

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE

MARY APARECIDA ALVARENGA

**FORMATO DE LOJA E DECISÃO DE PREÇO NA PERSPECTIVA
DO OPERADOR VAREJISTA:
VISÃO DOS EXECUTIVOS DE SUPERMERCADOS DE BELO
HORIZONTE**

Belo Horizonte

2011

MARY APARECIDA ALVARENGA

**FORMATO DE LOJA E DECISÃO DE PREÇO NA PERSPECTIVA
DO OPERADOR VAREJISTA:
VISÃO DOS EXECUTIVOS DE SUPERMERCADOS DE BELO
HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Fumec, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes
Teixeira.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de
Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégias e Tecnologias em
Marketing

Belo Horizonte
2011

Ficha Catalográfica

A473f
2011 Alvarenga, Mary Aparecida.
Formato de loja e decisão de preço na perspectiva do operador varejista: visão dos executivos de supermercados de Belo Horizonte. / Mary Aparecida Alvarenga ; Orientador, Luiz Antônio Antunes Teixeira. -- 2011.

86 f. : il. ; 30 cm.

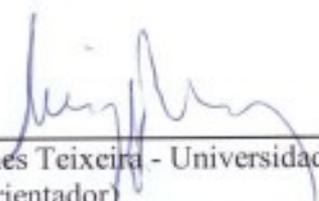
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2011.

Inclui bibliografia.

1. Comercio varejista – Estudo de casos. 2. Preços - Determinação. 3. Marketing. I. Teixeira, Luiz Antonio Antunes. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.87

Dissertação intitulada "*Formato de loja e decisão de preço na perspectiva do operador varejista: visão dos executivos de supermercado de Belo Horizonte*" de autoria da mestranda *Mary Aparecida Alvarenga* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva - Universidade FUMEC



Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira – PUC/MG



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 18 de outubro de 2011.

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, por iluminar a minha vida e permitir esta conquista.

A meu pai (*in memorian*), pelo exemplo de vida, e à minha mãe, pelo exemplo de amor.

Ao meu filho Victor, pelo imenso amor, à minha irmã Ana Maria, pela suavidade de sua presença em minha vida, e ao meu Tom, por tudo que significa para mim.

A Cristiane Zaidan, pela amizade, carinho e ajuda nas visitas às feiras especializadas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, minha admiração por sua sabedoria, competência, alegria, e o meu profundo agradecimento por aceitar o meu trabalho e acreditar nele. Obrigada pela paciência e dedicação.

Ao Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira, pelas conversas e sugestões apresentadas e pela generosidade em compartilhar seu conhecimento.

A Darly Andrade, pela ajuda com o software Atlas Ti utilizado na pesquisa.

Aos professores e colaboradores do Curso de Mestrado em Administração da Fumec.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Propic, pela oportunidade de participar desta pesquisa de que muito me orgulho.

“It’s always seems impossible until its done”.
(Nelson Mandela)

RESUMO

Este trabalho buscou analisar as estratégias de formato de loja de supermercado e das decisões de preços, e identificar os fatores determinantes para a decisão do operador varejista. Composto o Referencial Teórico, foram discutidos os seguintes tópicos: varejo; o setor supermercadista no Brasil; a loja supermercadista; preço como elemento de decisão e estratégias de formato e preço. Optou-se por uma metodologia de caráter qualitativo em que foram entrevistados cinco proprietários de estabelecimentos supermercadistas, a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada. A análise do discurso dos entrevistados foi facilitada pelo *software* Atlas Ti. Os resultados revelaram que muitas decisões são tomadas com base mais na conjuntura econômica do que nas preferências do consumidor. Observou-se que essas decisões são tomadas de uma forma mais intuitiva, utilizando poucos recursos sistematizados. Além disso, a pesquisa indica que mais estudos a respeito de tomada de decisão é necessário. Este trabalho faz parte do Projeto Propic e se concentra na busca do entendimento de como os gestores se posicionam quanto às várias alternativas de decisão para formatação de loja e de preço.

Palavras-chave: marketing de varejo, estratégias de formato e preço, supermercado.

ABSTRACT

This work consists on analyze the strategies of supermarket store format and the price decisions and also consists on discussion of the main factors for operator retail decisions. The Theoretical Referential argues the following topics: retail; the supermarket sector in Brazil; the supermarket store; price as a decision element and strategies of format and price. The methodology is qualitative and five supermarket owners had been interviewed based on semi structuralized script. The discourse analysis was facilitated by *software* Atlas Ti. The results show that many decisions are taken based on the economic conjuncture instead of the consumer preferences. It also demonstrates that these decisions are taken by feeling, with few systemize resources. The research indicates that is essential more studies about the process of making decision. This work belongs to the Propic Projet and it focus in understand how the managers decides about the alternatives of price decision and store formatting.

Keywords: retail marketing, strategies of format and price, supermarket.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Tipos de canais de distribuição no varejo.....	20
FIGURA 2 - Participação de lojas por metro quadrado.....	29
FIGURA 3 - Faturamento real por formato de lojas.....	30
FIGURA 4 - Estabelecimento de preços.....	45
FIGURA 5 - Antecedentes da estrutura de varejo.....	52
FIGURA 6 - Diagrama sobre a sistematização das informações.....	60
FIGURA 7 – Formato de loja.....	61
FIGURA 8 – Decisão de preço.....	62
FIGURA 9 – Abertura de loja.....	65
FIGURA 10 – Tamanho e tipo de loja.....	66
FIGURA 11 – Localização.....	67
FIGURA 12 – Segmentação.....	68
FIGURA 13 – Loja virtual.....	69
FIGURA 14 – Conjuntura econômica.....	70
FIGURA 15 – Pesquisa de preço.....	71
FIGURA 16 a – Custo/margem/ <i>markup</i>	72
FIGURA 16 b – Custo/margem/ <i>markup</i>	73
FIGURA 17 – Concorrência.....	74
QUADRO1 - Concentração econômica dos dez maiores supermercadista.....	26
QUADRO 2 – Participação no ranking por país/região.....	26
QUADRO 3 – Os maiores supermercados do Brasil em 2010.....	28
QUADRO 4 - Táticas utilizadas pelos varejistas.....	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Formato de operação varejista de supermercados de alimentos e congêneres.....	33
TABELA 2 - Tipificação dos formatos de lojas e números de itens e <i>check outs</i>	35
TABELA 3 - Características de lojas dos supermercados focalizados.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

AMIS - Associação Mineira de Supermercados

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Social

B2B – Business to business

B2C – Business to Consumer

CBD - Grupo Pão de Açúcar

EDLP - Every Low Pricing

GIS - *Geographic Information Systems*

HILO - High Low Pricing

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPCA – Índice de preço ao Consumidor Amplo

PDV – Ponto de venda

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1. Justificativa.....13
1.3 Questão de pesquisa.....	16
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo geral....16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.4.3 Estrutura do trabalho.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Varejo.....	19
2.1.1 Varejo supermercadista.....	23
2.2 O setor supermercadista no mundo.....	25
2.2.1 O setor supermercadista no Brasil.....	27
2.3 Loja supermercadista.....	31
2.3.1 Supermercado virtual.....	37
1. Localização de loja.....	38
2.4.1Técnicas de localização.....	41
2.4.2 Sistema de informação georreferenciada.....	42
2. Preço como elemento de decisão.....	43
2.6 Estratégia de formato e preço.....	48
3 METODOLOGIA.....	55

3.1	Perspectiva metodológica.....	55
3.2	Pesquisa de campo.....	57
3.3	Procedimento de Análise	59
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
4.1	Formato de loja.....	64
4.4.1	Abertura de loja.....	64
4.1.2	Tamanho, tipo de loja.....	65
4.1.3	Localização.....	66
4.1.4	Segmentação.....	67
4.1.5	Loja virtual.....	68
4.1.6	Conjuntura econômica.....	69
4.2	Preço.....	70
4.2.1	Pesquisa de preço.....	70
4.2.2	Custo/margem/ <i>markup</i>	71
4.2.3	Concorrência.....	73
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.1	Limitações da pesquisa.....	76
5.2	Sugestão para novos trabalhos.....	77
	REFERÊNCIAS.....	78
	APÊNDICES.....	85

1 INTRODUÇÃO

A abertura internacional dos mercados, com a concentração, modernização, expansão e internacionalização de capital, acarretou mudanças em toda a dinâmica da economia brasileira, afetando a estrutura da competição no varejo supermercadista. O avanço tecnológico e a abertura de mercado implicaram o aumento da concorrência, obrigando os varejistas a buscar novas soluções. As soluções encontradas foram fusões, aquisições, bandeiras (nome fantasia), novos formatos, e serviços.

Esse cenário começou a ser traçado anos atrás. Até o início da década de 1990, o varejo brasileiro estava protegido pelas barreiras de entrada no País, que afastavam os concorrentes externos. As taxas de inflação atingiam 80% ao mês e os varejistas dependiam de políticas eficientes de gerência de preços para sobreviver. Com o Plano Real, a partir de 1994, a estabilidade propiciou a entrada de novas empresas, como o Wal-Mart, e aumentou a concorrência interna. A eficiência operacional tornou-se o principal foco do setor.

A estratégia de varejo envolve identificação e seleção do mercado-alvo, escolha do formato de varejo e criação de uma vantagem competitiva para enfrentar os concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000). As grandes redes traçaram como estratégia atuar com múltiplo formato alimentar, ou seja, em seu portfólio, contemplam vários tipos de lojas para diferentes consumidores ou diferentes formatos para o mesmo consumidor.

Segundo Parente (2000), existem várias estratégias que um varejista pode escolher para expandir e melhorar seus resultados nos negócios, como: penetração e desenvolvimento de mercado, melhoria de produtividade, eliminação de desperdícios, integração vertical e horizontal.

A competição horizontal no setor supermercadista alterou-se, segundo Connor (1999), com o surgimento de diferentes formatos de lojas. O autor afirma que os principais estudos sobre o setor enfocam os fatores ambientais como possíveis causas das diferenças nos preços, mesmo mantendo-se os custos constantes.

Blessa (2007) acredita que, quanto maior o número de pontos de vendas, maior é a possibilidade de o cliente tomar a sua decisão de compra e maior é a rapidez com que ele o faz. Mowen (2003) salienta ainda que o processo de decisão pode ser afetado pela localização da loja, devido à facilidade de acesso ao produto. O consumidor deseja facilidade de acesso à compra, e o operador varejista adota como estratégias para assegurar isso o multicanal e o múltiplo formato. O consumidor quer ter a opção de comprar de acordo com sua necessidade – perto de casa, do trabalho, no trajeto casa-trabalho, em qualquer lugar –, no seu tempo, e encontrar tudo em um único lugar, com excelência no atendimento.

Outra ferramenta estratégica com que os operadores contam envolve a política de preços. “De todas as variáveis do marketing *mix*, a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas.” (PARENTE, 2000, p. 83).

Segundo Bernardi (2007), estabelecer uma política de preços bem sucedida é assunto de vital importância, de grande complexidade e responsabilidade. O número de variáveis quantitativas e qualitativas, incertezas, probabilidades e eventos a considerar para sua definição é extenso, abrangendo aspectos internos e externos, interdependências e interações sistêmicas. No varejo alimentício, o preço de valor traduz-se na política de fixar preços baixos todos os dias (*Everyday Low Price – EDLP*), na estratégia de preço alto-baixo (*High Low Price – HILO*) e na combinação de preços, ou seja, os preços híbridos (POPKOWISKI, SINHA; SAHGAL, 2004).

Vários estudos enfocam o setor varejista, sua importância, transformações e tendências, destacando-se os seguintes autores: Grewal e Baker (1994); Kotler (2000); Las Casas (2004); Levy e Weitz (2000); Parente (2000); Porter (1986); Rajiv, Dutta e Dhar (2002); Sinha e Banerjee (2004). Especificamente, no varejo supermercadista destacam-se Blessa (2007); Las Casas (2004); Levy e Weitz (2000); Parente (2000); Rojo (2007); Roseblon (2005); Zimmerman (1959). Os modelos teóricos sobre o formato de loja são apresentados por Gauri, Trivedi e Grewal (2008); Sinha e Banerjee (2004), que usam um modelo teórico para demonstrar que os formatos de varejo são determinados em razão de custos, das taxas de consumo e da perecibilidade do produto. A respeito da importância da localização de lojas, autores como Crisaller, Reilly e Huff (1929);

Grosh e Craig (1983); Von Thunen (1826); Alfred Weber (1909) são referências importantes. Já Moutinho; Curry e Davies (1993) demonstram várias técnicas de auxílio à localização, e Hernández e Benninson (2000) identificam como as técnicas auxiliam o processo de escolha da melhor localização. Outros estudos também sinalizam para a ambientação de loja, como os de Baker *et al.* (2002) e os de Grewal e Baker (1994). Para análise do fator preço como elemento de decisão de varejo, os autores principais são: Etzel, Walker e Stanton (2001); Gauri, Trivedi e Grewal, (2008); Levy e Weitz (2000); Mesquita (2004); Parente (2000); Silveira e Lepch (1997). A pesquisa de Toledo, Proença e Melo Jr. (2006) apresenta análise das estratégias competitivas utilizadas por redes do setor alimentício na determinação de suas políticas de preços e apresenta conclusões sobre as políticas, práticas mais frequentes, resultados e consequências para o setor como um todo.

Os estudos de marketing visam ao comportamento do consumidor, mas essa não é a única variável para a tomada de decisão com relação aos formatos de lojas e de preços. A conjuntura econômica é outro fator a ser analisado. Os desafios que o varejo brasileiro enfrenta com a globalização e quanto ao seu posicionamento no mercado nacional determinam várias ações mercadológicas.

O presente trabalho orienta-se pelas necessidades que surgiram com a reorganização do varejo supermercadista brasileiro, concentrando-se na busca do entendimento de como os gestores se posicionam em relação às várias alternativas de decisão sobre formatação de loja e de preço.

Foi com base nessa realidade e com o intuito de entender esses desafios que se propõe esta investigação: Para o operador de varejo, quais são os fatores/atributos determinantes utilizados para a tomada de decisão sobre o formato de loja supermercadista e sua estratégia de preços?

1.2 Justificativa

O tema “formato de loja e decisão de preços”, considerado pela perspectiva do operador varejista, ainda não foi explorado no Brasil. Para este trabalho, fontes de pesquisa que se destacam são o *Journal of Retailing* e o *Journal of Marketing*. A partir dessas fontes,

uma justificativa para a realização desta dissertação situa-se na perspectiva gerencial, elencada por Gauri, Trivedi e Grewal (2008), que enfatizam que as estratégias de formato e de preço são duas ferramentas poderosas que o operador varejista pode utilizar nas decisões de negócios para obter os resultados pretendidos.

De acordo com Gonzalez-Benito, Muñoz Gallego, Kopolla (2005), formatos de loja referem-se às categorias diferentes de varejo que tentam se adequar às diferentes necessidades dos clientes em diversas situações de compras.

Compreensivelmente, são desenvolvidas consideráveis pesquisas sobre como as estratégias de preço e formato afetam a escolha dos consumidores (BELL; LATTIN, 1998; BHATNAGAR; RATCHFORD, 2004; FOX; POPKOWSKI; LODISH, 2004; MESSINGER; NARASIMHAN, 1997), entretanto essas pesquisas não exploram a opção estratégica de preço e formato do ponto de vista do operador varejista.

Juntamente com o rápido crescimento do setor, o cenário de varejo também tem sido caracterizado por uma concorrência crescente e pela emergência de novos formatos (POPKOWSKI, SINHA; SAHGAL, 2004). Com uma sobreposição de mercadoria a ser oferecida em diferentes formatos de varejo, a competição, para o operador, tornou-se intensa e imprevisível quanto ao direcionamento de seu negócio. O surgimento de uma variedade de formatos de varejo, oferecendo um mix diversificado de ofertas para os consumidores, acrescenta maior dificuldade à escolha do formato da loja. Assim, apresenta-se para o operador varejista o dilema da escolha da loja e dos seus diversos formatos e modelos.

Conseqüentemente, é notório o movimento do setor. O formato das lojas dos supermercados está se modificando no Brasil. Enquanto o número de lojas de vizinhança e de “atacarejo” cresceu, o de lojas de hipermercados e supermercados teve um crescimento inexpressivo (ABRASNET, 2010).

A mudança de perfil do varejo de alimentos de grandes para pequenas lojas é fruto de vários fatores combinados, como a ascensão social das classes de menor poder aquisitivo (D, E) para os estratos mais abastados e a estabilidade da moeda, que chancelou as compras mais frequentes e em menor volume, pois os preços não mudam

como ocorria na época da hiperinflação. E também 15% da população está envelhecendo e, por várias razões, esses consumidores, quando vão às compras, optam pelas lojas menores, próximas de suas residências (ABRAS, 2010).

Segundo a pesquisa “Os poderosos do varejo global”, de 2009, elaborada pelo Instituto Deloitte juntamente com a Store Magazine, os varejistas que atuaram globalmente e operaram em diferentes formatos desfrutaram maiores taxas de crescimento e maior lucratividade. A diversificação pode ter um papel importante, como uma maneira de diminuir o risco inerente de se fazerem negócios em um único local geográfico ou de uma única forma. Em 2008, mais da metade dos 250 maiores varejistas do mundo operaram com algum nível de diversificação de formato, em comparação com 119 que operaram com um formato único.

Assim, o cenário do setor supermercadista tornou-se mais complexo. De um lado, está o consumidor, com muitas opções de consumo. Do outro, está o operador varejista e gerentes de varejo preocupados com novas estratégias de formatos de loja e de preços. Os estudos refletem uma visão guiada pela premissa de que o consumidor é o fator determinante para as decisões dos operadores de varejo. Várias escolas de pensamento de marketing estudam aspectos relacionados ao comportamento do consumidor e a sua importância. Destacam-se os autores Engel, Blackwell e Miniard (2000), Schiffman e Kanuk (2000), Howard e Sheth (1969), Nicosia (1970), Sheth, Mittal e Newman (2001), Solomon (2002).

Mas quais seriam os outros fatores determinantes para as tomadas de decisão? Como a conjuntura econômica, suas variáveis financeiras e o retorno necessário influenciam essas decisões? A decisão do operador varejista advém de estudos científicos ou é puramente intuitiva? Essas são algumas questões que surgem quando se trata de tomada de decisão pelos operadores varejistas

Este trabalho busca identificar os formatos de loja de varejo e de preços sob a ótica do operador varejista. Assim, o estudo sobre o segmento supermercadista poderá fornecer aos gestores uma maior compreensão dos formatos de loja e das estratégias de preços que os compõem e que afetam as decisões dos operadores varejistas, para que possam estabelecer com mais propriedade as devidas estratégias competitivas.

Para a comunidade acadêmica, esta dissertação pretende servir como uma contribuição para a elaboração e a sistematização do conhecimento no âmbito das ciências empresariais. Sua

proposta é suprir parte da lacuna existente quanto a formato de supermercado e decisão de preço como fator de influência nas estratégias do operador varejista, utilizando a abordagem qualitativa por meio da metodologia de Análise do Discurso.

3. Questão de pesquisa

Os operadores de varejo podem tomar decisões obedecendo às preferências e aos desejos do consumidor, como também apoiar-se em critérios determinados pela conjuntura econômica. A questão norteadora do presente trabalho pode ser assim formulada: **Para o operador varejista, quais são os fatores/atributos determinantes utilizados para a tomada de decisão sobre o formato da rede supermercadista e sua estratégia de preço?**

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar os fatores determinantes na formatação de loja de supermercado e de preço na perspectiva do operador varejista.

1.4.2 Objetivos específicos

- . Identificar os fatores determinantes para a decisão do operador varejista quanto à formatação de loja de supermercado.
- . Identificar os fatores determinantes para a definição da política de preços na visão do operador varejista.

De acordo com os objetivos propostos, o estudo apresenta características exploratórias e descritivas. Assim, pretende-se adotar uma abordagem qualitativa de pesquisa e utilizar a Análise do Discurso, apresentada por Burr (1995); Maingueneau (2000); Nogueira (2006); Orlandi (1999); Parker (1992); Potter e Wetherell (1997); Taylor (2001); Willig (1999). Os pesquisadores não pretendem “a descoberta” da verdade acerca da realidade, mas oferecem uma interpretação que é inevitavelmente parcial e situada. “Como resultado, os objetivos dos pesquisadores são essencialmente investigar mais do que predizer ou controlar” (BURR, 1995, p. 54).

A Análise Crítica do Discurso tem como influências as ideias pós-modernas, o estruturalismo e o pós-estruturalismo de Pêcheut (1990) e os trabalhos de Foucault (1926-1987) sobre as relações entre poder e conhecimento. Tal perspectiva privilegia o papel do discurso em processos sociais mais amplos de legitimação e poder, objetivando identificar padrões de linguagem com práticas sociais com eles relacionadas. Essa escolha foi considerada adequada para a investigação sobre os discursos e posicionamentos dos operadores varejistas, com relação ao formato de loja e preço, na medida em que busca problematizar as decisões, bem como as transformações nos discursos e práticas no setor varejista.

Na medida em que o conceito “discurso” foi se inserindo no campo das ciências sociais, foi adquirindo maior sofisticação técnica e teórica, ao mesmo tempo em que trazia significados e conotações adicionais. Para alguns, a Análise do Discurso se refere a uma forma relativamente restrita que se concentra na análise de frases ou conversas entre duas pessoas, outros percebem o discurso como sinônimo de todo sistema social, no qual os discursos constituem, literalmente, o mundo social e político, como é o caso da Análise Crítica do Discurso e da Psicologia Discursiva (NOGUEIRA, 2006).

De acordo com Cursino (2010), é importante destacar que a Análise do Discurso representa um conjunto relacionado de abordagens ao discurso que pressupõe não só práticas de recolha de dados e de análise, mas também um conjunto de assunções metateóricas e teóricas. Ela tem um posicionamento teórico-metodológico cujos pressupostos epistemológicos são alternativos à epistemologia positivista convencional.

Assim, como os métodos não têm sentido sem a teoria, qualquer tentativa de pesquisa de Análise do Discurso implica uma compreensão clara de seus pressupostos epistemológicos. Posteriormente, serão apresentadas as influências para a construção da Análise do Discurso, bem como os conceitos a ela relacionados e que foram utilizados na construção desta dissertação.

1.4.3 Estrutura do trabalho

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, que constitui a introdução, apresenta o mercado varejista em um contexto geral, suas peculiaridades e transformações, abordando o problema de pesquisa, a importância do estudo, e a relevância do tema escolhido – que versa sobre formato de loja supermercadista e

decisão de preço – e os objetivos geral e específicos que se almeja alcançar nesta pesquisa, juntamente com o arcabouço metodológico.

O segundo capítulo aborda o marco teórico e consiste em apresentar os fundamentos científicos teóricos que norteiam o trabalho. Apresenta-se o mercado varejista em termos gerais e o setor supermercadista no Brasil, com dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS,2011). Posteriormente, abordam-se os formatos e tipificação de lojas, localização, (suas técnicas e sistemas de informação). Também é estudada a decisão de preço, como elemento de atração, finalizando com o estudo do formato de loja e de preço como estratégia conjunta.

O método de pesquisa é abordado no terceiro capítulo, que apresenta, por meio da pesquisa qualitativa, a utilização da Análise Crítica do Discurso, numa abordagem mais epistemológica, evidenciando seu processo de construção, a interdisciplinaridade do método, a pesquisa de campo e os procedimentos de análise.

A apresentação da análise e discussão dos resultados é feita no quarto capítulo, que demonstra como os dados coletados foram analisados e como deram suporte para a elaboração dos resultados da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta as conclusões que foram extraídas da pesquisa e as considerações finais sobre o trabalho, além de apresentar as limitações do estudo e as recomendações para novos trabalhos.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento teórico necessário à sustentação da análise de dados obtidos, optou-se por abordar os seguintes temas: visão geral do conceito de varejo, o setor e sua perspectiva no Brasil e no mundo, a loja supermercadista e seus formatos, a localização da loja e as técnicas específicas para isso e também o preço como fator de decisão do operador varejista.

2.1 Varejo

O varejo tem sido uma das áreas de maior expansão na economia global, pois tem assistido a uma alta taxa de crescimento nos países desenvolvidos e está pronto para um crescimento exponencial nas economias emergentes (ABRASNET, 2010).

De acordo com Parente (2000), o varejo vem assumindo grande importância no panorama do Brasil e do mundo. Vem consolidando suas atividades, e um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que as empresas varejistas se expandem, tendem a adotar novas tecnologias de informação e de gestão e desempenham importante papel na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira. O varejo é certamente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social.

Levy e Weitz (2000) conceituam varejo como sendo um conjunto cujas atividades de negócios adicionam valores aos produtos e serviços para serem vendidos aos consumidores, com o intuito de satisfazer a um desejo ou a uma necessidade pessoal e familiar. Os autores salientam que as mudanças que ocorrem no setor varejista estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento econômico.

Segundo Las Casas (2006), varejo pode ser definido como uma transação de mercadorias entre fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e a venda diretamente aos consumidores finais. Para ofertar os produtos aos consumidores finais, os produtores utilizam os canais de distribuição. Segundo Kotler (2000, p. 510), “a maioria

dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais, utilizando-se de intermediários que constituem um canal de marketing, também chamado canal comercial ou canal de distribuição”.

A FIG. 1 demonstra os tipos de canais de distribuição que um produto pode percorrer até o consumidor final.

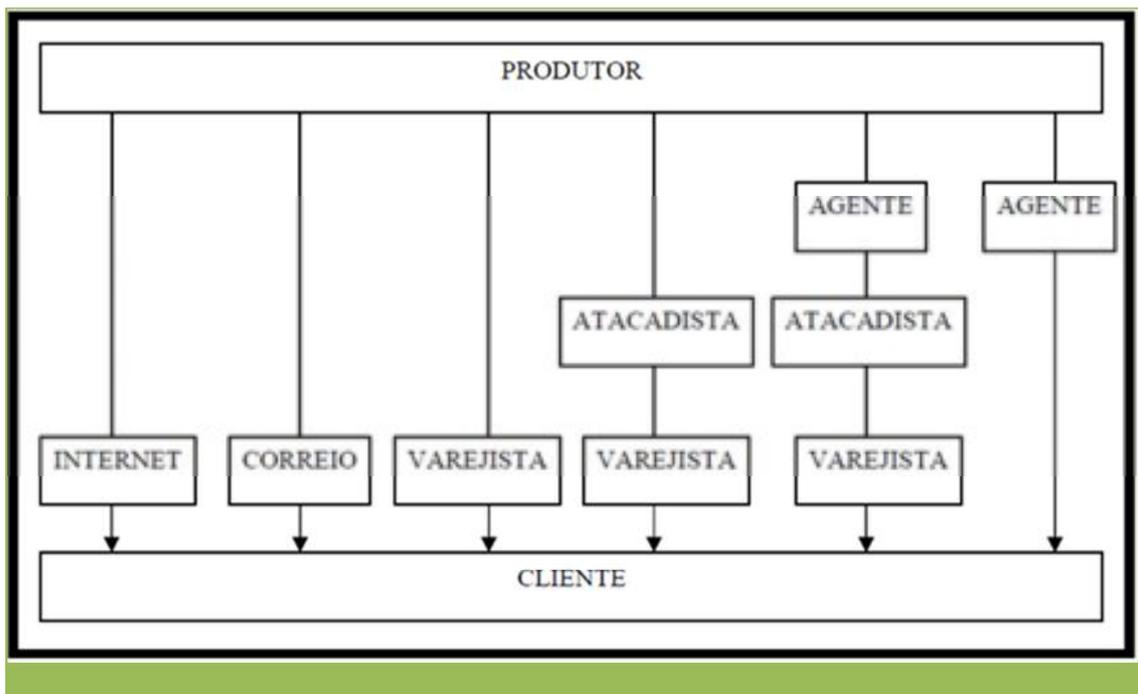


FIGURA 1 - Tipos de canais de distribuição no varejo
Fonte: MACDONALD, 2004, p. 350.

A gestão dos canais de distribuição deve proporcionar ganhos para toda a cadeia de suprimentos, desde o produtor até o consumidor final dos produtos, reduzindo seus custos operacionais.

Parente (2000) apresenta uma classificação que caracteriza o varejo de acordo com o tipo de propriedade, dividindo-o em três grupos:

1. Varejo alimentício com loja – os diferentes formatos de lojas existem em virtude da área de vendas, número médio de itens oferecidos, número de *check-outs* e seções da loja. São exemplos: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniências, supermercados compactos e convencionais, e hipermercados.

2. Varejo não alimentício – os diferentes formatos de loja existem em virtude da quantidade de linhas de produtos. São exemplos: lojas especializadas, lojas de departamento.
3. Varejo de serviço com loja – atividade varejista de prestação de serviço sem a venda de produtos tangíveis.

Para efeito deste trabalho, enquadra-se o segmento de supermercados, classificado, segundo Parente (2000), como “varejo alimentício com loja”, pois se configura como o grupo que melhor representa este segmento.

As mudanças introduzidas pelos empresários do segmento de supermercados demonstram que o enfoque proposto tem sido o de se adequar aos clientes, investindo em diversificação de formatos de loja, estratégias de preços, diferenciação do *mix* de produtos e serviços, melhoria da operação de loja, aumento da participação das marcas próprias e das seções de importados, diversificação das formas de pagamento, aumento do percentual de lojas que abrem aos domingos, entrega em domicílio, mão de obra especializada e treinada, investimentos em logística e frente de caixa, agilidade com a implantação de código de barras, além da participação em projetos sociais (SUPERHIPER, 2008).

Parente (2000) sinaliza que a principal tendência do varejo é a massificação x especialização, aumento da concorrência de formatos substitutos, novos formatos e composição varejista e varejo virtual. Os grandes varejistas assumem um posicionamento de varejo de massa, e o pequeno varejo, não podendo concorrer com essas grandes redes, acaba por optar pela especialização em um determinado segmento. A concorrência entre operadores não é mais exercida pelos que operam nos mesmos formatos, mas ocorre entre diferentes tipos de varejistas. Dessa forma, a linha de produtos se torna mais flexível, e diferentes tipos de varejo vendem a mesma linha de produtos.

Para Kotler (2000), os varejistas, ao planejarem suas estratégias competitivas, precisam levar em consideração algumas tendências, pois:

- novos formatos e combinações surgem continuamente;
- novos formatos de varejo mantêm-se por menos tempo no mercado;
- a era eletrônica aumentou o crescimento do varejo sem loja (varejo virtual);

- a concorrência possui vários formatos;
- os varejistas estão se tornando ou vendedores de mercadorias de massa ou varejistas especializados;
- a conveniência pode ser a preferência dos consumidores;
- há maior administração dos canais de distribuição;
- a tecnologia funciona como ferramenta competitiva fundamental;
- varejistas bem posicionados e formatos exclusivos estão entrando cada vez mais em outros países;
- aumentam as lojas que oferecem ambientes que funcionam como ponto de encontro de pessoas.

Na visão de Campos (2002), alguns desafios que o varejo deve enfrentar são:

1. Multicanal: oferecer ao cliente diferentes formatos de loja para melhor atendê-lo.
2. Multimobilidade: oferecer ao cliente conveniência e interatividade, por meio do comércio eletrônico.
3. Multiparcerias: repensar a maneira de se relacionar com o cliente, com o fornecedor e até mesmo com o concorrente.
4. Multivarejo nação: implantar filiais de empresas varejistas que operem em diversos países e continentes, com marcas e formatos distintos.
5. Multiexperiência: considerar que o valor oferecido ao cliente torna-se um grande diferencial, uma vez que as emoções e sensações despertadas passam a ter um peso importante.
6. Multiunicidade: fazer com que os consumidores se sintam únicos, com mecanismo que os envolva emocionalmente, criando relações positivas.
7. Multitalento: desenvolver habilidades por meio das quais as equipes varejistas podem se autointegrar, se motivar e compreender essas novas propostas.

Os varejistas estão procurando se adequar ao novo modelo de criação de valor, pesquisando os benefícios e atributos que seus clientes procuram, reduzindo custos e adotando diferenciais em relação aos concorrentes. Esse diferencial pode ser o formato de loja, estratégia de preços, localização, aspectos mais valorizados pelo mercado e suas principais tendências.

Levy e Weitz (2000) afirmam que o direcionamento estratégico passa a ser o segredo do planejamento e do desenvolvimento de novos produtos e serviços, principalmente, dos serviços que superam as expectativas dos clientes e que satisfazem as suas necessidades. E alegam que, quando as estratégias de mercado são direcionadas pelo composto de varejo, elas alcançam melhores resultados. “O composto de varejo é a combinação de fatores que os varejistas utilizam para satisfazer os clientes e influenciar suas decisões de compra” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 71).

Os elementos que fazem parte do composto são: publicidade e propaganda, venda pessoal, atendimentos ao cliente, design de loja, exposição, localização, sortimentos de mercadorias e preço. Martineu (1958) abordou em seus estudos os fatores que julgava ser influenciadores no momento da escolha da loja, como formato, localização, faixa de preços e design de loja.

2.1.1 Varejo supermercadista

A expressão “supermercado” remonta ao início do século XX (ZIMMERMAN, 1959). Não se sabe ao certo quando a expressão foi utilizada pela primeira vez, mas percebe-se que a sua criação acompanhou o surgimento da indústria. O autor escreveu, em 1936, um dos primeiros artigos que trazia a seguinte definição:

Um supermercado é um estabelecimento de venda a varejo com muitas seções que vende alimentos e outras mercadorias, com estacionamento apropriado e que tem uma receita mínima de 250.000 dólares ano (ZIMMERMAN, 1959, p. 41).

Las Casas (2006) afirma que, apesar de os supermercados operarem basicamente com produtos alimentícios na sua concepção original, no Brasil, a inserção dessa atividade surgiu de outra forma. “As pioneiras, no Brasil, no sistema *self-service*, foram as Lojas Americanas, no Rio de Janeiro, por volta de 1952. O Supermercado do Disco foi

inaugurado no ano seguinte, em 1953, também no Rio de Janeiro” (LAS CASAS, 2006, p. 29).

Passado o período introdutório da década de 1950, observou-se a expansão dos supermercados, inclusive em cidades vizinhas às capitais brasileiras. Já em 1968, estimava-se que o País contava com cerca de 1700 estabelecimentos supermercadistas, afirma a ABRAS (1993).

O supermercado é o formato de varejo que se destaca mais no sistema de autosserviço, principalmente por ter maior visibilidade e frequência de visitas. Segundo a definição de Kotler (2000, p. 541), o supermercado é o “autosserviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”.

A principal característica das lojas de supermercados é a forma de compra dos clientes, ou seja, ele tem livre escolha quanto a que produtos comprar e quanto à sua quantidade. As lojas de supermercados são classificadas como de pequeno, médio e grande porte de acordo com o tamanho da área de vendas, o número de terminais de registro das compras (*check-outs*) e de itens oferecidos.

Nos anos de 1990, eram comercializados no varejo pelos supermercados, 86,1% do volume total de venda dos bens de consumo. Segundo dados da ABRAS (1993), em pouco mais de quatro décadas, houve a mudança de um varejo baseado em armazéns e feiras livres para outro mais moderno, envolvendo quase 50.000 lojas em todo o País, sendo responsável por 6,02% do PIB nacional e pela geração de 655.000 postos de trabalhos diretos e outros 2 milhões indiretos. Para Rojo (1998), com quase cinco décadas de implantação no Brasil, o supermercado tornou-se parte essencial da paisagem de qualquer cidade brasileira média, assim como um elemento indissociável do modo de vida e das preocupações de qualquer consumidor. O setor supermercadista representa uma forte área de convergência do consumo, principalmente por se tratar de segmento que comercializa em primeira instância gêneros de necessidade básica.

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 podem 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, 1998, p. 11).

A tendência do varejo supermercadista no Brasil e no mundo, e como este conceito evolui, são tópicos que serão abordados a seguir.

2.2 O setor supermercadista no mundo

A expansão das empresas supermercadistas internacionais, ditada pela globalização, tem ampliado sua entrada em novas regiões. A consultoria internacional de varejo DELOITT (2010) publicou a 13ª edição do relatório anual da pesquisa “Os poderosos do varejo global”, desenvolvida em parceria com a *Stores Magazine*, que aponta quais são as 250 maiores redes varejistas do mundo, considerando o período fiscal avaliado de cada empresa até julho de 2009. Nesse grupo, quase 60% realizam negócios com outros países.

O estudo indica, entre outros movimentos, que os mercados emergentes da América Latina, da região Ásia/Pacífico e da África/Oriente Médio vêm vivenciando um período de grandes oportunidades para o varejo, em parte por conta do aumento do consumo interno e também pelo espaço que essas regiões vêm ganhando nos mercados globais.

Um dos fatos que ratificam essa expansão é o de que a América Latina foi a região que apresentou maior crescimento de vendas em 2008. De cada 20 varejistas do ranking dos maiores do mundo, um é da América Latina. Além disso, a região já responde por 10,7% do faturamento do grupo respondente da pesquisa. De qualquer forma, o posicionamento dos EUA ainda é predominante no ranking, com um terço das empresas e representatividade de 41,2% em faturamento. Esses dados podem ser vistos nos QUADROS 1 e 2.

QUADRO 1
Concentração econômica dos dez maiores Supermercadistas

Classificação nos 250 maiores Varejistas	Empresa	País	Vendas (US\$ (US\$ milhões)	Crescimento das vendas (%)
1	WALMART	EUA	401.224	7,1
2	CARREFOUR	FRANÇA	127.958	5,9
3	METRO	ALEMANHA	99.004	5,3
4	TESCO	REINO UNIDO	96.210	14,9
5	SCHWATZ	ALEMANHA	79.924	12,6
6	KROGER	EUA	76.000	8,2
7	HOME DEPOT	EUA	71.288	-7,8
8	COSICO	EUA	70.977	12,5
9	ALDI	ALEMANHA	66.063	7,1
10	TARGET	EUA	62.884	2,3
Grupo dos 10 maiores*			1.151.552	6,9
Grupo dos 250 maiores*			3.818.830	6,3
Participação das vendas dos dez maiores – total de vendas dos 250				30,2

*Vendas brutas, com taxas de crescimento compostas ajustadas de acordo com as taxas de câmbio.

Fonte: DELOITT, 13º edição do relatório anual de pesquisa, 2010.

QUADRO 2
Participação no Ranking por país /região

Grupo, país ou região	Nº de empresas	Média de vendas no varejo (US\$ milhões)	Nº médio de países em que atuam	Vendas de Operações exterior(%)
Grupo dos 250	250	15.275	6,9	22,9
África/Oriente Médio	6	4.864	7,5	8,2
Ásia/Pacífico	45	9.798	3,4	11,9
Japão	31	9.134	2,6	8,5
Europa*	96	16.872	11,7	36,2
França	13	31.532	21,8	41,0
Alemanha	19	23.988	14,6	42,6
Reino Unido	18	15.591	11,8	21,5
América Latina	10	6.327	1,8	13,1
América do Norte*	93	17.911	4,3	13,4
EUA *	84	18.736	4,6	13,3

Os resultados mostram os 250 maiores varejistas com sede central em cada região.*A média no número de países em que as empresas atuam exclui Richemont (Suíça) e Dell (EUA), cuja cobertura quase global distorce a média.

Fonte: DELOITTE, 13ª edição do relatório anual de pesquisa, 2010.

Segundo a consultoria DELOITTE (2010), os varejistas que foram mais ambiciosos globalmente e aqueles que operaram em diferentes formatos desfrutaram maiores taxas de crescimento e maior lucratividade. Para manter um crescimento agressivo, grandes varejistas do mundo desenvolveram múltiplos formatos de vendas, sendo que, em 2008, mais da metade dos 250 maiores varejistas operaram com algum nível de diversificação de formato, em comparação com 119 que operaram com um formato único. Entretanto mesmo as empresas com uma cadeia diversificada de conceitos de lojas de varejo tenderam a ter um formato responsável pela maioria das suas vendas. Somente 34 dos 250 maiores não tiveram um formato dominante.

2.2.1 O setor supermercadista no Brasil

O varejo supermercadista brasileiro também tem atraído o capital internacional, tendo-se observado o interesse desse capital em fazer importantes investimentos no mercado brasileiro, com destaque para investimentos realizados pelas empresas Carrefour e Walmart. 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.

A busca por espaço no mercado tem levado essas grandes empresas a concorrer diretamente com as empresas de pequeno porte. Isso pode ser comprovado tanto nos formatos implementados pelo Carrefour – o Carrefour Bairro – quanto no caso da rede CBD, inaugurando lojas de bairro chamadas Extra Perto. Nesses novos formatos, inspirados nos menores varejistas, as grandes redes vêm buscar maior interação com o consumidor, sortimento adequado, estar alinhadas com a microrregião, além da lealdade do consumidor.

O 34º Ranking ABRAS 2011, confirma os bons resultados de 2010 para o setor supermercadista brasileiro. Nesse ano, as vendas do autosserviço somaram R\$ 200,1 bilhões, percentual 13,9% superior ao de 2009, em valores nominais.

O faturamento das 20 maiores empresas cresceu 20,01%, de acordo com o estudo elaborado pela ABRAS em parceria com a Nielsen, passando de R\$ 96,5 bilhões, em 2009, para R\$ 115,8 bilhões em 2010. De acordo com a ABRAS (2010), os quatro primeiros colocados no Ranking ABRAS, em 2010, são: Pão de Açúcar (faturamento de R\$ 36 bilhões), Carrefour (R\$ 29 bilhões), Walmart (R\$ 22 bilhões) e GBarbosa (R\$ 3,5 bilhões).

QUADRO 3

Os 20 maiores supermercados do Brasil em 2010

CLASS 2010	CLASS 2009	RAZAO SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2010 (R\$)	VAR.% (2010/2009)
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO*	SP	36.144.367.885	37,83
2	2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	29.000.238.060	13,16
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	22.334.035.926	13,22
4	4	GBARBOSA COMERCIAL LTDA **	SE	3.501.144.537	40,54
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	2.490.000.000	18,01
TOTAL 5 MAIORES				93.469.786.408	22,71
6	6	PREZUNIC COMERCIAL LTDA	RJ	2.449.062.240	16,52
7	8	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.930.324.594	7,45
8	9	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	1.926.056.000	12,48
9	10	A ANGELONI CIA LTDA	SC	1.813.045.218	19,3
10	11	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	1.728.699.479	20,2
TOTAL 10 MAIORES				103.316.973.939	20,97
11	13	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO	SP	1.577.366.074	19,55
12	15	SUPERMERCADOS BH COM DE ALIM LTDA	MG	1.542.204.078	31,51
13	12	COOP-COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.522.238.568	11,8
14	14	Y.YAMADA S/A - COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	1.508.436.252	14,62
15	NOVO	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA***	SP	1.345.140.000	
16	16	LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA	PA	1.289.628.432	10,09
17	18	SAVEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA	SP	993.094.717	11,97
18	19	SUPER MERCADO ZONA SUL S/A	RJ	965.550.024	13,12
19	17	CARVALHO E FERNANDES LTDA	PI	949.108.002	3,96
20	21	GIASSI & CIA LTDA	SC	789.281.447	19,51
TOTAL 20 MAIORES				115.799.021.533	20,01

Fonte: Abras/Nielsen

* Inclui Faturamento de Globex.

** Incorporou Supermercados Bretas(MG) em novembro de 2010, incluindo apenas o faturamento dos 2 meses finais do ano das lojas antes pertencentes ao grupo mineiro.

*** Supermercados Comper não participou do Ranking 2010, base 2009.

Fonte: ABRAS, 2011.

Estudo realizado pela ACNielsen (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, esse número é ainda maior: 3,7 vezes, ou seja, os brasileiros compram 3,7 vezes mais em lojas tradicionais (mercearias, supermercados compactos e pequeno varejo em geral) do que em grandes lojas.

Dessa forma, os grandes supermercadistas têm feito movimentos em direção a lojas compactas. E a consequência disso é que as lojas de vizinhança vêm crescendo. Constatou-se uma acentuada tendência para o aumento de participação dessa categoria no ranking de supermercados, conforme últimos dados da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) divulgados em 2010.

Segundo Nuñez, presidente do Wal Mart,

A estratégia adotada pelo Wal Mart para conquistar seus clientes foi apostar na diversificação dos canais de venda. A marca também investiu em lojas de pequeno porte, no varejo on-line e nos “atacarejos”. As lojas de pequeno porte (estabelecimentos de 250 a 1000m² de área de vendas) aumentaram sua participação de 25% para 36%, em 2009 (NUÑES, 2010).

Segundo o ranking da ABRAS, o setor atacadista/distribuidor que abastece o autosserviço com até quatro check-outs (saídas de caixas), além de mercearias, bares e padarias, registrou 11% de crescimento real em 2009 e 12,17% no primeiro quadrimestre do ano de 2010. A pesquisa ouviu cerca de 400 empresas de supermercados e constatou que elas vêm investindo em lojas com menores áreas de vendas. A preferência pelo supermercado de bairro ficou visível em todas as categorias avaliadas. Os autosserviços de tamanho intermediário (vizinhança/proximidade) continuam com ritmo acelerado de crescimento.

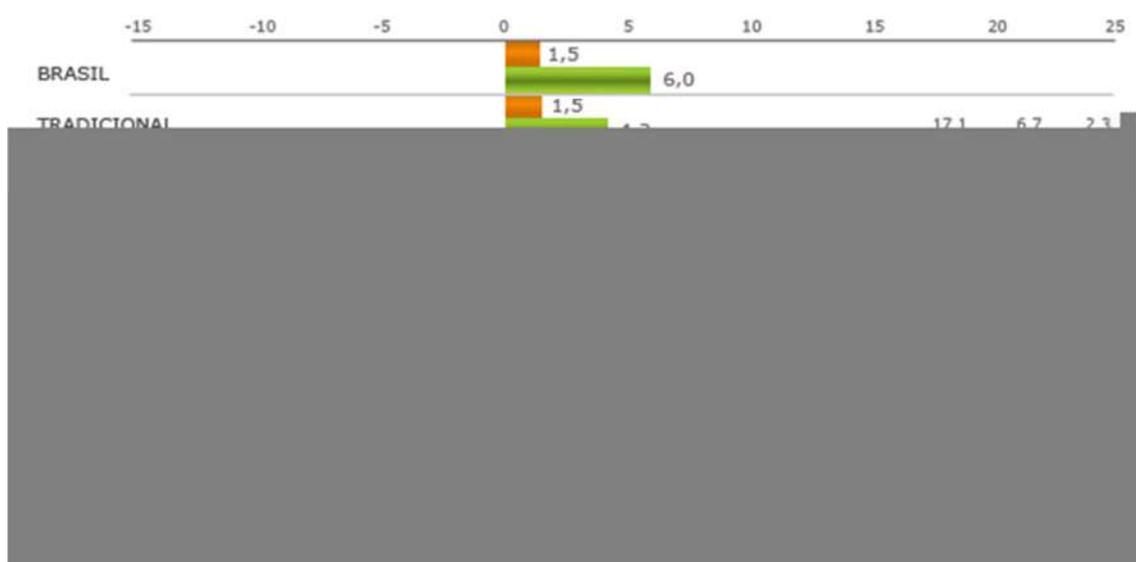


FIGURA 2 - Participação de lojas por metro quadrado

Fonte: FÓRUM DE VAREJO, 2010 – Nielsen Wal Mart, 2010, *apud* ABRAS, 2011.

Consequentemente, a participação de lojas com mais de 5000m² sofreu pequena redução de 0.7 pontos percentuais. Constatou-se que as lojas de vizinhança são o ponto de venda mais visitado pela maior parcela da população (a classe C), que tem um perfil de compras pequenas e mais frequentes. Depois do grande crescimento dos hipermercados, os líderes Carrefour e Pão de Açúcar programam suas estratégias para esse formato de loja.

Estudo da ex-LatinPanel, atual Kantar World Panel (2010) mostra que 76% dos lares brasileiros utilizam mais de três canais para se abastecer. Mais de 60% das pessoas vão a pé às compras e muitas mulheres que estão no mercado de trabalho, com tempo reduzido para tarefas como compras, têm mostrado preferência por lojas menores, de

bairro. Considerando isso, cabe ao operador varejista escolher qual o formato de varejo é mais adequado para o seu negócio.

Até 2009, os hipermercados vinham perdendo participação nas vendas do setor. No ano passado, o faturamento real, descontada a inflação de 5,4% medida pelo IPCA, caiu 5,9% – a variação nominal ficou negativa em 1%. Em contrapartida, os supermercados cresceram 12,2% em termos reais e 18% sem excluir os efeitos inflacionários (REVISTA SUPERMERCADO, 2011).

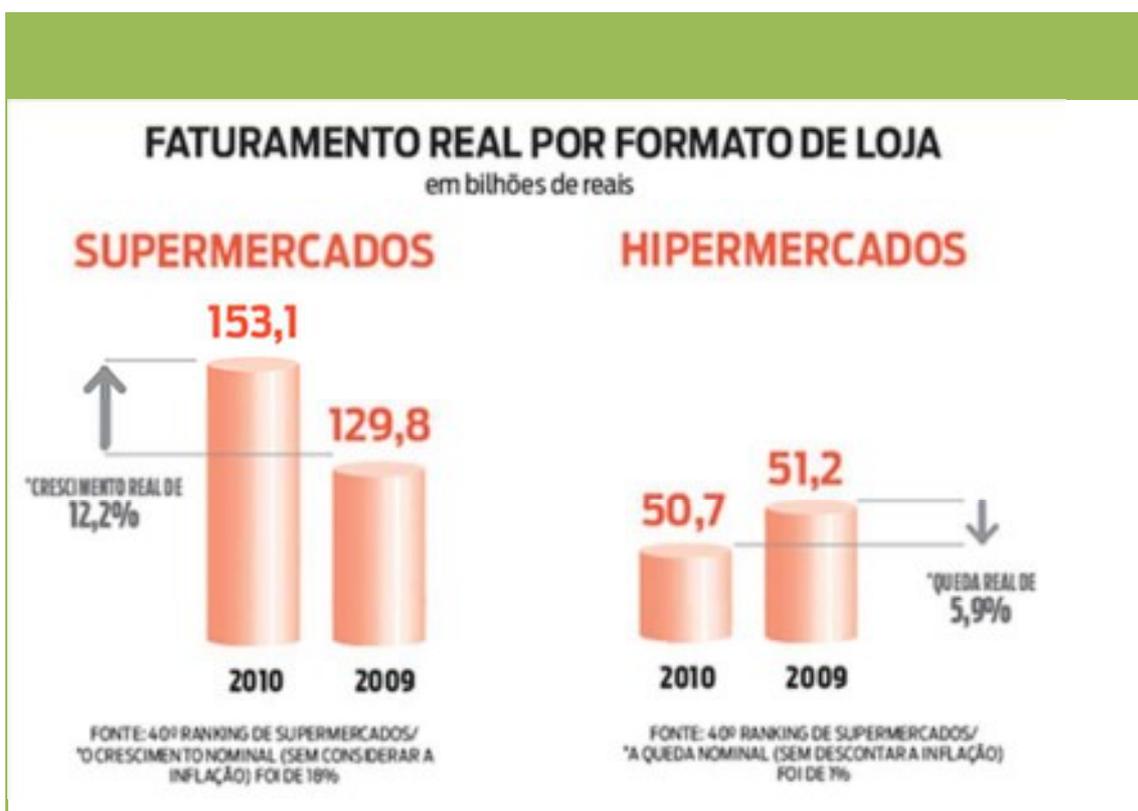


FIGURA 3 - Faturamento real por formato de loja
Fonte: REVISTA SUPERMERCADOS, 2011.

Os formatos de operações varejistas de supermercados de alimentos e congêneres, sua diversidade, tipificação, números de itens e *check-out* serão revisto a seguir.

2.3 Loja supermercadista

O comércio varejista pode ser segmentado de várias formas. Conforme a área de vendas, as lojas podem ser pequenas, médias ou grandes. O tamanho da loja influencia a sua segmentação quanto a público e tipo de compra.

No caso das grandes lojas – hipermercados –, normalmente são localizadas em rodovias de acesso aos centros urbanos ou em grandes vias de circulação, com amplas áreas de estacionamento e área de vendas superior a 5.000m². Seguem o conceito *one-stopshopping* (compras em uma única parada), atendendo amplamente as necessidades dos consumidores tanto de produtos alimentícios como de não alimentícios, incluindo vestuário, cama, mesa e banho e eletrodomésticos (BNDES, 2000). Apresentam alto giro de mercadorias e baixa margem de lucro, focando seus lucros no volumes de vendas. Para essas lojas, cada compra apresenta valores altos, isto é, compra média alta. O modelo “hipermercado” é importado da França.

Segundo o BNDES (2000), os supermercados são lojas de vizinhança, localizadas em bairros, com área superior a 350m². Denominados de autosserviço, contemplam um mínimo de dois PDVs (pontos de venda). Em geral, os produtos comercializados são: alimentos, nos setores de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros; limpeza; perfumaria; higiene pessoal; bebidas e bazar.

As lojas de supermercados ainda podem ser classificadas em pequenas, médias e grandes. As lojas pequenas, com área de vendas entre 250m² e 1.000m², localizam-se em vizinhanças de grande circulação, não possuem estacionamento e apresentam pouca variedade de itens e profundidade restrita, geralmente, artigos de primeira necessidade. Daí se verifica um ticket médio baixo, pois o cliente compra, na maioria das vezes, artigos para reposição imediata. Nas lojas de supermercado de tamanho médio (área de vendas entre 1.000m² e 2.500m²) e grande (área de vendas entre 2.500m² e 5.000m²), o perfil de compra é um pouco diferenciado, pois muitos clientes realizam suas compras mensais ou de volume superior à compra de simples reposição. O ticket médio, em geral, é mais alto, pois os clientes, ao realizarem compras mais significativas, têm maior chance de adquirir supérfluos – compras por impulso, o que se traduz em uma venda

com maior margem de lucro. Para lojas com esse perfil de venda, o estacionamento é um serviço indispensável ao cliente.

Atacarejo ou *Cash and Carry* são lojas simples, com preços baixos, que apresentam baixo custo operacional e não oferecem serviços. O mix de produtos é reduzido em relação ao de hipermercados/supermercados. Essas lojas têm como público-alvo pessoas físicas e jurídicas e apresentam os produtos em diferentes *packts* e também em unidades.

As lojas de conveniência estão normalmente localizadas em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresentam linha reduzida de produtos (cerca de 1.000 itens), enfatizando bebidas, bombonière, salgadinhos e *snacks*, com ausência de não alimentos. Os preços são 15% maiores que os dos supermercados.

A loja de sortimento limitado opera com cerca de 700 itens, basicamente de mercearia e poucos produtos perecíveis. A exposição é feita em estruturas metálicas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas. É a loja de desconto.

O supercenter é uma versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com autosserviço, 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 19.000m². O *layout* de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

As grandes redes, em geral, operam com diferentes bandeiras (nome fantasia). Para cada uma das bandeiras, utilizam-se estratégias diferenciadas (PORTER, 1986), com o objetivo de atrair diferentes parcelas da população e satisfazer suas necessidades. Tornou-se uma estratégia atual que uma mesma rede tenha lojas com produtos populares e, ao mesmo tempo, com outra bandeira, lojas direcionadas para as classes A/B, oferecendo produtos sofisticados.

Na TAB. 1, a seguir, podem-se observar a dimensão e a elasticidade dos formatos de operações varejistas de supermercados de alimentos e congêneres.

TABELA 1
Formatos de Operações Varejistas de Supermercados de Alimentos e Congêneres

Formatos de operações varejistas de supermercados de alimentos e congêneres	Área de vendas Em m2	No. itens SKU Mil (*)	Vendas anuais U\$ mil (**)	Departamentos & características	Marcas Bandeiras de operadores
1- Mercearia Tradicional Armazém	500	2 a 3	2.000 2.000 BR	Alimentos em geral, perecíveis, hortifrutigranjeiros, padaria e utilidades, a partir de meados da década de 40 nos USA.	Piggly Wiggly-US * Júlio “O mais amigo” (BH)
2- Supermercado Convencional, <i>Supermarket</i>	3.000 1.500BR	15	20.000 20.000 BR	GM (General Merchandise), HBC (Healty,Beauty, Cosmetic) e Padaria	Publix, Kroeger, Tesco, IGA Loblaw, Pão de Açúcar
3- Supermercado de Bairro	1.500 BR	5 a 8	12.000 BR	Seções completas, porém com similares reduzidos. Foco na conveniência, serviço e perfil do cliente	Carrefour Bairro, Epa Plus (BH), Verde-Mar, (BH)
4- Hipermercado	16.000 8.000BR	30	50.000 85.000 BR	60% da venda em alimentos e 40% outros departamentos	Carrefour, Bigs, Extra
5- Super Loja <i>Super Store</i>	3.800	25	40.000	10% da venda em GM, HBC, Perecíveis (PC), Utilidades Domésticas (UTD).	Wal Mart
6- Super Loja e Farmácia <i>Food and Drug Combo</i>	3.800	28	45.000 a 55.000	1/3 das vendas em GM e HBC. Remédios livres e controlados por receituário médico	Real Canadian Super Store

Continuação

7- Loja de Conveniência	400	1	1.500	Margens elevadas, GM, HBC, PC, Alimentos prontos para consumo imediato	Seven Eleven
8- Loja de Conveniência em postos de gasolina	150	L	1.000	Híbrido da loja de conveniência, localizada em posto de gasolina	AM PM
9- Loja com Sortimento Limitado	1.200	2	3.000	Política de preços baixos e pequena variedade de produtos	Audi, Kit (BH) Sav-A-Lot
10-Loja Depósito <i>Warehouse Store</i>	10.000	10 a 15	40.000	Preço agressivo, variedade reduzida, baixo nível de serviços	Xtra.
11- Super Loja Depósito <i>Super Warehouse</i>	12.000	12 a 18	60.000	Alto volume de vendas, sortimento limitado, porém com vários departamentos	Cub Foods
12-Clube de Compras	12.000	10	60.000	Cobram taxa dos associados, 60 a 70% da venda em GM/HBC, produtos em grandes embalagens.	Makro, Sam's Club, Costco
13- Mini Clube <i>Cash and Carry Club</i>	4.000	6	25.000	Muitos não cobram taxa dos associados	Smart& Final Apoio Mineiro
14-Super Centros <i>Super Centers</i>	16.000	20	60.000	40% GM, 30% HBC, 30% outros depts.	Kmart, Target
15- FARMÁCIAS de Desconto	2.600	25	3.000	20% GM/40% HBC, 40% em remédios.	Phar-Mor, Drug Econômica
16- Loja de Descontos <i>Discount Stores</i>	2.600	6 a 8	5.000	Produtos de necessidade do dia a dia, e 1.200 itens com valor menor que U\$1.	ValuKing, (***) Considerado mais recente formato.
17- Internet	NA	12		GM/HBC	Peapod,

					extra.com.br
--	--	--	--	--	--------------

Fonte: Baseado em PIRES, 2011 [no prelo].

(*) SKU – *Stoking Keeping Unit* – Unidade – Itens- em estoque. (**) As áreas de venda e receitas no Brasil (**BR**) foram obtidas por média do faturamento de 485 unidades do Grupo Pão de Açúcar. (***) PROGRESSIVE GROSSER, 2009.

Dessa forma, a diversidade atual de formatos nas operações do segmento do varejo pode explicar, em parte, como se tornou complexo o sistema de escolhas do consumidor no ato da decisão de compra. A especialização e a segmentação passaram a significar um dos atributos fundamentais para a sustentabilidade do negócio do operador varejista de supermercados.

O número médio de itens, para a composição do mix, segundo o Ranking 2000 da ABRAS/ACNielsen, deve estar adequado à metragem da loja e ao número médio de *check-outs*.

TABELA 2
Tipificação dos formatos de lojas e número de itens e *check-outs*

Área de vendas	Nº médio de itens	Nº médio de <i>check-outs</i>
Até 250m²	765	03
251 a 1.000 m²	6.939	07
1.001 a 2.500 m²	11.693	14
2.501 a 5.000 m²	16.274	26
Acima de 5.000 m²	35.406	57

Fonte: SUPERHIPER, 2000, p. 128.

Geralmente, as redes são formadas por empresas com pequenas lojas, com uma média de 500m², e as megaempresas do País têm atuado justamente com esse formato de loja. O Dia%, operado pelo Carrefour, tem 360 lojas somente no Estado de São Paulo, instaladas principalmente em pequenas cidades ou em bairros periféricos das grandes

idades. O Grupo Pão de Açúcar também tem investido em modelo de lojas menores, com cerca de 500m² e oferta de três mil itens, como o Extra Fácil, só para mencionar alguns exemplos.

Outro canal a ser citado é a loja virtual, que vem apresentando níveis de crescimento no Brasil. No setor supermercadista, o canal Internet vem sendo cada vez mais usado pelos consumidores.

2.3.1 Supermercado virtual

A população mundial vive num mundo *on-line*. “Plugadas”, as pessoas podem trocar informações, de qualquer parte do globo terrestre. A tecnologia vem trazendo muitas inovações em todos os setores, inclusive no varejo, e hábitos que já poderiam ser considerados tradicionais (como fazer compras) passam por um processo de modificação, atualização ou substituição total.

Para Rosembloom (2005), canais de marketing eletrônico utilizam a internet para tornar o produto disponível de tal forma que o mercado-alvo com acesso a computadores possa comprar e completar a transação de compra por meio eletrônico. Outra definição é de Parente (2000), para quem o comércio eletrônico é um formato de varejo que oferece pela internet produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo.

Segundo Nicholson (2002), são inúmeras as denominações para o fenômeno do varejo tradicional (*brick-and-mortar*, varejo multicanal, empresas híbridas, modelos duplos, multivarejo) e também no ambiente virtual (*click*). O varejo multicanal seria a junção do *non-store retailing* com a loja tradicional. Nesse modelo, o varejista define seus compostos estratégicos considerando tanto a loja física como a internet para que seus consumidores tenham várias opções de formatos para suas compras.

Varejo Multicanal é definido por Nicholson, Clarke e Blakemore (2002) como a oportunidade dada ao consumidor de obter a mesma mercadoria de um mesmo varejista por meio de vários canais de compra. No Brasil, o varejo multicanal limita-se à loja

física e ao site comercial na Internet. Os sofisticados programas de marketing, ferramentas de busca e análises específicas para a Web, junto com uma política de preços agressiva e promoções segmentadas, têm ajudado os varejistas a aumentarem o valor de suas vendas *on-line*.

O comércio virtual, direcionado ao consumidor (*Business to Consumer*, B2C), é uma estratégia ainda pouco explorada pelo setor supermercadista. As principais limitações do comércio B2C, no varejo, são: resistência do cliente em comprar o produto sem vê-lo; lentidão nos procedimentos de compra ("navegação" lenta); equipamentos não compatíveis dos usuários; falta de credibilidade e segurança; e a dificuldade de atender a 100% da compra. O programa *Delivery*, da rede Pão de Açúcar, pode ser considerado a primeira tentativa nessa área de um grande grupo supermercadista.

Kim *et al.* (2007) identificaram cinco características do ambiente de compra que são importantes no serviço *on-line*: conveniência, customização, informação, comunicação e estética do *site*. Posteriormente, Kim *et al.* (2009) realizaram uma pesquisa que gerou evidências de que a conveniência, a aparência do *website* e o entretenimento são fundamentais para a satisfação na compra *on-line*. Os autores declaram que é importante ter um ambiente de compra *on-line* fácil de ser utilizado.

Dessa forma, o consumidor tem várias vantagens em realizar compras *on-line*: não depender do horário de funcionamento de lojas e de sua localização (BLACKWELL *et al.*, 2008); dispor de um histórico de compras memorizado; não ter que interagir com vendedores, nem se sentir pressionado por eles.

No que diz respeito a compras de supermercado, Murphy (2007) aponta que comprar pela internet pode ser atraente para diferentes públicos: os "pobres de tempo", como famílias com empregos que demandam muito tempo de suas rotinas; os pais com crianças pequenas, para as quais os produtos no supermercado podem parecer tentadores demais; as pessoas sem carro; os mais idosos ou deficientes físicos; os "tecnomaníacos", que preferem utilizar o computador a se socializar no ambiente de supermercado.

Por outro lado, um dos riscos da compra pela internet é o da falta de informações sensoriais. Como apontam Blackwell *et al.* (2008, p. 155), pela internet é impossível experimentar roupas

ou apalpar e cheirar frutas, legumes e verduras. Assim, decepções podem ocorrer mais facilmente do que em lojas físicas.

De acordo com a Consultoria e-bit (2011), o faturamento do varejo on-line no Brasil alcançou, em 2010, 14,8 bilhões de reais. A previsão para 2011 é de que ele atinja a marca de R\$ 20 bilhões em vendas no País, o que representaria um crescimento de 30% sobre 2010. Na avaliação do diretor geral da e-bit, Pedro Guasti, o varejo *on-line* deve continuar se expandindo nos próximos anos a taxas muito superiores às registradas pelo varejo convencional, que cresceu 10% em 2010. Estima-se que o comércio eletrônico irá movimentar R\$ 40 bilhões em 2014, ou o dobro do total previsto para este ano (www.e-commerce.org.br/stats.php 2011).

No setor supermercadista, o canal Internet, embora respondendo ainda por uma pequena parcela das vendas (1,7% em 2007), vem sendo cada vez mais usado pelos consumidores. As redes de supermercados precisam se adaptar a essa nova realidade e desenvolver serviços que atendam às necessidades desse público (www.economia.ig.com.br/.../n1238184906202.html).

Como o fator “localização de loja” afeta as estratégias varejistas, técnicas que auxiliam essa decisão e o sistema de informação georreferenciada serão abordados a seguir.

2.4 Localização de loja

A origem do estudo da localização se deu na combinação bem sucedida da Economia com a Geografia. Entre os autores que tratam dessa questão, destacam-se Von Thünen (1826), com sua *Teoria da renda da Terra* (os famosos “*Anéis de Thünen*”); Alfred Weber (1909), com sua *Teoria geral da localização*, e o alemão Walter Christaller, com a *Teoria do lugar central*, que inaugurou o conceito de “área de influência”.

Mais tarde, vieram os *Modelos gravitacionais*, de Reilly e Huff. Em 1929, William Reilly demonstrou a utilidade dos modelos de Isaac Newton no Marketing Geográfico, com sua *Lei da Gravitação do Varejo* – a interação entre consumidores e várias lojas dentro de uma área urbana varia de acordo com o poder de atração de cada ponto e inversamente em relação à distância que separa o consumidor do ponto de origem.

A preocupação inicial de um empreendedor, ao abrir uma loja de varejo, é de gerar tráfego, portanto a instalação de um ponto de venda deve trazer objetivos definidos e planejados e se situar em locais potenciais. De acordo com Las Casas (2006), a localização é um dos itens principais do composto de marketing para decisões de qualquer varejista, pois o local pode influenciar: segmentação de clientes, precisão de vendas, custo relacionado à abertura de loja, custo de manutenção, regras e leis locais, cultura dos funcionários e clientes.

Segundo Parente (2000), existem alguns fatores determinantes para o local de instalação de um supermercado, quais sejam: a) potencial e densidade da demanda; b) tráfego de pedestre; c) acesso e fluxo de veículos; d) facilidade de estacionamento; e) lojas concorrentes; f) características e vocação da região para lojas sofisticadas ou populares; g) compatibilidade com outros varejistas; h) localização específica, visibilidade e ambientação da loja.

De acordo com Almeida (1997), a decisão deverá englobar quatro alternativas possíveis:

1. abrir uma nova loja de dimensão igual à da atual em local próximo, de forma a duplicar os esforços de vendas;
2. expandir a loja em funcionamento, aumentando o espaço disponível, o número de produtos e os serviços prestados;
3. mudar a loja atual para um local maior, onde se possa dispor de maior espaço;
4. instalar lojas menores em localidades próximas.

Vale a pena ressaltar que a localização é um componente importante na imagem da loja, e as vendas de um determinado estabelecimento acontecem também em decorrência da sua localização e do espaço disponível para a comercialização.

Grosh e Craig (1983) afirmam que, ao pensar em implantar um novo estabelecimento, é necessário pensar não apenas no presente, mas levar em consideração as possíveis alterações futuras do ambiente para que as estratégias desenvolvidas obtenham sucesso. Faz-se necessária a construção de cenários com horizontes longos, distantes do momento do investimento. Entre as atividades realizadas durante a fase de planejamento, a definição do local de implantação é um item a ser analisado com cautela. A escolha de uma boa localização é ponto fundamental para o bom desempenho

do investimento, o que parece ser consenso entre autores que pesquisaram o varejo em geral: Kerin e Harvey (1975); Ghosh e Craig (1983); Goodrich (1989); King (1996).

Segundo Las Casas (2006), os varejistas cometem alguns erros comuns e frequentes na decisão da localização, como:

1. Entusiasmo por determinada loja: pelo tamanho, pelas instalações físicas etc.
2. Aluguel baixo: comerciantes atraídos pelo baixo preço do ponto, principalmente os comerciantes com limitações de recursos.
3. Muitos concorrentes: a alta concorrência de comerciantes tradicionais no local pode tornar o ponto menos atrativo e prejudicar o negócio.

Para selecionar um ponto, devem-se considerar a comunidade, a área de atuação e o local (LAS CASAS, 2006).

1. Análise da comunidade: existem diferentes cidades em tamanho e estágios de desenvolvimentos, portanto é necessário analisar consumidores, concorrência, fornecedores, veículos de divulgação, base econômica, concorrência presente e futura, leis locais, disponibilidade de pontos, tendências futuras.
2. Área de atuação: dentro da comunidade existem opções como:
 1. *shopping centers*;
 2. área comercial do centro e dos bairros.
3. Localização individual: a localização isolada faz com que a loja fique afastada da concorrência, encontram-se preços de imóveis mais baixos, mas a atração da clientela pode ficar mais custosa e complicada.

A análise de localização só é produtiva quando a estratégia está clara e definida, se tem a definição de quantas lojas abrir, qual o faturamento almejado, qual o investimento disponível, que informações são necessárias, em quanto tempo e que modelos irão ser utilizados para auxílio (ALMEIDA, 1997).

2.4.1 Técnica de auxílio à localização

De acordo com Moutinho, Curry e Davies (1993), existem vários modelos de auxílio à tomada de decisão de abertura de loja que podem auxiliar o empresário nessa tarefa e na decisão de manutenção, expansão ou mesmo fechamento de pontos existentes. As técnicas variam de intuição a modelos de previsões estatísticas. Uma importante consideração para a escolha de um modelo é o tempo e o custo para seleção e decisão do processo.

Segundo Hernández e Benninson (2000), é possível identificar vários grupos de técnicas disponíveis capazes de auxiliar o processo decisório na escolha da melhor localização.

1. Experiência – são utilizados os conhecimentos adquiridos em experiências passadas para escolher o local de implantação. Esta técnica tem alta subjetividade, baixo custo e baixo nível de conhecimento técnico.
2. Lista de verificação/analogia/relação – consiste na identificação de um número pré-determinado de terrenos próprios para construções e, por meio de comparação de alguns itens previamente selecionados, é escolhido o local de implantação. Apresenta baixo nível de conhecimento e baixo custo.
3. Análise de grupo – por meio da segmentação do portfólio existente de lojas, de tipologia de oferta de varejo, é feita uma análise para agrupar as lojas de acordo com as variáveis demográficas e operacionais, gerando então indicadores para a tomada de decisão.
4. Iteração espacial – pesquisa de relação entre a localização da oferta e a demanda do varejo de acordo com a categoria de produto, utilizando um grande espectro de variáveis. Apresenta nível computacional alto, custo alto e baixa subjetividade.
5. Regressão múltipla – esta técnica requer mais informação que simplesmente métodos comparativos, são necessárias informações como rotatividade de loja, espaço da loja, características locais. O nível estatístico é alto, a subjetividade baixa e o custo razoável.
6. Redes neurais/sistema inteligente – são métodos mais recentes, dependentes de conhecimento computacional avançado, têm custo alto e baixa subjetividade. O

algoritmo criado pela rede neural dá suporte para o desenvolvimento e a decisão de novos pontos.

Podem ser utilizadas uma ou mais técnicas simultaneamente, dependendo do problema específico de localização.

Existem duas teorias econômicas que explicam a atratividade de um mercado e de uma região: a Teoria do Lugar Central e a Lei de Reilly de Gravitação do Varejo. A Teoria do Lugar Central, de Walter Christaller, é considerada um instrumento poderoso para a explicação da distribuição espacial das instalações de varejo. Essa teoria está fundada em dois conceitos: a extensão e o limiar. Extensão é a máxima distância que um consumidor está disposto a percorrer para obter um produto, ou serviço. Por limiar entende-se a demanda mínima necessária para que uma loja seja economicamente viável. A Lei de Reilly considera que quanto maior a população de uma cidade, maior o seu poder de atração e maior a probabilidade de um consumidor deslocar-se até ela para adquirir um bem ou um serviço.

2.4.2 Sistema de informação georreferenciada – GIS

Uma ferramenta com grande potencial de utilização são os *softwares* baseados em sistemas de informações geográficas, o GIS (*Geographic Information Systems*), que integra a geografia física do local e cruzam com informações diversas como demografia local, desenvolvimento socioeconômico, concorrência, dados demográficos do cliente, nível de investimento necessário, vendas, etc. A partir das informações coletadas, podem ser gerados mapas temáticos computadorizados, com as características desejadas do local, que auxiliarão a tomada de decisão da abertura de novos pontos de vendas.

O GIS apresenta quatro principais componentes: ambiente interno, ambiente externo, gerenciamento de localização e portfólio apropriado. Todos os componentes estão inter-relacionados: o gerenciamento da localização é analisado em um ambiente externo que é relacionado com o ambiente interno. O portfólio apropriado representa as consequências das decisões abstratas tomadas, segundo Hernández e Bennison (2000).

O GIS pode ser utilizado em diferentes técnicas de localização, e sua significância varia de acordo com a técnica utilizada. Hernandez e Bennison (2000) afirmam que algumas

técnicas utilizam todos os recursos do GIS, desde mapeamento e informações básicas até análises e modelagem. Já outras técnicas não necessitam de mapeamento ou adotam métodos estatísticos diferentes do que o GIS utiliza, portanto usam somente a função de gestão de base de dados do GIS. Portanto ele dá diferentes suportes a diferentes técnicas existentes de auxílio à tomada de decisão de localização.

Ao estabelecer o preço de venda ao consumidor, o varejista toma uma série de decisões estratégicas. As etapas serão descritas a seguir, tendo por foco uma organização varejista. Para esse item, diversos foram os autores consultados, entre os quais se destacam Toledo: Proença e Mello Jr. (2006).

2.5 Preço como elemento de decisão

A política de preços deve estar vinculada aos objetivos da empresa, como vendas, imagem e lucratividade. “De todas as variáveis do marketing *mix*, a decisão de preço é o que mais afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas”. Essa afirmação de Parente (2000) mostra a importância da existência de uma política de preços bem definida por qualquer empresa varejista, e que, diferentemente de outras decisões, como localização, apresentação, promoção, *mix* de produtos e atendimento, essas políticas de preços podem ser alteradas em curtíssimo prazo. Devido à facilidade de implementação dessas alterações, muitos varejistas assumem uma postura fortemente competitiva, respondendo de forma enérgica às estratégias de preço da concorrência.

Os objetivos, de acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001), podem ser:

sobrevivência, maximização de lucros corrente, liderança na participação de mercado, liderança na qualidade de produto, inibição à entrada de novos concorrentes, estabilização de mercado, manter a lealdade dos compradores, evitar intervenções governamentais, e ainda, atração de clientes para um determinado ponto de venda, utilizando o preço como isca.

De acordo com Mesquita (2004), “quando o objetivo for a constituição de imagem de preço, a empresa pode, com base em pesquisa em lojas da concorrência, estabelecer preços que lhe garantam imagem de liderança ou uma imagem de paridade.” Para o

autor (2004), a política de preços deve atingir os objetivos da empresa para a maximização dos lucros e retorno sobre o investimento.

Para Kotler (2000), os clientes escolherão a empresa que oferecer maior valor para eles. O mesmo autor introduz o conceito de “valor entregue ao cliente”, entendido por ele como a diferença entre o valor total percebido e o custo total. O valor total para o cliente é a soma dos benefícios que ele espera de um produto ou serviço, expresso em termos monetários: o custo total é o conjunto de custos em que ele espera incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. A satisfação do cliente após a compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Nesse sentido, a satisfação deve ser avaliada pela diferença entre o desempenho do produto/serviço e a expectativa do cliente em relação ao desempenho.

Parente (2000) afirma que o consumidor, ao avaliar os benefícios, considera aspectos como variedade, qualidade, apresentação, ambientação e, na avaliação dos custos, leva em conta os preços e as ofertas apresentadas pela loja. Os clientes estão procurando um bom valor no que compram, ressaltam Levy e Weitz (2000). Para alguns consumidores, um bom valor significa um preço baixo. Muitos consumidores são mais sensíveis ao preço; outros a qualidade ou serviços. Observa-se que os varejistas optam entre oferecer um alto nível de serviços e preços altos ou focar no diferencial de preço baixo.

Desta forma, Parente (2000) observa que o varejista pode buscar como estratégias:

- a. **preços acima do mercado:** os operadores varejistas não concorrem em preço, mas em atendimento, produto e serviço. Os preços não são baseados na concorrência.
- b. **preços médios de mercado:** os operadores varejistas se diferenciam em outros componentes do composto de marketing, como localização, serviços ou produtos.
- c. **preços abaixo do mercado:** os operadores varejistas têm no preço sua estratégia mais forte, com estrutura de baixos custos e modernos métodos de gestão.

Assim, independentemente da política adotada, é fundamental estabelecer preços de maneira coerente com o composto de marketing. Rajiv, Dutta e Dhar (2002) afirmam que a falta de planejamento promocional pode levar a gastos de comunicação desnecessários.

Kotler (2000) descreve as etapas para o estabelecimento de preços. O esquema apresentado na FIG. 4 toma por base a proposta de Kotler, com adaptações de Toledo; Proença e Mello Jr. (2006) referentes ao modelo do varejo.

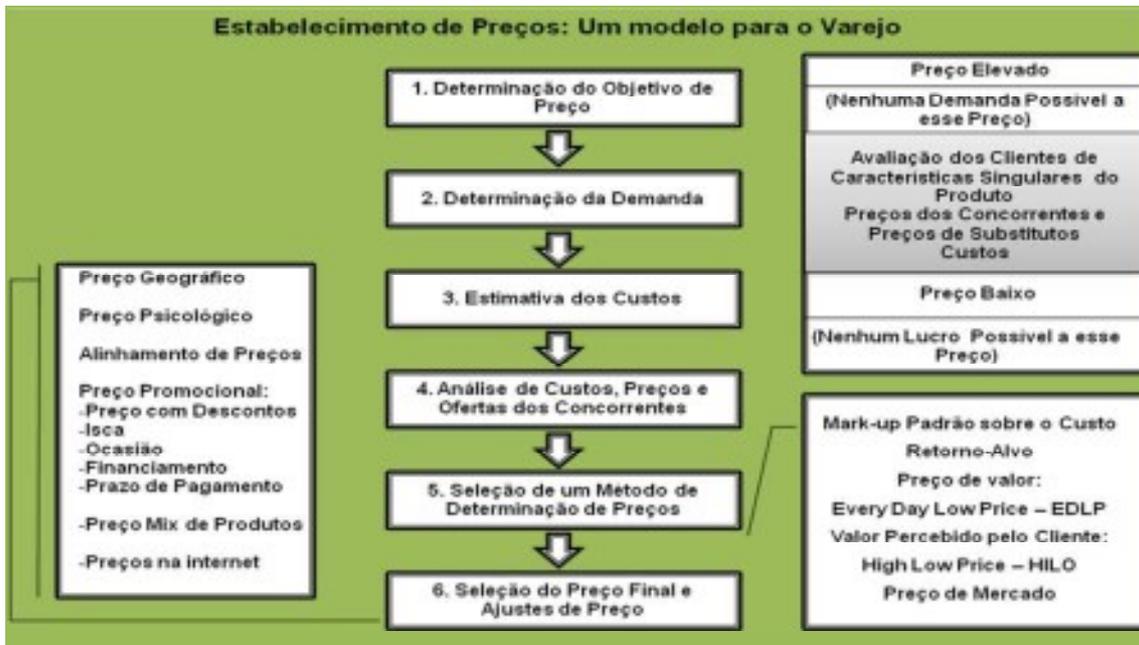


FIGURA 4 - Estabelecimento de preços

Fonte: KOTLER, 2000, p. 478, adaptado por TOLEDO; PROENÇA; MELLO JR., 2006, p. 4.

Kotler (2000) apresenta as etapas sistemáticas sugeridas para o estabelecimento de preços em uma organização varejista.

1. Determinação do objetivo de preço: a empresa decide sua política de preço, considerando seu posicionamento de mercado. Os objetivos da empresa devem ser claros para facilitar a determinação de preços.

2. Determinação da demanda: o preço levará a um nível diferente de demanda e causará um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. Demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada.

3. Estimativa dos custos: a demanda especifica o preço que uma empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso e podem ser fixos, variáveis e totais. A empresa precisa cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, prevendo um retorno justo por seu esforço e risco. Segundo Mesquita

(2006, p. 125), a empresa deve “proceder à análise de fatores internos e externos que mais influenciam o preço. O custo define o patamar mínimo que o produto pode ser vendido, o piso, abaixo do qual a empresa incorreria em prejuízo.” Segundo esse autor, o custo se divide em fixo, que não varia com a quantidade produzida, variável, que é diretamente proporcional ao volume produzido, e total, que se obtém somando-se os dois primeiros.

4. Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes: as faixas de preços são determinadas pela demanda de mercado e pelos custos da empresa, que deverá especificar os custos, preços e reações dos concorrentes.

5. Seleção de um método de determinação de preços: são métodos que analisam os custos, a concorrência, a avaliação dos clientes e o preço máximo a ser cobrado, sendo que os custos determinam o piso para o preço, e a avaliação das características do produto estabelece um teto para tal preço. Os métodos mais utilizados no varejo são:

a. **Mark-up padrão sobre o custo:** aplica-se um multiplicador no custo do produto. Qualquer método de determinação de preços que não analise a demanda atual, o valor percebido e a concorrência corre o risco de não ter o preço ótimo. O *mark up* sobre custos funcionará se o preço com ele realmente gerar o nível de vendas esperado. Levy e Weitz (2000) afirmam que muitos operadores varejistas utilizam esse método por ser rápido, mecânico e simples de ser usado.

b. **Retorno-alvo:** preço que possibilita atingir a taxa de retorno, ROI (*return over investment*). Este método também é usado por empresas que necessitam realizar retorno sobre seus investimentos.

c. **Preço de valor:** as empresas adotam preço baixo para oferta de alta quantidade, o que significa oferta de alto valor para os consumidores, na política de fixar preços baixos todos os dias (*Everyday Low Price – EDLP*), e essa política enfatiza a continuidade dos preços em um nível entre o preço normal não promocional, sem descontos temporários, e o preço de venda com grandes descontos de varejistas concorrentes. Foi o hipermercado Wal-Mart que praticamente definiu o termo. Os operadores varejistas adotam o esquema EDLP por vários motivos, o mais importante deles é que promoções constantes elevam os custos e têm reduzido a confiança do consumidor.

d. **Valor percebido pelo cliente:** consideram-se as percepções dos consumidores para determinar preço, e não o custo do vendedor. Na política de preço alto-baixo (*High Low Price* - HILO), o varejista oferece preços mais altos do que seus concorrentes EDLP, mas realiza publicidade para promover ofertas frequentes, nas quais os preços caem abaixo do nível da política EDLP. As promoções criam entusiasmo e atraem compradores. Muitos operadores varejistas utilizam a combinação de preços ou preços híbridos, que unem estratégias de determinação de preços alto-baixos e de preços baixos todos os dias.

Para os varejistas que praticam a política de preços EDLP, as táticas estão adaptadas a cada característica das categorias, em razão dos seus posicionamentos estratégicos e das necessidades de resultado. Para os varejistas que aplicam a política de preços HILO, todas as táticas de preços são flexíveis e adaptáveis a toda e qualquer necessidade de formação de preços, independentemente das características das categorias, proporcionando uma agilidade maior na tomada de decisões das empresas, as quais, para manter e conquistar novos clientes, estabelecem preços baixos nas categorias ou nos produtos dos quais os consumidores têm uma forte lembrança de preço (TOLEDO; PROENÇA; MELLO JR., 2006).

e. **Preço de mercado:** a empresa estabelece seus preços com base nos preços dos concorrentes. Método utilizado quando os custos são difíceis de medir ou não se sabe o movimento dos concorrentes. Essa é uma prática comum entre varejistas, havendo até mesmo entendimento entre os concorrentes para realização de “*shopping* de preços” em suas lojas.

As táticas utilizadas pelos varejistas são apresentadas no QUADRO 4. Essas táticas podem ser utilizadas simultaneamente.

QUADRO 4

Táticas utilizadas pelos varejistas

TÁTICA		DESCRIÇÃO
Preço Geográfico		Atribuir diferentes preços para diferentes localidades
Preço Psicológico		Uso de números ímpares para precificar o produto. Em vez de R\$30,00, o preço psicológico sugere o preço de R\$29,95
Alinhamento de Preços		O varejista determina, para mercadorias de certa categoria de produtos, diferentes níveis de preço (ex: R\$ 45, R\$ 55 e R\$ 75).
Preço Promocional		Utiliza as técnicas a seguir.
T É C N I C A	Preço com descontos	Para estimular compras em situações específicas
	Isca	Redução do preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas
	Ocasão	Preços especiais em certas épocas, para atrair mais clientes.
	Financiamento a juros baixos	Em vez de cortar preços, a empresa pode oferecer aos clientes financiamento juros baixos.
	Prazos de pagamento longos	Empréstimos a prazos mais longos, reduzindo as parcelas mensais.
Composto de Produtos		Preços diferenciados de produtos em função do composto.
Internet		Preços e condições comerciais alternativas no canal da Internet.
Tabela 1: Táticas de Determinação de Preços e Técnicas Promocionais		

Fonte: KOTLER, 2000, p. 478, adaptado por TOLEDO; PROENÇA; MELLO JR., 2006, p. 5.

No preço psicológico, muitos consumidores consideram o preço como indicador de qualidade, e têm em mente um preço de referência formado pelos preços atuais, pelos anteriores ou pelo contexto de compra. Kotler (2000) conclui que, se uma empresa deseja uma imagem de alto preço, deve evitar a tática de números ímpares, pois eles transmitem a ideia de desconto. Esse autor afirma que

as empresas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviços e outros fatores. Como resultado de descontos, reduções de preços e apoio promocional, uma empresa raramente realiza o mesmo lucro sobre cada unidade de produto que vende. (KOTLER, 2000, p. 491).

Depois de definidas as estratégias de preços, as empresas podem fixar seus preços para cima ou para baixo. A redução de preços pode ser necessária devido ao excesso de produtos fabricados, à baixa participação de mercado ou à intenção de dominar o mercado. O aumento de preços pode ser necessário devido ao excesso de demanda e elevação de custos.

Como as estratégias de formato e preço, em conjunto, podem influenciar as decisões dos operadores varejistas constitui o item a seguir.

1. A estratégia de formato e de preço

A decisão do varejista quanto à formatação de loja e preço deve-se basear na análise conjunta desses dois elementos, pois, isoladamente, eles não retratam fielmente a realidade do mercado.

Duas poderosas e altamente eficazes ferramentas estratégicas que os varejistas possuem envolvem decisões de preços e formato de loja. Das várias escolhas estratégicas disponíveis para cada decisão, um varejista pode escolher várias combinações. Assim, é importante determinar os efeitos conjuntos do preço e as decisões de formatos em um quadro único (GAURI; TRIVEDI; GREWAL, 2008, p. 2).

Os autores usam um modelo *logit multinomial* (MNL), conhecido como regressão logística multinomial, utilizado para prever as probabilidades de diferentes resultados, e estudam os determinantes do preço, do formato e estratégias de combinação para varejistas e alegam que algumas combinações são mais semelhantes do que outras, “uma reflexão sobre a estratégia de preços ou formato isoladamente não retrata uma imagem completa, e as implicações estratégicas mudam significativamente quando as estratégias de preço e formato são analisadas em conjunto” (GAURI; TRIVEDI; GREWAL, 2008, p. 3).

Uma das ferramentas mais poderosas e eficazes em varejo é o preço (LEVY *et al.*, 2004), para os quais as opções à disposição dos varejistas são os preços baixos todos os dias (EDLP) e o preço promocional (HiLo). Segundo Popkowski; SINHA; SAHGAL (2004), um varejista EDLP tende a oferecer menores preços médios, enquanto um varejista HiLo oferece descontos frequentes. Além disso, alguns varejistas podem oferecer os dois formatos, ou seja, os preços híbridos.

Outra decisão crítica e de longo prazo que os varejistas devem tomar diz respeito ao formato da loja. Formatos de loja referem-se às categorias concorrentes dos varejistas que se adequam a diferentes necessidades dos clientes em situações de compras (GONZALEZ-BENITO, 2005). Também foram definidos como sendo

a combinação de variáveis que os varejistas utilizam para desenvolver suas estratégias de negócios e constituem o mix de preços como variedade, conveniência, e experiência segundo Levy e Weitz (2002). Diferentes formatos de loja são derivados de várias combinações de preço e produção de serviços.

Bell e Lattin argumentam em um artigo publicado em *Marketing Science*, em 1998, que um formato de loja pode ter preços mais altos do que os outros e pode ter diferentes níveis de preços para o mesmo produto. No estudo, os formatos também diferem quanto ao tamanho do sortimento.

No quadro conceitual (FIG. 6) apresentado por Gauri, Trivedi e Grewal (2008), baseado em pesquisas referentes à escolha estratégica do operador varejista sobre preço e formato, demonstram os antecedentes como característica da loja, do mercado e características competitivas. Já a estratégia global do varejo engloba: a estratégia de preços (EDLP, Hilo e Híbrido) e a estratégia de formato (conveniência, sortimento, supermercado, hipermercado e atacarejo).

Assim, os fatores que afetam as escolhas estratégicas do operador varejista consistem em três categorias gerais: loja, mercado e características competitivas, segundo Ingene e Brown (1987). Essas categorias, por sua vez, representam as informações relevantes disponíveis para potenciais varejistas, que eles podem usar para tomar uma decisão sobre o preços e estratégias adequadas de formato. O quadro, portanto, concentra-se em três grandes categorias de antecedentes de preços varejista, formato e estratégias de combinação.

Dessa forma, as características da loja podem ajudar a determinar a escolha do consumidor e seu comportamento de compras. Por exemplo, uma pesquisa de varejo sobre ambientes e atmosferas baseia-se na psicologia ambiental para demonstrar que o design e o ambiente social podem influenciar as percepções dos consumidores de serviços (BAKER *et al.* 2002).

A atmosfera de loja é dividida de forma simplificada, em duas partes: o ambiente interno e o externo. O ambiente externo é composto pelos elementos que são visualizados antes que o cliente entra na loja, ou seja, é a parte visível do estabelecimento varejista, como: fachada, vizinhança, estacionamento, tamanho e forma da loja. O ambiente interno é visualizado quando o cliente já se encontra dentro da loja,

envolvendo a parte visível do interior da loja, ou seja, os elementos internos que irão aproximar ou afastar o cliente da experiência de compra, como: iluminação, temperatura, odores, cores, limpeza, etc.

Quanto aos fatores humanos, ressalta-se a importância de que eles devam ser desenvolvidos em compatibilidade com a estratégia da empresa. A qualidade percebida do atendimento é medida pela quantidade de funcionários dispostos a atender os clientes, bem como a vestimenta que eles utilizam, a forma como se apresentam (aparência, higiene) e, por último, a educação e cortesia com que abordam os clientes (GREWAL; BAKER, 1994).

Características dos serviços oferecidos podem proporcionar uma maior comodidade e aumentar a percepção da conveniência de serviço (BERRY; SEIDERS; GREWAL, 2002). Assim, lojas que oferecem caixas eletrônicas de banco no interior da loja, uma padaria ou lanchonete ajudam os varejistas a oferecer valor aos clientes e a distinguir-se dos concorrentes.

Dentro das características do mercado, a lei de gravitação de Reilly (1931) propõe que a atratividade de um ponto de venda é proporcional à população da área circundante e varia inversamente com a distância da loja. Vários pesquisadores, como Bell e Lattin (1998) e Lal e Rao (1997), também demonstram a importância das características de uma área de comércio, tais como densidade populacional, renda, distância da loja e outras variáveis sociodemográficas de interesse para a escolha adequada de uma estratégia de formato e preço para um varejista.

Segundo Lal e Villas Boas (1998), as características da concorrência no varejo influenciam os preços. Eles sustentam que “as empresas tendem a ser mais sensíveis às atividades de seus concorrentes de mercado e podem moldar as decisões de preços na medida em que essas atividades afetam a sua quota de mercado”.

De acordo com um estudo empírico de Gonzalez-Benito, Muñoz-Gallego e Kopalle (2005), a maior rivalidade espacial existe entre as lojas de um mesmo formato, ao invés de diferentes formatos de lojas, principalmente, quando elas estão na mesma região geográfica. Uma maior competitividade deve conduzir a uma redução de preços e, conseqüentemente, deve exigir uma maior diferenciação dos varejistas nas escolhas de suas estratégias.

A FIG. 5, a seguir, baseia-se em trabalhos anteriores de Ingene e Brown (1987), que examinam os antecedentes da estrutura de varejo.

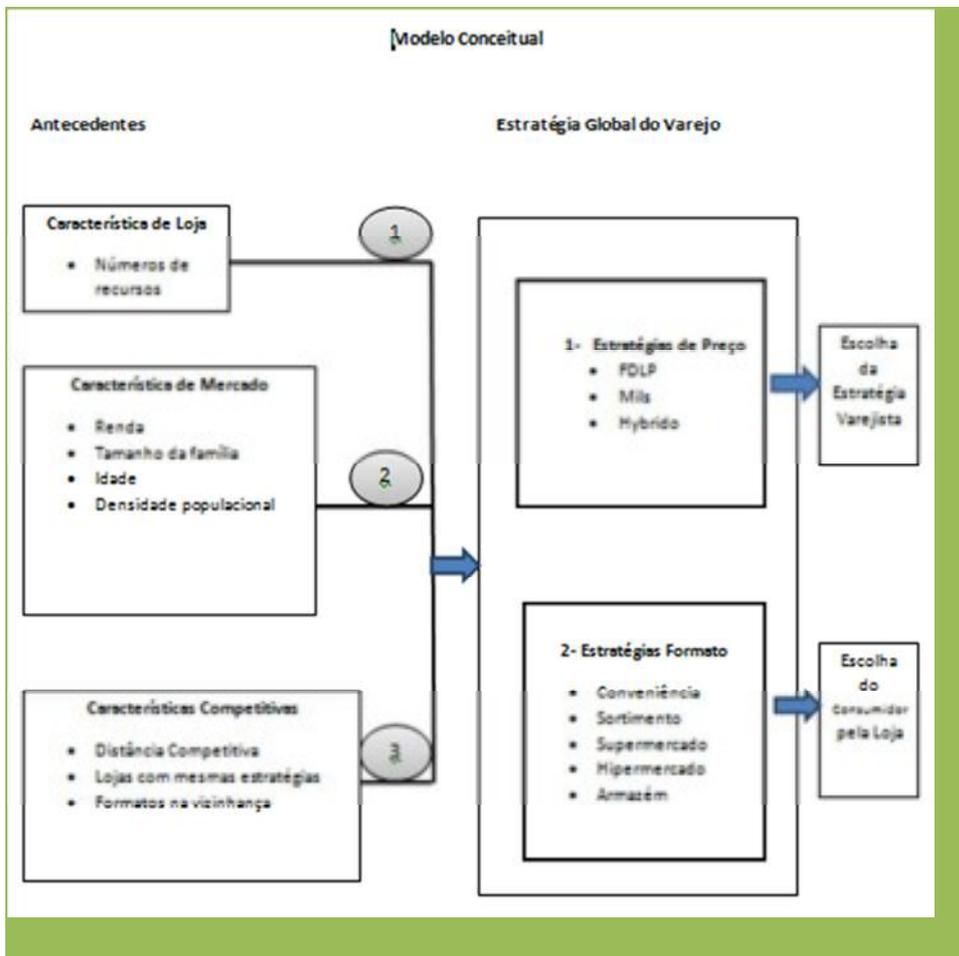


FIGURA 5 - Antecedentes da estrutura do varejo
Fonte: GAURI; TRIVEDI; GREWAL, 2008, p. 258.

Usando um modelo teórico, Bhatnagar e Ratchford (2004) demonstram que os formatos de varejo são determinados levando em conta os custos (por exemplo, viagens, manutenção de estoque), taxas de consumo e perecibilidade do produto. O modelo é baseado na suposição de que o consumidor vai escolher o formato que oferecer a mais atraente combinação de custos. A loja de conveniência requer preços elevados por causa de sua pequena escala de operação, mas pode ser atrativa em certas situações de emergências. Os hipermercados são escolhidos pelos usuários de famílias numerosas. Já os supermercados são preferidos pelos usuários de compra menores e mais frequentes.

Os autores concluem ainda que o tipo de produto a ser adquirido irá determinar automaticamente o formato de varejo. Na prática, considerando produtos de mercearia, podem-se encontrar vários que são distribuídos por mais de um formato, por exemplo, leite, ovos, pão e refrigerantes são vendidos por lojas de conveniência, supermercados, hipermercados, atacarejo, etc. Isso indicaria que há outros fatores, além da ausência ou presença de categorias de produtos, que devem ser incluídos no conjunto determinante de escolha do formato.

Em outro estudo, Fox, Montgomery e Lodish (2004) revelam que os consumidores substituem mais facilmente lojas dentro do mesmo formato do que em formatos alternativos. A análise preliminar desse estudo indica que tanto os preços quanto o formato têm um impacto significativo sobre os fatores sociodemográficos dos consumidores que são atraídos pelo varejista que escolhe determinada estratégia.

Fox, Montgomery e Lodish (2004) concluem que os interesses dos varejistas são otimizados quando ambas as questões são levadas em consideração. Ao estudar, em conjunto, preços e estratégias de formato, os varejistas têm uma visão mais abrangente de suas escolhas em potencial. Eles também sugerem que a proporção de HiLo aumenta o fluxo de pessoas nas lojas. Assim, os varejistas exibem uma preferência crescente por lojas HiLo ao invés de lojas EDLP. No entanto, quando se analisam as estratégias em conjunto, constata-se que essa preferência existe apenas para lojas HiLo que utilizam um número limitado de sortimento comparados com preços EDLP de um hipermercado.

Segundo Sinha e Barnerjee (2004), o surgimento de uma variedade de formatos de varejo, oferecendo um mix diversificado de ofertas para os consumidores, acrescenta mais confusão à escolha da loja. Uma maneira de ver o problema é reconhecer a fusão de vários formatos e incorporá-los nos modelos para a escolha da loja. Eles concluem que os consumidores escolhem primeiro um formato e, em seguida, uma loja.

Muitos consumidores visitam regularmente duas ou mais lojas de bandeiras diferentes, simplesmente porque eles realizam compras a partir de lugares diferentes, como casa, trabalho, etc.

Como foi visto as lojas de conveniência têm a menor amplitude de variedade, mas o preço mais alto, enquanto os supermercados têm maior amplitude em comparação com elas, mas os preços mais baixos, segundo Bhatnagar e Ratchford (2004).

Hipermercados são diferenciados dos supermercados tradicionais, pois oferecem itens a preços mais baixos e um *stop-shopping*, porém são geralmente localizados em pontos distantes dos centros da cidade, e as distâncias a serem percorridas são, portanto, maiores, dificultando ou limitando o acesso dos consumidores. Por isso, esses autores afirmam que, em uma base heterogênea, os clientes irão escolher diferentes formatos de lojas, dependendo de suas próprias características, e dos valores que estão sendo oferecidos pelos formatos.

No próximo capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos do trabalho, o conceito de Análise do Discurso, como foi feita a pesquisa de campo, a técnica utilizada para coletar os dados, os procedimentos de análise e, por fim, a discussão dos resultados, de modo a atender a cada objetivo específico proposto pela dissertação.

3 METODOLOGIA

3.1 Perspectiva metodológica

Para Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa refere-se a investigações sobre a vida, as histórias e os comportamentos de pessoas, bem como a funções organizacionais, movimentos sociais ou relacionamentos interativos não conduzidos por procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação. Na visão de Vieira (2004), a pesquisa qualitativa possibilita *insights* e especulações de um determinado contexto ou fenômeno, além da riqueza dos dados gerados na pesquisa de campo.

A Análise Crítica do Discurso, adotada na presente pesquisa, caracteriza-se essencialmente pela abordagem qualitativa, partindo do pressuposto de que o mundo social não é um dado natural, mas ativamente construído por pessoas em suas vidas cotidianas. Concebendo o sujeito como alguém ativo nessa construção social, “a pesquisa qualitativa possibilita o fornecimento de dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre atores sociais e sua situação” (CURSINO, 2010).

O objetivo da utilização da Análise Crítica dos Discursos neste trabalho é possibilitar uma compreensão profunda e detalhada das práticas discursivas presentes nas relações sociais dos sujeitos - crenças, atitudes, valores e motivações – no que diz respeito aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

Segundo Strauss e Corbin (2008), a escolha de métodos qualitativos é mais adequada quando o objetivo da pesquisa é tentar esclarecer o significado ou a natureza da experiência de pessoas e descobrir o que elas estão fazendo e pensando. Gummesson (2005), ao defender o uso de pesquisa qualitativa nos estudos de administração, aponta

as seguintes vantagens para o pesquisador: entendimento mais amplo dos fenômenos; simultaneidade entre a geração e a análise dos dados; comparações constantes entre os dados já gerados e a literatura existente; possibilidade de uso de aspectos intuitivos e experienciais com sistematização e rigor; interpretações alternativas que podem gerar novos entendimentos sobre uma mesma situação e possibilidades de um rico detalhamento de um dado fenômeno, com variações e contradições.

A utilização da Análise do Discurso (AD) como estratégia de pesquisa no campo da Administração apresenta especificidades. As características do material coletado e os objetivos pretendidos são os elementos norteadores. Ao perseguir o desafio de construir interpretações, a AD parte do pressuposto de que “um sentido oculto deve ser captado, o qual, sem uma técnica apropriada, permanece inacessível” (MAINGUENEAU, 1997, p. 11).

Derrida (1972), Foucault (1979) e Lyotard (1989) contribuíram com as suas análises para o movimento pós-estruturalista e chamavam a atenção para a importância que a linguagem desempenha na construção da realidade social. De acordo com Chomsky (1975), “a linguagem possui uma estrutura profunda de representação do significado, um conjunto de regras transformacionais relacionadas com a estrutura cognitiva dos sujeitos.” Para Derrida (1972 *apud* AUGOUTINOS; WALKER, 1995), todas as categorias e todos os textos são passíveis de desconstrução.

O termo “discurso” não se aplica unicamente à linguagem, mas a qualquer padrão de significado, seja ele visual ou espacial. Pode referir-se a textos visuais, tais como a televisão, o cinema; a textos físicos, como cidades, parques, pessoas etc. A Análise do Discurso mais difundida baseia-se em textos escritos, tais como documentos, entrevistas, cartas etc. (WILLIG, 1999). A AD também oferece rumos para o estudo dos significados, uma forma de investigar o que está implícito e explícito nos diálogos que constituem a ação social, os padrões de significação e representação que constituem a cultura. Permite uma série de abordagens e um conjunto de teorizações acerca de um mesmo dado (WETHERELL; TAYLOR; YATES, 2001).

Orlandi (1998) diz que a ideologia (relação com o poder) e o inconsciente (relação com o desejo) estão materialmente ligados, funcionando de forma análoga na constituição do sujeito e do sentido. O sujeito falante é determinado pelo inconsciente e pela ideologia.

Dessa forma, a Análise do Discurso não se restringe a focalizar o sujeito, e sim centra-se nos sistemas de representação em que ele se insere.

Assim, a Análise do Discurso apresenta nova perspectiva para abordagem dos temas presentes na Ciência Social e foi construída como uma alternativa a formas mais ortodoxas de investigar a vida social. O crescente interesse pelo papel e pela função da linguagem na análise da realidade e da construção social da experiência vem se refletindo no desenvolvimento da Análise do Discurso e da pesquisa da análise discursiva dentro da Administração.

Nessa perspectiva, a linguagem é considerada a forma mais elementar e penetrante de interação entre os indivíduos, já que parte das atividades humanas é realizada por meio dela. Dessa forma, ela não é criada num vazio social, mas se estrutura num espaço sócio-histórico, representando um conjunto de práticas de produção de significados culturalmente construídos. Segundo Nogueira (2001, p. 91), “esta visão social da linguagem, de que falar é fazer algo, é importante, já que as práticas discursivas são genuínas práticas sociais situadas num espaço inter-humano e têm efeitos concretos sobre a vida social e cultural”.

3.2 Pesquisa de campo

O tamanho da *amostra* na Análise do Discurso foge à tradição da ciência convencional, não havendo preocupação com números elevados. O fato de o próprio investigador efetuar as entrevistas é um fator limitador do número da amostra. Os participantes de uma dada pesquisa partilham entre si determinadas características fundamentais para a questão em estudo. Não há preocupação com a representatividade. Objetiva-se encontrar pessoas típicas da categoria em estudo que visa determinada situação particular. (NOGUEIRA, 2006).

Com relação ao processo de análise, a questão fundamental é assumir que essa análise não é realizada de forma independente de toda a condução da pesquisa. Inclui-se no processo de análise a própria decisão quanto ao tipo de transcrição a realizar. As abordagens da Análise do Discurso são essencial e intrinsecamente qualitativas. “Daí que a natureza da análise é relativamente ‘*open-ended*’, circular e iterativa.” (NOGUEIRA, 2006, p. 21).

Assim, este estudo utilizou como amostra operadores varejistas da região da Grande Belo Horizonte, ouvindo, por meio de entrevistas semiestruturadas, proprietários dos seguintes supermercados: Verdemar, Grupo DMA (Epa, MartPlus, ViaBrasil), Super Nosso, Supermercado Opção e Supermercado BH. Os entrevistados foram escolhidos por conveniência.

As entrevistas semiestruturadas, como material de pesquisa, constituem uma opção teórico-metodológica. As discussões sinalizam problemas ligados ao pesquisador no momento da entrevista, à sua familiaridade com o referencial teórico, à leitura, interpretação e análise do material recolhido. Assim, o entrevistador deve conduzir a entrevista objetivamente, de modo a extrair apenas o que é relevante para a pesquisa (CURSINO, 2010).

TABELA 3
Características de lojas dos supermercados focalizados

Loja SPM		Formato	Número Lojas	Metragem	Público	Faturamento 2010
<i>D</i>	EPA	Vizinhança	77	124.596 M ²	CLASSES C, D e E	R\$ 1.930.324594,00
<i>M</i>	MARTPLUS	Segmentado	8	14.000 m ²	CLASSES A e B	
<i>A</i>	VIA BRASIL	Hipercompleto	3	9.000m ²	CLASSES C, D e E	
SUPERNOSSO GOURMET		Vizinhança	12	21.800 m ²	CLASSES A e B	R\$720.000.000,00
APOIO		Atacarejo	4	8.000 m ²	CLASSES C, D e E	
SUPERMERCADO BH		Vizinhança	110	89.840 M ²	CLASSES C, D e E	R\$1.542.204.078,00

VERDEMAR	Gourmet/ Segmentado	6	7.765 M ²	CLASSES A e B	R\$ 274.863.187,00
OPÇÃO	Vizinhança	10	4.000 M ²	CLASSES C, D e E	NÃO DECLARADO

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados fornecidos pelos operadores supermercadistas, 2011.

3.3 Procedimentos de análise

Uma vez constituído o *corpus* de pesquisa, alcançado por meio das interlocuções entre pesquisadora, coordenador da pesquisa e participantes, procurou-se, com base na abordagem teórico-metodológica que norteia esta dissertação, analisar os discursos, os posicionamentos dos operadores varejistas e seus efeitos discursivos associados às práticas cotidianas desses operadores.

A análise do discurso baseou-se na análise das transcrições na íntegra das 05 entrevistas realizadas. O primeiro passo da análise, após as transcrições, consistiu numa leitura atenta e em diversas releituras do material, a fim de apreender os principais eixos trabalhados e possíveis categorias. A análise envolveu retornar aos dados várias vezes e, em alguns momentos, foi necessário fazer paradas e voltar a reler os mesmos textos, após algum tempo, com a finalidade de tentar comprovar alguma interpretação ou detectar algum significado que possa ter escapado.

É importante destacar que os dois eixos temáticos foram construídos previamente pela pesquisadora. Ao longo da fase de leituras contínuas, o material obtido nas cinco entrevistas foi separado e agrupado em cada eixo temático, ou seja, todas as respostas dos participantes referentes às perguntas em cada eixo foram agrupadas. Nesse agrupamento, a pesquisadora procurou temas repetidos e trechos dos discursos dos participantes que pareciam representar situações de forma mais ou menos semelhante e de significado similar. Na medida em que temas e trechos eram identificados, passavam a ser separados, de forma a facilitar a organização posterior da análise.

Nesse exercício de leitura e de posterior separação de aspectos semelhantes e diferentes nos discursos, buscou-se refletir que tipo de efeitos discursivos poderiam estar implícitos neles. Diante disso, foram identificados temas e categorias discursivas relacionados a cada eixo temático que pudessem melhor condizer com os recortes dos discursos dos participantes para, a partir daí, serem analisados.

Quanto à sistematização das informações, Cursino (2010) apresenta um diagrama (FIG. 6) com os principais passos dessa etapa. Esses passos foram seguidos nesta pesquisa.

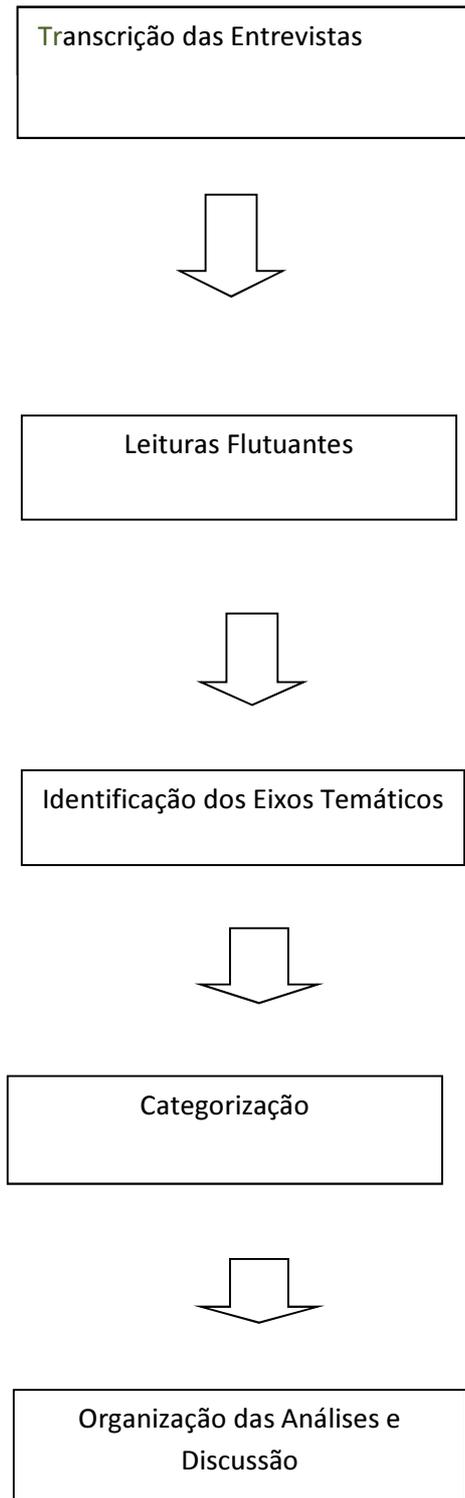


FIGURA 6 - Diagrama sobre a sistematização das informações

Fonte: CURSINO, 2010, p. 86.

Os dois eixos temáticos escolhidos para integrar a análise dos dados são abordados a seguir. As figuras ilustram os temas e suas categorias referentes a cada eixo temático.



FIGURA 7 – Formato de loja
Fonte: Elaborada pela autora.

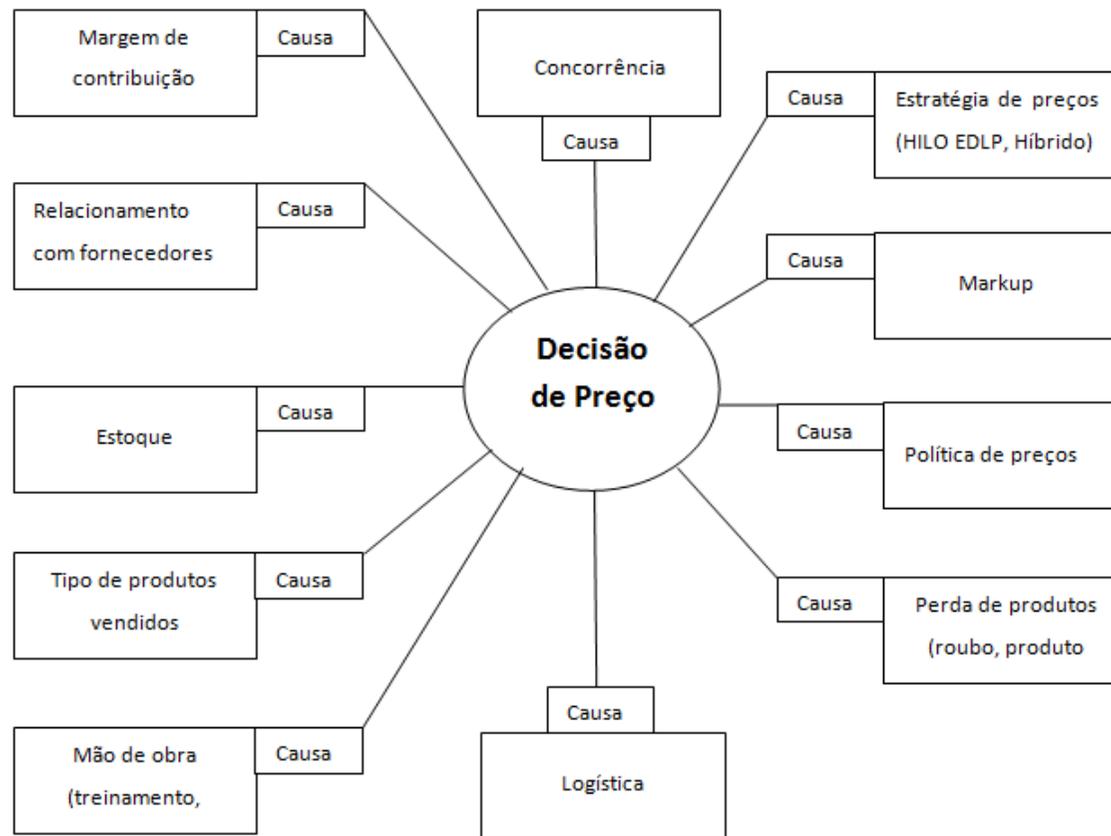


FIGURA 8 - Decisão de preço
 Fonte: Elaborada pela autora.

Seguidamente apresentaram-se, para cada um dos temas abordados, os extratos que identificam e clarificam o significado atribuído a cada discurso em particular.

Para garantir mais precisão e objetividade da análise, utilizou-se o Atlas Ti, que consiste em um *software* de análise de dados qualitativos (Computer - Assisted Qualitative Data Analysis Software – CAQDAS). O programa é uma ferramenta que tem como objetivo facilitar o processo analítico, tornando-o mais profundo e com menos subjetividade.

Depois de categorizadas as transcrições por meio do Atlas Ti, foram identificados diferentes discursos. Para efeito de exemplo, apresentam-se aqui algumas das interpretações dadas ao discurso, utilizando, para tanto, o recurso de destacar pequenos extratos dessas entrevistas. Do ponto de vista da Análise do Discurso, é importante analisar os efeitos produzidos pelos discursos emitidos. Nesse sentido, apresenta-se uma interpretação do que se considera serem os efeitos sociais mais importantes da ação desses discursos (PARKER, 1992).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi possível observar nos discursos dos cinco entrevistados diversos aspectos que caracterizam o processo de decisão. Serão transcritos adiante trechos das entrevistas em que esses aspectos foram abordados. Optou-se por conservar, na transcrição deles, o registro linguístico de seus diversos enunciadores. Esses aspectos serão detalhados a seguir.

4.1 Formato de loja

Compõem o eixo “formato de loja” seis itens que foram levantados nas entrevistas.

4.1.1 Abertura de loja

No que diz respeito à abertura de loja, a maioria dos operadores varejistas alegou utilizar o processo intuitivo mais do que os estudos científicos e sinalizou como importante a oportunidade de ponto, para, em seguida, analisar o poder socioeconômico da região e definir a bandeira.

Alguns falam em estudos de viabilidade, pesquisa de mercado, mas, na hora de analisar a oportunidade de um novo ponto comercial, deixam claro que o que mais prevalece é o *feeling*, a percepção de faturamento, custos e retorno financeiro, em detrimento do propalado foco no consumidor, que é analisado por meio de dados socioeconômicos.

Os parâmetros utilizados são os mesmos de anos atrás. Hoje os operadores varejistas sentem necessidade de mais informação, de números concretos, mas não descartam o sentimento, o *feeling*. Com o crescimento das lojas, os operadores varejistas recorrem a consultorias externas e buscam aperfeiçoar os processos e métodos.

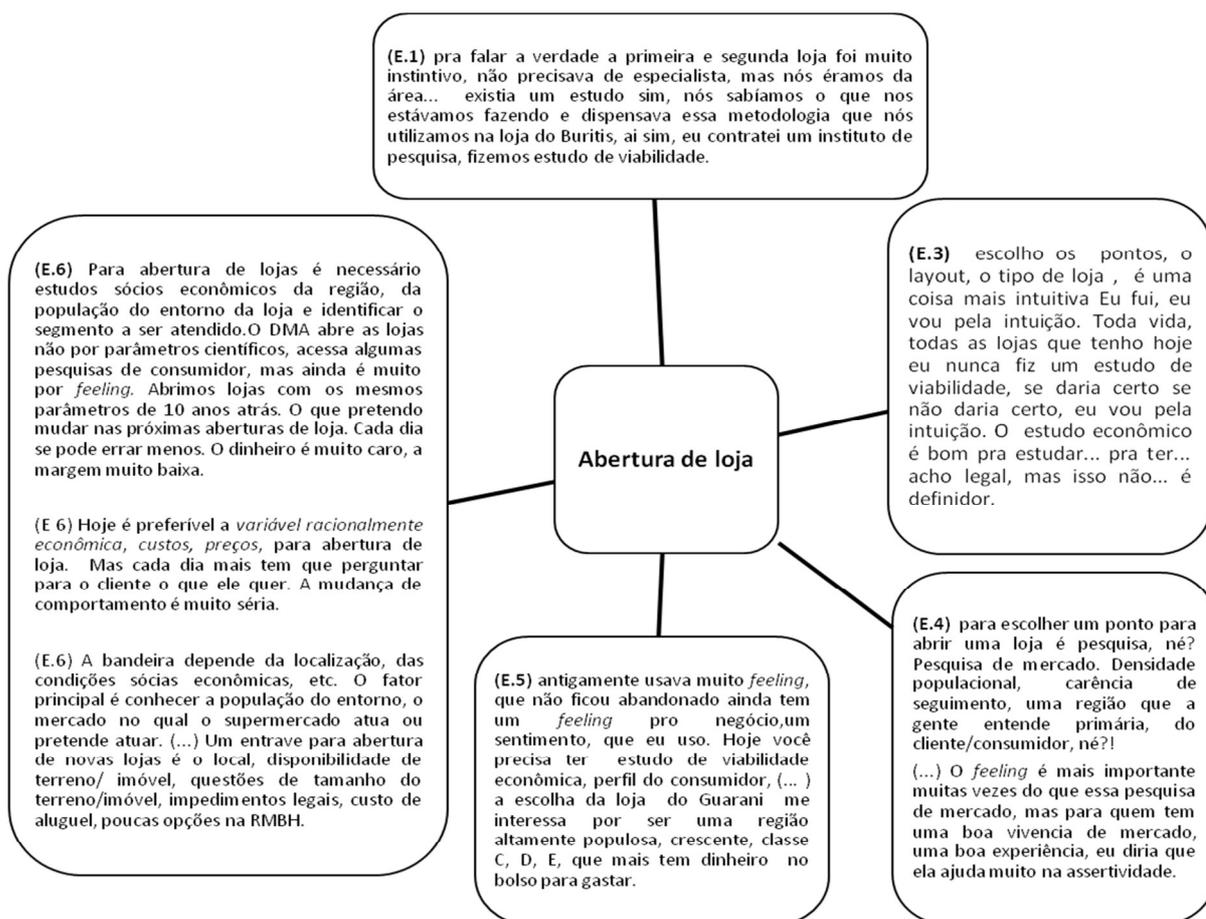


FIGURA 9 - Abertura de loja

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.1.2 Tamanho, tipo de loja

Os operadores concordam que o tamanho mais adequado é aquele que atende à população do entorno da loja e aponta o formato “supermercado de vizinhança” como o ideal. Muitas vezes a loja não enquadra neste perfil por carência de imóveis disponíveis com a metragem de 1000 a 2000m².

Concordam que, nas lojas muito grandes, as pessoas têm preguiça de ficar andando nos corredores, a compra é mais demorada, além de esse tipo de loja apresentar alto custo de operação, como é o caso dos hipermercados. A ideia é ter lojas mais compactas, com estacionamento, atendendo à vizinhança, com conforto e praticidade.

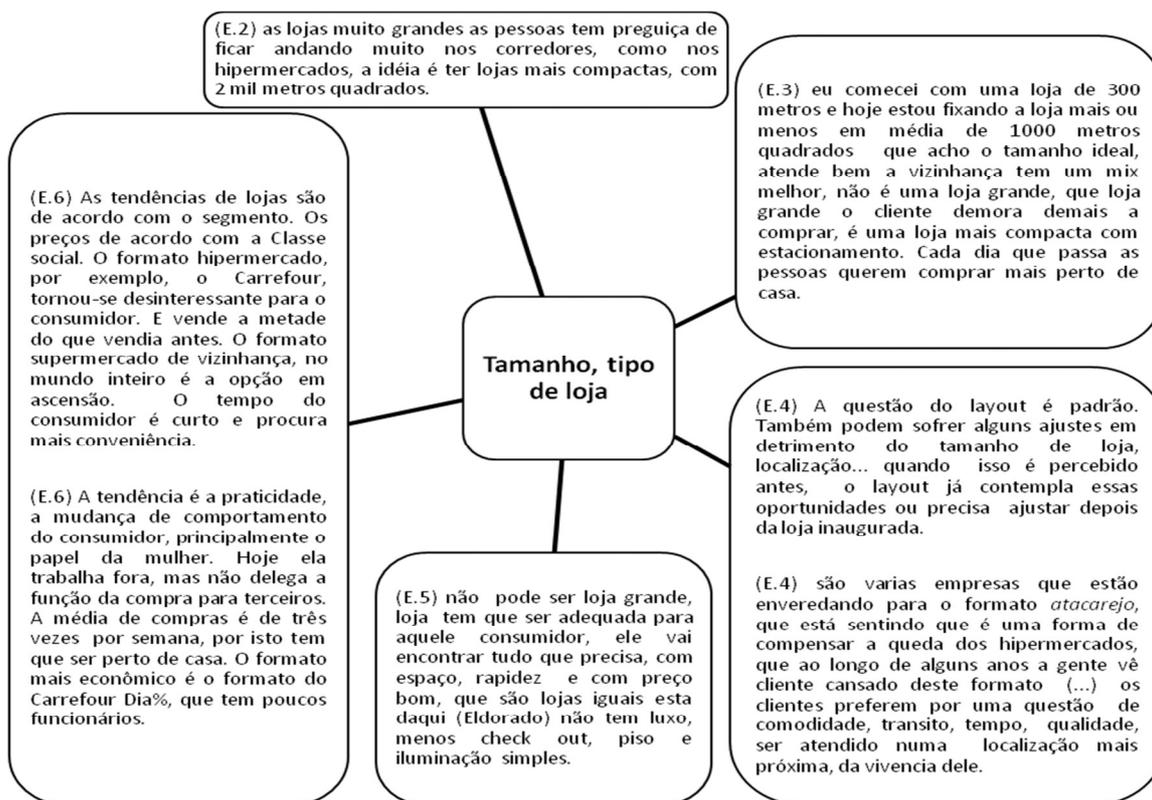


FIGURA 10 - Tamanho, tipo de loja

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.1.3 Localização

Um dos atributos mais importantes para o operador varejista é a localização de sua loja, e eles concordam que é o item que primeiro vem à cabeça do consumidor, independentemente de sua classe social. Para o consumidor das classes A, B, o preço ocupa um dos últimos lugares na relação de fatores que determinam a escolha da loja; para as classes C, D, E, ele está no segundo ou terceiro lugar; em primeiro, vem a localização da loja para todas as classes. O consumidor não quer ir longe. O pobre quer loja mais limpa, mais preço e mais perto de casa. Sobre isso, um dos entrevistados

afirmou: “Temos que olhar o que o cliente quer. Há muitas variáveis: vizinhança, proximidade e localização”.

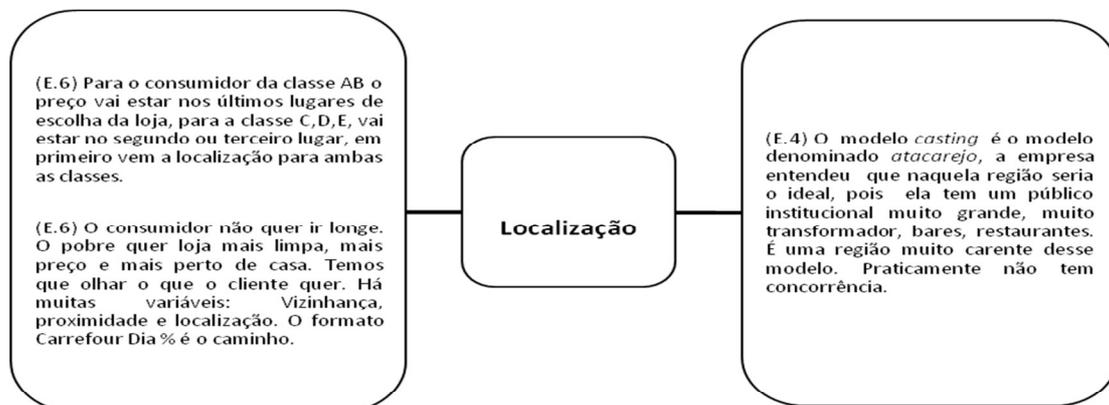


FIGURA 11 - Localização

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.1.4 Segmentação

Os operadores varejistas sinalizaram que as lojas têm o seu público-alvo bem definido, não só pela classe social, localização, produtos, mas também pelo próprio perfil do proprietário da empresa, na medida em que este escolhe atender determinado segmento de público. Quanto mais alta a classe social, mais serviços, com maior atendimento, com diferenciação quanto a mix de produtos, serviços disponíveis, qualidade, inovação, leiaute de loja, etc. Quanto mais baixa a classe social, mais

produtos comoditizados, menos serviços. O operador Verdemar atende as classes A, B; o Super Nosso, as classes A, B; o Supermercado BH, a classe C; o Opção, as classes C, D, E e o DMA atinge várias classes, de acordo com sua bandeiras: O Mart Plus atende as classes A,B; o EPA, a classe C, e o ViaBrasil, as classes C, D, E. Cada bandeira tem um mix de produtos e marcas diferenciados.

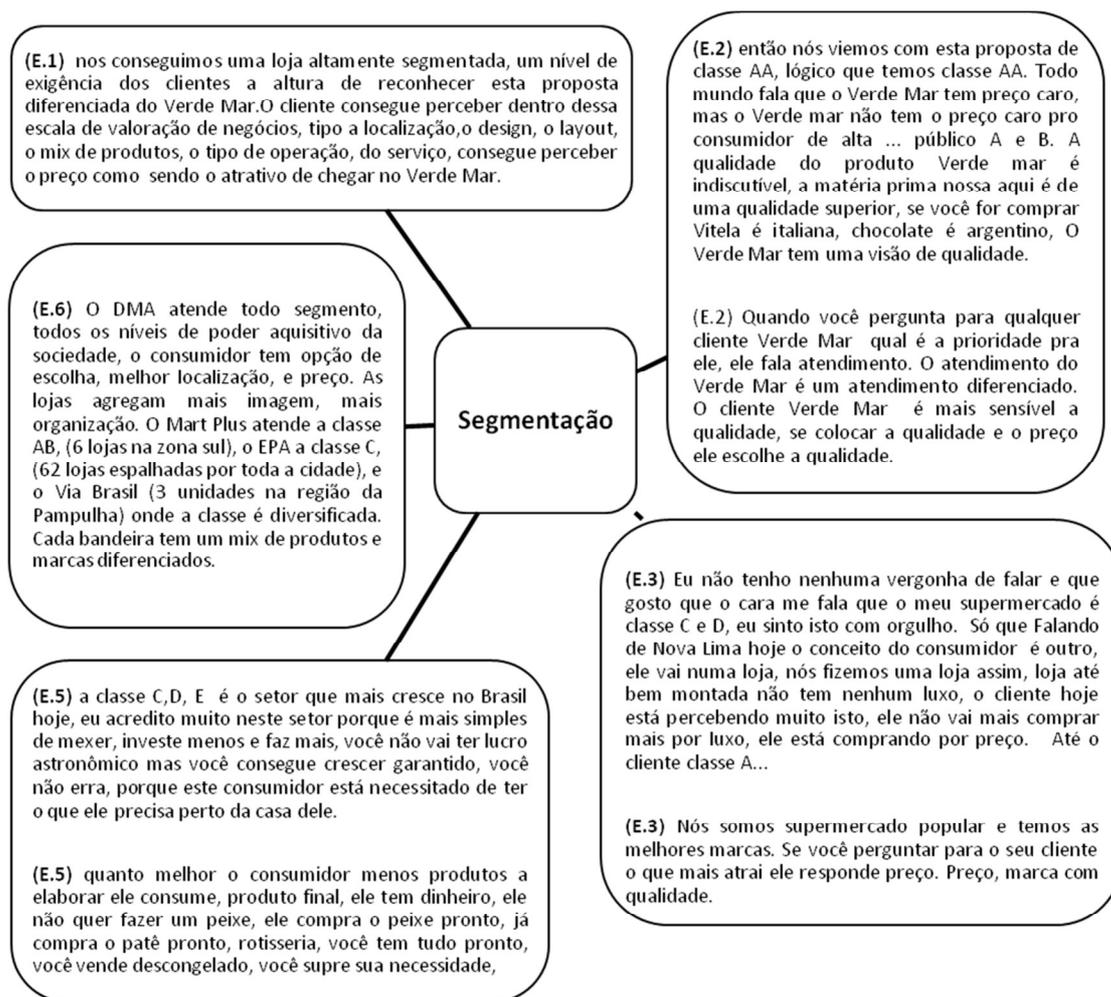


FIGURA 12 - Segmentação

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.1.5 Loja virtual

Foi possível observar nos discursos de todos os cinco participantes que o assunto “vendas pela internet” representa cautela e receio. A maioria dos operadores não

demonstra interesse em operar pela internet. Os motivos são vários: desconhecimento do processo, problemas na logística atual, bons resultados sem a loja virtual, falta de estrutura operacional, alto investimento, além de não acreditarem que o cliente compre sem ver ou pegar na mercadoria.

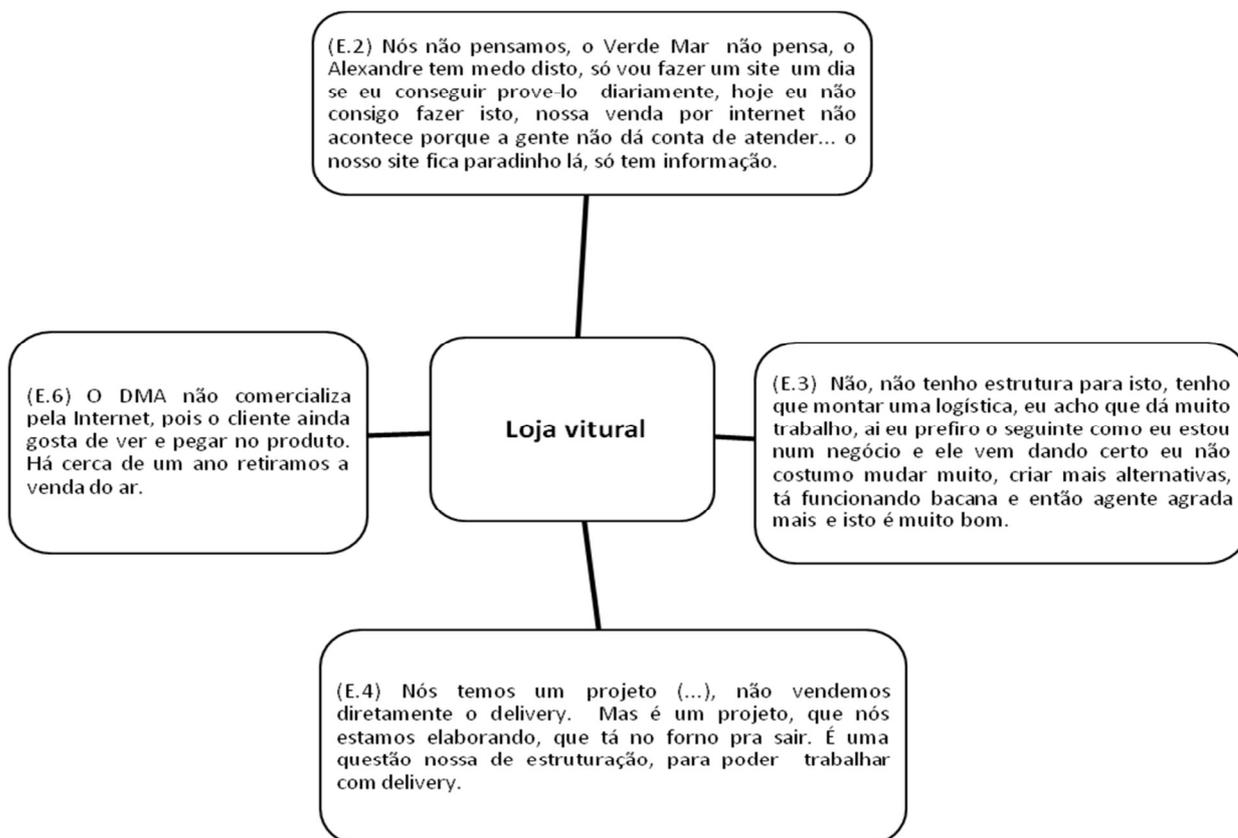


FIGURA 13 - Loja virtual

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.1.6 Conjuntura econômica

O discurso sobre a importância da conjuntura econômica e/ou o estudo sobre o perfil do consumidor, para abertura de loja, demonstra que os custos/faturamento, são considerados mais importantes do que os gostos e preferências dos consumidores. Quando aparece uma oportunidade de ponto, é feita uma análise de custos e retorno

financeiro a curto e médio prazo; em seguida, vem a identificação socioeconômica do público da região, para definição da bandeira. Isso deixa claro que os aspectos econômico-financeiros são evidenciados em relação à importância do comportamento do consumidor. A classe econômico-social da região da loja é o mais relevante para os operadores varejistas.

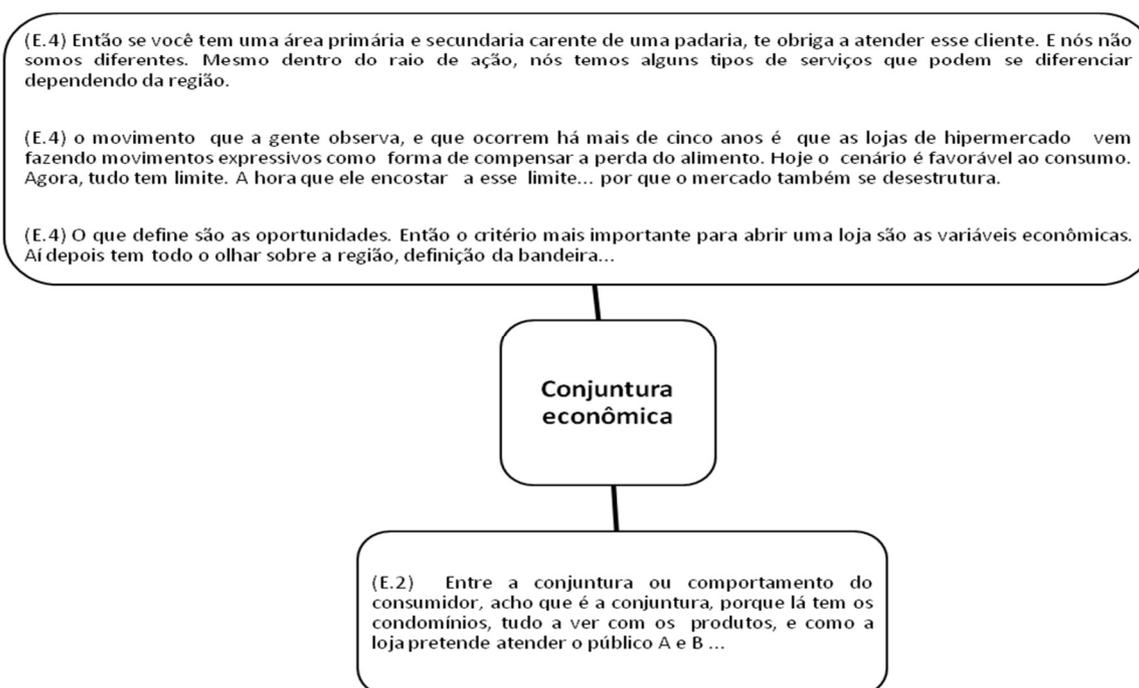


FIGURA 14 - Conjuntura econômica

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.2 Preços

O eixo “preços” é composto por três itens que foram levantados nas entrevistas.

4.2.1 Pesquisa de preços

Os discursos sinalizam que as pesquisas determinadas pelo perfil estratégico das categorias dos produtos são feitas diariamente, por empresa especializada que as

comercializa para todos os operadores. Essa pesquisa aponta dados comuns sobre preços praticados por todas as lojas e mostra quem está com o melhor e o pior preço em determinado setor. O cruzamento de dados conclui quem está na frente no fator preço e em quantidade vendida. Essa não é a única pesquisa realizada, o mercado normalmente visita os concorrentes diariamente e analisa as estratégias de promoção e marketing.

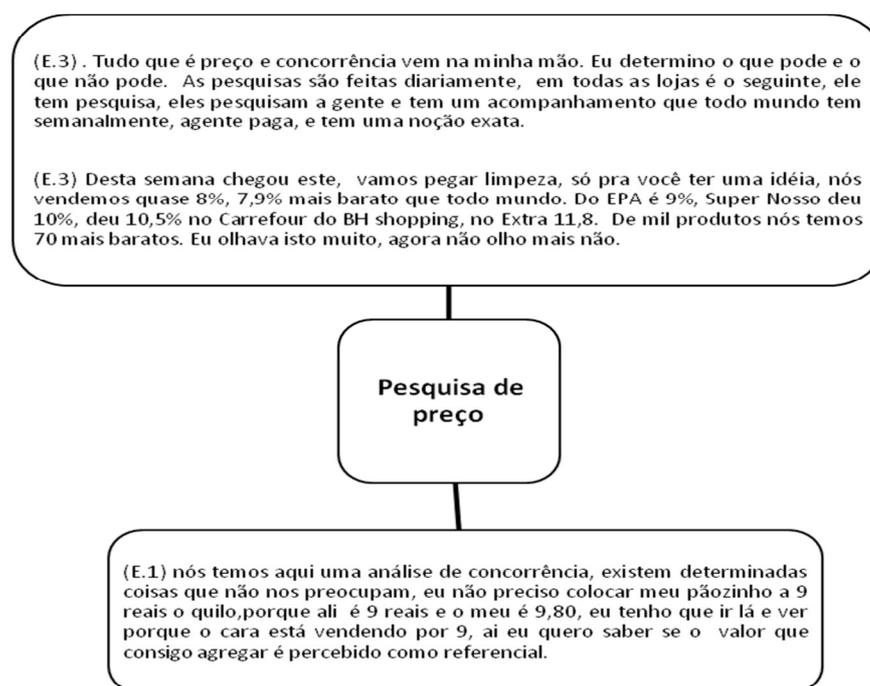


FIGURA 15 - Pesquisa de preço

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.2.2 Custo/margem/markup

Em seu discurso, os operadores são unânimes ao afirmar que toda loja tem seu preço de supermercado, seu *mark up* próprio e sua margem de contribuição e lucro. Eles deixam claro que o custo operacional é proporcional ao nível do serviço oferecido. Dependendo do operador, o *mark up* também difere por tipo de mercadoria e, às vezes, pela localização da loja. Um operador sinalizou que, para cada bandeira, há um posicionamento bem distinto, com fundamentos, custos e política de estratégia também distintos. Ele conclui que o consumidor também tem uma percepção boa de preço e aceita ou não determinado preço. Outro operador já pratica o mesmo *mark up* em todas

as suas 110 lojas, independentemente da localização delas e do perfil socioeconômico do cliente.

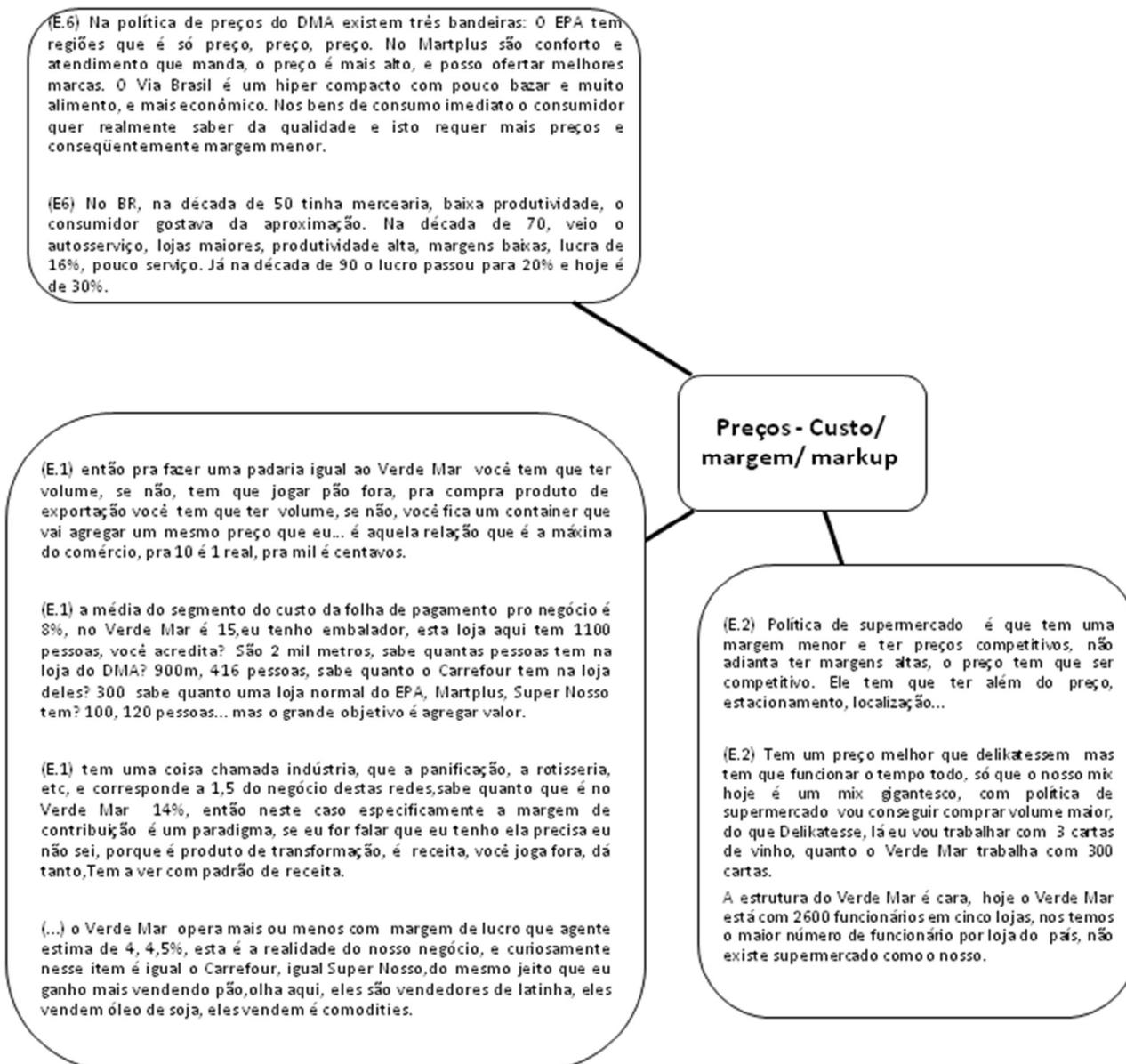


FIGURA 16 a- Custo/margem/markup

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

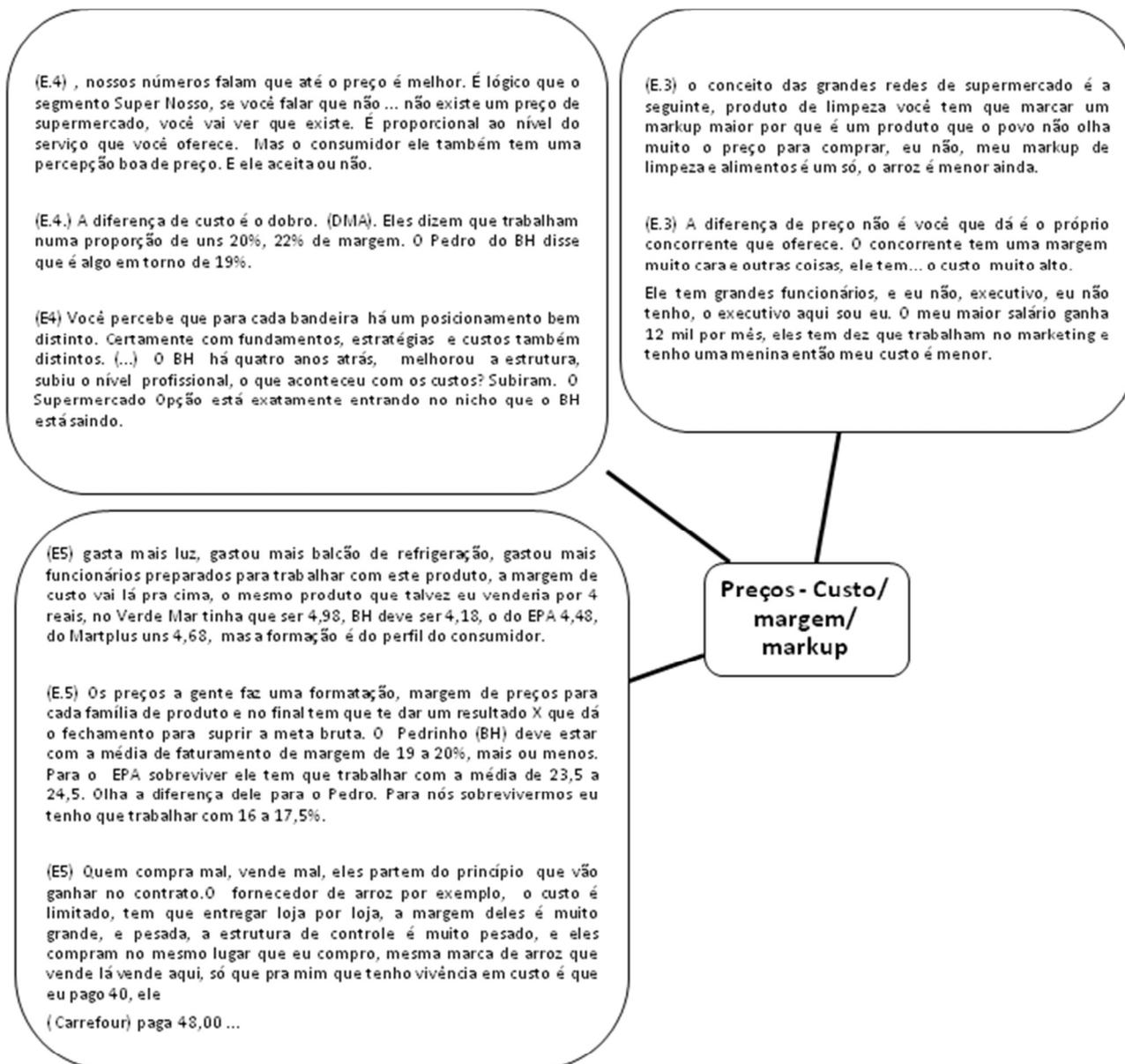


FIGURA 16 b- Custo/margem/markup

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

4.2.3 Concorrência

Nos discursos de alguns operadores, fica claro que o preço também depende da concorrência, de sua proximidade com a loja. Os operadores analisam diariamente a política de preços dos seus concorrentes. Alguns mantêm preços diferenciados dependendo da localização da loja, outros já preferem ter o mesmo preço.

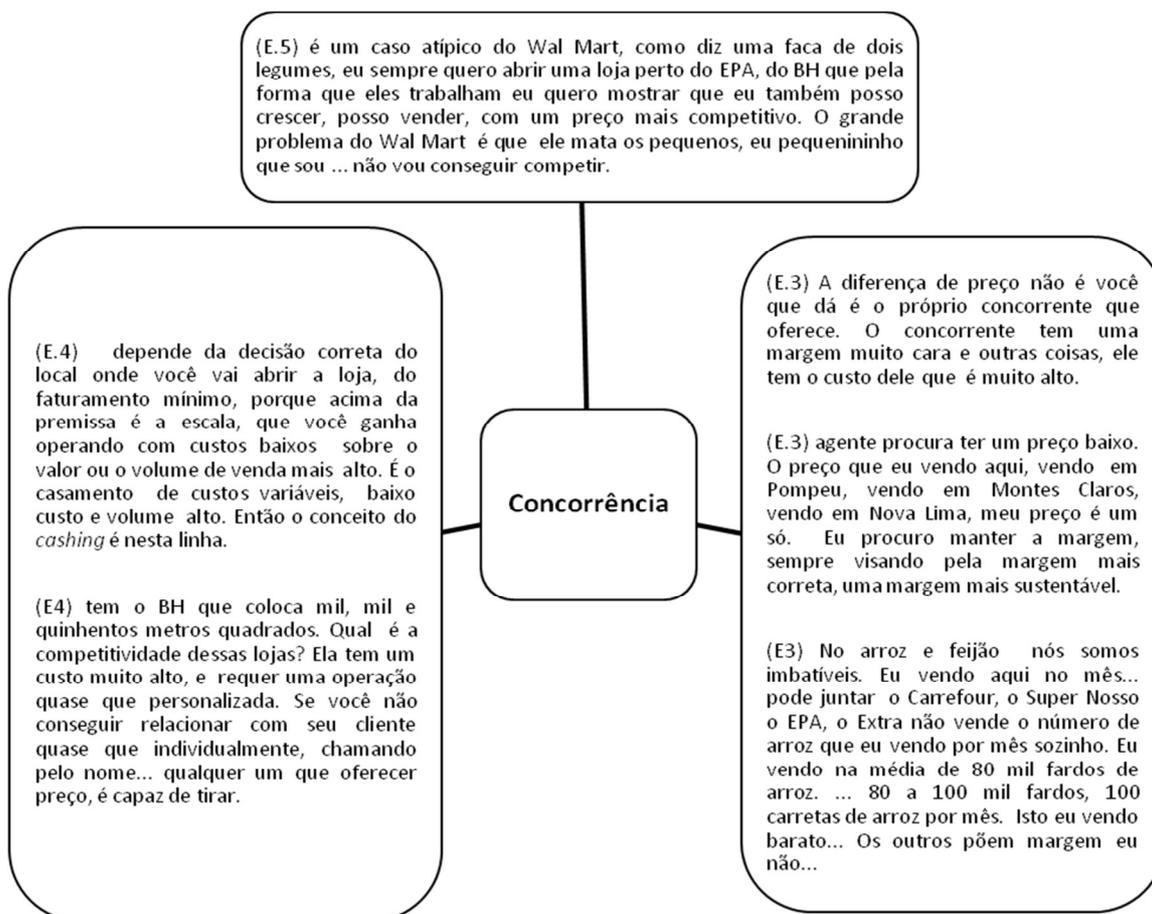


FIGURA 17 - Concorrência

Fonte: Elaborada pela autora, com dados das entrevistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi identificar e analisar os fatores determinantes na formatação de loja de supermercado e de preço na perspectiva do operador varejista. Para alcançar esse objetivo, buscou-se, por meio de uma revisão literária, subsídios que contemplasse tais fatores, sendo utilizado basicamente o estudo de Gauri, Trivedi e Grewal (2008).

Foi possível observar no discurso dos entrevistados, diversos aspectos que caracterizam o processo de decisão. No que diz respeito ao formato de loja e decisão de preços, os operadores varejistas alegaram privilegiar aspectos intuitivos mais do que os estudos sistematizados.

O primeiro objetivo específico foi identificar os fatores determinantes na decisão do operador varejista na formatação de loja de supermercado. Os atributos levantados na pesquisa se encaixam nos atributos considerados por Levy e Weitz, (2000) e por Bhatnagar e Ratchford (2004), que demonstram que os formatos de varejo são determinados levando em conta os custos gerais, as taxas de consumo e o faturamento, para abertura e/ou manutenção de loja.

Os dados proporcionados pela amostra da pesquisa demonstram que um dos atributos que mais se destacaram foi a localização da loja. Os operadores varejistas sinalizaram que, para escolher um local, primeiro consideram as oportunidades de “ponto da loja” e, em segundo lugar, analisam o poder socioeconômico da região e, em terceiro, definem a “bandeira” e o tipo de loja. Essa fala dos operadores vai de encontro ao que é preconizado por Parente (2000), que alega existirem vários fatores determinantes para o local de instalação de um supermercado, como: potencial e densidade da demanda; vocação da região para lojas sofisticadas ou populares; compatibilidade com outros varejistas; localização específica, visibilidade e ambientação da loja.

Dessa forma, as características da loja podem ajudar a determinar a escolha do consumidor e seu comportamento de compras (BAKER *et al.* 2002), o que se confirma nos discursos dos operadores varejistas.

Foi possível inferir que é comum aos gestores dirigirem as empresas sem deter informações suficientemente capazes de minimizar a ocorrência de riscos de abrir uma nova loja ou assegurar as vantagens nas lojas já existentes.

O segundo objetivo específico buscava identificar os fatores determinantes na definição da política de preços na visão do operador varejista. Observou-se, no discurso dos operadores, que os fatores mais destacados são a análise da concorrência e as pesquisas de preços por categorias de produtos. Os supermercados de vizinhança, atacarejos, lojas segmentadas utilizam a política HILO, os hipermercados adotam mais a política EDLP.

Constatou-se nas empresas DMA, Supernosso, Supermercados BH, Supermercados Opção, Verdemar a utilização da mesma política de preços (High Low Price – HILO), com muitas semelhanças em relação ao grau de importância e à periodicidade das pesquisas determinada pelo perfil estratégico das categorias dos produtos. Toledo *et al.* (2006) preveem que a política HILO apresenta táticas mais flexíveis e adaptáveis às necessidades de formação de preços, com maior agilidade na tomada de decisões dos operadores varejistas, estabelecendo preços baixos nos produtos dos quais os consumidores têm forte lembrança de preço e adotando preços mais altos em outros produtos. Essa política de preços também é adotada pelos operadores varejistas pela necessidade de rápido retorno financeiro.

Ficam evidenciados que, na tomada de decisão dos operadores varejistas, a conjuntura econômica tem mais influência que os gostos e preferências dos consumidores e que, para a definição de tipos de loja e de política de preço, a intuição tem maior relevância que estudos sistematizados sobre o perfil do consumidor.

5.1 Limitações da pesquisa

Podem-se apontar algumas limitações do estudo:

1. Por se tratar de um tema voltado para os aspectos estratégicos, o discurso dos proprietários denota intencionalidades que podem não refletir os detalhes da decisão tomada.
2. O estudo abrangeu um número limitado de operadores varejistas da região de Belo Horizonte, podendo ser expandido, a partir de um maior número de executivos a serem entrevistados.

5.2 Sugestão para novos trabalhos

Pesquisas futuras poderiam subsidiar estudos de caso com maior riqueza de informações, abrangendo um período mais amplo de análise, envolvendo um maior número de operadores varejistas, inclusive de outras localidades, e com outras dimensões, que poderiam apontar discursos e conteúdos de maior abrangência em relação ao tema tratado.

Também seria conveniente realizar um estudo longitudinal que verifique a coerência entre o discurso e as decisões tomadas pelos operadores varejistas, numa perspectiva temporal de maior duração. Isso permitiria entrevistar por mais de uma vez os operadores varejistas e acompanhar a implantação das decisões tomadas.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN BRASIL. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/>>. Acesso em: 13 fev. 2011.

ALMEIDA, F. R. S. L. Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 36-46, abr./jun. 1997.

AUGOUSTINOS, M.; Walker, I. **Social cognition**. An Integrated Introduction. London: Sage Publication, 1995.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SUPERMERCADOS – AMIS. Economia. Disponível em: <[HTTP://www.amis.org.br.](http://www.amis.org.br/)>. Acesso em: 10 abr. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia/Pesquisa**. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/index_rank.htm>. Acesso em: 05 abr. 2011.

BAKER, J.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; VOSS, G. B. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. **Journal of Marketing**, New York, v. 66, n. 2, p. 120-141, Apr. 2002.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBA. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BELL, D. R.; LATTIN, J. M. Grocery Shopping Behavior and Consumer Response to Retailer Price Format: Why Large Basket Shoppers Prefer EDLP. **Marketing Science**, New York v. 17, p. 66–88, jun 1998.

BERRY, L; SEIDERS, K; GREWAL, D. Understanding Service Convenience. **Journal of Marketing**, New York v. 66, n. 5 , p. 1-17, jan. 2002.

BHATNAGAR, A; RATCHFORD, B. T. A Model of Retail Format Competition for Non-Durable Goods. **International Journal of Research in Marketing**, Canadá, v. 21, n. 3., p. 39-45, out 2004.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BURR, V. **An introduction to Social Constructionism**. London: Routledge, 1995.

CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. **Revista Distribuição**, São Paulo, v. 2, p. 74-78, jun 2002.

CENSO ACNIELSEN 2010. São Paulo: ACNIELSEN do Brasil, 2010.

COMÉRCIO ELETRÔNICO. Disponível em:

< [HTTP://www.economia.ig.com.br/.../n1238184906202.html](http://www.economia.ig.com.br/.../n1238184906202.html) >. Acesso em: 10 ago. 2011.

CRAINER, S. Grandes decisões de management da história. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n. 16, ano3, p. 44-52, set/out. 1999.

CHOMSKY, N. **Reflexões sobre a linguagem**. Lisboa: Edições Estampa, 1975.

CURSINO, R. B. **Relações de gênero em famílias heterossexuais de classe média da cidade do Recife**: sobre discursos e posicionamentos. 2010. 175 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DELOITTE. **Os 250 maiores varejista do mundo**. Disponível em:

< [HTTP://www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) >. Acesso em: 09 jul. 2011.

E.COMMERCE. **Evolução da internet e do e-commerce**. Disponível em:

<(hptt://www.e-commerce.org.br/stats.php)>. Acesso em: 18 mar. de 2011.

ELIAS, D. A. N. **Localização de lojas no varejo**: uma análise de perfis de consumidores e proposição de modelo de cobertura. 2008. 124 f. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2008.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. 11 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, M. C. L. Entre a rejeição e o acolhimento na língua do outro. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo**, Passo Fundo, v. 4, n. 2, p. 241-249, jul./dez. 2008.

FOUCAULT, M. **Arqueologia do Saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

FOX, E. J.; POPKOWSKI, A. L.; LODISH, L. M. Consumer Shopping and Spending Across Retail Formats. **Journal of Business**, New York, v. 77 (2), S25-60, Nov. 2004.

GAURI, D. K; TRIVEDI, M.; GREWAL, D. Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis. **Journal of Retailing**, New York. 84, p. 256-257, Mar. 2008.

GREWAL, D.; BAKER, J. Do retail store environmental factors affect consumer's price acceptability? An empirical examination. **International Journal of Research in Marketing**, Londres, v. 11, n. 2, p. 107-115, Mar. 1994.

GONÇALVES, J. P. O caminho do futuro no varejo. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 54-56, out./dez. 1995.

GONZALEZ-BENITO O; MUNOZ-GALLEGO; KOPALLE, K. P. Asymmetric Competition in Retail Store Formats: Evaluating Interand Intra-Format Spatial Effects. **Journal of Retailing**, New York, v. 81 (1), p. 75-79, Jan.2005.

GROSH. A.; CRAIG, G. S. Models of retail location process: a review. **Journal of Retailing**, New York, v. 60, n. 1, p. 5-36, Spring 1994.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Communication and Technology**, Canada, v. 30, n. 4, p. 233-252, Mar. 1982.

GUMMERSSON, E. Implementation Requires Relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Sweden, v. 26, Mar 2005.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. São Paulo: Prentice Hall, 1984.

HERNADEZ, T.; BENNISON, D. The art and science of retail location decision. **International Journal of Retail of Distribution Management**, United Kingdom, v. 38, n. 8, p. 357-367, Feb. 2000.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The Theory of buyer behavior**. New York: John Wiley Sons, 1969.

INGENE, CHARLES A.; BROWN, J. R. The Structure of Gasoline Retailing. **Journal of Retailing**, New York, v. 63, p. 365-392, Winter,1987.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censos 2010. Disponível em: < <http://censos2010.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of Retailing**, v. 49, p. 48-64, Winter 1973.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo:Prentice Hall. 2000.

LAL, Rajiv; RAO, R. Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing. **Marketing Science**, v. 16 (1), p. 60-68, Oct 1997.

LAL, Rajiv; VILLAS-BOAS, J. M. Price Promotions and Trade Deals with Multiproduct Retailers. **Management Science**, New York,v. 44 (7), p. 935–49,Set. 1998.

LAS CASAS, AL. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, Michel; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

McDONALD, M. **Planos de Marketing**: planejamento e gestão estratégica - como criar e implementar. Tradução de Arlete Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTINEAU, P. The personality of the retail store. **Harvard Business Review**, Boston, v. 36,Jan. 1958.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em Análise do Discurso**. 3. ed. Campinas: Pontes/UNICAMP, 1997.

MESQUITA, J. M. C. **Atributos explicativos da intenção de compra em supermercado**. 2004. 253 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MESSINGER, P. R.; NARASIMHAN, C. A model of retail formats based on consumer's economizing on shopping time. **Marketing Science**, Hanover, 16 (1), p. 1-23, Jul.1997.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOUTINHO, L.; CURRY, G.; DAVIES, F. Comparative computer approaches to multi-outlet retail site location decisions. **The Service Industries Journal**, London, v.13, n. 4, p. 201-220, Oct.1993.

MOWEN, J. C. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MURPHY, A. J. Grounding the virtual: The material effects of electronic grocery shopping. **Geoforum**, New York, v. 38, p. 941-953, Ago. 2007.

NICHOLSON, Michael; CLARKE, Ian; BLAKEMORE, Michael. One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behaviour. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, Local, v. 12, Issue 2, p.131-149, Apr. 2002.

NICOSIA, F. M. **La decision del consumidor y sus implicacions en marketing y publicidad**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1970.

NOGUEIRA, C. A análise do discurso. In: ALMEIDA, L.; FERNANDES, E. (Ed.). **Métodos e técnicas de avaliação: novos contributos para a prática e investigação**. Braga: CEEP, 2006.

ORLANDI, E. **Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico**. Petrópolis: Vozes, 1998.

ORLANDI, Eni. **Análise de Discurso: princípios & procedimentos**. Campinas: Pontes, 2000.

PARKER, I. **Discourse Dynamics: critical analysis for social and individual psychology**. London: Routledge, 1992.

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

PÊCHEUX, M. **Discurso: estrutura ou acontecimento**. Tradução de Eni Orlandi. Campinas: Pontes, 1990.

PERUCCHI, J. Uma contextualização histórica das diferentes perspectivas de Análise do Discurso: configurações teórico-metodológicas pertinentes à Psicologia Social. **Mnemosine**, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. , 2008. Disponível em: <<http://www.mnemosine.cjb.net/mnemo/index.php/mnemo/article/view/315/521>>. Acesso em: 02 maio 2011.

PEREIRA, A. Uma introdução à análise do discurso. **Letras de Hoje**, Local, v. 84 (1), p. 07-20, abr 1991.

PIRES, A. M. F. O cliente tem sempre razão? Avaliação dos processos e táticas de atração de clientes, na perspectiva histórico-mercadológica supermercadista. [A ser defendida]. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Fumec, Belo Horizonte, 2011.

POPKOWSKI, L; PETER, T. L; SINHA. A; TIMMERMANS, H. J. P. Consumer store choice dynamics: An analysis of the competitive market structure for grocery stores. **Journal of Retailing**, New York, v. 76 (3), p. 323-345, Mar 2000.

POPKOWSKI, L., SINHA, A.; SAHGAL, A. The Effect of Multi-Purpose Shopping on Pricing and Location Strategy for Grocery Stores. **Journal of Retailing**, New York, v. 80 (2), p. 85-99, Set 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Maria Elizabeth de Pinto Braz. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POTTER, J.; WETHERELL, M. **Mapping the Language of Racism**. Discourse and legitimation of exploitation. London: Harvester Wheatsheaf, 1992.

RANKING ABRAS. **Economia e Pesquisa**. Disponível em: <www.abras.com.br>. Acesso em: 22 maio 2011.

RAJIV, S.; DUTTA, S.; DHAR, S. Asymmetric Store Positioning and Promotional Advertising Strategies: Theory and Evidence. **Marketing Science**, Hanover, v. 21, n. 1, Nov 2002.

REILLY, W. **The Law of Retail Gravitation**. New York: Knickerbockers Press, 1931.

REVISTA SUPERHIPER. **Ranking da Abras/ACNielsen**. São Paulo: ABRAS, maio 2000.

REVISTA SUPERMERCADOS. **40º Ranking de Supermercados 2011**. Disponível em: <[HTTP://sm.com.br](http://sm.com.br)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

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

ROSEMBLUM, B. **Marketing Channel**. A management view. 6 ed. New York: The Druyden Press, 1999.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHETH, J. N.; MITTAL, R.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2002.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for Developing grounded theory. 2 ed. London: Sage Publications, 2008.

SINHA, P. K.; BANERJEE, A. Store Choise Behaviour in Evolving Market. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Gujarat, v. 32, Oct. 2004.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração, Local**, v. 32, n.2, abr./jun. 1997.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

SOLINO, A. S.; EL-AOUVAR, W. A. O processo de tomada de decisões estratégica: entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, julho/2001.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SUPERMERCADO MODERNO. Disponível em: < www.sm.com.br/publique/cgilua.

[exe/sys/start.htm](http://www.sm.com.br/publique/cgilua.exe/sys/start.htm)> Acesso em: jun. de 2011.

ZIMERRMAN, M. M. **Los supermercados**. Madrid: Rialp, 1959.

TAYLOR, S. Evaluating and applying Discourse Analytic research. In: WETHERELL, M.; TAYLOR, S.; YATES, J. S. (Ed.). **Discourse as Data**. London: Sage Publications, 2001.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, M. C. A.; MELLO JR., S. B. B. Estratégia competitiva e política de preços - um estudo de casos na Indústria de Varejo Alimentício. **RAUSP**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.15 jun/set. 2006.

WETHERELL, M., TAYLOR, S; YATES, J. S. **Discourse Theory and Practice**. London: Sage Publications, 2001.

WILLIG, C. **Applied discourse analysis: social and psychological interventions**. Buckingham: Open University Press, 1999.

Wood, L. A.; Kroeger, R. O. **Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text**. London: Sage Publications, 2000.

VAN DIJK, T. **Cognição, discurso e interação**. São Paulo: Contexto, 2004.

KIM, J. H.; KIM, M.; KANDAMPULLY, J. The impact of buying environment characteristics of retail web sites. **Services Industries Journal**, London, v. 27, n. 7, p. 865-880, Feb 2007.

Sites consultados

www.Carrefour.com.br. Acesso em: 15 jun. 2011.

www.epa.com.br. Acesso em: 07 jan.2011.

www.hiperviabrasil.com.br. Acesso em: 07 jan. 2011.

www.kantarworldpanel.com. Acesso em: 07 jan. 2011.

www.martplus.com.br. Acesso em: 08 jan. 2011.

www.opcao.com.br . Acesso em: 08 de jan. 2011.

www.paodeacucar.com.br. Acesso em: 10 fev. 2011.

www.supermercadosbh.com.br. Acesso em: 10 fev. 2011.

www.supernosso.com.br. Acesso em: 10 fev. 2011.

www.verdemar.com.br. Acesso em: 10 fev. 2011.

www.walmart.com.br. Acesso em: 10 fev. 2011.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Antes da entrevista deve-se:

Levantar dados secundários das lojas supermercadistas, tais como: institucional da empresa, localização, tipos de formato de loja, faturamento, tipo de empresa (familiar), estratégias de marketing adotadas, posicionamento no mercado, etc.

1) Alguns estudiosos do tema afirmam que, para definir o tipo de loja, a decisão do operador varejista obedece mais aos desejos do consumidor, e outros acham que essa decisão vincula-se mais aos aspectos econômico-financeiros. Gostaria de saber a sua opinião.

1.a) Se as decisões caminham de acordo com os aspectos econômicos (push). Quais são os fatores que determinam o formato de sua loja?

Como se define esse formato?

1.b) Se as decisões caminham para atender o desejo do consumidor (pull). Quais são os fatores que determinam o formato de sua loja?

Como se define esse formato?

2) Qual é o critério mais importante na hora da decisão sobre formatos de lojas?

3) A venda pela internet já é uma realidade na empresa?

4) O varejo brasileiro historicamente enfatiza o aspecto preço como fator fundamental para a busca de um diferencial competitivo e conquista de clientes. Dentre os vários formatos de preços, os mais utilizados no mercado são os preços baixos todo dia (EDLP), promocionais de preços (Hi-Lo), ou os dois simultaneamente (híbrido). Qual é a estratégia de preços adotadas por vocês nas diversas bandeiras?

5) Podemos afirmar que o formato de loja tem conexão direta com a estratégia de preços?

6) Como o fator produto é direcionado nas diversas lojas do grupo? Dentro da mesma bandeira há diferenciação? Por quê?

7) Como as variáveis relacionadas com a área em que a loja está localizada (por exemplo, características de mercado, fatores sociodemográficos dos consumidores, características físicas da loja e a natureza da concorrência) afetam a estratégia varejista?

8) Diante desse cenário, na sua opinião, qual será a tendência do formato de loja para a composição varejista nos próximos anos?