3	5
Formas de pagamento	2	1	3	6

Fonte: Pesquisa de campo, Salvador, 2004.

Vê-se que os três primeiros itens estão presentes em todos os estabelecimentos. Ou seja, basicamente o consumidor vai ao pequeno estabelecimento em função da proximidade de sua casa, do atendimento personalizado que ele recebe – em 8 estabelecimentos tem-se o hábito de cumprimentar pessoalmente os clientes -, e por encontrar ali os produtos que necessita.

Procurou-se saber ainda como os estabelecimentos determinavam o preço de venda das mercadorias. Conforme o gráfico 3, quatro responderam que consideram apenas o custo e a margem de lucro; três consideram além destes itens, o preço de venda do concorrente; um considera também outros custos da loja e, por fim, outros dois disseram que consideram também o preço dos grandes supermercados, especialmente porque estes dois são estabelecimentos que tem como concorrente direto um grande supermercado. Deste fato, pode-se deduzir que a

<sup>12</sup> Entende-se pelo ato de cumprimentar, a relação direta de cordialidade que o dono do estabelecimento tem com os clientes

presença ou não de um grande supermercado nas proximidades de um pequeno estabelecimento, tende a influenciar nos mais diversos quesitos, neste caso, na formação dos preços de venda.

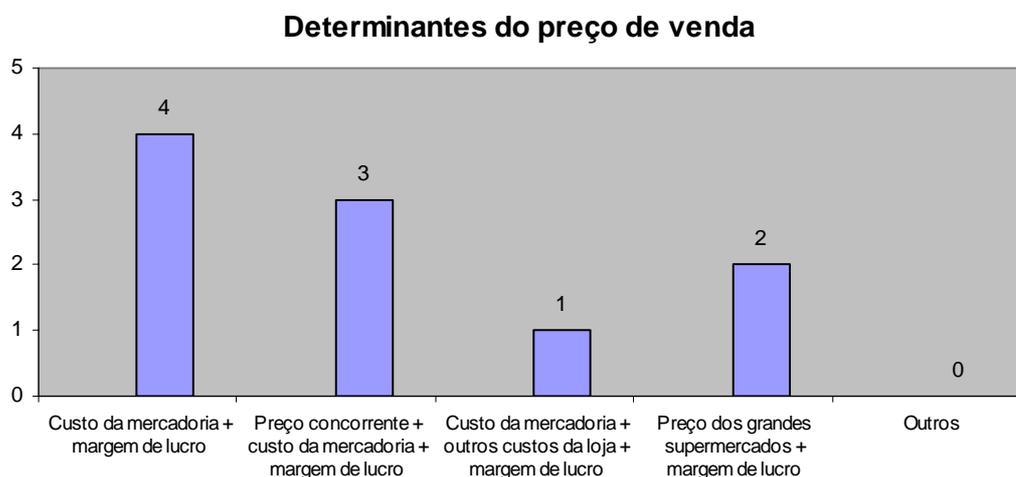


Gráfico 3. Determinantes do preço de venda

Fonte: Pesquisa de campo, Salvador, 2004.

Apesar do preço se configurar num fator importante para os pequenos estabelecimentos, em dois supermercados o quesito preço não é considerado um fator decisivo para a atração dos clientes.

O quesito “organização interna/limpeza” foi citado por 50% dos estabelecimentos. Apesar deste ponto não ser um fator essencial para determinar o desempenho de qualquer estabelecimento, ele tem um caráter importante na percepção do cliente em relação ao funcionamento do mesmo, pois é a partir da constatação dessa organização que o cliente desenvolve o hábito de freqüentar com maior assiduidade o local. Para os 50% restantes que não responderam positivamente a este item, significa dizer que na opinião dos entrevistados, esse não é um fator essencial para o bom desempenho do estabelecimento, mas certamente é característico diante da necessidade de se manter o mínimo de organização e limpeza.

Quanto à forma de pagamento, essa foi considerada fator decisivo em 60% dos estabelecimentos, e mesmo para os que não responderam positivamente a este quesito, quando procurou saber quais as formas de pagamento oferecidas pelo estabelecimento, a opção “vendas com cartão de crédito” esteve presente em 90% dos estabelecimentos, enquanto que “à vista” em 100%. Já “vendas no cheque” são realizadas por 70% dos estabelecimentos. O destaque ficou por conta das últimas duas proposições. Três estabelecimentos responderam que trabalham também com cartão próprio.

Estes estabelecimentos são os mesmos que responderam que um dos itens que constaram na adequação à nova realidade foi a introdução do cartão próprio. O ponto mais surpreendente foi a constatação de que em dois estabelecimentos ainda se utiliza o antigo sistema da caderneta de anotações, sendo que, em um estabelecimento, esta é a única forma de pagamento aceita além do pagamento à vista, conforme se verifica no gráfico 4.

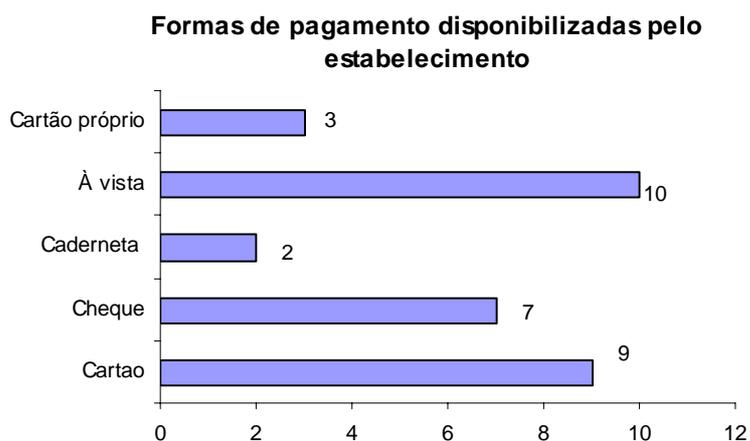


Gráfico 4. Formas de pagamento disponibilizadas pelo estabelecimento

Fonte: Pesquisa de campo, Salvador, 2004.

Já entre os clientes a principal forma de pagamento utilizada é a vista, constando em 60% dos estabelecimentos. Nos 40% restantes a principal forma é o cartão de crédito. Atenta-se ao fato de que as outras formas de pagamento também são utilizadas pelos clientes, entretanto, buscou-se saber apenas qual era a principal forma de pagamento.

### Principais formas de pagamento utilizadas pelos clientes

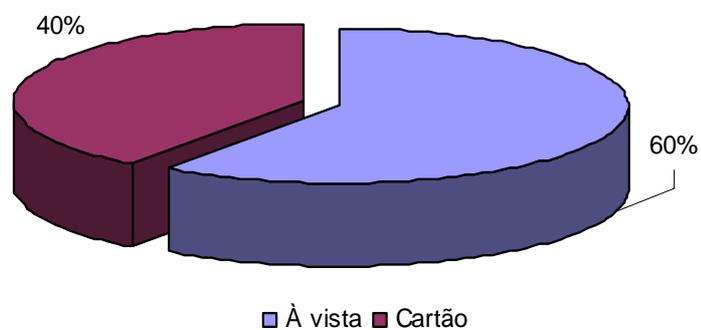


Gráfico 5 - Principais formas de pagamento utilizadas pelos clientes

Fonte: Pesquisa de campo. Salvador, 2004.

Vê-se que, em virtude dos pequenos estabelecimentos trabalharem com consumidores de baixa renda, a principal forma de pagamento utilizada é o pagamento à vista.

Sobre a questão dos fatores externos que impedem que o estabelecimento tenha um melhor desempenho, pode-se observar de acordo com a tabela 10 que a baixa renda do consumidor é citada em todos os estabelecimentos. Em segundo lugar aparece o acesso a financiamento com 90% de afirmações. Em seguida 80% dos estabelecimentos disseram que as concorrências dos grandes supermercados são um fator externo negativo. Por fim, a interferência governamental 80% e a falta de incentivo 90%.

Tabela 11. Fatores que afetam o desempenho do estabelecimento

Fatores	Porcentagem (%)
Baixa renda do Consumidor	100
Acesso a Financiamento (Público e privado)	90
Interferência governamental (Fiscalização, tributos, sistema de leis, etc)	80
Concorrência dos grandes supermercados	80
Falta de incentivo e de políticas voltadas para o pequeno varejo	90
Outros	0

Fonte: Pesquisa de campo, Salvador, 2004.

No caso da dificuldade de acesso a financiamento, 40% disse que a dificuldade decorre das altas taxas de juros, enquanto que outros 40% disseram que a dificuldade é resultante da burocracia. Por fim 10% disse que a dificuldade é decorrente tanto da burocracia como das altas taxas de juros (Apêndice B).

Com relação à presença dos grandes supermercados, 80% disse que é prejudicial à atividade, em função do acesso a financiamento e a produtos mais baratos, enquanto que os 20% restante disse não ter problemas quanto à presença dos grandes supermercados (Apêndice B). Por fim, na última questão foi perguntado sobre as perspectivas futuras para a atividade. Nesse caso, 20% respondeu que esperam que a atividade se mantenha estável (Apêndice B). Desses, apenas dois justificaram a perspectiva. Para um a razão se dá pelo baixo crescimento da economia e para outro por achar que as características da atividade proporcionam que haja esta estabilidade. Para um estabelecimento a perspectiva é de redução na atividade. Curiosamente este estabelecimento foi o que apresentou o menor nível de desenvolvimento entre todos os pesquisados. Segundo o seu dono, essa perspectiva é fruto da redução no número de clientes provocada pela grande concorrência que o estabelecimento vem enfrentando. Para os outros sete estabelecimentos a expectativa é de crescimento. De forma geral, essa expectativa se dá pelo otimismo em relação ao crescimento da economia e ao aumento da renda do consumidor, o que, segundo os donos, faz aumentar o volume de vendas do estabelecimento.

Através da leitura dos dados expostos nas tabelas acima, tem-se a constatação de que nos últimos dez anos os pequenos supermercados que se mantiveram em funcionamento, ou mesmo os que

iniciaram suas atividades nesse interregno temporal, passaram a utilizar em grande escala as novas estratégias oriundas da reestruturação produtiva. Mais que uma resposta ao avanço das grandes redes, a utilização dessas estratégias se tornou uma necessidade cotidiana dos pequenos estabelecimentos. Entretanto, como se viu, somente a utilização dessas novas estratégias não seriam capazes de determinar e garantir o sucesso dos mercadinhos, mesmo porque os grandes supermercados dispunham desses elementos com a mesma e até melhor eficiência. Juntamente com as estratégias utilizadas pelos mercadinhos foi constatado um maior ênfase às características que são próprias dos pequenos estabelecimentos. E é nestas características que está o diferencial dos pequenos estabelecimentos em relação aos grandes, uma vez que a utilização daquelas estratégias seria apenas um fator que os colocaria no mesmo nível dos grandes estabelecimentos, mas sem nenhum fator de atratividade e de diferenciação.

Portanto, compreender o processo de sobrevivência e a afirmação dos mercadinhos em um setor com forte tendência à concentração, onde a cada dia se vê o domínio do setor se afunilando para o controle de uns poucos estabelecimentos, significa compreender tanto a utilização das estratégias citadas anteriormente como também as características que são próprias dos pequenos supermercados.

Ademais, o crescimento da atividade dos mercadinhos pode estar relacionada a um fator citado no questionário, mas que não foi aprofundado neste trabalho, a renda do consumidor. A condição da renda, da sensibilidade que o consumidor tem em relação às variações de preço pode ser considerada um fator determinante na hora em que esse consumidor está definindo o local de compra. Como se viu, a maior parte dos clientes dos supermercados entrevistados é composta por clientes de baixa renda. Além disso, se verificou também que em muitos casos os consumidores de renda média também estão se dirigindo para os mercadinhos em função da queda na renda verificada nos últimos anos. Dessa forma, a queda na renda dos consumidores também se torna um fator explicativo de como os pequenos supermercados ganharam tamanha performance no comércio dos bairros, sobretudo os bairros populares.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das transformações ocorridas no setor de supermercados nos últimos 10 anos permite-nos concluir que este processo foi determinado em duas forças. A primeira se refere à reestruturação interna e se dá no sentido de otimizar a atividade dentro do estabelecimento, e busca atingir dois pontos básicos:

- Redução de Custos – A redução de custos é focalizada na introdução das TIs, as quais têm o objetivo de reduzir os fluxos de estoque numa relação direta entre o estabelecimento e os fornecedores.

- Melhoria no atendimento ao Cliente – A busca pela melhor eficiência no atendimento ao cliente se dá por três características:

- a) O uso de TI – Se o uso da TI se deu com o objetivo de reduzir os custos (entrada de produtos), teve também como objetivo prestar um melhor atendimento ao cliente (saída de produtos), na medida em que a TI proporcionaram maior agilidade no funcionamento de todo o processo de compra de produtos. Portanto, a TI tiveram um papel importantíssimo dentro da reestruturação produtiva dos supermercados, pois passou a interligar todo o sistema, desde o fornecedor, passando pela intermediação (supermercado), até o consumidor final. Este sistema pode ser caracterizado como a cadeia Fornecedor – Supermercado – Consumidor.
- b) Gerenciamento por categoria – Este novo modelo de organização interna da empresa supermercadista procurou garantir uma melhor visualização dos produtos dentro da loja, disponibilizando os produtos por seções e subseções.
- c) Fidelização dos clientes – Este conceito tem o objetivo de garantir a fidelidade do cliente ao estabelecimento e é realizado basicamente através de cartões de fidelidade.
- d) Marcas próprias – Este novo conceito teve como objetivo agregar valor ao produto vendido por intermédio da própria marca do supermercado. Ou seja, o supermercado

empresta o seu nome aos produtos como forma de garantir a qualidade do mesmo e sua posterior aceitação junto ao consumidor.

A segunda força foi a reestruturação externa e teve como principal objetivo manter parcelas de mercado bem como a busca por novos mercados. Essa busca por novos mercados se deu, sobretudo, através do processo de fusões e aquisições, atingindo diretamente as pequenas redes e os mercadinhos.

Dessa forma, conclui-se que o processo de reestruturação produtiva dos supermercados teve como principais objetivos a redução dos custos e o aumento dos lucros das empresas, e proporcionar ao consumidor maior praticidade e comodidade no momento da compra.

A partir da análise bibliográfica referente aos pequenos supermercados, bem como dos dados referentes à pesquisa de campo, constatou-se que o processo de reestruturação não se restringiu apenas ao conjunto dos grandes supermercados. Foi essencial também para os mercadinhos encarar o processo de reestruturação como um movimento delimitador de novos padrões de atendimentos e prestação de serviço. Nesse sentido, a reestruturação produtiva significou para os mercadinhos algo muito mais amplo que a utilização de novas técnicas e tecnologias no interior do estabelecimento. Significou de um lado a adaptação, total ou em parte, a estes novos conceitos – sistemas de gerenciamento de estoque, informatização, gerenciamento por categoria e marketing -, e de outro, a introdução de novos conceitos e serviços, os quais viriam a se tornar fatores de diferenciação ou pelo menos capazes de propiciar uma inserção mais agressiva dos mercadinhos na nova estrutura do setor.

Entretanto, tornar-se-ia um extremo reducionismo determinar ou pelo menos caracterizar o processo de sobrevivência dos mercadinhos tão somente aos fatores citados acima e que se tornaram característicos da reestruturação produtiva. Paralelo a essas estratégias adotadas pelos mercadinhos estão elementos que se tornaram, senão uma exclusividade, ao menos um símbolo associado à palavra mercadinho. Sendo assim, ao se falar em mercadinho está se falando em características tais como: proximidade, atendimento personalizado e diferenciado, disponibilidade de produtos essenciais, organização e limpeza e em muitos casos preço baixo. Estas são características que de certa forma estão presente em grande parte dos mercadinhos – fato comprovado nos dados da pesquisa de campo -, e que se tornaram também um fator

determinante para a sobrevivência destes estabelecimentos. Ou seja, ao se falar dos impactos do processo de reestruturação e concentração de capital na atividade dos mercadinhos, deve-se observar tal processo a partir da junção das estratégias entendidas como parte do processo de reestruturação com as características que são próprias aos mercadinhos. Dessa forma, pode-se concluir que a sobrevivência dos pequenos supermercados, ou em uma melhor sintaxe, o crescimento das atividades dos mercadinhos ocorreu na medida em que se verificou uma adaptação destes estabelecimentos à nova realidade, com a utilização de novos conceitos e tecnologias, juntamente com uma maior utilização de características próprias, as quais se tornaram um fator de diferenciação dos mercadinhos em relação aos grandes.

A partir dessas conclusões e dos movimentos recentes ocorridos no setor, fica aqui mais que uma expectativa, fica a certeza de que, apesar da crescente expansão das grandes redes de supermercados, os pequenos supermercados têm e terão as suas parcelas de mercado garantidas na medida em que utilizarem cada vez melhor o mix dos fatores citados anteriormente e assim se adaptarem ao processo de concorrência do setor.

Apesar destas conclusões, o presente trabalho carece de uma conclusão mais geral na medida em que se verificou apenas o lado da oferta. Para uma conclusão mais ampla e de caráter geral do setor, seria necessário pesquisar o lado da demanda, a qual não foi objeto de estudo. Dessa forma, fica aqui a perspectiva de trabalhos relativos à demanda no setor de supermercados e que venham a complementar o presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

AC NIELSEN. **Pesquisa, informação e análise de mercado**. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br>>. Acesso em: 25 mar.2004.

ALMEIDA, Marilis Lemos de. Comércio: perfil, reestruturação e tendências. **Educação e Sociologia**, v.18, n. 61, p. 139-158, dez.1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. **Ranking ABRAS**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 10 jan.2003.

ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE SUPERMERCADOS – APRAS. **Segmentação de mercado**. Disponível em: <<http://www.apras.org.br>>. Acesso em: 10 abr.2004.

ALMEIDA, Paulo Henrique. Produtividade e improdutividade dos serviços na história do pensamento econômico. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v.6, n.4, p.5-19, mar.1997.

BARRIZZELL, Nelson. **Pequeno varejo ainda tem fôlego apesar das grandes cadeias**. Disponível em: <[www.fia.com.br/admpauta/marco/pequeno\\_varejo.htm](http://www.fia.com.br/admpauta/marco/pequeno_varejo.htm)>. Acesso em: 03 dez.2002.

BARROS, Isabella. Mercadinhos dominam comércio nos bairros. **Jornal do Comércio**, Recife, 10 dez. 2000. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/JC/\\_2000/1012/ec1012\\_12.htm](http://www2.uol.com.br/JC/_2000/1012/ec1012_12.htm)>. Acesso em: 20 nov.2002.

DIAS, José Alan. Mercadinhos crescem e preocupam grandes. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 abr. 2004. Caderno B4, p.2.

FURUTA, Erika Cristina; BARRIZZELLE, Nelson. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como local de compra**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo\\_ErikaFuruta.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_ErikaFuruta.pdf)> . Acesso em: 12 fev.2004.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GÓES, Zélia M<sup>a</sup>. Abreu. **Reestruturação: a nova era dos supermercados**. **Revista Conjuntura e Planejamento**, Salvador, n. 75, p.20-22, ago.2000.

GUPTA, Anilk; GOUINDARAJAN, Ujay. **Dominando os mercados globais**. Trad. Cláudio R. de Lucinda. São Paulo: Makron Books, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa mensal do comércio**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessos em: 2003 e 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa anual do comércio 2001**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 fev.2003.

MENDONÇA, Joseanie. **Reestruturação produtiva no comércio**: o setor de supermercados na década de 90.. Salvador: SEI, 2000. p.141-158. (Série Estudos e Pesquisas, 57)

MENEZES, Araújo Emílio; MAIA, Galileu Luranta. **Empresas locais frente à nova concorrência**: a busca de estratégias que levem a vantagens competitivas. Londrina / PR: [S.n.], nov.2001. p.464-480.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREÇO e atendimento são diferenciais. **Jornal do Comércio**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/jc/2000/1012/coluna.htm>>. Acesso em: 02 dez.2002.

PÚBLIO, Marcos; PAULA, Anita de. Marcas próprias e estratégias concorrenciais dos supermercados. **Ensaio FEE**, Porto alegre, v.24, p.521-546,2003.

O QUE o pequeno varejo deve fazer para conseguir sobreviver no mercado? **Revista de Apoio ao Varejo**. Disponível em: < <http://www.csb.com.br/noticias/sobreviver.htm>>. Acesso em: 20 mar.2003.

SAAB, Willian G. Lopes; Gimenez, Luiz Carlos e Ribeiro, Rodrigo M. **Supermercados no Brasil**: o movimento das empresas menores. Rio de Janeiro: BNDES, Gerência Setorial de Comércio e Serviços, 2000.

SANTOS, Angela Maria; GIMENEZ, Luiz Carlos Peres; MATOS, Carolina Barbosa. **Hiper e supermercados no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 1998. 40p.

SANTOS, Angela Maria; GIMENEZ, Luiz Carlos Peres. **Reestruturação do comércio varejista de supermercados**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. 26p.

SESSO FILHO, Humberto Antônio Sesso. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 195p. Tese (Doutorado em Ciências, Área de concentração: Economia aplicada) USP, Piracicaba, SP, mar.2003

SUPERMERCADOS são líderes do varejo. **Jornal Correio do Povo**. Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/jornal/A107/N255/HTML/13SUPERM.htm>> . Acesso em: 02 dez. 2002.

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os Economistas).

VALLE, Sabrina. **Pequenos e médios supermercadistas abocanham mercado**. Disponível em: <<http://www.globonews.com.br>>. Acesso em: 02 dez.2002.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 189p. Dissertação (Mestrado em Ciências, Área de concentração: Economia aplicada) USP, Piracicaba, SP, out.2003.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### IMPORTANTE

AS INFORMAÇÕES OBTIDAS PELO PRESENTE QUESTIONÁRIO SÃO CONFIDENCIAIS E SERÃO UTILIZADAS APENAS PARA ANÁLISE DE PESQUISA

#### I. CARACTERÍSTICAS DA OFERTA

1. Em que ano em que a empresa iniciou suas atividade no mercado?

\_\_\_\_\_

2. Número de caixas (check-outs)

\_\_\_\_\_

3. Número médio de itens da loja

\_\_\_\_\_

4. Na sua área de atuação geográfica (aproximadamente 500m) atua algum concorrente?

Sim  Não

5. Em caso afirmativo na questão anterior, quantos supermercados atuam na mesma área geográfica?

1  2  3  4  5  6  
 7  8  9 ou mais

6. Com relação à questão anterior, qual o porte deste(s) concorrente(s)?

Minimercado  Pequeno  Médio  Grande  Hiper  Não sabe

7. Outros estabelecimentos que não estão na sua área da atuação geográfica interferem na sua atividade?

Sim  Não

8. O setor supermercadista sofreu, nos últimos anos, diversas transformações, a saber: Reestruturação produtiva – utilização de novas técnicas e equipamentos no interior dos estabelecimentos -, e o processo de fusões e aquisições, ambos iniciados, sobretudo, pelas grandes redes de supermercado. Como resultado desse processo, hoje se verifica uma grande concentração do mercado nas mãos de poucas empresas. Com relação a esta afirmação, a sua empresa:

- Não foi afetada, não necessitando realizar mudanças.
- Foi afetada e em virtude disso teve que se adequar à nova realidade do mercado
- Não foi afetada diretamente, mas procurou se antecipar à nova realidade do mercado e do perfil do consumidor
- Outro \_\_\_\_\_

9. Sobre a adequação à nova realidade, marque os principais instrumentos utilizados pela empresa. (Mais de uma resposta)

- Gerenciamento por categoria de produto
- Marketing promocional e de divulgação
- Associação ou central de compras
- Automação e informatização – Gerenciamento de estoque
- Mudança de Layout (Visualização)
- Cartão próprio
- Serviços extras
- Outros. \_\_\_\_\_

10. Sobre o gerenciamento por categoria de produto:

- Foi introduzido para a satisfação do consumidor
- Para melhor disponibilização e visualização dos produtos no interior da loja, aumentando assim o faturamento
- Por ter observado em outros estabelecimentos e achar conveniente fazer o mesmo
- Em função da necessidade de um novo modelo de organização da loja e dos produtos disponibilizados

11. Sobre as ações de marketing promocional:

- Realiza promoções no estabelecimento
- Não realiza promoções. Porquê? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Outros. \_\_\_\_\_

12. As promoções são realizadas:

- Todos os dias da semana
- Somente nos finais de semana
- Em dias selecionados
- Outros. \_\_\_\_\_

13. Sobre ações de marketing de Divulgação: (Mais de uma resposta)

- Utiliza panfletos
- Utiliza veículos de comunicação – Rádio
- Utiliza carros de som
- Marketing boca-a-boca
- Outras. \_\_\_\_\_

14. Sobre utilização de novas tecnologias:

- Utiliza sistema EDI – Intercâmbio Eletrônico de Dados
- Utiliza sistema ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor
- Não utiliza nenhum dos dois sistemas, fazendo controle de estoque tradicional. Pq? \_\_\_\_\_
- Outros. \_\_\_\_\_

15. Sobre o sistema citado acima: (Caso tenha assinalado a primeira ou segunda opção)

- Reduziu os custos de estoque na medida em que dispensou a formação de grandes estoques
- Propiciou uma melhor administração dos estoques, e conseqüentemente, a eliminação da falta de mercadorias, maior sortimento e reposição eficiente das mercadorias
- Não proporcionou grandes modificações
- Outros. \_\_\_\_\_

16. Sobre a automação comercial:

- É baseada no sistema de leitora ótica e caixa eletrônico
- Não utiliza leitora ótica, apenas caixa eletrônico
- Nenhum equipamento

17. Após a implementação do sistema de leitora ótica:

- O atendimento tornou-se mais eficiente
- Pouco influenciou no atendimento
- Não houve modificação alguma
- Outros. \_\_\_\_\_

18. Sobre a informatização: (Mais de uma resposta)

- Utiliza sistema de venda pela Internet

- Utiliza sistema de compra de produtos pela Internet
- Utiliza computadores apenas para operações administrativas
- Não utiliza
- Outro \_\_\_\_\_

19. Sobre mudança de layout (Visualização da Loja) :

- Reformulou a visualização interna e externa da loja
- Consistiu na introdução de novos setores na loja – padaria, lanchonete, açougue, etc.
- Consistiu na reorganização dos setores já existentes
- Não houve mudanças
- Outro \_\_\_\_\_

20. Sobre a associação:

- Foi fundamental para obtenção de produtos mais baratos
- Contribuiu para aumentar a quantidade de produtos da empresa
- Deu nova performance à atuação da empresa no mercado
- Em nada contribuiu para a melhora da empresa

21. Ainda sobre a associação:

- Contribui na aquisição de todos os produtos
- Contribui na aquisição da maior parte dos produtos
- Contribui na aquisição da menor parte dos produtos

22. Sobre os “Serviços Extras”:

- Presta serviço de entrega em casa
- Outros: \_\_\_\_\_

23. Você realiza compras em outros estabelecimentos supermercadistas?

- Sim. Grande supermercado
- Sim. É um concorrente que atua na sua área geográfica
- Sim. Não é um concorrente direto
- Não realiza

## II. RELACIONAMENTO COM OS CONSUMIDORES

24. Os pequenos supermercados, também conhecidos como supermercados de vizinhança, apresentam características especiais e que os diferenciam dos grandes estabelecimentos. Na sua visão, quais são as características determinantes do sucesso deste estabelecimento junto aos clientes? (Mais de uma resposta)

- Proximidade do consumidor
- Atendimento diferenciado e personalizado
- Oferta de produtos essenciais
- Preço baixo
- Organização interna/ Limpeza
- Formas de pagamento
- Outros. \_\_\_\_\_

25. Sobre o atendimento diferenciado:

- Costuma cumprimentar pessoalmente os clientes
- Premia clientes fiéis ao estabelecimento – Fidelização
- Outros: \_\_\_\_\_

26. Sobre o preço baixo: (Caso tenha respondido o item 5 da questão 24)

- Tem grande influência pelo fato do estabelecimento trabalhar com clientes de baixa renda
- Tem atraído consumidores da classe média, os quais perderam rendimento nos últimos anos
- Outros: \_\_\_\_\_

27. Na determinação do preço de venda, quais os fatores você leva em consideração?

- Unicamente o custo da mercadoria + margem de lucro
- Preço de venda do concorrente + custo da mercadoria + margem de lucro
- Custo da mercadoria + outros custos da loja + margem de lucro
- Preço dos grandes supermercados + margem de lucro
- Outros. \_\_\_\_\_

28. Sobre as formas de pagamento oferecidas pelo estabelecimento:

- Vendas a prazo com pagamento em cartão
- Vendas a prazo com pagamento em cheque
- Caderneta de anotações
- Pagamento à vista
- Outras formas de pagamento: \_\_\_\_\_

29. Qual a principal forma de pagamento utilizada pelos clientes? (Mais de uma resposta)

- À vista em dinheiro
- Cartão
- Cheque pré-datado
- Pagamento no fim do mês através de caderneta de anotações

Outras: \_\_\_\_\_

30. As compras realizadas pelos clientes são em geral:

- Grandes quantidades
- Quantidades médias
- Pequenas quantidades
- Outros: \_\_\_\_\_

31. Sobre o perfil financeiro dos clientes:

- São pessoas de baixa renda
- São pessoas de renda média
- É formado pelos dois grupos
- Outras: \_\_\_\_\_

### III. ASPECTOS INSTITUCIONAIS

32. Na sua opinião, quais fatores externos impedem que o estabelecimento tenha um melhor desempenho? (Mais de uma resposta)

- Baixa renda do Consumidor
- Acesso a Financiamento (Público e privado)
- Interferência governamental (Fiscalização, tributos, sistema de leis, etc)
- Concorrência dos grandes supermercados
- Falta de incentivo e de políticas voltadas para o pequeno varejo
- Outros: \_\_\_\_\_

33. Sobre o acesso ao financiamento: (Mais de uma resposta)

- Não consegue financiamento privado e público em função das altas taxas de juros
- Não consegue financiamento privado e público em função da burocracia existente para pequenas empresas
- Não tem dificuldades em conseguir financiamento
- Outros: \_\_\_\_\_

34. Sobre interferência governamental

- A excessiva carga tributária
- Excessiva fiscalização sanitária
- Outros \_\_\_\_\_

35. Sobre a presença dos grandes supermercados

- É prejudicial à sua atividade em virtude das disparidades de acesso a financiamento e produtos mais baratos
- Em função do seu tamanho e de sua atuação inibe as possibilidades de crescimento do estabelecimento
- Não interfere na atividade
- É positiva para o estabelecimento
- Outros \_\_\_\_\_

36. Observando as mudanças e características do setor, a concorrência, bem como o perfil do cliente, quais são as suas expectativas futuras? Justifique-as

- Crescimento \_\_\_\_\_
- Estabilidade \_\_\_\_\_
- Redução \_\_\_\_\_
- Outros: \_\_\_\_\_

## APENDICE B – Resultados do questionário

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### IMPORTANTE

AS INFORMAÇÕES OBTIDAS PELO PRESENTE QUESTIONÁRIO SÃO CONFIDENCIAIS E SERÃO UTILIZADAS APENAS PARA ANÁLISE DE PESQUISA

#### I. CARACTERÍSTICAS DA OFERTA

Questões 1, 2 e 3. Estatísticas gerais dos pequenos supermercados de Salvador.

Estatísticas	Estabelecimentos
Média de idade	6,7
Média de caixas	2,9

---

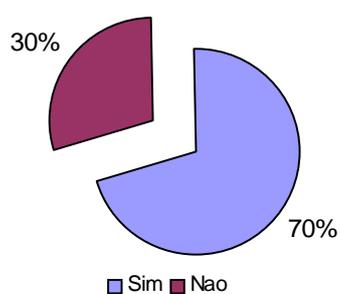
Média de produtos

728

---

Questão 4. Na sua área de atuação geográfica (aproximadamente 500m) atua algum concorrente.

**Concorrentes na área geográfica**



Questões 5 e 6. Quantidade e porte dos concorrentes.

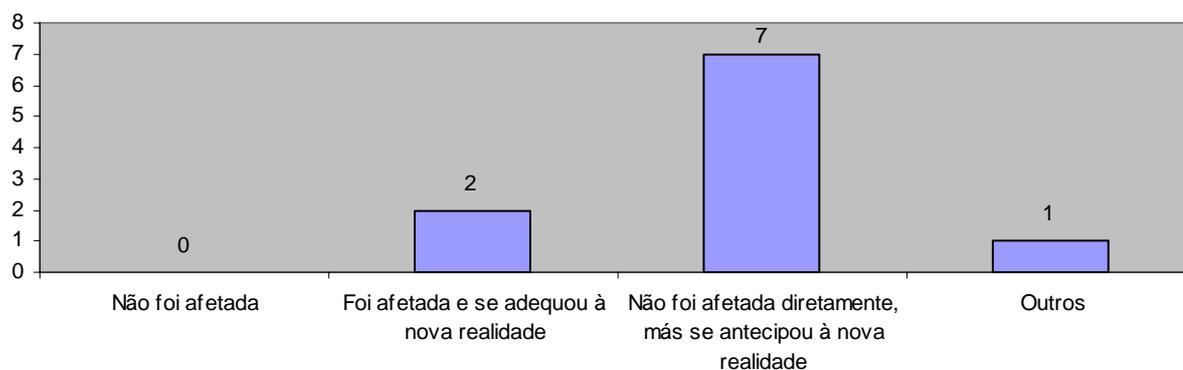
Minimercado	Pequeno	Médio	Grande	Hiper
4	7	2	2	0

Questão 7. Há interferência de estabelecimentos que não estão na mesma área?

Estabelecimentos que não estão na mesma área	
Há interferência	4
Não há interferência	6

Questão 8. As mudanças no setor afetaram a empresa?

### Empresas afetadas pelas transformações do setor



Questão 9. Principais estratégias adotadas pelos mercadinhos.

Estratégias	2 caixas	3 caixas	4 caixas	Total
Gerenciamento	0	2	2	4
Marketing	4	3	3	10
Associação de	1	1	2	4
Automação	2	3	3	8
Mudança de	2	3	3	8
Cartão próprio	0	1	2	3
Serviços extra	1	3	3	7

Questão 10. Razões que determinaram a implementação do gerenciamento.

Motivo	Número de estabelecimentos
Satisfação do consumidor	1
Melhor visualização dos produtos	3
Conveniência	2
Novo modelo de organização	0

Questões 11 e 12. Realização de promoções e periodicidade.

	Todo fim de semana	Só fim de semana	Dias selecionados
Realiza	1	5	4
Não-realiza	0	0	0

Questão 13. Métodos utilizados para divulgação do estabelecimento.

Métodos	Nº de estabelecimentos
Panfletos	8
Rádio	5
Carro de som	3
Boca-a-boca	3

Questões 14 e 15. Utilização de novas tecnologias.

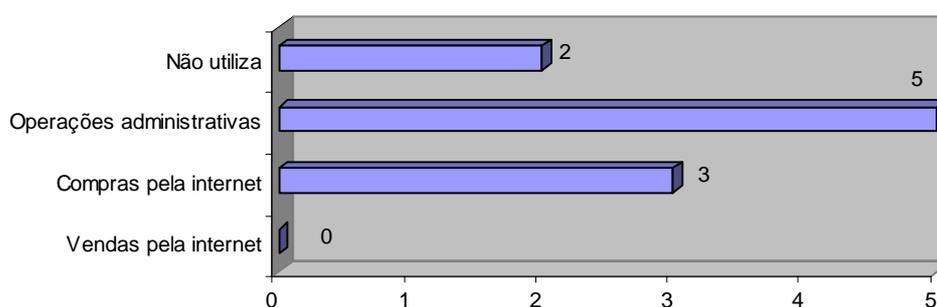
	Redução de custos	Melhor administração dos estoques	Sem grandes modificações
EDI	0	0	0
ECR	-	3	-
Outros	0	0	0

Questões 16 e 17. Automação comercial e resultados no atendimento.

	Melhorou	Pouca melhoria	Nenhuma melhoria
Leitora ótica e caixa eletrônico	4	0	0
Sem leitora e com caixa	2	2	0

Questão 18. Utilização de informática.

### Utilização de informática



Questão 19. Mudanças na visualização da loja.

Tipo de mudança	Número de estabelecimentos
Mudança visual interna e externa	1
Introudção de novos setores	4
Reorganização de setores existentes	3
Sem mudanças	2

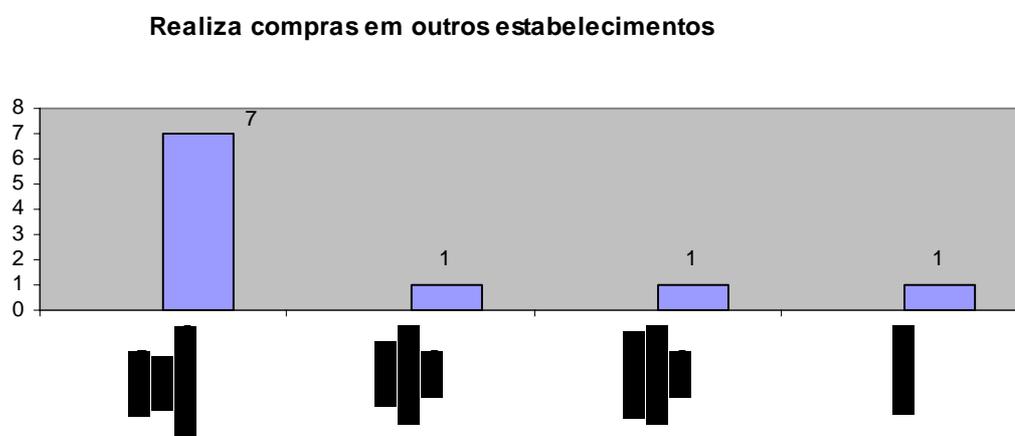
Questões 20 e 21. Contribuição da associação para o estabelecimento.

Obtenção de produtos mais baratos	100%
Aumento da quantidade de produtos	25%
Nova performance de atuação	25%
Sem contribuição	0%
Aquisição de todos os produtos	0%
Aquisição de maior parte dos produtos	25%
Aquisição de menor parte dos produtos	75%

Questão 22. Sobre os serviços extras.



Questão 23. Realiza compras em outros estabelecimentos.



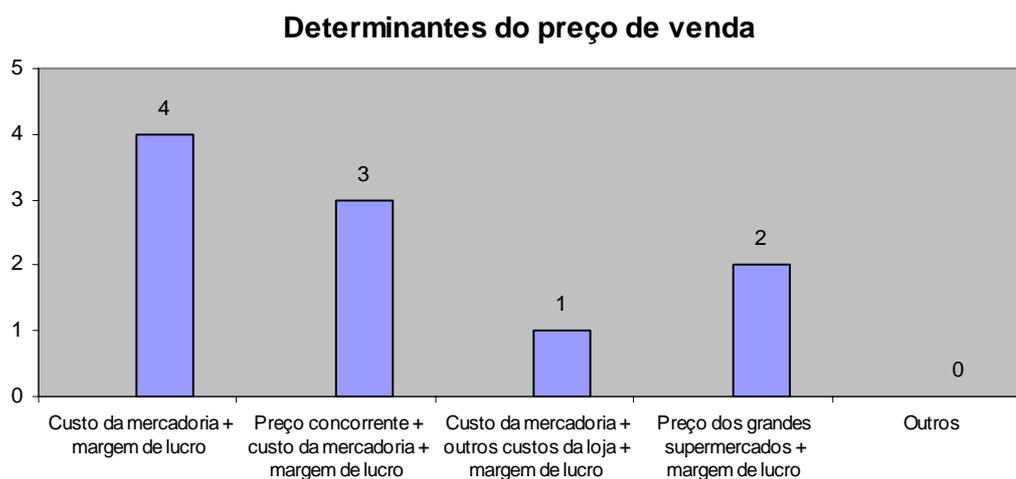
Questão 25. Relacionamento pessoal com os clientes.

Ações	% dos estabelecimentos
Cumprimenta pessoalmente os clientes	100%
Premia clientes fiéis ao estabelecimento	20%
Outros	0%

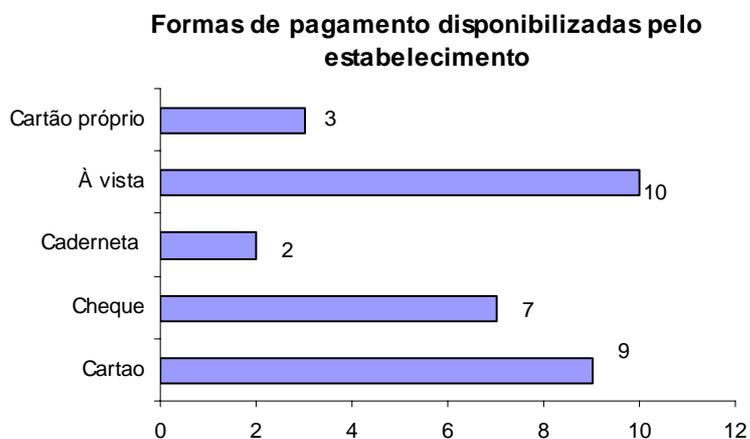
Questão 26. Atratividade do preço.

Influencia por trabalhar com clientes de baixa renda	40%
Atrai consumidores da classe média	40%

Questão 27. Determinação do preço de venda.

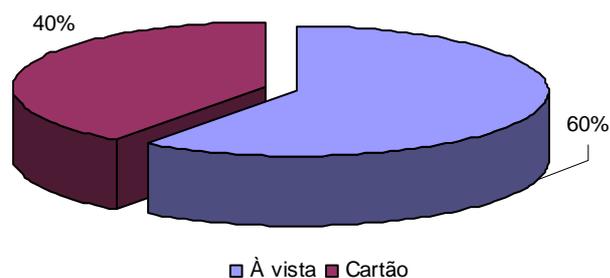


Questão 28. Formas de pagamento.



Questão 29. Formas de pagamento utilizadas pelos clientes.

**Principais formas de pagamento utilizadas pelos clientes**



Questão 30. Compras realizadas pelos clientes.

Quantidades	Estabelecimentos
Grandes	3
Médias	4
Pequenas	3
Outras	0

Questão 31. Perfil financeiro dos clientes.

Perfil	Nº estabelecimentos
Baixa renda	5
Renda média	4
Rendas baixa e média	1
Renda alta	0
Outros	0

Questão 32. Fatores que afetam o desempenho do estabelecimento.

Fatores	Porcentagem (%)
Baixa renda do Consumidor	100
Acesso a Financiamento (Público e privado)	90
Interferência governamental (Fiscalização, tributos, sistema de leis, etc)	80
Concorrência dos grandes supermercados	80
Falta de incentivo e de políticas voltadas para o pequeno varejo	90
Outros	0

Questão 33. Principais dificuldades na obtenção de financiamento.

Dificuldades	Nº de estabelecimentos
Taxas de juros	4
Burocracia para pequenas empresas	4

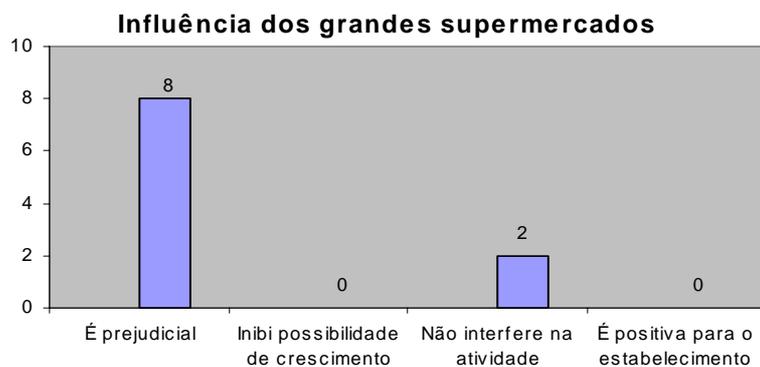
Taxa de juros e burocracia

1

Questão 34. Interferência governamental em relação à atividade.

Tipo de interferência	Estabelecimentos
Carga tributária	6
Excessiva fiscalização sanitária	2
Não existe	2

Questão 35. Influência dos grandes supermercados.



Questão 36. Expectativa com relação ao futuro.

Expectativa	Estabelecimento
Crescimento	3
Estabilidade	5
Redução	2
Outros	0