

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTUDO SOBRE AS CONDIÇÕES DE CONCORRÊNCIA DOS  
SUPERMERCADOS COMPACTOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**Monografia submetida ao departamento de Ciências Econômicas para  
obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia**

**Por: Marcos Paulo Teixeira da Silva**

**Orientador: Prof. José Antônio Nicolau**

**Área de Pesquisa: Economia Industrial**

**Palavras – Chaves: 1 - Supermercados Compactos  
2 – Concorrência  
3 – Região da Grande Florianópolis**

**Florianópolis,...../...../.....**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ..... ao aluno  
..... na

**Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.**

**Banca Examinadora:**

---

**Profº**

**Presidente**

---

**Profº**

**Membro**

---

**Profº**

**Membro**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, o qual possibilitou a conclusão deste trabalho. Agradeço sobretudo, à Vida.

Meus pais, Paulo e Lenir, aos meus irmãos, e aos familiares pelo estímulo e apoio.

A Aline, minha esposa, pelo amor, dedicação e compreensão em relação às minhas ausências.

Ao Professor José Antônio Nicolau, orientador, pela incansável atenção, estímulo, sugestões e críticas sempre muito pertinentes.

Aos professores e colegas do Curso de Ciências Econômicas pelo aprendizado em conjunto e companheirismo.

A todos não citados que ajudaram de alguma forma a iniciar, desenvolver e concluir mais esta etapa.

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO I**

1.1. Problemática .....	09
1.2. Objetivo Geral .....	11
1.2.1. Objetivos Específicos .....	11
1.3. Metodologia .....	12

### **CAPÍTULO II**

2. Fundamentação Teórica .....	13
2.1. Abordagem Neoclássica .....	13
2.2. A Teoria da Organização Industrial .....	15
2.3. Abordagem Evolucionista e a Concorrência Schumpeteriana .....	18
2.4. Síntese Conclusiva .....	20

### **CAPÍTULO III**

3. Estrutura e Concorrência no Setor de Supermercados .....	21
3.1. Características e Estrutura do Varejo de Alimento .....	21
3.1.1. Conceito de Varejo .....	21
3.1.2. Evolução Histórica .....	22
3.1.3. Tipos de Lojas .....	23
3.2. O Setor de Supermercados no Mundo e na América Latina .....	25
3.3. O Setor no Brasil .....	27
3.3.1. Panorama Geral .....	27
3.3.2. As Grandes Redes .....	31
3.3.3. Pequeno e Médio Varejo .....	34

### **CAPÍTULO IV**

4. O Setor Supermercadista na Grande Florianópolis .....	36
4.1. O Setor na Grande Florianópolis .....	36
4.2. Condições de concorrência dos Supermercados Compactos .....	37
4.2.1. Características das Lojas Pesquisadas .....	37
4.2.2. Fator Localização das Empresas Pesquisadas na Grande Fpolis .....	41
4.2.3. Fator Cooperação .....	44
4.2.4. Fator Preço .....	46
4.3 Análise .....	47

### **CAPÍTULO V**

5. Conclusão .....	49
--------------------	----

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral caracterizar o setor de supermercados no Brasil e identificar condições de concorrência utilizadas pelos supermercados compactos (2 - 6 check-outs) da Grande Florianópolis. Para tanto foi realizada pesquisa de campo em 18 supermercados compactos da Grande Florianópolis, abrangendo caracterização das lojas, localização, associação para compra conjunta, e preços da cesta básica. Os principais resultados foram: todas as lojas possuíam estacionamento próprio, apenas uma das 18 pesquisadas não possuía sistema de entrega em domicílio, nenhuma possuía sistema de venda pela internet, mas 16 delas possuíam leitor de código de barras nos check-outs, 50% dos supermercados compactos efetuam compras conjuntas através de associações, e não há uma diferença substancial na pesquisa de preços da cesta básica realizada nos supermercados compactos e de grande porte da Grande Florianópolis. Estes resultados mostram que os supermercados compactos têm procurado utilizar os fatores competitivos empregados pelas grandes redes, aliado ao fator localização, pois localiza-se em bairros e regiões periféricas.

**PALAVRAS-CHAVE: Supermercados compactos, concorrência, região da Grande Florianópolis.**

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo I – Questionário da Pesquisa de Campo .....	55
---	----

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Maiores redes varejistas e sua penetração em outros países .....	09
Tabela 2 - Os cinco maiores supermercados do Brasil em 2005 .....	10
Tabela 3 - Tabela de Formato de Loja .....	25
Tabela 4 - Os maiores supermercadistas 2005 .....	26
Tabela 5 - O auto-serviço alimentar brasileiro .....	28
Tabela 6 - As cinco principais redes supermercadistas do Brasil .....	31
Tabela 7 - Lojas CBD por região do Brasil .....	33
Tabela 8 – Supermercados associados a Acats .....	37
Tabela 9 - Características das lojas pesquisadas .....	38
Tabela 10 – Área média por loja (m <sup>2</sup> ) e nº de funcionários por check-out .....	40
Tabela 11 – Número de lojas por municípios e bairros .....	42

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Panorama geral .....	20
Gráfico 2 - Caracterização dos invest. no setor de supermercados Brasil 2001-2006	30
Gráfico 3 - A participação dos formatos sobre o total de lojas .....	31
Gráfico 4 - Área média por loja (m <sup>2</sup> ) segundo o número de check-outs .....	39
Gráfico 5 – Sistema de entrega em domicílio .....	41
Gráfico 6 – Concorrentes próximos .....	43
Gráfico 7 – Proximidade a aglomerações de pessoas .....	43
Gráfico 8 – Associados x Não Associados .....	45
Gráfico 9 – Finalidade das associações para compra conjunta e propaganda .....	45
Gráfico 10 – Vantagem da compra conjunta para os associados .....	46
Gráfico 11 – Preço da cesta básica e preço dos produtos .....	47



## CAPÍTULO I

### 1.1 PROBLEMÁTICA

O ritmo de expansão das empresas internacionais, inclusive no Brasil, ditado pela globalização, atinge também o setor varejista, registrando-se uma corrida para entrada em novas regiões. O sucesso buscado pelas companhias varejistas, não depende apenas da velocidade, e sim de fazer os movimentos certos nos momentos certos. Além da localização, como uma variável extremamente importante, e tradicional do setor, o *timing* vem se tornando fundamental no cenário competitivo varejista e globalizado, de acordo com profissionais da área (Lazzarini, 2007). A internacionalização é crescente: considerando-se o grupo dos 250 maiores varejistas do mundo, quase 60% realizam negócios com outros países, ficando por conta dos europeus, principalmente franceses e alemães, o maior nível de penetração em países diferentes daquele de sua origem (tabela 1).

**Tabela 1 - Maiores redes varejistas e sua penetração em outros países.**

Empresa	Origem	Número de países onde atua		
		1995	2000	2005
Wal-Mart	USA	7	9	15
Carrefour	França	15	26	31
Tesco	Reino Unido	6	9	14
Metro	Alemanha	20	22	30
Ahold	Holanda	5	27	11

Fonte: Lazzarini, 2007.

O varejo supermercadista brasileiro também tem atraído o capital internacional, tendo-se observado o interesse de capital estrangeiro e fazer importantes investimentos no mercado brasileiro, com destaque para investimentos realizados pelas empresas por Carrefour e Wal-Mart. Juntamente com a empresa CBD (Grupo Pão de Açúcar), as unidades brasileiras dessas duas redes mundiais lideram o ranking das cinco maiores empresas do Brasil no setor de supermercados (tabela 2).

A busca por espaço no mercado tem levado essas grandes empresas a concorrer diretamente com as empresas de pequeno porte. Recente pesquisa feita pela revista SuperHiper Panorama (2007), evidencia que isto pode ser comprovado tanto nos formatos recentemente implementados por Carrefour, o Carrefour Bairro e também é o caso da rede

CBD, inaugurando lojas de bairro chamadas Extra Perto, nestes novos formatos inspirados nos menores varejista, vindo buscar maior interação com o consumidor, sortimento adequado e em linha com a microrregião, além da lealdade do consumidor.

**Tabela 2 - Os cinco maiores supermercados do Brasil em 2005.**

<b>Empresa</b>	<b>Faturamento R\$ bilhões</b>
CBD – Companhia Brasileira de Distribuição	16,2
Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	12,5
Wal-Mart Brasil Ltda.	11,7
Cia. Zaffari Comércio e Indústria	1,4
G. Barbosa Comercial Ltda.	1,2

Fonte: Revista SuperHiper (2007).

Recente estudo realizado pela ACNielsen (Hilário, 2006) mostra que o pequeno varejo é uma preferência dos brasileiros. Os latino-americanos compram 2,8 vezes mais em lojas tradicionais do que em grandes lojas, no Brasil este número é ainda maior, de 3,7 vezes. Ou seja: compra-se 3,7 vezes mais em lojas tradicionais, as (mercearias, supermercados compactos e pequeno varejo em geral) do que em grandes lojas.

Lojas tradicionais, lojas de conveniências, supermercados, hipermercados, são vários os formatos de lojas à disposição dos clientes. Ao analisar os conceitos ou as classificações técnicas não se pode radicalizar os conceitos atualmente: “na realidade há evolução em cada um e até sinergia entre eles, pois todos convergem para um só ponto - atender melhor o consumidor. Tanto que é difícil encontrar um formato puro de loja”(Rojo, 2007). O supermercado, por princípio é uma loja de vizinhança, passou a buscar características de uma loja abastecedora aumentando sua área de venda, quantidade e variedade de produtos ofertados, como os hipermercados. Os atacados também buscam se assemelhar aos hipermercados, atendendo pequenos comerciantes e grandes e pequenas famílias. Assim, há muitas variações de tipos de loja, por isso um formato acaba se adaptando às características de outro formato. Pois, com a necessidade de se manter competitivo, o empresário tenta juntar atributos em sua loja para fidelizar e encantar seus clientes.

No setor supermercadista, aparece ao lado dos hipermercados, uma proliferação das chamadas “lojas de vizinhança”. Localizadas em bairros, essas lojas agregam comodidade e rapidez seduzindo os consumidores. São espaços menores, com poucos *check-outs* e um mix de produtos que prima pela variedade, mas nem tanto pelo sortimento. Estas lojas acabam tirando público dos grandes hipermercados, e o comércio de vizinhança, tão

comum até 20 anos atrás, tem retornado com força total (Giacobone, 2007). Os supermercados compactos, segundo a Revista SuperHiper (2005), possuem como características essenciais, de dois à seis check-outs, número médio de itens em torno de 5.000, área de venda de 300 – 800m<sup>2</sup>, e possuindo seções de mercearia, frios, laticínios, bazar e hortifruti, mais detalhes poderá se conferido na tabela 3.

O setor supermercadista na Grande Florianópolis, esta caracterizado por vários formatos de lojas, encontra-se a presença de uma grande rede, o Wal-Mart com duas lojas, uma recentemente inaugurada, rede de dimensão regional, como por exemplo, a Rede Angeloni, e outras de expressão local podendo ser citada Rede Imperatriz e Rosa.

De sua parte, os grandes supermercadistas, têm feito movimentos em direção a lojas compactas. Ser grande e querer tentar imitar um pequeno parece ser mais fácil. O problema é ser pequeno e tentar ser grande, analisar o que os supermercados compactos estão fazendo para tentar acompanhar os grandes supermercados e redes. Muitos têm feitos compras conjuntas através de associações, para tentar se manter no mercado, outros procuram fidelizar seus clientes com um relacionamento mais pessoal, normalmente o proprietário do estabelecimento esta nos corredores da sua loja, dando atenção a seus clientes, ouvindo o que realmente importa para eles, podendo assim adequar melhor sua loja para suprir as necessidades de seu público.

A questão é saber como os supermercados compactos estão se organizando, para poder concorrer com os grandes supermercados, o que fazem para sobreviver frente as grandes redes.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Identificar condições de concorrência utilizadas pelos Supermercados Compactos na Grande Florianópolis.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar o setor de supermercados no Brasil;
- b) Caracterizar o setor de supermercados da Grande Florianópolis;

c) Identificar as condições de concorrência dos supermercados compactos da Grande Florianópolis.

### **1.3 METODOLOGIA**

O presente trabalho é de natureza descritiva e exploratória.

Para caracterizar o setor supermercadista no Brasil, foram utilizadas revistas com publicações especializadas no setor, particularmente a Revista SuperHiper. A caracterização compreende a exposição de maneira sucinta dos formatos de loja existentes e estrutura do setor.

Para caracterização do setor na Grande Florianópolis, serão utilizadas informações da Associação Catarinense de Supermercados (ACATS) e da Associação Florianopolitana de Supermercados (AFLOS).

A identificação das condições de concorrência dos supermercados compactos da Grande Florianópolis será feita através de pesquisa de campo, com aplicação de questionário (o modelo do questionário está no anexo I), e registro de observações feitas nos locais escolhidos para a aplicação dos mesmos. Foram entrevistados 18 supermercadistas, dos quais quatro no município de Biguaçu, sete em Florianópolis, três em Palhoça e quatro em São José.

Para a seleção dos supermercados compactos, não foi possível organizar uma lista completa de todos os supermercados da Grande Florianópolis. Foi utilizada uma lista de associados à Acats, contendo 65 supermercados em municípios como Florianópolis, São José, Palhoça, Biguaçu e Santo Amaro da Imperatriz. Também foi utilizada uma segunda lista de supermercados pertencentes à Aflos, contendo cinco supermercados. As duas listas totalizam 70 supermercados.

Destes 70 supermercados, foram classificados apenas 18 supermercados, pois apenas 18 se enquadravam nas características de supermercados compactos os quais eram objetos de estudo, possuindo de 2 – 6 check-outs. A pesquisa abrangeu os 18 supermercados compactos, sendo que foi excluído um no final, pois o mesmo não foi correto com suas respostas, tendo respondido de maneira não verdadeira. Para efeito de comparação dos preços da cesta básica, foi feita pesquisa de preço em todos os 18 supermercados compactos e em sete supermercados de grande porte, todos pertencente à região da Grande Florianópolis.

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: firmas e estruturas de mercado

A análise das condições de concorrência dos supermercados compactos, objetivo do presente trabalho, toma como pano de fundo teórico três grandes abordagens da firma e dos mercados: as abordagens neoclássica, organização industrial e evolucionista. Neste capítulo é feita revisão dessas abordagens, identificando os aspectos centrais de cada um deles, que podem apoiar e servir de referência no estudo do setor de supermercados.

A revisão segue, em linhas gerais, a proposição de Tigre (2005), que associa cada abordagem teórica a três distintos momentos da economia mundial: a indústria britânica do século XIX, o paradigma fordista do século XX e o novo paradigma das tecnologias de informação mundial no final do século XX.

O capítulo está dividido em quatro seções, as três primeiras correspondentes a cada uma das abordagens e a última com uma síntese conclusiva.

#### 2.1 Abordagem Neoclássica

A imagem da firma do sistema neoclássico está baseada nos princípios de equilíbrio geral pioneiramente estabelecido por Leon Walras, onde os mercados determinam os preços e quantidades produzidas. Embora possam apresentar situações transitórias de desequilíbrio, o mercado tende a estabelecer condições de concorrência e informações perfeitas, sendo o empreendedor considerado apenas um coordenador da produção, onde é assumida a racionalidade perfeita dos agentes diante dos objetivos da firma de maximização dos lucros, (Tigre, 2005).

Para Tigre, esta imagem é reflexo da empresa industrial britânica do século XIX, que era de fato de pequeno porte e enfrentava dificuldades institucionais, tecnológicas e organizacionais para crescer. O modelo é de *firma-proprietário*, gerenciada pelos próprios donos. Naquele contexto, ao Estado Liberal cabia apenas a manutenção da lei e da ordem e o cumprimento de funções sociais básicas como saúde pública e educação. A firma tendia a ter uma única planta, especializada em uma estreita gama de atividades, tendo que recorrer ao mercado para obter insumos necessários e distribuir seus produtos. As

inovações organizacionais eram pouco frequentes, sendo os próprios trabalhadores especializados responsáveis pela definição do processo produtivo e inovações tecnológicas.

Para Tigre, embora já existisse o regime de sociedades anônimas por cotas, o regime de responsabilidade integral limitava o crescimento da firma e evitava a concentração do mercado. A eficiência das empresas individuais era garantida apenas, pela presença de economias externas em distritos industriais, onde se dispunha de fatores de produção de baixo custo no mercado. Portanto, o uso da escala de produção como fator interno à firma de aumento da produtividade ainda não despontava como uma estratégia empresarial típica.

Na abordagem neoclássica, esse modelo de concorrência perfeita contrapõe-se ao monopólio puro. Na condição de único produtor, o monopolista encontra-se em uma posição favorável, podendo decidir elevar o preço de seu produto ou não, tendo um completo controle sobre a quantidade de produto que será colocado a venda no mercado, precisando determinar seu nível de produção de tal forma que a receita marginal seja igual ao custo marginal, para que consiga maximizar o seu lucro, (Pindyck e Rubinfeld, 2004).

O preço cobrado por um monopolista puro é superior ao custo marginal, e sua magnitude irá depender da elasticidade preço da demanda: quando a demanda for muito elástica, existe pouco benefício em ser um monopolista, pois o seu preço ficaria muito próximo ao seu custo marginal. Quanto maior o preço, em relação ao custo marginal, maior será o poder de mercado, um conceito que o economista Abba Lerner traduziu, em 1934, na fórmula seguinte:  $L = (P - CMg)/P$ , onde L é o índice do poder de mercado, variando de 0 a 1, P é o preço e CMg é o custo marginal (Ibid).

A sociedade dispõe de um recurso para limitar o poder de monopólio, que é a regulamentação de preços. A regulamentação de preços é mais frequentemente posta em prática nos monopólios naturais, como a energia elétrica, onde o custo marginal encontra-se sempre abaixo do custo médio (Ibid).

Os compradores também podem ter certo poder de mercado e utilizá-lo lucrativamente para influenciar o preço que pagam por um produto. Dize-se que estes compradores têm, analogamente ao poder de mercado, poder de monopsonio. O monopsonista pode adquirir um produto ou mercadoria por um preço inferior ao seu valor marginal. Pelo fato de resultar em preços mais baixos e em menores quantidades de produtos adquiridas, é provável o aumento do bem estar do monopolista implica na piora do bem estar dos vendedores (Ibid).

Em resumo, a abordagem neoclássica destaca o ambiente de mercado formado por firmas de pequeno porte, de caráter familiar e formando preços no mercado, ao lado de monopólios. A abordagem incorporou, posteriormente, a análise de oligopólio principalmente mediante a utilização da teoria dos jogos.

## 2.2 A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

A teoria da grande firma começou a desenvolver-se a partir dos anos 1920, surgindo os primeiros questionamentos do realismo e da coerência apresentada no modelo neoclássico, abrindo-se assim uma nova trajetória teórica. É importante resgatar algumas transformações tecnológicas e econômicas ocorridas ao longo do século XX.

Chandler (1990), citado por TIGRE (2005, p.198), associa a origem e o crescimento da grande empresa moderna, a uma cadeia de eventos interligados: a revolução no campo dos transportes e das comunicações, a ferrovia e o telégrafo aumentando tanto em volume quanto em velocidade a produção, em conjunto com as inovações, permitiram que as firmas caminhassem para uma lógica de crescimento e de competição explorando oportunidades de obtenção de *economias de escala e de escopo* e para *reduzir os custos de transação*. Em consequência, muitos ramos da indústria se tornaram oligopolistas. Além dos eventos citados, três sistemas contribuíram para alterar a estrutura da indústria, aonde veio gerar novos modelos de firmas e mercados: a *eletricidade*, o *motor a combustão* e as *inovações organizacionais* fordistas-tayloristas.

Tigre (2005), então, citando Lazonick, observa que nas primeiras décadas do século XX o “capitalismo proprietário” deu lugar ao “capitalismo gerencial”, onde inovações organizacionais e tecnológicas permitiam o uso de estruturas gerenciais para planejar e coordenar a produção em larga escala e aplicar o conhecimento científico à indústria.

Na visão de Tigre, a realidade dos setores industriais dinâmicos, como alimentos, química, petróleo, metais primários e os setores de equipamentos, estava colocando em xeque a abordagem econômica neoclássica, exigindo uma ampla e profunda revisão dos princípios de concorrência perfeita e deseconomias de escala. Mas, foi necessário quase meio século entre a emergência da grande corporação e a consolidação de um corpo teórico alternativo tratando questões de *economia de escala, escopo, transações e oligopólio*.

Pietro Sraffa, em 1926, (apud Tigre, 2005), foi o primeiro a questionar a noção de rendimentos decrescentes, pela sua incompatibilidade com economias de escala, além de criticar também a suposição de que a firma pode vender a quantidade que quiser ao preço

de mercado. Joan Robinson (1933) formulou sua teoria da concorrência imperfeita ao perceber o irrealismo da situação de concorrência perfeita, onde nenhum produtor teria individualmente condições de afetar os preços. Críticas ao modelo concorrencial levaram à identificação do oligopólio como a forma mais típica de estrutura da indústria. Kaldor, em 1934, (apud Tigre, 2005), já argumentava que “cada vendedor está em concorrência direta somente com outros poucos vendedores e que a cadeia destes grupos oligopolistas compõe todo o mercado. O oligopólio é, na realidade, a condição mais geral”.

A efervescência teórica da década de 1930, tendo por foco a grande firma industrial e o oligopólio, levou ao surgimento do campo da organização industrial no início da década seguinte, distinto do campo da microeconomia, que permaneceu seguindo a abordagem neoclássica. O principal resultado teórico da abordagem da organização industrial ficou conhecido como modelo Estrutura-Condução-Desempenho, pelo qual as condições de oferta e demanda típicas de cada setor produtivo determinam a estrutura empresarial do setor, que por sua vez influencia a condução das empresas e o desempenho global do setor, em termos de eficiência econômica, dinamismo tecnológico e crescimento.

Entretanto, a abordagem da Organização industrial é considerada por Tigre (2005) como estática. Seguindo Coutinho (1983), Tigre observa que a primeira ruptura consistente e bem sucedida do impasse em que se encontrava a microeconomia marshalliana e walrasiana ocorreu somente em 1952, quando Steindl publicou *maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano*. Segundo Tigre este autor constrói uma teoria consistente e articulada de acumulação e de concentração apoiada em evidências empíricas sobre estruturas de custos, formação de preços e formas de concorrência em condições de oligopólio em nível de setores industriais. Steindl se inspira diretamente na realidade do processo de concorrência de seu tempo, onde as assimetrias entre as firmas constituem um fator essencial na explicação da configuração e transformação das estruturas de mercado, em que empresas com menores custos e margens de lucros maiores são as que têm maiores possibilidades de crescer a longo prazo.

A observação ao decorrer do século XX do processo de crescimento da firma e oligopolização dos mercados levou as teorias da firma e a economia industrial a incorporarem uma série de contribuições, aproximando-as mais da realidade, onde se considera todo um conjunto de configurações de mercado, a qual veio permitir a elaboração de modelos de comportamento das firmas em situação de oligopólio. (Tigre, 2005)



O oligopólio passou também a fazer parte da abordagem neoclássica, especialmente através do desenvolvimento de novos instrumentos, como a teoria dos jogos. Assim, no mercado oligopolístico, apenas algumas poucas empresas são responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção, uma empresa determina seu preço ou seu volume com base, pelo menos em parte, em considerações estratégicas relativas ao comportamento de suas concorrentes, sendo que ao mesmo tempo, as decisões dos concorrentes dependerão das decisões tomadas pela própria empresa. No resultado conhecido como equilíbrio de Nash, cada empresa estará disposta a fazer o melhor que pode, levando em consideração o que estão fazendo as suas concorrentes, e pressupõe que suas rivais estão fazendo o mesmo (Pindyck e Rubinfeld, 2004).

De acordo com Possas (1990), com o avanço teórico, o conceito de oligopólio ganha um novo sentido, deixando de ser definido pelo pequeno número de concorrentes e passa a ser encarado como uma classe de estruturas de mercado caracterizada pela existência de importantes barreiras à entrada, senão para todos os tipos (ou) tamanhos de empresas que o compõem, ao menos para as maiores e/ou “progressivas”. O preço de equilíbrio deixa de ser o objeto central da teoria e passa a ser a margem de lucro como variável mais geral, cujo determinante básico são as barreiras à entrada.

Possas propõem dois critérios para a elaboração de uma tipologia das estruturas de mercado: primeiro, os elementos da estrutura técnico-produtiva e do processo competitivo; segundo, a classificação deve ser suficientemente parcimoniosa para propiciar uma aplicação analiticamente proveitosa.

Com base nesse critério, Possas (1990), apresenta a seguinte tipologia: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio concentrado-diferenciado ou misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos. A caracterização de cada tipo de oligopólio é apresentada a seguir.

**a) Oligopólio concentrado:** caracterizado pela não diferenciação dos produtos, alta concentração técnica, onde poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado, pela ausência de competição por preços. A disputa pelo mercado será ditada pela introdução de novos processos, que reduzem custos e melhoram a qualidade do produto e as barreiras à entrada estão associadas à alta concentração técnica. As indústrias produtoras de commodities (mineração, aço, química, etc.), são exemplos de oligopólio concentrado.

**b) Oligopólio diferenciado:** esta estrutura é marcada pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados faculta às empresas a disputa pelo mercado via diferenciação de

produtos. A concorrência via preços embora não esteja descartado, não é um recurso muito habitual, seus esforços estão voltados pra publicidade, pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos. Embora a concorrência não seja tão acirrada, as barreiras à entrada estão nas economias de escala associadas à diferenciação de produtos. Um exemplo de oligopólio diferenciado encontra-se na indústria de bebidas, sabão em pó e produtos de higiene.

**c) Oligopólio diferenciado-concentrado:** nesta modalidade, elementos do oligopólio diferenciado e do concentrado encontram-se combinados com o objetivo de diferenciação de produtos através da competição por excelência. Geralmente, apresenta índices de concentração superiores ao oligopólio diferenciado e coeficientes de capital inferior ao oligopólio concentrado. Baseando-se na projeção de crescimento das vendas acima do mercado e excesso da capacidade planejada. Esta modalidade de oligopólio pode ser dada como exemplo, o setor de automóveis e indústrias de acessórios.

**d) Oligopólio competitivo:** esta indústria caracteriza-se pela conquista por fatias de mercado, competindo via preços, com a concentração relativamente alta da produção, porém, levando em consideração empresas de menor expressão, mas não desprezíveis no mercado. A falta de economias de escala importantes, técnicas e de diferenciação, diminui a concentração do mercado e o nível das barreiras à entrada. Os setores têxtil e alimentício são exemplos de configuração de mercado deste modelo.

**e) Mercados competitivos:** a ausência de barreiras à entrada e a competição via preços, reduzindo a margem de lucros a um mínimo aceitável, são os traços principais do processo de concorrência.

### **2.3 ABORDAGEM EVOLUCIONISTA E A CONCORRÊNCIA SCHUMPETERIANA**

Diante das novas trajetórias de organização interna da firma e novas formas de articulação com o mercado surgidas nas últimas décadas do século XX, a teoria econômica passou a necessitar de reformulações. Segundo Tigre (2005), a maior fragilidade das teorias da firma e da organização industrial é sua incapacidade de atribuir a importância devida ao papel da mudança tecnológica na configuração da firma e dos mercados. Embora Schumpeter tivesse levantado estes aspectos desde meados dos anos 1950, foi necessária uma mudança visível e empiricamente comprovável na natureza do processo competitivo mundial para que seu trabalho fosse retomado, através da linha evolucionista ou neo-

schumpeteriana. As novas teorias da firma ganharam força com a análise das empresas japonesas.

Tigre (2005) observa que as teorias evolucionistas distinguem-se das teorias neoclássicas e das teorias da organização industrial por descartarem hipóteses básicas do pensamento econômico convencional. São destacados três princípios como chaves para entender as teorias evolucionistas: primeiro, a *dinâmica econômica é baseada em inovações* em produtos, processos e nas formas da organização da produção; segundo, é descartada a idéia de *racionalidade invariante* dos agentes econômicos; terceiro, a propriedade de *auto-organização* da firma como resultado das flutuações do mercado.

Possas (2002) afirma que não há propriamente, na tradição da economia como ciência, nenhuma “teoria da concorrência” anterior ao advento da obra de Schumpeter no século XX, mas há diversas “noções” de concorrência. As mais importantes dentre estas noções são: a noção *clássica*, onde a concorrência era vista como um *processo* que se desenrolava ao longo do tempo, pelo quais os investimentos são atraídos pelas indústrias que proporcionam maior taxa de lucro, afastando-se das de menor rentabilidade; a noção de *Marx*, tinha uma percepção aguda da concorrência como um mecanismo permanente de introdução de *progresso técnico*, capaz de tornar *endógena* à economia capitalista a capacidade de mudança estrutural via inovações; e a noção *neoclássica* onde a *concorrência perfeita* é associada ao atomismo de mercado, em que as empresas individuais são tomadoras de preço, ou seja, incapazes de afetar o preço de mercado, determinado pelo equilíbrio entre oferta e demanda, com *preço* de mercado igual a seu *custo marginal*.

A teoria da concorrência proposta por Schumpeter, segundo Possas (2002), é uma abordagem não ortodoxa e, potencialmente, a mais interessante de todas, conhecida como *concorrência schumpeteriana*, cuja característica principal é a visão dinâmica e *evolucionária* do funcionamento da economia capitalista. Trata-se de processo ininterrupto de introdução e difusão de inovações em sentido amplo, no qual operam as empresas, sejam elas mudanças nos produtos, nos processos produtivos, matérias-primas, organização produtiva, ou nos próprios mercados.

A concorrência schumpeteriana caracteriza-se pela busca permanente de diferenciação por parte dos agentes, através de estratégias, com o intuito de obter vantagens competitivas que proporcionem lucros de monopólio, ainda que temporários.

## 2.4 SÍNTESE CONCLUSIVA

Diante do exposto anteriormente, podemos sintetizar as características marcantes de cada abordagem teórica relacionadas a três momentos distintos da economia mundial, de acordo com Tigre, 2005.

O sistema neoclássico está baseado nos princípios de equilíbrio geral, sendo que o modelo adotado é de firma-proprietário, uma vez que, a empresa industrial britânica do séc. XIX era de pequeno porte e as inovações tecnológicas eram pouco frequentes. Este modelo pode ser associado ao pequeno varejo ainda remanescente. Nesta abordagem os mercados determinam os preços e quantidades a serem produzidas. O padrão de concorrência por preços, característico acarreta baixa margem de lucro. O empreendedor é apenas um coordenador da produção, assumindo a racionalidade perfeita, com o objetivo de maximização dos lucros.

Uma nova trajetória teórica passou a desenvolver-se a partir dos anos 1920, associada ao crescimento da grande empresa moderna, a pequena empresa firma-proprietário cede lugar a grande empresa, adotando uma gestão profissional, onde as empresas são capazes de definir preços, têm-se início o capitalismo gerencial, da economia de escala, escopo, transações e oligopólio.

O contexto da abordagem Evolucionista e da Concorrência Schumpeteriana, está marcada pela mudança na natureza do processo competitivo mundial. As firmas passam a traçar suas estratégias de diferenciação, principalmente baseadas em inovações de produtos e processos, descartando-se a racionalidade invariante dos agentes econômicos, adotando-se a auto-organização da firma. A tecnologia é utilizada como instrumento de competição. Este modelo é marcado pela busca de diferenciação entre as partes, com o objetivo de estabelecerem-se condições de concorrência que proporcionem lucros de monopólio, trazendo como resultado possibilidades de lucros extraordinários.

Estes conceitos são úteis na análise do setor de varejo, tipicamente caracterizado pela diversidade de tamanhos e estruturas técnicas e produtivas.

## CAPÍTULO III

### 3. ESTRUTURA E CONCORRÊNCIA NO SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL

Este capítulo tem por objetivo mostrar como está estruturado e caracterizado o setor supermercadista no Brasil e no mundo, bem como os históricos, trazendo informações que possam mensurar seu tamanho e dos concorrentes que fazem parte do setor.

#### 3.1 Característica e Estrutura do Varejo de Alimentos

##### 3.1.1 Conceito de Varejo

Denomina-se varejo a atividade de venda para compradores que estão adquirindo bens ou serviços para seu próprio consumo, sendo por isso denominado de consumidores finais. “Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE, 2000, p.22).

Para Etzel *et al* (2001, p. 378), citado em Giovanella (2006, p. 20), o varejo (ou comércio varejista) consiste na venda e em todas as atividades diretamente relacionadas com a venda de produtos e serviços ao consumidor final, para uso pessoal, não comercial. Embora a maior parte do varejo ocorra por meio de lojas de varejo, ele pode ser feito por qualquer instituição. A venda porta a porta ou via eletrônica ao consumidor também é considerada varejo. Assim, “o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de produtos e ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal e não-comercial” (KOTLER, 2000). “Um varejista representa uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende, diretamente, a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores” (COBRA, 1997).

### 3.1.2 Evolução Histórica no Brasil e no Mundo.

O homem sempre buscou suprir suas necessidades básicas com atividades de caça e pesca no início e, mais tarde dedicou-se à agricultura, ao artesanato, produção de tecidos, entre tantas outras atividades, todas destinadas ao consumo próprio. Os meios de produção foram sendo aperfeiçoados, começando a surgir excedentes que, em vez de serem descartados, viraram moeda de troca, onde eram trocados por produtos diferentes e de igual necessidade para sua sobrevivência. Era o início do comércio, não demorando para o surgimento da moeda e dos bancos.

De acordo com Ascar (2007), por volta de 1850, surgiu em Paris a primeira loja de departamentos, a Bon Marchè, pioneira na técnica de agrupamento dos produtos em categorias. Mais adiante em 1912, foi inaugurada nos Estados Unidos a primeira loja do mundo com atendimento por auto-serviço, o “cash and Carry” ou “pague e leve”, permitindo ao consumidor escolher os produtos, e levá-los até o caixa, sem a intervenção de um funcionário ou dono do estabelecimento. Os produtos começaram a ser distinguidos entre si pelas marcas de seus fabricantes, dando início as marcas comerciais.

A segunda loja a utilizar a técnica de auto-serviço, foi inaugurada somente em 1916 pelos norte-americanos. Aos poucos o auto-serviço foi ganhando corpo, passou-se mais de uma década e meia até a fundação do primeiro supermercado, também em solo norte-americano, o King Kullen, aberto em 1930, em Long Island, New York, primeiro supermercado a apresentar características que prevalecem até hoje. O conceito não demorou muito para se difundir em toda a América, chegando a mais de oito mil lojas no ano de 1941. O supermercado surgiu desta forma, como produto da evolução do sistema de comercialização por auto-serviço, (Ascar, 2007).

De acordo com Badin (1997), no Brasil, ainda na época colonial, o varejo era inteiramente dependente de Portugal, que controlava as operações varejistas. Neste sentido, as companhias de comércio tiveram importante atuação no nosso mercado, tendo sido criadas com o objetivo de atingir economias de escala. A primeira foi idealizada por Antônio Vieira, mas com o passar do tempo provaram não ser eficientes. O comércio brasileiro foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração, ocorrendo certa euforia nestes setores durante a fase do império, constatando-se que o mesmo não ocorria no setor industrial.

No Brasil, o auto serviço chegou no final da década de 40 com a utilização de um sistema parcial, onde o consumidor escolhia alguns produtos sem a ajuda de um balconista

ou do proprietário do estabelecimento. Foi somente em 1953, em São José dos Campos, São Paulo, que foi instalado o primeiro estabelecimento comercial que utilizava o sistema completo de auto-serviço. No mesmo ano de 1953, foram inauguradas duas outras lojas na cidade de São Paulo, o Supermercado Sirva-se e o Supermercado Peg-Pag (ABRAS, 1993). Os primeiros supermercados foram instalados nas áreas centrais das grandes cidades, mais densamente povoadas e com o intuito de atender os consumidores com maior poder aquisitivo conforme Cyrillo (1987), *apud* Badin (1997). Eram cópias do luxuoso modelo norte-americano da época e contavam com cerca de três mil produtos, distribuídos por grupos e departamentos.

Para Cavalcante (2004), na década de 90, a abertura da economia, permitiu às empresas comercializarem produtos importados, a entrada de diversos grupos varejistas internacionais (exemplos: o norte-americano Wal-Mart e os portugueses Jerônimo Martins e Sonae) no mercado brasileiro e, principalmente, as fusões e aquisições ocorridas no setor, que levaram a um aumento de concentração. Apenas para se ter uma idéia, há que se recordar que, em 1995, as cinco maiores empresas varejistas atuantes no mercado brasileiro detinham 28% das vendas anuais do setor, enquanto que em 2001 referido índice já alcançava a cifra de 39%.

### 3.1.3 Tipos de Lojas

O varejo de loja pode ser dividido nas seguintes classificações: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. Parente (2000, p.31-33), apresenta as seguintes características para os formatos:

**a) Bares:** também possuem outras denominações: botequins, botecos, lanchonetes, bares e cafés, normalmente são locais onde se servem lanches e bebidas alcoólicas ou não, para o consumo no local.

**b) Mercearias:** também conhecida por armazéns ou empórios, geralmente são pequenas de 20 a 50 m<sup>2</sup> de área destinada à venda, oferecendo uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar. Localizadas geralmente onde o potencial de mercado é relativamente baixo.

c) **Padarias:** atendem os consumidores com produtos de fabricação própria, pães, bolos e produtos alimentares de outros fabricantes. Localizadas em áreas densamente povoadas, procurando atender a necessidades básicas da população. Estão em processo contínuo de modernização.

d) **Minimercados:** normalmente forte nos bairros de classe baixa (C, D, e E), localizados na periferia das cidades brasileiras, são um tipo expressivo de varejo. Apresentam a linha de produtos de uma mercearia, porém adotam o sistema de auto-serviço, com apenas um *check-out*.

e) **Lojas de Conveniência:** trabalham com baixa profundidade e baixa amplitude de produtos, atende produtos voltados à conveniência, tais como: bebidas alcoólicas e não alcoólicas lanches e salgadinhos. Normalmente encontram-se anexas a postos de combustíveis e procuram diferenciar em relação aos horários de funcionamento, com funcionamento muitas vezes 24 horas. Tem como principais concorrentes as padarias, os supermercados e os hipermercados.

f) **Supermercados Compactos:** apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios, possuem de dois a seis *check-outs*. Representam a maioria das unidades de auto-serviços do Brasil, geralmente pertence a proprietários independentes.

g) **Supermercados Convencionais:** são supermercados de porte médio, sendo que a grande maioria de produtos é alimentícia. A maioria das redes de de supermercados no Brasil trabalha com este formato de loja.

h) **Superloja:** são grandes supermercados, apresentam completa linha de produtos, possuem cerca de quatro mil m<sup>2</sup> e 30 *check-outs*. Também apresentam um gama de produtos não alimentares, tais como bazar, eletrônicos e têxteis.

i) **Hipermercados:** foram trazidos ao Brasil pela rede Carrefour. Atualmente as redes BIG e Pão de Açúcar também trabalham com este formato. São grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m<sup>2</sup>, apresentando grande variedade e amplitude de produtos alimentícios e não-alimentícios.



**j) Clubes Atacadistas:** o clube atacadista, conforme Levy e Weitz (1996, p. 57), é um varejista de mercadorias em geral que oferece um sortimento de mercadorias limitado com pouco serviço a preços baixos para consumidores finais e pequenos negócios.

As características dos diferentes tipos de lojas estão resumidas na tabela três.

**Tabela 3 - Tabela de Formato de Loja**

Formato de loja	Área de vendas M <sup>2</sup>	Nº médio de itens	Nº de check-outs	Seções
Loja de conveniência	20–250	1.000	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e snacks
Loja de sortimento limitado	200–400	900	2-4	Mercearia, frios, laticínios, bazar e hortifrutis
Supermercado compacto	300–800	5.000	2-6	Mercearia, frios, laticínios, bazar, hortifrutis e aves.
Supermercado convencional	800–2.500	10.000	8-20	Mercearia, frios, laticínios, bazar, carnes, hortifrutis, aves, peixaria e padaria.
Superloja	2.50 –5.000	18.000	20-35	Mercearia, frios, laticínios, bazar, carnes, hortifrutis, aves, peixaria, padaria e eletroportáteis
Hipermercado	5.000–14.000	60.000	40-80	Mercearia, frios, laticínios, carnes hortifrutis, aves, padaria, eletroportáteis e textil
Supercenter	10.000-18.000	70.000	50-80	Mercearia, frios, laticínios, carnes hortifrutis, aves, padaria e eletroportáteis e textil
Clube atacadista	5.000-12.000	5.000	20-35	Mercearia, frios, laticínios, bazar, carnes, aves, têxtil e eletronicos

Fonte: Revista SuperHiper – 2005

### 3.2 O SETOR DE SUPERMERCADOS NO MUNDO E NA AMÉRICA LATINA

Diante da globalização da economia mundial, tem ocorrido a aceleração do ritmo de expansão das empresas varejistas em novas regiões. Este fato pode ser percebido quando considera-se de acordo com Lazzarini (2007), que de um grupo de 250 maiores varejistas do mundo, quase 60% possuem negócios internacionais, abrangendo um total de 118 países em 2005. Destes países os europeus, principalmente franceses e alemães são os de maior penetração em países de origem diferente da sua, em vista do surgimento da Comunidade Econômica Européia. Das empresas de origem americana, mais da metade opera apenas nos Estados Unidos e quase 60% das japonesas não operam fora de seu país.

O grupo Wal-Mart a exemplo da rede Carrefour tem como premissa a expansão global, em busca de mercados mais promissores como a América Latina.

Assim, prevalece a tendência de que as maiores cadeias supermercadistas estão cada vez mais internacionalizando-se.

Em 2005, as cinco maiores empresas (vide tabela quatro) com atuação global faturaram mais de 548 milhões de euros. A Wal-Mart, por exemplo, a maior rede americana faturou 275 em operações em 15 outros países no ano de 2005. A segunda maior rede do mundo, a francesa Carrefour, faturou em suas operações 93 milhões de euros, em 31 países.

**Tabela 4 - Os maiores supermercadistas do Mundo em 2005.**

Ranking 2005	Empresa	Origem	Vendas totais (Milhões de Euros)	Países
1	Wal-Mart	USA	275.718	15
2	Carrefour	França	93.727	31
3	Tesco	Reino Unido	62.087	14
4	Metro Group	Alemanha	66.850	30
5	Kroger	USA	50.167	1
6	Ahold	Holanda	61.525	11
7	Target	USA	44.536	1
8	Costco	USA	45.275	7
9	Rewe	Alemanha	45.457	13
10	Schwarz	Alemanha	40.584	22
11	Aldi	Alemanha	39.386	14

Fonte: Lazzarini, 2007.

Com o crescimento dos grupos de grande porte, o mercado está sofrendo um processo de concentração, onde um grupo pequeno de empresas está dominando uma fatia maior de mercado, resultantes das economias de escala e de escopo que ganharam força no final da década de 80. Estas empresas cresceram adotando vários tipos de formato, a exemplo da rede Carrefour que se apresenta nos formatos de hipermercado, supermercado, loja de conveniência, hard discount, ao redor do mundo.

Varejistas estão buscando mercado em novos países, adaptando suas lojas as realidades e necessidades locais, assim como as características dos compradores, investindo desta maneira na customização de seus serviços. (LAZZARINI, 2007)

De acordo com Lazzarini (2007), a política de preços baixos é outra característica do varejo em termos globais. Os supermercadistas que melhor utilizam-se da tecnologia, reduzindo os custos, conseguiram maior lucratividade.

Uma vez que nos países desenvolvidos vê-se um mercado maduro, plenamente profissionalizado, moderno e competitivo, grandes cadeias de supermercados estão investindo pesado nos países emergentes. De acordo com Berland (2007), a rede Carrefour mantém ações rentáveis, porém de baixo crescimento na Argentina, Brasil e Colômbia. A Wall-Mart mantém-se forte no México, com 807 lojas no país (23% de participação no país), apesar das dificuldades enfrentadas em relação aos concorrentes locais. No Brasil, o Wall-Mart apresenta-se forte em São Paulo, no Nordeste e Sul, sendo a terceira cadeia do país. Em 2006, a rede expandiu-se com a aquisição do grupo costarrriquenho Carhco, a maior cadeia de supermercados da América Central, com 363 lojas.

A avaliação de Berland (2007), é que a falta de estabilidade política e o baixo crescimento econômico de alguns países da América Latina fazem com que poucas redes supermercadistas globais entrem na região e outras redes globais desacelerem seu crescimento.

### **3.3 O Setor no Brasil**

O Capital internacional chegou com força no Brasil por volta de 1997, quando as cinco maiores redes do Brasil representavam 27% das vendas do setor. Os pequenos empresários acabaram por vender seus empreendimentos e em um curto período de tempo as cinco maiores empresas do setor passaram a representar 40% das vendas e comparação aos 27% que representavam anteriormente. A partir do ano 2000 as cinco maiores redes continuam crescendo com aproximadamente a mesma posição no mercado porém as outras também crescem (Rojo, 2007).

#### **3.3.1 Panorama Geral no Brasil**

De acordo com o panorama geral apresentado pela Revista SuperHiper (2007), caracterizado na tabela cinco abaixo, o auto-serviço brasileiro vem passando por um período de intensa mudança marcada pelo incremento tecnológico, a globalização, o processo de concentração, a expansão e a internacionalização do capital. O faturamento global do setor aumentou nos últimos anos, apesar do achatamento das margens de lucro e incremento da concorrência, características dos primeiros anos desta década. Dentro deste contexto, os supermercadistas precisam otimizar suas operações em busca de maior rentabilidade.

O fato de que o setor de auto-serviço ampliou sua participação em faturamento, mantendo seu status de um dos maiores empregadores do País, porém sua participação no PIB, diminuiu entre os anos de 2001 e 2006. Em 2001, o setor respondia por 6,2% do total arrecadado no País em comparação a 5,3% em 2006, o Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2006, foi de R\$ 2,322 bilhões.

**Tabela 5 - O auto-serviço alimentar brasileiro**

Ano	Nº Lojas	Fatur. Anual R\$ bilhões	Part. % Fatur sobre PIB	Nº Empregos Diretos	Área Vendas Milhões m <sup>2</sup>	Nº Check Outs
2001	69.396	74,2	6,2	710.743	15,3	156.022
2002	68.907	81,7	6,1	718.631	15,9	157.446
2003	71.372	89,3	5,7	739.846	17,9	163.216
2004	71.951	98,7	5,5	788.268	18,1	166.503
2005	72.884	118,5	5,5	800.922	18,4	169.583
2006	73.695	124,1	5,3	838.047	18,9	175.621

Fonte: SuperHiper, 2007.

O faturamento do setor foi de R\$ 124,1 bilhões, representando um crescimento nominal de 4,8% sobre o valor faturado em 2005. Ao contrário do que poderíamos supor, o volume de vendas aumentou, porém, os preços diminuíram. Esta redução é reflexo do que acontece com a economia e com o aumento da concorrência no setor. Super Hiper – Panorama 2007

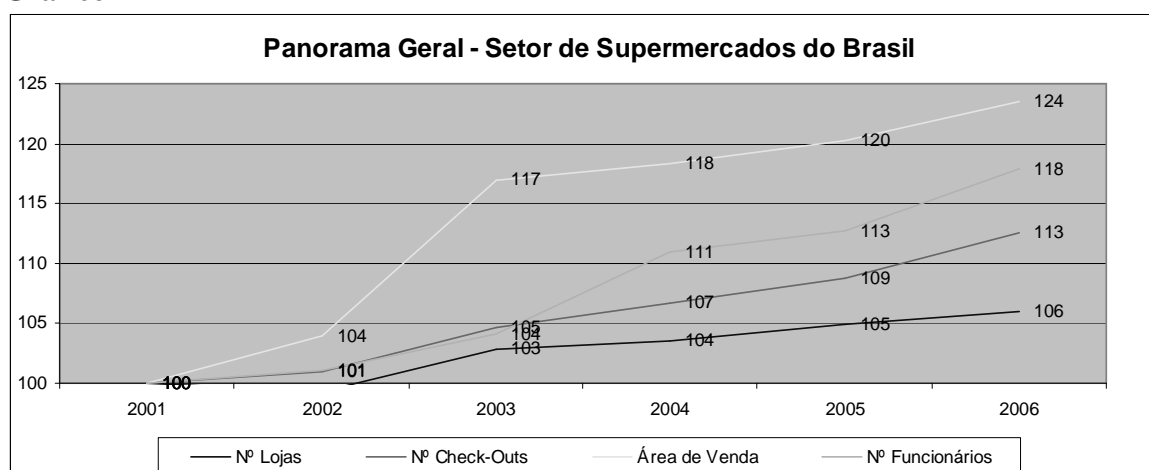
O crescimento do número de empregos foi de 4,6%, o total de postos de trabalho em 2005 foi de 800.922 e no ano de 2006 teve fechamento de 838.047 funcionários, totalizando 37.125 novos postos de trabalho.

O número de lojas chegou a 73.695 no ano de 2006, esse número representa um aumento de 1,1% de aumento em comparação ao ano anterior, onde o setor possuía um número de 72.884 estabelecimentos comerciais. Com o aumento do número do número de lojas, aumentou a área de vendas e o também o número de check-outs, a área de vendas passou de 18,4 milhões de metros quadrados, para 18,9 milhões em 2006, já o número de check-outs passou de 169.583 para 175.621 um crescimento de 3,6% de 2005 para o ano de 2006.

Nos últimos anos o setor vem crescendo de maneira lenta, apesar do incremento no volume das vendas, devido à redução dos preços e incremento na venda de produtos de menor valor. Esta afirmação é resultante do Índice Nacional de Vendas da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, uma pesquisa mensal a respeito do desempenho das vendas das 100 maiores empresas espalhadas por todo território nacional, representando 60% do faturamento do setor, Super Hiper (2007).

O número de lojas aumentou 1,1% no ano de 2006 em relação ao ano anterior. Entre os anos de 2001 e 2006 no número de lojas passou de 69.396 para 73.695 registrando um aumento de 6%. O ano de 2003 foi o ano menos rentável em relação aos anos anteriores, apresentando modesto crescimento de 3,6% em relação a 2002. A estabilidade em relação ao crescimento do número de lojas marcou o ano de 2004, apresentando crescimento de 0,8% apenas em relação ao ano anterior. Super Hiper, (2007).

**Gráfico 1**



Fonte: SuperHiper, 2007. Modificada pelo autor.

Entre os anos de 2001 e 2006 o número de check-outs cresceu 13%, como pode ser acompanhado no gráfico um. Apesar desse aumento o número de check-outs por loja diminuiu em virtude do avanço tecnológico, ligado a automação. A eficiência do check-outs pode ser melhor compreendida entre as 20 maiores empresas do setor que em 2001 possuía 20 check-outs por loja e passou a ter 16 por loja em 2005 ou seja, 1 para cada 134 m<sup>2</sup>. Super Hiper, 2007

O crescimento da área de venda teve um registro de 24%, de 15,3 milhões de m<sup>2</sup> em 2001 para 18,9 milhões de m<sup>2</sup> de área de vendas em 2006. Teve uma variação muito abrupta entre os anos de 2001 e 2003, mostrando um crescimento mais uniforme nos anos seguintes. Caracterizado pela abertura de novas lojas no início do período e uma variação quase que estável no final, onde ocorreram a venda de lojas pouco rentáveis. Super Hiper, 2007.

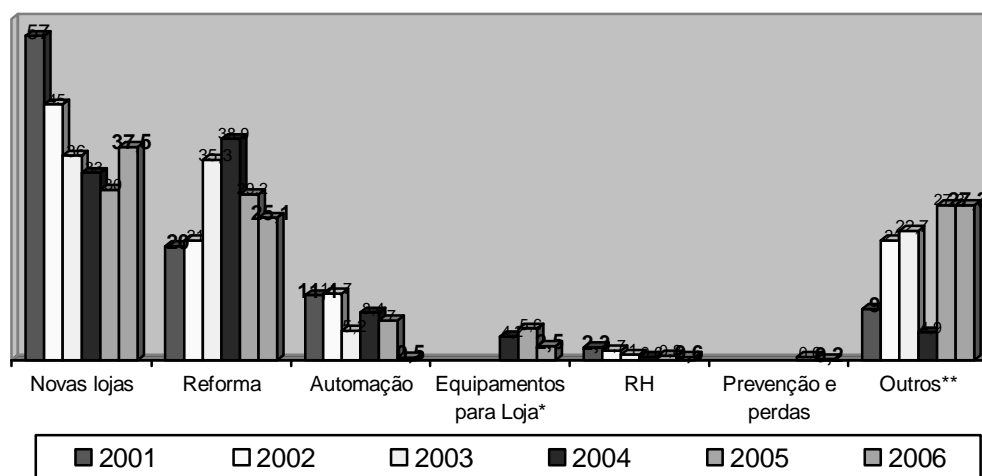
No ano de 2006, o setor supermercadista apresentou crescimento inferior a economia de acordo com a ABRAS (2007), porém o número de empregos diretos cresceu

4,6%, contando com 838.047 pessoas trabalhando diretamente no setor. Comparando-se os anos entre 2001 e 2006, a taxa de crescimento dos postos de trabalho ficou em 18%.

Apesar da evolução tecnológica que vem apresentando o setor, o número de empregos também continua aumentando. A mão - de -obra feminina também vem ganhando espaço acompanhando esse crescimento. Em 2005, 44,5% do total de empregos diretos no setor eram representados por mulheres. A mão-de-obra especial também teve sua participação neste mercado de trabalho incrementada com o passar dos anos em virtude da Lei 10.098, de 2.000 e do Decreto 3.298 de 1999. De acordo com estes, 2% das vagas devem ser destinadas a portadores de necessidades especiais em organizações que possuam de 100 a 200 empregados, 3% nas com 201 a 500 funcionários, 4% nas que possuem de 501 a 1.000 e 5% naquelas com mais de 1.000 empregados. A terceira idade também vem sendo representada nesse incremento do numero de trabalhadores do setor, representando em 2005, 1,8% do setor. De acordo com ABRAS (2007), a abertura das lojas aos domingos e feriados , também colaborou para o aumento do numero de postos de trabalho. Em 2005, 74% das lojas passaram a abrir aos domingos e feriados.

O setor supermercadista, entre os anos de 2001 e 2006, segundo Lazzarini (2007), foi efetuado investimento de R\$ 1,855 bilhões no período. Deste montante, como pode ser observado no gráfico dois 37,5 % foram destinados a novas lojas, para as reformas foram consumidos 25,1% do investimento, a aquisição de terrenos e entre outros ficaram com 27,3%.

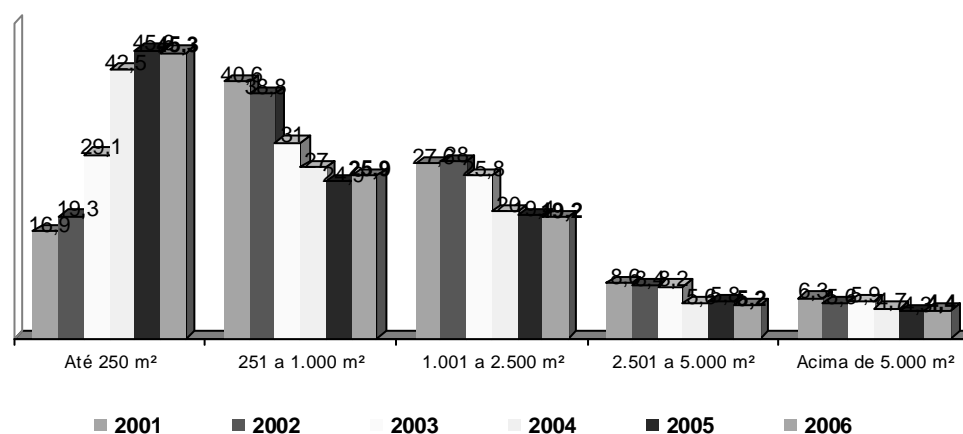
**Gráfico 2 - Caracterização dos investimentos no setor de supermercados Brasil 2001-2006.**



Fonte: Revista SuperHiper, 2007.

Na pesquisa realizada pela Revista SuperHiper (2007), João Carlos Lazzarine esclarece as tendências do setor supermercadista, em relação ao formato de loja. Conforme gráfico três apresentado, as lojas de 250 m<sup>2</sup> registraram crescimento mais expressivo entre os anos de 2001 e 2006, intensificado a partir de 2001 com as lojas Dia%, Carrefour e Egon e com a reorganização de pequenas lojas em redes de negócios.

**Gráfico 3 - A participação dos formatos sobre o total de lojas no Brasil**



Fonte: Revista SuperHiper - Ranking 2007

### 3.3.2 As Grandes Redes no Brasil

De acordo com Lukianocenko (2007), a respeito do auto-serviço alimentar brasileiro, três empresas apresentaram papel de destaque no setor podendo ser acompanhada com maior detalhe na tabela seis abaixo. A rede Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), consolidou-se como primeira colocada no Ranking Abras, 2007, seguida pela Wal-mart, sendo o terceiro lugar ocupado pelo grupo Carrefour .

**Tabela 6 - As cinco principais redes supermercadistas do Brasil**

Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2006 (R\$)	Nº Lojas	Nº Check Outs	Nº Funcionários	Área de Vendas M²
CBD - Companhia Brasileira de Distribuição	SP	16.460.295.827	549	9.214	63.607	1.217.984
Wall-Mart Brasil	SP	12.909.844.702	302	6.901	55.000	1.247.121
Carrefour Comércio e Indústria	SP	12.909.842.706	401	7.814	51.201	961.237
G. Barbosa Comercial Ltda.	SE	1.489.632.780	37	802	8.015	71.228
Cia. Zaffari Comércio e Indústria	RS	1.475.751.140	27	818	7.393	114.075
<b>Total das 5 maiores</b>		<b>45.245.367.155</b>	<b>1.316</b>	<b>25.549</b>	<b>185.216</b>	<b>3.611.645</b>

Fonte: SuperHiper, maio 2007.

Em 2006, as cinco primeiras empresas do setor de supermercados faturaram juntas R\$ 45,2 bilhões, o faturamento do Grupo CBD corresponde a 36% do total das cinco principais empresas e 27,5% a mais no faturamento em relação à segunda colocada Wall-Mart. São 1.316 lojas, com 3,6 milhões de metros quadrados de área de vendas e 25,5 mil check-outs, que empregam 185,2 mil pessoas.

O grupo CBD destaca-se como líder de mercado tendo como condição de concorrência a segmentação de clientes e adaptação dos pontos de venda para satisfazer o consumidor. Um exemplo claro desta preocupação é o Pão de Açúcar, que em muitas lojas destina-se ao atendimento de clientes de maior poder de compra, oferecendo desde produtos de primeira necessidade até a linha gourmet, Berland (2007).

A diversidade de formato das lojas é uma das principais vantagens competitivas do Grupo. A CBD atua sob três formatos: supermercados (divisões Pão de Açúcar, CompreBem Barateiro e Sendas), hipermercados (Extra) e lojas de produtos eletrônicos/eletrodomésticos (Extra-Eleto), (CBD, 2007).

Com um faturamento bruto anual de R\$ 16.460.295.827 em 2006, a Companhia Brasileira de Distribuição continua sendo a maior empresa de varejo no Brasil: encerrou o ano de 2006 com cerca de 63.607 funcionários e 549 lojas, distribuídas pelo Brasil, totalizando uma área de vendas de aproximadamente 1.217.984 metros quadrados, de acordo com o Ranking Abras 2007.

Na tabela sete abaixo, como se pode observar a evolução do número de lojas tem crescido quase que constantemente em territórios já explorado pela empresa, mas têm andado em busca de novos territórios. Tem colocado sua bandeira em regiões ainda não exploradas, como por exemplo, Rio Grande do Norte, Alagoas e Sergipe, o que não era visto a alguns anos atrás.

A rede Wal-Mart foi fundada em 1918 por Samuel Moore Walton. Em 1962 os irmão Waltons já operavam 16 lojas. Em 1962, Sam abriu sua primeira loja de descontos no Arkansas a qual denominou Wal-Mart, com a filosofia de oferecer “preços baixos todos os dias”, incluindo em seu mix de produtos desde ofertas regionais até itens importados. Em 2004 adquiriu a rede Bompreco, estabelecendo-se em 15 estados brasileiros. De acordo com o Ranking Abras (2007), atualmente, totaliza 302 lojas. A região Sul possui: 19 Wal-Mart Supercenter e 13 clubes de compra SAM’s CLUB e 2 lojas de vizinhança Wal-Mart Todo Dia, (Walmartbrasil, 2007).



**Tabela 7 - Lojas CBD por região do Brasil.**

Lojas por Região	1ºtri07	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
São Paulo	368	367	366	366	383	384	332	328	285
Rio de Janeiro	102	102	107	108	38	37	47	23	21
Ceará	21	21	22	21	22	21	22	23	12
Brasília	20	20	19	16	15	15	13	14	19
Paraná	6	6	10	13	13	14	12	13	2
Bahia	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Minas Gerais	3	3	3	3	2	2	2	2	2
Pernambuco	12	12	10	10	10	13	2	1	1
Paraíba	4	4	6	6	6	6	6	6	1
Piauí	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Mato Grosso do Sul	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Goiás	3	3	3	1	1	1	-	-	-
Rio Grande do Norte	1	1	1	-	-	-	-	-	-
Alagoas	1	1	1	-	-	-	-	-	-
Sergipe	1	1	1	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>550</b>	<b>549</b>	<b>556</b>	<b>551</b>	<b>497</b>	<b>500</b>	<b>443</b>	<b>416</b>	<b>349</b>

Fonte: CBD, 2007.

A rede Carrefour possui 7.000 lojas em todo o mundo, em 31 países. A marca Carrefour foi lançada em 1960, na França, possui atualmente ao todo, 153 hipermercados, 149 supermercados e 520 lojas maxidescontos. Sua Primeira inauguração no Brasil foi em 1975, sendo o primeiro País da América Latina a sediar uma loja do grupo Carrefour. Atualmente ocupa o terceiro lugar no Ranking Abras (2007), possuindo 401 lojas, sendo 105 hipermercados, 35 supermercados e 201 lojas maxidescontos. Apesar de possuir mais lojas do que a segunda colocada sua posição no ranking Abras caiu do segundo para o terceiro lugar devido a seu faturamento bruto ser inferior, (Carrefour, 2007).

O grupo Carrefour adquiriu 34 lojas do Atacadão, em um total de 214 mil metros quadrados de área de vendas, tornando-se líder do segmento no Brasil., em 2007. Com essa aquisição o Brasil, visto como um país de investimentos emergente passa a responder por 7% dos lucros do grupo no mundo, (Estadão, 2007).

Alem da aquisição do Atacadão são previstas 15 à 20 inaugurações com a bandeira Carrefour, que atualmente possui 144 lojas espalhadas em 13 estados nos formatos de supermercados e hipermercado. Jean-Mac Puyego, SuperHiper (2007).

### 3.3.3 Pequeno e Médio Varejo no Brasil

De acordo com a ACNielsen no varejo alimentar, onde para cada loja possuía 267 habitantes em 1994, passando para 216 habitantes por loja em 2004. Essa queda deu-se devido ao aumento no número de estabelecimentos de 586 mil para 873 mil no mesmo período. Acompanhando esse movimento, as pequenas lojas tradicionais e auto-serviço de um a quatro check-outs apresentaram aumento no seu faturamento de 7,1% em volume no ano de 2006 contra 6,3% em 2005.

A pesquisa apresenta como causa desta mudança o novo comportamento do consumidor. 49% dos entrevistados relataram gastar mais da metade do seu orçamento para alimentação em reposições mensais. A proximidade é apontada por 60% dos entrevistados como razão para continuar comprando sempre no mesmo local. O preço aparece em segundo lugar. O preço é um atributo do pequeno varejo. Quando analisadas 162 categorias pela ACNielsen, 69% das categorias apresentaram menores preços no pequeno varejo, 4,8% estavam iguais e 26,2% eram maiores. Os principais destaques nos pequenos varejos, em relação as cestas comercializadas, ficam por conta dos doces (29% do faturamento) e mercearia salgada (22,9% do faturamento).

A participação pessoal, ou a presença do proprietário da loja no estabelecimento, é um atributo que confere credibilidade à loja. Outro atributo do pequeno é o crédito facilitado, em função de uma relação de confiança, entre cliente e varejista. Outros pontos fortes dos pequenos varejistas tais como: custos trabalhistas menores devido à inexistência ou baixíssimo custos operacionais ou despesas gerais – pessoal, segurança, limpeza, etc. Wagner Hilário, SuperHiper – setembro 2006.

Pesquisa feita pela ACNielsen, mostra que 60% dos consumidores colocam o fator proximidade da loja a sua residência como o mais importante. O atributo preço vem logo a seguir, com 55%. Depois estão as ofertas, com 25%. A variedade de produtos tem 20% e o atendimento também tem 20%. Por fim, a variedade é considerada por 15% dos 628 consumidores entrevistados como um dos fatores que mais pesam na hora de escolher por um ou por outro estabelecimento. Como as compras picadas, são feitas nos menores estabelecimentos, a frequência de idas dos consumidores a essas lojas é maior quando comparada aos demais modelos de varejo. Wagner Hilário, SuperHiper – setembro 2006.

Os pequenos e médios supermercadistas também investem em qualificação, tecnologia, conhecimento de mercado e estão se organizando em associações para aumentar seu poder de mercado. Os consumidores, conforme Rojo (2007), são sensíveis a

preço, sendo o atendimento, muitas vezes o diferencial na escolha da loja. Já Lazzarini (2007), comenta que o mercado brasileiro, mesmo com o crescente número de investimentos de cadeias globais, apresenta-se baixo, se comparado aos outros países. No Brasil, o pequeno varejo possui papel de destaque. Sendo assim as grandes organizações tem buscado adequar-se a essa realidade para buscar maior diferenciação e lealdade de consumidores. Embora os hipermercados representem apenas 6% das lojas do País, retêm 65% dos terrenos físicos e 60% do faturamento do setor.

As redes e associações de negócios vêm ganhando espaço no setor supermercadista. Inicialmente, pequenas empresas uniam-se para comprar itens da cesta básica, atualmente, já passadas às fases iniciais, e devido a busca pela profissionalização as redes e associações, cresceram e chegaram a formar centros de distribuição. Inicialmente, as empresas unem-se com o intuito de conseguirem barganhar preços. Em seguida montam um pequeno depósito e centralizam parte da operação. Em um terceiro estágio realizam programas de treinamento. Em um quarto estágio mais avançado a criação de uma empresa limitada e com centro de distribuição (CD) faz-se necessária. A criação de uma empresa anônima seria a fase final, de maior amadurecimento (Rojo, 2007).

Silva (2005), cita alguns motivos que levam empresários a se associarem a uma rede de negócios: 59,5% acham melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores; 29,7% acham contribuir para sobrevivência frente a concorrência; 5,4% acreditam aumentar a um número maior de fornecedores; 2,7% vêm a melhorar um mix mais qualificado e 2,7% responderam melhorar o relacionamento com seus clientes. Sousa (2005), aponta alguns problemas enfrentados pelos supermercadistas dentro das redes:

- Culturais - 70,3%;
- Burocracias legais - 64,9%
- Falta de cooperação e comprometimento entre os associados - 62,2%
- Dificuldade de relacionamento com grandes fornecedores - 59,5%
- Unificação e padronização do mix - 48,6%
- Integração dos processos de compra - 45,9%
- Unificação e padronização das promoções - 21,6%

O Comitê Abras teve importante papel na evolução das redes e associações para compras. Fomentou a formação de redes em 14 Estados brasileiros e está formando novas redes em Estados como Paraíba, Bahia, Distrito Federal e Mato Grosso.

## CAPÍTULO IV

### 4. O SETOR SUPERMERCADISTA NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Este capítulo tem por objetivo mostrar as características dos supermercados compactos na Grande Florianópolis, bem como apresentar e analisar os resultados da pesquisa de campo realizada, para o entendimento do setor.

#### 4.1 O SETOR NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

O setor supermercadista da Grande Florianópolis possui redes de diversas dimensões. Há uma empresa de dimensão mundial pertencente à bandeira da Rede Wall-Mart, o Big contando com duas lojas, uma no bairro Capoeiras e uma segunda recentemente inaugurada no Shopping Iguatemi, bairro Santa Mônica, Florianópolis. Também possui redes de dimensão estadual: a Rede Angeloni contando com quatro lojas e a Rede Comper também com quatro lojas. A Grande Florianópolis possui redes de supermercados com dimensão local, podendo ser citadas, a Rede de Supermercados Imperatriz e a Rede de Supermercados Rosa.

Apresenta-se abaixo uma tabela com uma lista de supermercados cadastrados pela Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), juntamente com uma lista de supermercados pertencentes à Associação Florianopolitana de Supermercados (AFLOS).

A tabela oito foi utilizada para se fazer o cálculo do índice de concentração do setor na região da Grande Florianópolis. Foi calculada a Razão de Concentração das cinco maiores empresas (RC5) e o índice Hirschman-Herfindahl (HH), ambos contando como parâmetro para classificação o número de check-outs, os valores calculados foram os seguintes: RC5 = 57,06% e HH = 846,57. Como o RC5 deu mais de 50% e o HH deu menos de 1.000 (numa escala percentual entre zero e 10.000), vê-se que se trata de uma estrutura de mercado que pode ser caracterizada como oligopólio competitivo, na classificação de Mario Possas (ver capítulo 2). Ou seja, convivem empresas de grande porte, que detêm considerável parcela do mercado (5 maiores com mais de 50%) ao lado de empresas menores que dividem o restante do mercado (por isso, HH é baixo). O baixo índice HH, indica que uma grande

parcela do mercado é desconcentrada e é formada por empresas menores e os efeitos dessa desconcentração são em parte anulados pelo fator localização, que proporciona diferencial para as empresas locais frente concorrentes mais próximos.

**Tabela 8 – Supermercados associados a Acats – Grande Florianópolis, 2007.**

<b>Empresas</b>	<b>Lojas</b>	<b>Check-outs</b>	<b>%</b>	<b>Check-outs/ Loja</b>
Supermercados Imperatriz	15	121	16,92	8,07
Angeloni Supermercados	4	105	14,69	26,25
Big Florianópolis	2	71	9,93	35,50
Supermercado Comper	4	70	9,79	17,50
Supermercados Rosa	4	41	5,73	10,25
Supermercados Santos	4	38	5,31	9,50
Giassi Supermercados	1	35	4,90	35,00
Bistek Supermercados	1	33	4,62	33,00
Supermercados Xande	2	28	3,92	14,00
Supermercados Alicris	1	17	2,38	17,00
Hippo Supermercados	2	16	2,24	8,00
Supermercados Gêmeos	2	12	1,68	6,00
Supermercado Florêncio	1	10	1,40	10,00
Supermercado Magia	2	10	1,40	5,00
Outros 25 supermercados	25	108	15,12	4,32
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>715</b>	<b>100</b>	<b>10,21</b>

Fonte: Pesquisa de campo.

O objeto da pesquisa de campo relatado na seção 4.2 a seguir são os supermercados compactos, sabendo-se que na estrutura do setor há empresas de maior porte e também empresas familiares de menor porte.

## **4.2 CONDIÇÕES DE CONCORRÊNCIA DOS SUPERMERCADOS COMPACTOS**

Nas próximas seções serão apresentados os dados relacionados à pesquisa de campo realizada nos supermercados compactos da Grande Florianópolis, supermercados contendo entre dois e seis check-outs. São abordados os seguintes aspectos: características das lojas, fator localização, fator cooperação e fator preço.

### **4.2.1 Características das Lojas Pesquisadas**

As lojas dos supermercados compactos visitadas na região da Grande Florianópolis apresentam um conjunto de características típicas particulares. Foram pesquisados os seguintes aspectos: área da loja, número de check-outs, número de funcionários, número de

vagas de estacionamento, espaço entre prateleiras, leitor de código de barras, vendas pela internet e ambiente climatizado. A tabela nove resume essas características.

Conforme tabela resumida abaixo, as empresas pesquisadas apresentam em média 576m<sup>2</sup> de área de venda, sendo que algumas apresentaram cerca de 250m<sup>2</sup>, 350m<sup>2</sup> e outras acima de 1000m<sup>2</sup>, existindo muita disparidade de tamanho para o mesmo formato pesquisado, que seriam os supermercados compactos possuindo de dois a seis check-outs. Em suma ficaram as características principais pesquisadas ficaram em média por loja: quatro check-outs, vinte e oito funcionários, vinte e oito vagas de estacionamento, 1,92 metros entre prateleiras, quase que totalidade, dezesseis das dezoito lojas possuíam leitor de código de barras, nenhuma loja efetua vendas pela internet e somente quatro lojas possuíam ambiente climatizado.

Todas as lojas visitadas possuíam vagas para estacionamento, houve muita variação quanto ao número de vagas por loja, as três lojas tinham menos vagas somadas chegavam a 21 vagas, já as três maiores possuíam 220 vagas, mas, o número médio de vagas de estacionamento por loja ficou em média de 28 vagas por loja.

Por se tratar de lojas menores, o espaço entre as prateleiras em geral eram um pouco reduzido, mas este espaço reduzido foi observado mais em lojas que apesar de reduzido tamanho não dispunham de carrinhos para compra, ora tinham cestinhas, ora tinham carrinhos pequenos para que no mesmo corredor pudesse passar livremente dois carrinhos e mais alguma pessoa com cestinha. Em média o espaço entre as prateleiras ficou em 1,92 metros. Foi constatado em uma loja com 1,2 metros, mas esta somente dispunha a seus clientes cestinhas, em contra partida foi encontrado loja com 2,8 metros, a distância entre prateleiras, mais que o dobro da menor distância entre prateleiras de espaço para percorrer os corredores para efetuar as compras.

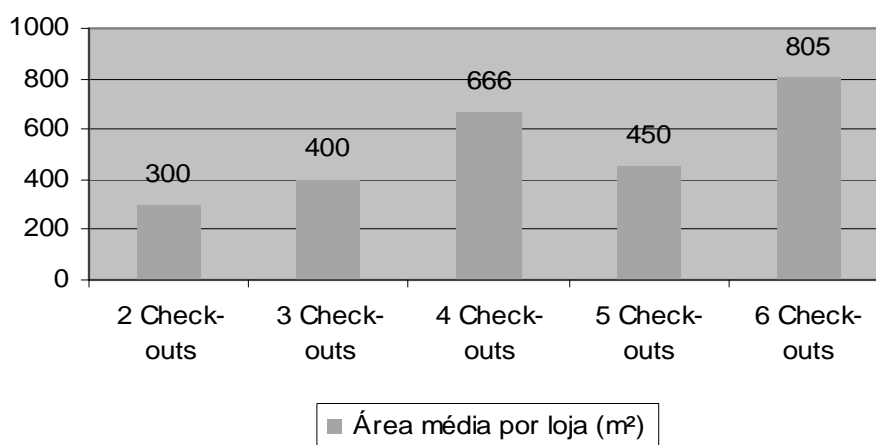
**Tabela 9 - Características das lojas pesquisadas – Grande Florianópolis, 2007.**

<b>Características das Lojas</b>	<b>Valores</b>
Área média por loja (m <sup>2</sup> )	576
Número médio de check-out por loja	4,39
Número médio de funcionários por loja	28,50
Vagas de estacionamento por loja	28,39
Espaço médio entre prateleiras (m)	1,92
Nº de lojas com check-out informatizado (leitor cód. barras)	16
Nº de lojas com vendas pela internet	0
Nº de lojas com ambiente climatizado	4

Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 lojas.

Observou-se que o número de check-outs (gráfico quatro) aumentava conforme ia aumentando a área da loja, mas, algumas lojas apresentavam uma frente de caixa com poucos check-outs e uma área um pouco mais elevada, pois eram lojas com pouca frente e com mais comprimento. O número de check-outs ficou em média de quatro check-outs por loja. As três lojas visitadas que possuíam cinco check-outs, mas possuíam em média uma área de 450 m<sup>2</sup>, um número de elevado de check-outs para uma área pequena, se dá devido a serem lojas com grande fluxo de consumidores, onde é preciso um número maior de check-outs para melhor atender os clientes e não se formarem aglomerações de pessoas em filas para passarem as compras nos caixas.

**Gráfico 4 - Área média por loja (m<sup>2</sup>) segundo o número de check-outs Grande Florianópolis, 2007.**



Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 lojas.

Não só o número de check-outs vai aumentando conforme aumentava a área, o número de funcionários também aumentava. Das 18 firmas pesquisadas, duas apresentavam dois check-outs, quatro delas tinham três check-outs, três possuíam quatro, outras três possuíam cinco e as seis restantes possuíam seis check-outs. Conforme tabela de abaixo, o número de check-outs foi aumentando, aumentando por sua vez a área média de venda e, por conseguinte o efetivo de funcionários para manter uma área maior de venda e maior fluxo de clientes. Algumas lojas com 350m<sup>2</sup> possuíam 7, 8, 18 e até 25 funcionários, lojas maiores com numero de funcionários menores, lojas com 450m<sup>2</sup>, 13 e 26 funcionários, outras com 800m<sup>2</sup> e 24 funcionários e tem uma com 1000m<sup>2</sup> com somente 20 funcionários. Há grandes variações no número de funcionários para o mesmo tamanho de lojas.

Com um número médio de 24,41 funcionários por loja, conforme tabela citada acima, foi observado que não somente a área determinava o número de funcionários, também o número de clientes que circulavam pela loja também é fator decisivo. Com um número maior de clientes circulando e efetuando compras, maior o número de funcionários para manter a loja em funcionamento, tais como: reposição de mercadorias e limpeza, como por exemplo.

**Tabela 10 – Área média por loja (m<sup>2</sup>) e nº de funcionários por check-out Grande Florianópolis, 2007.**

Nº Check-outs	Nº Firmas	Área média por loja (m <sup>2</sup> )	Nº de funcionários		
			Total	Por check-out	por 100 m <sup>2</sup>
2	2	300	18	9	6,00
3	4	400	59	20	14,75
4	3	666	57	14	8,56
5	3	450	64	13	14,22
6	5	805	217	36	26,96
<b>Soma</b>	<b>17</b>		<b>415</b>		

Fonte: Pesquisa de campo amostra de 17 lojas.

Mesmo todas as lojas pesquisadas possuem estacionamento próprio, algumas com um número reduzido de vagas e outras nem tantos, número mínimo de sete vagas e máximo de 100 vagas de estacionamento, obteve-se uma média de 28,39 vagas de estacionamento por loja. A existência de elevado número de vagas de estacionamento não implica a exclusividade no uso de automóveis como veículo para as compras, muitos clientes vão até a loja a pé ou de bicicleta, compram e levam para casa, outros optam por pedir para entregar em domicílio. O sistema de entrega em domicílio mostrado em síntese no gráfico cinco, confere uma comodidade oferecida pelos lojistas a seus clientes, dentre as lojas pesquisadas quase que a totalidade delas fazem entrega em domicílio, das 18 lojas pesquisadas apenas uma não possuía sistema de entrega, alegando ser uma despesa a mais e que para por oferecer teria que cobrar uma taxa pelo serviço, por ser uma loja pequena e de bairro seus clientes moram próximos ao seu estabelecimento. Não foi verificada nenhuma loja cobrando pelo serviço de entrega, apenas é estipulada uma quantia mínima para que a entrega em seu domicílio seja feita gratuitamente.

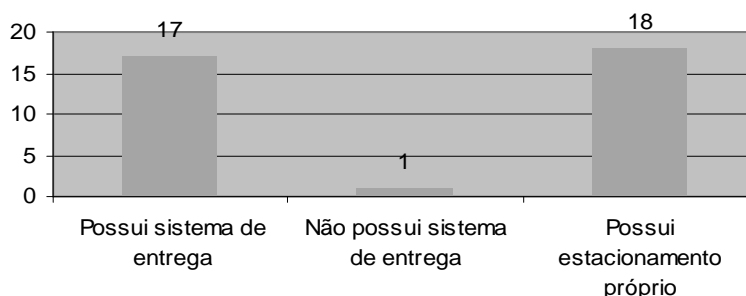
Quanto à utilização da tecnologia da informação, a pesquisa de campo teve-se a duas variáveis, a utilização de leitor de código de barras e a venda pela internet. Somente sete possuem apenas endereço eletrônico, mas site para divulgação da sua loja, produtos e ou ofertas nenhum dos 18 pesquisados possuem. O leitor de código de barra nos check-outs é quase uma unanimidade, apenas duas das 18 lojas não possuíam o leitor de código



de barras. Uma das que não possui o leitor relatou que já possui o aparelho, mas está faltando cadastrar produtos, contar estoque, instalar o sistema e fazer testes, além de ter que treinar pessoal para a utilização do mesmo. Nenhuma loja possui sistema de vendas pela internet, ou seja, seus clientes têm a comodidade de entregas em domicílio, mas não podem fazer as compras de suas casas sem ter que ir ao mercado. Muitas lojas, apesar de possuírem endereço eletrônico (11 delas possuem), não utilizam como instrumento para divulgação de produtos e ofertas.

**Gráfico 5**

### Sistema de entrega em domicílio



Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 lojas – Grande Florianópolis, 2007.

O conforto do cliente é um dos objetivos da climatização e contribui para que o cliente permaneça por mais tempo no estabelecimento, aumentando a probabilidade das compras por impulso Cabral (2007), que adiciona também como vantagem a garantia de produtividade dos funcionários num ambiente com conforto térmico. Neste aspecto, a pesquisa de campo mostrou que, apenas quatro das 18 empresas pesquisadas possuíam ambiente climatizado.

#### 4.2.2 Fator Localização das Empresas Pesquisadas na Grande Florianópolis

A vida das pessoas anda corrida neste início de milênio, parece haver cada vez menos tempo para cumprir todas as tarefas do dia, e praticidade é a palavra de ordem. Como citado a alguns parágrafos a cima, encurtar distâncias e facilitar o dia-a-dia, é mais que uma tendência, é uma necessidade. Utilizando-se de espaços menores, poucos check-outs, mix de produtos variados, as lojas de vizinhança, localizadas em bairros agregam comodidade e rapidez, e seduzem os consumidores. A proximidade é um deles, afinal essas lojas em geral ficam dentro dos bairros, muito próximo da casa do seu público.

Foi observado (tabela 11) que as lojas com maior número de funcionários ficam mais próximas às praias onde é grande o fluxo de pessoas e em bairros onde tem expressivo número de casas e ou apartamentos.

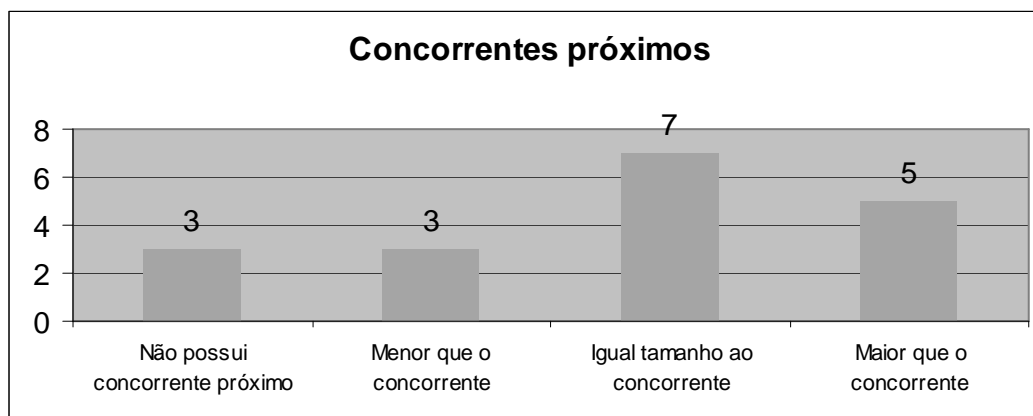
**Tabela 11 – Número de lojas por municípios e bairros – Grande Florianópolis, 2007.**

Município	Bairro	Nº Lojas
Biguaçu	Centro	1
Biguaçu	Jd Zanellato	1
Biguaçu	Rio Caveiras	1
Biguaçu	Vendaval	1
Fpolis	Cachoeira Bom Jesus	1
Fpolis	Capoeiras	1
Fpolis	Carvoeira	1
Fpolis	Ingleses	2
Fpolis	Lagoa	1
Fpolis	Morro das Pedras	1
Palhoça	Aririu	2
Palhoça	Ponte Imaruim	1
São José	Barreiros	1
São José	Forquilhas	1
São José	Roçado	2
	<b>Total</b>	<b>18</b>

Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 lojas.

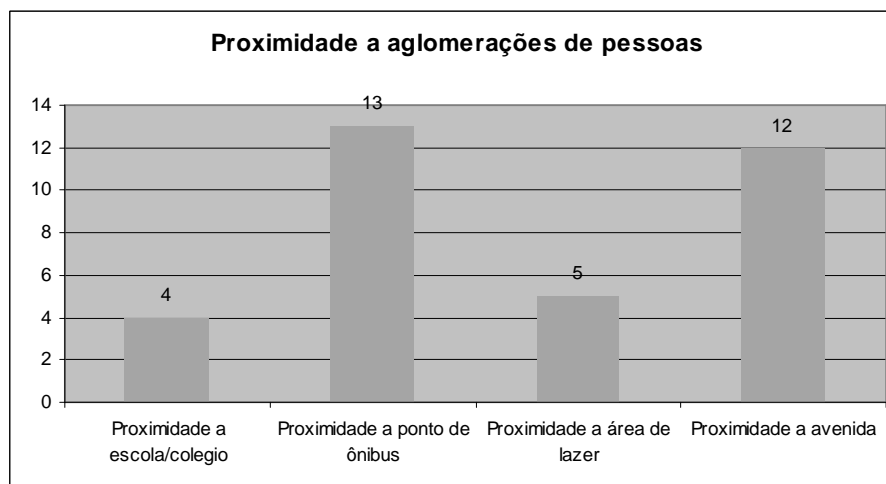
Em Santa Catarina a ACATS ouviu consumidores através de pesquisa feita em seu site e descobriu que o índice de fidelidade é maior que a média nacional – Pesquisa divulgada no mês de maio pelo Instituto Latin Panel em São Paulo, em mais de 70% dos lares pesquisados são utilizados mais de três canais de abastecimento. Dos entrevistados, 41% disseram que fazem as compras sempre no mesmo lugar, 5% optam por dois supermercados diferentes e 54% optam mais de dois supermercados e também utilizam padarias e mercadinhos. Revista Acats – Maio/Junho 2007.

Das 18 empresas pesquisadas, 15 não se confrontam com lojas maiores (gráfico seis) num raio de 2 km, reforçando o fator proximidade ser importante, mesmo tendo três lojas com concorrentes próximos, clientes se utilizam da localização como fator decisivo, utilizando-se de bicicleta ou mesmo à pé, para realizar suas compras. Quase todas possuíam algum concorrente próximo, apenas três delas não tinham nenhum concorrente próximo, num raio de 2km, cinco das empresas pesquisadas possuíam um concorrente próximo, sendo definido por seu respondente como sendo menor que o tamanho da sua loja. Já um número mais expressivo, sete delas possui um concorrente próximo só que de igual tamanho pode-se dizer, e por último três delas apresentam um concorrente em potencial maior que o tamanho de sua loja nas proximidades.

**Gráfico 6**

Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 lojas – Grande Florianópolis, 2007.

Por serem lojas predominantemente de bairros, estão localizadas próximas a aglomerações de pessoas, quer sejam elas escolas, áreas de lazer, pontos de ônibus e ou próximos a avenidas de grande fluxo de carro e circulação de pessoas. Nos arredores destas lojas, foram observadas tanto as aglomerações como as do gráfico abaixo ilustrado, como também, residências e apartamentos contribuindo para o fator aglomeração. Algumas lojas estavam próximas a praias e outras localizadas em bairros com caráter residencial, porém com algum comércio nos arredores.

**Gráfico 7**

Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 lojas – Grande Florianópolis, 2007.

Para colaborar em linhas gerais, com o entendimento do exposto nas linhas acima, Hilário (2006) divulga pesquisa feita pela ACNielsen, mostrando que 60% dos consumidores colocam o fator proximidade da loja a sua residência como o mais importante. O atributo preço vem logo a seguir, com 55%. Depois estão as ofertas, com

25%. A variedade de produtos tem 20% e o atendimento também tem 20%. Por fim, a variedade é considerada por 15% dos 628 consumidores entrevistados como um dos fatores que mais pesam na hora de escolher por um ou por outro estabelecimento. Como as compras picadas, são feitas nos estabelecimentos menores, a frequência de idas dos consumidores a essas lojas é maior quando comparada aos demais modelos de varejo.

### 4.2.3 Fator Cooperação

Dentre as 18 empresas respondentes, nove delas participavam de alguma rede ou associação para compra conjunta e outras nove não participavam de associações com a finalidade de efetuarem compras conjuntas e ou propagandas em conjunto, destas nove classificadas por não participar, quatro delas já participaram e não participam mais, e as cinco restantes nunca participaram.

**Gráfico 8**



Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 lojas – Grande Florianópolis, 2007.

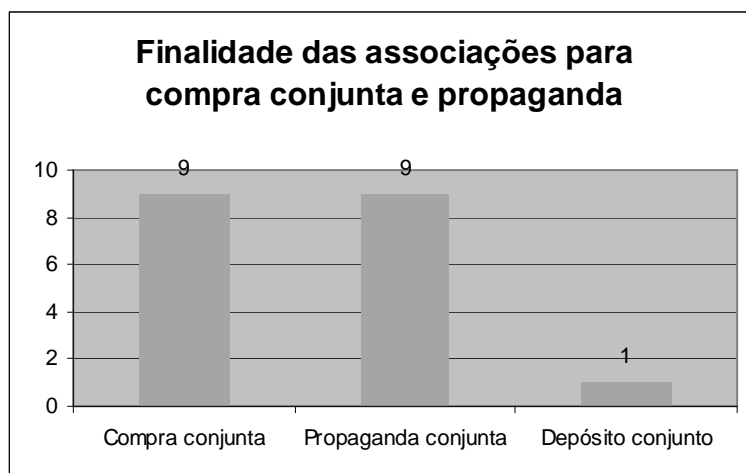
Algumas não participam mais ou nunca participaram, por acharem não ter porte para tal empreitada, por não conseguir acompanhar o ritmo das outras maiores, ou por não se utilizar de categorias de produtos que não são de primeira linha ou de marcas pouco conhecidas, marcas e ou produtos que não tem giro em seu estabelecimento. Mas, não ter porte é justamente o argumento para cooperar, associar-se com outros pequenos, para alcançar maior porte frente a fornecedores e adquirir produtos a preços mais competitivos. Tem um entrevistado em especial, que só se utiliza da associação na alta temporada do verão, e que durante o inverno não é vantajoso participar, pois, em virtude da alta temporada e com o grande fluxo de visitantes nas praias é vantajoso comprar no verão, caso contrário não é negócio, relata um associado entrevistado.

Rojo (2007), coloca em ordem de importância os motivos que levaram a formação de redes de negócios: o aumento do poder de barganha junto a fornecedores, manter-se no mercado em relação a concorrência, um relacionamento favorável com cliente, aumento do numero de fornecedores e um mix mais qualificado

A finalidade das empresas que se associam é praticamente a mesma, mostradas no gráfico nove abaixo, todas as nove respondentes estão associadas com a finalidade tanto de compra conjunta, quanto para efetuar propaganda conjunta.

As propagandas são as mesmas, os folders com os anúncios são os mesmos, todos com as mesmas promoções, mudando apenas o nome do supermercado, mas consta no rodapé a listagem de todos os supermercados participantes da associação, porém todos como os mesmos preços e promoções.

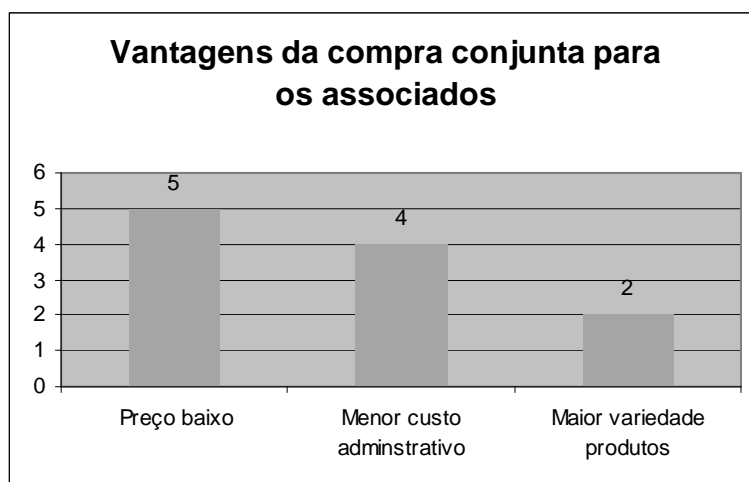
**Gráfico 9**



Fonte: Pesquisa de campo amostra de 9 lojas que participam de associações de compras – Grande Florianópolis, 2007.

Apenas cinco das nove empresas pesquisadas, responderam quais seriam as vantagens da compra conjunta para os associados, todos os cinco responderam ser vantajoso, pois é possível comprar com um preço mais baixo. Quatro respondentes colocaram que seus custos administrativos com compras caíram, pois as compras ficam centralizadas com uma pessoa só, observando que estas compras, são feitas através de uma reunião, uma vez por semana para ser decidido o que vai ser comprado.

Gráfico 10



Fonte: Pesquisa de campo amostra de 9 lojas que participam de associações – Grande Florianópolis, 2007.

Apenas dois respondentes acharam que com a associação aumento a variedade de produtos em seu estabelecimento, e que agora pode comprar produtos que antes não era possível, pois ao tinha poder de barganha para tal compra.

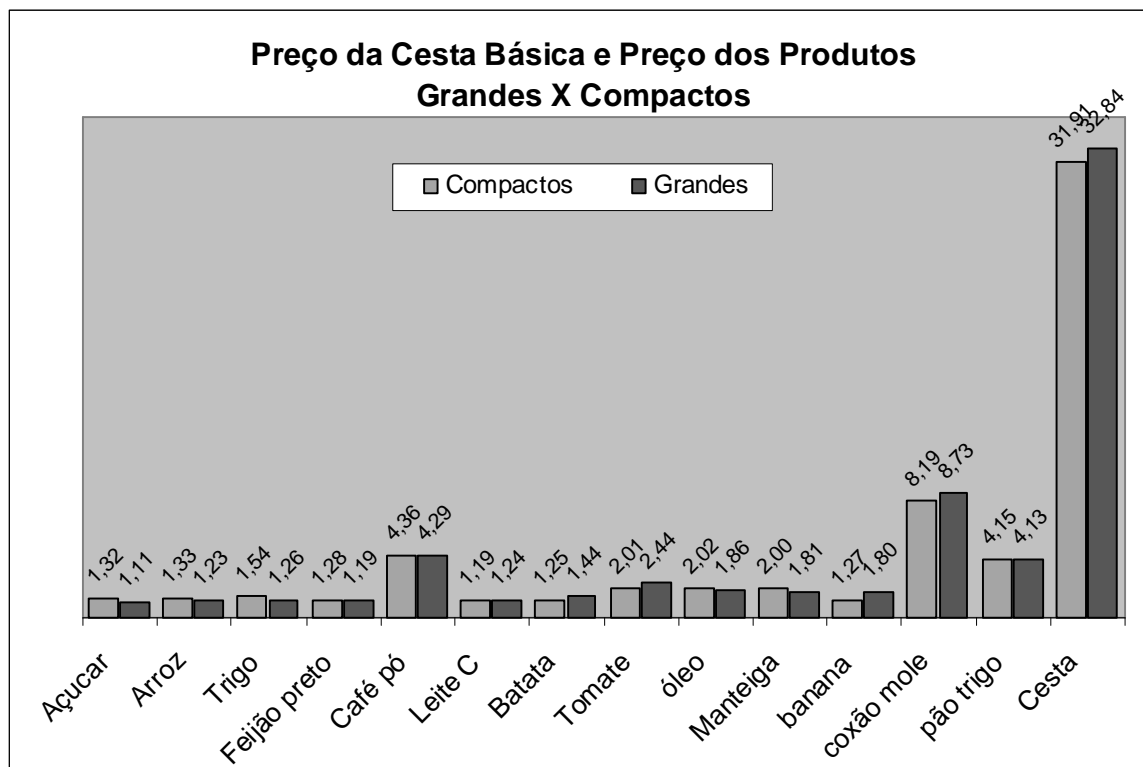
#### 4.2.4 Fator Preço

Para o fator preço foi feita pesquisa de campo mostrada em síntese no gráfico 11, comparando o custo da cesta básica em 18 supermercados compactos e em sete supermercados de maior porte. O resultado obtido pode ser conferido no gráfico abaixo, comparando-se como o preço médio dos produtos por itens e o preço médio da cesta por completo, dos supermercados compactos e supermercados de maior porte.

Em geral foi observado que o preço médio total da cesta básica nos supermercados compactos é menor do que o preço apresentado nos supermercados de grande porte e hipermercados. O preço médio da cesta básica dos grandes em relação aos compactos é 2,91% maior.

Os preços praticados pelos supermercados de maior porte batem os compactos nos produtos que são commodities (açúcar, arroz, trigo, feijão e óleo), mas perdem nos produtos perecíveis (batata, tomate, banana e carne).

Gráfico 11



Fonte: Pesquisa de campo amostra de 18 supermercados compactos e 7 de maior porte – Grande Florianópolis, 2007.

### 4.3 – Análise

A região da Grande Florianópolis possui redes de supermercados de diversas dimensões, mundial Wal-Mart, estadual Angeloni e Comper, e dimensão municipal Imperatriz e Rosa. Convivem e interagem competindo entre si, as de grande porte detêm fatia considerável do mercado, e do outro lado temos grande quantidade de empresas menores, empresas estas que dividem o restante do mercado.

As lojas pertencentes ao grupo de pesquisa, os supermercados compactos, apresentam características típicas particulares, estando sua média muito abaixo das suas concorrentes de maior porte. Em média a área de venda por loja (m<sup>2</sup>) ficou em 576 e um número médio de 4,39 check-outs por loja, todas possuem estacionamentos, e 16 lojas possuem check-outs informatizado com leitor de código de barras, das 18 pesquisadas.

Por estarem predominantemente em bairros, às lojas pesquisadas encontravam-se próximas a aglomerações de pessoas, avenidas com grande fluxo de veículos e próximo a residências, contribuindo para o fator aglomeração. A localização é fundamental, pois

estão próximos a seu público alvo, público este com o intuito de compras picadas, compras feitas diariamente ou mais de duas vezes por semana, consumidores colocam o fator proximidade da loja com sua casa sendo o mais importante, vindo o preço em seguida. O preço se comparado ao das grandes redes, perdem apenas para os perecíveis (pesquisa de campo feita com apenas produtos da cesta básica), os preços dos alimentos que são commodities são menores nas grandes redes.

Diante do fato de tentarem competir com as grandes redes, os supermercados compactos estão se organizando em associações e redes de compras conjuntas para barganhar preços e oferecer produtos a preços mais atrativos a seus clientes.



## 5. CONCLUSÃO

As características do setor de supermercados no Brasil nos últimos anos vêm passando por um período de intensas mudanças, marcada pelo incremento tecnológico, processos de concentração, segmentação de formatos, a expansão e a internacionalização do capital em busca de maior participação no mercado.

Em primeiro lugar, o setor de supermercados brasileiro, em 2006 teve um faturamento de R\$ 124,1 bilhões correspondente a 5,3% de participação sobre PIB. Nos últimos anos o setor vem crescendo de maneira lenta, mas de maneira crescente, o número de empregos diretos gerados e o número de lojas também tiveram crescimento. Este crescimento possui diversas explicações, como por exemplo, à busca por maior eficiência frente a crescente competição no segmento com investimentos em tecnologia e recursos humanos, entre outros cabe destacar a ampliação de lojas abertas aos domingos e feriados e de lojas que operam 24 horas, o aumento da área de vendas, a introdução de novas categorias de produtos e o aumento na aceitação de cartões de crédito. Fazem parte deste cenário três grandes empresas com papel de destaque, CBD, Wal-Mart e Carrefour. Algumas redes através de seu processo de expansão – aquisição ou implantação de lojas, tendo destaque para as lojas de menor porte, onde as grandes redes têm focado suas atenções – vêm buscando dominar o mercado nacional, nas mais diversas regiões com formatos diferenciados de lojas.

Em segundo lugar, a pesquisa procurou caracterizar a estrutura do setor de supermercados na região da Grande Florianópolis. O setor supermercadista da Grande Florianópolis apresenta redes de três dimensões diferentes, dimensões mundiais, estaduais e rede local. Através do índice de concentração do setor ( $RC5= 57,06\%$ ) verificando-se que as cinco maiores empresas detêm mais de 50% dos check-outs, onde as empresas menores vivem nas franjas do mercado, ou seja, existe a convivência de grandes redes ao lado de muitos supermercados compactos, que dividem o restante do mercado. Isto indica que uma expressiva parcela do mercado é desconcentrada e formada por empresas de menor porte.

Em terceiro lugar, buscou-se identificar as condições de concorrência nos supermercados compactos na Grande Florianópolis. Quatro aspectos foram estudados: localização, qualidade da loja, associações para compra conjunta e preços. Os

supermercados compactos da Grande Florianópolis estão localizados próximos a seu público alvo, público este com o intuito de compras picadas, compras feitas diariamente ou mais de duas vezes por semana, os consumidores colocam o fator proximidade da loja à sua casa, como sendo o mais importante, vindo o preço em seguida. Os supermercados pesquisados estavam localizados a aglomerações de pessoas, estavam próximos a pontos de ônibus, avenidas de grande fluxo e colégios. Percebeu-se que aos arredores possuíam residências e apartamentos, vindo a contribuir para o fator localização.

Enquanto as grandes empresas procuram estar localizadas em regiões que apresentam uma grande área de influência, e onde o poder de compra está mais concentrado, as empresas de menor porte apresentam, como uma de suas características, estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como em bairros ou em cidades do interior. E é nesse espaço de mercado, que os supermercados compactos têm conseguido permanecer. Na pesquisa para efeito de proximidade considerou-se um raio de 2 km, para caracterizar próximo ou não um estabelecimento de seu concorrente, onde apenas três supermercados pesquisados não possuem concorrentes próximos e verificando o tamanho de loja em relação ao concorrente mais próximo, três supermercados são menores que seu concorrente, sete são de igual tamanho e cinco são maiores que seu concorrente.

Quanto à qualidade da loja e seus serviços prestados, os supermercados compactos pertencentes ao grupo pesquisado, apresentam características típicas particulares, estando em média muito abaixo das suas concorrentes de maior porte. Em média a área de venda por loja ficou em 576 m<sup>2</sup>, e um número médio de 4,39 check-outs por loja, todas possuem estacionamento próprio, havendo muita disparidade no número de vagas entre os estabelecimentos, mesmo havendo estacionamento próprio é oferecido aos clientes sistema de entrega em domicílio, pois muitos vão fazer suas compras a pé ou de bicicleta, somente um supermercado pesquisado não efetua entregas em domicílio. Dos 18 supermercados compactos pesquisadas, 16 deles possuem check-outs informatizado com leitor de código de barras. Nenhum estabelecimento efetua vendas pela *internet*, e nenhum deles possui *site* para divulgar ofertas, possuindo apenas endereço eletrônico para correspondência.

No que se refere à participação em associações com a finalidade de compras conjuntas, ao tentarem competir com as grandes redes, os supermercados compactos estão se organizando em associações e redes de compras conjuntas para barganhar preços e oferecer produtos a preços mais atrativos a seus clientes, estas empresas vêm através do associativismo tirar proveito das vantagens que esse conceito proporciona. Dos 18

supermercados compactos pesquisados apenas nove participam de associações com a finalidade de efetuarem compras conjuntas e outras nove não participam de associações para compras. Percebendo-se que ainda não é uma prática muito comum associar-se. As compras passam a ser feitas em conjunto, as negociações são realizadas por profissionais, como consequência, para as empresas em ganhos de escala, os preços das mercadorias ficam menores e os prazos para pagamento maiores, ainda vale a pena ressaltar que alguns comerciantes sequer possuíam acesso direto a alguns fornecedores, somente a vendedores que vão os visitar. Além da vantagem trazida pelo aumento de escala, existe a possibilidade de troca de experiências, que permite uma maior profissionalização das operações.

Quanto aos preços, em geral foi observado que o preço médio total da cesta básica pesquisada nos supermercados compactos é menor do que o preço apresentado nos supermercados de grande porte e hipermercados. O preço médio da cesta básica dos grandes em relação aos supermercados compactos é 2,91% maior. Os preços praticados pelos supermercados de maior porte batem os supermercados compactos nos produtos que são commodities (açúcar, arroz, trigo, feijão e óleo), mas perdem nos produtos perecíveis (batata, tomate, banana e carne).

Em resumo, o processo de concentração observado nas grandes redes, onde tem-se buscado através de novos formatos de lojas, consolidar-se em novos mercados até pouco tempo atrás ainda não explorados, vindo concorrer com supermercados de menor porte. Frente a esta realidade, os supermercados compactos têm reagido para sobreviverem, de forma a garantir e manter seu espaço no mercado, organizando-se através de associações para compra conjunta, oferecendo preços melhores, buscando novas tecnologias, garantindo mais conforto aos seus clientes, agregados a sua localização, fator este observado como fundamental para sobrevivência dos supermercados compactos.

## REFERÊNCIAS

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 06 maio 2007.

ACATS – ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS. Disponível em <<http://www.acats.com.br>> Acesso em: 14 junho 2007.

BADIN, Neiva Teresinha. **Avaliação da produtividade de supermercados e seu benchmarking**. Tese de mestrado apresentado ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 1997.

CARREFOUR. Disponível em: <<http://www.carrefour.com.br>> Acesso em: 12 maio 2007.

CBD – COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO. Disponível em: <<http://www.cbd.com.br>> Acesso em 10 maio 2007.

COBRA, Marcos Henrique N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

COUTINHO, Luciano. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano: com uma nova introdução do autor/ Josef Steindl ; apresentação de Luciano Coutinho**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

ESTADÃO. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>> Acesso em: 02 maio 2007.

GIACOBONE, Renata. O supermercado na porta de casa. **Revista Gaúcha de Supermercados**, maio/junho, 2007.

GIOVANELLA, Marco Aurélio. **Análise da formação de central de negócios do setor de supermercados em Santa Catarina**. Tese de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2006.

HILÁRIO, Wagner. Líderes de vendas: os destaques das gôndolas. **Revista SuperHiper**, março, 2007.

HILÁRIO, Wagner. Pequeno varejo grande preferência do consumidor. **Revista SuperHiper**, setembro, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implemento e controle**. São Paulo: Ed. Novo Milênio Prentice Hall do Brasil, 2000.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LAZZARINI, João Carlos. Ranking 2007. **Revista SuperHiper**, maio, 2007.

LUKIANOCENKO, Marlucy. A evolução dos formatos continua. **Revista SuperHiper**, setembro, 2005.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Ranking 2007. **Revista SuperHiper**, maio, 2007.

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

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 2000.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. Série Economia e Planejamento. São Paulo: Hucitec, 1990.

ROJO, Francisco J.G. Ranking 2007. **Revista SuperHiper**, maio, 2007.

SOUSA, Walter de. Redes crescem e investem em gestão. **Revista SuperHiper**, setembro, 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Revista Brasileira de Inovação: Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma**. Rio de Janeiro: Finep, 2005.

WALMART. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br>> Acesso em 10 maio 2007.

**ANEXOS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

Disciplina Monografia: Condições de Concorrência dos Supermercados Compactos da Grande Florianópolis

Aluno: Marcos Paulo Teixeira da Silva

Professor Orientador: José Antônio Nicolau

Tel. (48) 3721-6659.

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

#### **BLOCO 1: IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.**

**1.1 Nome da empresa:**

**1.2 Respondente:**

**1.3 Cargo:**

**Tempo de empresa:**

**Telefone:**

**1.4 Ano de fundação da empresa:**

**1.5 Número de lojas:**

**Número total de Check-out:**

**(até 6)**

**1.6 Localização**

Loja 01 – Bairro:

Município:

Nº Check-out:

Loja 02 – Bairro:

Município:

Nº Check-out:

Loja 03 – Bairro:

Município:

Nº Check-out:

#### **BLOCO 2: VANTAGEM DA LOCALIZAÇÃO**

**2.1 Existe concorrente próximo com dois ou mais check-outs?**

Sim       Não.

Se responder Sim, qual o tamanho do seu concorrente em relação a sua loja?

Maior       Igual       Menor que seu estabelecimento

**2.2 Possui sistema de entrega em domicílio?**

Sim       Não.

Se responder Sim, responder itens abaixo:

a) Qual o prazo de entrega: \_\_\_\_\_ horas / dias.

b) É cobrado a entrega?

Sim       Não.      Valor: \_\_\_\_\_

c) A entrega é feita com veículo próprio?

( ) Sim ( ) Não. Se responder Não, a quem pertence a frota?

**2.3 Qual o principal meio de transporte utilizado por seus clientes? Estime o percentual.**

\_\_\_\_\_ % Automóvel próprio

\_\_\_\_\_ % Bicicleta

\_\_\_\_\_ % A pé (inclusive ônibus e entrega em domicílio)

\_\_\_\_\_ % Táxi

\_\_\_\_\_ % Outro, qual?

**2.4 Possui estacionamento próprio?**

( ) Sim ( ) Não.

Se responder Sim, qual o número de vagas de estacionamento? \_\_\_\_\_

**2.5 A loja beneficia-se da proximidade com aglomerações de clientes?**

( ) Escolas ( ) Hospitais / Postos de Saúde

( ) Ponto de ônibus ( ) Área de Lazer

( ) Outro, qual?

( ) Não existe proximidade de aglomerações

**2.6 Quantas pessoas freqüentam a loja em média por dia? \_\_\_\_\_**

**2.7 Qual o número de residências, que são clientes em potencial da loja? \_\_\_\_\_**

## **BLOCO 3: PERFIL DA LOJA**

**3.1 Características da loja:**

Área de venda (m<sup>2</sup>) \_\_\_\_\_

Nº funcionários \_\_\_\_\_

Nº Check-Out \_\_\_\_\_

**3.2 Variedade de Produtos:**

a) Seções: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,

b) Nº de itens: \_\_\_\_\_

**3.3 Qualidade da Loja:**



- a) Ambiente climatizado: ( ) Sim ( ) Não.
- b) Comunicação visual interna: ( ) Sim ( ) Não.
- c) Leitor de código de barras nos caixas: ( ) Sim ( ) Não.
- d) Funcionários uniformizados: ( ) Sim ( ) Não.
- e) Espaço em prateleiras: \_\_\_\_\_ m.
- f) Compras pela internet: ( ) Sim ( ) Não.
- g) Qualidade arquitetônica:
- ( ) Galpão ( ) Sala ( ) Loja Programada ( ) Outro

---

### 3.4 Formas de Pagamento:

- ( ) Dinheiro ( ) Cheque ( ) Cheque pré-datado
- ( ) Cartão Crédito ( ) Cartão Débito ( ) Cartão crédito próprio
- ( ) Tíquete Alimentação ( ) Tíquete Refeição ( ) Outro

---

### 3.5 Características dos Equipamentos (caixas, balcões, câmaras frias, etc.)

- a) Houve compra de equipamentos recentemente? ( ) Sim ( ) Não.
- b) Houve compra de equipamentos usados? ( ) Sim ( ) Não.
- c) Há equipamentos alugados? ( ) Sim ( ) Não.
- d) Há equipamentos consignados? ( ) Sim ( ) Não.
- e) Qual sua avaliação sobre a atualização tecnológica da sua loja, em relação as grandes lojas da cidade?
- ( ) Atualizada ( ) Na maior parte está atualizada
- ( ) Na menor parte está atualizada ( ) Precisa atualização

## BLOCO 4: PARTICIPAÇÃO EM ASSOCIAÇÕES OU REDES

### 4.1 Participa ou participou de alguma associação, rede, para compra conjunta de mercadorias?

- ( ) Participa ( ) Participou ( ) Nunca participou

### 4.2 Caso nunca tenha participado, qual o motivo?

#### CASO NUNCA PARTICIPOU ENCERAR O BLOCO

### 4.3 Se participou e não participa mais, qual o motivo de não participar mais?

**CASO NÃO PARTICIPA MAIS ENCERAR O BLOCO****4.4 Se participa:**

- a) qual a rede / associação:
- b) há quanto tempo participa:

**4.5 Qual a finalidade da associação / rede:**

- Compra conjunta de Mercadoria
- Depósito conjunto
- Propaganda conjunta
- Outra

**4.6 Quais as categorias de produtos adquiridos através da associação?****4.7 Como são definidos o Mix de produtos das compras conjuntas?****4.8 Quais as vantagens para os associados?**

- Aquisição de mercadorias por preços mais baixos
- Aumento da variedade de produtos
- Menor estoque de mercadoria
- Redução de despesas administrativas com compras
- 
- 

**4.9 Como são distribuídos os custos para os associados?**

- Os custos são rateados entre as lojas
- Percentual sobre a participação da loja nas compras
- Outro(s):

**4.10 Quais as dificuldades observadas na participação da associação / rede?**

- Falta de Mercadoria em estoque
- Falta de consenso quanto ao Mix de mercadorias a comprar
- Dificuldade na tomada de decisões
- Falta de confiança nas negociações

( )

( )

( )Outros

---

Preço da Cesta Básica: (R\$)

- |                    |                |                       |
|--------------------|----------------|-----------------------|
| - Açúcar           | - Arroz        | - Banana Branca       |
| - Batata Inglesa   | - Café em Pó   | - Carne Coxão Mole    |
| - Farinha de trigo | - Feijão Preto | - Leite Tipo C (saco) |
| - Manteiga         | - Óleo Soja    | - Pão Trigo (kg)      |
| - Tomate           |                |                       |