

MARCOS LOURENÇO BEZERRA DE MORAES

**COMO O PEQUENO VAREJO ATUANTE NO SEGMENTO DE
SUPERMERCADOS PODE ENFRENTAR A DURA CONCORRÊNCIA IMPOSTA
PELAS GRANDES REDES.**

**Monografia de pós-graduação
apresentada ao curso de MBA em
Marketing, do Centro de Pesquisa e
Pós Graduação em Administração
da Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Zaki Akel Sobrinho, por sua competência profissional e pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais Professores das disciplinas da pós-graduação, pelo ótimo nível profissional e pela amizade demonstrada durante o curso.

Ao Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, CEPPAD, pela oportunidade de realização do curso MBA em Marketing.

As Empresas que colaboraram para a realização deste trabalho, Supermercado e Mini-mercado Du-Leo e Supermercado Everest.

Aos gerentes de loja dos supermercados pelas informações fornecidas.

Aos colegas de curso, pela oportunidade de novos conhecimentos, amizades e convívio.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para realização deste trabalho.

E ao grande gestor do universo, por tudo isso.

Existem três tipos de empresas:
as que fazem as coisas acontecerem,
as que ficam observando o que
acontece e as que ficam se perguntando
o que aconteceu.
Anônimo.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VI
1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1 JUSTIFICATIVA DA IMPORTÂNCIA.....	08
1.2 OBJETIVOS GERAIS.....	10
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA.....	12
2.1 MARKETING.....	12
2.2 MARKETING DE VAREJO.....	12
2.3 CONCEITOS.....	12
2.4 TENDENCIAS.....	13
3. O SETOR.....	15
3.1 FORMATOS.....	17
3.2 MINI-MERCADOS, SUPERMERCADO E HIPER-MERCADOS.....	18
3.3 SUPERMERCADOS NO BRASIL.....	20
3.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	22
3.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	24
3.6 TENDÊNCIAS.....	25
4. METODOLOGIA.....	29
5. ESTUDOS DE CASO.....	30
5.1 Mini-Mercado Du-Leo.....	30
5.2 Supermercado Du-Leo.....	32
5.3 Supermercado Everest.....	34
6. CONCLUSÕES.....	37
7. RECOMENDAÇÕES.....	39
7.1 Escolha do local.....	39
7.2 Normas e procedimentos de trabalho.....	39
7.3 Divulgação e Propaganda.....	40
7.4 Marca Própria.....	40
7.5 Clientes.....	40
7.6 Controles.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	43
ANEXOS.....	46

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – RANKING BRASILEIRO DO SETOR.....	17
QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DAS LOJAS DE AUTO-SERVIÇO.....	17
QUADRO 3 – ESTRUTURA DO VAREJO BRASILEIRO.....	20
QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO DOS VINTE MAIORES VAREJISTAS DO PAÍS EM (U\$\$ DOLLARES).....	21
QUADRO 5 – FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR SUPERMERCADISTA....	23
QUADRO 6 – SERVIÇOS PRESTADOS PELO MINI-MERCADO DU-LEO.....	31
QUADRO 7 – ORGANOGRAMA DO MINIMERCADO DU-LEO.....	31
QUADRO 8 – SERVIÇOS QUE O SUPERMERCADO DU-LEO OFERECE A COMUNIDADE.....	33
QUADRO 9 – ORGANOGRAMA DO SUPERMERCADO DU-LEO.....	33
QUADRO 10 – SERVIÇOS QUE O SUPERMERCADO EVEREST OFERECE A COMUNIDADE.....	36
QUADRO 11 – ORGANOGRAMA DO SUPERMERCADO EVEREST.....	36

1. INTRODUÇÃO

O varejo brasileiro encontra-se em uma fase de importantes transformações, que estão resultando em processos de reestruturação interna das empresas nacionais e do setor como um todo. O segmento vem sofrendo com o fenômeno da globalização; Desde 1996 o setor vem passando por intensa desnacionalização de capitais. Se na década de 80 a grande maioria das redes em atuação no país era de capital brasileiro, a partir da estabilização econômica o Brasil tornou-se mais atraente para os grandes grupos internacionais.

Com o aumento do potencial de consumo dos brasileiros e com a saturação dos mercados nos países de origem desses grandes grupos, foram fatores decisivos nas estratégias dessas redes em investir no Brasil.

PARENTE (2000) “O ritmo de globalização tornou-se especialmente intenso no varejo brasileiro durante os últimos anos. Grandes grupos empresariais estrangeiros aportaram no Brasil, com atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros. Na última década do século XX ,presenciamos uma dramática modificação no varejo brasileiro. As grandes empresas varejistas globais (como Carrefour, Wal-Mart, Ahold, Cassino) vêm ampliando sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado e provocando rápido processo evolutivo e seleção natural da nova “espécie” varejista que conseguirá sobreviver no século XXI”.

Neste contexto, as empresas de médio e pequeno porte que atuam no segmento passaram a ter necessidades por novas estratégias e ações para permanecer no mercado, para enfrentar este cenário que dia após dia torna-se mais acirrado e competitivo.

1.1 JUSTIFICATIVA DA IMPORTÂNCIA;

No Brasil, entre os ramos de varejo, o supermercado ocupa posição de destaque, verificando-se que apesar de representarem trinta por cento do número de lojas de auto-serviço existentes no país, essas unidades respondem por sessenta e um por cento do faturamento do setor. Segundo dados da pesquisa realizada pela revista Supermercado Moderno os supermercados venderam R\$ 62 bilhões em 2004, o equivalente a 61% do faturamento de todo o setor, que totalizou R\$ 102 bilhões.

O supermercado é o formato que mais se destaca no sistema de auto-serviço, principalmente, por sua visibilidade física e por possuir um alto índice de frequência em termos de visitação. A loja de supermercado é almejada por produtores de alimentos, industriais, atacadistas e muitos outros. Isso mostra a importância dos supermercados para o mundo moderno.

Mas atualmente a implantação de uma nova loja por uma grande rede varejista, traz pânico para pequenos supermercadistas. Pois os grandes grupos ao abrirem uma nova filial investem muito dinheiro em pesquisa, tecnologia, treinamento e Infra-estrutura. Coisa que muitas vezes os pequenos empresários não podem fazer, pois não possuem recursos sobrando nem para investir em seu próprio negócio. Este e outros fatores geralmente significam no aniquilamento parcial ou total desses supermercados, mini-mercados e mercearias, que operam na região ou no bairro onde esta empresa escolheu para se instalar.

Diga-se de passagem, que boa parte desse pequeno comércio já exerce as suas atividades na região há vários anos e geralmente possui uma gestão familiar. Além disso, tem um impacto negativo do ponto de vista da renda, uma vez que esse pequeno comércio gera a renda dos proprietários e também dos colaboradores que trabalham nessas empresas.

A escolha do tema para este trabalho teve como base razões de ordem pessoal: o autor é muito ligado ao varejo, por sua família possuir um supermercado de pequeno porte há mais de treze anos e por seu pai atuar no ramo há mais de vinte e cinco anos. E também por não encontrar muitos artigos, autores, e trabalhos acadêmicos relacionados ao tema. Percebeu-se a ótima oportunidade do desenvolvimento de um trabalho nessa área, e dessa forma, espero que esse trabalho possa colaborar para a evolução do conhecimento varejista, no âmbito do varejo de pequeno porte e também do segmento com um todo.

1.2 OBJETIVOS GERAIS;

Identificar o impacto da concorrência das grandes redes de Super e Hiper-Mercados, perante este pequeno varejista. E analisar se essas pequenas empresas terão condições de sobreviver e permanecer no mercado perante esta realidade.

Reunir informações que possam auxiliar os pequenos supermercadistas a enxergar essa dura realidade, que possivelmente poderão vir a enfrentar não como um desastre, mas sim como uma oportunidade de crescimento.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS;

- A) Analisar o setor de varejo de alimentos.
- B) Caracterizar o que são os grandes grupos (redes) e pequenos varejistas.
- C) Identificar as vantagens e estratégias competitivas das grandes redes.
- D) Buscar informações sobre as medidas que já estão sendo adotadas pelos pequenos varejistas para enfrentar e competir com as grandes redes.
- E) Propor ações e estratégias para os pequenos varejistas.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO;

Este trabalho terá como foco principal o estudo de dois supermercados de pequeno porte e de um mini-mercado, sendo dois em Curitiba PR e um na região metropolitana, mais precisamente em Colombo PR, em relação as grandes redes de super e hiper-mercados atuantes na região.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

2.1 MARKETING

Segundo GATES (2003), “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o apreçamento, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. O potencial para troca existe quando há pelo menos duas partes e cada uma delas tem algo de valor potencial a oferecer a outra. Quando as duas partes podem se comunicar e entregar bens e serviços desejados, a troca pode ocorrer”.

2.2 MARKETING DE VAREJO

Para Parente (2000), “O sistema de informação de marketing tem o objetivo de contínua e sistematicamente coletar, analisar e distribuir informações relevantes sobre o mercado e sobre os indicadores de desempenho da empresa para detectar problemas, identificar oportunidades e ajudar o processo de decisão varejista”.

Cobra (1997), esclarece que “o varejo, como canal de distribuição, desempenha papel importante no marketing, pois as variáveis de produto, preço e comunicação dependem, em última instância do varejo”.

2.3 CONCEITOS

VAREJO

Kotler (2000), afirma que “qualquer organização que venda para os consumidores finais - seja ela um fabricante, um atacadista ou varejista - está fazendo varejo”. A forma pela qual os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet), ou locais em que são vendidos (em uma loja, na rua, ou na casa do consumidor) pouco importa.

Seguindo o mesmo raciocínio, Kotler (1998), afirma que o varejo pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”.

Já Henry Richter(2000), define varejo como “o processo de compra e venda de produtos em quantidades relativamente grande dos produtores Aos atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Dentre as definições de varejo mais conhecidas cita-se a da American Marketing Association, que o define como sendo uma “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores” .

2.4 TENDENCIAS

Segundo Miranda (2001), as modificações no varejo brasileiro têm sido contínuas e aceleradas pela quebra de fronteiras ocorrida com a entrada das gigantes empresas internacionais no mercado nacional, o que representa novos investimentos, tecnologias e logísticas mais avançadas, influenciando todo o setor supermercadista e invocando a reestruturação do setor por meio de fusões e parcerias, possibilitando a afirmação de que a competição ficará cada vez mais acirrada neste setor do varejo brasileiro, tornando-se necessária à modernização nas práticas administrativas, sistemas operacionais e tecnologias, de forma a melhorar sua eficiência operacional.

Segundo Coelho (2002), “faz-se necessária à busca pela qualificação contínua de pessoas e processos para aplicação de novos conhecimentos no mundo dos negócios e da tecnologia, buscando garantir lugar no mercado competitivo. Dentro desse quadro referencial, o consumidor aparece como elemento fundamental na definição das estratégias da empresa do ramo supermercadista”.

Para WERNIKOFF(2004). “O que vai diferenciar uma empresa da outra é como seus gestores analisam as informações. É essa informação que estará nas mãos dos varejistas que tiverem uma boa tecnologia como ferramenta de apoio para o negocio. Saber como vender, para quem e o que comprar faz parte da vida do supermercadista. Para isso, deve ter um mix de produtos a nenhuma ruptura em gôndola. É claro que o supermercadista necessita de uma ferramenta poderosa para gerir o negocio e tomar decisões rápidas, baseadas nas informações coletadas. Só assim poderá ter um mix de produtos bastante variado, com disponibilidade plena na gôndola e com um valor adequado”.

Kotler (2000). “Lembra aos varejistas que é preciso considerar, ao planejarem suas estratégias, as tendências apresentadas pelo mercado, tais como: o surgimento contínuo de novos formatos e combinações de varejo; o curto ciclo de vida dos formatos, que são rapidamente copiados e perdem seu caráter de novidade; a expansão do varejo sem loja, graças ao avanço dos recursos tecnológicos; a concorrência intraformatos, com as superlojas mostrando poder e capacidade de oferecer preços menores por causa do volume de compras e pressão sobre os fornecedores; os *shoppings centers* tomando o lugar das lojas de departamentos; os hipermercados e supercentros oferecendo, em um mesmo lugar, de saca-rolhas a geladeiras, de condimentos a frutos do mar e de agulhas a paletós; a adoção dos sistemas de leitura ótica de códigos de barra, transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados, circuito interno de TV e sistemas de manuseio de mercadorias”. Ainda, segundo o autor, o varejo está assumindo uma característica mais lúdica e de lazer, com espaços de convivência, onde as pessoas possam se encontrar, tais como as cafeterias, casas de chá, livrarias, cervejarias e bares.

Quanto ao futuro do setor varejista, uma das principais tendências apontadas é o varejo virtual. Dentro desta perspectiva, segundo Nogueira (1995), um dos paradigmas do varejo, é o surgimento de um “novo tipo de loja, loja no cliente”, ou de colocar produtos e serviços onde está o cliente, sem se ater apenas aos clientes que vêm até a loja”. Certamente é um novo formato de loja que implica em grandes transformações para o varejo em geral.

3. O SETOR

O setor Supermercadista é formado por empresas nacionais e multinacionais que atuam no ramo de Hiper-Mercados, Supermercados e Mini-mercados e tendo como principal atividade o varejo.

Segundo Silveira & Lepsch (1997), tradicionalmente, o setor supermercadista é definido como um varejo generalista que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço. Esse sistema é caracterizado pela substituição a venda assistida, sendo que o atendimento é realizado através da seleção dos produtos por conta própria, os quais se encontram em gôndolas.

Dentre os principais benefícios para o supermercadista o sistema enseja economias de escala e baixos custos operacionais.

O Segmento em âmbito nacional tem a sua representatividade através da ABRAS Associação Brasileira de Supermercados e por suas regionais. A (Abras) foi fundada no dia 11 de novembro de 1968 pelo empenho dos empresários supermercadistas que cinco anos antes haviam se reunido pela primeira vez para criar a Associação dos Profissionais do Comércio Varejista das Empresas de Supermercados do Estado de São Paulo (APCVESESP). A Abras foi criada a partir do propósito de representar o setor de supermercados junto à sociedade e ao governo, além de estimular o saudável intercâmbio com os fornecedores, num esforço dirigido ao melhor atendimento dos consumidores.

Após a criação da Abras, foram criadas as associações regionais sendo uma representante em cada estado brasileiro, e como a Abras possuem o mesmo intuito de fortalecer a representatividade do setor perante a sociedade e o governo.

A atividade de comércio divide-se, tradicionalmente, em dois grandes blocos ou segmentos: alimentício e não alimentício, ou, ainda, entre bens de consumo duráveis, semiduráveis e não duráveis. Obviamente que, dada à diversidade de forma que o setor engloba atualmente, essas classificações são insatisfatórias.

A exemplo de outros setores, o comércio passa por um período de profundas transformações, apresentando todo o tipo de diversificação tanto nas formas como nos locais de venda. Assim, torna-se difícil definir de forma precisa às atividades de cada segmento. Integrado ao comércio, o setor supermercadista não foge à regra e também apresenta uma estrutura bastante diversificada: os mini-mercados, supermercados de pequeno porte, supermercados propriamente ditos e os grandes hipermercados, além de outros tipos de estabelecimentos, como os clubes de compras, que surgiram mais recentemente.

Para entendermos um pouco melhor o que o setor representa para o País em termos de valores vamos observar o Quadro 1, logo abaixo:

QUADRO 1 – RANKING BRASILEIRO DO SETOR

O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO - TOTAIS DO SETOR

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Varição % 2003 x 2002
Nº. De lojas (total auto-serviço) - Censo ACNielsen	4633.7	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907	71.372	3,6
Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais)	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	79,8	87,2	9,3
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1	5,8	
No. de empregos diretos	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	3,0
Área de vendas (em m2 bilhões)	n.d.	12,0	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	12,6
Nº. de check outs	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	3,7

* A preços de 2003 – todos os valores foram trazidos para 31/12/2003

Fonte: Abras, Associação Brasileira de supermercados. Ranking Brasileiro, 2003.

3.1 FORMATOS

QUADRO 2 - Classificação das lojas de auto-serviço

Loja de conveniência:	Normalmente localizada em postos de combustíveis ou área de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens) enfatizando bebidas: bomboniere, salgadinhos e snacks. Ausência de não-alimentos. Preços 15% maiores que os dos supermercados.
Loja de sortimento limitado	Opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estrutura metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos poucas marcas. É a loja de desconto.

Supermercado Compacto	Instalado em área de 300 a 700m ² e média de 4.000 itens. Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais.
Supermercado convencional	Tem área de venda de 700 a 2.500m ² , e média de 9.000 itens ofertados. Tem cinco seções tradicionais (mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios, não-alimentos), e, às vezes, padaria.
Superloja	Com área de venda de até 4.500m ² e em torno de 20.000 itens com completa linha de produtos de alimentação, com ênfase aos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semi-prontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.
Hipermercado	Modelo de loja importado da França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5.000m ² . A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos.
Supercenter	Essa é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O supercenter chega a operar com mais de 50.000 itens e tem dimensões de até 19.000 m ² . O layout de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

Fonte: Informe ABRAS (1998)

3.2 MINI-MERCADOS, SUPERMERCADO E HIPER-MERCADOS.

Segundo dados da AC NIELSEN, Mini-Mercados e Mercados: são lojas de produtos alimentícios, com pouca variedade de itens, contendo de um a cinco check-outs na saída. Possuem pequenas instalações, com área entre 80 m² a 300 m². Localizados geralmente em bairros e quadras populosas. Também são chamados por muitos de lojas de vizinhança. Apresentam margens mais elevadas e auto-serviço, trabalham geralmente com gerentes e demais funcionários são quase sempre familiares.

Esses estabelecimentos já são mais de 55 mil lojas no Brasil que possuem de um a dez check outs e respondem por mais de 40% do volume de vendas do setor de alimentos, higiene e limpeza e perfumaria.

Supermercado: O Supermercado é um formato de varejo que se destaca pelo sistema de auto-serviço. As lojas de auto-serviço têm como característica fundamental o check –out, ou seja, balcão de saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular ou qualquer outro equipamento que permita a soma e a conferência das compras. A maioria dos produtos é disposta de maneira acessível, permitindo aos clientes se auto-servirem. São lojas de vizinhança localizadas geralmente em bairros populosos, com área de vendas entre 350 m² a 700 m² (supermercado compacto) ou entre 700 m² a 2500 m² (supermercado convencional). Contemplando um mínimo de dois a vinte check-outs. Os produtos que comercializam são especialmente, alimentos, nos setores de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros, além de artigos de uso e consumo imediatos. Apresentam alto giro e baixa margem, mantendo preços competitivos;

Hipermercados: constituem enormes áreas horizontais, com lojas localizadas nas rodovias de acesso aos centros urbanos ou em grandes vias de circulação, nas maiores cidades, exigindo, também, amplas áreas de estacionamento.

Contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de 5000 m². Seguem o conceito de one-stopshopping (compras em uma única parada), para atender à maioria das necessidades de compra dos consumidores, agregando uma extensa operação varejista de produtos alimentícios e de limpeza, com grande variedade em todas as linhas, acoplada a uma loja de departamentos de descontos, além de eletrodomésticos, artigos de cama, mesa e banho, etc. Apresentam alto giro e baixa margem. Operam com o sistema de auto-serviço e oferecem serviços ao consumidor;

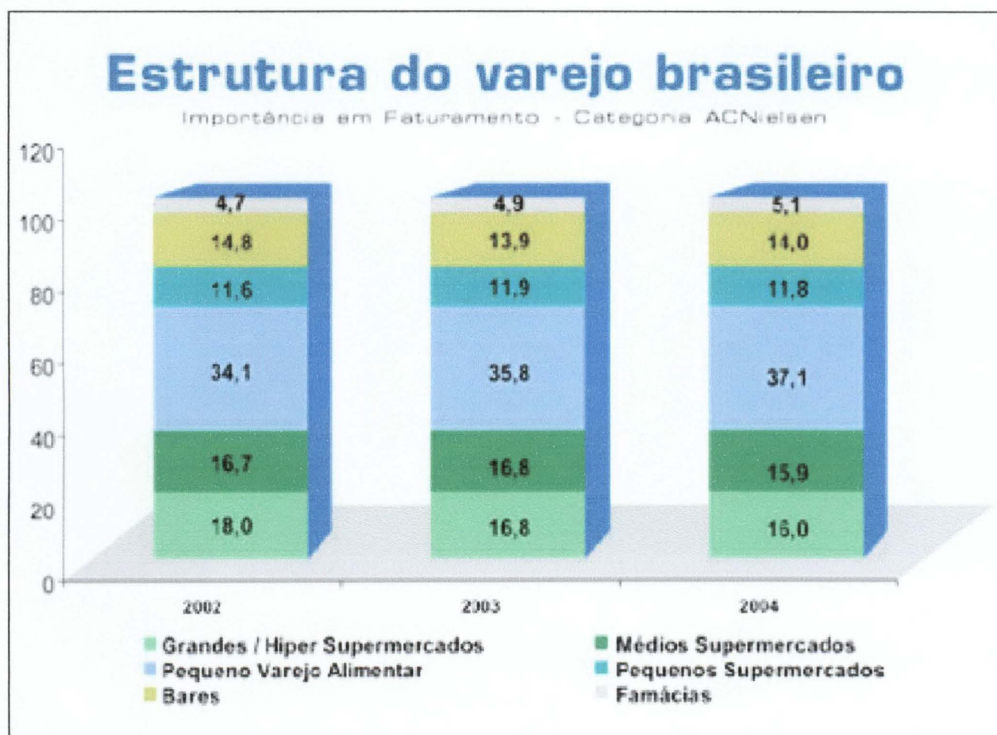
3.3 SUPERMERCADOS NO BRASIL

O Brasil apresenta uma grande atração para a instalação de novas redes, pois possui grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas.

A atividade dos supermercados no Brasil é regulamentada pela Lei n.º 7.208, de 13 de Novembro de 1968, segundo a qual o supermercado “é o estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica”.

No quadro 3, a seguir podemos observar em termos de faturamento a estrutura do varejo no Brasil.

QUADRO 3 – ESTRUTURA DO VAREJO BRASILEIRO



Fonte: AC Nielsen

No quadro 4, a seguir podemos observar também em termos de faturamento a classificação dos vinte maiores varejistas do país.

QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO DOS VINTE MAIORES VAREJISTAS DO PAÍS EM MILHOES DE (U\$\$ DOLLARES).

Empresa	Faturamento
Pão de Açúcar ⁽¹⁾	5,6
Carrefour	4,6
Casas Bahia	3,5
Wal-Mart ⁽²⁾⁽³⁾	1,9
Sonae ⁽³⁾	1,7
Ponto Frio	1,2
Lojas Americanas	1,0
Casas Pernambucanas	1,0
DPaschoal	0,6
Bom Preço Bahia	0,6
Lojas Riachuelo	0,5
Lojas Colombo	0,5
Renner	0,5
Zaffari	0,5
Magazine Luiza	0,5
Sotreq	0,5
Mcdonald's	0,5
EPA/MART PLUS	0,4
Drogaria São Paulo	0,4
G. Barbosa	0,4
Insinuante	0,4

Fonte: Elaborado com base no anuário As 500 maiores empresas do Brasil - Revista Exame 2005
Observação: a C&A não informa seu faturamento.

Notas:

(1) Faturamento do Pão de Açúcar acrescido do faturamento da rede Sendas, adquirida em 2004.

(2) Faturamento do Wal-Mart acrescido do faturamento da rede Bom Preço, adquirida em 2004.

(3) O Wal-Mart comprou a rede Sonae no ano de 2005.

E através desses dados podemos observar que termos de faturamento dos cinco primeiros do ranking, quatro atuam no segmento supermercadista.

Santos e Gimenez (1999), analisando características gerais do varejo no Brasil, observam que as empresas mais representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação que apresentam algumas características comuns:

- a) troca de controle acionário;
- b) fechamento de lojas menos rentáveis ou não lucrativas e reformas de lojas existentes;
- c) adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;
- d) profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar;
- e) busca por maior capitalização, como, por exemplo, securitização de recebíveis como forma alternativa de financiamento;
- f) elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;
- g) aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;
- h) mudança de enfoque:lucro operacional *versus* lucro financeiro; e
- i) retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

3.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES

As fusões e aquisições observadas no segmento supermercadista brasileiro têm se intensificado a partir de 1996. Este processo decorre das transformações ocorridas na economia brasileira, sobretudo a partir da implementação do Plano Real, que promoveu a estabilização econômica e, com isso, criou condições mais atrativas para a entrada de capitais externos. Esse movimento de disputa pela aquisição e fusão está ilustrado no quadro 5.

QUADRO 5 – FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR SUPERMERCADISTA.

Ano	Rede compradora	Origem capital do	Rede comprada	UF	Negociação/operação (Quantidade adquirida)
1995	Nacional	Brasil	CIA do Sul	RS	14 lojas
1996	Royal Ahold	Holanda	Bom Preço	PE	50%
	Super Mambo	Brasil	Bazar 13	SP	Total
1997	Bom Preço	Brasil	Supermar	BA	Total
	Carrefour	França	Eldorado	SP	8 lojas
	Irmãos Breta	Brasil	SAB (Brasília)	DF	Concessão
	Jerônimo Martins	Portugal	Sé	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Freeway	RJ	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Super Mambo	SP	3 lojas

	Pão de Açúcar	Brasil	Pamplona	SP	2 lojas
	Pão de Açúcar	Brasil	SM Ipcal	SP	2 lojas
	Sé	Brasil	São Jorge	SP	Total
	Sonae	Portugal	Cia. Real Dist.	RS	Total
1998	Carrefour/Comptois Modernes (*)	França	Lojas Americanas	RJ	23 lojas
	Continente	Brasil	Paes Mendonça	RJ	4 lojas
	Nacional	Brasil	Superm. Zottis	RS	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Rede Barateiro	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Millo's	SP	Total
	Superm. Dallas	Brasil	Chave de Ouro	RJ	2 lojas
	Sonae	Portugal	Mercadorama	PR	Total
	Sonae	Portugal	Cândia	SP	Total
	Superm. ABC	Brasil	SM Max Box	RJ	9 lojas
	Superm. Zona Sul	Brasil	Bonjour	RJ	2 lojas
	Casas Sendas	Brasil	Superm. Parle	RJ	Total
1999	Pão de Açúcar	Brasil	Peralta	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Superm. Iguaçu	SP	Total
	Pão de Açúcar	Brasil	Paes Mendonça	BA	25 lojas (arrendament)
	Pão de Açúcar	Brasil	Mappin	SP	2 lojas (arrendamento)
	Sonae	Portugal	Nacional Central	RS	Total
	Sonae	Portugal	Superm. Coletão	RS	Total
	Sonae	Portugal	Exxtra Econômico	RS	Total
	Carrefour	França	Planaltão	DF	16 lojas
	Carrefour	França	Roncetti	ES	13 lojas
	Carrefour	França	Mineirão	MG	33 lojas
	Carrefour	França	Rainha	RJ	10 lojas
	Sé/Jerônimo Martins	Portugal	Superm. Antônio	Sto. SP	Total
	Vitória	Brasil	Superm. Angelina	SC	Total
	ABC/Garantia	Brasil	Serra e Mar	RJ	2 lojas
BomPreço/Ahold	Brasil/Holanda	Peti Preço	BA	Total	
	Sendas	Brasil	Três Poderes	RJ	Total

Fonte: Abras 2006

Esse conjunto de fatores, associado ao processo de reestruturação impulsionado pelo aumento da concorrência, tem gerado uma elevada desnacionalização desse segmento, que tradicionalmente sempre foi de capital nacional.

Um dos aspectos que merece destaque é o movimento dos grandes grupos internacionais e do principal grupo nacional - a Cia. Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar) - frente à disputa pelo mercado nacional, podem ser identificados dois momentos. O primeiro foi a compra das grandes redes (exemplo: Bom Preço) e médias (exemplo: Barateiro, Cândia etc.), e no segundo e atual momento há a aquisição de redes menores (exemplo: Supermar, Planaltão).

No entanto, em consequência da concentração, o desemprego torna-se evidente. A história tem mostrado que, em praticamente todos os processos de reestruturação (fusões e aquisições), há no curto e principalmente no médio prazo um enxugamento nos quadros de pessoal das empresas.

3.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

As estratégias das empresas do setor variam sob diferentes aspectos, embora tenham em comum o objetivo de pelo menos manter sua posição no mercado, o que irá implicar a busca da expansão e do aumento permanente da produtividade.

As estratégias das empresas internacionais, em particular, são dependentes também da cultura que elas desenvolveram em seus países de origem. O Carrefour baseia sua estratégia na comercialização, enquanto o Wal-Mart destaca-se pela logística e tecnologia da informação.

Já os grandes varejistas ingleses baseiam-se no marketing de relacionamento e nas marcas próprias. As empresas brasileiras adotam um pouco de cada um desses modelos. Frente aos novos desafios a que vêm sendo expostos, os hipermercados e supermercados brasileiros estão investindo para aumentar seu poder competitivo.

Embora tenham se registradas aquisições e aberturas de novas lojas, pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), mostra que a maior parte das empresas brasileiras pretende crescer investindo nas próprias lojas.

Como os investimentos em modernização e expansão demandam muitos recursos, a abertura de capital e a associação com empresas estrangeiras já começam a ser vistas como uma estratégia a ser adotada. A expansão é um dos movimentos que vêm sendo observados nos grandes grupos, que buscam a ocupação de espaços regionais e a consolidação de sua posição nos mercados, além de melhor negociação com os fornecedores.

Atualmente, as empresas estrangeiras e mesmo as grandes empresas brasileiras estão se expandindo através da construção de novas unidades e da aquisição de pequenas e médias redes. Neste último caso, a combinação dos estágios das tecnologias de gestão e da informação com os atrasos na profissionalização e na capitalização torna-se um atrativo o valor dos ativos dessas redes para aquisição ou fusão.

Para as empresas estrangeiras, comparada à expansão própria, as penetrações em mercados internacionais via aquisição ou fusão é mais vantajosa, pois acelera o domínio do conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores. Entre as empresas que estão realizando expansão, destacam-se Pão de Açúcar, Carrefour, Wal Mart e Sonae.

3.6 TENDÊNCIAS

As grandes empresas procuram, também, tirar proveito da visitação mais intensa, ou seja, da sua maior capacidade de penetração que aquelas do varejo especializado.

Assim, os hipermercados criaram novos departamentos para venda de vestuário, eletrodomésticos, computadores pessoais, periféricos e suprimentos, entre outros, começando, por exemplo, a utilizar vendedores especializados, financiamento das vendas e palestras periódicas.

Os supermercados, por sua vez, buscam dar maior ênfase à sua especialidade, ou seja, os perecíveis. Ambos os formatos procuram se tornar category killers (lojas muito especializadas) em alguns produtos. Quanto ao formato das lojas, atualmente existem as que adotam estratégia mono formato e as que se utilizam multiformatos e buscam atingir todo o mercado com conceitos diferentes.

No entanto, percebe-se um movimento das empresas quanto à diversificação por formatos, como a Wal Mart, por exemplo, que já começa a construir supermercados com 4.000 m² de área.

A busca de maior eficiência pelas empresas envolve recursos humanos, logística, fidelização, marketing de relacionamento, gerenciamento de categoria, qualidade, facilidade nos meios de pagamento, parceria com fornecedores, marca própria, serviços, variedade e rotação de produtos e implantação de lojas 24 horas.

Hoje, percebe-se uma tendência à centralização da distribuição, embora não exista ainda um modelo vencedor. Algumas empresas trabalham com um modelo misto, em que as lojas são abastecidas pelo depósito central com determinados tipos de mercadorias, enquanto outras vêm diretamente dos fornecedores. Estes, com logística mais eficiente que a empresa varejista, de modo geral entregam nas lojas, e alguns, inclusive, possuem centrais de distribuição, principalmente no Nordeste, por exemplo.

Para sobreviver aos impactos gerados pelas grandes redes os pequenos comércios estão buscando uma saída razoável, ou seja, o Associativismo. Cabe ressaltar e elogiar a força da Associação Gaúcha de Supermercados, que atualmente encontra-se em quarto lugar no ranking do Estado¹. A união de esforços e objetivos comuns, quando bem estruturadas, levam ao sucesso. As compras, por exemplo, passam a ser feitas em conjunto, aumentando o poder de compra junto aos fornecedores, tornando as negociações mais fáceis. Com as centrais de compras, as negociações

¹ Fonte AGAS

são realizadas por profissionais, concentrados apenas nessa atividade, havendo, assim, uma especialização do processo de compra. Como consequência, para as empresas, os preços das mercadorias ficam menores e os prazos para pagamento maiores, permitindo, portanto, o aumento das margens operacionais das empresas associadas.

Com o novo cenário de competição instalado no segmento a partir da estabilização econômica, as principais empresas brasileiras começaram a investir de forma mais intensa em novas tecnologias. Os grandes varejistas iniciaram os processos de automação e introduziram novos instrumentos como EDI (Electronic Data Interchange) e gerenciamento de categorias, por exemplo. Em geral, diz-se que uma loja é automatizada quando tem check-out informatizado. No entanto, além dessa inovação, a informatização deve envolver também a recepção, o departamento financeiro, o estoque e o recebimento de mercadorias, entre outros setores. Segundo a Abras, atualmente, cerca de 60% das vendas já são feitas por meio de check-outs automatizados.

As políticas de compras, as novas formas de trabalho e de organização e a informatização do setor supermercadista estão levando a um novo comportamento frente aos fornecedores. Entre as mudanças atuais está a realização de parcerias entre supermercados e fornecedores e a realização de contratos de fornecimento de longo prazo.

Esta parceria abrange a reposição de produtos com funcionários próprios da indústria, o compartilhamento de informações para lançamento de novos produtos ou para promoções, a definição junto ao varejista da colocação dos produtos nos supermercados, o monitoramento do nível de estoques, a fabricação de produtos destinados às marcas próprias etc.

Nota-se uma grande revolução no setor, em relação à década de 80 para os tempos atuais. Diante do exposto e, conforme o DIEESE, pode-se verificar algumas tendências para o setor Nacional: maiores investimentos em automação comercial; avanço da tecnologia da informação; mudanças nos modelos gerenciais, através da modernização dos métodos de gestão, profissionalização e gerência por categoria de produtos; ampliação das formas de crédito (aceitação de cartões de crédito próprio ou de administradoras e cheques pré-datados); otimização da área de vendas; estreitamento das margens de lucro; melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor (mais exigente); ênfase e uma melhor gestão em treinamento de recursos humanos; vendas por meio da rede mundial de comunicação internet (ainda pouco representativas).

Para João Carlos Lazzarini, diretor de Retailer Services da ACNielsen, instituto de pesquisa responsável por compilar os dados do Ranking, o crescimento do setor atacado distribuidor está diretamente ligado ao fortalecimento do pequeno varejo. “Mais da metade dos 900 mil pontos-de-venda do País são formados por lojas de pequeno porte. O pequeno varejo vem, há anos, ganhando participação no mercado de consumo; hoje ele já soma 39% de participação”.

Em 2004, segundo o diretor da ACNielsen, as grandes redes de supermercados perderam, novamente, participação no mercado. “Acreditamos que em 2005 esse cenário mudará.

As grandes redes passaram por uma revisão de processo e de estratégia para atingir o público-alvo. Nesse sentido, ocorrerá o fenômeno da polarização: de um lado as grandes redes voltarão a crescer, do outro, o pequeno varejo continuará a se fortalecer”.

4. METODOLOGIA

Os dados primários da pesquisa derivaram de 63 questionários aplicados junto aos proprietários e aos clientes dos supermercados e do mini-mercado. No mês de Fevereiro de 2006.

Sendo aplicados vinte questionários para os clientes de cada estabelecimento, e um questionário para cada proprietário. Será usado o critério de conveniência para obtenção dos dados.

Considerando estabelecimentos com área entre 90 a 400 m², que possuíssem de um a cinco check-outs. Esses questionários procuraram levantar informações sobre índices e indicadores relativos à situação das empresas e a performance quanto à estratégia, competitividade, produtividade, valores e competência e controles operacionais. Além disso, procurou-se traçar um perfil dos empresários e seus negócios.

Para o restante do trabalho, utilizaram-se dados da consultoria ACNielsen, da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, da Associação Brasileira de Supermercados, além de periódicos e sites especializados.

5. ESTUDOS DE CASO

5.1 Mini-mercado Du-Leo

Fundado em 05/07/1993; inicialmente por Aurimar Willms e sua esposa Silvia Willms.

Antes de se tornar um mini-mercado existia no local uma lanchonete. O dono da lanchonete resolve vendê-la, e o Aurimar por ser conhecido do dono e por já ter a banca de dentro do terminal Santa Cândida, rua Avenida Paraná, Curitiba PR. Vê a oportunidade de transformar a lanchonete em um mini-mercado. Então resolve comprá-la e assim surge o Supermercado Du-Leo. Atualmente só a Silvia é a proprietária, e está localizado também dentro do terminal, loja: B 4. CEP: 82.620.360 e telefone: 3257-6336.

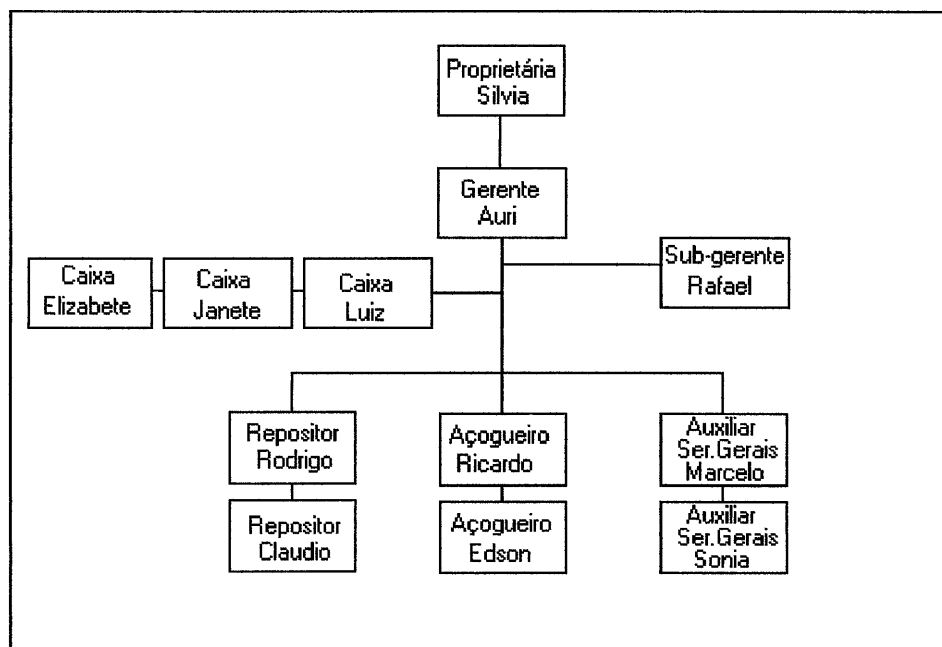
A loja possui 80m² de área de venda, conta com 2 Check-outs informatizados; possui um mix de produtos de aproximadamente 2.550 itens, que estão divididos em 6 seções. Opera atualmente com 12 funcionários, e seu horário de atendimento é de Segunda a Sábado das 7:00 às 24:00 Horas e Domingos e Feriados das 7:00 às 24:00 Horas, e diariamente o seu horário de maior movimento é das 19:00 às 22:00 Horas.

QUADRO-6 Serviços prestados pelo Mini-mercado Du-Leo:

Entrega em Domicílio	
Estacionamento	
Estacionamento Coberto	
Cartão Próprio	
Guarda Volumes	X
Banheiros	X
Tira-Teima	
Carrinhos para Bebes	
Carrinhos para Crianças	
Pgto Água/Luz	
Banco	
Telefone Público	X
Encomenda de Bolos	
Vale Gás	
Cheque-Pré	
Abertos aos Domingos	X
Açougue	X
Panificadora	X

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 7- Organograma do Mini-mercado Du-Leo:



Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Supermercado Du-Leo

O supermercado Du-Leo surgiu após seu proprietário observar e detectar uma ótima oportunidade, observando que os moradores da região onde mora, tinham que se deslocar para outros bairros para realização de suas compras alimentícias, pois no bairro só existiam panificadoras e mercearias. O Aurimar Willms e sua esposa que já possuíam o mini-mercado Du-Leo, dentro do terminal da Santa Cândida resolvem abrir um supermercado, com o propósito de suprir as necessidades, enfrentadas pelos moradores da região.

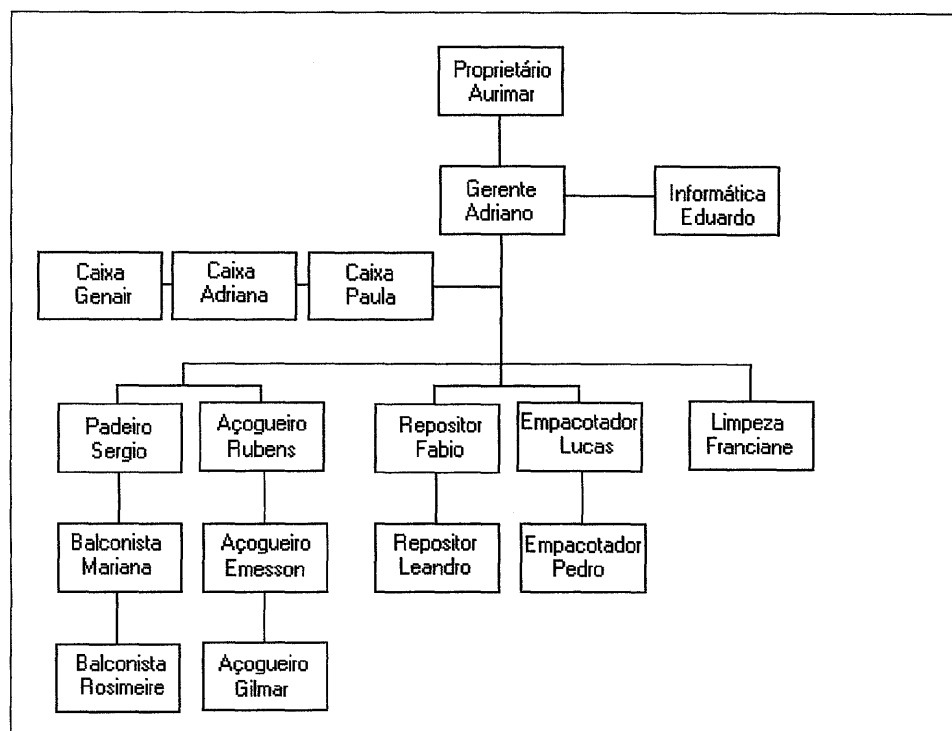
A loja foi inaugurada em 28/04/2003, e está localizada na rua: Livio Perttele nº 196, no bairro do Atuba em Curitiba PR. A loja possui 400m² de área de venda, conta com 5 Check-outs informatizados; possui um mix de produtos de aproximadamente 8.000 itens, que estão divididos em 16 seções, possui estacionamento próprio com capacidade máxima para 30 veículos. Opera atualmente com 17 funcionários, e seu horário de atendimento é de Segunda a Sábado das 8:00 às 21:00 Horas e Domingo e Feriados das 8:00 às 13:00 Horas, e diariamente o seu horário de maior movimento é das 18:00 às 21:00 Horas.

QUADRO 8 - Serviços que o supermercado Du-Leo oferece a Comunidade:

Entrega em Domicilio	X
Estacionamento	X
Estacionamento Coberto	
Cartão Próprio	
Guarda Volumes	X
Banheiros	X
Tira-Teima	X
Carrinhos para Bebés	X
Carrinhos para Crianças	X
Pgto Água/Luz	
Banco	
Telefone Público	X
Encomenda de Bolos	
Vale Gás	X
Cheque-Pré	
Abertos aos Domingos	X
Açougue	X
Panificadora	X

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 9 - Organograma do supermercado Du-Leo:



Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Supermercado Everest

A empresa teve início pela coragem de seu fundador, Luzimario Bezerra de Moraes; que vinha de uma grande rede de supermercados. Supermercados REAL, rede que chegou a possuir 54 lojas só no Paraná. Sendo demitido da empresa em novembro de 1991, onde trabalhou por mais de vinte anos. Por mudanças na diretoria, após a morte do proprietário e diretor da rede do Joaquim de Oliveira, os filhos assumiram a empresa passaram a ser os novos diretores e isso inicialmente ocasionou muitos conflitos. Houve uma mudança radical no sistema e no modo de gestão da empresa e com isso os novos diretores para reduzir custos resolveram demitir os funcionários que estavam há muitos anos na empresa e passaram a contratar funcionários mais novos e com pouca experiência e com salários menores, e assim muitos funcionários foram demitidos.

Por ter trabalhado sempre com muita responsabilidade, honestidade e dedicação a demissão não foi motivo de desespero. Quando as outras empresas ficaram sabendo que ele estava desempregado lhe fizeram várias propostas de emprego. Mas todas estas propostas de emprego foram rejeitadas.

Após muito tempo de trabalho, já tinha planejado para si mesmo algo desafiador, a abertura de um negócio próprio. Mesmo não tendo muita perspectiva de que o negócio desse certo.

Começou a procurar um ponto de comercial para comprar, foram mais ou menos dois meses de procura em Curitiba e Região Metropolitana, por um ponto comercial que desse para se iniciar o negócio. Então surgiu a possibilidade de se comprar a Merceria EVEREST, localizada na rua Cascavel nº 1103; JD. Guaraituba em Colombo PR. Merceria que já existia há cinco anos na região; fundada pelo senhor Paulo de Mello, aonde trabalhou com a sua família por três anos e por motivos de um assalto resolve vende-la. O novo proprietário passou a ser o senhor Valmir que também trabalhou com sua família por dois anos, por falta de experiência no ramo também resolve vende-la.

Então o Luzimario após ter analisado o ponto viu que era um local com excelente perspectiva de crescimento, por ser um bairro mais retirado da cidade e por este bairro ser muito populoso, e por existir apenas pequenos supermercados na região. Decide arriscar tudo o que tem, e o que não tem para comprar está mercearia. Realiza a compra da mercearia em 01/12/1992; E inicia as suas atividades em seu novo empreendimento. Preservado o mesmo nome por ele já ser conhecido na região e por que ele já servia como ponto de referencia no bairro por muitas pessoas.

A mercearia passou por duas ampliações no decorrer desses anos, a primeira ampliação foi de 49m² para 165m². Posteriormente de 165m² para 250m².

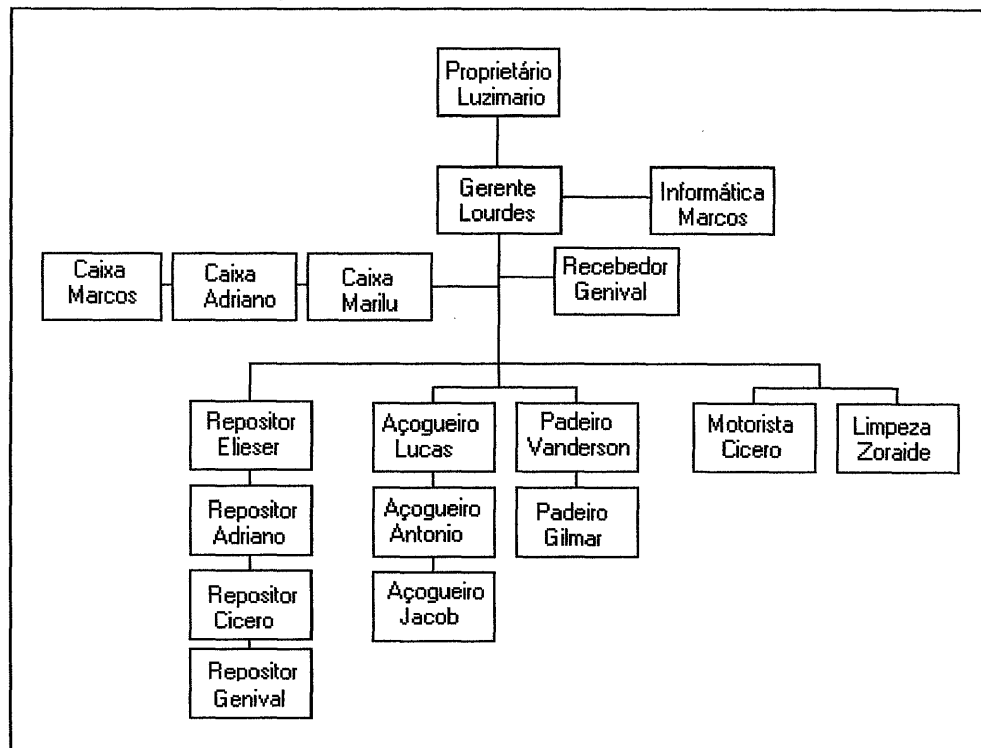
Atualmente o Supermercado Everest possui 250 m² de área de venda, conta com 3 Check-outs informatizados; possui um mix de produtos de aproximadamente 5.500 itens, que estão divididos em 13 seções, possui estacionamento próprio com capacidade máxima para 20 veículos. Opera atualmente com 13 funcionários, e seu horário de atendimento é de Segunda a Sábado das 8:00 às 20:00 Horas e Domingo e Feriados das 8:00 às 12:00 Horas, e diariamente o seu horário de maior movimento é das 18:00 às 20:00 Horas.

QUADRO 10 - Serviços que o supermercado Everest oferece a Comunidade:

Entrega em Domicílio	X
Estacionamento	X
Estacionamento Coberto	
Cartão Próprio	
Guarda Volumes	X
Banheiros	X
Tira-Teima	X
Carrinhos para Bebés	X
Carrinhos para Crianças	X
Pgto Água/Luz	
Banco	
Telefone Público	X
Encomenda de Bolos	
Vale Gás	X
Cheque-Pré	X
Abertos aos Domingos	X
Açougue	X
Panificadora	X

Fonte: Dados da pesquisa

Organograma do supermercado Everest:



Fonte: Dados da Pesquisa

6. CONCLUSÕES

Através dos resultados da pesquisa Anexo 3, podemos observar quais são as principais características das empresas estudadas e também o perfil de seus clientes.

As lojas geralmente estão localizadas próximas das residências dos clientes, o que permite que eles realizem toda semana as suas compras com comodidade e rapidez. O mini-mercado e os supermercados analisados possuem um mix de produtos que atende as necessidades diárias de seus clientes, ou seja, possuem preços competitivos e produtos de boa qualidade. A relação entre os clientes e o dono e demais funcionários dessas lojas, que é muito mais próxima, do que a que se verifica em supermercados de médio e grande porte. Isso garante a esses clientes um atendimento personalizado, e à loja, se beneficia com essa relação, obtendo informações mais precisas sobre os hábitos e costumes de seus clientes na hora da compra, o que ajuda na composição do mix e na mudança e modernização das seções.

O contato com o cliente, para essas empresas, é o ponto chave para o sucesso do negócio. A proximidade e a relação de “amizade”, com boa dose de informalidade de tratamento que existe entre eles, são pontos fortes que vêm atribuindo a essas lojas uma posição de destaque. Essa vocação dos pequenos, de o próprio dono do estabelecimento estar sempre na loja conversando e chamando o cliente pelo nome, falando sobre assuntos cotidianos, lembrando do dia de seu aniversário, é uma vantagem competitiva difícil de superar pelos grandes supermercados.

Registrando em ordem de classificação quais são os fatores que levam os consumidores a procurar essas lojas, está o preço, o atendimento, a variedade, a qualidade e a localização. Seguida da ausência de filas, promoções e ofertas, entrega em domicílio, opções de pagamento e prazos de pagamento.

Por esses motivos estas empresas ficam relativamente isentas do dever de fazer propagandas. Isso representa uma vantagem já que o custo de fazê-las, dependendo do canal utilizado, é impraticável. Na maioria das vezes, quando necessário, só utilizam-se de carros de som e de panfletos para fazer a divulgação de seus estabelecimentos e de suas promoções.

Outra vantagem competitiva dessas empresas está sendo usufruída pelos industriais. Para estes, trabalhar com estes estabelecimentos significa ampliar a área de ações promocionais, iniciativa que já está restrita a algumas redes supermercadistas de grande porte. O mix reduzido significa menos disputa por espaço entre marcas e categorias nas gôndolas. Isso revela uma boa oportunidade para qualquer fornecedor divulgar e promover seus produtos para os consumidores.

Outro fator competitivo importante é a forma como os empresários procuram cativar seus clientes. Os serviços agregados e a competência como são oferecidos passa a ser o grande diferencial competitivo.

7. RECOMENDAÇÕES

7.1 Escolha do local

Segundo Las Casas, a localização é uma das decisões mais importantes da administração varejista. Os estabelecimentos devem estar localizados próximos aos consumidores e, portanto, a estratégia de localização deve considerar, entre vários aspectos, a concorrência, que também persegue os mesmos objetivos. A localização deve proporcionar utilidade de tempo e lugar aos clientes.

7.2 Normas e procedimentos de trabalho

É importante possuir normas e procedimentos de trabalho para articular as diversas funções em torno dos objetivos da empresa. A filosofia de trabalho deve envolver todos os funcionários, de forma a satisfazer melhor o principal alvo da empresa: o cliente. O cumprimento de horários, forma de vestir, atendimento ao cliente, relacionamento com fornecedores, etc, são exemplos onde podem ser empregues normas e procedimentos de trabalho, com reflexos sobre a satisfação dos clientes e desempenho da empresa.

No ambiente competitivo de hoje, as empresas necessitam cada vez mais de informações adequadas e rápidas para tomar decisões que afetam seu negócio. Dentre os sistemas internos, o de custos e as premissas utilizadas no seu desenvolvimento, assumem papel central na construção deste processo.

Segundo MAXIMIANO (2000), “A informação é um requisito vital para a qualidade dos planos. A primeira condição é, portanto, o atendimento dessa necessidade de pesquisar e analisar todos os dados para montar o retrato mais exato possível da situação atual e de sua evolução”.

7.3 Divulgação e Propaganda

As estratégias de divulgação e propaganda devem se basear nas metas da empresa e nos volumes efetivos de venda, considerando o conhecimento que o empresário possui dos consumidores e o desempenho da empresa.

Para promover táticas de promoções e ações de marketing, torna-se necessário conhecer os dias de maior movimento de clientes.

7.4 Marca Própria

Mais que uma simples tendência, uma excelente estratégia competitiva, é criar um programa de marcas próprias que visa obter, muitas vezes, um diferencial de competitividade frente à concorrência.

HUNHES citado por ANGELO E SILVEIRA (1999) aponta que:

A estratégia das marcas próprias aumenta o poder do varejista diante dos concorrentes e em relação aos fornecedores situado a montante na cadeia produtiva. Em outras palavras, produtos substitutos exclusivos são colocados no mercado pelo supermercadista para combater a concorrência e reduzir as vendas das marcas nacionais no mercado. Isso permite a elevação do grau de controle do setor sobre as cadeias de distribuição (...), bem como o aumento de lucro do supermercadista, principalmente nas categorias de margens mais elevadas, como os bens de consumo duráveis e semi-duráveis.

Os preços praticados pelos supermercadistas estão cada vez mais próximos uns dos outros, e o valor agregado, via o desenvolvimento de uma linha de produtos, torna-se uma estratégia bastante atraente.

7.5 Clientes

De acordo com McCarthy e Perreault Jr. (1997), a satisfação do consumidor, o esforço total da empresa e o lucro são as três idéias básicas incluídas na definição do conceito de marketing, sendo a primeira o fator que orienta todos os demais. Ou seja, quando a organização dirige seus esforços rumo à satisfação do cliente, ela está executando a base do conceito de marketing, manifestada na criação de uma vantagem competitiva superior e no potencial sucesso dentro do mercado, integrando todos os seus setores, e respondendo de forma clara, precisa e objetiva às necessidades dos consumidores. Em consequência, obtém resultados que lhe permite, a sobrevivência.

Manter o foco no comportamento e preferências do consumidor é uma das mais importantes táticas para ganho de competitividade. Se essa atitude de marketing é fundamental para qualquer empresa, tornando-se vital para qualquer microempresário.

7.6 Controles

- ∅ Controle de compras e os detalhes dos itens, de quem comprou, quando comprou, a que preço, que condições de pagamento;
- ∅ Controle de fluxo de caixa o que entrou de dinheiro, o que saiu, quando, se administra o período de entrada e de saída de dinheiro de forma a ter caixa para executar pagamentos;
- ∅ Controle de vendas diárias o que vendeu, por que preço, em que quantidade, à vista ou a prazo;
- ∅ Despesas fixas e variáveis as despesas ligadas ao ritmo de vendas e as despesas que, independentemente desse ritmo, se mantêm igual;
- ∅ Estoque administração de giro de estoque;
- ∅ Preço de venda controle de margem sobre o preço de custo e atenção ao preço adotado pelo mercado;
- ∅ Folha de pagamentos;
- ∅ Demonstrativo de resultados;

∅ Controle orçamentário controle sobre a disponibilidade de recursos em relação aos custos necessários para concretização de planos de marketing, pesquisas, promoções, expansão, desenvolvimento de linhas, etc.

É fundamental atentar à questão dos controles financeiros, visto que constituem o centro das informações, pois indicam, em última instância, o desempenho de cada atividade da loja, julgando as estratégias de marketing e localizando as ineficiências das atividades operacionais. Ainda que tenham apontado problemas financeiros, cautela ao pedir empréstimo: o bom desempenho da loja é que gera prosperidade e não a disponibilidade financeira. Nem sempre os financiamentos são providenciais.

É bom lembrar que o cliente é quem mais influencia no sucesso ou fracasso da loja. O crescimento do negócio, principalmente para o “pequeno”, deve ser puxado pelo desempenho das vendas e não por empréstimos bancários.

A sua imagem empresarial junto à clientela é o suporte de seu sucesso, e não só sua estrutura física.

BIBLIOGRAFIA

ANGELO, Cláudio Felisoni & SILVEIRA, José Augusto G. da (Coord.) **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

AC. Nilsen, **Pesquisa Perfil dos Consumidores Brasileiros**. Disponível em: <http://www.acnielsen.com.br/> > Acesso em 12 jan. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Apresentação da Associação**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/fundação/index.htm> > Acesso em 11 fev. 2006.

ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. **ECR Brasil notícias**. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br> Disponível em: 29 nov. 2005.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

COELHO, M. G. B. **A preparação de agentes educativos para atuar com a modalidade de educação à distância: uma proposta de qualificação**. 2002. 84f..Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e pratica**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **Caracterização, tendências e desempenho do segmento supermercadista do Brasil: 1990/1998.** Disponível em: <http://www.dieese.org.br/bol/esp/estjul99.xml> > Acesso em 10 mar. 2006.

MIRANDA, C. L. **Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços.** 2001. 182f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

PARENTE, Juracy. **(Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia).** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing.** 3ª ed. Compacta. São Paulo: Revisão, 1985.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 5. ed. 1998.

KOTLER, Philip; BOMFIM, Ailton (trad.). **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** 3ª ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, Joaquim C. **Merchandising no varejo de bens de consumo.** São Paulo: Atlas, 1990.

SILVEIRA, J. A. G; LEPSCH, S. L. **Alterações Recentes na Economia do Setor Supermercadista Brasileiro – RAUSP (Revista de Administração da USP) – vol. 32 – Número 2 – São Paulo: USP, Abr./Jun. 1997).**

SUPERHIPER - Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo v. 27 nº 309. p 218. mai 2001.

WERNIKOFF, Ricardo. **Supermercados vivem a era da estratégia.**
Disponível em: <http://www.gemconewsletter.com.br>> Acesso em out. 2005.

ANEXOS:**ANEXO 1: QUESTIONARIO DA PESQUISA REALIZADA COM OS CLIENTES.**

1) Quantas vezes no mês você realiza suas compras aqui no Supermercado?

-) Nenhuma
-) Uma vez
-) Duas vezes
-) Três vezes
-) Quatro vezes
-) Cinco vezes
-) Mais de cinco vezes

2) Quantas vezes na semana você realiza compras em Hipermercados ou Supermercados de grande porte?

-) Nenhuma
-) Uma vez
-) Duas vezes
-) Três vezes
-) Quatro vezes
-) Cinco vezes
-) Mais de cinco vezes

3) Como você se dirige ao Supermercado para fazer suas compras?

-) De carro
-) A pé
-) De taxi
-) De ônibus

Outros _____

4) Em qual Hipermercado ou Supermercado de grande porte você faz a sua compras com maior frequência?

-) Carrefour
-) Extra
-) Wall-mart
-) Condor
-) Big
-) Mufatto

Outros _____

5) Quais os fatores que o levaram a escolher o Hipermercado ou supermercado citado na questão anterior para fazer suas compras?

-) Menores preços
-) Variedade produtos/marca
-) Qualidade dos produtos
-) Proximidade de casa
-) Ofertas/promoções
-) Aceita Cartão de crédito e debito
-) Aceita Cheque pré-datado
-) Serviços oferecidos
-) Atendimento
-) Estacionamento
-) Limpeza/Higiene
-) Facilidade de pagamento

6) Na sua opinião o atendimento deste Supermercado satisfaz ou não suas expectativas?

- Não satisfaz
- Satisfaz parcialmente
- Satisfaz
- Supera

7) A qualidade e a variedade dos produtos comercializados nesses supermercados atendem ou não suas expectativas?

- Atende parcialmente
- Atende completamente
- Supera
- Não atende

8) Quais tipos de produtos você compra com maior frequência neste Supermercado?

- Enlatados
- Laticínios
- Hortifrutigranjeiros
- Higiene/Material de limpeza
- Padaria
- Frios/Congelados
- Mantimentos

Outros _____

9) Que seções desse Supermercado menos satisfazem as suas expectativas?

- Todas
- Açougue/Peixaria
- Setor de frutas/verduras (hortifruti)
- Bebidas
- Setor de frios
- Higiene/Limpeza
- Utilidades domésticas
- Setor de roupas
- Produtos de higiene pessoal
- Cosméticos
- Setor de caixas
- Setor de doces
- Enlatados
- Importados
- Congelados
- Padaria
- Laticínios
- Cereais

Outros _____

10) O que você não gosta neste Supermercado?

- Filas
- Tumulto pelo excesso de pessoas
- Preços abusivos
- Produtos sem condição de consumo
- Falta de higiene nos departamentos
- Desorganização dos produtos/prateleiras
- Crianças correndo nos corredores
- Demora nos caixas
- Falta de variedade/ marcas
- Falta de empacotadores
- Produtos sem preços
- Mau atendimento

Outros _____

11) No que você acha que o Supermercado pode melhorar?

- Preços baixos
- Bom atendimento
- Promoções
- Qualidade dos produtos
- Maior agilidade dos serviços
- Variedade de produtos
- Melhores condições de pagamento
- Entrega de mercadorias em domicílio
- Boas condições higiene
- Comprar por telefone/internet
- Empacotadores
- Segurança
- Maior número de caixas
- Opções de pagamento

Outros _____

12) Você costuma utilizar o serviço de Entrega oferecido pelos Supermercados?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

13) Você costuma comprar produtos com a marca do Supermercado?

- Sempre
- Raramente
- Nunca

14) Como você toma conhecimento das promoções e ofertas do Supermercado ?

- Carro de som
- Encarte
- Jornalzinho

Outros _____

15) Normalmente, como você paga a sua compra no Supermercado?

- Dinheiro, ou cartão bancário à vista
- Cheque
- Cheque pré-datado
- Cartão de crédito
- Cartão do supermercado
- Ticket
- Cartão Rede Shop

Outros _____

16) Na sua opinião, é importante que o produto à venda no Supermercado tenha:

- Código de barra
- Etiqueta com preços em reais
- Código de barra e etiqueta

Outros _____

17) Na sua opinião, o que o Supermercado não vende e que deveria vender?

- Já vendem tudo/são completos
- Remédios
- Roupas
- Acessórios para automóveis
- Pães
- Variedade no açougue
- Verduras
- Sapatos
- Eletrodomésticos
- Material de construção e Ferramentas
- Armário/Papelaria
- Produtos naturais/Dietéticos
- Louças
- Peixes
- Cigarros
- Material de pesca
- Brinquedos
- Variedade de cosméticos
- Lanches rápidos
- Polpa de fruta
- Móveis
- Congelados

Outros _____

18) Há quanto tempo você frequenta o supermercado?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 2 anos a 3 anos
- De 3 anos a 4 anos
- Mais de 5 anos
- Mais de 10 anos

19) O que o faria deixar de freqüentar esse supermercado?

- Aumento de preços
- Atendimento ruim
- Falta de produtos
- Mudança de dono/nome
- Desorganização
- Filas no caixa
- Produtos ruins
- Se mudasse do bairro
- Propaganda enganosa

Outros _____

20) Quanto ao tamanho, você classifica o Supermercado como:

- Muito pequeno
- Pequeno
- Razoável
- Adequado
- Não tem opinião

21) Em média, quanto você gasta por mês com compras de Supermercado?

- Menos de R\$100,00
- De R\$101,00 a R\$300,00
- De R\$301,00 a R\$500,00
- De R\$501,00 a R\$700,00
- De R\$701,00 a R\$1.000,00
- Acima de R\$1.000,00

22) Dentre as faixas de idades que eu vou citar em qual delas você se enquadra?

- Até 18 anos
- De 19 a 28 anos
- De 29 a 38 anos
- De 39 a 48 anos
- De 49 a 58 anos
- Acima de 59 anos

23) Sexo do entrevistado

- Feminino
- Masculino

SUPERMERCADO: _____ DATA: _____

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA APLICADA AOS PROPRIETARIOS.

Nome da empresa?

2. Nome do responsável (Gerente ou Proprietário)?

3. Localização?

4. Formato da loja?

Metragem da loja: _____

Check-outs: _____

Seções: _____

Número de itens: _____

dimensão dos corredores: _____

Capacidade máxima do estacionamento: _____

Número de funcionários: _____

Horário de funcionamento: _____

Horário de maior movimento: _____

5. Quais as principais preocupações com a definição do mix de produtos?

6. São feitas promoções semanais? Quais? Em que dias?

7. Quais os serviços oferecidos ao cliente que agregam valor?

8. Vocês oferecem o serviço de entrega em domicílio? Por que? Próprio ou terceirizado?

9. Qual a política do supermercado com relação às promoções relâmpagos, ofertas, brindes, cartazes internos, promotoras e degustação?

10. Vocês promovem algum evento, ou ação social, que envolvam os vizinhos? Qual? Em que época do ano?

11. Vocês utilizam placas ou faixas promocionais externas, próximas à loja?

12. Quais os tipos de propaganda mais utilizados? Qual a frequência?

13. Como é desenvolvido o layout e a programação visual da loja?

ANEXO 3

TABULAÇÃO E RESULTADOS PESQUISA CONSUMIDORES:

1) Quantas vezes no mês você realiza suas compras aqui no Supermercado?	Nenhuma	Uma	Duas	Três	Quatro	Cinco	Mais de Cinco
Supermercado Du-Leo			2	5	2	5	6
Mini Mercado Du-Leo					4	6	10
Supermercado Everest				4	5	4	7

2) Quantas vezes na semana você realiza compras em Hipermercado ou Supermercado de grande porte?	Nenhuma	Uma	Duas	Três	Quatro	Cinco	Mais de Cinco
Supermercado Du-Leo	2	4	5	4	3	2	
Mini Mercado Du-Leo	9	6	3	2			
Supermercado Everest	5	7	4	3		1	

3) Como você se dirige ao Supermercado para fazer suas compras?	De Carro	A pé	De Taxi	De Onibus	Outros
Supermercado Du-Leo	12	8			
Mini Mercado Du-Leo		20			
Supermercado Everest	7	11		2	

4) Em qual Hipermercado ou Supermercado de grande porte você faz a sua compras com maior freqüência?	Carrefour	Extra	Wall-Mart	Condor	Big	Mufatto
Supermercado Du-Leo	3		2	11	4	
Mini Mercado Du-Leo		1	3	14	2	
Supermercado Everest	3	2	2	8	5	

5) Quais os fatores que o levaram a escolher o Hipermercado ou supermercado citado na questão anterior para fazer suas compras?	Preço baixo	Varied	Qualid.	Proximid.	Ofertas	Cartão	Serv.	Atend.	Estac.	Limpeza	Pagam.
Supermercado Du-Leo	5	1		4	4			6			
Mini Mercado Du-Leo	8	4		6				2			
Supermercado Everest	12			2	1			5			

6) Na sua opinião o atendimento deste Supermercado satisfaz ou não suas expectativas?	Não satisfaz	Sat. parcialmente	Satisfas	Supera
Supermercado Du-Leo		2	12	6
Mini Mercado Du-Leo		1	16	3
Supermercado Everest		1	15	4

7) A qualidade e a variedade dos produtos comercializados nesses supermercados atendem ou não suas expectativas?	Atende Parcialmente	Atende Totalmente	Supera	Não Atende
Supermercado Du-Leo	6	10	3	1
Mini Mercado Du-Leo	8	8	2	2
Supermercado Everest	4	10	3	3

8) Quais tipos de produtos você compra com maior frequência neste Supermercado?	Enlatados	Laticínios	Hortifruti	Higiene	Padaria	Frios	Mantimentos
Supermercado Du-Leo		2	4		5	2	7
Mini Mercado Du-Leo		1				6	13
Supermercado Everest		2			4	4	13

9) Que seções desse Supermercado menos satisfazem as suas expectativas?	Tod.	Açou.	F.verd.	Beb.	Fri.	Limp.	U.dom.	Roup.	Hig.	Cos.	Caix.	Doc.	Enlat	Imp	Con.	Pad.	Latic.	Cer.	Out
Supermercado Du-Leo							3	5		4					6	2			
Mini Mercado Du-Leo							2			7			3		4	4			
Supermercado Everest								3		5			2		7			3	

10) O que você não gosta neste Supermercado?	Filas	Tumulto	R\$.Abus.	P.Estrag.	F.Hig.	Desorg.	Crian.	Dem.Aten.	F.Vari.	F. Emp.	P/s/Precos	M. Atend.	Outros
Supermercado Du-Leo	6	4	1			2		2			5		
Mini Mercado Du-Leo	7	5				2		3			3		
Supermercado Everest	5	5				3		2	1		4		

11) No que você acha que o Supermercado pode melhorar?	P.baix.	Aten.	Prom.	Qual.	Agilid.	Vari.	Ofer.	C. Pag	E.Dom.	Hig.	C.tel/inter	Emp.	Seg.	M. núm.caixas	O. pag	Outros
Supermercado Du-Leo		4	4		2			3			4			3		
Mini Mercado Du-Leo		8	2		5									5		
Supermercado Everest		6			4	3								7		

12) Você costuma utilizar o serviço de Entrega oferecido pelos Supermercados?	Sempre	Às vezes	Nunca
Supermercado Du-Leo	12	5	3
Mini Mercado Du-Leo			20
Supermercado Everest	11	6	3

13) Você costuma comprar produtos com a marca do Supermercado?	Sempre	Às vezes	Nunca
Supermercado Du-Leo			20
Mini Mercado Du-Leo			20
Supermercado Everest			20

14) Especificar Como você toma conhecimento das promoções e ofertas do Supermercado ?	Carro de som	Encarte	Jornalzinho	Outros
Supermercado Du-Leo	3	13	3	1
Mini Mercado Du-Leo		16	2	2
Supermercado Everest	12	6		2

15) Normalmente, como você paga a sua compra no Supermercado?	Dinheiro	Cheque	Ch.pré	Cart.crédito	Cart.próp.	Ticket	Caderneta	Cart.Red.Shop
Supermercado Du-Leo	8			7		2		3
Mini Mercado Du-Leo	11			5				4
Supermercado Everest	9	3	2	4				2

16) Na sua opinião, é importante que o produto à venda no Supermercado tenha:	Código de barra	Etiqueta com preços em reais	Código de barra e etiqueta
Supermercado Du-Leo	6	5	9
Mini Mercado Du-Leo	4	8	8
Supermercado Everest	4	6	10

17) Na sua opinião, o que o supermercado não vende e que deveria vender	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Supermercado Du-Leo									2	5	3					4	2	4				
Mini Mercado Du-Leo		5		1							3			2				4				5
Supermercado Everest		4		2					3		2		1			3	2		3			

1) Já vendem tudo	7) Verduras	13) Louças	19) Lanches
2) Remédios	8) Sapatos	14) Peixes	20) Polpa Fruta
3) Roupas	9) Eletrodomesticos	15) Cigarros	21) Móveis
4) Acessórios p/ Autos	10) Mat.Construção	16) Mat. Pesca	22) Congelados
5) Pães	11) Armario/Papelaria	17) Brinquedos	
6) Variedade Açougue	12) Prod.Naturais	18) Cosméticos	

18) Há quanto tempo você frequenta o supermercado?	Menos 6 meses	6 meses a 1 ano	2 anos a 3 anos	3 anos a 4 anos	Mais de 5 anos	Mais de 10 anos
Supermercado Du-Leo	3	6	8	3		
Mini Mercado Du-Leo	2	7	5	6		
Supermercado Everest	1	2	3	5	6	3

19) O que o faria deixar de frequentar esse supermercado?	Aum/preços	Aten/ruim	Falta/prod.	Mud/dono	Desorg.	Fila/caixa	Prod/ruins	mud/ bairro	Prop/engan.
Supermercado Du-Leo	4	5		1	2	3			5
Mini Mercado Du-Leo	5	4			4	2	3		2
Supermercado Everest	4	5		2	1		4		3

20) Quanto ao tamanho, você classifica o Supermercado como:	Muito pequeno	Pequeno	Razoável	Adequado	Não tem opinião
Supermercado Du-Leo	3	6	8	3	
Mini Mercado Du-Leo	14	4	2		
Supermercado Everest	6	7	5	2	

21) Em média, quanto você gasta por mês com compras de Supermercado?	Menos R\$100,00	R\$101,00 a 300,00	R\$301,00 a 500,00	R\$501,00 a 700,00	R\$701,00 a 1.000,00	Acima R\$1.000,00
Supermercado Du-Leo	4	7	5	2	2	
Mini Mercado Du-Leo	18	2				
Supermercado Everest	7	6	5	2		

22) Dentre as faixas de idades que eu vou citar em qual delas você se enquadra?	Até 18 anos	19 a 28 anos	29 a 38 anos	39 a 48 anos	49 a 58 anos	Acima de 59 anos
Supermercado Du-Leo	3	9	5	3		
Mini Mercado Du-Leo	6	5	6	2	1	
Supermercado Everest	3	5	5	4	3	

23) Sexo do entrevistado	Feminino	Masculino
Supermercado Du-Leo	14	6
Mini Mercado Du-Leo	15	5
Supermercado Everest	11	9