

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS- FACE

ÁLVARO MARCONI FERREIRA PIRES

O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO?

A experiência do supermercadista como
elemento no processo de decisão sobre formato,
localização e política de preço

Belo Horizonte
2011

UNIVERSIDADE FUMEC

FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS- FACE

ÁLVARO MARCONI FERREIRA PIRES

O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO?

**A experiência do supermercadista como elemento no
processo de decisão sobre formato, localização e
política de preço**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Cultura, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa Estratégia e Tecnologia em Marketing, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

Belo Horizonte
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

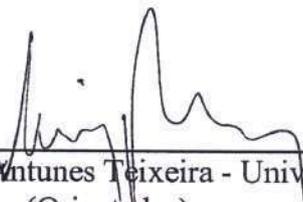
P667c Pires, Álvaro Marconi Ferreira, 1960-
O cliente tem sempre razão? A experiência do
supermercadista como elemento no processo de decisão sobre
formato, localização e política de preço / Álvaro Marconi
Ferreira Pires. - Belo Horizonte, 2012.
254 f. : il.

Orientador: Luiz Antônio Antunes Teixeira
Tese (Doutorado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2012.

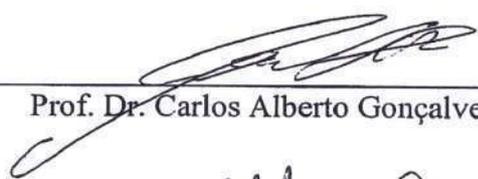
1. Processo decisório. 2. Supermercados. 3. Cálculo de
preço (Comércio varejista). I. Título. II. Teixeira, Luiz Antônio
Antunes. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências
Empresariais.

CDU: 658.871.6

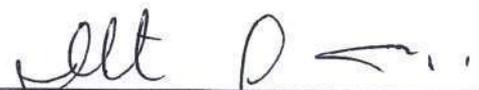
Tese intitulada **“O CLIENTE TEM SEMPRE RAZÃO? A experiência do supermercadista como elemento no processo de decisão sobre formato, localização e política de preço”**, de autoria do doutorando **Álvaro Marconi Ferreira Pires**, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



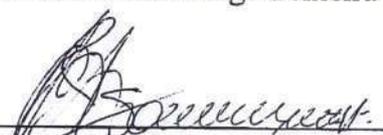
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC



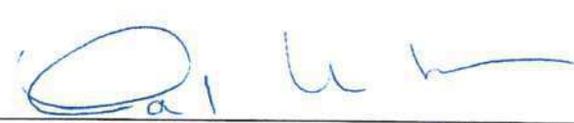
Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira – PUC Minas



Prof. Dr. José Edson Lara – Fundação Pedro Leopoldo



Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena – PUC Minas



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

Belo Horizonte, 05 de junho de 2012.

Agradecimentos

Muitas pessoas contribuíram para que este projeto chegasse a bom termo, e os nomes de todas não caberiam aqui. Cada um receberá, na melhor ocasião e da forma calorosa, o meu melhor agradecimento e a minha retribuição. Mesmo assim, gostaria de usar este espaço para registrar os nomes de algumas destas pessoas:

Ao professor e orientador da tese Luiz Antônio Teixeira agradeço o interesse, a competência e a firmeza com que soube me orientar. Agora, ao amigo Luiz Antônio, deixando de lado o “professor”, agradeço também a confiança, a camaradagem, o apoio neste percurso de minha vida. Tenho uma dívida impagável contraída por conta da tolerância e da serenidade com que soube conduzir a orientação da tese.

Ao professor Dalton Teixeira, qualquer palavra dificilmente expressará minha gratidão por, ao longo de anos, ter o prazer de conhecê-lo e admirá-lo. Talvez eu possa sintetizar uma de suas características: um sábio, de bem com a vida.

Aos professores Afrânio Carvalho de Aguiar, Carlos Alberto Golçalves, Cid Golçalves Filho, Daniel Jardim Pardini, Gerson Tarso, José Edson Lara, Jonh Child, Luiz Cláudio Vieira de Oliveira, Suzana Rodrigues, Roberto Patrus Mundim Pena, Zélia Miranda Kilimnik, que contribuíram ao longo de todo o processo de minha formação. Agradeço a oportunidade de tê-los conhecido, a oportunidade de aprender e a oportunidade da convivência ao longo destes anos de imersão acadêmica. Espero poder compartilhar novos momentos com todos estes mestres. Ao Cid, especificamente, pela afinidade que temos pela primeira arte, o que possibilitou estender nosso convívio além da fronteira acadêmica.

A todos os colaboradores do curso de doutorado da FUMEC que dão suporte e, em certas ocasiões, “suportam” as demandas emergentes dos alunos. Em especial à Priscila, Wanda e Evelyn. Ao Edmar, pela prestimosa atenção, colaboração e companheirismo em muitos anos de convivência. A Olga Julieta da Fonseca, pela prestimosa atenção dispensada na revisão da tese.

Pelo companheirismo e apoio ao longo desta jornada, agradeço à Cristina Martins, da Fundação Dom Cabral, que, mesmo à distância, sempre me incentivou nos momentos de dúvida e ansiedade.

Aos colegas do doutorado e do mestrado, agradeço a acolhida e a paciência que tiveram comigo nestes longos meses de convivência.

Ao Paulo Nunes que, durante vinte e dois de minha vida profissional, participou em parte de minha formação no varejo. Até hoje o seu mote na gestão dos supermercados está valendo: “administrar é criar método e racionalizar o trabalho”.

Para agradecer a Jairo Bouçadas, vou precisar de outra vida inteira. Espero encontrá-lo lá para fazê-lo pessoalmente.

Para minha família – Marília, Daniel e Juliana, André - não há agradecimento possível. Sem seu apoio permanente e incondicional, sem o convívio, sem os sonhos, nada disto teria sequer começado.

Ao meu Amigo Oculto, que me concedeu mais horas extras a partir de 26 de agosto de 2011. Sem esta dádiva este trabalho estaria incompleto “ad eternum”. Muito obrigado!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceitual de Gauri <i>et Al</i> (2008)	91
Figura 2 - Modelo (1) software <i>Maptitude</i> – USA-	99
Figura 3 - Modelo (2) software <i>Maptitude</i> – USA-	100
Figura 4 - Modelo (3) software <i>Maptitude</i> – USA	100
Figura 5 - Construção da teoria por meio de pesquisa – adaptação	135
Figura 6 - Elementos históricos constituintes para o processo de decisão	151
Figura 7 - Alinhamento com as escolas do marketing	154
Figura 8 - Processos da tomada de decisão do supermercadista	155
Figura 9 - Categorias analisadas no estudo sobre formato de loja	159
Figura 10 - Mecanismos para a abertura de loja sob a perspectiva do supermercadista	159
Figura 11 - Tamanho, tipo de loja.	163
Figura 12 - Localização.	166
Figura 13 - Segmentação.	167
Figura 14 - Loja virtual	169
Figura 15 - Conjuntura econômica	170
Figura 16 - Estabelecimento da política de preço	172
Figura 17 – Pesquisa de preço	173
Figura 18 - Mecanismos de custo, margem e mark-up	175
Figura 19 – Concorrência	177
Figura 20 – Esquema geral da teoria (inicialmente proposto)	181
Figura 21 - Esquema geral da teoria (estabelecido).	188
Figura 22 - Proximidade e distanciamento da decisão do supermercadista sobre formato, localização e preço	200

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de referência características humanísticas versus pesquisa filosófica - Sheth, Gardner, Garrett (1988)	67
Quadro 2 - Fases propostas para a pesquisa, metodologia da <i>Grounded Theory</i>	139
Quadro 3 - Elementos componentes do Atlas/Ti	140
Quadro 4 - Conectores com símbolos e descrições do Atlas/Ti.	141
Quadro 5 - Técnicas utilizadas para aprimorar a qualidade da teoria gerada	141
Quadro 6 - Questões a serem observadas na auditoria para a etapa de trabalho de campo	142
Quadro 7 - Questões a serem observadas na auditoria para a etapa de análise de dados	142
Quadro 8 - Critérios para avaliação da teoria substantiva	143
Quadro 9 - Quadro sintético dos eixos temáticos utilizados para a análise discursiva	149
Quadro 10 - Ocorrência de palavras repetidas no discurso dos entrevistados	150
Quadro 11 - Critérios para avaliação da teoria substantiva	189

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Formato de operações varejistas de supermercados e congêneres	104
Tabela 2 - Características das empresas pesquisadas em que os gestores supermercadistas atuam	143
Tabela 3 - Idade e formação dos entrevistados	145
Tabela 4 - Idade e formação dos entrevistados	185
Gráfico 1 - Atributos para escolha de locais de compras	118
Gráfico 2 - Processo de decisão do supermercadista – Atlas/Ti	183
Gráfico 3 - Predominância da política de preços	184
Gráfico 4 - Processo de decisão do supermercadista	187

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 Day Low Pricing*
DEA – *Data Envelopment Anayis*
GIS - *Geographic Information Systems*
GT – *Grounded Theory*
HILO - *High Low Pricing*
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA – Índice de preço ao Consumidor Amplo
MAUT – *Mutiattribute Utility Theory*
MCDM – *Multiple Criteria Decision Making*
PDV – Ponto de venda
PIB – Produto Interno Bruto
SKU – *Stok Keeping Unit*

RESUMO

Os estudos relacionados ao processo da tomada de decisão do supermercadista brasileiro quanto à escolha do formato, da localização da loja e da formulação das políticas de preço indicam uma lacuna a ser investigada, principalmente no que diz respeito à representatividade da história e à experiência pessoal deste constituinte no processo decisório. A pesquisa voltou-se para o supermercadista proprietário, fundador, sucessor e acionista, não contextualizando o gestor e executivo contratado. Ou seja, a lacuna que se pretendeu preencher na pesquisa refere-se especificamente a esse *stakeholder*. O estudo partiu de uma abordagem interpretativista e construtivista de pesquisa e também baseada em um arcabouço epistemológico-metodológico estruturado na fenomenologia e na *Grounded Theory*. A pesquisa procurou conhecer as principais características e ferramentas utilizadas pelo supermercadista ao decidir sobre formato e localização de loja e política de formulação de preço. Para que os objetivos propostos pudessem ser alcançados, desenvolveu-se uma pesquisa com supermercadistas que atuam no Estado de Minas Gerais, porém com a maior concentração das lojas na região metropolitana de Belo Horizonte. Os elementos e dados resultantes da pesquisa foram examinados com base na análise do discurso e de conteúdo e, assim, construída uma teoria substantiva, servindo como fundamento metodológico a *Grounded Theory*, proposta por Charmaz (2006) e Corbin (2008). Os dados revelaram que o supermercadista utiliza sua experiência, seu conhecimento empírico, seu *feeling*, seu sentimento, sua intuição como elemento no processo da tomada de decisão sobre a escolha do formato, da localização e da política de preço, em que pese à contribuição de outros fatores, tais como o comportamento do cliente, a concorrência, as oscilações socioeconômica, dentre outros. Como contribuição, espera-se que os resultados gerados possam reduzir as lacunas no conhecimento sobre os mecanismos de decisão do supermercadista, principalmente sobre os atributos formato, localização e preço.

Palavras-chave: Supermercadista. Decisão. Formato de Lojas. Localização de Lojas. Políticas de Preço.

ABSTRACT

Studies related to the process of decision-making, by the Brazilian supermarket retailer, on the choice of stores format, stores location, and the pricing policy formulation indicate a gap to be investigated, especially as regards the representation of history and personal experience of this constituent in decision-making. The research is turned to the supermarket owner, founder, shareholder and successor, avoiding contextualizing the manager and executive hired. That is, the gap that was intended to fill in the survey refers specifically to this stakeholder. The study was conducted based at constructivist approach and interpretive research, and also based on an epistemological and methodological framework, structured in phenomenology and the Grounded Theory. Manly, the study sought to identify the principal characteristics and tools used by the supermarket owner, when deciding on how the format, the location and policy formulation of pricing is decided. For the proposed objectives could be achieved, it has developed a survey of supermarkets owners, in the State of Minas Gerais, Brazil, but the highest concentration of stores are in the metropolitan region of the city of Belo Horizonte. The elements of the research and resulting data were examined based on discourse analysis and content, and thus built a substantive theory, serving as a methodological foundation the “Grounded Theory”, proposed by Charmaz (2006) and Corbin (2008). The data revealed the supermarket, uses his experience, his empirical knowledge, his feeling, his intuition as a central element in the process of decision making on the choice of format, location and price policy, despite the contribution other factors such as customer behavior, competition, socio-economic fluctuations, among others. As a contribution, it is expected that the results generated to reduce the gaps in knowledge about the mechanisms of decision of this stakeholder, especially about the attributes format, location and price.

Keywords: Supermarket Retailer. Decision Making. Stores Format. Stores location. Pricing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Justificativa	21
1.2 Questão de Pesquisa	23
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 Objetivo Geral	23
1.4 Estrutura da Tese	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 A gênese do supermercado nos Estados Unidos e no Brasil e o desenvolvimento do estilo de gestão do varejista de supermercado	30
2.1.1 Varejo de alimentos em Belo Horizonte.....	32
2.1.2 Anos de 1970 – o primeiro hipermercado	36
2.1.3 Anos de 1980 – a recessão econômica, a inflação e os mecanismos de adaptabilidade.....	36
2.1.4 Anos de 1990 - o controle da inflação e a diversificação no autosserviço....	39
2.2 Gestão estratégica e estratégias do supermercadista para atração de clientes	42
2.2.1 Marketing estratégico	63
2.2.2 Principais elementos constituintes das estratégias de marketing do supermercadista	84
2.2.3 Estratégias de atração de clientes pelos supermercadistas	89
2.3 Localização e formatos de lojas.....	93
2.4 Políticas de formação de preços	107
3.5 Considerações finais	120
3 METODOLOGIA.....	121
3.1 Estratégias, tipo e método de pesquisa	121
3.2 Etapas epistemológica e metodológica – Grounded Theory.....	122
3.3 Unidades empíricas de análise.....	126
4 FASE EXPLORATÓRIA E OPERACIONAL	128
4.1 Introdução	128
4.2 Desenvolvimento	128
4.3 Descrições dos procedimentos operacionais.....	129
4.3.1 Trabalho de campo	129
4.3.2 Construção do roteiro de entrevistas e do guia de observação	130
4.3.3 Seleção dos entrevistados	131
4.3.4 Condução das entrevistas e das observações.....	132
5 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS.....	133
5.1 Processo para análise dos dados.....	133
5.2 Universo e descrição dos procedimentos para análise dos dados.....	144
QUADRO 10 - Palavras repetidas pelos entrevistados	150
5.3 Análise e discussão dos dados quanto à estratégia de atração de clientes... 150	150
5.3.1 Elementos históricos constituintes para formação da estratégia de atração de clientes.....	150
5.3.2 A possibilidade de alinhamento com as escolas do Marketing	153
5.3.3 O processo da tomada de decisão dos supermercadistas entrevistados.....	155

5.3.4 A estratégia de atração de clientes à luz do modelo conceitual de Gauri et al. (2008).....	157
5.4 Análise e discussão quanto ao tema da localização e ao formato de loja	159
5.4.1 Abertura de loja	159
5.4.3 O processo decisório para definir a localização de loja.....	165
5.4.4 A segmentação.....	166
5.4.5 A loja virtual.....	168
5.4.6 A conjuntura econômica.....	170
5.5 Análise e discussão quanto ao decisório na formulação da política de preços	171
5.5.1 Pesquisa de preços	172
5.5.2 Custo/margem/markup	175
5.5.3 Concorrência.....	177
5.6 Processo da construção da teoria.....	178
5.6.1 Categoria central: questões relativas à experiência pessoal do supermercadista no processo de decisão sobre formato, localização e formulação da política de preços	178
5.6.2 A questão fundamentada da teoria.....	180
5.6.3 Condições causais.....	182
5.6.4 Condições interventoras	183
5.6.6 Ações ou interações	187
6 REENCONTRO COM A LITERATURA.....	191
6.1 Congruências entre a teoria gerada e as teorias da racionalidade limitada, a teoria evolutiva e a teoria da estratégia emergente	192
6.2 Congruências entre a teoria gerada e as teorias relacionadas à escolha da localização, do formato de lojas e das políticas de formação de preço.....	196
7 CONCLUSÕES.....	203
8 CONSIDERAÇÕES FINAL.....	212
8.1 Contribuições para a teoria	212
8.2 Contribuições para a prática	213
8.3 Limitações da pesquisa.....	214
8.4 Pesquisas futuras	215
REFERÊNCIA.....	217
ANEXO A.....	236
QUESTIONÁRIO ENVIADO POR MEIO ELETRÔNICO SOFTWARE: GOOGLE DOCS.....	236
ESTRATÉGIA - LOCALIZAÇÃO - POLÍTICA DE PREÇOS.....	236
ANEXO B.....	239
FÓRUM: PRESIDENTES E DIRETORES VAREJISTAS BRASILEIROS - CEO - CFO - GENERAL MANAGER - ESTRATÉGIA - LOCALIZAÇÃO - POLÍTICA DE PREÇOS.....	239
APÊNDICE A.....	247

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores determinantes da motivação para a escolha do tema e do desenvolvimento da presente pesquisa é a dedicação de boa parte da carreira profissional do autor deste trabalho ao universo do varejo de supermercados, lojas de eletrodomésticos e atacado de alimentos. Como consequência, ter a oportunidade de pesquisar sobre questões relativas ao varejo tem despertado o interesse na busca de respostas que possam ultrapassar o conhecimento obtido por meio da prática, intuição e de recursos gerenciais.

A pesquisa está direcionada em um contexto em que vários *stakeholders* interagem, dentre eles, o varejista de supermercados, os fornecedores, os concorrentes e os consumidores-clientes. As relações estabelecidas entre o varejista e o cliente fazem parte do núcleo central do trabalho, em razão do problema em estudo, que diz respeito às práticas de atração de clientes, na perspectiva do supermercadista. Esta pesquisa parte da premissa de que “este supermercadista” é aquele empreendedor, fundador ou sucessor da empresa, diferentemente do gestor / executivo contratado.

A relevância da pesquisa está concentrada em duas fronteiras. De um lado, a baixa concentração de pesquisas na área da estratégia mercadológica, em que o núcleo de análise esteja focado na perspectiva do operador varejista de supermercados. O balanceamento entre o ponto de vista destes dois agentes, operador varejista de supermercados e consumidor, no campo das pesquisas da estratégia e do marketing, endossa a proposta de investigação. De outro lado, a questão que se coloca como elemento central da pesquisa busca responder: Quais são os fatores determinantes na atração de clientes, a partir do processo da tomada de decisão sobre o formato, a localização e a política de preço da loja, na perspectiva do supermercadista?

Os principais estudos utilizados no trabalho e relacionados com o objeto da pesquisa estão concentrados no campo da teoria da estratégia empresarial e inter-relacionados com a base teórica sobre a gênese do supermercado no Brasil, o estilo de gestão do supermercadista, a escolha do formato e localização e das políticas de formação de preços.

Obviamente, existem inúmeros autores que tratam a respeito dos temas. Pela contribuição à matéria, os construtos literários de Simon (1983) no exame da racionalidade limitada, os de Mintzberg (2001) na contextualização das estratégias emergentes, em contraste com os modelos da estratégia planejada, viés defendido por Ansoff (1990), prevaleceram no capítulo relacionado à estratégia empresarial. Contribuí na clarificação do conceito de estratégia, os construtos de Chandler (2004), Morgan (1990), Prahalad e Hamel (1995), Aldrich (1979), Greiner, Gonçalves e Meireles (2000), e as interpretações e conclusões dos trabalhos de Didonet (2007) e Moura (2010).

Também Kotler (2001 e 2006), com o trabalho sobre a teoria do marketing e do planejamento mercadológico e autores que desenvolveram as teorias sobre o pensamento no marketing, como exemplo, Kuhn (1963), Hunt e Burnett (1982), Sheth et al. (1988), Hirschman (1986) e Rosembloom (1999) foram fundamentais no suporte teórico desta pesquisa.

Já no tópico que trata de formato, prevaleceram como principais construtos teóricos os de Levy e Weitz (2000), Parente (2000), principalmente nas indicações das etapas da elaboração estratégica para se definir determinada localização de loja. Os conceitos fundamentais sobre formatos de lojas são descritos por Churchill e Peter (2000), assim como Rosenbloom (1981) e Porter (2000). Já Hernandez (2000), Benninson, Gauri, Trivedi e Grewal (2008), Parente (2000), dentre outros autores citados, caminharam para identificar as decisões sobre localização com base em pesquisas quantitativas.

Sobre a questão de políticas de formação de preços, foram observadas as abordagens relacionadas à classificação das estratégias de precificação propostas por Popkowski Leszcyc, Sinha e Sahgal (2004) e as definições do processo da tomada de decisão mercadológicas apresentadas por Levy e Weitz (2000), Parente (2000), Kotler (2000) e Guerra (2010), além de outros. Complementam o capítulo algumas pesquisas qualitativas que procuraram identificar as melhores políticas de formação de preços com base no perfil do varejista e de seu cliente.

Talvez a maior lacuna a ser explorada seja indagar a possibilidade de que a maioria das pesquisas relacionadas aos processos de atração de clientes, com base nos atributos do formato, da localização e do preço, é guiada a partir da perspectiva do consumidor, e

com menor ênfase nos estudos da percepção do operador varejista. Em outras palavras, o foco das pesquisas mercadológicas esta direcionada em escutar e analisar a perspectiva e ponto de vista do consumidor e, com menor intensidade a perspectiva do supermercadista, com a possibilidade de geração de viés nos achados.

Constitui um apelo provocativo a indagação que inicia o título do trabalho, “*O Cliente tem sempre razão?*”, que permeia a presente pesquisa. É possível concordar com a afirmação de que o cliente tem sempre razão? O que se pretende é abrir o debate, a partir da corrente do pensamento da estratégia e do marketing que afirma que o cliente sabe e decide o que quer. É dele que partem os vetores e as demandas para a tomada de decisões estratégicas no marketing? A indústria e o varejo apenas reagem aos anseios do cliente? O cliente é que apresenta propostas de inovação em produtos e serviços, para daí o gestor desenvolvê-las? É possível o cliente decidir o que quer sem saber o que quer? Até que ponto o foco no cliente tem movido o pêndulo da estratégia no marketing para a decisão do cliente e a reação do gestor? Nem todos os gestores seguem essa corrente atual. Como exemplo, pode ser apontado em Akio Morita, da Sony, que desenvolveu suas habilidades de mudar o convencional e Sam Walton, da Wal Mart, aplicou, no limite, a política de preços baixos todos os dias. Steve Jobs, fundador da Apple, comentou, em entrevista no jornal no New York Times, que a empresa não era guiada a partir de pesquisas de mercado para o desenvolvimento de novos produtos. Dizia que: “Isto não é um trabalho do consumidor, pois ele não sabe o quer”. Na mesma linha, Jobs apontou em sua biografia: “Acho que Henry Ford disse certa vez: Se eu perguntasse aos consumidores o que eles querem, diriam que ‘Um cavalo mais rápido!’” (2011, p. 583).

Tantos outros agiram e agem de forma diferente em relação à premissa de que o consumidor “guia” a inovação no mercado.

Como o cliente tem reagido frente à oferta de novos produtos e serviços, cada vez mais segmentados? De que forma as empresas se antecipam e reagem à mudança dos hábitos de consumo? A presente pesquisa não tem como objetivo a pretensão de buscar respostas para questões de tão larga abrangência e profundidade. Entretanto tais indagações, devidamente identificadas, poderão favorecer o melhor entendimento das relações que se estabelecem no microuniverso do supermercadista e de seu cliente.

Apresentar o pano de fundo do tema e dos objetivos a que se propõe esta tese sem que a leitura se torne cansativa, recheada de clichês, é um desafio comparável à própria busca por respostas às indagações deste estudo. Termos como globalização e competição, inevitavelmente, surgem ao longo de um projeto com este perfil.

Assim, buscou-se concentrar o objeto principal desta pesquisa, direcionando-a para o processo do marketing estratégico e da possibilidade do desenvolvimento de vantagens competitivas no segmento de varejo de supermercados. Um dos pilares deste projeto é o que se propõe a identificar o modelo mental do operador varejista para a tomada de decisão sobre novos formatos de lojas e políticas de formação de preço para atrair clientes.

Para efeito ilustrativo, considere-se a possibilidade de um experimento em laboratório. Foram selecionados 10 (dez) gestores e proprietários de redes de supermercado para que decidissem sobre qual deveria ser o melhor local para abertura de uma nova loja e, conseqüentemente, para atrair novos clientes. Não houve contato prévio entre os participantes. Estes seriam colocados em salas isoladas, sem a presença de computadores, ruídos ou de algum elemento que lhes tirasse a atenção. Foram apresentadas cinco alternativas para a escolha do local as quais contemplavam diversas variáveis: área, local geográfico, potencial de consumo, perfil dos consumidores da área primária, cenário econômico, concorrência, dentre outros. A resposta que se procurava obter era, além da escolha da área, a identificação dos motivos que levaram a essa escolha. A possibilidade de que cada gestor pudesse abordar o assunto mediante sua perspectiva pessoal poderia ser o resultado mais provável. O próprio local do experimento, o horário, o estado emocional do gestor, suas finanças sugerem ser elementos de interferência na decisão e justificava de cada um.

A questão de que as respostas variassem de acordo com a perspectiva de cada um, sem um consenso lógico do grupo e de uma maior predominância da falta de consenso, sugere a possibilidade da limitação racional do gestor no processo da tomada de decisão. Ou seja, apenas construtos fragmentados que explicam parte do processo. Surge deste experimento hipotético uma das questões de pesquisa: Um construto teórico pode responder grande parte dos mecanismos do processo decisório do gestor varejista para atração de clientes, na escolha do formato, localização e das políticas de preço?

Fato é que a celeridade nas transformações que experimenta o mundo, com maior presença de empresas globais bem como com maior acesso à informação por parte do consumidor, contribui para que os administradores varejistas tenham maiores desafios em como estabelecer um balizado posicionamento estratégico e mercadológico para o futuro de suas organizações. Como exemplo, o crescente acesso à internet oferece ao consumidor um ambiente de maior escolha de compra e de opção de consumo. O tempo de resposta e adequação do varejista às demandas desse consumidor tornou-se elemento fundamental nas políticas e estratégias dos gestores.

Considerando esse novo cenário, as formas de se entenderem as demandas desse novo consumidor e de se determinarem as melhores estratégias para atendê-lo também devem mudar. Isso significa que novos mecanismos de pesquisa de mercado devem ser utilizados.

Em recente entrevista ao canal Management TV, Kotler (2010) aponta a exaustão das formas tradicionais de pesquisas de mercado com os consumidores. Na apresentação dos conceitos de Marketing 3.0, o autor enfatiza o avanço dos mecanismos de pesquisa, na busca de informações sobre hábitos e tendências de consumo. Tais mecanismos buscam na sociologia e na antropologia subsídios para um maior entendimento da motivação e da substituição do consumo. Grosso modo, enquanto a sociologia estuda o comportamento humano, a antropologia analisa o comportamento da sociedade. Essa busca por novas formas de pesquisa chega ao ponto de o pesquisador adotar o procedimento de filmagem ininterrupta dentro das residências dos consumidores, como modo de captar a formação desses novos hábitos. Fazendo uma analogia, seria como se cada consumidor pesquisado nesses moldes participasse de um programa similar ao *reality show Big Brother*.

Nesse cenário de transformação, supor que as pesquisas de marketing dificilmente possam prever o futuro é uma questão plausível. Hoje elas se deparam com um jogo de cartas, com catástrofes naturais, incertezas geopolíticas, escândalos corporativos, fusões e *joint-ventures* empresariais que, pela natureza e abrangência do atual processo, contribuem para a produção de diagnósticos e indicadores com baixa probabilidade de acerto frente a tamanhas incertezas.

Mesmo diante desse desafio, é possível inferir seis tendências às quais o mundo do século XXI deverá se adaptar, sugeridas por Dixon (2006) ¹ e que convergem para o problema da presente pesquisa. (1) Aceleração: no âmbito desta pesquisa, a variável aceleração relaciona-se com a necessidade de o varejista responder de forma proativa às demandas dos consumidores. (2) Urbanização: a tendência de uma maior urbanização relaciona-se com o objetivo da presente pesquisa à medida que novos perfis de consumidores se multiplicam, o que amplia a complexidade para programar as ações de atração de clientes, no contexto da decisão sobre formato, localização e preço. (3) Universalização: a globalização, com suas marcas mundiais e com os desafios do gerenciamento das operações globais, demandarão o desenvolvimento de novas tecnologias e o surgimento de equipes virtuais de gestão corporativa, além da rapidez no processo da tomada de decisão dos gestores. (4) Radicalização: uma sociedade radical em hábitos, crenças e comportamento demanda novas abordagens mercadológicas para atração de clientes. (5) Ética: o comportamento do indivíduo será influenciado pela cultura e ética de outros povos demandando maior atuação do supermercadista no alinhamento ético de sua organização com outros *stakeholders* que ainda não eram reconhecidos na segmentação de clientes. (6) Tribalismo: apesar de o mundo crescer sob a égide da globalização, o fenômeno do tribalismo sugere ser também uma das mais atuantes forças nos próximos anos.

É sabido que a exploração científica requer rigor e método, de forma a assegurar ao pesquisador o uso de um instrumento teórico e metodológico que lhe possibilite o domínio das práticas intelectuais, possibilitando-lhe produzir conhecimento. Demo (1996, p. 28-29) diz ser fundamental que os acadêmicos.

[...] escrevam, redijam, coloquem no papel o que querem dizer, sobretudo alcancem a capacidade de formular. Formular, elaborar são termos essenciais da formação do sujeito, porque significam propriamente a competência, à medida que se supera a recepção passiva do conhecimento, passando a participar como sujeito capaz de propor e contrapor [...] Aprende a duvidar, a perguntar, a querer saber sempre mais e melhor. A partir daí, surge o desafio da elaboração própria, pela qual o sujeito que desperta começa a ganhar forma, expressão, contorno, perfil. Deixa-se para trás a condição de objeto.

¹ Tradução do autor: Wealth Management/ spring 2006 UBS International, & Building a Better Business - Profile Books published 2005.

No contexto do rigor metodológico, identificou-se uma oportunidade de utilização da *Grounded Theory* – GT –, que é detalhada mais à frente, como método adequado e, de certa forma, inovador para a especificidade deste projeto, em que o *locus* da pesquisa concentra-se em um grupo limitado de agentes, o supermercadista.

O propósito deste trabalho, a partir de agora, é delinear uma pesquisa, focando a exploração dos processos e das táticas de atração de clientes adotados pelos supermercadistas, sobre a escolha da localização, do formato e do estabelecimento da política de preços.

1.1 Justificativa

O problema central da pesquisa concentra-se no exame, à luz da teoria da estratégia e do marketing estratégico, dos processos e das táticas de atração de clientes, sob a ótica dos varejistas de alimentos, mais especificamente, os supermercadistas. No curso da investigação, espera-se encontrar congruência na questão de pesquisa, por meio da integração do arcabouço teórico com a metodologia da *Grounded Theory*, construindo uma teoria substantiva.

Importante ressaltar que o termo “atração de clientes” não é usual no ambiente supermercadista. Notadamente, o termo “conquista de clientes” tornou-se popular a partir da disseminação dos conceitos de marketing.

A justificativa que se apresenta para o projeto e a relevância que se atribui a ele dizem respeito à baixa concentração de pesquisas na área da estratégia mercadológica, em que o núcleo de análise esteja focado na perspectiva do operador varejista de supermercados. A maior concentração de pesquisas correlatas ao objeto da investigação direciona-se à perspectiva do consumidor.

A importância de se buscar o devido balanceamento entre o ponto de vista desses dois agentes, operador varejista de supermercados e consumidor, no campo das pesquisas da estratégia e do marketing, endossa a proposta de investigação. Aspecto não menos relevante, Zaltman (1995) reconhece a importância da multidisciplinaridade em pesquisas, de natureza similar à que esta se propõe, inclusive quanto à possibilidade de combinação de metodologia qualitativa, reflexiva, exemplificadas na *Grounded Theory* (GT), e combinadas com as metodologias quantitativas.

Uma teoria fundamentada em dados é a síntese da *Grounded Theory*. De acordo com Straus e Corbin (1998) trata-se de método que objetiva, a partir da coleta e análise de dados, por meio de processos de pesquisa, estabelecer uma teoria.

Uma lacuna a ser explorada é a pressuposição de que a teoria não responde como decide o supermercadista quanto à definição dos processos de atração de seus clientes. Consequentemente, a possível contribuição da pesquisa está em verificar a possível ausência de sustentação teórica dos mecanismos de decisão do supermercadista nos referidos processos.

Em recente artigo sobre a produção acadêmica entre 1997 e 2006, Pinto e Lara (2007) concluíram como principal resultado da pesquisa feita por eles em 238 publicações na ENANPAD, RAE, RAC e RAUSP a predominância de trabalhos com base empírica, de abordagem positivista e a utilização de métodos e técnicas quantitativas tradicionais de pesquisa e coleta de dados. Os autores verificaram uma baixa consideração aos elementos metodológicos relacionados: (1) questões de pesquisa; (2) questão ou pressupostos de base; (3) modelo de pesquisa; (4) operacionalização das variáveis; (5) limites de estudo e recomendações para pesquisas futuras, o que pode sinalizar pouca preocupação dos pesquisadores com aspectos relevantes da qualidade metodológica.

As conclusões apresentadas no artigo de Pinto e Lara (2007) sugerem que pode haver razoável consistência no desenvolvimento da presente pesquisa com a utilização de metodologias qualitativas indutivas, tal como na *Grounded Theory*, apesar de ser ela considerada por alguns pesquisadores como método qualitativo, conforme Glaserian (1992). Assim, ainda considerando as conclusões de Pinto e Lara (2007), a utilização de elementos metodológicos de pesquisa que possam considerar, principalmente: (1) questões de pesquisa, (2) questão ou pressupostos de base, (3) modelo de pesquisa e criação de teoria, fortalece a opção pelo método qualitativo desta pesquisa.

A partir da perspectiva do operador varejista de supermercados, a presente pesquisa objetiva buscar as evidências sobre as estratégias de atração de clientes, a partir dos atributos da localização, formato de loja e da política de estabelecimento do preço. Algumas indagações poderão surgir ao longo da pesquisa relacionada a tais atributos, que poderão ser úteis na busca das respostas: Como exemplo, se a definição do local de determinada loja tem forte influência em decisões emergentes e com base intuitiva do

supermercadista e com pouca ênfase nas pesquisas de comportamento do cliente, se fator preço é o principal indutor de atração do cliente.

Desta forma, presume-se que enfoque dado às pesquisas que investigam o comportamento do consumidor move o pêndulo da investigação científica para o cliente, reduzindo a base de estudos que possibilitam analisar e propor o confronto das percepções entre os agentes – supermercadista e clientes. E neste sentido é que se pretende verificar a possibilidade de melhor balanceamento nas decisões quanto a definição de pontos comerciais e política de preços por meio de um melhor balanceamento nas percepções destes *stakeholders*.

1.2 Questão de Pesquisa

A questão básica a ser respondida por este trabalho é a seguinte: *Quais são os fatores presentes no processo de tomada de decisão do supermercadista sobre formato de lojas, localização de lojas e políticas de preço na atração de clientes?*

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Um dos elementos centrais da pesquisa concentra-se em identificar fatores contribuintes – transformados em uma teoria substantiva – cujo valor está em construir uma sustentação teórica para o processo da estratégia e da tomada de decisão do supermercadista na atração de seus clientes, para os atributos da localização, do formato e do estabelecimento das políticas de precificação, alinhados à metodologia proposta. Ou seja, além de buscar o entendimento dos referidos processos de atração de clientes, conjectura-se a fragilidade do arcabouço teórico para justificá-los, quando analisados a partir da perspectiva do supermercadista.

Assim, o objetivo desta pesquisa foi de estudar as estratégias e os processos de decisão do supermercadista na atração de novos clientes bem como verificar se a teoria sustenta tais estratégias e processos decisórios, a partir da construção de uma teoria substantiva.

A pesquisa direciona-se para o processo do marketing estratégico e a possibilidade do desenvolvimento de vantagens competitivas no segmento de varejo de supermercados para seus clientes.

As questões elementares que motivaram o desenvolvimento deste projeto dizem respeito a:

(1) Verificar se as pesquisas no campo da estratégia e do marketing, relacionadas à definição de locais para instalação de lojas, definição do formato e das políticas de preço, privilegiam a opinião do cliente em detrimento da experiência e do conhecimento adquirido do supermercadista. Nesse sentido, pretende-se verificar a força do *player* supermercadista nesse cenário, ou se o operador varejista é guiado pelo comportamento do cliente.

(2) Identificar o nível das decisões do operador varejista a partir do suporte das pesquisas de mercado e de ferramentas para defini-la sobre, localização, formato, e políticas de preço, ou se há prevalência de sua experiência pessoal sobre a tomada decisão sobre estes atributos.

(3) Verificar os antecedentes históricos que contribuem para o processo da tomada de decisão do operador varejista quanto à localização de lojas, formato e fixação de política de preço.

Em sequência, a obtenção de dados e a decorrente análise buscarão encontrar evidências que possam comprovar a baixa migração dos processos decisórios dos operadores varejistas, no curso da história de operação no mercado brasileiro, permanecendo o modelo empírico alicerçado pela experiência, fatores emergentes e contingenciais, possibilitando a construção da teoria substantiva.

Ainda como objetivo da pesquisa, as análises deverão descrever a relação existente entre as estratégias adotadas e os valores percebidos pelos clientes, por meio de métodos qualitativos na linha da análise interpretativa pelo modelo da *Grounded Theory*. Também neste tópico, a investigação buscará identificar se os custos das ações de natureza estratégica – voltadas para atrair e reter clientes – resultam em retorno para o varejista de supermercados.

Conforme apontado anteriormente, no âmbito das pesquisas exploratórias desenvolvidas no Brasil sobre a temática proposta, verifica-se um significativo déficit de trabalhos que abordam a efetividade das estratégias mercadológicas de empresas varejistas voltadas para seus consumidores segmentados, na perspectiva do operador varejista de supermercados. Tal percepção constitui elemento que confere à presente proposta uma originalidade temática, requisito que justifica o presente projeto de tese de doutorado.

De outro norte, presume-se que, a partir do levantamento das informações, modelagem do escopo de pesquisa, adensamento do referencial teórico, apresentação dos resultados, diagnóstico e conclusão sobre os resultados, o projeto possa indicar sólida base exploratória para novas pesquisas do gênero. O levantamento de informações e o *benchmarking* para outras organizações varejistas configuram-se, também, como elementos de relevância do projeto, além de sugerirem novos desenvolvimentos de pesquisas com escopo semelhante a este trabalho científico.

1.3.2 Objetivos Específicos

Verificar se a escolha do formato, e da localização de lojas de supermercado é resultante das oscilações econômicas.

Verificar se o elemento “preço” é o principal indutor de atração do cliente.

Verificar se as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente.

Assim que a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos forem amplamente contextualizados, verificados e explicados, objetiva-se, finalmente, propor uma teoria substantiva que vise responder afirmativamente se a experiência pessoal do supermercadista é fator determinante para a tomada de decisão quanto à escolha do formato e da localização de lojas, bem como para estabelecer a política e preços.

1.4 Estrutura da Tese

Esta tese compõe-se de capítulos, incluindo a Introdução – capítulo 1 –, em que se apresentam o tema de pesquisa, a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos e a estrutura da tese.

No capítulo 2, é tratada a questão da abordagem epistemológica da tese.

No capítulo 3, relacionado ao referencial teórico, a primeira parte é dedicada ao processo histórico da formação do supermercado e do operador varejista. Em seguida contextualizam-se os processos de formação das estratégias mercadológicas e do processo da tomada de decisão do operador varejista. Mais à frente discutem-se as bases teóricas dos mecanismos da tomada de decisão quanto a definir o formato, a localização para instalação de uma loja e os mecanismos e políticas de formação de preço.

Em seguida, é descrita a metodologia no capítulo 4.

No capítulo 5, são realizados o exame e a análise dos dados, com o intuito de preparar esses dados para os testes de questões e a validade nomológica, ou seja, diz respeito à fase exploratória e operacional da tese.

O próximo capítulo – capítulo 6 – diz respeito à análise exploratória dos dados e são feitos os testes de questões e analisados o discurso dos entrevistados.

No capítulo subsequente, 7, procede-se ao reencontro com a literatura.

No capítulo 8 encontram-se as conclusões desta pesquisa.

O capítulo 9 destaca as considerações finais, limitação da pesquisa, sugestões para novos trabalhos e recomendações.

Ao final – capítulo 10 – são apresentadas as referências utilizadas nesta tese e, fechando o trabalho, os apêndices e anexos, que auxiliam os leitores na interpretação do trabalho, exibindo informações complementares aos capítulos anteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Só existe conhecimento intuitivo. A dedução e o pensamento discursivo, chamados impropriamente de conhecimentos, não passam de instrumentos que conduzem à intuição. Quando alcançamos a intuição, os meios utilizados para isso desaparecem diante dela (SARTRE, 1943, p. 233).

Na construção da literatura, buscou-se identificar as principais correntes do pensamento que compõem a base teórica do processo estratégico e decisório do varejista de supermercados. Evidentemente, na própria eleição do objeto de pesquisa, foi necessária a escolha de um elemento constituinte – processos e táticas de atração de clientes – que pudesse servir para reflexão e análise das características fundamentais no modelo de tomada de decisão do supermercadista.

Importante ressaltar que qualquer outro elemento constituinte serviria aos objetivos da pesquisa. Tanto o processo de atração de clientes como processos de manutenção ou otimização baseados em indicadores, dentre outros, atuariam como pano de fundo para responder aos pressupostos da pesquisa.

A literatura sugere dois vetores básicos no processo decisório: a racionalidade, alicerçada em ferramentas, processos e controles, e o empirismo, fundamentado na experiência acumulada, na observação dos ambientes e do personalismo do gestor. Considera-se, inclusive, uma possível mescla de outros elementos embutidos nesses vetores. Surge daí a necessidade de segmentar o pensamento teórico dentro desta perspectiva como forma de avaliar a possibilidade da limitação teórica referente ao processo decisório do supermercadista.

Inicialmente, o referencial teórico apresenta os elementos históricos na formação do segmento do varejo de supermercados e as indicações de como o varejista reagiu ou antecipou-se às mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e de competição no setor. O próximo capítulo busca os principais elementos constituintes das bases da estratégia mercadológica e identificam quais destes fundamentos estratégicos se alinham com o processo de decisão do supermercadista. . Em seguida, já na essência prática do objeto do trabalho, o foco se dirige à escolha do formato e da localização de lojas de supermercados. Na sequência, foi tratada a questão da política de preços.

Foram considerados, na seleção dos autores para o diálogo entre suas teorias e fundamentação literária, aqueles que trataram dos elementos acima descritos, levando-se em conta a consolidação de suas ideias e a densidade de seus construtos teóricos, bem como autores de trabalhos acadêmicos recentes que possibilitaram o distanciamento do “lugar comum” frequentemente constatado em teses acadêmicas.

Além disso, observou-se nesses novos autores um marcante direcionamento para abordagens quantitativas, obtidas por meio de pesquisas de mercado, o que indicou uma forte tendência de explicar o fenômeno a partir de levantamento e análise de dados estatísticos. Nesse sentido, surgiu o interesse pela obtenção de possíveis respostas aos pressupostos da pesquisa através da *Grounded Theory*, que incorpora tanto a metodologia qualitativa quanto a quantitativa.

Como já foi dito, os principais estudos utilizados no trabalho estão concentrados no campo da teoria da estratégia empresarial e inter-relacionados com a base teórica de localização de lojas, políticas de formação de preços e desenvolvimento da atividade supermercadista.

Os construtos teóricos de Simon (1973) no exame da racionalidade limitada, os de Mintzberg (2001) na contextualização das estratégias emergentes, em contraste com os modelos da estratégia planejada, viés defendido por Ansoff (1990) prevaleceram no capítulo relacionado à estratégia empresarial. Também foram utilizados os estudos de Kotler (2000), cujo trabalho sobre a teoria do marketing e do planejamento mercadológico se fez fundamental no suporte literário.

Já no item que trata sobre os formatos de lojas, prevaleceram como principais construtos literários os de Levy e Weitz (2000) principalmente nas indicações das etapas da elaboração estratégica para se definir sobre determinada localização de loja. Os conceitos fundamentais sobre formatos de lojas são descritos por Churchill e Peter (2000), assim como por Rosenbloom (1981) e por Porter (2000). Já Hernandez (2000) Benninson, Gauri, Trivedi e Grewal (2008), dentre outros autores citados, caminharam para identificar as decisões sobre localização com base em pesquisas quantitativas.

Quanto ao construto teórico de políticas de formação de preços, foram observadas as abordagens relacionadas à classificação das estratégias de precificação propostas por

Leszcyc, Sinha e Sahgal (2004) e as definições do processo da tomada de decisão mercadológicas apresentadas por Levy e Weitz (2000) e por Kotler (2000). Complementam o capítulo algumas pesquisas qualitativas que procuraram identificar as melhores políticas de formação de preços com base no perfil do varejista e de seu cliente.

No que tange à questão de pesquisa, em se tratando dos tópicos selecionados para a construção do marco teórico, buscou-se associar cada um com os seguintes temas:

O tópico relacionado à gênese do supermercado nos USA e no Brasil e o desenvolvimento do estilo de gestão do varejista de supermercados (2.1) com todos os objetivos específicos da tese.

Verificar se a escolha do formato e da localização das lojas de supermercados é resultante das oscilações econômicas.

Verificar se o elemento “preço” é o principal indutor de atração do cliente.

Verificar se as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente.

O capítulo que trata da gestão estratégica e do processo de decisão estratégias do varejista na atração de clientes (2.2), com o objetivo específico que busca verificar se as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente.

Já o tópico que trata de formato e localização de lojas (2.3), com o seguinte objetivo específico: Se a escolha do formato, e da localização das lojas de varejo de alimento e congêneres é resultante das oscilações econômicas.

Por fim, o capítulo que trata de políticas de preço, com o objetivo específico: Se preço é o principal indutor de atração do cliente.

2.1 A gênese do supermercado nos Estados Unidos e no Brasil e o desenvolvimento do estilo de gestão do varejista de supermercado

Não resta dúvida de que a história pode apontar determinado processo de transformação que interessa aos objetivos da pesquisa, ou seja, a história do supermercado e do operador supermercadista pode indicar, sustentar e confirmar os objetivos específicos da pesquisa.

O fenômeno mercantil da operação varejista, conforme *Progressive Grocer* (2009), data logo do final do século 19, com o estabelecimento da Great Atlantic and Pacific Tea Company, inaugurada em 1859. As lojas de secos – *Grocery Stores* – eram geralmente bem pequenas, tendo em torno de 270m², com o foco comercial nos itens “secos”, como cereais, enlatados, itens de higiene pessoal, dentre outros. Os açougues e lojas que vendiam verduras representavam outra especialidade na época.

O crédito para o primeiro supermercado nos USA é dado a Claurence Saunders, com a loja Piggly Wiggly, inaugurada em Memphis, em 1916. Na mesma época, a loja Alpha Beta, no sul da Califórnia, foi inaugurada com o mesmo formato. Essas lojas eram denominadas como mercearias.

Na década de 1920, surgiram as primeiras cadeias de supermercados, por exemplo: Kroger, American Stores e National Tea. Essas lojas tinham características bem semelhantes: lojas de esquina, com no máximo três empregados, sem oferta de carnes e verduras. Algumas ofereciam entregas para o cliente. Em seguida, abandonaram o serviço de entrega. A maior rede dos anos 20, Safeway Stores, formou-se por meio de sucessivas aquisições – Skaggs Cash Stores, Sam Seeling Stores, Piggly Wiggly Stores, Sanitary Stores e MaMarr Stores –, iniciadas em 1926 por Charles Merrill, da Merrill Lynch.

O primeiro supermercado com o formato de autosserviço, “sirva-se você mesmo”, com seções de perecíveis e hortigranjeiros, foi inaugurado em 04 de agosto de 1930, por Michael Cullen, ex-executivo da Kroger e A&P, no distrito de Queens, NY, USA. A loja foi chamada de King Kullen, nome inspirado em uma pintura feita pelo filho do senhor Cullen, retratando um homem sentado no topo do mundo e com o slogan que dizia ser ele “o maior esmagador de preços do mundo”.

Com os Estados Unidos passando pela Grande Depressão, a estratégia do senhor Cullen de buscar volume de vendas para obter a margem necessária – em torno de 1% sobre as vendas – foi vitoriosa e permanece vigorando até a presente data.

King Kullen foi o primeiro supermercado com o conceito do *self-service*. Anteriormente, os clientes se colocavam à frente de um balcão e eram atendidos por balconistas que selecionavam os produtos que seriam comprados.

Com a nova opção do *self-service* para os consumidores, os fabricantes logo se preocuparam em desenvolver novas embalagens com maior número de cores e promover suas marcas por meio de *displays* e anúncios em jornais, revistas e televisão.

A verdadeira expansão dos supermercados ocorreu na década de 1940 quando pequenas lojas tornaram-se redes, construídas com maior área de venda, e quando caminharam em direção a cidades menores e subúrbios.

Na década de 1960, os cupons promocionais de troca foram incorporados às estratégias de retenção dos clientes, uma vez que, de posse dos cupons de desconto, o cliente se sentia motivado a retornar àquela loja para novas compras.

Na década de 1970, praticamente toda grande rede supermercadista nos USA oferecia os cupons de desconto, o que deixou de ser diferencial para o consumidor e provocou redimensionamento na política de preços, com vistas à recuperação de margens comprometidas com os descontos via cupons.

Na década de 1980, surgiram as lojas de desconto, porém com área de vendas reduzidas e pouca oferta de serviço agregado ao produto. Nesse ínterim, supermercados também optaram por inaugurar grandes lojas de desconto, absorvendo farmácias, lojas de revelação de fotos e floriculturas. O formato inicialmente não se mostrou forte o suficiente para suplantar o supermercado tradicional. Nesse período, muitas lojas de desconto desapareceram, porém algumas prosperaram, como a Wal-Mart.

Entre as décadas de 1980 e 90, os supermercados procuraram novos mecanismos de se reinventar, com o surgimento das grandes lojas-depósitos e clubes de compra, ofertando preços atraentes mediante redução nos custos de localização, instalação, movimentação física da mercadoria, embalagens.

No Brasil, de acordo com Zogbi (2007), a raiz da palavra “varejo” vem do Português arcaico, em que “vara” era a medida para se fracionar peças de tecidos, cordas, linhas, madeira, etc. Em Portugal, o termo utilizado é retalho, uma customização da palavra “*retailer*”, do francês, que identifica o fracionamento de produtos em partes menores. Na Inglaterra, como nos USA, a palavra “*retailer*” assumiu a grafia “*retail*”.

O primeiro supermercado no Brasil data de 27 de março de 1953, inaugurado com o sugestivo nome de Americano. A loja situava-se no número 1936 da Rua Treze de Maio, na cidade de São Paulo. De acordo com o relato dos sócios da Rede Hakuo de Supermercados,

A inauguração do novo formato provocou alvoroço nas autoridades comerciais, pois não havia lei que regulamentasse, ao mesmo tempo, a comercialização, em um único estabelecimento, de produtos de mercearia, limpeza, carnes, frutas e verduras.

A regulamentação da atividade ocorreu por meio da lei municipal 7208, assinada pelo prefeito Faria Lima, em 12 de novembro de 1968. Esta data é considerada o dia do supermercado.

Nem sempre o óbvio parece óbvio. Como se vê na história, o surgimento do setor e as primeiras transformações se deram em períodos em que, praticamente, não havia a sistematização do planejamento, em contraste com uma forte presença da figura do empreendedor-fundador. Nesse caso, apesar da obviedade, os pressupostos de que a diversidade nos formatos das lojas resulta das oscilações econômicas e que as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente, estão em sintonia com o início da história do setor.

2.1.1 Varejo de alimentos em Belo Horizonte

Anos de 1950 e 60 – o início do autosserviço de alimentos e a transição do modelo de armazéns para supermercado.

Conforme aponta Danilo Gomes (2010), em reportagem com o título “Saudade da Comiteco” no Jornal Hoje em Dia, a mercearia Estâncias Califórnia, foi precursora dos supermercados em Belo Horizonte. Situada debaixo do Viaduto Santa Tereza, vendia alimentos em geral, frutas, doces importados. Danilo Gomes lembrou-se de outros

estabelecimentos da época: Casa Giácomo, Gruta Metrópole, Café Frei Veloso, Café Pérola, Café Nice e o Café Palhares, cujo prato principal chama-se “Kaol”, batizado pelo radialista e boêmio Rômulo Paes, cujas iniciais representavam: cachaça, – o “c” foi trocado pelo “k” para dar mais pompa ao prato –, além de arroz, ovo e linguiça.

Já, de acordo com a Associação Mineira de Supermercados (AMIS), a primeira loja de supermercados de BH, localizava-se na Avenida Cristóvão Colombo, ao lado da padaria Savassi, e iniciou suas atividades em 9 de janeiro de 1958, com o nome de Serv Bem. Foi um empreendimento pioneiro dos empresários João Vasconcelos Porto, coronel Afonso Moura e Castro e Hamilton de Oliveira, (www.amis.org.br) acessado em 18 dez 2011.

Ainda segundo a AMIS, as seções de enlatados e de bebidas destacavam-se pela variedade, com ênfase nas marcas Swift, Montila e Orloff. As máquinas registradoras do caixa foram fabricadas pela Sweda, e os balcões de frigoríficos fabricados pela Siam.

O Serv Bem registrou um tráfego de 18.643 em suas roletas que controlavam a entrada e saída de clientes, após os primeiros quatro dias de funcionamento, conforme anúncio no jornal Estado de Minas. O supermercado funcionou por quase onze anos e encerrou suas atividades em 1969, por não chegar a um bom termo o processo de renovação do contrato de aluguel do ponto. A filial, montada no bairro Nova Suíça, também não prosperou e foi absorvida pela Rede Bandeirantes, que também se tornou outra rede pioneira dos anos de 1950, com forte presença nas duas décadas subsequentes.

Conforme relata a Associação Mineira de Supermercados em seu endereço eletrônico, no auge do sucesso da loja pioneira (entre 1959 e 1962), surgiria “a turma do Serv Bem”, substituindo a “turma da Savassi” – padaria tradicional na época. A história é interessante:

O supermercado operava ao lado da Padaria Savassi, fundada por um imigrante italiano. O bairro era os Funcionários, e estava localizada a quatro quadras do Palácio da Liberdade, sede do governo mineiro e abrigava a classe média e alta da capital. Adolescentes e jovens de maior poder aquisitivo que frequentavam o footing da Savassi formavam grupos e, às vezes, gangues de rapazes, no melhor estilo James Dean, motorizados em suas lambretas, vestindo jaquetas pretas de couro e com topetes caprichados. O grupo era conhecido como “Gangue da Savassi”, devido a utilizar, por mais de 20 anos, a proximidade da padaria como local de encontro. Com a chegada do supermercado Serv Bem e com o estilo americano do Self Service, a gangue caminhou alguns metros e passou a frequentar a porta do estabelecimento. Acabou sendo conhecida como “a turma do Serv Bem”.

Até o final dos anos de 1950, as opções de abastecimento da população de BH eram oferecidas pelos armazéns de secos e molhados, pelas padarias, pelos açougues e pelo Mercado Central, fundado em 07 de julho de 1929, pelo prefeito Cristiano Machado, em uma área de 22 mil m², basicamente constituído de barracas de madeiras, com ênfase nos itens hortifrutícolas.

A partir da entrevista com um dos primeiros varejistas de Belo Horizonte, pode-se perceber o quanto o personalismo e o fator preço estavam presentes nas ações do gestor. Na questão da política de preço, é importante realçar que as ações desses empreendedores eram muito mais voltadas para estabelecer uma imagem de “barateiro” do que efetivamente trabalhar com a prática do EDLP (*Every Day Low Price*) – preço baixo todo dia. Ou seja, muito mais importante do que ter preços baixos era ter a imagem de vender com preços baixos.

Na esteira da migração do armazém para o supermercado, o pecuarista Miguel Furtado, sócio-fundador da Mercantil Bandeirante Ltda., representou importante papel como agente de mudanças nas práticas dos varejistas em BH. Nos anos de 1960, as Mercarias Bandeirantes ocuparam a liderança do setor supermercadista no estado de Minas Gerais, já com um histórico antecedente de operar mercearias e com a inauguração da primeira loja de autosserviço, em 1958, com 200m². Passados cinco anos, a rede adotou apenas o modelo do autosserviço e contava com 1.600 empregados. Em 1971, Furtado tornou-se um dos fundadores da AMIS e o seu primeiro presidente. Em 1983, o grupo Pão de Açúcar comprou o Supermercado Bandeirante.

Também na década de 1960, a rede Merci expandiu suas lojas, inicialmente localizadas no Rio de Janeiro, para BH, com forte presença em diversos bairros na capital de Minas. Nesse período, os supermercados ainda não detinham a maior participação no mercado de compras de alimentos e congêneres, pois, diferentemente dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, os clientes ainda se mantinham frequentadores de mercearias, varejões, quitandas, padarias e açougues.

O primeiro supermercado do grupo EPA (Empresa Popular de Abastecimento) – no período de 1950 a 1959 operava ainda nos moldes de mercearias – surgiu na Rua Curitiba, 1001, centro de BH, em 1972. A rede EPA resultou da chegada, em BH, em 1950, do Sr. Levi Esteves e sua esposa Dona Geraldina Soares, trazendo consigo 10

filhos e a expectativa de uma vida melhor. Após período de adaptação, abriram uma pequena mercearia no bairro Nova Suíça. A família, além de responder pelos desafios do negócio, enfrentou a tragédia do falecimento do Sr. Levi, que caiu do caminhão que trazia o primeiro lote de mercadorias para a loja. A esposa tomou a frente dos negócios e inaugurou a mercearia, apoiada na determinação, necessidade, com o auxílio do filho mais velho, Gil Nogueira (<http://www.epa.com.br/institucional.php>).

Em 1966, a rede contabilizava dezoito lojas e, em 1972, abandonou definitivamente a venda a granel e o “balcão”, concentrando o foco no formato de autosserviço. Nos anos seguintes, o grupo EPA transformou-se em sociedade anônima, inaugurou novas unidades, parte por meio de novos pontos e parte adquirindo lojas da concorrência – KI-Mercado e Manda Brasa. Em 1985, contabilizava 41 lojas em BH e cidades vizinhas.

Repetindo a história dos operadores da época, Paulo Ribeiro Nunes, empreendedor e comerciante, herdou do pai, Sr. Nelson Ribeiro Nunes, um dos primeiros representantes comerciais da indústria Chapecó, a experiência e o “sentimento” da operação varejista de alimentos. Inicialmente, em 1967, acompanhou o rápido crescimento do negócio de supermercados, transformando uma pequena mercearia, na região central de BH, no seu primeiro supermercado, com marca Pag Pouco. A partir da primeira loja, tornou-se referência na prestação de serviços ao consumidor e uma determinação nas boas práticas operacionais. Em 1979, já operava oito lojas de supermercado e ressaltava para os empregados sua filosofia de trabalho: “Administrar é criar métodos e racionalizar o trabalho... Só se delega a quem possa fazer igual ou melhor que você... Preparar alguém para substituí-lo é preparar o seu próprio crescimento”.

Nessa descrição de filosofia de trabalho, percebe-se que o elemento formalidade e a descentralização do processo decisório começou a fazer parte dos modelos de gestão do supermercadista mineiro. Ou seja, o supermercadista acompanhava o movimento histórico do setor. Naquela época, com o desenvolvimento das grandes redes estaduais e nacionais, o gestor começava a enfrentar determinado nível de concorrência que demandava ações sistematizadas, maior uso de ferramentas administrativas, tais como fixação de metas e objetivos, políticas de recrutamento e treinamento, controles e *feedback*.

2.1.2 Anos de 1970 – o primeiro hipermercado

O primeiro hipermercado de BH foi inaugurado pelo Grupo Pão de Açúcar, em 1973. Importante apontar que, durante a década de 1970, o formato supermercadista predominava na opção de compras dos clientes, característica justificada pela maior densidade de supermercados na capital, em contraste com apenas um hipermercado.

A região metropolitana de BH apresentou um aumento de 900 mil habitantes entre os anos de 1969 e 1975, conforme IBGE, (<http://www.ibge.gov.br>), acessado em 23, mar 2011. O Brasil vivia a primeira grande onda de modernização do “milagre brasileiro”, com obras de infraestrutura e de expansão da atividade industrial. Rapidamente, as mercearias, armazéns e varejões cederam lugar a novos supermercados. As redes Epa, Pag-Pouco, CB Merci e Manda Brasa tornaram-se o mais significativo canal de abastecimento da população.

Os anos de 1970 também marcaram a chegada do primeiro hipermercado na capital mineira. Em 5 de dezembro de 1973, o grupo Pão de Açúcar inaugurou o “Jumbo”, com uma área de vendas de 8 mil m², em terreno que anteriormente abrigava o estádio de futebol do América Futebol Clube. Outros hipermercados seriam inaugurados na década seguinte.

2.1.3 Anos de 1980 – a recessão econômica, a inflação e os mecanismos de adaptabilidade

A inflação e a recessão, iniciadas no final da década de 1970, geraram grandes desafios e oportunidades para os operadores do segmento supermercadista. O maior desafio estava relacionado à gestão de estoque e preços, mas daí também surgiram novas oportunidades para aqueles varejistas que souberam lidar com políticas agressivas de giro de estoque e precificação.

Outro desafio enfrentado pelos supermercadistas nos anos de 1980 foi buscar a eficácia na gestão do negócio apesar da limitação tecnológica gerada pela reserva de mercado da informática. A intenção governamental em desenvolver o parque tecnológico nacional dificultou a importação de equipamentos e softwares fundamentais para a otimização operacional do autosserviço. As fábricas de computadores instaladas no Brasil constituíam-se, quase na totalidade, em montadoras de peças importadas, encarecendo e

atrasando a implementação de equipamentos fundamentais, como o *scanner*, o leitor do código de barras, os softwares de gestão comercial, dentre outros.

Novos formatos de autosserviço surgiram como resposta a uma demanda por preços reduzidos e a uma diminuição do consumo, resultado da forte recessão e queda do poder aquisitivo.

Novamente, a visão de oportunidade e uma visita às lojas Audi, na Alemanha, inspiraram Paulo Nunes a investir em lojas de autosserviço de sortimento limitado, com a marca Kit – Alimentos a Baixo Preço. Eram lojas com cerca de 350m², de área de vendas, mix reduzido de produtos, sem embalador, sem produtos refrigerados, com poucos funcionários, horário reduzido e pagamento somente à vista. Em 1982, já eram 25 supermercados, 12 da bandeira Pag Pouco e 13 da bandeira Kit.

No dia 10 de setembro de 1980, a rede francesa Carrefour inaugurou seu primeiro hipermercado em Contagem/MG e a segunda loja em 31 de julho de 1985, dentro do primeiro Shopping Center de BH, o BH Shopping (www.amis.org.br). Os grupos Paes Mendonça, Bom Marchê e Via Brasil também inauguram suas lojas e sedimentam o formato do hipermercado junto aos consumidores belorizontinos. O modelo Hiper foi uma eficaz resposta para o consumidor que necessitava comprar grandes quantidades, no mesmo dia em que recebia seu salário, como forma de preservar o dinheiro da desvalorização.

Na década de 1980, o formato varejista-atacadista – “*Atacarejo*” –, sob a modelagem de clube de compras – *Cash And Carry* – iniciou a operação na região metropolitana de BH. O grupo holandês Ahold inaugurou a sua primeira loja Makro. Mais uma vez, Paulo Nunes aproveita a oportunidade da saída dos atacadistas tradicionais da Rua Guaicurus – região central de BH – para o Ceasa e decide abrir neste local o Apoio Atacado, nos mesmos moldes do Makro. Mais tarde, replica o modelo em São Paulo e São José dos Campos.

A hiperinflação trouxe em seu rastro, além das consequências sociais resultantes do processo – perda do poder aquisitivo, empobrecimento da população, redução do consumo –, mecanismos de adaptabilidade tanto para os agentes produtores, varejistas quanto para o consumidor. Campos (2000, p. 1163) apontou nas tentativas

governamentais de resolver o problema da hiperinflação: “três deformações culturais duradouras: (1) a subcultura antiimperial, apontando a inflação como alta de preço e não como expansão monetária; (2) a subcultura dirigista, com realce para o apetite governamental em regular os preços e (3) a subcultura do calote, com reflexos no comportamento social e cultural”.

A preocupação em preservar o valor real dos ativos, principalmente o estoque de produtos, foi um importante diferencial nas boas práticas de gestão das organizações varejistas de alimentos. Empresas que não dispunham de instrumentos de controle, atualização de preços e agilidade na gestão dos estoques foram severamente penalizadas e, em muitos casos, encerraram suas atividades neste período.

Por outro lado, empresas que gerenciavam bem o mix de produtos, o giro das mercadorias e a política de precificação aprenderam a conviver e a crescer com a hiperinflação. A rede francesa Carrefour caracterizou-se como um bom exemplo de gestão nesse período, aplicando a política do “*Discount*” na composição dos custos e na formação do preço de venda de toda a linha de produtos. Em síntese, o “*Discount*” reconhecia nos prazos de pagamento das mercadorias e nos prazos de pagamento de outros custos de compra, como frete, impostos, dentre outros, vantagens financeiras que poderiam ser repassadas para o preço final.

Assim, por exemplo, um produto que custava na fábrica \$100,00 (moeda da época) e tinha um prazo de pagamento de 60 dias, era trazido a valor presente pela taxa da inflação do mês (i.e. 20% a.m.). O custo no momento (n0) era de \$69,44. Sobre esse custo, aplicava-se a margem (i.e. 25%), marcado para venda a \$92, 59, valor menor que o custo nominal de aquisição. No caso de haver estoque desse item para a próxima semana, corrigia-se o valor de venda pela taxa semanal (1,043460 ou 4,34%), remarcado para \$96,61, valor ainda menor que o custo de aquisição, e assim sucessivamente. Os recursos financeiros eram aplicados diariamente no *overnight*, e o gestor financeiro estimava o recebimento da tarde e do princípio da noite, apesar de já tê-lo aplicado no final da manhã.

A prática do “*Discount*” foi amplamente absorvida e praticada pelas maiores redes varejistas ao ponto de impactar no volume de recolhimento do ICMS pelo fisco estadual. Como a forma de apuração era pelo sistema de débito e crédito, o varejista

passou a acumular altos volumes de crédito de ICMS, pois vendia abaixo do custo de aquisição. Tal prática motivou as autoridades tributárias a mudar a lei, impedindo que o comerciante reconhecesse como valor de venda, para apuração do débito, o preço marcado, passando a reconhecer um valor de pauta, isto é, um preço pré-determinado pelo fisco. Hoje o sistema foi aprimorado para muitos produtos e denomina-se “substituição tributária”.

O consumidor, por sua vez, procurava manter o poder aquisitivo de seu rendimento estocando em casa produtos não perecíveis, logo após receber o salário. Os hipermercados se beneficiaram em suas vendas e margens com esse padrão de comportamento do cliente, pois trabalhavam com um mix mais amplo de produtos, em torno de 30 mil itens – SKU’s, *Stoking Keeping Unit* –, contra 10 mil SKU’s dos supermercados e tinham um poder de compra maior que os concorrentes, repassando parte dessa vantagem para as promoções.

2.1.4 Anos de 1990 - o controle da inflação e a diversificação no autosserviço

Na primeira metade da década de 1990, o setor varejista continuou a lidar, de um lado, com adversidades provocadas por um ambiente econômico turbulento, controle de preços, planos econômicos malsucedidos e, de outro lado, com insatisfação do consumidor, desabastecimento e perda do poder aquisitivo. Apesar das adversidades, registrou-se no setor a expansão de supermercados e das lojas de sortimento limitado. O ambiente econômico deteriorou-se com a hiperinflação, e sucessivos planos econômicos desaguaram no que Campos (1994, p. 1240) denominou como a “*brutalidade do megachoque*” perpetrado pela equipe econômica no início do governo Collor de Melo.

Em 1995, logo após a estabilização da economia, foi retomado o fluxo de investimentos para os grandes formatos varejistas. A estabilidade da moeda permitiu que investimentos varejistas fossem direcionados para a tecnologia da informação, aprimoramento dos processos de estocagem e distribuição de produtos, desde a indústria, passando pelas centrais de distribuição, indo até o processo de exposição e reposição nas gôndolas. O espaço da gôndola – *Facing* – passou a ser controlado como unidade geradora de receita e margem de contribuição. A frente de caixa, gargalo gerador das maiores queixas e de insatisfação dos clientes pela demora nas filas, passou a contar com equipamentos aptos a reduzir o tempo de *check-out* do cliente, por

exemplo, balanças eletrônicas, leitores de códigos de barra, computadores exclusivamente dedicados ao caixa, máquinas de preenchimento de cheque, terminais de recebimento de cartão de crédito, dentre outros.

Os movimentos e as transformações no setor do varejo de alimentos em BH/MG podem ser exemplificados por meio da experiência da Rede EPA. Até 1995, a rede esteve focada nas classes, C, D e E. A partir de 1998, os gestores decidiram investir nos consumidores das classes A e B, criando uma marca fantasia – Mart Plus –, especializando e treinando seus funcionários, alocando suas unidades nas áreas de concentração das classes A e B, participando como âncora de *Shopping Center*.

Em 1998, o Carrefour abriu, na Pampulha, o seu terceiro hipermercado. Em 1999, chegou a Wal Mart, operando o hipermercado e o Sam's, com o modelo clube de compras, disputando nesse segmento de mercado com a Makro e com o Apoio. As redes Pag. Pouco e algumas lojas Kit-Alimentos foram vendidas para os Supermercados Mineirão, em seguida absorvidas pelo Carrefour – utilizando a marca Champion, depois Carrefour Bairro.

2.1.5 Anos de 2000 a 2009 – a consolidação do setor pelos grupos econômicos

Afastada a inflação, o mercado e o consumidor brasileiro tornaram-se atraentes para novos investimentos no setor do varejo de alimentos, tanto por meio de associações entre empresas como pela chegada de novos grupos varejistas.

Novamente em BH/MG acontecem associações. No início de 2000, a Rede EPA forma com os ex-proprietários da rede Mineirão, que fora adquirida pelo Carrefour, uma sociedade anônima denominada DMA – Distribuidora Mineira de Alimentos – concentrada nos formatos de supermercados de pequeno porte e lojas de vizinhança. Em 2008, a DMA ocupa a oitava colocação no ranking brasileiro de vendas do setor de varejo de alimentos, operando as bandeiras EPA, Mart Plus e Via Brasil.

Em BH, observaram-se movimentos similares que aconteceram nas maiores cidades do país. Os maiores tornaram-se maiores, as redes regionais, como estratégias de continuidade, escolheram o caminho da segmentação e maior oferta de serviços e conveniência.

As vantagens que os hipermercados tinham em relação a lojas de menor porte, principalmente no período inflacionário, foram substituídas pela conveniência da localização, conveniência de menor área de vendas e menor tempo de compras pelo consumidor.

Em entrevista publicada em 28 de abril de 2009, no relatório financeiro de 2008, o CEO do grupo Carrefour, Lars Olofsson, foi questionado sobre se os clientes continuarão satisfeitos (*delighted*) com o modelo de hipermercado e se a crise econômica pode direcionar o cliente para lojas de desconto. Ele ponderou que

O hiper consumo pode ter acabado, mas o consumo em hipermercados certamente não. Em diversos países, o formato ainda cresce e, na França, os hipermercados atraem milhões de consumidores todos os dias. O modelo ainda não está defasado, porém é verdade que, na Europa Ocidental, o formato é afetado pelas mudanças do hábito de consumo. Nós necessitamos reinventar e buscar um novo modelo de ver o tamanho de nossas lojas, principalmente na área de não alimentos (http://www.carrefour.com/docroot/groupe/C4com/Finance/Publications_et_presentations/Les%20rapports%20annuels/CARREFOUR_RA_2009_UK_01_-56_V2.pdf. Acesso em: 15 set. 2011).

Sobre a questão das lojas de desconto, lembrou Olofsson ainda nessa entrevista: “Pretendemos expandir o formato, e é bom lembrar que somos um importante *player* no segmento de lojas de desconto, com as marcas Dia e Ed Banners”.

Também na década de 1980, as alterações nos formatos de lojas de desconto podem ser exemplificadas em relação à retração da demandada e à inflação, presentes, na ocasião, no mercado brasileiro:

Os varejistas brasileiros, atentos às novas tendências dos USA e Europa, já iniciaram o transplante e a adaptação para o Brasil, não só dos “supermercados de desconto” como também dos “produtos genéricos”. Dois aspectos que caracterizam a atual conjuntura brasileira fazem com que o conceito do varejo não sofisticado encontre solo fértil para florescer com excepcional vigor (PARENTE, 1981, p. 71).

O cliente varejista tornou-se seletivo e com mais opções de compra ao longo dos anos da década de 2000. A diversidade cultural e étnica da população brasileira refletiu nos hábitos de consumo e, por consequência, motivou o varejista a incorporar serviços e um maior refinamento na composição do mix de produtos à venda. Kotler (2003), aponta que o maior acesso à informação permitiu que o consumidor se inteirasse previamente

sobre as qualidades, características e cotação de preços de produtos, tornando-o mais capacitado a definir o que, onde e de quem adquirir os produtos desejados.

Segundo o *Food Marketing Institute*, FMI, (2009), Willard Bishop Consulting (2005), Parente (2000) e Pires e Teixeira (2009), existem mapeados 17 formatos diferenciados de lojas em operação no atual mercado do varejo, além de híbridos e derivações: (1) Merceria, (2) Supermercado, (3) Supermercado de Bairro, (4) Hipermercado, (5) Super Loja, Super Loja e Farmácia, (6) Loja de Sortimento Limitado, (7) Loja de Conveniência, (8) Loja de Conveniência em Postos de Gasolina, (9) Loja Depósito, (10) Super Loja Depósito, (11) Clube de Compras, (12) Mini Clube de Compras, (14) Super Centros, (15) Farmácias de Desconto, (16) Lojas de Desconto, (17) Internet, (18) *Vending Machines*.

Essa diversidade atual de formatos nas operações do segmento do varejo pode explicar, em parte, como se tornou complexo o sistema de escolhas do consumidor quando 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. A complexidade do sistema de escolhas do consumidor bem como a diversidade dos formatos de lojas contribuíram para fortalecer o modo de administrar as atividades empresariais.

2.2 Gestão estratégica e estratégias do supermercadista para atração de clientes

Conforme explicitado anteriormente, este tópico explora com maior profundidade verificar se o elemento “preço” é o principal indutor de atração do cliente e a questão que considera que as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente.

No que diz respeito à presente pesquisa, a questão da estratégia mercadológica e de como ela dá o suporte teórico para explicar como o varejista atrai seus clientes não deve dissociar-se do processo de tomada de decisão. Ou seja, a decisão é parte da construção de uma estratégia.

Conforme indicado anteriormente, considera-se importante apontar os principais modelos teóricos de como se forma a estratégia, mesmo ainda existindo a dúvida sobre

se estes modelos encontram lastro nos fundamentos teóricos. Tal questão, além de compor, por via oblíqua, os pressupostos de pesquisa, é, de certa forma, amparada pelo comportamento assimétrico nas decisões do supermercadista.

Entretanto o que se pode conjecturar é que essa hipotética assimetria comportamental nas decisões do varejista pode encontrar amparo teórico em quase toda literatura sobre estratégia empresarial e gerencial, em que se encontra o *locus* da base acadêmica do processo da tomada de decisão. Todavia, o referido amparo teórico não apresenta uma consolidação teórica para explicar como o varejista idealiza sua estratégia e toma a decisão quanto à forma de atrair seus clientes.

Naturalmente, afirmar que a teoria não consolida o processo estratégico e decisório do varejista levanta uma questão polêmica sobre o pensamento cartesiano e racional a respeito do assunto. Surge então dessa premissa o interesse em construir uma teoria substantiva, a partir da *Grounded Theory*, como forma de responder à questão que se levanta sobre ele e aglutinar tal processo.

No tópico que trata da gestão estratégica e as estratégias de atração de clientes, identificam-se dois processos distintos sobre modelos estratégicos que, de certa forma, caminham para a racionalidade e a não racionalidade: a estratégia planejada e a estratégia emergente, que serão mais detalhadas à frente.

No alinhamento teórico que trata do tema da estratégia, indaga-se sobre a questão se a teoria, de forma contundente, responde aos dois pressupostos. À primeira vista, a base teórica da estratégia aponta para inúmeros construtos, focados principalmente na questão da construção do conhecimento baseado na experiência – *feeling*, observação, “cheiro do negócio” –, e do pragmatismo alicerçado em ferramentas estatísticas e de pesquisa de mercado junto ao cliente.

No contexto deste alicerce teórico, o empirismo diz respeito a processos de decisão, tanto estratégicas quanto táticas, com maior aproximação ao modelo de estratégia emergente, aplicados por meio de acúmulo de experiências, observação dos ambientes e personalismo do gestor. A racionalidade, basicamente, está relacionada ao uso de ferramentas, processos e controles, em sintonia com o modelo da estratégia planejada.

A racionalidade, sem dúvida, é componente do processo de decisão. A partir das evidências de que a razão, por si só, não confere os elementos necessários que possam cobrir as alternativas do planejamento estratégico e da escolha na tomada de decisão, é importante considerar a contribuição de Simon (1983), na construção de uma teoria administrativa com base no conceito da racionalidade limitada, da fragmentação do conjunto de pessoas inferindo na organização.

Para Simon (1983), todas as decisões remetem ao processo de seleção de finalidades, que considera como “juízo de valor” que se transforma em “juízo de fato” quando passa para aplicação ou implementação. Assim, o processo racional remete à constante comparação entre as alternativas com base nos fins que se pretende sejam alcançados.

No caso da presente pesquisa, a questão levantada de que a decisão do varejista quanto à atração de clientes é intuitiva induz à possibilidade de que tal “juízo de valor” seja um forte componente no processo. Nesse sentido, Simon (1983) pondera que a racionalidade é dependente do contexto e é limitada por ele, o que, em grande parte, explica as incongruências dos processos racionais de tomada de decisão.

A possibilidade de segmentar a racionalidade, a partir de tipologias, também pode contribuir para o mapeamento das escolhas do varejista. Da mesma forma que aspectos objetivos, baseados em fatos mensuráveis e prescritos, podem determinar a decisão, aspectos subjetivos, baseados nas informações, na experiência pessoal, podem dar o fundamento para o processo decisório.

Questões relativas à tipologia de uma racionalidade consciente, deliberativa, organizacional e pessoal compõem o universo da limitação racional proposta por Simon (1983). A racionalidade consciente ocorre quando há um ajuste dos meios aos fins. A racionalidade deliberativa tem como característica a adequação dos meios aos fins, e é provocada deliberadamente. A racionalidade organizacional direciona-se aos objetivos da organização, enquanto a pessoal se dirige aos objetivos do indivíduo.

Preliminarmente, percebe-se que existe uma significativa amplitude de fatores, exógenos e endógenos, que agem sobre o supermercadista na decisão de atrair seus clientes.

Um dos fatores que sugerem motivar o supermercadista no processo de atração de clientes é a competição e, conseqüentemente, este agente se voltar para o processo de gestão com o foco para o mercado e na observação no cliente. Ou seja, orientar a organização para os movimentos do mercado. O conceito de orientação para o mercado deriva do conjunto de marcos da fundamentação do marketing. Conforme Kohli e Jaworski (1990), o conceito de orientação mercadológica voltada para o mercado objetiva atrair e manter o cliente, coordenar as ações de marketing e buscar a lucratividade.

A partir da década de 1990, o conceito de orientação para o mercado surgiu como uma disciplina independente derivada das escolas do pensamento do marketing, conforme Sheth, Gardner e Garrett (1998). As teorias compreensivas sobre o construto envolviam a natureza e conseqüências das ações gerenciais voltadas para o mercado. O arcabouço teórico, inicialmente revelou dois grupos distintos de abordagem. O primeiro focado para explicar, a partir de fatores macroambientais, o que leva determinada empresa a se orientar para o mercado, entendendo como fatores macro ambientais as condições econômicas e a competição. Outra abordagem se fez a partir dos fatores microambientais, tais como, as características da organização e dos gestores, bem como fatores antecedentes, a partir da experiência acumulada.

Kohli e Jaworski (1991) se dedicaram a estudar o construto de orientação para o mercado e se apresentaram uma definição operacional, a partir do desenvolvimento de proposições e construíram um marco teórico que orientasse futuras pesquisas, naturalmente se alicerçando na literatura prévia do marketing e de pesquisas de campo.

Já Narver e Slater (1990) preocuparam-se em identificar os efeitos da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. Os autores consideraram o construto baseado em três dimensões: Orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação funcional. Também integraram a dimensão temporal no construto quando introduziram os critérios de decisão no longo prazo e a dimensão econômica ao introduzir o foco no lucro.

Dephandé, Farley e Webster (1993), a partir de estudo no Japão com executivos de marketing, examinaram o impacto da cultura, da orientação do cliente e da inovação no desempenho organizacional. A cultura foi analisada pelos critérios de clãs, adhocracia,

hierarquia e dos mercados. A orientação do cliente foi definida como um conjunto de crenças que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar, enquanto exclui o interesse de outros *stakeholders*, com o fito de desenvolver um ambiente lucrativo em longo prazo. A inovação, os autores se alicerçaram nos conceitos de Drucker para justificar o escopo da pesquisa no Japão, que resultou numa proposta de que as empresas inovativas alcançam melhores resultados. Dephandé, Farley e Webster (1993) analisaram o desempenho pelas métricas de lucratividade, tamanho, taxa de crescimento e participação de mercado de cada empresa.

A contribuição de Day (2001) veio a partir da verificação de que as empresas orientadas para o mercado são aquelas que conhecem os seus mercados e estão aptas para identificar e manter seus clientes que agregam mais valor, construindo um diferencial competitivo a partir do conhecimento do cliente.

Didonet (2010) aponta em sua tese sobre orientação para o mercado supermercadista que seus achados “permitiram compreender e/ou justificar as ações para o mercado em função do contexto do negócio, evidenciando os comportamentos característicos das empresas e mostrando como elas refletem nas ações de orientação para o mercado.” A autora, citando Day (2001), infere que a capacidade da tomada de decisão do gestor ocorre a partir do surgimento de oportunidades emergentes, da previsão de movimentos dos concorrentes e da decisão baseada em fatos.

Vale a pena discorrer um pouco sobre conceitos e definições sobre o tema da estratégia para depois aprofundar nas teorias que mais se alinham com o objeto da pesquisa. Ou seja, os principais conceitos estratégicos que norteiam o processo da tomada de decisão do operador varejista.

Gonçalves e Meireles (2000, *apud* GONÇALVES *et al.*, 2001) apontam que a estratégia é “uma disciplina de administração que se ocupa da adequação da organização em seu ambiente”. Os autores dão um enfoque multidimensional para apresentar a estratégia: A estratégia pode ser vista sob múltiplas definições, aspectos e visões na literatura corrente. A estratégia, talvez, se associe a características comuns à arte, à guerra, à tentativa e erro, à racionalidade, à criatividade e intuição, ao trabalho, à ação, à sensibilidade e ao carisma, porém a estratégia possa não ser nada disso especificamente.

Ainda Gonçalves e Meireles (2000 In: GONÇALVES *et al*, 2001) mencionam que a visão do conceito de estratégia pode ser visto a partir de analogias, como exemplo referindo-se aos organismos vivos e suas estratégias de sobrevivência, também relacionadas à psicologia e com a experiência cognitiva humana, as quais pretendem associar estratégia e aprendizagem organizacional.

Whittington (2002) divide as teorias da estratégia empresarial em quatro abordagens, sendo a clássica, a sistêmica, as processuais e as evolucionárias, de acordo com a ênfase dada a cada uma destas quatro abordagens. Para a teoria clássica a estratégia é um processo racional de cálculos e análises deliberada que procurará maximizar a vantagem de longo prazo, e o seu resultado final a ser atingido com a maximização do lucro. A abordagem sistêmica enfatiza a necessidade de dominar o ambiente interno e externo através de análise sistemática racional e com visão de longo prazo, devendo ser criteriosamente executada pela gerência. A visão processualista considera que a estratégia emerge de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, viés levantado por Mintzberg (1994), quando apregoa que as estratégias são emergentes e as empresas não conseguem manter-se presas a elas por muito tempo. A teoria evolucionária da estratégia, de acordo com Whittington (2000), considera que as empresas estão sujeitas aos processos competitivos do mercado, que selecionará as mais aptas e adaptadas, sendo que somente sobreviverão aquelas que descobrirem as melhores estratégias de maximização dos lucros.

Sem cair no reducionismo, bem como sem negligenciar outros autores que tratam da matéria relacionada à formação da estratégia, foram trazidos para o diálogo literário Mintzberg (1978), um dos principais autores que apontaram a estratégia emergente como aquela em que os processos de formulação e de implementação da estratégia deveriam ser percebidos como um processo contínuo de aprendizagem, por meio do qual surgiriam ações mais criativas, e, de outro norte, Porter (1986), Ansoff e McDonnell (1993), que apontaram que a estratégia iniciou o ciclo de maior aprendizado a partir da influência da economia e da sociologia, evoluindo a partir das teorias organizacionais, caracterizando o processo estratégico como um processo planejado.

Alinhados ao processo da emergência estratégica, McClelland (1961) e Mintzberg (2001) estudaram as características de personalidade da vida dos empreendedores e o

impacto delas sobre o desempenho nos negócios, a partir do contexto da estratégia empresarial.

A estratégia estaria conectada entre pensamento e ação, sendo que as ações determinariam um processo padronizado que permitiria o surgimento de estratégias. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), as etapas de elaboração e implementação das estratégias devem ser integradas de forma simultânea, caso a empresa queira utilizar a administração estratégica com sucesso.

Principalmente na fase de implementação das estratégias, a cultura organizacional é fator determinante dos objetivos propostos. Os valores, os hábitos, os costumes e o comportamento organizacional constituem características do consumidor.

Em congruência com o processo estratégico emergente, a teoria clássica a respeito da tomada de decisão se baseia em premissas que raramente ocorrem na prática das organizações, tais como: problema claramente definido, critérios, objetivos, alternativas e respectivas consequências devidamente exploradas, tudo isso tendo por pano de fundo um contexto em que há predominância da certeza.

Tomando como base a questão de pesquisa, que considera que as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente, havendo prevalência do modelo *Push* sobre o *Pull*, Mintzberg (1978) aponta que há muito menos decisões e controles na vida organizacional do que ajustes periódicos e improvisações manejadas de acordo com novos eventos e novas situações. A estratégia emergente, segundo o autor, é vista como um padrão de atividades que se desenvolvem no tempo e incorporam as percepções do que de fato ocorreu. As ações e resultados falam mais alto que as intenções previamente estabelecidas. O autor apresenta a estratégia emergente como um processo de criação artesanal, diferentemente do desenvolvimento racional e deliberado de planos e padrões. Entende o autor que a imagem de uma criação artesanal da estratégia é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz.

Mintzberg e Waters (1985) classificam as estratégias pretendidas em módulos deliberados e estratégias emergentes, sendo que, no primeiro módulo, o foco está na direção e controle da empresa, o segundo direciona-se para o aprendizado a partir da

resultante do aprendizado por meio da experiência de ações passadas, com aplicações no presente e no futuro.

Uma estratégia planejada pressupõe um plano de ação, diferentemente da estratégia emergente que, via de regra, reage às variações dos ambientes, do mercado e da concorrência. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), uma vez que a estratégia seja planejada e implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. É rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação. Uma estratégia originalmente planejada pode ser realizada em sua forma original e até mesmo de forma diferente. Ocasionalmente, a estratégia planejada pela administração, quando implementada, difere da estratégia pretendida. As razões desse fato emergem de fatores ambientais e organizacionais não previstos, que provocam mudanças na estratégia pretendida.

Com efeito, o fator tempo age como elemento que fragiliza um plano estratégico. Surge daí um bom indicativo da vulnerabilidade do planejamento estratégico no longo prazo. Entretanto Mintzberg (1978) sugere que, mesmo frágil, formular e aplicar uma estratégia não sistematizada é melhor que não ter nenhuma.

Para Weick (1979), a compreensão da estratégia emergente se origina da reflexão e da ponderação de ações passadas. As implicações dessas ideias para a formação da estratégia são explicitadas por ele em uma afirmação radical e direta: “As organizações insistem em gastar tempo formulando estratégias, uma atividade que literalmente faz pouco sentido. As organizações formulam estratégias depois que as implantam, não antes” (WEICK, 1979, p. 188).

Considerando a fase de implementação, Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985), ponderam que os processos de formulação e de implementação da estratégia deveriam ser percebidos como um processo contínuo de aprendizagem, por meio do qual surgiriam ações mais criativas. A estratégia estaria conectada entre pensamento e ação, sendo que as ações determinariam um processo padronizado que permitiria o surgimento de estratégias. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), as etapas de

elaboração e implementação das estratégias devem ser integradas de forma simultânea, caso a empresa queira utilizar a administração estratégica com sucesso.

Principalmente na fase de implementação das estratégias, com destaque para a emergente, a cultura organizacional é fator determinante dos objetivos propostos. Os valores, os hábitos, os costumes e o comportamento organizacional constituem características que podem interferir positiva e negativamente nessa fase do plano estratégico.

Ainda é cedo para discutir as questões práticas de pesquisa relacionadas com a literatura. Porém começam a surgir indicadores que validam a questão da ausência de uma teoria que explique, com elevada amplitude, os mecanismos de decisão do varejista de supermercados, principalmente, o fundador e o sucessor.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), o processo da administração estratégica constitui-se em um conjunto de comprometimentos, compromissos, decisões e ações necessárias para que se possam obter vantagens competitivas e retornos acima da média das organizações.

Uma estratégia pode ser concebida como a sequência temporal de decisões, ou, alternativamente, como o processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover a empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo (HARRISON, 2005). Para o autor, o processo básico de administração estratégica é derivado de três perspectivas: (1) o modelo tradicional, com foco na análise de ambiente externo e interno, (2) a formulação de direção estratégica, por meio da implementação e do controle e (3) a abordagem de públicos interessados.

Mintezberg (1991) não se alinhou ao pensamento estratégico planejado, proposto por Ansoff (1991). Em artigo publicado no *Strategic Managenet Journal*, intitulado *Learning 1, Planning 0*, Mintzberg (1991), com certa acidez, aponta a divergência entre sua abordagem da estratégia do aprendizado, que mais se aproxima da emergente, e a proposta por Ansoff (1991), a escola do planejamento, que se aproxima da escola do planejamento formal.

Aponta este autor que, enquanto a escola do planejamento foca, “quase obsessivamente” o *Chief Executive Officer* (CEO) como arquiteto da estratégia, a escola do aprendizado

influencia o planejamento executado pelos administradores. Outro ponto de relevo está associado à opção de desenvolver o plano estratégico por meio de ferramenta como o SWOT, suportado por técnicas analíticas.

À medida que o CEO passa a ser o arquiteto do planejamento estratégico, o personalismo passa a ser característica relevante quando se busca analisar os vetores que influenciam o processo decisório. Também parece fazer sentido a questão de que as ações emergem com forte orientação intuitiva e pouco determinadas pela demanda do cliente.

Mintzberg (1991), no referido artigo do *Strategic Management Journal*, elege Ansoff porta-voz da escola do planejamento, do posicionamento e da racionalidade, mencionando sua resistência em interagir com autores que defendem a possibilidade de comunhão entre as escolas. Aponta também que Ansoff preocupou-se mais em criticá-lo do que defender seu ponto de vista. Por fim, Mintzberg afirma que prefere não reiniciar a discussão e menciona o seu trabalho sobre a “*Design School*”, em que são analisadas as 10 escolas do planejamento estratégico como modelo empírico do processo de formação estratégica.

Antes mesmo da troca de cartas entre Mintzberg e Ansoff, na busca de um argumento conciliatório – se esse fosse possível –, Ansoff (1990) afirmou que tanto o enfoque descritivo quanto o normativo (ou prescritivo) são complementares, “que um entendimento teórico claro de como uma empresa funciona oferece uma base valiosa para decidir como ela deve funcionar”.

De forma similar, Gomes *et al.* (2006, p. 21) argumentam que:

A teoria da decisão não é uma teoria descritiva ou explicativa, já que não faz parte de seus objetivos descrever ou explicar como e/ou por que as pessoas (ou instituições) agem de determinada forma ou tomam certas decisões. Pelo contrário, trata-se de uma teoria ora prescritiva ora normativa, no sentido de pretender ajudar as pessoas a tomarem decisões melhores, em face de suas preferências básicas.

Na busca do suporte teórico que esclareça os pressupostos da pesquisa, a teoria da estratégia emergente parece, até aqui, não responder de forma absoluta quais seriam os fundamentos que direcionam o varejista ao processo de atração de seus clientes.

Em que pese o fato de a relevância das decisões estar direcionada para a: (1) quase resolução do conflito entre os diferentes objetivos da organização; (2) minimização da incerteza e risco; (3) busca de solução na vizinhança do objetivo principal; (4) aprendizagem constante e adaptação da organização, conforme Cyert e March (1963, *apud* SHIMIZU, 2001), a estratégia emergente dificilmente consegue explicar o mecanismo decisório do operador varejista.

Em sintonia com a base emergente da estratégia, mais especificamente em relação ao ambiente interno, Certo e Peter (2005) consideram que, diferentemente do ambiente externo, os componentes do ambiente interno podem ser controlados pelos administradores. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), é necessário avaliar recursos e capacitações internas, que outras empresas não possuem, e fazer uso dessa vantagem competitiva. Entender como alavancar o grupo de recursos e competências de uma empresa é ponto-chave que os gestores buscam quando analisam o ambiente interno.

A presente pesquisa investiga se a estratégia emergente e a intuição constituem elementos presentes nas decisões dos gestores, a partir do conhecimento adquirido com a prática. As estratégias emergentes, conforme Slater, Narver (1994), ocorrem diariamente nas empresas e são o resultado muito mais da cultura organizacional e do conceito de *learning organization*, do que dos planejamentos deliberados. Elas representam o filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem percorridos no curto prazo, assim como são fundamentais para a formulação de estratégias de longo prazo da organização. Segundo fator principal de gerenciar uma estratégia é a administração da estabilidade e não da mudança.

Segundo Mintzberg *et al.* (1976, p. 45), processo decisório é “o conjunto de ações e fatores dinâmicos que se inicia com a identificação de um estímulo que requer ação e termina com uma decisão”, sendo que o conceito de decisão é dado pelos mesmos autores (1976, p. 46) como um “comprometimento específico para uma determinada ação”, usualmente um comprometimento de recursos para implementar a decisão.

Quando Mintzberg (1976) afirma que o processo decisório é um conjunto de ações que se inicia a partir de estímulo, a afirmação sugere ter um alinhamento com a teoria da racionalidade limitada proposta por Simon (1972). Ou seja, pressupõe a ausência de elementos racionais e consolidatórios que possam anular o imprevisível.

Lindblom (1959) afirma que, em se tratando de problemas complexos, como é o caso de decisões estratégicas, o método encontrado pelos praticantes se limita à análise de poucas alternativas, tendo por base poucos critérios. Os preceitos típicos da abordagem clássica do processo decisório requerem clareza de objetivos, ampla compreensão do problema em questão e, sempre que possível, uma avaliação que inclua aspectos quantitativos. Tudo isso pode ser plausível, em se tratando de um limitado número de variáveis, o que não é o caso dos problemas complexos. Lindblom (1959), definiu então duas abordagens básicas para as decisões: o método da raiz, também denominado método da racionalidade abrangente, e o método dos galhos; também denominado método de comparações sucessivas limitadas.

No primeiro caso, os objetivos são prévia e claramente definidos antes de uma análise das alternativas e da formulação de uma política para analisar meios e fins ou, em outras palavras, objetivos e formas de atingi-los são definidos *a priori*, antes da discussão a respeito das alternativas e consequências.

No segundo caso, a seleção de objetivos, bem como a análise das alternativas, não ocorre de forma distinta, mas de forma interligada. Sendo assim, a análise de meios e fins é inadequada ou limitada, uma vez que eles se confundem nesse tipo de processo decisório.

Difícilmente o método da raiz, ou da racionalidade abrangente, pode ser utilizado em situações complexas, devido à racionalidade limitada. “Todo administrador confrontado com um problema suficientemente complexo deve procurar formas de simplificá-lo drasticamente” (LINDBLOM, 1959, p. 76). No método dos galhos ou de comparações sucessivas limitadas, a simplificação é usualmente atingida de duas formas: por meio da limitação da comparação de alternativas e pelo descarte de possíveis consequências de algumas das alternativas consideradas, o que, mais uma vez, limita as avaliações do decisor.

Mintzberg *et al.* (1976) alertam para o fato de que os modelos prescritivos têm tido significativa influência no dia a dia da supervisão e média gerência, mas quase nenhuma influência em níveis mais altos, justamente onde melhores métodos de tomada de decisão são mais necessários. Os mesmos autores argumentam que, ainda que existam técnicas adequadas para auxiliar a tomada de decisão em níveis organizacionais mais

altos, eles têm sido incapazes de lidar com a complexidade dos processos encontrados em níveis estratégicos.

O modelo prescritivo se divide em três fases centrais: a identificação da necessidade e do problema que envolve a decisão (reconhecimento e diagnóstico), em seguida a fase de desenvolvimento, que compreende a geração de alternativas (design e busca) e, finalmente, a fase da seleção (filtro, julgamento, análise, barganha e autorização). O modelo também importa da ciência da computação a noção de interrupção. Novos estímulos podem, a qualquer momento, provocar uma interrupção no processo decisório e reorientá-lo para incluir novas opções e critérios de decisão ou novos participantes. A ideia de interrupção torna muito mais dinâmico o curso do processo decisório, além de mais realista. E, claro, suprime a previsibilidade racionalista típica. Com interrupções, o curso do processo decisório pode mudar subitamente para direções inesperadas. Além disso, uma interrupção pode fazer o processo decisório voltar ao início.

Além das fases centrais, os autores destacam no modelo a existência de três rotinas de apoio: controle da decisão, comunicação e rotinas políticas. O controle da decisão é algo implícito e informal, usualmente encontrado na forma de conhecimento tácito, ou seja, na “cabeça dos tomadores de decisão”.

Segundo Mintzberg *et al.* (1976), a comunicação permeia todo o processo em três formas mais comumente utilizadas: exploração, investigação e disseminação. As rotinas políticas servem para evidenciar as relações de poder nas organizações, podendo ajudar a atingir um consenso ou mobilizar forças para implementar as decisões, ocorrendo mais frequentemente na fase da barganha.

Complementando as fases centrais e rotinas de apoio, o modelo incremental apresenta seis fatores dinâmicos que são tidos como as principais características do processo decisório estratégico, a saber: interrupções (causadas por forças ambientais); atrasos no cronograma; adiamentos e acelerações; atrasos em *feedback*; ciclos de compreensão; ciclos de falhas.

É relevante destacar que o modelo encontrado por Mintzberg *et al.* (1976), apesar de parecer linear, torna-se mais circular do que linear devido às várias interrupções que invariavelmente geram novos ciclos. Conforme definido por Pfiffner (1960, *apud*

MINTZBERG *et al.*, 1976, p. 68), “o processo decisório estratégico se parece mais com a fermentação em bioquímica do que uma linha de montagem industrial”.

Não basta afirmar que o entendimento das diferenças e das complementaridades existentes entre uma estratégia emergente e uma estratégia planejada possa explicar o conjunto de características que explique como as decisões são tomadas. O episódio do “11 de setembro de 2001” exemplifica a afirmação. Por mais que se pudesse prever o crescimento do terrorismo internacional, não havia mecanismos, como se acredita que ainda não haja, para evitar tais atividades, por meio de um planejamento estruturado.

Pesquisas posteriores de Mintzberg e Quinn (1996), na área da estratégia contribuem para um maior entendimento a respeito da tomada de decisões estratégicas. Eles argumentam a favor do que designaram como “incrementalismo lógico”. O termo se aplica ao processo de mudança estratégica numa organização, para afirmar que ela dificilmente ocorre de forma racional e analítica, mas de forma “fragmentada, evolucionária e intuitiva” (MINTZBERG e QUINN, 1996, p. 87). A lógica em questão indica que os gestores devem proceder de forma flexível e experimental, trabalhando inicialmente com grandes ideias, até que possam se comprometer com determinadas ações específicas. Em se tratando de decisões estratégicas, os autores afirmam que existem muitos fatores que devem ser tratados de forma simultânea, visando alcançar uma solução ótima.

O posicionamento de Mintzberg e Quinn (1996), no contexto da tomada de decisão estratégica, parece corroborar a visão de Lindblom (1959), entretanto aqueles reconhecem que existem limites cognitivos, conforme preconizado por outros autores, e, além disso, que há limites do processo decisório propriamente dito. Tais limites estão relacionados com o tempo e com a sequência das ações ao longo do processo decisório. Obviamente, o uso que se faz da noção da existência de limites cognitivos também pode servir para afirmar as limitações na elaboração e execução de um planejamento estratégico, novamente corroborando a questão da limitação racional.

Hickson *et al.* (1990) estudaram 150 decisões estratégicas, cobrindo vários temas e 30 organizações diferentes. Os mesmos autores mencionam que os pesquisadores da decisão estratégica concluíram que a complexidade dos problemas se combina com a participação de diferentes interesses nos processos decisórios, de tal modo que não se

podem descrever esses processos como analíticos e formais. Quinn (1980) examinou as mudanças estratégicas em grandes companhias e verificou o complexo caráter cognitivo, comportamental e político das decisões estratégicas. Dean e Sharfman (1993) pesquisaram 57 decisões estratégicas em 24 empresas e chegaram à conclusão de que ameaças competitivas externas, combinadas com o grau de controle externo percebido pela organização e a incerteza dos aspectos estratégicos discutidos, estão relacionadas com o nível de racionalidade no processo decisório, racionalidade esta definida pelos autores como sendo “a extensão na qual o processo decisório envolve a coleta de informação relevante para a decisão, e o grau de confiança na análise desta informação visando fazer a escolha” (DEAN; SHARFMAN, 1993, p.588).

Corroborando autores anteriores, mas usando uma forma lúdica para expor seu raciocínio, Eisenhardt (1997, p.3) postula que, semelhante ao que ocorre numa banda de música, os tomadores de decisões estratégicas improvisam, empregando esse termo para designar “uma organização onde os atores inovam de forma adaptativa e executam eficientemente”. Adicionalmente, a autora destaca que a improvisação depende de atores que se comunicam de forma intensa entre si e em tempo real, além de envolver poucas, mas específicas regras para tais atores.

Ainda no bojo das teorias que tratam do processo decisório, Pettigrew (1973) argumenta que, de forma genérica, as teorias a respeito da tomada de decisão num contexto organizacional podem ser classificadas de duas formas: (1) modelos normativos, de acordo com as teorias econômicas e matemáticas; e (2) modelos descritivos, seguindo as teorias comportamentais, ou o que de fato ocorre nas empresas. March (1978, p. 21) complementa tal entendimento ao explicar teorias prescritivas (normativas) e descritivas da seguinte forma:

Teorias prescritivas são dedicadas ao aperfeiçoamento da ação da inteligência humana, por meio da premissa de que aquela ação emana da razão e por meio da melhoria da tecnologia da decisão. Teorias descritivas são dedicadas ao aperfeiçoamento do entendimento da ação humana, por meio da premissa de que aquela ação faz sentido. Nem todo comportamento faz sentido, alguns são irracionais. Nem toda tecnologia da decisão é inteligente [...].

Na linha de teorias prescritivas, a complexidade da ação da inteligência humana também se configura limitada. Quando Simon (1973) realça a influência da limitação da racionalidade nos processos de planejamento estratégico e da decisão, March (1978)

ratifica tal afirmação a partir da possível falta de sentido de algumas formas do comportamento.

Talvez a questão da irracionalidade e da falta de sentido no comportamento conduza qualquer análise do processo decisório a fatores imponderáveis. Existe uma métrica que possa certificar a racionalidade de uma decisão? Com quais parâmetros e a partir de qual perspectiva se avalia essa racionalidade?

A imponderabilidade do fenômeno decisório e, por conseguinte, do plano estratégico sugere haver uma lacuna intransponível no arcabouço teórico.

Outra abordagem, também de cunho prescritivo, trata de processos da tomada de decisão. Consolidada por Wallenius *et al.* (2008) aborda o método MCDM – *Multiple Criteria Decision Making* – critérios da tomada de múltiplas decisões, e o método MAUT – *Multiattribute Utility Theory* – teoria de utilização de múltiplos atributos. Ambos os métodos foram propostos com o objetivo de ajudar o tomador de decisão a pensar sobre o “problema” como parte do processo da tomada de decisão.

Tanto o MCDM quanto o método MAUT podem dar suporte aos mais variados processos de decisão, a partir da agregação de dados do comportamento humano, algoritmos, heurística, otimização de objetivos evolucionários, descoberta do conhecimento, etc. Ferramentas como o DEA – *Data Envelopment Analysis* –, usado para avaliar medições, e MOLP, para dar suporte e ajuda na escolha, podem ser integrados aos métodos MCDM e MAUT.

Mais especificamente sobre a “ciência da negociação”, Wallenius *et al.* (2008) apontam que a literatura sobre aspectos relacionados ao processo de negociação é vasta e diversa, além de ser um campo multidisciplinar que envolve diferentes abordagens, como psicologia social, economia e gerenciamento. Os métodos MCDM e MAUT podem auxiliar processos decisórios que são baseados nas variáveis valores e funções. Os autores citam quatro elementos de ajuda classificadas a partir de: (1) valor, função e concessão baseada em modelos; (2) valor e função baseada em Pareto; (3) modelos interativos baseado no processo de concessões e (4) modelos interativos buscando melhoramentos por meio de Pareto.

Na mesma linha prescritiva, Ronda *et al.* (1998) desenvolveram pesquisa entre 552 *multi-stores e multi-market* varejistas por meio do método DEA. Os autores procuravam capturar como atua o pensamento estratégico da alta gerência. Os resultados, em parte, demonstraram o que Mintzberg e Quinn (1996), denominam de “incrementalismo lógico”, ou seja, os processos do aprendizado, da observação, do personalismo influenciam as decisões estratégicas. Na medida em que os processos decisórios direcionam-se para questões técnicas, mensuráveis e com maior possibilidade de previsão, as ferramentas de suporte à informação e estatísticas são utilizadas com maior frequência.

Outra linha do pensamento estratégico diz respeito ao planejamento estruturado. A corrente teórica que postula que a formulação estratégica deve se alinhar aos métodos racionais, construídos por meio de ferramentas de gestão, tem nos construtos de Ansoff (1965) um aliado e defensor contumaz.

No âmbito do processo decisório, que se consolida a partir da formulação estratégica planejada, Ansoff (1965) aponta as seguintes classes de decisão numa organização: (1) decisões estratégicas, (2) decisões administrativas e (3) decisões operacionais e explícita cada uma delas de acordo com a natureza do problema, suas principais características e decisões-chave.

Considerando os pressupostos que permeiam a racionalidade na construção estratégica, Anderson e Vincze (2000) acreditam que o processo de planejamento estratégico e o processo de marketing estejam fortemente relacionados. As decisões estratégicas estão relacionadas com uma compreensão das necessidades do cliente, com as atividades da concorrência e com as implicações financeiras de cada decisão. Por sua vez, os planos táticos de marketing são baseados em uma visão clara da estratégia geral do negócio da empresa e em um entendimento das estratégias de marketing.

Quando a construção estratégica migra para o campo das decisões administrativas e operacionais, a análise dos ambientes externo e interno, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), sugere que a administração estratégica envolve três níveis de análise: (1) o macroambiente da empresa, (2) o setor em que ela opera, (3) e a empresa em si. Também para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), o ambiente externo tem mais influência na escolha das estratégias do que os recursos internos, a capacitação e as

competências essenciais. Justificam os autores essa posição mostrando que a globalização das indústrias e de seus mercados e as mudanças tecnológicas são fatores que contribuem para a turbulência do cenário competitivo.

Os autores sugerem que são dois os aspectos fundamentais na análise do ambiente de qualquer negócio: o estudo do ambiente externo, a ser considerado o ambiente geral, o ambiente do setor e o ambiente dos concorrentes; a localização de uma indústria (setor) com alto potencial de retornos acima da média.

Com efeito, a afirmação de que o ambiente de negócio afeta a decisão e as estratégias do negócio é incontestável. Qualquer elemento endógeno ou exógeno contribui tanto para a formação de uma estratégia como para sua implementação. Assim sendo, a questão que parece repercutir na realização dos objetivos empresariais está direcionada à importância de cada elemento, vinculada ao fator tempo. Ou seja, o fator tempo cronológico e a característica do evento são dois elementos fundamentais para estabelecer um plano de ação e implementá-lo. Certo é que, em alinhamento com a abordagem de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), a forte presença do ambiente externo contribui para a fragilidade do plano, da decisão e da ação.

Mais especificamente em relação ao ambiente interno, Certo e Peter (2005) consideram que, diferentemente do ambiente externo, os componentes daquele ambiente podem ser controlados pelos administradores. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), é necessário avaliar recursos e capacitações internas que outras empresas não possuem e fazer uso dessa vantagem competitiva. Entender como alavancar o grupo de recursos e competências de uma empresa é ponto-chave que os gestores buscam quando analisam o ambiente interno.

No âmbito do planejamento, Porter (1998), fortemente motivado pela racionalidade, aponta que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, sendo que o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa se defender melhor contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. A etapa do planejamento é associada à formulação de estratégias. Nessa fase, os administradores possuem informações dos ambientes externo e interno para elaborar os seus respectivos planos estratégicos.

Na fase do controle estratégico, Wright, Kroll e Parnell (2000) apontam que o processo do controle estratégico se inicia à medida que as estratégias são implementadas. Para os autores, o processo de controle pode ser exercido de várias maneiras, como: (1) a administração exercer o controle sobre o desempenho dos vários níveis na organização – indivíduos, funcional, do produto, da divisão e da unidade estratégica de negócio; (2) o foco no desempenho por meio de métricas econômicas e financeiras; (3) por meio da organização formal, pela clara comunicação dos valores e pela determinação de um sistema de recompensas consistente com os valores previamente estabelecidos.

Ainda sobre a fase de controle, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) detalham três níveis de controle: controles organizacionais, que direcionam a utilização da estratégia; controles estratégicos, com alto grau de subjetividade e que buscam indícios se a empresa vem utilizando a estratégia adequada às condições externas e às suas vantagens competitivas e controles financeiros, que, diferentemente dos controles estratégicos, são altamente objetivos e utilizados para medir o desempenho da empresa em comparação com padrões previamente estabelecidos.

Não há como negar que a aplicação de controles sobre determinada implementação estratégica, atua como fator contribuinte na busca de melhoria de resultados se comparado à ausência ou fragilidades dos mesmos. A questão é a possibilidade de avaliar a capacidade de determinado gestor no desenvolvimento e implementação de uma estratégia não sistematizada. Até que ponto uma estratégia revestida de forte conteúdo programático pode suplantar determinado nível de capacitação e experiência dos gestores? Com certeza, o melhor cenário para mitigar o risco do fracasso estratégico e tático seja aquele em que estejam conjugadas a experiência dos gestores e as etapas de elaboração, sistematização e controle da estratégia.

Para Certo e Peter (2000), o processo de administração estratégica pode seguir etapas chamadas de “genéricas”, cuja síntese é composta dos processos de análise, planejamento, implementação e controle, que se reinicia por meio de *feedback*.

Wright, Kroll e Parnell (2000) propuseram novas etapas ou passos de administração estratégica: (1) análise do ambiente externo; (2) análise do ambiente interno; (3) missão e objetivos; (4) formulação de estratégias; (5) implementação; (6) controle, que também

se reinicia por meio de *feedback*. A adequada gestão de processos pode gerar desempenho positivo nas organizações, ainda segundo Wright, Kroll e Parnell (2000).

Sobre a questão do *feedback* – retroalimentação –, ele é constituído, em sua essência, de informações sobre resultados e implementação de estratégias deliberadas. Esses elementos devem retornar aos gestores para análise, planejamento ou correções do curso das ações. A ferramenta do BSC, - *Balance Score Card*-, proposta por Kaplan e Norton (1997), objetiva o aprimoramento da administração.

Fato é que tratar a questão da formulação da estratégia e da tomada de decisão a partir de mecanismos, ferramentas e métricas, permite que o gestor justifique as razões lógicas da decisão tomada, mesmo que esse arrazoado seja frágil e de baixa consistência. Em contraste, apontar as razões pelas quais o gestor decide a partir da subjetividade e da intuição expõe a fragilidade teórica do processo, quando este pretende explicar o fenômeno da decisão e a justificativa estratégica. Ou seja, a partir dessa dicotomia, outros autores procuraram integrar o processo emergente com o processo planejado.

Na busca de uma teoria conciliatória no contexto da tomada de decisão, March e Simon (1958), mencionam três dimensões básicas que são passíveis de ocorrência: certeza, risco e incerteza. No primeiro caso, o homem racional detém um conhecimento completo e preciso de cada uma das consequências do caso do risco, o conhecimento da distribuição da probabilidade das consequências de cada alternativa e, por último, no caso da incerteza, o homem racional não tem elementos para prever com probabilidades definidas. Há ainda o caso das consequências imprevistas. São as três surpresas que ninguém anteviu.

Além do conhecimento, o homem racional, na acepção daqueles autores, possui uma ordem de preferência, segundo a qual ele classifica as consequências, sujeitando, assim, a sua escolha ao conjunto de consequências de sua preferência. De fato, todos os experimentos já realizados mostram que o homem e as organizações racionais têm apenas uma ordem parcial de preferências. Sendo assim, March e Simon (1966) concluem que, em cenários de risco ou incerteza, a racionalidade não parece ser fundamental na apreciação do problema. Além disso, eles destacam que existem inconsistências associadas à pressuposição de que todas as alternativas são “dadas”,

bem como o limitado conhecimento a respeito de cada uma das suas consequências e clareza no estabelecimento de prioridades.

March e Simon (1966) argumentam também que o ambiente institucional e social em que se encontra o tomador de decisão contribui para determinar quais as consequências ele irá antever e quais as que não preverá, quais ele irá considerar e quais irá ignorar.

Ainda na linha de uma abordagem conciliatória, Harrison (2005) aponta a necessidade de equilíbrio na criação da estratégia, sendo que ela deva ser composta de estratégia deliberada – planejada – e emergente, para que as empresas possam se adaptar às variações ambientais e se adequar ao novo cenário.

Uma estratégia pode ser concebida como a sequência temporal de decisões, ou, alternativamente, como o processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover a empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo (HARRISON, 2005).

A complexidade das inter-relações que se estabelecem entre determinada sequência temporal tende a dificultar o que Harrison (2005) denomina como equilíbrio na formação da estratégia. A imprevisibilidade vulnerabiliza a assertividade na obtenção dos resultados planejados. Talvez daí a preferência pelos métodos de pesquisa quantitativos, que buscam explicar o fenômeno a partir de ferramentas, métricas e de análises estatísticas.

Conforme Saloner, Shepard e Podolny (2000), a administração estratégia é constituinte de processos e etapas. Sugerem que a administração estratégica acontece por meio dos seguintes passos: (1) identificação da estratégia; (2) evolução da estratégia; (3) desenvolvimento da opção estratégica; (4) evolução da opção estratégica; (5) seleção da estratégia; (6) comunicação da estratégia e (7) implementação.

Carland, Carland e Hoy (1992) desenvolveram um instrumento para medir o potencial empreendedor de um indivíduo, denominado CEI – *Carland Entrepreneurship Index* –, cuja aplicação sugeriu que o empreendedorismo é uma integração de cinco elementos: (1) necessidade de realização; (2) criatividade; (3) propensão à inovação; (4) propensão ao risco e (5) propensão à busca de oportunidades, como iniciativa estratégica.

Ao longo dos últimos 50 anos, diversos autores demonstraram aspectos particulares do planejamento e da abordagem estratégica, denominada escola da estratégia. Exemplificando, a escola do *design* considera a formação da estratégia como um processo de concepção, de responsabilidade do executivo principal. A escola do planejamento é identificada a partir da formação da estratégia por meio de um processo formal e de etapas. A escola do posicionamento foca no processo analítico a formação da estratégia.

A partir dos anos de 1980, a busca empírica e sistemática por relações entre ambientes internos e externos aprofundou-se. Porter (1986) apresenta o modelo da estratégia competitiva baseada na estrutura de mercado no qual as empresas operam. Porter (1986) esquematiza as forças que dirigem a concorrência por meio de um modelo, em que novos entrantes, fornecedores, compradores e produtos substitutos atuam sobre a concorrência nas indústrias.

Também o aprendizado passa a fazer parte de processo emergente na formulação de estratégias. Lindblom (1959), Quinn (1980) e Mintzberg (2001) são autores que deram referência a esse modelo. Outras abordagens teóricas e, de certa forma, compostas a partir das escolas do design e do planejamento surgiram com novos matizes: escola empreendedora, escola cognitiva, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola de configuração.

A questão elementar do projeto de tese conjectura a não sustentação teórica dos mecanismos de atuação do varejista no processo de atração de clientes. Em outras palavras, a teoria não sustenta como o varejista decide sobre tais mecanismos de atração. Um elemento importante que se pode extrair desta primeira parte no detalhamento da formulação estratégica diz respeito à tentativa de tipificar modelos e padrões correspondentes à própria raiz da estratégia. Até que ponto pode-se classificar determinado estilo de gestão e o enquadramento do gestor dentro dos construtos teóricos sobre estratégia?

2.2.1 Marketing estratégico

A disciplina do Marketing, sob a perspectiva de Sheth, Gardner e Garrett (1988), pode abrir a perspectiva da identificação, bem como da associação, parte das bases do

comportamento do operador varejista com as escolas do pensamento do marketing. Assim, na primeira parte deste capítulo, vale a pena discorrer como estes autores interpretam o construto teórico e a segmentação do marketing, para, em seguida, identificar as conexões existentes entre os fundamentos das estratégias no marketing, também associadas ao comportamento do operador varejista no âmbito destas estratégias.

Sheth, Gardner, Garrett (1988) apresentam conjunto de conclusões sobre a saúde e o bem-estar do marketing enquanto disciplina; (1) O marketing já é agora percebido como uma legítima disciplina escolar pelos colegas de outras áreas. Apesar de ainda adotar algumas teorias de outras áreas, a disciplina do marketing passou a desenvolver sua própria literatura e se fortaleceu por meio de jornais de alta credibilidade como *Journal of Marketing*, *Journal of Research Marketing*, e *Journal of Consumer Research*;

(2) O Marketing passou a dissociar-se de estereótipos negativos que chegaram a dominar a percepção dos consumidores, inclusive tornando-se mais socialmente responsável;

(3) O Marketing tem demonstrado uma impressionante versatilidade e vitalidade através das estreitas áreas da administração e encontra aplicação nos mais variados campos não tradicionais do business, tal como a saúde, serviços sociais, telecomunicações e ciências políticas;

(4) O Marketing tem uma rica herança que ainda não foi totalmente bem explorada pelos praticantes. Ocorrem vários exemplos quando os estudiosos acadêmicos do marketing apresentam “novas” pesquisas teóricas e falham em incorporar os princípios teóricos das primeiras escolas do pensamento do marketing, como exemplo a escola da commodity, a funcional e a institucional, bem como a escassez de teses de doutorado que tratam da história do marketing, apesar dos esforços de Ronald Savitt (1980), que discutiu o valor histórico da pesquisa no marketing e sugeriu um quadro de referência da disciplina e de Stanley Hollander da Universidade Estadual de Michigan que é o anfitrião anual de conferências sobre a história do marketing.

Retomando uma das indagações de Sheth, Gardner, Garrett (1988) sobre o que é ou o que deveria ser o domínio próprio da teoria do marketing, as doze escolas do

pensamento do marketing têm diferentes perspectivas sobre esta questão acima. As primeiras escolas tendem a tratar o marketing como um estreito domínio, assim sendo, as primeiras atenções direcionaram-se para commodities (trigo, algodão, leite, café), produtos, materiais manufaturados (aço, fios) e as necessidades de consumidores (moradia, alimentação e vestuário).

Após duas décadas, os acadêmicos do marketing passaram a focar o marketing também dentro de uma variada escala de trocas relacionais. Entretanto as mais recentes escolas do pensamento do marketing ainda permanecem concentradas nos aspectos de domínio do marketing. Por exemplo, os teóricos do comportamento do comprador estão focados nos consumidores, os teóricos do gerenciamento estão focados nos vendedores e na dinâmica das organizações. O principal ponto da questão acima, segundo a abordagem dos autores, concentra-se na forte presença dos estudos de comportamento no marketing como elemento central e presente nas primeiras escolas do pensamento. Os autores acreditam que o marketing existe onde existem possibilidades de trocas. A partir dessa perspectiva, diferenças podem ser percebidas quando o marketing passa ser visto por uma área geográfica, um grupo de instituições, um processo ou uma classificação de atividades.

O marketing é mais prevalente onde os vendedores são mais competitivos entre si e onde os clientes têm mais opções de escolha de seus fornecedores. O principal princípio do marketing de comportamento é descrito entre a competição e seleção com forte ênfase na promoção e diferenciação.

Uma fundamental unidade de análise no marketing – ou deveria ser – diz respeito à interação entre duas ou mais partes. Nem todas as interações representam transações no marketing. Enquanto a grande maioria das transações é caracterizada como trocas entre duas ou mais partes, devem-se incluir as transações de não trocas para entender o conceito de marketing de forma mais ampla, incluindo regras mandatárias e regulamentos.

Quanto à questão sobre o que é ou deveria ser a perspectiva dominante do marketing, Sheth, Gardner e Garrett (1988) inferem que cada escola tem sua própria perspectiva. A escola de commodity concentra-se no produto, a funcional nas atividades, a institucional nos atores, a regional na arena do marketing, a gerencial nos vendedores, a do

comportamento do consumidor no comprador e as escolas ativistas e macromarketing no interesse público.

Na opinião dos autores, o principal propósito do marketing é criar e distribuir valores entre as partes do mercado por meio de um processo de transações e relacionamentos, com vistas à criação de uma abordagem ganha-ganha, transformando-se em um jogo de soma positiva.

Nesse sentido, um ambiente regulatório estabelecido, com regras claras e passíveis de serem entendidas pelos atores, tende a contribuir para a efetividade do jogo de soma positiva.

O relacionamento entre a sociedade e o marketing tem sido objeto de estudo dentro da categoria denominada macromarketing. Pinto e Lara (2004) apontam que essa disciplina teria como função analisar basicamente os impactos e consequências das interações entre sistemas de marketing e sistemas sociais. O macromarketing tem como escopo principal a análise e o entendimento das necessidades e preocupações sociais e suas influências no marketing, examinando a ética dos negócios sem esquecer-se das expectativas dos *stakeholders*.

Sheth, Gardner e Garrett (1988) também levantam as seguintes questões sobre o arcabouço do marketing como teoria: se o marketing é uma ciência ou, no máximo, uma arte padronizada, o que é ou deveria ser o domínio próprio da teoria do marketing, o que é ou deveria ser a perspectiva dominante do marketing, o que é ou deveria ser a relação entre o marketing e a sociedade, e se realmente possível criar uma teoria geral do marketing.

Quanto à definição se o marketing é uma ciência ou, no máximo, uma arte padronizada, Sheth, Gardner e Garrett (1988) apontam que essa questão é complexa e ainda causadora de um vigoroso debate sobre se o marketing se adequa a um critério metateórico. Apesar da abordagem positivista de Hunt (1983b), como o fundamento próprio da teoria do marketing, outro grupo liderado por Paul Anderson (1983), recentemente, postulou que as teorias sobre o marketing devam ser julgadas com critérios relativísticos. Tal controvérsia, certamente, na visão dos autores, enfoca a distinção entre ciência e arte.

Sheth, Gardner e Garrett (1988) também utilizam a avaliação sistêmica metateórica por meio de seis critérios que cobriam o espaço entre as perspectivas do positivismo lógico e do relativismo. O critério sintático da estrutura e especificação avalia a consistência da rede nomológica dos construtos da teoria. O critério semântico avalia o relacionamento da teoria com a realidade por meio da testabilidade e do suporte empírico. Finalmente, o pragmatismo ou os critérios de relevância de riqueza ou simplicidade apresenta a aplicabilidade da teoria para aqueles que estão envolvidos com as práticas do marketing.

De acordo com Hirschman (1986), a abordagem humanística e positivista da pesquisa metodológica resulta da diferença de suas bases filosóficas, com a filosofia humanística sendo virtualmente uma conversão lógica da filosofia positivista.

Sheth, Gardner e Garrett (1988) apresentam um quadro de referência que denota as características humanísticas versus a pesquisa filosófica positivista:

QUADRO 1- Referência das características humanísticas versus pesquisa positivista

A Metafísica Humanística	Metafísica Positivista;
As múltiplas realidades do construto da realidade do ser humano;	Existe uma singular realidade composta por discretos elementos;
Pesquisa e fenômeno são mutuamente interativos;	
A questão de pesquisa está diretamente envolvida com o desenvolvimento do conhecimento ideográfico;	É possível e desejável que o desenvolvimento de verdades possa ser generalizado pelo tempo e pelo contexto.
Aspectos fenomenológicos são podem ser agregados de causa e efeito;	Elementos da realidade podem ser agregados em causas e efeitos;
Questionamentos são inerentes a valores agregados;	É possível e desejável descobrir valores livres que objetivam o conhecimento;

Fonte: Adaptado de SHETH; GARDNER; GARRETT, 1988.

Não resta dúvida de que não é uma boa ideia dissociar uma escola da outra quando, na verdade, o que se pretende é identificar características associativas entre as especificidades de cada escola do pensamento do marketing úteis para fundamentar esta tese.

No mesmo sentido, parece plausível que determinada escola tenha um maior significado e fundamentos para explicar o comportamento do operador varejista sobre seu processo de decisão do que outra escola, apesar de se complementarem em algum aspecto.

As primeiras escolas do pensamento do marketing, incluindo a Escola da Commodity e a Escola Funcional são altamente relevantes e baseadas na observação empírica. Entretanto a opinião de Sheth, Gardner e Garrett (1988) é de que essas escolas falharam em desenvolver uma rica sintaxe e uma base conceitual. Apesar da adoção de uma bem definida teoria de outra disciplina ser desejável, essa atividade pode criar mais crise do que relevância.

Especificamente, muitas escolas do pensamento do marketing tomaram emprestados conceitos que são ranqueados como baixos em riqueza e simplicidade. Essa fraqueza sugere que os teóricos do marketing devam colocar muita ênfase no desenvolvimento de construtos próprios e de teorias que são fundamentalmente fortes no critério metateórico. Como exemplo, a Escola Funcionalista provavelmente é predecessora do conceito de cadeia de valor, popularizado por Porter (1986).

As três escolas do pensamento não interativas e econômicas do marketing, a Escola da Commodity, a Escola Funcional e a Escola Regional, estão baseadas no conceito econômico e, dessa forma, contêm pouca perspectiva da construção teórica do comportamento (social e psicológico). O pensamento dessas três escolas foca, exclusivamente, a perspectiva do pesquisador e técnico – praticante – do marketing ao invés de interagir esse pesquisador e esse técnico com os compradores e consumidores. Ou seja, o pensamento destas escolas foi criado para apresentar a fundamentação teórica dos praticantes do marketing.

A Escola Institucional, a Escola Funcionalista e a Escola Gerencial são escolas de pensamento do marketing que estão baseadas nos princípios econômicos e parte de seus conceitos influenciados pelas variáveis psicológica e social das transações de mercado. Dessa forma, são estas novas três escolas similares, em parte, às escolas da Commodity, Funcional e Regional.

A Escola da Commodity está focada nas transações mercadológicas dos objetos e apresenta classificação das mercadorias por especialidade, compras e conveniência. A Escola da Commodity é baseada no processo indutivo de observação da realidade de mercado e, também, por análise de estudos de casos. Os autores mencionam como limitação e fraqueza da Escola da Commodity a falta de densidade nos estudos das

dimensões organizacionais, a estrutura e a especificação, porém pontuam-na bem nos quesitos de riqueza e simplicidade.

As características mais relevantes da Escola Funcional são descritas como a capacidade de identificação, listagem e classificação das funções do marketing que ocorrem nas transações de mercado. McGarry (1950 *apud* SHETH, 1988), sugeriu seis funções relacionadas a esta escola: contratual, *merchandising*, precificação (*pricing*), propaganda, distribuição física e funções de término. O autores mencionam que a Escola Funcional recebeu pouca atenção nos últimos anos, sugerindo que, possivelmente, trata-se de uma escola com abordagens interessantes para novas pesquisas e estudos. A Escola Funcional também é baseada no processo indutivo de observação e estudos de caso, representando maior interação com esses processos do que a Escola da Commodity, devido ao uso de estruturas funcionais das organizações do marketing. Sofre de pouca sintaxe, com respeito à estrutura e especificação, mantendo boa avaliação nos quesitos de riqueza e simplicidade, tal como a Escola da Commodity.

O pensamento da Escola Regional concentra-se em estudar a separação entre vendedores e compradores. É influenciada pela geografia e economia. A área que mais concentra o maior foco de entendimento refere-se à identificação e localização de operações varejistas, atacadistas, centros de atividades econômicas. Tem uma forte orientação nos modelos matemáticos. Está baseada também nos processos dedutivos, com conceito muito bom na organização e sintaxe, moderada no suporte empírico e limitada na relevância.

As outras três escolas denominadas interativas e econômicas do marketing – Escola Institucional, Escola Funcionalista e Escola Gerencial – são, basicamente, econômicas sob a perspectiva e procuram interagir nos processos entre os produtores, os distribuidores e os intermediários (*middlemen*) e os consumidores, caracterizadas por acreditar na interdependência entre os vários atores do marketing.

A Escola Institucional está focada no papel do intermediário e não nos produtores ou nas funções do marketing. Produziu muitos intrigantes conceitos como: a estrutura e sistema vertical de distribuição, funcional *spinnfuff* e princípios da especulação versus postergação. Os autores comentam que, apesar de a Escola Institucional ser muito boa

estruturalmente e na especificação, falha na testabilidade e no suporte empírico, com bons elementos de riqueza e simplicidade.

A Escola Funcionalista, proposta por Anderson (2000), é extremamente rica, segundo avaliação dos autores. É baseada nos conceitos da heterogeneidade do marketing, escolha, transformação e transvecção. Anderson (2000) apresentou uma teoria genérica do marketing que ainda não foi testada e que, também segundo os autores, carregava uma difícil carga de definição operacional em virtude dos novos termos e definições apresentados na época. Mesmo assim, Anderson (2000) é reconhecido como um dos maiores contribuintes para o pensamento do marketing.

A Escola Gerencial foi a mais bem pontuada na métrica dos autores, talvez por estar focada nas práticas do marketing. A identificação dos processos e caracterização de conceitos como ciclo de vida dos produtos, segmentação em marketing e marketing mix conferiram à Escola Gerencial melhores resultados analíticos nas avaliações de estrutura, testabilidade, suporte empírico, riqueza e simplicidade.

A Escola Gerencial tem gerado conceitos únicos na área da teoria do marketing, como ciclo de vida do produto, miopia do marketing, mix do marketing e do marketing propriamente. Talvez, mencionam os autores, a mais singular contribuição para o desenvolvimento do conceito de segmentação do marketing e do corolário referente à diferenciação de produto e do marketing seja creditado à Escola Gerencial.

Sem surpresas, a Escola de Comportamento do Consumidor aparece muito bem ranqueada nos diversos critérios de metateóricos, pois, ao focar o consumidor e não o produtor, esta escola ganhou medida de independência e legitimidade por não configurar-se como estando apenas a serviço dos interesses das instituições orientadas para o lucro e também por utilizar uma variedade de métodos de pesquisa bem antes de outras escolas do marketing.

A Escola do Comportamento do Consumidor é considerada como um subproduto das teorias do comportamento humano, que cedem seus conceitos para explicar o comportamento do consumidor, pautadas nas teorias da psicologia, sociologia e antropologia. Outro aspecto a ser avaliado é que esta escola ainda enfatiza muito o comportamento do comprador no consumo de produtos e não de serviços, em razão de

ser mais fácil realizar pesquisas empíricas. Esta escola também tem delimitado sua abrangência na compreensão do comportamento de escolhas.

Não é exagerado afirmar que a Escola do Comportamento do Consumidor tem gerado o maior impacto na disciplina de marketing, com a possível exceção da Escola de Pensamento Gerencial, e atrai um grande número de estudiosos dentro e fora da disciplina. Portanto é muito difícil fazer uma análise detalhada e cronológica de sua evolução como foi feito com outras escolas de pensamento.

A evolução e a descrição da Escola do Comportamento do Consumidor são organizadas como se segue:

Popularidade – a análise sugere as duas maiores razões para evolução desta escola: a emergência do conceito de marketing e o corpo estabelecido de conhecimentos nas ciências sociais.

Pioneiros – as principais contribuições discutidas são oriundas das ciências sociais.

Evolução – é extremamente difícil identificar qualquer uma das escolas anteriores como o “pai” desta escola, mas, apesar dessa diversidade, é possível fornecer uma perspectiva cronológica das influências conforme o período iniciado desde a década de 1950 até os anos de 1980.

Já a Escola do Pensamento Ativista se faz representar por meio das pesquisas empíricas e conceituais do pensamento de marketing relacionados com os assuntos de bem-estar e satisfação do consumidor. Ela enfatiza o equilíbrio de poder entre compradores e vendedores e nas práticas negativas das empresas no mercado de trabalho. Nesse sentido, ela entra em contraste com as Escolas de Commodity, Funcional e Regional. Também difere da Escola de Macromarketing, por apresentar uma perspectiva normativa e pró-consumidor. A Escola Ativista surgiu depois de muitos anos de esforço pela defesa do consumidor visando ao equilíbrio de poder.

Drucker, Bauer e Greyser (1967) sintetizaram as diferenças entre dois modelos mundiais de consumo em que o marketing opera, que são a diferença de percepção dos executivos de negócios e a defesa do governo. Esses autores também sugerem que o

melhor modo de reconciliar essas diferenças perceptuais dos executivos será a consideração do ponto de vista dos clientes.

Kotler (1972) é outro autor que provoca as reflexões nesse sentido, pois acredita que a prática do conceito de marketing é a orientação para o cliente, equilibrando as ações dos negócios com os interesses dos clientes. Ele sugere que a satisfação do cliente não é suficiente para criar uma relação ganha X ganha entre consumidores e produtores, por ser muito difícil definir o que é satisfação do cliente e porque o que é desejado pelos clientes pode não ser o melhor para eles. Ele sugere que é responsabilidade do marketing gerar novos produtos que forneçam a ambos a imediata satisfação do cliente e bem-estar por muito tempo.

Caminhando para uma análise da Escola do Macromarketing, esta se refere ao papel e ao impacto das atividades de marketing e instituições na sociedade e vice-versa. Durante os anos de 1960, havia um crescente interesse sobre o papel das instituições de marketing na sociedade. A opinião pública tinha começado a duvidar de suas intenções e atividades, depois dos incidentes com a talidomida e com os defeitos de automóveis, e começou a incentivar seminários sobre a ética nos negócios.

A escola de Macromarketing surgiu como consequência direta do crescente interesse do papel dos negócios na sociedade. Esta escola começou a analisar e a entender as necessidades da sociedade e seus interesses e seus impactos no marketing como uma instituição social. No entanto o que destaca esta escola é a séria tentativa de entender o papel de marketing na sociedade e prover um trabalho para explicar as percepções negativas entre o público. Holloway (1999) visualizou o marketing como um papel da sociedade e tornou-se um grande interessado nos temas do consumismo e no papel dos negócios na sociedade.

Por outro lado, Moyer (1972) representou uma ponte entre os limites do Macromarketing e sugeriu que esta escola deveria ser estudada por um ponto de vista da sociedade. Slater (1977) organizou na Universidade de Colorado o primeiro seminário sobre Macromarketing e, em virtude de sua larga experiência em aplicar os princípios de marketing para problemas da economia em países menos desenvolvidos, tinha uma acurada consciência sobre a interação do marketing com a sociedade. Seu principal

objetivo foi encorajar a pesquisa e o desenvolvimento de sistemas e instituições de marketing com sua própria interface com a sociedade.

Uma das relevantes definições de macromarketing foi apresentada por Hunt (1977), que diz que macromarketing é um construto multidimensional e deveria incluir: sistema de marketing; o impacto e as consequências do sistema de marketing na sociedade; o impacto e consequências da sociedade nos sistemas de marketing. Fisk (1981) define as áreas apropriadas para o macromarketing e Hunt e Burnet (1982) relacionam os domínios desta escola e do micromarketing.

Kotler (2000) acrescenta que, para enfrentar mercados protegidos, os profissionais de marketing devem se engajar no megamarketing, que é o conceito de poder e relações públicas, além dos quatro P's estratégicos de marketing. Há muitas razões para se acreditar que a Escola de Macromarketing continuará a crescer, mas sua exata direção e sua contribuição total para o marketing ainda precisam ser determinadas.

A seguir, são feitas algumas considerações sobre a Escola da Dinâmica Organizacional, a Escola Sistêmica e a Escola Social de Intercâmbios.

As características comuns destas escolas são: 1) essas três escolas examinam a interdependência mútua e relacionamentos integrados inerentes entre os vendedores e os compradores no mercado de transações; 2) as três estão muito mais próximas das escolas não econômicas de comportamento do consumidor, macromarketing e ativista, do que das escolas clássicas e confiam mais nas ciências sociais do que nas ciências econômicas; 3) essas três escolas são mais recentes em seu desenvolvimento e ainda despertam menor interesse nos estudiosos de marketing.

A Escola da Dinâmica Organizacional é descendente direta da Escola Institucional no que tange ao fato de que ambas procuram explicar o intrincado processo dos canais de distribuição. Todavia a diferença entre as duas escolas está em suas perspectivas. A Escola Institucional emprega a fundamentação econômica para analisar como os canais de distribuição podem ser estruturados de forma mais eficiente para beneficiar o consumidor final.

Entretanto a Escola da Dinâmica Organizacional dirige sua atenção para o bem-estar do consumidor ao analisar as metas e necessidades dos membros dos canais de

distribuição, tais como fabricantes, atacadistas e varejistas. Por essa razão, os teóricos da Escola da Dinâmica Organizacional começaram a ver os canais de distribuição como uma coalizão competitiva baseada em seus interesses próprios.

O livro do autor Louis Stern intitulado *Canais de distribuição: dimensões comportamentais* destaca a inadequação da perspectiva econômica proposta pela Escola Institucional, e outros autores evidenciam os conceitos de poder, conflito, barganha e cooperação para entender o poder das relações nos canais de marketing.

Stern e Rever (1980) e Achrol et al. (1983) defendem a tese de que canais de distribuição podem ser classificados como políticas econômicas, e Frazier (1983) sugere que as trocas entre membros podem ser divididas em três estágios que envolvem o início, a implementação e a revisão. Finalmente, Graham (1987) sugere uma teoria para explicar os resultados de uma negociação entre representantes dos consumidores e empresas que vendem seus produtos. Ele se pauta em uma perspectiva social psicológica, propondo que relações de poder e características de barganha influenciam o processo de negociação e que o processo de negociação afeta os resultados da negociação.

A Escola do Pensamento Sistêmico emergiu em respostas às mudanças do ambiente, mas muitos autores já haviam reconhecido que o marketing deveria ser visto como um sistema.

Forrester (1958) e outros autores tinham uma abordagem multidisciplinar da visão dos problemas e percebiam as ciências comportamentais e quantitativas como necessárias para a solução de complexos problemas. Boulding (1956) afirma em sua *Teoria Geral dos Sistemas* que é frequente a confusão de relacionamentos entre produção, marketing e consumo, e que eles podem ser organizados em uma coerente e unificada perspectiva usando uma abordagem de análise sistêmica, especialmente em níveis de sistemas para classificar os problemas. Para ele, problemas de marketing pertencem à classe de sistemas caracterizados pela comunicação e adaptação em organizações sociais.

Em paralelo, Ludvig Von Bertalanffy (1968), em sua *Teoria Geral dos Sistemas*, discute a abertura dos sistemas que interagem com seus ambientes, recebendo *inputs*,

processando-os e entregando *outputs* para o ambiente, e também por meio da troca de informações e energia com esse ambiente.

Para Kuhn (1963), marketing é um subsistema dentro da sociedade, com seus próprios subsistemas tais como mercado e canais de distribuição. Para esse autor, existem dois tipos de variáveis: os componentes ou elementos e as relações entre estes componentes.

Katz e Kahn (1966) apontam que os sistemas organizacionais são complexos, abertos e comportamentais. Eles também sugerem que sistemas abertos são indeterminantes e são frequentemente referidos como sistemas probabilísticos. Bell (1966) apresenta uma excelente discussão de sistemas sociais e como eles são relacionados com o marketing.

Conforme Dowling (1983), Halll e Fagan (1968), as teorias redigidas sobre pensamento sistêmico em marketing foram classificadas em duas categorias: Macroscópica e Microscópica análise.

Os fundamentos da Escola de Trocas Sociais foram concebidos por Wroe Alderson e William McInnes. Em 1964, McInnes afirmava que maior atenção deveria ser dispensada ao papel do marketing como ponto focal de trocas entre compradores e vendedores.

Alderson (1965) propõe a Lei da Troca, para explicar por que as partes decidem entrar em uma transação. Kotler (1972) afirma que a concepção central do marketing é a transação e que transação é a troca de valores entre duas ou mais partes. Bagozzi (1974) refinou esse conceito e definiu o sistema de trocas como “um processo de atores sociais, com suas variáveis endógenas e exógenas que afetam o comportamento social dos atores e suas relações”.

Hunt (1983) argumentou que o problema básico de marketing é a troca das relações ou transações. Houston e Gassenheimer (1987) também contribuíram dizendo que a troca é a competência central do marketing e deveria ter um papel distinto em outras teorias.

A Escola Social de Marketing parece ser uma das poucas em que o marketing tem um acentuado grau de consenso, mas ainda tem que fornecer proposições sobre por que trocas ocorrem entre compradores e vendedores.

A partir de uma análise histórica da teoria do marketing das dez últimas décadas, percebe-se que cada período focou numa área específica, em um determinado agente de relacionamento. As quatro primeiras décadas, relativas ao surgimento das escolas Commodity, Funcional, Institucional, Regional, Funcionalista e Administrativa, focalizaram apenas os relacionamentos entre fornecedores e consumidores, incluindo as atividades necessárias para execução das transações de marketing.

Com o surgimento da escola do Comportamento Organizacional, a partir da década de 1950, a teoria saiu da estrita relação entre fornecedor e consumidor para uma perspectiva voltada para a prática do marketing incluindo consumidores e sociedade. Sua preocupação estava direcionada para os determinantes sociais influenciadores do comportamento humano. Na segunda parte da década de 1950, a escola Dinâmica Organizacional dominou o pensamento de marketing, que sofreu um retrocesso em sua perspectiva e voltou a abordar as interações entre consumidores e membros dos canais de distribuição.

No início dos anos de 1960, influenciado pelas escolas Macromarketing e Sistêmica, o marketing passou a preocupar-se com fatores éticos e sociais, visualizando-os de forma sistêmica, como atividades influenciadoras da sociedade. A partir do final da década de 1960, o marketing voltou à perspectiva interativa entre vendedores e consumidores nas transações de mercado. Teóricos da Escola de Trocas Sociais reconheceram que a principal atividade do marketing era facilitar a comercialização de produtos.

Iniciada na década de 1970, a escola Ativista direcionou-se para a prática do marketing incluindo consumidores e sociedade. Observou o marketing com conceitualmente relacionado aos assuntos de bem-estar e satisfação do consumidor. Mais especificamente, ela enfoca o desequilíbrio da força entre compradores e vendedores e o mau uso do marketing pelas firmas individuais. O maior número de pesquisa tratou das más práticas do marketing, especialmente as relacionadas com a segurança dos produtos e informações ao consumidor.

As doze escolas do pensamento de marketing surgidas do início de 1900 até a década de 70 estão apoiadas em conceitos definidos e integrados para formação de uma base teórica, com suporte empírico testado e confirmado, além de apresentarem compreensibilidade para implementação da teoria. Embora o início da década de 1980

tenha sido de dúvidas quanto à aplicabilidade do marketing, seu final foi caracterizado pelos relacionamentos de trocas que satisfizessem tanto consumidores quanto fornecedores. Assim, os estudos desenvolvidos na década de 1990 focaram na estrutura dos relacionamentos, com concentração para a satisfação e retenção de clientes.

O novo século emergiu com maior ênfase nos relacionamentos de interatividade das transações comerciais entre vendedores e consumidores, sendo que estes últimos são vistos como o ponto principal do marketing, criando novos conceitos como o *cyber marketing* e o marketing experiencial.

Novamente, na linha da questão de pesquisa, emerge uma questão sobre o conjunto de elementos que dão subsídio à formação do plano estratégico e aos programas de marketing: Qual seria o peso das demandas do cliente no processo decisório de atração, por parte do varejista? Assim, este tópico procurou verificar na teoria o seguinte objetivo específico da pesquisa: se as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente.

Kollat, Blackwell e Robeson (1972) apontam que a estratégia de marketing fornece a ligação entre o plano estratégico e os programas de marketing específicos. A estratégia de marketing deve ser consistente e contribuir para o alcance dos objetivos especificados no plano estratégico. Simultaneamente, ela deve fornecer um foco integrativo e uma direção para todas as atividades de marketing.

Na mesma linha das ligações entre a estratégia e os programas de marketing, Kollat, Blackwell e Robeson (1972) consideram que as organizações devem ser guiadas pelo mercado, pelo trabalho consciente para colocar os clientes em primeiro lugar e, ao mesmo tempo, devem se preocupar em estar à frente de seus concorrentes. Assim, pode-se ressaltar que a crescente aceitação da necessidade de se ter foco no mercado segue de perto a evolução da função de marketing.

Anderson e Vincze (2000) acreditam que o processo de planejamento estratégico e o processo de marketing estejam fortemente relacionados. As decisões estratégicas estão relacionadas com uma compreensão das necessidades do cliente, com as atividades da concorrência e com as implicações financeiras de cada decisão. Por sua vez, os planos

táticos de marketing são baseados em uma visão clara da estratégia geral do negócio da empresa e em um entendimento das estratégias de marketing.

O sistema de marketing, no nível estratégico, pode ser visto como sendo composto de duas fases. A primeira refere-se à análise de oportunidades de mercado, identificadas no âmbito dos diversos segmentos que o integram. A segunda vincula-se ao processo decisório que envolve a escolha de segmentos atrativos e o posicionamento competitivo da empresa nos segmentos selecionados como alvo da sua ação de marketing. O posicionamento ajuda os gestores a entenderem como os consumidores veem as ofertas de mercado. Posicionar um produto ou uma marca em relação a outras pode levar a empresa ao fracasso quando ocorrem mudanças básicas nos mercados (KOTLER, 2000; MCDONALD e DUNBAR, 1995).

Kotler (2000) distingue o marketing em duas variáveis: social e gerencial. No âmbito social, aponta que o marketing “é um processo social por meio que as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam, com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

No âmbito gerencial, aponta o autor que o marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço – *pricing* –, a promoção, a distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam as metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000, p. 30).

A importância do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco – mercado e concorrência –, pode ser destacada mediante três elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu processo estratégico (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa do marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes, a comunicação e a disseminação eficaz das informações para a organização como um todo.

O segundo papel do marketing é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar recursos, capacidades e objetivos da empresa às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos, portanto a empresa deve identificar os segmentos que os compõem, avaliar o grau de atratividade

de cada um deles e analisar a condição competitiva para atendê-los. Esse estudo determinará a estratégia de segmentação que a empresa irá adotar, em busca do atendimento de seus objetivos de crescimento e rentabilidade.

O terceiro papel revelador da importância do marketing no processo competitivo prende-se à tarefa de implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e conseqüente satisfação do cliente. O marketing contribui para a coordenação dos esforços que visam garantir a satisfação do cliente e mantê-lo.

Outro aspecto importante na gestão de marketing e que é pertinente ao processo de planejamento de marketing refere-se à questão de decidir sobre a alocação do orçamento de marketing entre os vários produtos, canais, instrumentos de promoção e de vendas (WESTWOOD, 1996).

As políticas mercadológicas são de grande importância durante o planejamento estratégico de uma organização. Como se dá o processo de tomada de decisão? Como identificar as necessidades do consumidor e priorizar a adoção de estratégias mercadológicas?

Em uma perspectiva estratégica, o sistema de marketing necessita de um estudo detalhado do mercado (tendências, eventos e demandas de mercado, e oportunidades oferecidas no longo prazo). Assim, o trabalho de análise é prospectivo e tem por objetivo levantar e avaliar segmentos de mercado para serem explorados lucrativamente pela empresa, em consonância com seus recursos e objetivos. Como resultado da análise das oportunidades de marketing e da avaliação do potencial competitivo da empresa, comparativamente à concorrência, esta estará apta a decidir como irá posicionar-se no mercado em relação aos concorrentes, de modo a formar uma imagem diferenciada.

Segundo Day e Wenslay (1983), a teoria do marketing tende a focar os problemas relativos ao processo de decisão do cliente a partir da perspectiva dos conceitos do marketing. Na prática do marketing, ainda de acordo com os autores, existem um conjunto de fatores prioritários que emergem em relação ao processo de decisão, principalmente da ênfase no desenvolvimento de competitividade no posicionamento entre produto e mercado. Day e Wenslay (1983) apontam que a teoria do marketing tem

abordado o este assunto de forma indireta, existindo a possibilidade de redirecionar a exploração teórica do marketing, a partir de variáveis relacionadas ao diálogo estratégico com as empresas.

Os conceitos de segmentação em mercados-alvo e de posicionamento constituem o núcleo do marketing estratégico de uma empresa e a essência da conquista de maior competitividade.

Amplamente discutida e empregada, a ferramenta do mix marketing ainda é um dos vetores centrais na obtenção de respostas para se entender as demandas de mercados-alvo. Constitui o mix marketing o que Kotler (2000) denomina de 4Ps do mix marketing: Produto (variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções); Preço (preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento); Promoção (promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing direto); Praça (canais, cobertura, variedade, locais, estoque e transporte).

Por estarem relacionados aos objetivos desta pesquisa, o foco deste capítulo está direcionado aos fatores do composto *preço* e *praça*; no caso desse último, mais fortemente no composto “local”. Assim, importante se faz identificar, na teoria do marketing estratégico, os mecanismos que direcionam o supermercadista para a tomada de decisão para atrair seus clientes.

Apropriado aos modelos de classificação e hierarquização, os 4Ps originais do mix marketing proposto por Kotler (2000), aumentaram para 7Ps, quando utilizados para serviços. Os três últimos são: Pessoas, Processos e *Physical Evidence* – Evidência Física (EIGLIER; LANGEARD, 1991). Constituem elementos do mix marketing de serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

O gestor, apesar de fortemente influenciado por processo intuitivo, conforme Hernández e Bennison (2000), dispõe de novos elementos para a tomada de decisão. Kotler (2000) aponta como ferramentas disponíveis para isso: a busca de participação de cada cliente, o direcionamento das políticas para mercados-alvo, a individualização, o banco de dados de clientes, a busca de canais de distribuição como parceiros, a responsabilidade

de que todo funcionário seja um profissional de marketing, e o processo da tomada de decisão baseada em modelos.

Como exemplo de modelo operacional de pesquisa e ferramentas no processo de tomada de decisão, Fairhurst e Fiorito (2001) investigaram o processo da tomada de decisão de varejistas que atuam com produtos de moda. Para tanto, utilizaram construtos da teoria do comportamento de compra dos varejistas proposto por Sheth (1981). A base dos construtos teóricos está no desenvolvimento de questionários endereçados aos compradores, que deverão retornar tais questionários pelo correio. Não havendo índice razoável de respostas no primeiro envio, outra tentativa deverá ser feita, nos mesmos moldes da primeira. São coletadas informações pessoais dos compradores, selecionadas características variáveis do vendedor (VSV), variáveis dos produtos (PSV), características financeiras e informações descritivas sobre as finanças. A margem bruta (GMROI) é a dependente variável.

O comprador é questionado sobre a importância do VSV e do PSV e sobre a importância dessas características em seu departamento, sobre os critérios de seleção dos produtos e os resultados financeiros, principalmente operacionais. Mencionam os autores a dificuldade de extrair dados de ordem financeira. Como resultado de pesquisa, foram encontradas evidências de positiva contribuição da performance operacional, principalmente nos processos de compra dos varejistas.

Variáveis como altos custos, baixa disponibilidade de capital, que causam a necessidade de geração de altas taxas de retorno, mudanças demográficas, que aumentam incertezas, principalmente em como atender às necessidades do consumidor, e aumento da competição constituem, segundo Ingene e Lush (1980), desafios para a sustentabilidade do varejista. À medida que tais desafios vão se tornando críticos, surge a necessidade de incorporar no processo decisório ferramentas que deem suporte à decisão. No caso da pesquisa desses autores, foi estudada a seleção mercadológica em lojas de departamento. A base estatística foi construída por intermédio de cálculo do índice de saturação do varejo em determinada área – IRS, que é a razão entre as compras de clientes por lojas de departamento por área (i) e o total de instalações – *Facility* – também por área.

A pesquisa de Ingene e Lush (1980) indicou relação direta entre a variação de gastos dos consumidores de determinada área com a decisão de compra de variedade no mix de produtos e qualidade do serviço prestado pelos varejistas, o que sugere a diversidade de elementos nas decisões, implicando a forte presença da intuição no processo da tomada de decisão, em que pese ao suporte da pesquisa de marketing como ferramenta para o mesmo fim.

O que se evidencia na pesquisa de Eugene e Lush (1980) é a busca pela tangibilidade em pesquisa. Ou seja, a busca por respostas que sirvam de suporte à decisão que se pretende tomar representa um dos mecanismos utilizados para o processo da informação e do conhecimento. Bom lembrar que, como aponta Kotler (2010), a exaustão das formas tradicionais de pesquisas de mercado com os consumidores pode ser um bom indicativo da necessidade de novas fronteiras no universo das pesquisas.

Outro exemplo que ilustra o processo de planejamento operacional e da tomada de decisão utiliza a teoria dos jogos, descrita por Davis (1973). Determinado varejista dispunha de vinte compradores potenciais, sendo que quatro se dispunham a pagar \$10 por item, oito se dispunham a pagar \$14 e os outros oito, \$15. O processo negocial assumia a seguinte sequência: (1) o atacadista começava por fixar o preço e este permanecia inalterado; (2) uma vez estabelecido, o preço não podia ser alterado, nem mesmo com o consentimento do atacadista; (3) a partir daí, o varejista decidia quantos itens deseja comprar por aquele preço estabelecido; (5) a partir dessa decisão, o processo se encerrava e cada um dos agentes “jogadores” conservava o lucro que tivesse obtido; (6) não era permitido que os jogadores se encontrassem e se comunicassem por meio de mensagens.

Com base nas regras estabelecidas e no caráter do jogo em que cada comerciante está submetido, há uma competição imperfeita, na busca da maximização de seus resultados. Davis (1973) comenta que, ao se pensar como uma forma de experimento e fazendo repetições do jogo, os resultados se mostram diferentes. Quanto mais eventos, maiores as diferenças.

O varejista continuava a ter apenas duas opções para se relacionar com um atacadista ambicioso. Quando o atacadista se recusava a reduzir o preço nas primeiras transações, o varejista assumia a possibilidade de que futuras compras gerariam um volume de

compras que possibilitasse força de barganha para compras futuras, o que nem sempre ocorria. Outra perspectiva era de que o jogo de compra e venda ocorresse apenas uma vez.

Convém agora apontar similitude e antagonismos entre os achados de Davis (1973) e de Ingene e Lush (1980). Como elemento de congruência, percebe-se a tentativa de se obterem respostas por meio de métodos diferenciados, porém complementares. Por outro lado, como antagonismo, percebe-se que, no caso de Davis (1973), é forte a presença de variáveis não controladas, explicadas pela abordagem da teoria dos jogos. Já no caso de Ingene e Lush (1980), observa-se a tentativa de explicar o fenômeno por meio de ferramenta – IRS – que busque responder relações diretas sem considerar outras variáveis que possam interferir nos resultados.

Baseados em pesquisa sobre modelos de gestão e os principais traços culturais presentes na empresa brasileira, com base na percepção de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas do Sul/Sudeste, Prates e Barros (2006) identificaram que líderes atuam com alto grau de personalismo, paternalismo e concentração de poder. Em parte, apontam os autores, as características dos gestores são retroalimentadas pelo sistema dos liderados, em que prevalecem a lealdade pessoal, uma postura de espectador e formas de evitar conflitos, além da flexibilidade.

Em outras palavras, as relações estabelecidas entre gestores e empregados, conforme Prates e Barros (2006), possibilitam o surgimento de um ambiente propício para prática de procedimentos individuais e intuitivos dos líderes.

Em um ambiente de altíssima competição, com margens reduzidas que demandam ganhos em escala de vendas e disputa por profissionais capacitados, o varejista se vê num dilema. Ao mesmo tempo em que o “*feeling*” e o personalismo ainda são traços da personalidade do gestor, principalmente nas empresas familiares, a utilização de ferramentas para o auxílio da tomada de decisão se faz mais presente a cada dia.

Na dualidade de mecanismos na tomada de decisão do varejista – um mecanismo formal, suportado por informações e ferramentas estatísticas e de mercado e um informal, personalista, mimético – emerge a questão sobre se as teorias podem consolidar e, ao mesmo tempo, explicar os processos decisórios do gestor, no cenário do

varejo. *A priori*, o que se verifica é a possibilidade de que cada fundamento teórico explique uma parte desse processo.

2.2.2 Principais elementos constituintes das estratégias de marketing do supermercadista

Uma questão que surge sobre como se formam as estratégias de marketing no contexto supermercadista é: a emergência e a intuição também podem ser constituídas de um processo racional?

Evidentemente, o conceito de racionalidade sugere ter uma abrangência de maior amplitude que extrapola os elementos constituintes na própria especificidade literária do tema. Explicando, quando Simon (1983) aponta tipologias da decisão racional-limitada, ele o faz sob uma perspectiva organizacional. Ou seja, mesmo apontando a consciência de meios e fins, o autor evita percorrer o campo da subjetividade comportamental. Inferir que a emergência e a intuição fazem parte de um processo racional na perspectiva do comportamento humano pode ser uma abordagem válida e compatível com um modo corrente e efetivo do processo da tomada de decisão, entendendo o termo “efetivo” como a correspondência entre objetivos e resultados.

Assim, este tópico explora, em especial, o objetivo específico em alinhamento com o marco teórico, ao considerar se que as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente.

Não resta dúvida de que os varejistas buscam novas estratégias de marketing e novas ferramentas de apoio à decisão como forma de se manter no mercado e atrair novos clientes, exemplo disso são as pesquisas de marketing.

Em que pese à fragmentação das lojas de varejo e congêneres – no mercado norte-americano classificadas como *Retail Industry* – os modelos operacionais e as ferramentas tendem a ser próximas umas das outras, conferindo certo grau de equidade entre competidores que estejam gerencialmente estruturados.

Levy e Weitz (2000) consideram que os varejistas fornecem serviços que facilitam a compra e o uso dos produtos pelos clientes. Oferecem crédito, exibem os produtos, têm

peçoal de vendas para esclarecer os clientes e responder a perguntas adicionais sobre produtos.

Levy e Weitz (2000, *apud* Day e Wensley, 1983, p.79-89) consideram que o sucesso de um varejista, seja pequeno ou de uma grande empresa de varejo, depende principalmente de quanto ele incorpora o conceito de varejo. Apontam que “o conceito de varejo é uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar a determinação das necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação dessas necessidades mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes”.

Em se tratando dos supermercadistas, o conceito de que eles fornecem serviços merece uma revisão, se considerarem suas atividades. No supermercado são desenvolvidas atividades de transformação dos produtos. Como exemplo, na seção de *Rotisserie*, são fabricados produtos derivados de carnes e embutidos. São produzidas massas, salgados e saladas.

Já Kotler (2000) aponta que uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

Parente (2000) observa que, quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja; porém as atividades varejistas podem ser realizadas também por meios remotos, sem a necessidade do espaço físico. Considera também que, quando fabricantes e atacadistas vendem diretamente ao cliente, estão desempenhando atividade de varejo.

As afirmativas de Kotler (2000) e de Levy e Weitz (2000), novamente reproduzidas por Parente (2000), podem servir de fio condutor para se indagar até que ponto a limitação da racionalidade, proposta por Simon (1973), contribui para o sucesso ou o fracasso de uma estratégia. Até aqui, o que se tem extraído da literatura é a fragmentação dos elementos constituintes do processo decisório. Fica a impressão de que a teoria não responde aos pressupostos da pesquisa, porém, ao mesmo tempo, tenta-se reproduzir o que parece óbvio: não se tem uma resposta consolidante sobre como uma decisão é tomada. Os elementos exógenos, além de mutantes, não são controlados, bem como o processo individual e personalista do gestor varejista, no caso. Pode ser que surja dessa

afirmativa a maior incidência de pesquisas qualitativas, como forma de dar o suporte e justificar o porquê de determinada decisão.

Rosenbloom (1999) identificou cinco principais fluxos – processos – do varejo; (1) o fluxo físico, que parte do fornecedor para o varejista, chegando ao consumidor; (2) o fluxo de posse, que segue a mesma sequência do fluxo físico; (3) o fluxo de informação, que percorre caminho de ida e volta entre fornecedor, varejista e consumidor; (4) o fluxo de pagamento, que parte do cliente até o fornecedor, passando pelo varejista; (5) o fluxo de promoção, que segue do fornecedor, passa pelo varejista e chega ao cliente.

A possibilidade de integração entre as abordagens de Kotler (2000) e Rosenbloom (1999), no que tange à operacionalidade das ações estratégicas no varejo, aponta, mais uma vez, a tentativa, sob nossa perspectiva, de explicar as decisões através de uma base utilitarista. Ou seja, a reação deriva de um processo repetitivo e copiado a partir de resultados satisfatórios obtidos anteriormente.

A estratégia no varejo, bem como a do varejista, é definida por Levy e Weitz (2000) como a ponte entre a compreensão do mundo do varejo – análise do ambiente de varejo – e o gerenciamento de operação mais tático de mercadorias e atividades de operação de lojas, para implementar a estratégia. Segundo os autores, o temo “estratégia no varejo” discute três elementos importantes: o segmento do mercado-alvo, o formato e a vantagem competitiva. O mercado-alvo são os segmentos de mercado para os quais o varejista planeja direcionar seus recursos e seu composto de varejo. Já o formato de varejo é o tipo composto de varejo do varejista – natureza da mercadoria e dos serviços oferecidos, política de preços, programa de promoção e publicidade, abordagem do design e do visual das mercadorias da loja e, como vantagem competitiva, sua localização.

Kotler (2000) identificou, até aquele ano, tendências no varejo que, segundo ele, constituem elementos de atenção na formulação de estratégias pelos varejistas: (1) surgimento de novos formatos e combinação de lojas (tópico 2.2 discutido em capítulo próprio desta pesquisa); (2) novos formatos se mantêm por menos tempo no mercado; (3) o crescimento do varejo sem loja, ajudado pela era da eletrônica; (4) a concorrência é cada vez mais segmentada entre os formatos e intraformatos, por exemplo, lojas de desconto, catálogos, lojas de departamentos, que competem entre si pelo cliente; (5)

maior segmentação entre varejistas de massa e varejistas especializados; (6) a perda de espaço das lojas de departamento; (7) os canais de marketing cada vez mais administrados profissionalmente; (8) a tecnologia está se tornando ferramenta competitiva; (9) varejistas de formatos exclusivos e fortes no posicionamento de marcas estão cada vez mais penetrando em outros países; (10) aumento de serviços periféricos dentro de lojas, como cafeterias, bares, livrarias, locação de vídeos, etc.

No que tange ao processo decisório do varejista, Levy e Weitz (2000) citam três fatores ambientais críticos no mundo do varejo: (1) concorrência; (2) dados demográficos dos consumidores, tendências e estilo de vida e seus impactos na instituição de varejo; e (3) necessidades, desejos e processos de tomadas de decisão dos consumidores de varejo.

Esses autores também consideram que, especificamente, podem ser estabelecidas quatro áreas no processo de tomada de decisão do varejista: (1) o mundo do varejo, caracterizado pelas oportunidades, pelo varejo baseado em lojas e fora de lojas, pelo cliente e seu comportamento de compra; (2) a estratégia do varejo – mercado, financeira, localização, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos humanos; (3) gerenciamento de mercadorias – mix, sistema de compra, preços e promoção; (4) gerenciamento de loja – o *layout, design* e programação visual, atendimento ao cliente e a venda no varejo.

A competição e a busca de elementos que possam subsidiar o processo de tomada de decisão conduzem, pela própria necessidade, o gestor a incorporar ferramentas e informações que o auxiliem nesse processo.

No campo de estratégias voltadas para operação no varejo, Farrel (2000) aponta a integração das estratégias *push – pull* como a chave para resultados nas vendas. Sugere que a análise ROI – *return over investment* – é o componente crítico para análise de desempenho. Aponta em cinco programas os elementos-chave de desempenho: (1) as regras, (2) a comunicação dos planos, (3) acompanhar a tecnologia, (4) a educação e (5) apoio, premiação e reconhecimento.

Novamente, a questão de pesquisa, que considera que as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, sugere um alinhamento com a questão relacionada à formação de uma estratégia ou de um posicionamento estratégico por parte do

varejista. A forte presença do aprendizado contínuo, refletida na abordagem da escola do *design*, eminentemente emergente, indica que as questões relativas ao poder, à relevância e a recursos estão fortemente relacionadas ao universo do varejista.

Não se pode negligenciar que os fundamentos da escola empreendedora – onde a estratégia existe na mente do líder como perspectiva – e da escola ambiental – onde a formação da estratégia se dá por um processo reativo –, são pertinentes à escolha estratégica por parte do supermercadista.

Em ambientes de rápida transformação, a administração de recursos é um dos elementos centrais na formulação estratégica pelo varejista, considerando inclusive as questões relativas à maior diversidade de formatos de lojas varejistas e, conseqüentemente, maior opção de escolha do cliente e maior concorrência.

No que tange ao poder, à medida que o processo decisório fica concentrado e sob a orientação do CEO, a escolha estratégica torna-se personalista e sujeita à capacitação do gestor em lidar com estratégias e formulá-las. Como formulação do processo estratégico, o poder também se associa a aspectos da negociação.

A formação da estratégia do poder é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como comportamento da própria organização em seu ambiente externo. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de convencimento do que de estabelecimentos de perspectivas.

Como aponta Kotler (2000), na medida em que as empresas se profissionalizam, a figura do fundador intuitivo passa a representar menor grau no processo centralizado das decisões, ampliando a capacidade de aprendizado dos outros administradores e democratizando o poder.

No quesito relevância, a abordagem passa a ser mais subjetiva. Os critérios de relevância para as organizações varejistas tendem a ser personalistas e estão diretamente relacionados com a concentração de poder. Não restam dúvidas de que temas como concorrência, políticas de precificação, escolha de formato constituem elementos de relevância em todo o universo do operador varejista.

Em que pese à predominância de algumas características no processo de formulação estratégica do varejista, principalmente nas questões dos recursos, do poder e da relevância, as referências estratégicas tendem a ser as mesmas do composto do marketing estratégico, resguardados pesos e proporções. Tanto Kotler (2000) quanto Levy e Weitz (2000), novamente reproduzidos por Parente (2000), apontam caminhos similares nos processo de formação de estratégias pelos varejistas. Elementos como missão, objetivos, análise de ambientes, análise da concorrência, identificação de oportunidades estratégicas, seleção de segmentos de mercado, busca por diferenciação e posicionamento representam grande parte do conjunto analítico e do aprendizado empírico do operador varejista.

O sentido formal do conceito da elaboração e implementação de uma estratégia ainda nos parece limitado, visto sob a perspectiva do supermercadista. A partir de experiência pessoal, tal questão segue num rumo muitas vezes desconexo. A decisão estratégica é fruto da personalidade do decisor, muitas vezes intempestiva e circunstancial, passível de súbitas mudanças sem justificativa sob determinada perspectiva lógica.

2.2.3 Estratégias de atração de clientes pelos supermercadistas

Como já se afirmou, o termo “atração de clientes” não é usual dentro do ambiente supermercadista, sendo que o termo “conquista” tornou-se popular a partir da disseminação dos conceitos de marketing. Levy e Weitz (2000) tratam do processo estratégico na atração de clientes com elementos com predominância para o composto de promoção no varejo. Já Kotler (2000) considera nos 4Ps do mix marketing a presença de elementos no processo estratégico de atração de clientes. Em cada P – produto, preço, praça e promoção – encontram-se atributos para um processo eficaz na atração de clientes.

Importante também seria indagar se existe uma denominação ou um alinhamento das escolas da estratégia com o processo de atração de clientes. No que tange à predominância de modelos estratégicos pelos quais o supermercadista se orienta, percebe-se que a formulação tem sido mais emergente do que planejada. Também faz sentido realçar que o pêndulo da opção estratégica apresenta mudanças a partir da

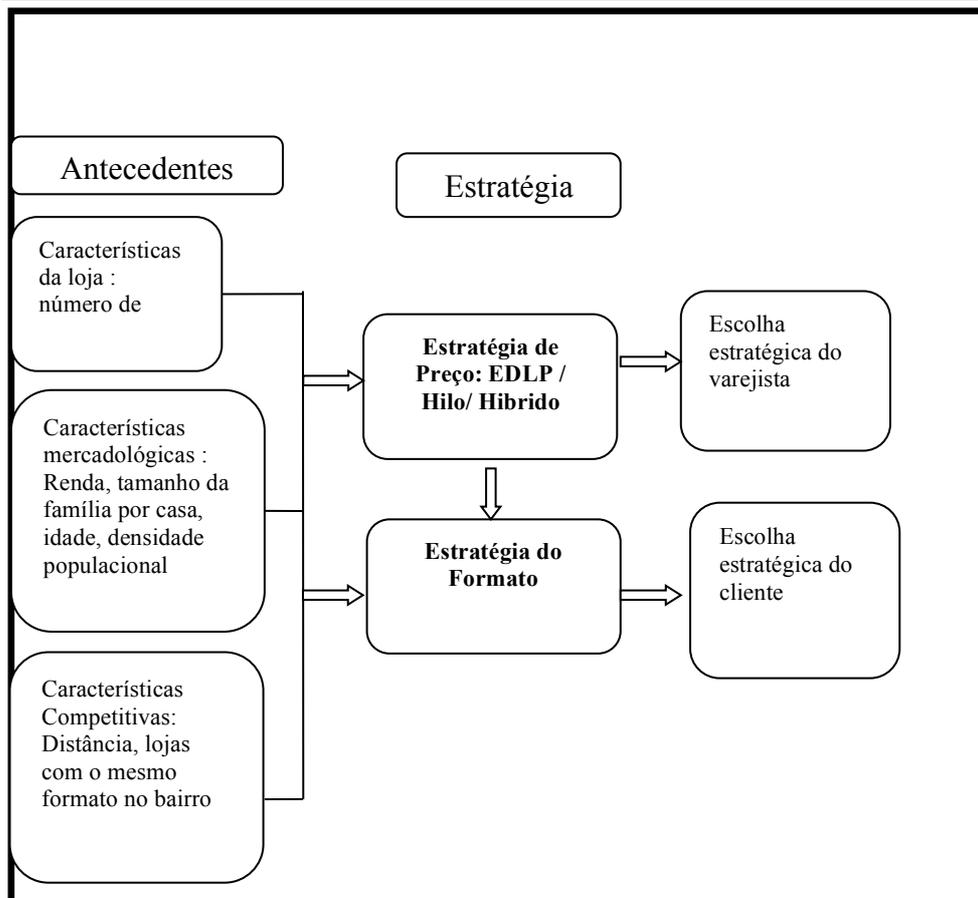
profissionalização das empresas e do grau de complexidade dos ambientes, da competição e sofisticação dos hábitos de compra do consumidor.

Gauri *et al.* (2008) apontam o modelo conceitual da estratégia varejista que considera os antecedentes, o formato e o preço a base da escolha do varejista e do cliente. Na base de antecedentes, os elementos centrais, conforme o autor, fundamentam-se nas características da loja, do mercado e da competição.

Já no conjunto global estratégico do negócio, Gauri *et al.* (2008) citam a estratégia de preço, cuja opção pode ser direcionada para a política EDLO – *Every Day, Low Price* –, HiLo – *Hi & Low* – e uma abordagem híbrida entre EDLO e HiLo. Outro elemento no conjunto estratégico direciona-se para a escolha do formato. Escolher entre supermercado, lojas de sortimento limitado, superlojas e lojas depósito, por exemplo. No tópico que trata de formato de lojas é descrito um universo maior de variações de modelos de lojas.

Parte desses elementos centrais – antecedentes, preço e formato – a opção estratégica do varejista e do cliente, conforme modelo conceitual proposto Gauri *et al.* (2008), a seguir, na FIG. 1.

Figura 1 - Modelo Conceitual da Estratégia no Varejo



Fonte: Adaptado de GAURI *et al.*, 2008, p. 256-258.

Inicialmente, parece que o composto “localização” é fator decisivo na opção de compra do cliente em núcleos urbanos de alta densidade e de amplitude geográfica. Essa afirmação, conforme Gauri *et al.* (2008), não demonstra congruência em áreas e núcleos urbanos de menor densidade e área.

Surge daí a questão de como o varejista toma a decisão de escolha de região (localização), área de mercado e local específico (LEVY; WEITZ, 2000). Dados demográficos, clima de negócios e concorrência são fatores que devem ser considerados no núcleo da questão.

A determinação da região é feita com base no tipo de mercadorias que mais se adequam ao perfil do cliente. Outro ponto relevante diz respeito à escolha baseada nas características regionais devido à força da imagem da loja perante os clientes. O assunto “formato” é tratado em tópico específico na presente pesquisa.

Dissociar a localização e o formato da loja do perfil socioeconômico do cliente é fator de limitação no processo de atração do futuro consumidor. A partir desse primeiro passo e antes da definição do mix de produtos, faz sentido avaliar a concorrência, inicialmente, pelos mesmos critérios – localização, formato.

Com a mesma abordagem, Sinha (2000) corrobora a afirmação de Levy e Weitz (2000), feita por meio de pesquisa quantitativa que indicou, por método empírico, três elementos fundamentais no processo de atração de clientes: (1) vantagem locacional, (2) estrutura competitiva no varejo e (3) percepção dos atributos da loja pela população. Em nível específico, o autor ilustra com exemplos determinados: (1) o processo de atração em área suburbana é altamente dependente da acessibilidade na área e da competição; (2) aspectos idiossincráticos no comportamento e escolha do consumidor são elementos representativos na motivação de iniciar o processo de compra em nova loja.

Albaum, Roger e Hawkins (1980) expõem que o gestor supermercadista deve olhar pessoas como “já clientes”. A estratégia de atração apropriada depende da dimensão em que as pessoas possam avaliar a loja. Por meio de “*survey*” na coleta de dados de 225 mulheres, indagou-se delas quais eram os trinta e seis atributos que representavam maior impacto na opção de escolha de determinada loja. Os resultados indicaram que diferentes estratégias de marketing demandavam o foco no crescimento de vendas de “já clientes”, bem como não havia significativa diferenciação na imagem de lojas similares, com as mesmas dimensões.

A pesquisa de Albaumb, Roger e Hawkins (1980) pode indicar, preliminarmente, a força do composto subjetividade no processo de escolha de loja por parte do cliente. Novamente observa-se a questão posta pela questão (3) que aponta a questão da intuição presente nas decisões do varejista.

A partir da seleção locacional e do formato – independentemente se o processo é planejado ou emergente –, fatores relacionados à promoção, política de preço também compõem o processo de atração de clientes.

Conforme Levy e Weitz (2000), a meta final de um programa de promoção é gerar vendas para clientes no mercado-alvo. Para atingir essa meta, os varejistas usam uma variedade de métodos para informar e persuadir clientes e lembrá-los dele.

Novamente, percebe-se a forte inter-relação entre promoção e vendas, tal como localização e formato. Os autores sugerem um método de promoção na seguinte sequência: informar os clientes sobre sua existência, sobre as mercadorias e os serviços que oferece; persuadir os clientes, motivando-os a visitar a loja e comprar as mercadorias e serviços e lembrar o cliente, desenvolvendo vendas, promoções e benefícios em comprar naquela loja.

Ao final deste capítulo, indaga-se sobre a possibilidade de o “estado da arte” contemplar respostas e afirmações sobre o objeto central desta pesquisa. Diz respeito a como podem ser explicados, sob a perspectiva do supermercadista, os processos e escolhas estratégicas para atração de clientes. Bom lembrar que, muito mais do que selecionar uma das etapas das relações entre supermercadista e cliente como forma de analisar estratégias – atração de cliente –, o núcleo da pesquisa direciona-se para buscar afirmação na teoria sobre as escolhas e os mecanismos presentes no processo decisório do supermercadista.

2.3 Localização e formatos de lojas

Este tópico explora com maior profundidade a questão de pesquisa, se “A diversidade nos formatos das lojas de varejo de alimento e congêneres é resultante das oscilações econômicas”.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 419), as atividades varejistas podem ser desempenhadas em diversos formatos de empresas. Mencionam que uma inicial definição pode ser relacionada a varejistas com lojas, que realizam as operações comerciais em ambientes físicos, e a varejistas sem loja, que operam em ambientes virtuais.

Já Dunne e Lusch (1999) apontam que o varejo consiste na atividade final em que a mercadoria é exposta diretamente para o consumidor, no lugar certo, com preço certo e na hora certa, bem como em que são agregados serviços.

O varejo de supermercados, conforme Rosenbloom (1999), exige uma plano estratégico e dinâmico quanto a formas de maximizar sustentabilidade, longevidade e rentabilidade das empresas. Variáveis como formato, localização, tamanho, imagem e nível do serviço são importantes na composição do *Market Mix*.

Mais uma vez, Kotler (2000) indica que o macroambiente, composto dos ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural, é fator marcante de empresas bem-sucedidas. Nesse sentido, o formato de lojas apresenta um importante nível de dependência em relação a esses elementos macroambientais.

Em uma análise histórica do pós Segunda Guerra Mundial, no Reino Unido, Alexander (2008) aponta associação entre a escolha de formato de loja de varejo e a evolução da sociedade. Argumenta que, após o período de guerra, a diversidade de formatos de lojas se intensificou. As razões são múltiplas e determinadas por fatores presentes no próprio contexto da operação das redes e por uma maior participação de redes cooperativas no mercado. Como uma das conclusões, o autor aponta o desenvolvimento do *know how* dos operadores como uma das razões para o surgimento de novos formatos.

Um relevante elemento histórico ligado ao processo de formação da atividade supermercadista é mostrado por Levy e Weitz (2000), ao apontar que, a partir dos anos de 1920, um grupo de novos varejistas de mercadorias em geral surgiu no cenário do varejo. Trata-se dos supermercadistas. Os supermercados cresceram em tamanho e começaram a vender uma variedade mais ampla de mercadorias. Antes de 1930, a maioria dos alimentos era comprada em pequenos mercados de vizinhança (mercearias), que pertenciam a famílias e eram operados por elas.

A mudança foi significativa no período compreendido entre as décadas de 1930 e 80, quando os supermercados convencionais chegaram a uma participação de 85% das vendas no mercado americano. Já em 1995, conforme Levy e Weitz (2000), somente 45% das vendas provinham de supermercados convencionais, o que indica como a fragmentação de formatos prosperou.

Já Parente (2000) apresenta preliminarmente classificação e formatos de varejistas da seguinte forma:

- Por propriedade – independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing.

- Instituições com lojas – alimentícias, não alimentícias e de serviços.

- Instituições sem lojas – marketing direto, vendas diretas, máquinas e venda e varejo virtual.

Faz sentido determinar, neste momento, a questão da dependência de variáveis estabelecidas entre a abordagem estratégica e definições objetivas sobre características de formatos de lojas.

Segundo Gauri *et al.* (2008), as variáveis dependentes da formação estratégica para definição de formatos de lojas de supermercado são: nível de serviço, renda anual, tamanho da família, idade média, população por km quadrado, distância média da competição, em km, proporção de lojas com o mesmo formato.

No campo de pesquisas de contorno qualitativo, muito presentes no conjunto da definição do conceito de formato de lojas, Gauri *et al.* (2008) buscaram evidenciar questões relativas a quais variáveis estão presentes no processo de localização de lojas, como essas variáveis impactam no processo decisório da escolha do varejista na estratégia de formação de preço e de formato de loja.

No curso da pesquisa, os autores questionam se as estratégias de preço e formato coincidem com os “achados” sobre a preferência dos consumidores. A partir desse ponto, Gauri *et al.* (2008) formulam um modelo empírico que busca testar a questão dos antecedentes na formação de preços e escolha de formato.

Assim, Gauri *et al.* (2008) encontraram as seguintes relações de dependência: (1) na medida em que o nível de serviço cresce, os varejistas preferem o formato de supermercados ao formato de *supercenter*; (2) com o crescimento da renda média da população, varejistas tendem a escolher o formato de super-center em relação ao modelo de supermercados; (3) lojas de sortimento limitado estão, em maior número, localizadas em áreas de baixa renda, assim como a densidade populacional está concentrada em áreas de baixa renda; (3) a proporção de lojas que seguem o formato de sortimento limitado, em áreas comerciais, não tem impacto significativo no formato das outras lojas. (4) A partir do crescimento proporcional dos supermercados, os varejistas

continuam a preferir as estratégias supermercadistas a estratégias dos *supercenters*; (5) quando a distância média dos competidores cresce, o formato de *supercenter* prevalece em relação ao formato de lojas de sortimento limitado.

A descrição da pesquisa de Gauri *et al.* (2008) cobre uma parcela do assunto sobre escolha de formato de lojas. Como nela fica evidenciado, a TAB. 1, que se encontra na parte final deste capítulo, pode representar de fato a relação que existe entre a evolução histórica, econômica e social no desenvolvimento dos formatos de lojas. Lá estão relacionados 18 formatos de lojas varejistas, cobrindo boa parte desse universo. A diversidade de modelos de lojas cresce em ritmo acelerado, acompanhando as mudanças nos hábitos de compra do consumidor.

Seria importante observar que a dimensão coberta por Gauri *et al.* (2008), quanto à escolha de formatos de lojas, não encerra o assunto da diversidade dos formatos de lojas e como estes se transformaram ao longo do tempo. O último capítulo da literatura amplia o entendimento da transformação dos formatos através da história do setor e da perspectiva econômica e social.

Hansen e Weinberg (1979), Huff (1962), e Jain e Mahajan (1979) apontam a localização como fator determinante para o sucesso deste perfil de uma operação varejista, proporcionando à firma vantagem estratégica na competição com outros *players*. Enquanto o *market mix* pode ser copiado, a localização adequada é fator de dificuldade a ser superado pela concorrência.

Pellizarro e Teixeira (2008), para demonstrar a importância da localização no composto de marketing, citam Brownsn (1989), que afirma ser a “localização, localização e localização os três fatores básicos para o sucesso de uma loja.” Concordamos com a afirmativa. Os autores, por meio de estudo sobre o método de localização de lojas varejistas testou a assertividade do modelo de Huff (1962), para escolha de loja. Concluíram a pesquisa afirmando que o modelo ao contemplar as variáveis tamanho e distancia, deixa de lado variáveis importantes como imagem, permitindo surgir uma diferença significativa entre os resultados esperados e encontrados, neste caso, especificamente para identificação de locais para instalação das lojas da rede Araújo.

Decidir sobre a localização de uma loja representa um passo fundamental para a vida do empreendimento e de difícil escolha. Aluguel, investimentos na construção e adaptação do imóvel, acesso viário, estacionamento, sentido do tráfego de veículos, topografia do local representam partes do componente de análise do operador varejista no quesito localização.

Pontos comerciais tornam-se cada vez mais onerosos na medida em que áreas disponíveis tornam-se escassas e a competição se acirra. O tempo disponível do consumidor para acessar a loja e efetuar a compra diminui com o passar dos anos, resultando em fator importante na decisão quanto à melhor opção geográfica de uma loja de varejo. A compra virtual também cresce e compete com o formato físico de loja.

Hernández e Bennison (2000), baseados em pesquisas desenvolvidas em empresas varejistas, demonstraram que 84% destas utilizaram a própria experiência como elemento no processo decisório para estabelecer a localização da loja.

Um dos estudos de grande amplitude desenvolvido por Hernández e Bennison (2000) foi desenvolvido no mercado do Reino Unido, baseado em plataforma que analisou pesquisa entre mais de 50.000 *outlets*, participando 8 segmentos distintos de operação varejista.

Conforme Hernández e Bennison (2000), tradicionalmente, a intuição, o senso-comum e a experiência são características relevantes para a identificação de novas áreas para o estabelecimento de novos supermercados.

A pesquisa de Hernández e Benson (2000) sugere uma das possibilidades de validação do objetivo específico levantado nesta pesquisa, em que se postula que as ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente.

Ainda nesta fase da literatura que trata sobre formato de lojas não se encontram abordagens elucidativas que possam explicar como se forma o conjunto de elementos necessários que constitua o conjunto da decisão do varejista.

Almeida (1997) ratifica a pesquisa de Hernández e Bennison (2000), em um estudo desenvolvido pelo Programa de Administração de Varejo (PROVAR), da Fundação

Instituto de Administração da USP, 1996, cobrindo um universo de 2348 lojas. A pesquisa evidenciou que a grande maioria dos gestores tomou decisões sobre expansão e localização de lojas com base em “procedimentos intuitivos”.

O método científico da teoria dos jogos, segundo Harsanyi e Selten (1988 *apud* HANEKE e SADDI, 1995), oferece suporte no processo da tomada de decisão baseada em análise de risco e de situações interdependentes e de conflito e de cooperação.

As características de maior relevo que influenciam a tomada de decisão são descritas por esses autores: (1) a especificação de um conjunto de estratégias disponíveis para todos os jogadores, considerando a dinâmica microeconômica, mais precisamente das inovações tecnológicas e financeiras aos choques externos (exógenos) que possam alterar o contexto macroeconômico, durante o processo do jogo; (2) estimar o fator “tempo necessário” para verificar a resultante das diversas possibilidades de decisões, situação que pode gerar dificuldades práticas, devido à multiplicidade das estratégias selecionadas. Em outras palavras, quanto maior o problema e as variáveis, menor a chance de precisão no resultado das decisões.

Um fator associado para a implementação de uma loja de supermercado é a estimativa de retorno sobre o investimento na escala das opções de áreas e de localizações disponíveis. Assim, a posição espacial de cada uma das localizações tende a afetar diretamente os compostos de venda, lucro e longevidade do supermercado.

Obviamente excluindo os varejistas sem lojas, a localização da loja tradicional é fator primordial para seu desempenho e extensão do ciclo de vida no varejo. Entretanto a localização do centro distribuidor do varejo sem loja é elemento determinante nos resultados dessa atividade.

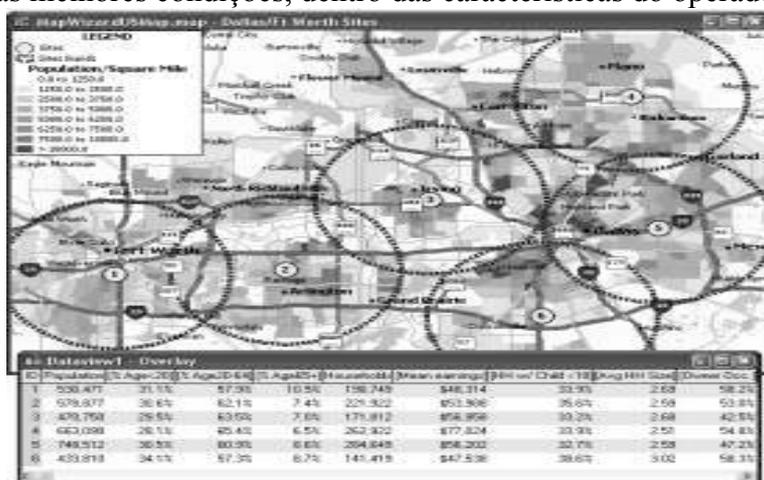
A escolha da localização tende a ser intuitiva, como exposto. Porém partir da redução dos custos computacionais, de técnicas racionais baseadas em sistemas de informação geográficas passou a dar suporte ao processo de decisão de varejistas na localização de pontos para abertura de novos supermercados.

Modelos formais de pesquisa continuam sendo desenvolvidos por meio da análise de resposta a questionário (*survey*), que compatibiliza seletividade entre áreas de acordo com análise heurística, sendo um elemento facilitador de procedimentos computacionais, ao apontar o potencial de tráfego e, naturalmente, a qualidade e o volume de vendas.

O elemento central resultante da análise possibilita o estabelecimento de estratégias não somente para a seleção de áreas geográficas para implantação de novas lojas, como também para a simulação de futuros cenários para o negócio de supermercados. Entretanto as questões sobre a subjetividade, intuição e a racionalidade limitada ainda carecem de respostas na base teórica.

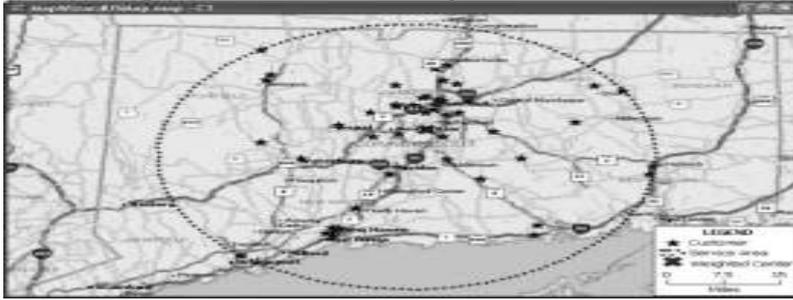
Como exemplo indicativo na linha do planejamento estruturado, diversos modelos de software para análise e escolha da melhor localização de lojas surgiram nos últimos anos. Para ilustrar, a empresa *Maptitude* – USA –, comercializa software que se propõe a oferecer informações sobre essa escolha. Trata-se de um produto que avalia a relação presente nas questões geográficas, de renda, de demanda, de abastecimento e os competidores de áreas previamente selecionadas. A partir do levantamento dos dados primários, o software é capaz de informar sobre a necessidade de novas instalações para áreas selecionadas, as limitações financeiras e operacionais também da área escolhida, o equilíbrio entre as projeções de lucro e despesas, a elaboração de orçamentos, a melhor distância entre a loja e a população a ser atingida, etc.

Figura 2 - O software analisa dados demográficos das regiões selecionadas com o objetivo de identificar aquela que pode oferecer as melhores condições, dentro das características do operador



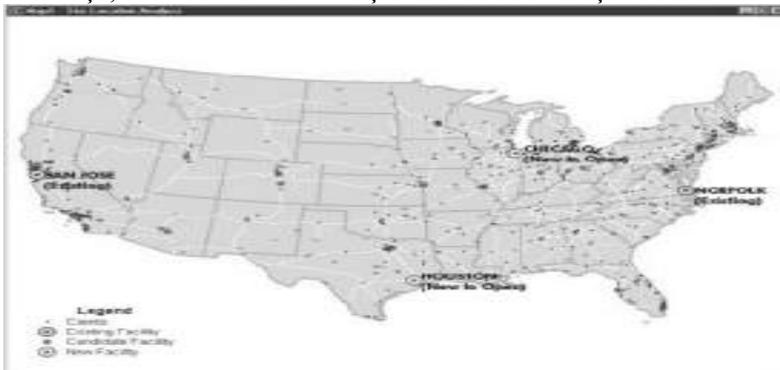
Fonte: <<http://www.grapho.com.br/acadmap/funcionalidades.html>>.

Figura 3 - O software determina a área de comércio circunscrita dentro de pontos geográficos previamente selecionados, mostrando a relevância (peso) de cada unidade de negócio ali localizada.



Fonte: <<http://www.grapho.com.br/acadmap/funcionalidades.html>>.

Figura 4 - O software determina as instalações necessárias e certos níveis de serviço, com foco na maximização dos lucros e redução de custos



Fonte: <<http://www.grapho.com.br/acadmap/funcionalidades.html>>.

O determinismo prático sobre estratégia de preço e a constituição do formato de lojas ainda não podem ser explicados quando não se identifica o elemento conciliatório entre a estratégia emergente e a formada a partir de elementos objetivos presentes no dia a dia do supermercadista. Como exemplo, Gauri, Trivedi e Grewal (2008) avaliaram o impacto nas mudanças da estratégia de preço sobre o formato de lojas. Apontam que tais mudanças podem penalizar varejistas e citam como exemplo a Sears, quando adicionou à estratégia de EDLP (*Every Day, Low Price*), em 1988, a prática de loja de desconto, similar às redes Wal Mart e e Kmart. Os clientes não perceberam a política de preços e ofertas competitivos. Como resultante, a Sears buscou adicionar mais serviços, mesmo com a estratégia de EDLP.

Gauri, Trivedi e Grewal (2008) formularam perguntas e buscaram respostas para as seguintes questões de pesquisa: (1) Como as variáveis relacionadas à localização da loja afetam a escolha estratégica baseada em formato ou preço? (2) Como a experiência do

varejista afeta a escolha entre as duas abordagens estratégicas? (3) Há literatura prévia que tenha encontrado ligação entre a seleção estratégica – preço ou formato – com a preferência do cliente?

Gauri, Trivedi e Grewal (2008) identificaram a influência do formato e preço na formulação de estratégia sobre a opção de comportamento de escolha do cliente. Mencionam os trabalhos de Bell e Latin (1988); Ho, Tang e Bell (1988); Hoch, Dreize e Purk (1994); La e Ro (1977); Popkowski, Leszcyc, Sinha e Saghal (2004); Popkowski, Laezcyc, Sinha e Timmermans (2000); Tang, Bell e Ho (2001); Bolton e Shankar (2004) e Voss e Seiders (2003).

Esses autores, conforme Gauri, Trivedi e Grewal (2008), desenvolveram estudos sobre estratégia de preço que indicaram que componentes relacionados à concorrência, formato da loja e características do cliente afetam a política de preço.

Até aqui, na construção do marco teórico, não se evidenciou um conjunto de elementos que possam sustentar os mecanismos racionais de decisão do varejista para atrair seus clientes, mesmo com o suporte de pesquisas qualitativas. O que se pode afirmar é que existe um conjunto de fatores, muitos dos quais sem relação direta, que influenciam a decisão. Ou seja, Simon (1983) pondera que a racionalidade é dependente do contexto e é limitada por ele, o que, em grande parte, explica as incongruências dos processos racionais da tomada de decisão. Mesmo assim, percebe-se que, na medida em que as variáveis racionais do processo decisório tornam-se mais complexas, as pesquisas qualitativas tornam-se muito mais determinantes para o suporte nas decisões.

Dhar e Hotch (1997); Tellis (1986); Shankar e Bolton (2004 *apud* Gauri, Trivedi e Grewal, 2008) demonstraram que a estratégia de preço, de escolha de fornecedor, marca e de formato de loja são elementos que afetam a escolha do cliente.

Ainda sobre a escolha de formato, Messinger e Narasimhan (1997) apontaram no crescimento da renda do consumidor a opção de formatos que contemplam maiores áreas de venda e que apresentam prevalência sobre os supermercados de conveniência.

Em contrapartida, a migração para supermercados de bairro, com a área menor de vendas, reiniciou o ciclo de crescimento, a partir de meados da década de 1990. O

formato de hipermercado, por exemplo, passa por uma fase de estabilidade e certo declínio no processo de escolha do consumidor. Fatores como conveniência pela proximidade, rapidez no tempo de compra e mix de produtos contribuem para esse movimento.

Já Bhatuagar e Ratchford (2004) demonstraram, por meio de modelo teórico, que o formato é função de custos (deslocamento, estoque, nível de consumo, linha de perecíveis). Fox, Montgomery e Lodish (2004) apontaram que clientes são mais flexíveis para substituir lojas no formato que tem como foco a venda de gêneros de primeira necessidade – linha de mercearia –, do que outros formatos, tais como supercentros, lojas de conveniência com participação de vários departamentos.

Retomando Porter (2000), o autor esclarece como fatores determinantes para decisão sobre o formato de loja o macroambiente e o perfil do consumidor residente na área em estudo. Em regiões onde a população tem menor poder aquisitivo, o formato deve acompanhar a característica econômica e sociocultural do futuro cliente.

Os autores Ranij e Bagdare (2009), por meio de método de extração, citam os principais componentes que governam a experiência de clientes em novo formato de varejo de *outlets*: iluminação adequada, qualidade do ar, entrada atrativa, suficiência de espaço, respeito e importância, cor do ambiente e dos itens, design interior, aroma da loja, pós-venda, política de devolução de produtos, Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC –, nível de conhecimento dos assistentes, sinalização, imagem da loja, avisos e displays, áreas de espera e assentos, entretenimento na loja, elementos-surpresa, marcas líderes, variedade de produtos, tecnologia no *check-out* que gere rapidez e segurança, descontos e ofertas, disposição dos produtos, música ambiente, conveniência no estacionamento, (26) limpeza e higiene, valor agregado aos serviços.

A multiplicidade desses componentes, descritos por Ranij e Bagdare (2009), ensejam questões relativas à predominância do elemento preço como fator decisivo na escolha do cliente para suas compras, a partir de componentes que normalmente são percebidos subliminarmente e não racionalizados no ato da compra.

Nesse sentido, a variação nos formatos, apesar de ainda constituir, em grande parte, um processo intuitivo do supermercadista, sugere tornar-se mais complexa na proporção

direta da sofisticação do modelo de loja e do nível socioeconômico do cliente. Tal indicação aponta para uma possível migração do processo de escolha do formato pelo supermercadista, a partir de pesquisas estruturadas, em detrimento do processo intuitivo.

Na TAB. 1, apresentada na próxima página, pode-se observar a dimensão e a elasticidade dos formatos de operações varejistas de supermercados de alimentos e congêneres, (coluna 1), partindo da mercearia tradicional, onde o balcão servia como fronteira e limite entre o cliente e o produto, até o formato da internet, onde, novamente, o computador, o modem, dentre outros artefatos, atuam também como nova fronteira entre cliente e produto.

Nas colunas subsequentes aos formatos, a referida tabela indica:

(2) área de venda, convertida em metros quadrados, padronizando os exemplos americanos (pés quadrados);

(3) a quantidade – em milhares – de itens à venda, disponível em estoque;

(4) as vendas anuais – milhares de dólares americanos – expressas em reais, quando se teve acesso à informação;

(5) os departamentos e as características de maior relevo;

(6) o exemplo das referidas operações, a partir das marcas e bandeiras de operadores;

TABELA 1
Formato de lojas no segmento varejista (continua)

(1) Formatos de operações varejistas de supermercados de alimentos e congêneres	(2) Área de Vendas (Em m2)	(3) Número de Itens SKU Mil (*)	(4) Vendas Anuais US\$ mil (**)	(5) Departamentos & Características	(6) Marcas Bandeiras de Operadores
1- Mercadoria 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 1940 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), Deli 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
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	1	1.000	Híbrido da loja de conveniência, localizada em postos de gasolina	AM PM
9- Loja com sortimento limitado	1.200	2	3.000	Política de preços baixos e com 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
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 Emporium
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
18- Vending Machines	NA	NA	1	Refrigerantes, sanduíches e aperitivos	Elma Chips, Coca etc.

Fontes: FMI (2009), Progressive Grocer (2005), Williard Bishop Consulting (2005), Pires e Teixeira, (2009), Churchill e Peter (2000, p. 421) e Kotler (1996, p. 568-569).

(*) 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). BH refere-se à cidade de BH/MG.

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

do local e do formato para efetuar sua compra. A especialização e a segmentação passaram a significar um dos atributos fundamentais para a sustentabilidade do negócio do operador varejista de supermercados.

O processo de fragmentação do varejo de alimentos cresce, implicando a necessidade de maior suporte de informações estruturadas, por meio de pesquisas para a tomada de decisão do varejista quanto ao formato de loja. Os fatores determinantes, citados por Porter (2000), como os macroambientais, o perfil do consumidor residente, o econômico e o sociocultural do futuro cliente, demandam o suporte de informação e análise estruturada.

2.4 Políticas de formação de preços

Por que os fenícios tornaram-se, em sua época, os melhores comerciantes do mundo? Conforme Rawlinson (1889), uma das respostas remete a três características reportadas no período de 700 A. C.: a Fenícia detinha a produção própria de *commodities* que interessavam às colônias vizinhas; lucrava comprando mercadorias obtidas em colônias e vendendo para outras, ou seja, intermediava o produto; comprava as *commodities*, armazenando-as nas próprias colônias e economizando na logística, apesar de ter sido considerada a melhor fabricante de navios. Já neste tópico, a exploração literária do tema desta pesquisa remete para a seguinte questão de pesquisa, ser o preço é o principal indutor de atração do cliente.

Mas o que têm a ver os fenícios com as políticas de formação de preços? A relação que pode existir diz respeito às múltiplas variáveis que interferem na precificação de produtos, à capacidade de adaptação e à construção de competências. Ou seja, por mais que se investigue como determinado processo é gerenciado, no caso, políticas de formação de preços, dificilmente se encontrará todo o conjunto de fatores que constituíram o processo.

Assim, este tópico busca entender como o fator “preço” age sobre a determinação da estratégia empresarial e as ações mercadológicas do operador supermercadista, como um dos elementos centrais no mecanismo de atração de clientes. Em que pese forte influência das políticas de precificação e sua relevância no comportamento de compra do cliente, este capítulo busca também discutir este grau de relevância, bem como

questionar a imediata justificativa do supermercadista de que o fator “preço” é o mais importante atributo para a sustentabilidade e lucros da organização.

Este tópico busca, também, apresentar questões sobre os fundamentos e justificativas de como é composto o preço, principalmente pela abordagem econômica, comportamental, de elasticidade e da competição. Usaram-se termos equivalentes para preço: *pricing*, política de estabelecimento de preços, precificação.

Em primeiro lugar, importante se faz estabelecer por que aspectos tão objetivos de políticas de formação de preço repercutem nas questões centrais da pesquisa. Em que pese o núcleo central do trabalho – questionar a não sustentação teórica que explique a pressuposição de como se estabelecem os processos de atração de clientes –, a busca de subjetividade dentro do composto “preço” pode indicar um dos caminhos a seguir em tal pressuposição.

Inicialmente, Krugman (2004 *apud* ELMAGHRABY e KESKINOCAK, 2003) comenta que a política de precificação não é um novo conceito. Esclarece que a estratégia de precificação pode ser específica para indivíduos ou segmentos de consumidores.

Krugman (2004 *apud* ELMAGHRABY e KESKINOCAK, 2003) destaca também que a precificação se baseia em flutuações de preços, demandas e posição de estoque. Os processos de precificação têm se tornado de melhor qualidade e eficácia, devido à qualidade de dados disponíveis e maior acesso a tecnologias, facilitando alterações de preços em menor tempo e com maior precisão. O autor usa como exemplo dessa flutuação de preço o sofisticado processo de precificação das companhias aéreas que avalia espaços ocupados, disponíveis, e a concorrência em determinado período.

Tratando preços sob a variável microeconômica, Slade (1998) aponta dois custos que se associam ao ajustamento de preços: fixos e variáveis. Os custos fixos são aqueles que se alteram e são independentes do tamanho da mudança no mercado. Os custos variáveis, em contraste, aumentam com o tamanho da mudança no mercado e carregam incentivos para o ajustamento com maior frequência e em pequenas quantidades.

Slade (1998) apresenta marcos teóricos que conceituam como os preços são estabelecidos sob a perspectiva econômica. O primeiro, o modelo teórico, em que o ambiente opera de forma monopolista em mercados competitivos. Em outras palavras,

os formadores de preços tomam suas decisões baseados em preços da concorrência, sem interagir com consumidores. O segundo, o modelo econométrico, em que a forma de estimativa de preços, proposta por Hotz e Miller (1993), caminha por dois processos: componentes do “*Vector State- G*”, construído por meio do ajustamento de parâmetros de custo, onde as variáveis “*Frequency- f*” e “*Evaluation – v*” são obtidas. O terceiro é fundamentado na coleta de dados e pesquisa de mercado.

De contorno utilitarista, Kotler (2000) apresenta seis etapas para o estabelecimento de uma política de preços: a seleção pela empresa de objetivos baseados em sobrevivência, expectativa de lucros, maior participação no mercado, liderança na qualidade do produto; estimativa de demanda e das prováveis quantidades que serão vendidas; estimativa de produção e ofertas diferenciadas para cada tipo de mercado; exame de custos, preços e ofertas dos concorrentes; seleção de um método de determinação dos preços e seleção do preço final, levando em consideração os preços psicológicos, a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, as políticas de preço da empresa e o impacto do preço sobre terceiros.

Gauri, Trelede e Grewal (2008) avaliaram o impacto nas mudanças da estratégia de preço sobre o formato de lojas. Apontam que tais mudanças podem penalizar varejistas e citam como exemplo a Sears, quando migrou da estratégia de EDLP (*Every Day, Low Price*), em 1988, para a prática de loja de desconto.

Ao analisar o preço sob a variável econômica, Leaning (1991) considera que “no mundo real”, o preço é a causa e não o efeito. Comenta que, após 200 anos de debate, a vasta maioria de acadêmicos e governo não entende porque os preços são o que são e porque a academia e governo não encontraram as respostas. O autor alega que a maioria identifica o preço como uma variável dependente pelos fatores de mercado. No entanto pondera que, sob o ponto de vista do vendedor, quando este “causa” o aumento de preço, como reage o volume de vendas e de lucros? Quanto o vendedor deve reduzir o preço para incrementar o volume de vendas e de lucros?

Conclui apontando que, tanto do ponto de vista do vendedor ou do comprador, estes dois agentes definem preços da forma como querem. Sugere que, ao invés de pesquisas serem dirigidas a economistas ou ao CEO da GM ou da Ford, as entrevistas deveriam ser dirigidas “à vendedora de uma concessionária Honda”.

Uma questão provável é que, quando a vendedora baixa o preço de um carro, a causa pode estar na necessidade de cobrir sua meta mensal de vendas, como também quando um supermercadista sobe o preço de determinado produto pela falta de informação do cliente sobre o preço da mercadoria e também pela possibilidade de aumentar sua margem. Serve como exemplo para indicar a questão da intuição, congruente com a tese da racionalidade limitada.

Eisenhauer e Principe (2009) indicam que pesquisas anteriores mostraram evidências de que consumidores apresentam baixo conhecimento sobre preços de produtos. Os autores procuraram identificar qual grupo de clientes tinha maior nível de conhecimento sobre preços. Adolescentes e homens apresentaram maior nível de conhecimento do que idosos e mulheres.

Já Kenning *et al.* (2007) encontraram também indícios de que o nível de conhecimento sobre preços era maior sobre produtos de maior valor agregado – por exemplo, roupas – do que sobre alimentos básicos.

Kung *et al.* (2002) sugerem que, ao identificar o comportamento de compra do consumidor, além das informações demográficas, a customização dos preços torna-se um processo dinâmico, afetado também pela disponibilidade que o consumidor tem em se informar nos meios eletrônicos.

Preço justo, conforme Xia *et al.* (2004), é definido como a formação de valor por parte do cliente e das emoções associadas entre a comparação do preço de venda de outra parte e da loja, desde que seja “razoável, aceitável e justificável”. Reinartz (2001) aponta que a percepção de preço justo é a condição mais importante para uma política de precificação adequada.

Stephan (2010) analisou como a percepção de preços influencia as intenções de compra dos clientes a partir de diferentes formatos. Para lojas de desconto, o valor do dinheiro é, de longe, mais relevante que a imagem. Para os supermercados, nível de preço e imagem têm a mesma importância, porém o preço perceptível e o reconhecimento do preço são também fatores relevantes. Para lojas que comercializam produtos orgânicos, valor é mais importante, seguido de reconhecimento e percepção. Para supermercados

de compra semanal, a percepção de preço age como elemento-chave para explicar a intenção de compra do cliente.

Em seu artigo, Stephan (2010), entre outros achados, conclui que os varejistas não devem focar exclusivamente no nível de preços da competição. Dependendo do formato da loja, varejistas necessitam agregar as práticas que possam levar a imagem de preços para os clientes.

Três importantes fundamentos teóricos contextualizam a questão dos aspectos comportamentais do cliente na valoração e sensação do preço justo: *Justice Distributive Theory*, *Equity Theory* e *Dual Entitlement Principle*

Em estudos da psicologia no marketing, Tribaut e Walker (1975) investigaram a resposta do consumidor a preços, baseados no que eles denominaram *Justice Distributive Theory*, que é percebida a partir de como os recursos e recompensas são distribuídos. Outra abordagem desenvolvida por Adams (1965) indicou o fundamento teórico da *Equity Theory*, que assume a “justeza” das transações, comparando a contribuição de determinada transação versus os resultados obtidos.

Kahnerman *et al.* (1986a) apontam a teoria do *Dual Entitlement Principle*. Os autores sugerem ser o melhor fundamento para definição do preço justo. Basicamente, a teoria *Dual Entitlement Principle* contextualiza o ponto de vista do vendedor, focado nos lucros, e do comprador, focado na referência de preço. Surge daí a questão da dualidade a partir da referência da transação.

Outra abordagem também no campo dos aspectos comportamentais do cliente na valoração e sensação de preço justo, proposta por Langer (1975) e Thompson (1999), foca a ilusão do controle na percepção de preço justo e na tomada de decisão. Segundo Langer (1975), ilusão do controle é definida como uma alta expectativa de sucesso pessoal – na compra ou venda – maior que a probabilidade que os objetivos traçados possam garantir.

De acordo com Monroe e Lee (1999), a literatura distinguiu aspectos da atenção em preços pelo cliente: lembrança do preço (*Remembering* ou *Recalling*) e conhecimento dos preços, (*Knowing*). Lembrança do preço refere-se a uma coletânea explícita de preços baseada em compras recentes e memorizada por tempo muito limitado. Já o

conhecimento de preço diz respeito a uma adequada referência sobre preços refletida em julgamentos e sobre experiência acumulada, em produtos similares.

Tal como Kenning *et al.* (2007), Monroe e Lee (1999) encontraram também indícios de que o nível de conhecimento sobre preços era maior sobre produtos de maior valor agregado e mais caros. Também confirmaram, ratificando outros estudos, a associação entre conhecimento sobre preços e a elasticidade de preços. Demonstraram discrepância entre a teoria da informação perfeita em mercados competitivos e a alta imperfeição de conhecimento sobre preços entre consumidores.

Sobre as compras com múltiplo propósito, caracterizadas por lojas próximas a *shopping centers*, com maior área de vendas e política de preços voltados para preço promocional (Promo ou Hilo), em inglês, *Promotional Price or Hi To Low Price*, Leszcyc, Sinha e Sahgal (2004) destacam que “estas têm significativa implicação nas estratégias varejistas de localização e aplicação de políticas de preço”. As estratégias de localização e preço têm, segundo os autores, dois componentes básicos – a distância e a localização da loja dos clientes e a localização da loja dos concorrentes.

A respeito de compras com único propósito, notadamente lojas de bairro e de conveniência, com maior nível de serviço e políticas de preço voltadas para o modelo Menor Preço Todo Dia (EDLP), em inglês, *Every Day Low Price*. Leszcyc, Sinha e Sahgal (2004) observaram que o fator concorrência não tem peso equivalente à localização e ao preço.

Dessa afirmação, pode-se inferir que os supermercados de bairro estão menos propensos à competição entre concorrentes do que grandes lojas. Uma possível indicação e questão dessa afirmativa é a perda de participação dos hipermercados em comparação aos supermercados de bairro, observada a partir da estabilização econômica ocorrida no mercado brasileiro a partir de 1998.

Sobre elasticidade nos preços, Richards e Hamilton (2006) testaram a relação entre preços e variedade de itens. Encontraram algumas evidências empíricas na interação entre preço e decisão da linha de produtos pelo varejista. Tanto a extensão da linha, quanto a política de preços passam por processo de movimento de elasticidade. Em outras palavras, variações constantes no preço e na linha de produtos apresentam

correlação direta entre si. Quanto maior e mais volátil a linha de produtos comercializada, maior a variação nos preços.

Hoch *et al.* (1995), pesquisando semanalmente dados obtidos por meio de leitores óticos, – *scanner* –, representando 18 categorias de produtos, estimaram a elasticidade de preços de uma cadeia de 83 supermercados. Relataram que a sensibilidade dos preços estava relacionada a aspectos geográficos da área de influência de cada loja. Os autores encontraram evidências de que as variáveis demográficas, no entorno do cliente, são muito mais significativas do que as variáveis relacionadas à competição, quando se analisa elasticidade em preços.

Ellickson e Misra (2008), na mesma linha de Hoch *et al.* (1995), concluíram que os aspectos demográficos e as características da empresa são elementos determinantes na estratégia de formação de preços. Apontam que as empresas são fortemente influenciadas pela tipicidade de mercados e pela expectativa de que os competidores adotem as mesmas práticas, de certa forma caracterizando um padrão mimético.

Atualmente, os avanços tecnológicos têm atuado, mais fortemente, como ferramenta na gestão das políticas de preço. Como exemplo, Kumar e Rao (2006) apontaram que um “inteligente” processo da estratégia de formação preços pode ser estabelecido por meio de uma certa de composição de dados – *Basket Composition Data* –, para servir diferentes categorias de clientes.

A análise de dados é baseada na composição de determinada cesta de compras por categoria de clientes, que permite que o varejista possa ter elementos que subsidiem a tomada de decisão sobre linha de produto, variedade e política de formação de preços, baseada nos perfis de clientes, seus hábitos e poder de compra. Como subproduto, a ferramenta possibilita administrar programas de benefícios e recompensas aos clientes.

Considerando mais especificamente as práticas do marketing no varejo, Kotler (2000, p.478) aponta que, apesar da influência maior de fatores não relacionados a preços no marketing moderno, este continua sendo um elemento vital no mix de marketing. “O preço é o único dos 4 que produz receita; os outros 3 – Produto, Promoção, Praça – produzem despesas”.

O ciclo da rota associada ao varejo, de acordo com Levy e Weitz (2000), inicia-se com os varejistas atraindo clientes com ofertas de preços baixos e pouco serviço. Mais à frente, os varejistas, objetivando a expansão de seu negócio, começam a estocar mercadorias mais caras, fornecer serviços e abrir lojas em locais acessíveis. Como decorrência do processo de trocas entre os agentes envolvidos, criam-se oportunidades para que novos varejistas, com políticas de preço baixo, entrem no mercado.

Também Kotler (2000) pondera que existem seis etapas para que uma empresa estabeleça sua política de preço: seleção do objetivo; estimação da Curva de Demanda; estimação de como seus custos variam em diferentes níveis de produção, experiência de produção acumulada para ofertas diferentes ao mercado; análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes; seleção dos métodos de determinação de preços e seleção do preço final, levando em consideração os preços psicológicos, a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, as políticas de preço das empresas e o impacto do preço sobre terceiros.

Sendo o preço componente vital do mix de marketing, a política de preços afeta diretamente as vendas, que, por sua vez, afeta o componente o, lucro e o ciclo de vida no varejo. Parente (2000) apresenta graficamente o ciclo de vida no varejo indicando a relação entre vendas, lucros e tempo. Na fase inicial, a loja apresenta vendas e lucros pequenos. Na fase de crescimento, há um crescimento das vendas e dos lucros. Na fase de maturidade, as vendas descolam proporcionalmente dos lucros, apresentando uma curva de crescimento maior. Já na fase de declínio, vendas e lucros começam a baixar e se encerram.

De acordo com Galata, Bucklin e Hanssens (1999), os formatos de preços – tal como a maioria dos outros formatos varejistas – estão sujeitos a uma extensa variação. Entre os “formatos de preço” disponíveis, a literatura enfatiza o modelo teórico competitivo desenvolvido por Lal e Rao (1997): Menor Preço Todo Dia (EDLP), em inglês, *Every Day Low Price*, e (2) Preço Promocional (PROMO ou HILO), em inglês, *Promocional Price Or Hi To Low Price*.

Galata, Bucklin e Hanssens (1999) apontam que, na aplicação das políticas de preço EDLP e HILO, duas claras distinções sobressaem: preços são menores em lojas EDLP que em lojas HILO; preços promocionais apresentam mais variação em lojas HILO que

em lojas EDLP. Ocorre também a integração entre as políticas de estabelecimento de preços, EDLP e HILO – *COMBO* – simultaneamente.

Varejistas brasileiros utilizam formas similares de tratar a política de preço baseada no conceito de EDLP, HILO e Combo. Entretanto é muito comum traduzir parte desses conceitos sob a perspectiva da percepção de valor que o cliente dá. Assim, a política de estabelecimento de preços se correlaciona com os denominados produtos Premium, Líder de Mercado e “de Combate”. São considerados produtos Premium aqueles que, dentro da mesma categoria de produtos, apresentam ou têm a imagem de melhor qualidade e maior preço. Nem sempre o produto Premium é o que oferece a melhor qualidade, apesar de parecer isso aos olhos do cliente, em razão do maior preço. Já os produtos situados na categoria Líder são aqueles que, além da qualidade, representam maior participação nas vendas de produtos da mesma categoria. Como exemplo: Coca-Cola, sabão em pó Omo. Produtos “de Combate”, via de regra, têm o menor preço da categoria, notadamente estão sempre em promoção, justificando o preço baixo e a percepção de menor qualidade pelo cliente. Parece existir uma forte relação de dependência entre percepção de valor e preço, que vale a pena ser explorada mais à frente.

Bolton *et al.* (2006) ponderam que a sabedoria convencional sugere que varejistas devam customizar os preços por meio da sensibilidade a preços da clientela. Pesquisa realizada por Bolton e Sankar (2003), com 200 varejistas de alimentos em 17 cadeias de lojas, verificou, entre outros achados, que uma customização de preços, além da questão relativa à sensibilidade a preços da clientela, deve-se a outros fatores, como: preços da concorrência, negociações de compra, força da marca, capacidade de estocagem por categoria de produto.

Pesquisa quantitativa realizada por Freymann (2002) concluiu que poucos consumidores sabem o preço exato das mercadorias compradas regularmente e que, por não saber o preço exato de suas compras, os consumidores não utilizam referências pessoais sobre preços como a primeira fonte de conhecimento sobre eles. Também concluiu que consumidores, inicialmente, selecionam loja ou supermercado para efetuarem suas compras baseados na localização e não em preço – “De fato, consumidores listaram um número de razões para determinar seu local para compras, sendo que preço não está no

topo da lista” (FREYMANN, 2002, p. 21). Concluiu ainda que consumidores não utilizam a referência preço para desenvolverem lealdade a determinada loja.

Além dos formatos EDLP, HILO e Combo, Bolton *et al.* (2006) acrescentam o formato de *Micro-Marketing Price*, em que os preços são discriminados por meio de cupons, e a variedade de produtos determinada de acordo com a preferência local dos clientes. Destacam também o formato do *Value Price*, cuja determinação origina-se da percepção de valor pelo cliente, sendo que os preços são ajustados pelo aumento de benefícios ou redução de custos.

Sobre a questão da decisão estratégica de optar pela política de preços EDLO ou HILO, Levy e Weitz (2000) classificam cinco elementos que beneficiam o modelo EDLP em relação aos preços altos e baixos: (1) guerras de preços reduzidas, permitindo que varejistas saiam das guerras de preço, pois, uma vez que clientes descubrem que os preços são justos, eles comprarão com mais frequência; (2) publicidade reduzida devido a maior estabilidade dos preços; (3) atendimento melhor ao cliente, sem aglomerações motivadas por sucessivas promoções; (4) melhor gerenciamento do estoque e menor falta de mercadoria, uma vez que O EDLP reduz grandes variações de demanda e (5) margens de lucro aumentadas – apesar de os preços EDLP serem, em geral, mais baixos, as oscilações de preços são menores.

Novamente, o que se pode concluir é que a formação de preços relaciona-se com múltiplos fatores e que esses fatores são interpretados, justificados e assimilados de uma forma personalista, tanto para o varejista que adota determinada política, quanto para o cliente ao fazer sua opção de escolha da loja para comprar.

Mais um exemplo da multiplicidade na escolha estratégia para estabelecer preços: Levy e Weitz (2000) justificam que a política de preços EDLP não serve para todos os varejistas. Assim, também apresentam cinco vantagens relativas à estratégia de precificação HILO: (1) a mesma mercadoria atrai múltiplos mercados; (2) a política cria agitação nos períodos de promoções; (3) o giro das mercadorias tende a ser mais rápido em virtude das promoções; (4) a ênfase está na qualidade ou no serviço – preços altos transmitem sinal para os clientes de que a mercadoria é de alta qualidade ou de que o serviço é de excelente categoria. Mesmo nas promoções, os clientes usam o preço original para medir qualidade; (5) é difícil manter o EDLP, pois, em mercadorias de

compras constantes – leite, açúcar, etc. – o cliente passa a reter informação sobre o preço e a possibilidade de comprar na concorrência.

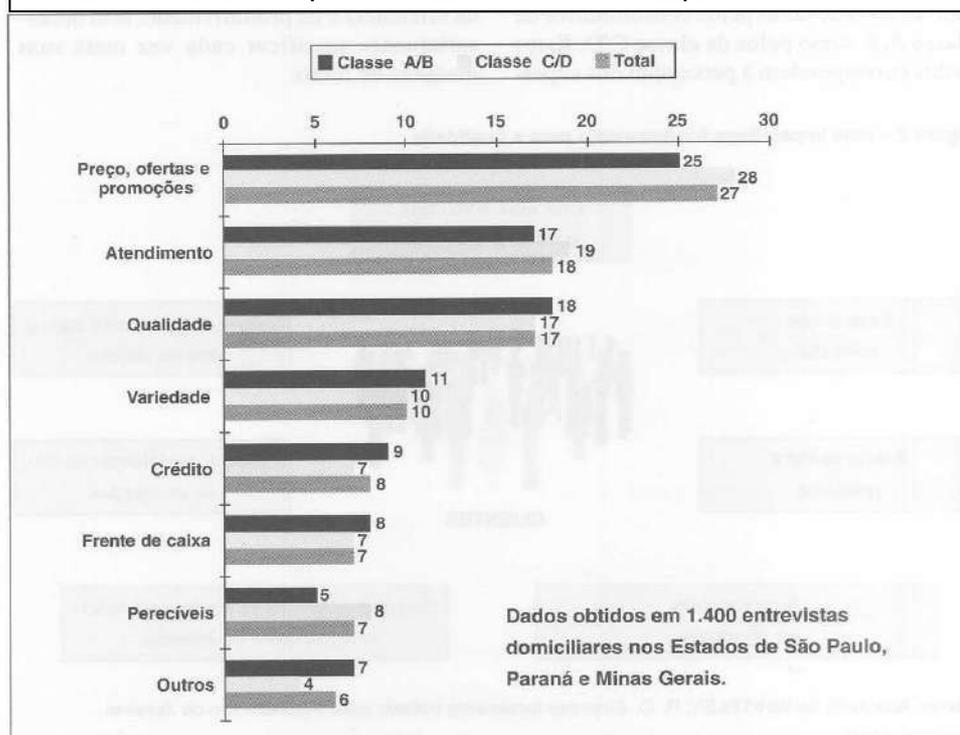
Lojas com políticas de preço EDLP tendem a oferecer frequentemente, em média, preços menores, porém lojas HILO oferecem preços especiais em determinados itens. Poucos supermercados praticam um programa exclusivo de EDLP.

Rojo (1998) identificou que os preços baixos, ofertas e promoções são o principal atributo destacado tanto pelos consumidores de classe A/B como pelos de classe C/D. Comenta o autor que esses dados refletem a percepção de supermercadistas entrevistados na Grande São Paulo, que destacam o preço como principal fator de atração dos consumidores.

Por outro lado, afirma Rojo (1998) que, apesar de os consumidores darem muita atenção ao preço, o supermercado não será capaz de reter seus clientes se, além de preços competitivos, não oferecer bom atendimento, qualidade, higiene e variedade. Outro ponto abordado pelo autor, refletindo um dos resultados de pesquisa junto a supermercadistas, diz respeito à insatisfação do cliente com os preços do supermercado – “quanto mais baixo, melhor”.

Conforme o GRAF. 1, próxima página, resultado de pesquisa entre 1400 consumidores de SP, MG, PR, Rojo (1998) identificou os atributos para a escolha do local de compra. À luz dos resultados apresentados pelo gráfico, não se pode afirmar a liderança absoluta que os atributos preço, ofertas e promoções têm sobre os demais atributos. Tomando os compostos atendimento e qualidade, somam-se 36% de participação destes contra 26% do atributo preço.

Gráfico 1 - Atributos para escolha do local de compras



RAE • v. 38 • n. 3 • Jul./Set. 1998

Fonte: RAE, v. 38, n.3, jul./set. 1998.

Como uma reflexão sobre os dados apresentados nas entrevistas sobre participação dos atributos na escolha do local de compras, indaga-se a questão a respeito da unanimidade do fator preço sobre os demais atributos. No próprio trabalho de Rojo (1998), percebe-se que o “*lugar comum*” de que “preço é tudo, ou quase tudo” não encontra suficiente amparo nos resultados da pesquisa.

Em que pese a relevância do atributo “preço baixo”, a questão sugere ser mais profunda quando analisada sob a ótica das teorias de valoração e sensação do preço justo. Os aspectos psicológicos no comportamento de compra do cliente, como visto, vão além das fronteiras da racionalidade. Nenhum supermercadista consegue se manter estável e obtendo lucros a partir de uma política de preços baixos em todos os produtos. A obviedade da afirmativa dá elementos para indagar a questão da efetiva relevância do atributo preço no processo de atração, manutenção e lealdade de um cliente de supermercado.

Aspectos relacionados ao preço psicológico parecem interferir com maior densidade nas escolhas do consumidor. Não sendo o preço psicológico efetivamente uma política de

preços baixos e sim uma política de comunicação mercadológica, a própria justificativa dos supermercadistas, na pesquisa de Rojo (1998), lança a dúvida sobre a realidade dos fatos e, ao mesmo tempo, corrobora uma das questões desta pesquisa: a questão do comportamento mimético do supermercadista.

Novamente sobre a questão de como as teorias podem explicar, ou não, o comportamento do supermercadista, inclusive sobre política de preços, Kunkel e Berry (1968, p. 274-287) consideram que “apesar de a literatura sobre *Princing* ter tratado com maior ênfase o assunto, o conhecimento não progrediu”. Complementam dizendo que, principalmente, a característica “imagem”, na qual o reconhecimento de preço se insere, tem sido concebida como algo intangível, vago, amorfo e como um fenômeno incomensurável.

Em contraste com a consideração de Kunkel e Berry (1968), Kotler (2000), como já apontado, evidencia que, apesar da influência maior de fatores não relacionados a preço no marketing moderno, o preço continua sendo um elemento vital no mix de marketing.

Sobre a pesquisa de Kunkel e Berry (1968), os autores buscaram identificar o componente “imagem da loja” em uma amostra de 1050 questionários, em 350 lojas, com índice de retorno de 71%. Foram selecionados doze principais indicadores: preço da mercadoria, qualidade da mercadoria, variedade da mercadoria, moda, pessoal de vendas, conveniência do local, outros aspectos de conveniência – estacionamento, serviços, promoção, publicidade, atmosfera da loja, reputação e conduta.

Como resultado da pesquisa, Kunkel e Berry (1968) apontaram que “aproximadamente 99% das respostas sobre 3.737 combinações de imagem estavam inseridas entre as doze categorias”. Também identificaram que, para cada tipo de loja, o peso de cada atributo variava.

Com base na pesquisa de Kunkel e Berry (1968), surge novamente a questão: se o próprio consumidor não reconhece claramente atributos de imagem de uma loja, com quais critérios objetivos pode o supermercadista reconhecê-los?

Na questão de não ser possível o reconhecimento objetivo da imagem de sua loja, é possível que haja uma razoável probabilidade de o supermercadista trabalhar com muitos elementos subjetivos que prevalecem sobre os objetivos, provavelmente à luz

das mudanças do mercado e de ação no ciclo de vida de seu negócio, ou seja, atuar direcionado para a ação – *push* –, ao invés de para a reação – *pull* –, com base em dados, análises e informações balanceadas.

3.5 Considerações finais

Um ponto que merece ser destacado diz respeito ao que se pretendeu buscar incidentalmente na fundamentação teórica. De certo modo, existiu um viés na busca teórica. Contudo essa característica parece ser inerente a qualquer tipo de tese acadêmica, independentemente do objeto a ser pesquisado. No caso específico, pressupor lacunas na teoria que possam explicar e consolidar as práticas de atração do cliente pelo supermercadista seria o mesmo que propor uma tese à antítese, ou seja, discutir a sustentação teórica que dá suporte aos pressupostos estabelecidos como também a existência de um fundamento específico que explique o fenômeno de forma consolidada.

Outro ponto que pode ser destacado é a questão da limitação da racionalidade, conforme Simon (1973). No fim das contas, a presença da intuição do gestor varejista na formulação de estratégia de atração de clientes é fato indiscutível. Talvez o que possa ser arguido é o quanto a intuição desses gestores varia de acordo com os fatores endógenos e exógenos, se é que existe essa medida de quantidade. Novamente toma-se como uma referência o que conclui Sartre (1943, p. 233), quando afirmou:

Só existe conhecimento intuitivo. A dedução e o pensamento discursivo, chamados impropriamente de conhecimentos, não passam de instrumentos que conduzem à intuição. Quando alcançamos a intuição, os meios utilizados para isso desaparecem diante dela.

3 METODOLOGIA

A presente seção objetiva apresentar e explicar a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente, será apresentada a estratégia de pesquisa adotada, em seguida o método de coleta de dados, a amostra e, por fim, o tratamento dos dados.

3.1 Estratégias, tipo e método de pesquisa

A metodologia da pesquisa empírica que integra este projeto é de natureza qualitativa e descritiva, semelhante ao estudo de caso.

Para Yin (2001), há pelo menos quatro situações em que estudo de caso se aplica: explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são complexas para o experimento; quando é preciso descrever intervenções no contexto em que ocorrem; para ilustrar tópicos de uma investigação; para situação complexa de resultados e como forma de meta-avaliação de determinados processos. Também para Yin (2001), há quatro tipos de estudo de caso possíveis: caso único com enfoque holístico; caso único; enfoque incorporado; casos múltiplos com os mesmos enfoques.

Yin (2001) considera que é sempre possível gerar questões – no caso específico da pesquisa, pressupostos – que possam ser testadas em outros contextos e, caso sejam confirmadas, possam ser generalizadas em contextos similares (generalização analítica).

De outro norte, Stake (2000) infere que a generalização não deveria ser uma exigência feita a todo e qualquer estudo, pois essa preocupação, caso seja excessiva, pode desviar a atenção do pesquisador de características importantes para a compreensão do caso em si. Entretanto considera plausível que um estudo de caso intrínseco possa ser visto como “um pequeno passo em direção a uma grande generalização”.

Em relação à presente pesquisa, pode-se inferir que o estudo de caso se aplica à tipologia, ou seja, para uma situação complexa de resultados e como forma de meta-avaliação de determinados processos, como também está vinculada a um enfoque de estudo múltiplo de casos. Isto é, cada caso deve ser selecionado de modo a prever resultados semelhantes ou, inversamente, produzir resultados contrastantes por razões

previsíveis. “A lógica de replicação pressupõe uma rica estrutura teórica”. Yin ressalta que “A estrutura teórica, torna-se, mais tarde, o instrumento para generalizar novos casos – tem-se, nestas condições, a possibilidade de construção de uma teoria (*Grounded Theory*) a partir dos resultados comuns analisados” (YIN, 2001, p. 69).

Assim, devido às características deste trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa, que apresenta maior aderência à proposta deste estudo, por vislumbrar a possibilidade de interpretação dos fenômenos e questões levantadas a partir da questão. Conforme Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa busca referência na investigação sobre a vida, as histórias e os comportamentos, características que conferem maior aproximação aos objetivos do trabalho. No mesmo sentido, Denzin e Lincoln (2006), apontam que a pesquisa qualitativa é uma atividade que localiza o observador no mundo, possibilitando que o agente adote uma série de práticas materiais e interpretativas que transformam o mundo em uma série de representações, como: anotações, notas de campo, entrevista, fotografias, gravações.

3.2 Etapas epistemológica e metodológica – *Grounded Theory*

O foco empírico está situado no segmento do varejo de alimentos e congêneres – supermercados. O propósito inicial é de descrever a relação existente entre as estratégias de atração adotadas pelos operadores varejistas de supermercados à luz da metodologia *da Grounded Theory*. Vale ressaltar novamente que a pesquisa também pressupõe a fragilidade da teoria sobre como se explicam os mecanismos que atuam sobre varejistas na atração de clientes. Assim, a opção epistemológica adotada a partir da raiz dos fenômenos indica, *a priori*, alto nível de contradição e fluidez, o que explica a opção pela pesquisa qualitativa.

A pesquisa se valeu da metodologia da *Grounded Theory* para buscar as possíveis respostas aos seguintes objetivos específicos delineados na tese, e que possa confirmar ou negar a questão de pesquisa, na construção da teoria substantiva.

- 1- A diversidade nos formatos das lojas de varejo de alimento e congêneres é resultante das oscilações econômicas.
- 2- O preço é o principal indutor de atração do cliente.

- 3- As ações dos operadores varejistas são emergentes e têm base intuitiva, bem como, pouco determinadas pela demanda do cliente.

Neste sentido, pretendeu-se, a partir do suporte teórico e metodológico da *Grounded Theory*, concluir o projeto dentro da expectativa a que uma tese de doutorado se propõe: avaliar modelos existentes; repensar novas possibilidades e perspectivas sobre o estado da arte do tema e do objeto avaliado; contribuir para a evolução da teoria e da prática em relação ao objeto de pesquisa.

As bases fundamentais do modelo de pesquisa científica são apresentadas a seguir, como forma do melhor enquadramento do presente projeto.

Para Malhotra (2006), as pesquisas podem ser classificadas em dois tipos: exploratórias ou conclusivas. Pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou questões para pesquisas posteriores (GIL, 1999). Por outro lado, pesquisas conclusivas buscam testar relações e questões específicas (MALHOTRA, 2006). Estudos descritivos classificam-se, por sua vez, como pesquisas conclusivas, já que seu objetivo principal é a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). A pesquisa descritiva se caracteriza como transversal, quando a coleta de informações da amostra se dá em um único ponto no tempo, ou longitudinal, quando a coleta de dados ocorre por medições repetidas de uma mesma amostra ao longo do tempo (MALHOTRA, 2006).

Para descrever a relação existente entre as estratégias adotadas pelos operadores varejistas de supermercados e os valores percebidos pelos clientes, adotou-se também a abordagem quantitativa, pois se tornou necessário buscar no universo dos operadores de supermercados múltiplas variáveis que foram trabalhadas durante a investigação, daí a necessidade do uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados (KIRK; MILLER *apud* MATTAR, 1999).

O método utilizado para coleta de dados e elaboração do questionário foi o *survey*, que pode ser usado de forma vantajosa nas áreas sociais (BABBIE, 1999) e por ser adequado para estudos descritivos (GIL, 1999). O *survey* apresenta algumas vantagens

em relação a outros métodos de pesquisa. É de aplicação simples, proporciona confiabilidade dos dados obtidos, pois as alternativas limitadas de respostas diminuem a variabilidade nos resultados, além de a investigação se tornar livre de interpretações atreladas a vieses dos pesquisadores. Além disso, possibilita a coleta de grande quantidade de dados em um curto espaço de tempo, gerando economia e rapidez. E, ainda, a codificação, a análise e a interpretação dos dados por meio desse método são relativamente simples (GIL, 1999; MARCONI; LAKATOS, 1990; MALHOTRA, 2006). No entanto a desvantagem do *survey* é a possibilidade de suas perguntas estruturadas e alternativas fixas de resposta incapacitarem os entrevistados a fornecer a informação desejada ou gerarem neles resistência às questões. Isso pode resultar em perda de validade para certos tipos de dados (MALHOTRA, 2006).

Com o intuito de complementar a pesquisa, pretendeu-se verificar a priorização das políticas mercadológicas pelos operadores de supermercados. Assim, poder-se-ia concluir se as estratégias de atração respondem aos pressupostos levantados nesta pesquisa. Para verificar essas prioridades de ações mercadológicas, utilizou-se a metodologia da *Grounded Theory*.

Toda teoria é “fundamentada” em dados, entretanto poucos estudos produzem uma “teoria fundamentada”. A *Grounded Theory* refere-se a uma metodologia indutiva, apesar de ser também considerada por alguns pesquisadores como um método qualitativo. É definida como um método geral que, por mecanismos de pesquisa sistemática, possa gerar uma teoria. Em conformidade com Strauss e Corbin (1998), a teoria fundamentada em dados tende a se parecer mais com a “realidade” do que a teoria derivada da reunião de um conjunto de conceitos concebidos através da especulação, não assumindo um referencial teórico, por não conhecer, antecipadamente, o que é relevante.

A elaboração da *Grounded Theory* é creditada aos sociólogos Glaser e Strauss (1967). Mais à frente, esses pesquisadores divergiram sobre a forma como a *Grounded Theory* deveria ser desenvolvida e caminharam em linhas distintas a respeito da coleta e análise de dados, da interferência e postura do pesquisador e da forma de obtenção do resultado da pesquisa, segundo Bianchi e Ikeda (2008). A partir dessa dissensão, as linhas dessa teoria passaram a ser denominadas Glasseriana e Straussiana, respectivamente.

A sistematização rigorosa dos procedimentos de pesquisa possibilita o surgimento de categorias conceituais, que se relacionam entre si, por meio de uma explanação teórica que resolva as principais questões de pesquisa. A *Grounded Theory* pode ser aplicada utilizando-se dados quantitativos e qualitativos.

Basicamente, a *Grounded Theory* fundamenta-se na metodologia clássica e Glaseriana (1992), que diferem na abordagem no que tange à: (1) interpretação e justificativa dos mesmos dados nos primeiros estágios do estudo e na delimitação das variáveis centrais; (2) a suspensão dos pré-julgamentos dos pesquisadores, estando estes abertos e confiantes nos dados coletados; (3) conceitualização abstrata pelo método, evitando-se a interpretação descritiva, o que possibilita a descoberta de padrões estáveis nos dados.

O processo da *Grounded Theory*, descrito por Simmons (2006), orienta-se pelas seguintes etapas:

1 Preparação, em que se evita pré-julgamentos, revisão de literatura e pré-determinação do problema de pesquisa.

2 Coleta de dados, por meio de entrevistas, frequentemente combinadas com a observação dos participantes e coleta de outros tipos de dados, inclusive com a possibilidade de coleta de amostra teórica quantitativa, modelo *survey*.

3 Análises feitas através de codificação substantiva (relevância, combinação, adequação), conceitos sensitivos (humor, ironia), conceitos extraídos do momento do processo e inerentes a ele (no intervalo para café, por exemplo).

3.1 Questões que devem ser levantadas pelo analista: (a) foco nas variáveis centrais da pesquisa, em detrimento de outras variáveis percebidas; (b) Identificação da categoria que provoca a principal indicação para responder ao problema de pesquisa; (c) o que atualmente está acontecendo com os dados levantados.

3.2 Seletividade dos códigos: usualmente ocorre quando as variáveis centrais são descobertas e demandam o processo de seletividade.

3.2 Teorização dos códigos: produz conceitos relevantes que se relacionam às questões para serem integrados à teoria.

4 Documentação: emerge a partir dos dados e das análises. Os dados estão sempre disponíveis e podem ser analisados a qualquer tempo. Entretanto as ideias são frágeis e necessitam ser documentadas o mais cedo possível.

4.1 A documentação deve ser pensada e escrita buscando um formato teórico, com atenção à forma, modelo, gramática.

4.2 A documentação deve ser modificada quando há novas descobertas sobre determinado tópico.

4.3 Neste ponto, a base teoria poderá ser integrada. A partir da fase em que exista uma confiança na nova proposta base teórica, a teoria pré-existente poderá ser integrada à nova teoria.

5 Integração do material produzido no curso do processo de documentação de forma a estimular o surgimento de novas teorias e novas interações entre conceitos.

3.3 Unidades empíricas de análise

O universo de análise da presente pesquisa concentrou-se nos operadores (gestores) de supermercados. A escolha dos supermercados deu-se por conveniência. A motivação inicial a possibilidade de realização de entrevistas com os responsáveis pela gestão estratégica e mercadológica.

Detalhando o universo de análise, buscar-se-ão os dados em um universo de operadores supermercadistas que representam uma significativa parcela de lojas de supermercados na região metropolitana de Belo Horizonte e de gestores supermercadistas contatados por mailing, via Internet.

A amostragem ocorre quando a pesquisa não é censitária, ou seja, não abrange todos os componentes do universo (MARCONI; LAKATOS, 2006). Existem dois grandes tipos de amostragem: a probabilística e a não probabilística. A amostragem probabilística é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. As amostragens aleatória, sistemática, estratificada, por conglomerado e proporcional ao tamanho são exemplos de amostras probabilísticas.

Para extração de amostras não probabilísticas, a seleção dos elementos da população que irão fazer parte da amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo que seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que eles possam, de alguma forma, representar o universo (BABBIE, 1999; GIL, 1999). Marconi e Lakatos (1990) classificam as amostras não probabilísticas como intencionais, por júris, tipicidade ou quotas.

4 FASE EXPLORATÓRIA E OPERACIONAL

4.1 Introdução

A pesquisa qualitativa apresenta um viés com ênfase no estágio exploratório, com a finalidade de identificar aspectos qualitativos e, mais à frente, elaborar mensurações. Entretanto, abordagens recentes apontam a possibilidade de considerar a pesquisa qualitativa depois da busca dos dados, com a finalidade de dar o suporte interpretativo ao trabalho de forma mais detalhada. Também, como apontam Bauer, Gaskell e Allum (2002), a pesquisa qualitativa pode ser considerada como uma estratégia de pesquisa independente, sem qualquer conexão com outra.

No âmbito das pesquisas relacionadas à estratégia e ao marketing, Gumerson (2005) aponta como vantagens para o pesquisador: (1) o entendimento mais amplo dos fenômenos; a simultaneidade entre a geração e a análise dos dados; (3) a possibilidade de construção dos resultados entre pesquisador e pesquisado; (4) comparações constantes entre dados já gerados e a literatura existente – neste caso, de vital importância para a confirmação ou a negação de um da questão, a fragilidade teórica; (5) a possibilidade do uso de aspectos intuitivos e experienciais com sistematização e rigor metodológico; (6) interpretações alternativa que possam gerar novos entendimentos sobre uma mesma situação de pesquisa; (7) possibilidade de geração de um rico detalhamento de um dado fenômeno, com a incorporação de variações e contradições.

4.2 Desenvolvimento

Para o desenvolvimento da pesquisa, estabeleceram-se os procedimentos e fases em conformidade com as etapas descritas a seguir, em conformidade com Strauss e Corbin (2008); Eisenhardt (1989) e Mello (2002).

Fase 1: Definição e concepção do campo de estudo, com o objetivo de focalizar os esforços de pesquisa e delimitar a área substantiva para melhorar o poder explicativo dos dados.

Fase 2: Trabalho de campo, desenvolvido por meio de técnicas de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e história da vida profissional, além da sobreposição de

coleta e análise. Nesta fase, objetiva-se, além da coleta dos dados, validar as interpretações.

Fase 3: Análise dos dados. Nesta fase, as atividades estarão concentradas na busca da identificação das categorias conceituais, da compreensão das relações entre as categorias, no teste das proposições e na amostragem teórica. O objetivo central desta fase é de construir as proposições válidas e confiáveis, além da tentativa de apresentar a construção teórica.

Fase 4: Possibilidade de retorno à literatura, na expectativa de comparar as proposições com a literatura existente, além de aprimorar as validades interna e externa.

4.3 Descrições dos procedimentos operacionais

Neste item, detalham-se os principais elementos norteadores que compõem a fase exploratória e operacional da pesquisa. Como se trata de uma pesquisa de cunho qualitativo, foi dada ênfase ao rigor na construção do roteiro das entrevistas, à seleção dos entrevistados e à condução das entrevistas.

4.3.1 Trabalho de campo

O trabalho de campo é elemento característico da pesquisa em que a metodologia da *Grounded Theory* é selecionada. O levantamento de dados no campo pressupõe uma interiorização, por parte do pesquisador, das significações que os indivíduos atribuem aos seus comportamentos, implicando uma integração do observador ao trabalho de campo.

Na primeira fase da atividade de campo, objetiva-se explorar de forma não sistemática as questões, barreiras e limitações que possam interferir na busca de dados e elementos fundamentais para o trabalho. Uma das atividades preliminares do trabalho de campo foi a “sondagem” sobre a receptividade do projeto com alguns supermercadistas presentes na 24ª. SUPERMINAS - Convenção Mineira de Supermercados, conforme mencionado anteriormente. A possibilidade de explorar as questões de que se irá tratar,

ainda sem uma sistemática definida, tende a facilitar a sequência do trabalho de campo, principalmente na tarefa de construção do roteiro de entrevista e de observação.

Na segunda fase do trabalho de campo, o objetivo é de evoluir para as entrevistas semiestruturadas com roteiro previamente definido e agendamento dentro de intervalo de tempo adequado, que não comprometa a qualidade das entrevistas.

Na fase final do trabalho de campo, torna-se importante verificar, juntamente com os entrevistados, algumas categorias que emergiram da análise executada e tentar dar uma maior densidade à construção da teoria.

Adicionalmente, foram encaminhados por meio eletrônico 485 questionários de pesquisa destinados a gestores de supermercados. A ferramenta selecionada para envio do *survey* foi o Google Docs. Basicamente, a pesquisa objetivou adicionar conteúdo e suporte com o objetivo de triangular os dados obtidos pela pesquisa de campo. O índice percentual de resposta foi de 3,96% da amostra enviada.

É importante identificar o ponto em que o desenvolvimento da teoria não reúne elementos para novas dimensões, propriedades ou novas relações, ou seja, evitar o que Strauss e Corbin (2008) denominam de “saturação teórica”.

O uso de ferramentas de suporte, como diário de campo – principalmente quando não se tem ainda o roteiro semiestruturado da pesquisa, na fase exploratória inicial – como gravações, transposição das entrevistas gravadas para texto, fotografias, consultas e triangulações é importante para o resultado do trabalho de campo.

4.3.2 Construção do roteiro de entrevistas e do guia de observação

A construção do roteiro de entrevistas semiestruturadas utiliza a metodologia proposta por Gaskell (2002) e MacCracken (1988), além da contribuição de Strauss e Corbin (2008), quando sugerem que perguntas na entrevista inicial ou áreas de observação devam ser baseadas em conceitos derivados da literatura ou da experiência. Na medida em que o trabalho de campo avança, juntamente com a análise dos dados, o roteiro de entrevista pode sofrer alterações.

Já na construção do roteiro de observação, a contribuição de Mariampolki (2006) é importante para a pesquisa. O autor aponta que a ferramenta básica para conduzir uma pesquisa observacional é o guia de observação. Esse guia compreende determinadas questões a que o pesquisador/entrevistador deve estar atento: como as visitas procederão em termos de comportamentos a serem observados; tópicos a serem cobertos pelas perguntas; o tempo que deverá ser gasto em cada área de sequência de questões ou provas que serão realizadas.

4.3.3 Seleção dos entrevistados

A pesquisa tem uma característica singular. A construção da teoria depende de um universo relativamente pequeno de entrevistados, o que se justifica pelo cargo e atribuição que eles ocupam nas empresas. O objetivo é buscar com proprietários e CEOs de supermercados os elementos para a construção teórica, a partir do teste da questão de pesquisa. Assim, a lógica de amostragem representativa tem outra vertente. Conforme Bauer e Aarts (2002), enquanto a amostragem representativa é útil para muitas situações de pesquisa social, não se presta para situações de pesquisa na qual o objetivo é a construção de teorias. O trabalho busca a qualidade e resultados no detalhamento do roteiro de entrevistas semiestruturadas e no momento da coleta de dados no campo.

A lógica de amostragem que se adequa ao propósito e às condições da pesquisa está inserida no contexto da “amostragem teórica” (STRAUSS; CORBIN, 2008) e é direcionada indutivamente pela própria construção da teoria, como aponta Goulding (2002).

A amostragem teórica diz respeito

à coleta de dados por conceitos derivados da teoria evolutiva e baseada no conceito de “fazer comparações”, cujo objetivo é procurar locais, pessoas ou fatos que maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas as categorias em termos de suas propriedades e de suas dimensões (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 196).

4.3.4 Condução das entrevistas e das observações

As entrevistas foram desenvolvidas com agendamento prévio com os entrevistados, preferencialmente em local em que pudesse haver a menor interferência de fatores alheios a ela. Naturalmente, esclarecimentos prévios sobre os objetivos do trabalho e como a entrevista seria conduzida foram prestados aos entrevistados, sempre que possível, inclusive com o objetivo de aumentar o clima de interação entre entrevistado e entrevistador.

As observações também foram conduzidas nos contatos e entrevistas com os gestores selecionados e disponíveis para esta fase. Esperava-se que, na medida em que a coleta de dados avançasse, as observações se tornassem mais focadas em determinados aspectos que pudessem facilitar posteriormente a análise dos dados. Como já explicitado, tanto os procedimentos de entrevista quanto os procedimentos de observação se fundamentam nas orientações propostas por Gaskell (2002), Flick (2004) e MacCracken (1998), conjugadas com as de Strauss e Corbin (2008), Gouding (2002) e Charmaz (2006), no tocante ao método da *Grounded Theory*.

5 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

5.1 Processo para análise dos dados

Não resta dúvida de que a análise de dados constitui uma das principais fases do método da *Grounded Theory*, pois a teoria advém dos dados. Resumidamente, não sendo a análise de dados um processo rígido, este permite uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado.

São duas as etapas elementares do processo para a análise dos dados coletados na fase de construção da pesquisa: (1) a elaboração de questionamentos sobre os possíveis significados e a (2) condução do processo no campo, de acordo com as recomendações de Strauss e Corbin (2008). Conforme esses autores, existem dois tipos de comparações analíticas: as teóricas, feitas no início das análises ou que emergem a partir de alguns elementos dos dados e as incidente-incidentes, que são elaboradas somente quando existam possíveis categorias disponíveis definidas em suas propriedades e dimensões. Também no processo da análise de dados, a codificação é um dos elementos fundamentais para o método da *Grounded Theory*. Na presente pesquisa, optou-se pelo processo da codificação aberta, a codificação axial e codificação seletiva, conforme Mello (2002), Goulding (2002) e Charmaz (2006), que consiste na quebra, análise, comparação, conceitualização e categorização dos dados.

À guisa de detalhamento do processo de análise dos dados, vale a pena explicitar os processos de análise e codificação dos dados, com base na codificação aberta, axial e seletiva.

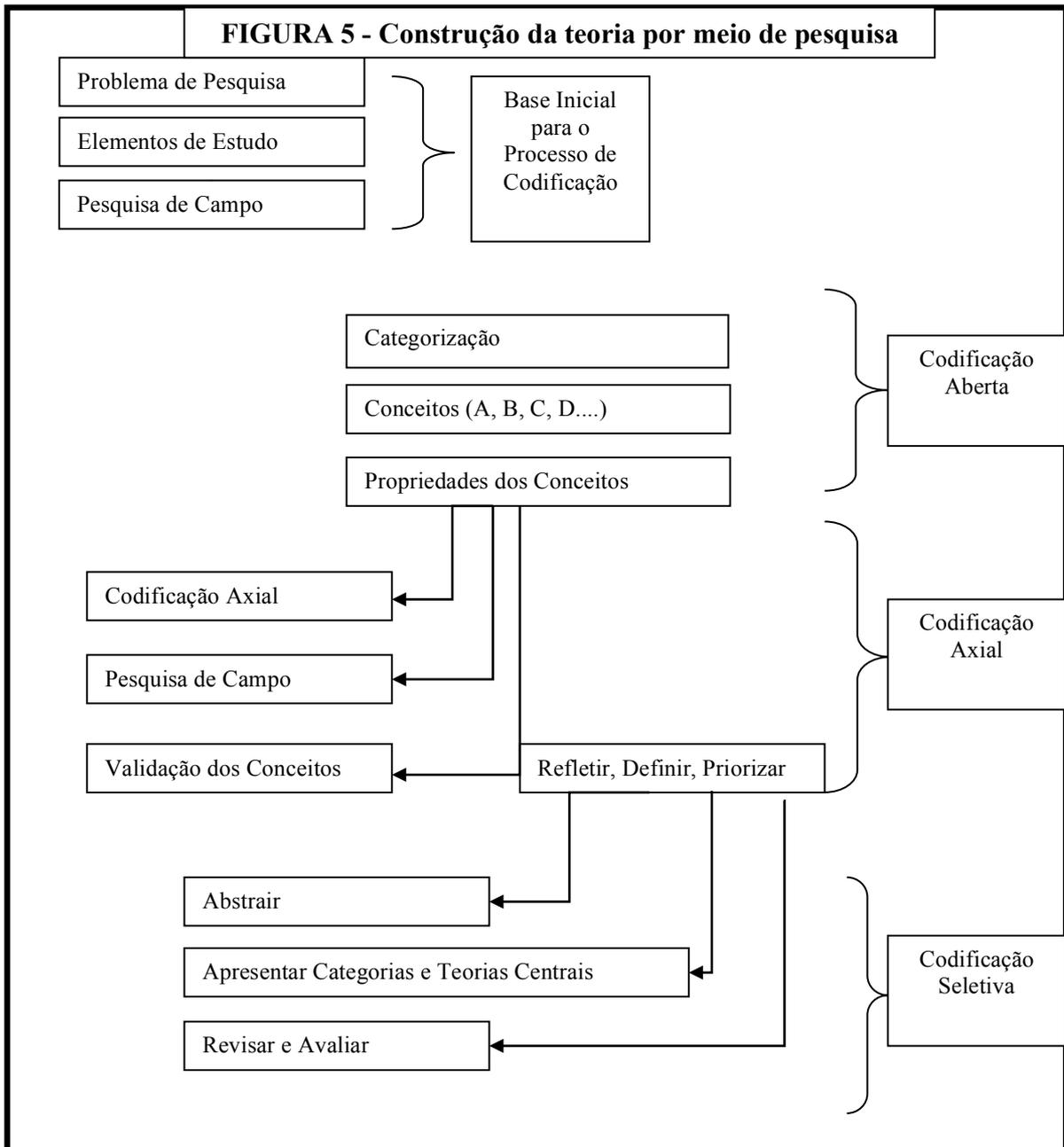
1 - Codificação aberta: representa a fase inicial do processo trabalhoso da análise de dados que, em casos específicos, pode levar o pesquisador a realizar novas coletas. O material é transcrito, as informações são analisadas, e são selecionadas as palavras-chave. O grande universo de palavras selecionadas deverá gerar conceitos. Conforme Goulding (2001), trata-se da progressão de uma descrição que explica o relacionamento entre os incidentes. Tais conceitos são abstraídos pelo observador por meio da análise das palavras-chave. Recomenda-se o uso de software que possa dar o suporte e tornar mais ágil o processo. Algumas das perguntas consideradas estratégicas para o conteúdo selecionado são: Que estratégia resulta daquele

comportamento? Como aconteceu o comportamento? Há condições diferentes de incidência?

2 - Codificação axial: fase seguinte do processo da análise de dados que se justifica pelo grande volume de conceitos que emergiram da codificação aberta. Trata-se de um processo indutivo e dedutivo de um reordenamento dos dados dos quais se extrai uma ideia central ou derivada ou subordinada. Strauss e Corbin (1990) ensinam que, nesta fase, o processo de desenvolver a análise por meio das percepções de diferenças acrescenta densidade e variação à análise. O processo se dá por meio da elaboração de perguntas que possam dar suporte para o processo de análise. Ou seja, entende-se a codificação e se abre novamente a busca para validá-la ou não.

3 - Codificação seletiva: em inglês, *core categorization*, consiste na possibilidade de abstração. O processo chega ao seu final quando ocorre a saturação teórica, ou seja, nenhum novo dado acrescenta novas nuances ao processo de análise e categorização. Emerge uma “categoria central” que é validada pelo pesquisador. A “categoria central” estabelece o paradigma da teoria. Glazer e Strauss (1967) discordaram da forma de elaboração da teoria. Inicialmente, estiveram alinhados em apontar que não havia apenas um formato para escrever a teoria. Entretanto Strauss e Corbin (1990) propõem um formato de narrativa de acordo com: (A) a condição leva ao cenário (B), que surge num (C) contexto que leva a (D) ações e depois (E) consequências.

Na FIG. 5, Goulding (2002) sintetiza os processos constituintes de uma teoria substantiva. A partir do estabelecimento do problema de pesquisa, busca-se definir os elementos de estudo e a elaboração de pesquisa de campo para que se possa dar o “corpo de estudo” de determinada categorização conceitual. A partir dos processos de codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva, identifica-se a possibilidade de apresentar categorias e teorias centrais.



Fonte: Adaptado de GOUDING, 2002, p. 115.

Identificado o problema de pesquisa e os elementos de estudo, pressupõe-se ter os elementos necessários para o desenvolvimento da pesquisa de campo. Dessa forma, o tamanho da amostra para análise do discurso dos entrevistados foge à tradição da ciência convencional, possibilitando que a análise exploratória se dê a partir de limitação dos dados. O fato de o próprio investigador efetuar as entrevistas é limitador do número de amostra. Os participantes de uma específica pesquisa partilham entre si determinadas características fundamentais para a questão em estudo. Assim, não é fator determinante a representatividade. Objetiva-se encontrar pessoas típicas na categoria em estudo inseridas dentro de situação assemelhada (NOGUEIRA, 2006).

A questão fundamental a respeito do processo de análise é que esta fase 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 essenciais e intrinsecamente qualitativas. “Daí que a natureza da análise é relativamente *open-ended*, circular e iterativa” (NOGUEIRA, 2006, p. 21).

A pesquisa utilizou como amostra operadores varejistas de supermercados da região da Grande Belo Horizonte, ouvindo, por meio de entrevistas semiestruturadas, proprietários (CEOs) dos seguintes supermercados: Apoio Atacado, 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).

Conforme mencionado anteriormente, foram encaminhados por meio eletrônico 485 questionários de pesquisa destinados a gestores de supermercados. Basicamente, a pesquisa objetivou adicionar conteúdo e suporte às entrevistas e à análise do discurso com o objetivo de triangular os dados obtidos pela pesquisa de campo. O índice percentual de resposta foi de 3,71% da amostra enviada.

Voltando ao processo de formatação e teorização da *Grounded Theory*, é relevante reforçar a síntese teórica do construto baseado nas ciências sociais, proposta por Strauss e Corbin (2008, p. 35):

[...] um conjunto “bem desenvolvido” de categorias (temas, conceitos) que são sistematicamente inter-relacionadas através de proposições de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos relevantes sociais, psicológicos, educacionais...

A construção de uma teoria fundamentada em dados transcende um conjunto de resultados apenas; vai além dessa fase, oferecendo uma explicação sobre os fenômenos. Um dos objetivos da pesquisa é descrever e analisar a relação existente entre as

estratégias adotadas e os valores percebidos pelos clientes, por meio de métodos qualitativos na linha da análise interpretativa pelo modelo da *Grounded Theory*. Assim, deve-se privilegiar a construção de “microteorias múltiplas”, ao invés de utilizar uma única teoria suficientemente robusta, que explique o contexto e situações (FIRAT; VENKATESH, 1995).

Dessa forma, esta pesquisa pretende adotar uma estratégia qualitativa de pesquisa. A escolha se justifica por alguns motivos.

Inicialmente, 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.

Em segundo lugar, na visão de Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo, consistindo em uma série de práticas materiais e interpretativas, que transformam o mundo em representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Ou seja, a pesquisa qualitativa adere à proposta deste estudo, visto que envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, por meio da qual os pesquisadores tentam estudar as coisas em seu ambiente natural, procurando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Dessa forma, segundo Strauss e Corbin (2008), a escolha de métodos qualitativos é mais adequada quando o objetivo de uma pesquisa é tentar esclarecer o significado ou a natureza da experiência de pessoas e descobrir o que elas estão fazendo e pensando.

A pesquisa qualitativa foi quase sempre contemplada apenas no estágio exploratório do processo de pesquisa, com a finalidade de explorar distinções qualitativas, com o propósito posterior de desenvolver mensurações. Contudo formulações mais recentes têm a tendência de considerar a pesquisa qualitativa depois do levantamento para guiar a análise dos dados levantados ou para auxiliar na fundamentação da interpretação com observações mais detalhadas. Outra tendência é a consideração de duas correntes paralelas de pesquisa, tanto simultâneas quanto oscilantes. Finalmente, a pesquisa qualitativa pode ser considerada como uma estratégia de pesquisa “independente”, sem

qualquer conexão com outra e qualquer pesquisa quantitativa (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002). Com relação a esta tese, vale afirmar que a escolha foi pela última opção.

Ao defender o uso de métodos qualitativos nos estudos de marketing, Gummesson (2005) aponta as seguintes vantagens para o pesquisador: entendimento mais amplo dos fenômenos; simultaneidade entre a geração e a análise dos dados, o que leva à construção dos resultados em parceria entre o pesquisado e o pesquisador; comparações constantes entre os dados já gerados e a literatura existente sobre a área de estudo; possibilidade do uso de aspectos intuitivos e experienciais com sistematização e rigor; interpretações alternativas que podem gerar novos entendimentos sobre uma mesma situação de pesquisa; possibilidade de geração de um rico detalhamento de um dado fenômeno, com a incorporação de variações e contradições.

Mais precisamente no campo da pesquisa do consumidor, vários são os autores que propõem o uso de abordagens qualitativas de investigação. Entre eles, Hirschman (1985), Schouten (1991), Arnould e Fisher (1994), Spiggle (1994), Zaltman e Coulter (1995), Zaltman (1996), Thompson (1997) e Goulding (1999). No Brasil, é possível destacar as propostas de Rossi e Hor-Meyll (2001), Fonseca e Mello (2005), Mello (2006), Pinto e Santos (2008), Fleck e Rossi (2009) e Ceschim e Marchetti (2009).

Dado o exposto e diante da discussão conduzida no capítulo anterior, defende-se a utilização, neste trabalho, do arcabouço composto pela conjugação dos três movimentos amparados pelo interpretativismo: a fenomenologia, em sua vertente interpretativista, e a *Grounded Theory*, em sua versão baseada no construtivismo/interpretativismo e na abordagem proposta por Strauss e Corbin (2008).

A partir da escolha metodológica, as próximas seções têm o objetivo de detalhar os procedimentos metodológicos conduzidos ao longo do estudo. Cabe destacar, contudo, que a pesquisa baseou-se no viés da *Grounded Theory*, cujo desenvolvimento é composto pelas fases apresentadas no QUADRO 2.

QUADRO 2 - Fases propostas para a pesquisa metodologia da *Grounded Theory*

FASES	ATIVIDADES	OBJETIVOS
I – Início	Revisão da literatura Definição da questão da pesquisa	Focalizar os esforços de pesquisa
II – Delimitação e concepção do campo de estudo	Identificação do objeto de estudo Identificação dos limites do fenômeno estudado	Delimitar a área substantiva para melhorar o poder explicativo dos resultados
III – Trabalho de campo	Busca das significações que os indivíduos atribuem aos seus comportamentos Definição das técnicas de coleta de dados (observação, entrevistas semiestruturadas e história de vida) Sobreposição de coleta e análise	Coletar os dados e validar as interpretações
IV – Análise	Identificação das categorias conceituais Compreensão das relações entre as categorias Teste das proposições Amostragem teórica	Construir proposições válidas e confiáveis Tentar atingir a saturação teórica
V – Retorno à literatura	Comparação das proposições com a literatura existente	Aprimorar as validades interna e externa

Fonte: Elaborado com base nos autores STRAUSS; CORBIN, 2008; EISENHARDT, 1989; MELLO, 2002.

Objetivando a construção da teoria e para orientar o gerenciamento dos dados textuais, foi utilizado o software ATLAS/ti. Essa ferramenta disponibiliza os recursos que norteiam os procedimentos de análise pelo pesquisador: a) visualização: gerenciamento da complexidade do processo de análise, mantendo o contato do usuário com os dados; b) integração: a base de dados e todos os elementos desenvolvidos na análise são integrados em um único projeto; c) casualidade (*serendipity*): facilita a descoberta e os *insights* casualmente; e d) exploração: a interação entre os diferentes constitutivos do programa promove descoberta e *insights* (MUHR, 1991; BANDEIRA DE MELLO, 2006).

Para operar o software Atlas/ti e compreender os relatórios gerados, é necessário conhecer seus principais elementos. O QUADRO 3 apresenta uma breve descrição de cada um desses elementos importantes.

QUADRO 3 - Os elementos componentes do Atlas/ti

ELEMENTOS	TRADUÇÃO	DESCRIÇÃO
<i>Hermeneutic Unit</i>	Unidade hermenêutica	É composta de todos os dados e demais elementos.
<i>Primary Documents</i>	Documentos primários	Reúne todos os documentos relativos às notas de campo, entrevistas e outros materiais importantes. Na pesquisa, foram gerados mais de 42 documentos.
<i>Quotes</i>	Citações	Compõem-se de fragmentos de textos que são ligados a um código. Na pesquisa, foram geradas 215 citações.
<i>Codes</i>	Códigos	São os conceitos gerados a partir das interpretações do pesquisador e podem estar associados a uma citação ou a outros códigos.
<i>Memos</i>	Memorandos	Podem ser utilizados para descrever o histórico das análises, bem como as interpretações do pesquisador.
<i>Netviews</i>	Esquemas	São as representações gráficas das associações entre os códigos. O tipo de relações entre os códigos é representado por símbolos.
<i>Comment</i>	Comentário	Constituem-se de registros ou comentários do pesquisador ao longo do processo de análise e interpretação.

Fonte: Baseado em MUHR, 1991.

Um dos principais elementos que o Atlas/ti oferece é a possibilidade de construção de esquemas nos quais são apresentadas as associações entre os códigos. Essas relações são representadas por símbolos propostos pelo *software*. O QUADRO 4 lista os conectores e seus símbolos.

QUADRO 4 - Conectores com símbolos e descrições utilizados no Atlas/ti

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO DO ATLAS/ it	DESCRIÇÃO DAS RELAÇÕES
==	is associated with	O código-origem está associado com o código-destino
[]	is part of	O código-origem é uma parte que compõe juntamente com outras o código-destino
=>	is cause of	O código-origem causa a ocorrência do código-destino (relação causal)
<>	contradicts	O código-origem contradiz o código-destino
is a	is a	O código-origem é um tipo, ou forma, do código-destino.
*}	is property of	O código-origem é propriedade da categoria (código-destino)

Fonte: Baseado em MUHR, 1991.

A utilização de técnicas propostas por autores como Strauss e Corbin (2008) e Charmaz (2006) foi feita para contribuir com o aprimoramento da qualidade da teoria gerada. Entre essas técnicas podem ser citadas: triangulação, checagem com os entrevistados, tempo em campo e auditorias. O QUADRO 5 descreve, no tocante a essas técnicas, o que foi conduzido nesta tese.

QUADRO 5 - Técnicas utilizadas para aprimorar a qualidade da teoria gerada

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO	UTILIZAÇÃO NA TESE
TRIANGULAÇÃO	Essa técnica prevê a utilização de múltiplas fontes de dados na busca por divergências que podem revelar novos “entendimentos” sobre o fenômeno.	A triangulação foi feita com base em entrevistas com os supermercadistas. Ademais, a técnica de observação foi utilizada para confirmar o discurso dos entrevistados.
CHECAGEM COM OS ENTREVISTADOS	A cada rodada de entrevistas, os dados são devidamente checados com os entrevistados.	A pesquisa de campo desenvolveu-se em duas grandes etapas: a pesquisa de campo com os supermercadistas e os 485 questionários enviados pelo sistema Google Docs.
TEMPO NO CAMPO	O pesquisador deve manter-se em campo até atingir a saturação teórica.	O contato com os pesquisados durou mais de 12 meses, desde o início da coleta de dados até a última entrevista.
AUDITORIAS	Elaboração de notas e esquemas a fim de facilitar o trabalho de outros pesquisadores no resgate e confirmação dos resultados encontrados.	Foram criados três roteiros com questões de auditoria para auxiliar os leitores na avaliação do processo de pesquisa e da fundamentação empírica da teoria.

Fonte: Baseado em STRAUSS; CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2006.

Os roteiros de auditorias são formas importantes de avaliar tanto o processo de pesquisa quanto a fundamentação empírica da teoria. Assim, foram elaborados três roteiros de auditoria relacionados às etapas de trabalho de campo, análise de dados e construção da teoria. Esses roteiros podem ser visualizados nos quadros 6, 7 e 8.

QUADRO 6 - Questões a serem observadas na auditoria para a etapa de trabalho de campo

QUESTÕES PARA A AUDITORIA PARA A ETAPA DE TRABALHO DE CAMPO
Como as entrevistadas foram escolhidas?
Quais foram as características dessas entrevistadas consideradas relevantes para a sua escolha?
Como foram construídos os roteiros de entrevistas semiestruturadas? Como eles foram alterados ao longo da pesquisa para permitir um melhor entendimento dos fenômenos e maior densidade das categorias?
Com base em que categorias foi feita a amostragem teórica? Isto é, como as formulações teóricas guiaram parte da coleta de dados?
De que forma as observações foram conduzidas ao longo do processo de pesquisa?

Fonte: Adaptado com base em STRAUSS; CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2006.

QUADRO 7 - Questões a serem observadas na auditoria para a etapa de análise de dados

QUESTÕES PARA A AUDITORIA DA ETAPA DE ANÁLISE DE DADOS
O que está acontecendo aqui?
Quais são os processos sociais básicos?
Quais foram as principais categorias que emergiram dos dados?
Como e por que a categoria central foi selecionada? Foi uma descoberta rápida ou precisou de tempo para ser definida?
Como o processo social observado emerge? Como os participantes agem para construí-lo?
Quais são os significados que os diferentes participantes atribuem ao processo? Como eles falam sobre ele? Como eles enfatizam esse processo?

Fonte: Elaborado com base em STRAUSS; CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2006.

A elaboração dos memorando constitui um passo intermediário entre a coleta de dados e a escrita do relatório final de pesquisa. Os memorandos integram um método crucial na *Grounded Theory*, pois eles “aprontam” o pesquisador para analisar os dados e códigos no processo de pesquisa. Isso ajuda o pesquisador envolvido na análise a aumentar o nível de abstração de suas ideias. Ademais, o pesquisador pode construir notas analíticas para explicar e preencher categorias por meio de memorandos (CHARMAZ, 2006).

Segundo o que propõem Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), discutiu-se a avaliação da qualidade da teoria substantiva desenvolvida à luz de seis critérios: grau de coerência (*fit*), funcionalidade, relevância, flexibilidade, densidade e integração. De forma resumida, o QUADRO 8 apresenta esses critérios e suas contribuições para a teoria desenvolvida.

QUADRO 8 - Critérios para avaliação da teoria substantiva

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO
GRAU DE COERÊNCIA (FIT)	As categorias criadas devem emergir dos dados, e não de pressupostos do pesquisador.	Confere credibilidade à teoria e permite que ela seja entendida por terceiros.
FUNCIONALIDADE	A teoria deve explicar tanto as inter-relações dos conceitos quanto as variações encontradas.	Uma teoria substantiva deve ser útil para o entendimento de um fenômeno e para os envolvidos.
INTEGRAÇÃO	Todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico.	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa da teoria.
RELEVÂNCIA	A teoria deve emergir fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para explicar o fenômeno.	A relevância é verificada pelo reconhecimento imediato do significado da categoria central pelos envolvidos.
FLEXIBILIDADE	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo seu enriquecimento com a introdução de novas categorias e propriedades.	Uma teoria deve estar aberta para o aprimoramento de sua capacidade de explicação de um fenômeno.
DENSIDADE	A teoria deve possuir poucos elementos-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.	A densidade confere maior validade aos conceitos da teoria.

Fonte: BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006 (adaptado).

Quanto ao grau de coerência, cabe destacar que todos os códigos gerados ao longo das fases de codificação aberta e axial emergiram dos dados. Dessa forma, todas as categorias foram definidas e identificadas por meio de exames detalhados dos dados, possibilitadas por meio do que Charmaz (2005), recorrendo a um dos “pais” da *Grounded Theory*, Barney Glaser, chamou de “sensibilidade teórica”, que é a tentativa de entendimento das situações investigadas por meio de múltiplos pontos de vista, a partir de constantes comparações, respostas aos questionamentos referentes a cada etapa da análise e construção de ideias.

Os critérios da funcionalidade e da integração podem ser verificados por meio da construção do esquema teórico que organizou a questão geral da teoria em torno da categoria central.

Com relação à relevância, vale ressaltar que esse critério é especialmente importante, pois o reconhecimento por parte dos envolvidos tanto das propriedades como das relações entre as categorias é uma forte evidência da qualidade da teoria, bem como de sua coerência e utilidade.

5.2 Universo e descrição dos procedimentos para análise dos dados

Como forma de despertar o interesse dos operadores supermercadistas para que estes participassem da pesquisa, o autor da tese aproveitou o evento da 24^a. SUPERMINAS - Convenção Mineira de Supermercados, no dia 20 de outubro de 2010, para estabelecer o primeiro contato com parte do universo selecionado (APÊNDICE A). Naquela ocasião, informalmente, foram mencionados os objetivos da pesquisa e feito o convite para que eles participassem das entrevistas.

Na oportunidade, houve o contato com os gestores da Rede Super Nosso, que opera 12 lojas de supermercados, um diretor do Supermercado BH, com 50 lojas, e um gestor dos supermercados Mart-Plus e Epa, com 53 lojas, totalizando 103 unidades.

Nesse primeiro contato, foram feitas algumas perguntas que pudessem despertar o interesse dos gestores convidados para o tema da pesquisa, além de prepará-los para como se daria o processo. Informalmente, procedeu-se à leitura das questões, e foram colhidas as respostas. Importante frisar que essa primeira aproximação teve como objetivo despertar o interesse dos gestores em participar da pesquisa. As respostas ao questionário aplicado na ocasião não foram consideradas como base de dados para análise.

Como indicado anteriormente, o universo em que se estabeleceu a base central para coleta de dados fundamentou-se em seis entrevistas de campo, modelo *survey*, conduzidas pelo autor, com parte de recursos financiados pelo programa PROPIC, da Universidade Fumec.

Também, conforme indicado anteriormente, foi encaminhado por meio eletrônico – Internet – 485 questionários de pesquisa destinados a gestores de supermercados (ANEXO A). Resumidamente, o processo de coleta de dados teve três fases distintas:

- 1- Contato preliminar, questões preliminares e convite para participar da pesquisa, ocorrida na 24^a. SUPERMINAS – Convenção Mineira de Supermercados, no dia 20 de outubro de 2010.
- 2- Cinco entrevistas de campo, modelo *survey*, com as empresas Apoio Mineiro, Verdemar, Grupo DMA (Epa, Mart Pus, ViaBrasil), Super Nosso, Supermercado Opção, Supermercado BH e o já extinto Armazém do Júlio.

TABELA 2
Características das empresas pesquisadas, em que os gestores supermercadistas atuam

Empresa	Formato	No. Lojas	Área Média por Loja m2	Perfil do Público	Faturamento 2010 (Milhões)
Apoio Mineiro	Atacarejo	4	8.000	C / D / E	\$408
Verdemar	Vizinhança / Gourmet	6	1.294	A / B	\$275
EPA	Vizinhança	77	1.618,00	C / D / E	\$1.930
Mart Plus	Vizinhança	8	1.750,00	A / B	NA
Via Brasil	Hipermercado	3	9.000	C / D / E	NA
Super Nosso	Vizinhança	12	1.816	A / B	\$720
Opção	Vizinhança	10	4.000	C / D / E	NA
Superm. BH	Vizinhança	110	818	C / D / E	\$ 1.542
Armazém Júlio	Mercearia	NA	300	C/D/E	NA

Fonte: Dados da pesquisa.

- 3- Pesquisa via Internet, *Mailing* Eletrônico, com 485 questionários encaminhados para o e-mail dos diretores de redes de supermercados que atuam no Brasil. O banco de dados foi obtido com a empresa de pesquisa de mercado que presta serviços às maiores redes supermercadistas do Brasil.

Na fase correspondente aos questionários encaminhados ao gestor supermercadista pelo meio eletrônico objetivou-se obter complementaridade na análise do discurso das entrevistas de campo, auxiliando a construção teórica, por meio do processo de pesquisa.

O Google Docs. (*mailing*) foi a ferramenta utilizada para o envio dos formulários. Tal ferramenta permite que o respondente identifique, pelo método da múltipla escolha, a melhor resposta num conjunto de nove questões que cobriram os tópicos do processo da decisão estratégica do varejista na atração de clientes, na escolha do formato de lojas, na escolha da localização e no estabelecimento da política de preços. Abaixo, uma síntese das questões encaminhadas. Bom ressaltar que as estatísticas demonstram a ocorrência de baixo retorno de pesquisas conduzidas pelo meio eletrônico. No caso específico, 18 respondentes encaminharam suas respostas, perfazendo um índice de 3,71 % do universo selecionado, resultado supostamente inferior à taxa de retorno apontada por Galan e Vernet (2000).

Os autores acima mencionados indicam a possibilidade de que certas pesquisas mostram que a taxa de retorno padrão de um *mailing* Internet é comparável àquelas obtidas pelo modo postal: de 7 a 13% sobre o total, mas podendo aumentar de acordo com a população questionada. De modo geral, afirmam Galan e Vernet (2000), a taxa depende do interesse da pesquisa na percepção do respondente.

Abaixo, estão destacadas, sinteticamente, as nove questões que compuseram o questionário. Como estratégia para a elaboração das perguntas, foram consideradas questões relativas à baixa taxa de retorno, à resistência dos gestores em responder a um grande número de perguntas, à dificuldade de entendimento de cada pergunta. Em razão disso, optou-se por reduzir o escopo do questionário e, ao mesmo tempo, tornar assimilável o entendimento da pergunta e estimular o retorno da resposta.

A seguir, uma síntese dos tópicos e das questões aplicadas no formulário enviado por e-mail (GOOGLE DOCS.).

Tema Estratégia: * Qual dos modelos estratégicos abaixo está mais afinado com a sua empresa? (1) Fator econômico na alteração de formato de loja e políticas de preço.
Tema Formato da Loja e Política de Preços: * Se houve alteração de formato em suas lojas e na política de preço por conta de alterações na economia. Como exemplo, (1) Aumento da inflação, (2) Desemprego, (3) Baixa no consumo.
Tema Experiência: * Quanto de sua experiência pessoal influencia as decisões sobre localização e política de preços de sua organização?
Tema Localização da Loja: * A partir da experiência pessoal do supermercadista, indicar a importância das pesquisas de mapeamento e identificação de rentabilidade das áreas para definir a localização da loja.
Tema Formato da Loja: * Qual fator de maior peso em seu processo decisório quanto à escolha do formato da loja?
Tema Formato da Loja: * Qual é ou quais são os formatos de lojas da empresa neste momento?
Tema Formato da Loja: * Tomando como base sua empresa, quais foram os tipos de formatos de loja que você operou no passado?
Tema Formato da Loja: * De quem é a palavra final a respeito da abertura de uma nova loja?
Tema Política de Preços: * Qual das alternativas abaixo se encaixa com a política de preços de sua empresa: HiLo, VDLP, Hybrid?

Uma vez constituído o *corpus* de pesquisa, alcançado por meio das interlocuções entre pesquisador, coordenador da pesquisa e participantes, procurou-se, com base na abordagem teórico-metodológica, 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 seis entrevistas realizadas e das respostas ao questionário enviado pela internet. 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 pudesse ter escapado.

É importante destacar que os dois eixos temáticos foram construídos previamente pelo pesquisador. Ao longo da fase de leituras contínuas, o material obtido nas seis 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, o pesquisador 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 sobre que tipos de efeitos discursivos poderiam estar implícitos neles. Diante disso, foram identificados temas e categorias discursivas relacionadas a cada eixo temático que pudessem melhor condizer com os recortes dos discursos dos participantes para, a partir daí, serem analisados.

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).

A análise discursiva foi segmentada em três eixos temáticos – 6.3 Estratégia, 6.4 Localização e Formato e 6.5 Política de Preço, com os respectivos subtópicos, conforme o QUADRO 9, a seguir.

QUADRO 9 - Quadro sintético dos eixos temáticos utilizados para a análise discursiva

6.3	Processo da tomada de decisão estratégica do operador varejista
6.3.1	Elementos históricos constituintes para formação da estratégia de atração de clientes
6.3.2	A possibilidade de alinhamento com as escolas do Marketing
6.3.3	O processo da tomada de decisão dos supermercadistas entrevistados
6.3.4	A estratégia de atração de clientes à luz do modelo conceitual Gauri <i>et al.</i> (2008)
6.4	Análise e discussão quanto ao tema da localização e o formato de loja
6.4.1	Abertura de loja
6.4.2	O tamanho, tipo de loja
6.4.3	O processo decisório para definir a localização de loja
6.4.5	A loja virtual
6.4.6	A conjuntura econômica
6.5	Análise e discussão quanto ao processo decisório na formulação da política de preços
6.5.1	Pesquisa de preços
6.5.2	Custo/ margem / markup
6.5.3	Concorrência

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados das entrevistas.

Determinadas palavras e expressões foram realçadas (cinza) nos recortes de respostas dos entrevistados, como forma de dar visibilidade às ocorrências e aos vieses do discurso. O QUADRO 10, a seguir, indica o número das ocorrências.

QUADRO 10 - Palavras repetidas pelos entrevistados

Palavras repetidas pelos entrevistados	Ocorrência
Eu	91 vezes
Nós	22 vezes
Nosso/nossa	20 vezes
Meu	10 vezes
Concorrência	28 vezes
Consumidor	17 vezes
Sentimento	17 vezes
Intuição	12 vezes
Experiência	10 vezes

Fonte: Dados da pesquisa.

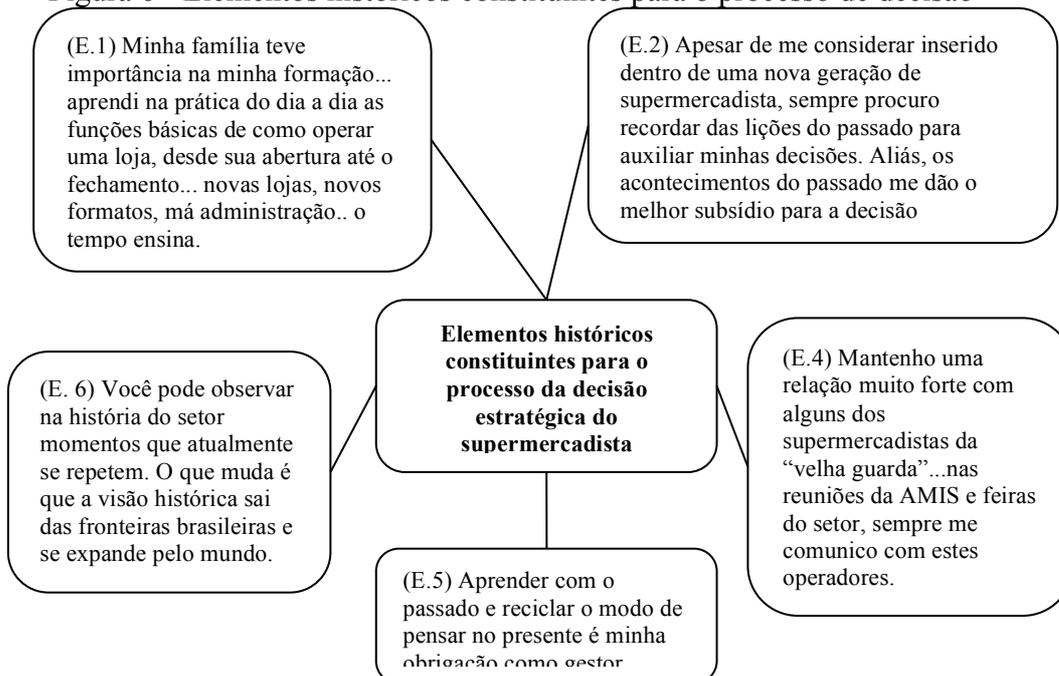
5.3 Análise e discussão dos dados quanto à estratégia de atração de clientes

5.3.1 Elementos históricos constituintes para formação da estratégia de atração de clientes

Os elementos históricos constituintes para a formação da estratégia de atração de clientes figuram de forma acentuada na análise do discurso dos supermercadistas. Foi identificado um personalismo acentuado quando a decisão ainda está sob a responsabilidade do gestor/proprietário.

Na sequência das análises, o que se verifica é um alto grau de confiança do supermercadista nas lições do passado para a tomada de decisão no processo de atração do cliente pela localização e formato da loja, e um menor grau no estabelecimento da política de preços pela dinâmica do mercado.

Figura 6 - Elementos históricos constituintes para o processo de decisão



Fonte: Elaborada pelo autor com dados das entrevistas.

No discurso sobre a origem das atividades, E1 aponta a experiência progressiva de vendedor ambulante, depois uma pequena mercearia no fundo da garagem de casa como o início do processo de formação do sócio supermercadista. E7 tem uma história semelhante. Servente de pedreiro, lavrador, mascate (conforme seu relato), aprendeu a comercializar cereais no interior de Minas Gerais, em seguida abriu uma armazém em Belo Horizonte. Os entrevistados alicerçam boa parte do crescimento do negócio no espírito empreendedor e na experiência adquirida ao longo da história pessoal. Importante observar que os entrevistados afirmam não serem herdeiros do negócio. Foram os precursores da própria atividade.

E1 - O Alexandre já nasceu comerciante, desde pequeno vendia jornal e ajudava a mãe, e a mãe os criou vendendo frango abatido no fundo da casa dela, e Alexandre, com o tino comercial dele, falou: que nada este trem de atrás... e pegou a garagem da tia, e formou uma mercearizinha na garagem, quando eu conheci ele tinha uma mercearia na garagem, para traduzir a venda de frango da mãe ele aproveitou comprou queijo, linguiça, e fez uma pequena mercearia, então eu, como colega de sala, como amigo, virei motorista da história, depois de 5 anos de amizade, eu não era funcionário, mas trabalhava full time com ele, e trabalhava no Banco do Brasil como estagiário, então como me formei em 92, apareceu oportunidade de negócio no VM, tinha padaria da irmã dele, que agora é do grupo VM, aí ele me chamou, então a história da gente é esta.

E3 - *Sem dúvida é o cenário. O cenário econômico ele muda, tem mudado, mudou e tem mudado praticamente com o departamento de consumo, porque é uma coisa que decorre da outra... à medida que o mercado de consumo muda e ganha proporções...*

Nas respostas enviadas por *mailing internet* observa-se predominância (77%) das respostas em que o supermercadista ajustou formato e política de preço no seu negócio em razão de oscilações econômicas. Do universo pesquisado, um terço não levou em consideração aspectos econômicos para ajustes em seu negócio.

O que se pode inferir, quanto a um alinhamento desta questão com os fatores históricos no processo de decisão do supermercadista, é que as consequências de oscilações na economia, tais como recessão, desemprego, crescimento, aumento da renda, restrição de crédito, dentre outras, afetam o modelo de gestão e o processo de decisão do supermercadista quanto aos aspectos relacionados ao formato de loja e à política de preço.

De certa forma, fatores históricos encontram-se enraizados no modelo mental desses entrevistados, o que não constitui surpresa. Importante então ressaltar a intensidade com que tal elemento interfere no processo. A variação de idade do operador varejista contribui para a intensidade do alinhamento da decisão com a história. Isso não foi objeto da pesquisa, porém, no contato pessoal, quando da aplicação das entrevistas, observou-se que supermercadistas com mais anos de vida se valem da história para justificar sua decisão; como exemplo, E7.

Uma questão que emerge dessa observação diz respeito à possibilidade de que o fator histórico passe a ter menor relevância, talvez pelo efeito da velocidade de mudanças no segmento e na economia, bem como pela entrada de uma nova geração no setor, tanto pela via da sucessão empresarial, quanto pela delegação de poder a profissionais, mais familiarizados com métodos científicos para o processo da tomada de decisão.

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

Fator Econômico na alteração de formato de loja e políticas de preço: *Houve alteração de formato em suas lojas e na política de preço por conta de alterações na economia?

Como exemplo, (1) Aumento da inflação, (2) Desemprego, (3) Baixa no consumo. Obs.: Considerou-se o fator econômico como elemento do processo histórico.

- Sim, as novas lojas com menor área de venda, redução no mix de produtos e redução nos serviços, preços reduzidos. **(6 respostas)**
- Não alteramos o formato de nossas lojas por conta de alterações na economia. **(4 respostas)**
- Somente em alguns casos específicos alteramos o formato de nossas lojas. **(8 respostas)**
- Other: **(2 respostas)**

5.3.2 A possibilidade de alinhamento com as escolas do Marketing

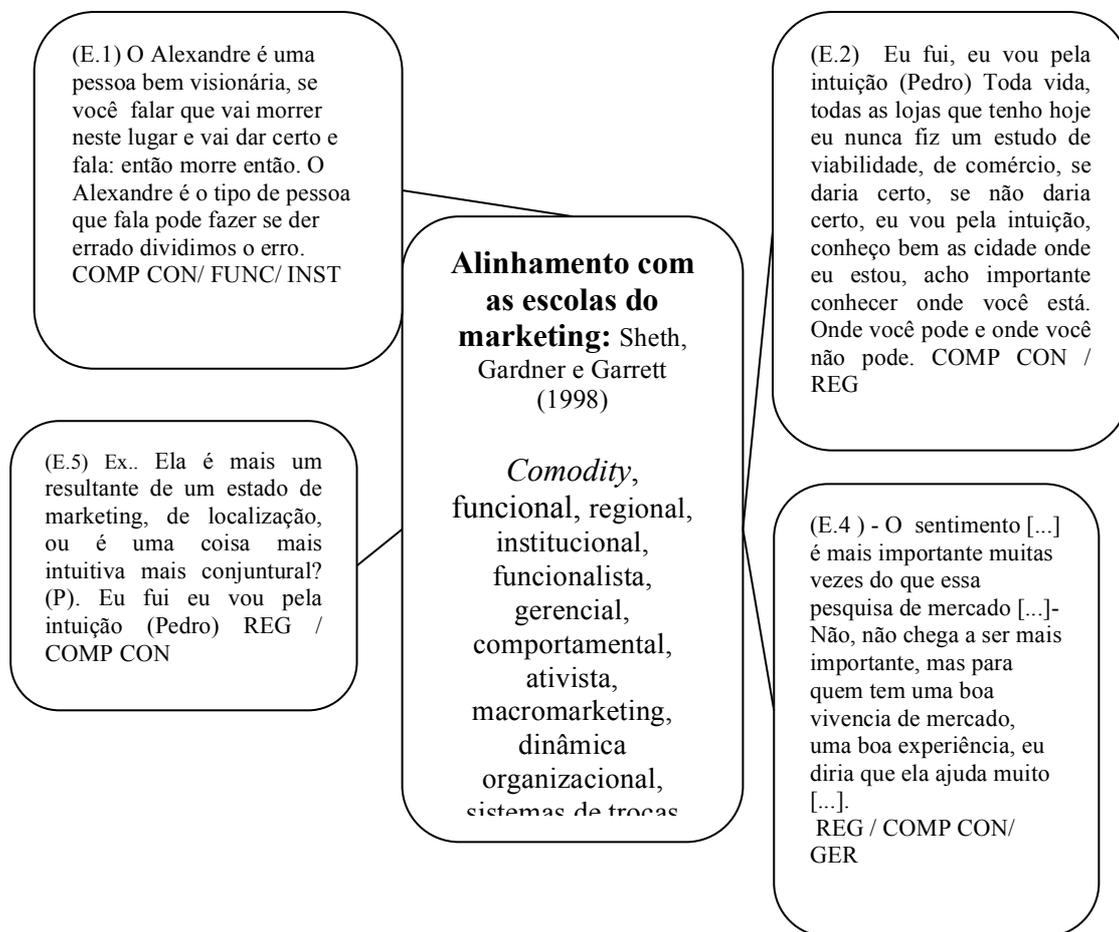
As observações concernentes à possibilidade de alinhamento do processo de decisão do supermercadista quanto à definição de formato e política de preço confrontado com o construto teórico das escolas do marketing, proposto por Sheth, Gardner e Garrett (1998), as entrevistas demonstram a predominância das escolas: regional, do comportamento do consumidor, gerencial, e institucional, nas respostas dos supermercadistas quanto à decisão de formato e preço.

O alinhamento com a escola regional se dá a partir da prevalência da intuição, do *felling*, do sentimento de mercado reportado pelos entrevistados, situando-se no plano dos processos dedutivos, no suporte dedutivo e com forte influência da geografia e da economia. Outro alinhamento com a escola regional está relacionado aos aspectos relativos à identificação e localização de operações varejistas, atacadistas e centros de atividade econômica.

O alinhamento com a escola do comportamento do consumidor é percebida, a partir da perspectiva do supermercadista, por características relacionadas às teorias do comportamento humano. Outro aspecto que associa os entrevistados à escola do comportamento do consumidor remete à maior atenção conferida pelo gestor aos aspectos relacionados ao produto do que ao serviço prestado ao cliente, em razão da facilidade de realização de pesquisas empíricas.

A congruência das ações gerenciais dos supermercadistas com a escola gerencial pode ser percebida na atenção dada pelo gestor aos aspectos relativos a foco empírico e à simplicidade nas práticas do marketing, como afirmam Sheth, Gardner e Garrett (1998).

Figura 7 - Alinhamento com as escolas do marketing



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E1 - [...] naquele momento a gente tinha um negócio de pegar, tava no chão de loja o tempo todo, hoje eu tenho 2500 colaboradores, nós temos um sentimento desenvolvido, mas hoje sentimento é nada pra gente... é óbvio, hoje é 50% os outros 50% é numero não tem mais jeito, não tem mais jeito num universo de 9 lojas eu não ter aqui sinceramente... hoje a bola da vez no VM é o exercício da meritocracia, a bola da vez é o instrumento de controle, quem está com a gente hoje é o INDG, o professor Falconi há 2 anos e nós batendo cabeça, a palavra de ordem é processo, rotina,entendeu?

E2 - Eles criaram era o Champion e não deu certo, eles tem o Carrefour bairro, mas eles não conseguiram atingir o público alvo. Eles trabalham uma política que deixa faltar muita mercadoria. A melhor coisa é ter loja perto deles é uma beleza...(V) [...] o Carrefour perde porque o diretor está aqui, amanhã ele não tá, eles combinam

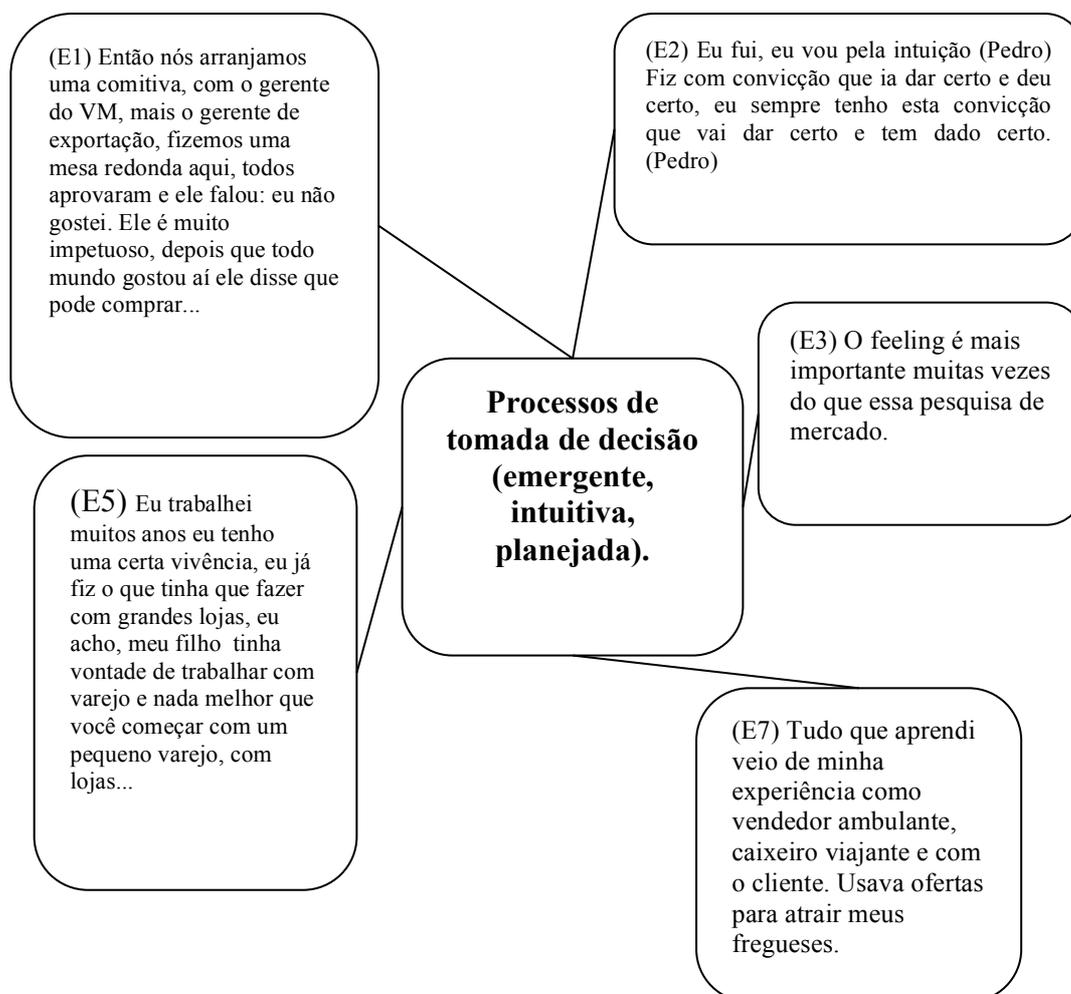
um negócio com você aqui e amanhã ele não tá. O dono tá aqui ele vê tudo, é diferente.

5.3.3 O processo da tomada de decisão dos supermercadistas entrevistados

Neste tópico, evidencia-se nas entrevistas, e também nos resultados estatísticos do *mailing internet*, forte tendência nos processos emergentes para a decisão do supermercadista quanto à definição de formato e política de preços. Novamente os termos “feeling”, “intuição” e “sentimento de mercado” aparecem no discurso dos gestores.

A FIG. 8, a seguir, busca demonstrar os elementos percebidos no processo da tomada de decisão do supermercadista.

Figura 8 - Processos da tomada de decisão do supermercadista



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E1 - *Pra falar a verdade, a primeira e segunda loja foi muito instintivo, não precisava de especialista, na primeira loja foi oportunista, mas nós éramos da área, o meu sócio Juninho tinha uma mercearia na entrada da favela, o Alexandre tinha uma mercearia e tem até hoje, a mãe dele vende frango pra molho pardo, vendia pro Mala e Cuia e tudo mais... Ele agrega, eu tô aqui fazendo este lado meio anarquista aqui, eu e Alexandre queremos é usar todas as ferramentas teóricas para poder nos assessorar hoje, nossa crise hoje é melhorar nossa performance, nossos controles, rotinas e processos... (E1a.) Entre a pesquisa e a intuição do Alexandre o que prevalece mais? (M) A intuição dele. Ele tem uma intuição fortíssima...*

E1 - *Foi muito na raça na percepção, mas existia um estudo sim, eu só ficava aqui, eu ia na favela, nós sabíamos o que nós estávamos fazendo e dispensava essa metodologia que nós utilizamos para materialização da loja Buritis, aí, sim, lá eu contratei um instituto de pesquisa, fizemos estudo de viabilidade.*

E1 a. - *Conjuntura ou comportamento do consumidor? (M) Acho que é a conjuntura, porque lá tem os condomínios, tudo a ver com os produtos, e como a loja pretende atender o público A e B... (V)*

E2 - *Fiz com convicção que ia dar certo e deu certo eu sempre tenho esta convicção que vai dar certo e tem dado certo (a loja de Nova Lima). [...] eu vou num lugar eu sinto assim, sinto assim, um clima bom, vejo que vai dar certo, vamos abrir ai eu vou até o final não volto atrás.*

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

Experiência: *Quanto de sua experiência pessoal influencia as decisões sobre localização e política de preços de sua organização?

- Em mais de 90% dos casos. (17%)
- Em torno de 75% dos casos. (56%)
- Em torno de 50% dos casos. (27%)
- Menos de 40% dos casos. (0%)
- Other: (0%)

Mais de 80% das decisões são tomadas por meio da experiência do gestor, conforme dados acima, combinando os 17% em 90% dos casos e os 56% em 75% dos casos reportados. A decisão alicerçada no *feeling* pode se associar a um modelo estratégico

emergente, uma vez que se percebe no discurso que as decisões ocorrem de acordo com os novos eventos e novas situações que surgem no negócio. A estratégia emergente se origina da reflexão e da ponderação de ações passadas, conforme Weick (1979). As atividades quase se desenvolvem no tempo e incorporam as percepções do que, supostamente, de fato tenha ocorrido, ocasionando alternância no processo decisório a partir da percepção do gestor.

5.3.4 A estratégia de atração de clientes à luz do modelo conceitual de Gauri et al. (2008)

No que concerne à análise das entrevistas, foi observado que os antecedentes estão intimamente ligados à experiência passada do supermercadista. Conforme o modelo de Gauri *et al.* (2008), a maioria dos supermercadistas entrevistados vincula o processo decisório ao que muitos chamam de “sentimento do mercado”.

O fator das demandas do cliente é pouco determinante para a formulação das estratégias mercadológicas (iniciais) e competitivas no discurso do supermercadista. O que pode ser inferido, com base no confronto da análise das entrevistas com o modelo de Gauri *et al.* (2008), é que o cliente passa a ter relevância no processo de decisão a partir do início da operação da loja. Na medida em que o processo decisório para abertura de loja está sendo amadurecido, a experiência do operador e a observação da concorrência contam mais do que as observações do comportamento de compra do cliente.

Interessante como o passado se repete. O discurso do E7, logo abaixo, quando se tenta levantar o processo decisório do supermercadista no que tange à definição de localização de loja e à política de preço, se assemelha ao processo da tomada de decisão que se constrói por mecanismos de inovação. No início desta tese, foram mencionado Ford, Morita e Jobs, figuras que alicerçaram suas ações no seu “sentimento” de percepção do desejo do cliente, apesar de o cliente “ainda não saber realmente o que deseja”.

De outro norte, a congruência do modelo de Gauri *et al.* (2008), com as respostas dos supermercadistas sobre definir a localização, as características da loja e da política de preços, pode ser verificada na medida em que eles delegam, em parte, a decisão. Contam também a dimensão e a expansão da empresa. Entretanto, no grupo entrevistado, a decisão ainda tem contorno personalista.

E7 - *Muitas vezes o meu freguês não tinha conhecimento de novas mercadorias que entravam no varejo. Eu ia comprar em outra praça e arriscava introduzir na loja. Não tinha como ele comparar o preço. Eu é que cuidava de tudo. Lá na frente cheguei a ter 900 funcionários.*

E1 – *[...] ser entendido como segmentação e afinal ser correspondido, ser aceito como valor agregado pelo cliente, especificamente como a gente queria... isso a princípio era o grande trunfo do VM, mas tem que ter produto, tem que ter preço, você não vende só atendimento, no período inflacionário, saía todos os dias, em todos os supermercados, o Alexandre sempre foi o grande cara da história.*

E1 - *Minha experiência e a observação da concorrência são os elementos para definição do modelo da loja. A localização, inicialmente, é definida pela população e concorrência do local. Em seguida, pela disponibilidade de capital da empresa. [...] Atualmente fazemos pesquisa de mercado para confirmar nosso sentimento.*

E3 - *A escolha do ponto e do lay-out, o tipo de loja é uma coisa mais intuitiva. Eu fui, ou vou pela intuição. Toda a vida, as lojas que eu tive ou tenho hoje, eu nunca fiz um estudo de mercado.*

E 3 – *O que vocês fazem para escolher um ponto para abrir uma loja? [...] Pesquisa, né? Pesquisa de mercado. Densidade populacional, carência de seguimento, uma região que a gente entende primária, do cliente/consumidor, né?! E enfim, [...] a gente também olha o perfil...*

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

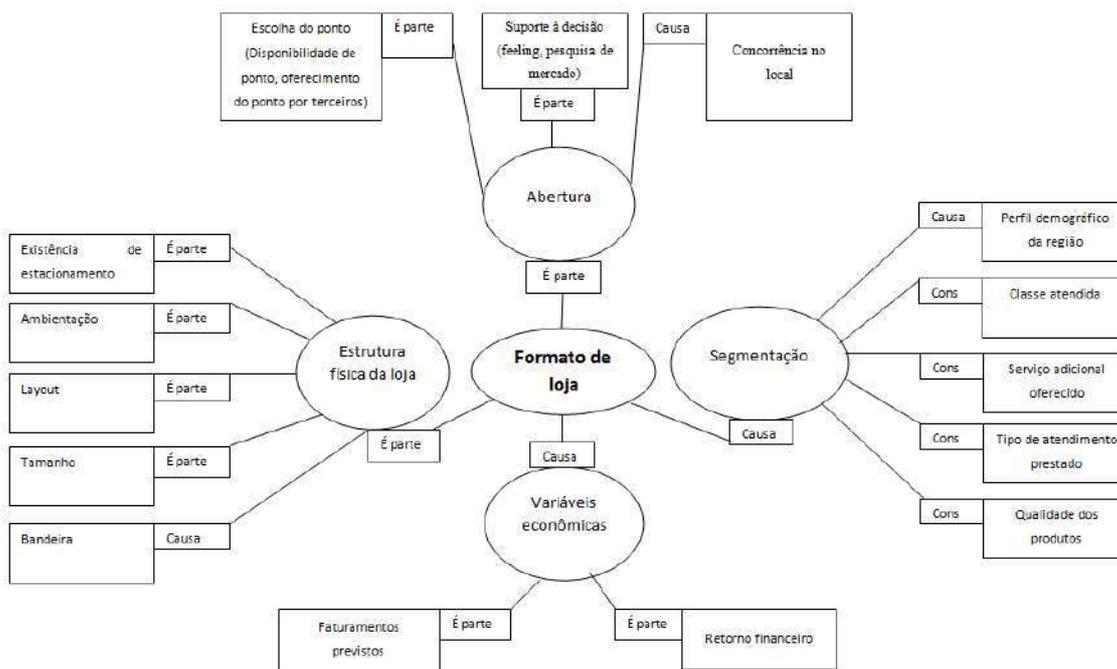
Estratégia; *Qual dos modelos estratégicos abaixo está mais afinado com a sua empresa?

- Fortemente focado na publicidade (11%)
- Atendimento ao cliente (28%)
- Menor preço (11%)
- Conveniência de acesso e localização (22%)
- A estratégia muda conforme a situação do momento (28%)
- Other:

5.4 Análise e discussão quanto ao tema da localização e ao formato de loja

Compõem o elemento de estudo “formato de loja” as seis categorias abaixo, conforme FIG. 9, a seguir.

Figura 9 - Categorias analisadas no estudo sobre formato de loja



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

5.4.1 Abertura de loja

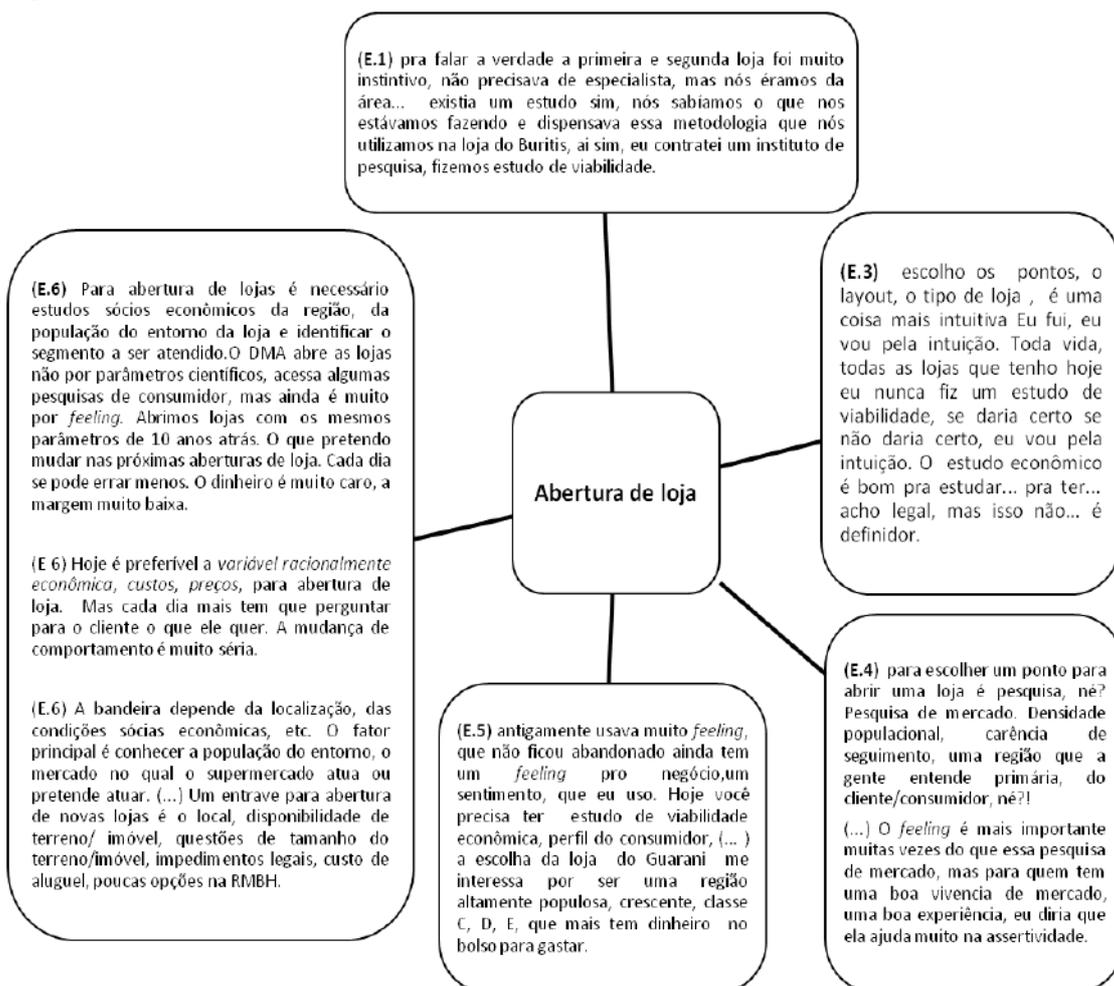
No que diz respeito à abertura de loja, a maioria dos operadores varejistas alegou utilizar o processo intuitivo mais do que os estudos científicos e sinalizou como importante a oportunidade de ponto para, em seguida, analisar o poder socioeconômico da região e definir a bandeira.

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 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 que os de dez 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 10 - Mecanismos constituintes para a abertura de loja sob a perspectiva do supermercadista



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E1 – [...] mas existia um estudo sim, eu só ficava aqui, eu ia na favela, nós sabíamos o que nós estávamos fazendo e dispensava essa metodologia que nós utilizamos para materialização da loja Buritis, aí sim, lá eu contratei um instituto de pesquisa, fizemos estudo de viabilidade, mas também eu quero acreditar que nós somos um pouco arrojados nas nossas tomadas de decisão, nós temos segmentação da zona Sul. [...] Chamamos uma pessoa que chama [...] O processo de escolha da Raja foi altamente intuitivo, olha aqui, a relação é muito fácil, são 100 mil carros passando aqui, são 75 passando lá, nós somos o VM trabalhamos a zona sul, o eixo são os condomínios [...]

E2 - *Até umas cinquenta lojas a gente corria atrás do ponto, hoje em dia a gente tem muita oferta, hoje eu atendo aqui ofertando, mas como eu conheço bem a praça de BH [...] interior eu saio e vou. Aqui em BH qualquer lugar que você falar eu sei aonde, lá tem outro supermercado, lá tem assim... aí eu já sei.*

E4 - *Para escolher um ponto para abrir uma loja é pesquisa, né? Pesquisa de mercado. Densidade populacional, carência e segmento, uma região que a gente entende primária, do cliente e do consumidor, né?! [...] O sentimento é mais importante muitas vezes do que essa pesquisa de mercado, mas para quem tem uma boa vivência de mercado, uma boa experiência eu diria que ela ajuda muito na assertividade. O modelo cash and carry é o modelo denominado atacarejo, a empresa entendeu que naquela região seria ideal, pois ela tem um padrão institucional muito grande, muito transformador, bares, restaurantes. É uma região muito carente desse modelo. Praticamente não tem concorrência.*

E5 - *Antigamente usava muito o sentimento que não ficou abandonado. Ainda tem o sentimento pro negócio, tem sentimento, que eu uso. Hoje você precisa ter um estudo de viabilidade econômica, perfil do consumidor [...], a escolha da loja Guarani me interessa por ser, mas ainda é muito sentimento. A região altamente populosa, crescente, classe C, D, E, que mais tem dinheiro no bolso pra gastar.*

E6 - *Para abertura de lojas é necessário estudos socioeconômicos da região, da população do entorno da loja e identificar o segmento a ser atendido. O DMA abre lojas não por parâmetros científicos, acessa algumas pesquisas de consumidor, mas ainda é muito por sentimento. Abrimos lojas com os mesmos parâmetros de 10 anos atrás. O que pretendo mudar nas próximas aberturas de loja. Cada dia se pode errar menos. O dinheiro é muito mais caro, a margem é muito baixa.*

E6 - *Hoje é preferível a variável racionalmente econômica, custos, preços para abertura de loja. Mas cada dia mais tem que perguntar para o cliente o que ele quer. A mudança de comportamento é muito séria. A bandeira depende da localização, das condições socioeconômicas, etc. O fator principal é conhecer a população do entorno, o mercado no qual o supermercado atua ou pretende atuar. [...] Um entrave para abertura de novas lojas é o local, disponibilidade de terreno/imóvel, questões de tamanho, impedimentos legais, custo de aluguel, poucas opções na RMBH.*

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

Formato da Loja: *Qual é ou quais são os formatos de lojas de sua empresa NESTE MOMENTO?

- Supermercado de bairro (94%)
- Hipermercado (0%)
- Loja de conveniência (17%)
- Atacado cash/carry (6%)
- Other: (11%)

Formato da Loja: *Qual fator de maior peso em seu processo decisório quanto à escolha do formato da loja?

- Sua experiência pessoal e conhecimento de mercado (39%)
- Pesquisa junto ao consumidor (28%)
- Aspectos econômicos e financeiros (6%)
- Análise de viabilidade e potencial de consumo da região (28%)

Formato da Loja: *De quem é a palavra final a respeito da abertura de uma nova loja?

- Do Presidente ou CEO (50%)
- Do Presidente, CEO e Diretores (44%)
- Do Diretor da área (6%)
- Do Diretor da área e dos Gerentes (0%)

5.4.2 O tamanho e o tipo de loja

Os operadores concordam que o tamanho mais adequado é aquele que atende à população do entorno da loja e apontam o formato “supermercado de vizinhança” como o ideal. Muitas vezes, a loja não se enquadra nesse 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

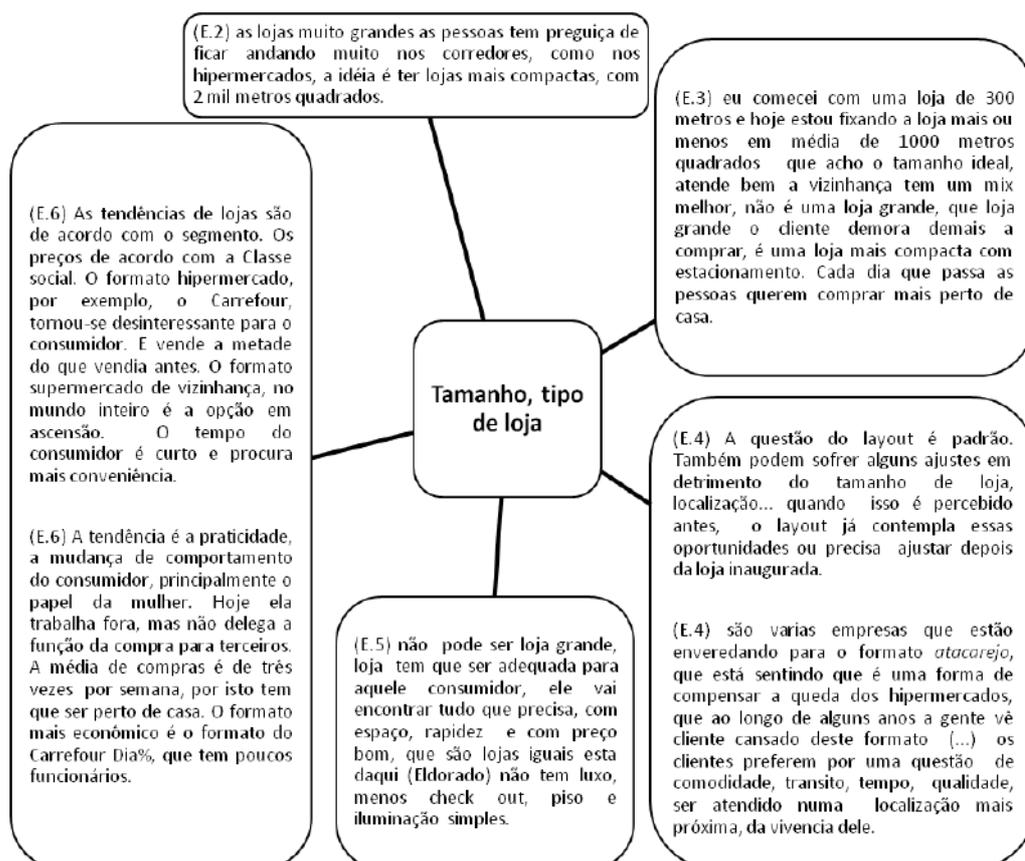
operação, como é o caso dos hipermercados. A ideia é ter lojas mais compactas, com estacionamento, atendendo à vizinhança, com conforto e praticidade.

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

Formato da Loja: *Qual o fator de maior peso em seu processo decisório quanto à escolha do formato da loja?

- Sua experiência pessoal e conhecimento de mercado (39%)
- Pesquisa junto ao consumidor (28%)
- Aspectos econômicos e financeiros (6%)
- Análise de viabilidade e potencial de consumo da região (28%)

Figura 11 - Tamanho, tipo de loja



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E1 - *Nós pegamos uma coisa pronta, no ponto de vista do formato, uma loja com fundo de comércio, na Cobal, e nem foi com o senhor Silvino que montou o VM em 1981, era uma loja que era uma sucata, um resquício de layout da Cobal, e foi BQT, o bom que tínhamos e foi iniciado o nosso trabalho, a máquina de fatiar era na mão, só tinha um balcão refrigerado lá, era um balcão de 2 tampas e era uma tampa velha quebrada, era uma luta...*

E.1 - *Minha experiência e a observação da concorrência são os elementos para definição do modelo da loja. A localização, inicialmente, é definida pela população e concorrência do local. Em seguida, pela disponibilidade de capital da empresa. [...] Atualmente fazemos pesquisa de mercado para confirmar nosso sentimento*

E2 - *Tenho 108 lojas. Podemos falar que todas elas são formato de vizinhança? (M) Todos.*

E3 - *A escolha do ponto e do lay-out, o tipo de loja é uma coisa mais intuitiva. Eu fui, ou vou pela intuição. Toda a vida, as lojas que eu tive ou tenho hoje, eu nunca fiz um estudo de mercado. Eu fui e vou pela intuição. Toda vida, as lojas que tenho hoje eu nunca fiz um estudo de viabilidade. O estudo econômico é bom para estudar... para ter... Acho legal, mas isso não é definidor.*

E2 - *E hoje estou fixando a loja mais ou menos em média de 1000m, acho o tamanho ideal, atende bem à vizinhança, tem um mix melhor, não é uma loja grande, que loja grande o cliente demora demais a comprar, é uma loja mais compacta com estacionamento, e uma loja compacta hoje, de 1000m, eu acho uma loja ideal para atender à vizinhança e cada dia que passa as pessoas querem comprar mais perto de casa.*

E4 - *E quantos metros têm esta loja?(M) Esta loja deve ter 600 a 700 m². Eu estou trabalhando lojas de 400 a 1200m². As maiores (lojas) nós vamos abrir no final de abril... (V) A questão do layout é padrão. Também podem sofrer alguns ajustes em detrimento do tamanho da loja, localização [...] quando isso é percebido antes, o layout já contempla essas oportunidades ou precisa ajustar depois da loja inaugurada...*

E4 - *São várias empresas que estão enveredando para o formato de atacarejo, que está sentindo que é uma forma de compensar a queda dos hipermercados, que ao longo de alguns anos a gente vê cliente cansado deste formato [...] os clientes preferem, por uma questão de comodidade, trânsito, tempo, qualidade, ser atendido numa localização mais próxima da vivência dele.*

E5 - Não pode ser loja grande, loja tem que ser adequada para aquele consumidor, ele vai encontrar tudo que precisa, com espaço, rapidez e com preço bom, que são lojas iguais esta daqui (Eldorado), não tem luxo, check out, piso e iluminação simples.

E6 - As tendências de loja são de acordo com o segmento. Os preços de acordo com a classe social. O formato hipermercado, por exemplo, o Carrefour, tornou-se desinteressante para o consumidor. E vende a metade do que vendia antes. O formato supermercado de vizinhança, no mundo inteiro, é a opção em ascensão. O tempo do consumidor é curto e procura por mais conveniência. [...] A tendência é a praticidade, a mudança de comportamento, principalmente o papel da mulher. Hoje ela trabalha fora, mas não delega a função de comprar para terceiros. A média de compras é de três vezes por semana, por isso tem que ser perto de casa. O formato mais econômico é o formato do Carrefour Dia%, que tem poucos funcionários.

5.4.3 O processo decisório para definir a localização de loja

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”.

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

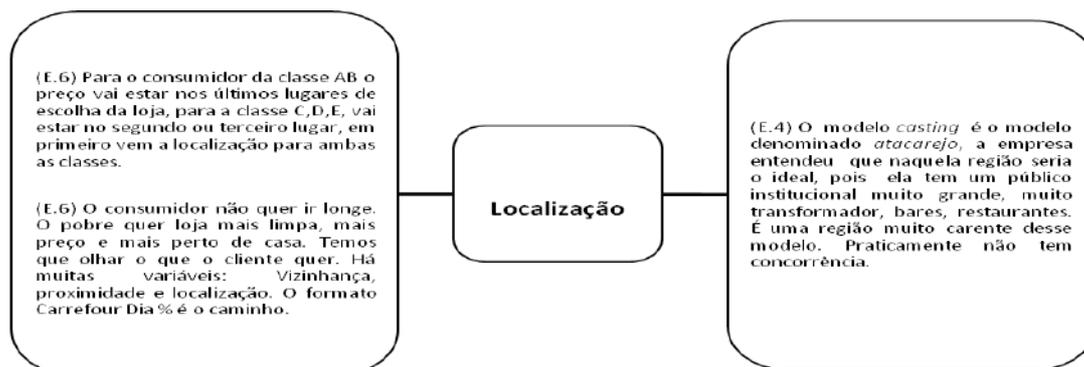
Localização da Loja: *A partir de sua experiência pessoal, indique a importância das pesquisas de mapeamento e identificação de rentabilidade das áreas para definir a localização da loja.

- Sempre utilizo mesmo em lojas já existentes no local (11%)
- Somente utilizo em novas áreas (28%)
- Somente utilizo quando tenho dúvida sobre a viabilidade (22%)
- Raramente utilizo (28%)
- Nunca utilizei pesquisas de mapeamento para identificação de pontos (16%)

- Other:

Quase a metade (44%) dos entrevistados na pesquisa via internet afirmam não fazer uso de pesquisas para definir a melhor opção para localizar determinada loja.

Figura 12 - Localização

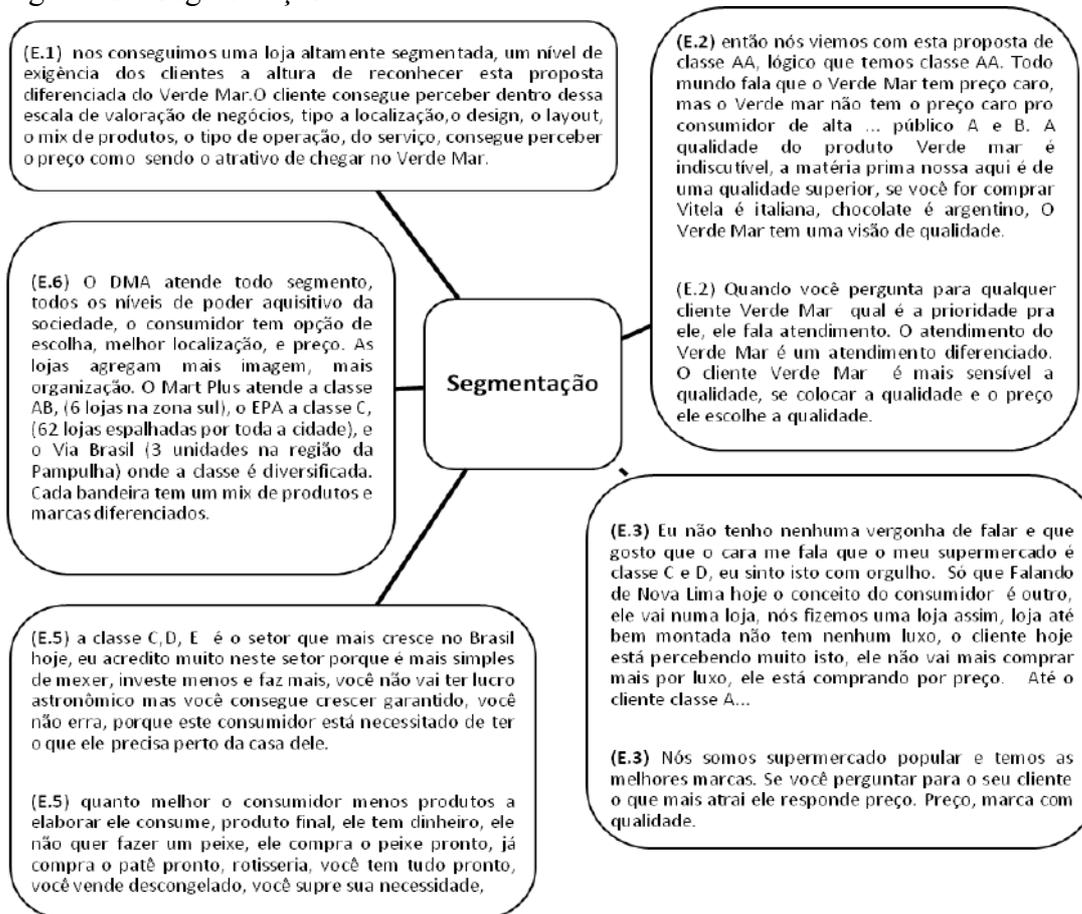


Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

5.4.4 A segmentação

Os operadores varejistas sinalizaram que as lojas têm o seu público-alvo bem definido, não só pela classe social, pela localização, pelos 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 ao 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; 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 13 - Segmentação



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas. Adaptada de ALVARENGA, 2010.

E1 - Nós conseguimos uma loja altamente segmentada, um nível de exigência dos clientes à altura de reconhecer esta proposta diferenciada do Verde Mar. O cliente consegue perceber dentro dessa escala e valoração de negócio, tipo, a localização, o design, o layout, o mix de produtos, o tipo de operação, do serviço, consegue perceber o preço como sendo o atrativo de chegar ao Verde Mar.

E1^a - Então nós viemos com esta proposta de classe AA, lógico que temos classe AA. Todo mundo fala que o Verde Mar tem preço caro, mas o Verde Mar não tem preço caro pro consumidor de alta renda, público A e B. A qualidade do produto Verde Mar é indiscutível, a matéria-prima nossa aqui é de uma qualidade superior, se você comprar tela italiana, chocolate argentino. O cliente Verde Mar tem uma visão de qualidade... Quando você pergunta para qualquer cliente Verde Mar qual é a prioridade para ele, ele fala do atendimento diferenciado. O cliente Verdemar é mais sensível à qualidade, se colocar qualidade e preço ele escolhe qualidade.

E3 - *Eu não tenho nenhuma vergonha de falar e gosto que o cara me fala que meu supermercado é classe C e D, eu sinto orgulho. Só que falando de Nova Lima, hoje o conceito do consumidor é outro. Ele vai numa loja, nós fizemos uma loja assim, loja até bem montada, não tem nenhum luxo, o cliente hoje está percebendo muito isso, ele não vai mais comprar mais por luxo, ele está comprando preço. Até o cliente classe A. Nós somos supermercado popular e temos as melhores marcas. Se você perguntar para seu cliente o que mais atrai, ele responde preço. Preço, marca com qualidade.*

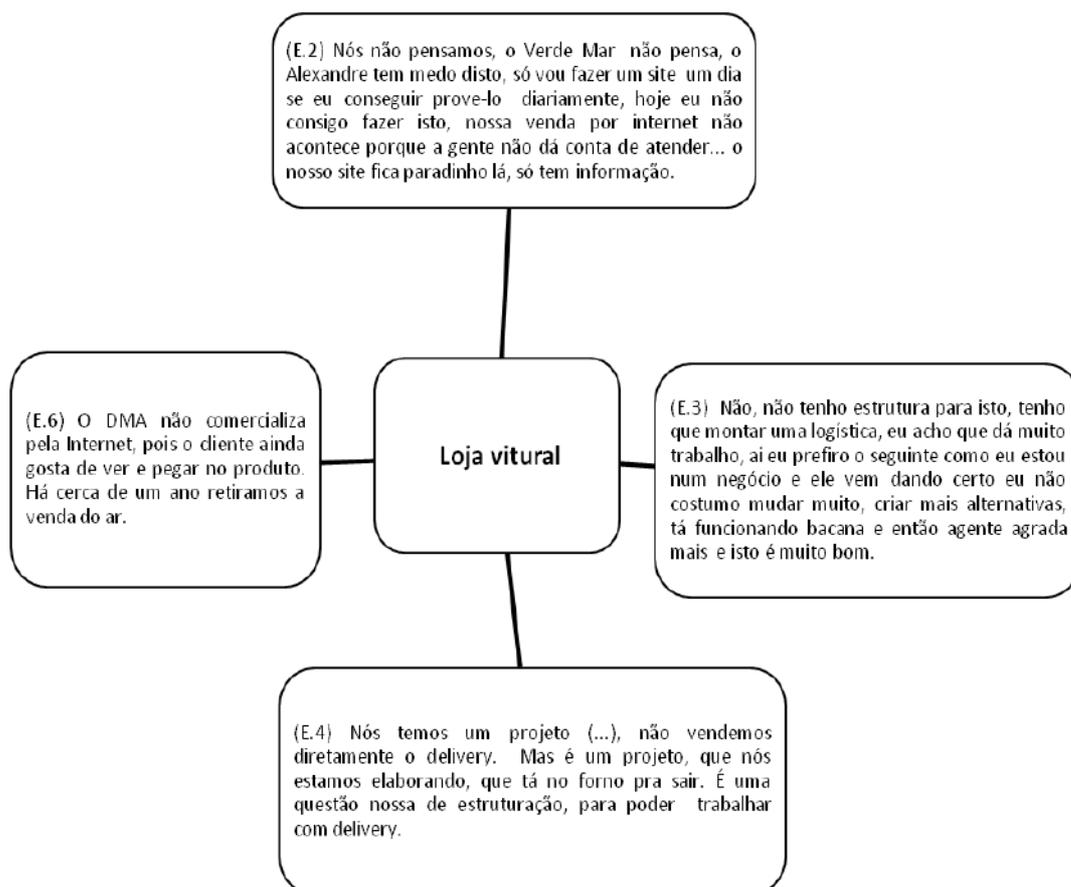
E5 - *A classe C, D e E é o setor que mais cresce no Brasil hoje, eu acredito muito nesse setor porque é mais simples mexer, investe menos e faz mais, você não vai ter lucro astronômico, mas você consegue crescer garantido, você não erra, porque este consumidor está necessitado de ter o que ele precisa perto de casa. [...] quanto melhor o consumidor, menos produtos a elaborar ele consome, produto final, ele tem dinheiro, ele não quer fazer um peixe, ele compra o peixe pronto, você vende descongelado, você supre a sua necessidade.*

E6 - *O DMA atende todo tipo e segmento, todos os níveis de poder aquisitivo da sociedade, o consumidor tem opção da escolha, melhor localização e preço. As lojas agregam mais imagem, mais organização. O Mart Plus atende à classe AB (6 lojas na zona sul), o EPA à classe C (62 lojas espalhadas por toda a cidade), e o Via Brasil (3 unidades na região da Pampulha) onde a classe é diversificada. Cada bandeira tem mix de produtos e marcas diferenciadas.*

5.4.5 A loja virtual

Foi possível observar nos discursos de todos os seis participantes que o assunto “venda 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 14 - Loja virtual



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E2 - Não pensamos (loja virtual), o Verde Mar não pensa, o Alexandre tem medo disto, só vou fazer um site um dia se eu conseguir provê-lo diariamente, hoje eu não consigo fazer isso, nossa venda pela internet não acontece porque a gente não dá conta de atender... o nosso site fica paradinho lá, só tem informação.

E3 - Não tenho estrutura para isso, tem que montar uma logística, eu acho que dá muito trabalho, aí eu preferi o seguinte como eu estou num negócio e ele vem dando certo eu não costumo mudar muito, criar alternativas, tá funcionando bacana e então a gente agrada mais e isso é muito bom.

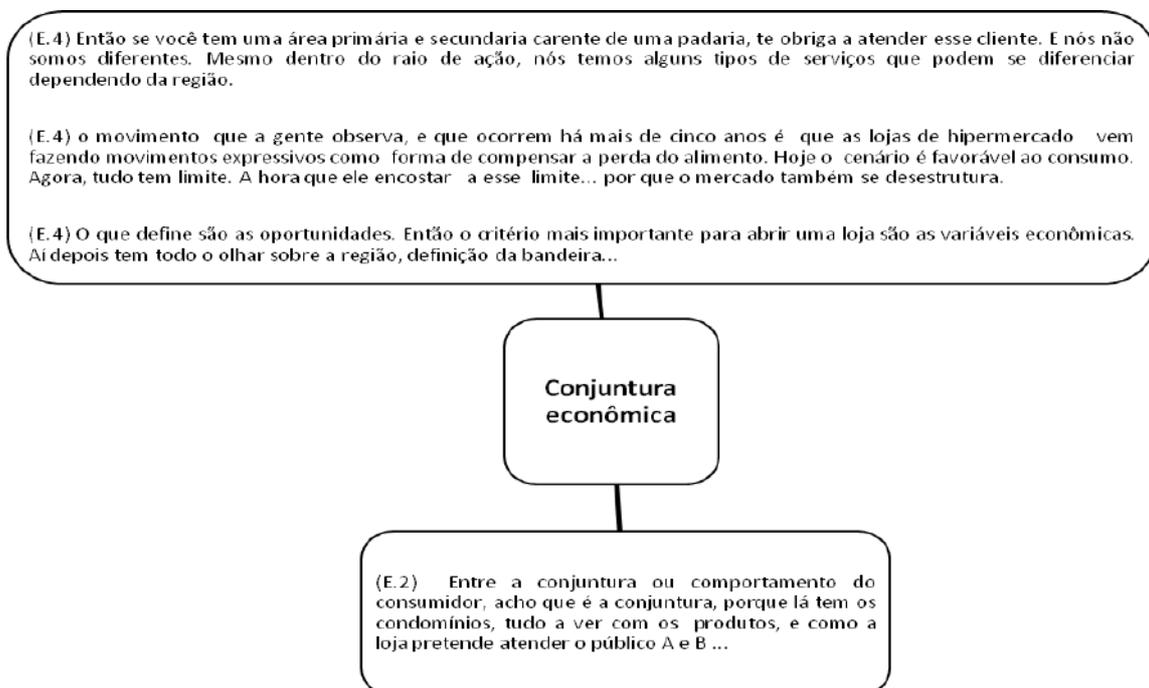
E4. Nós temos um projeto [...] não vendemos diretamente delivery. Mas é um projeto que nós estamos elaborando, que está no forno para sair. É uma questão de estruturação, para poder trabalhar com o delivery.

E6 - O DMA não comercializa pela Internet, pois o cliente ainda gosta de ver e pegar no produto. Há cerca de um ano retiramos a venda do ar.

5.4.6 A 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 15 - Conjuntura econômica



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E2 - *Entre a conjuntura econômica ou o comportamento do consumidor, acho que é a conjuntura, porque lá tem os condomínios, tudo a ver com os produtos, e como a loja pretende atender o público A e B...*

E4 - *Então se você tem uma área primária e secundária carente de uma padaria, te obriga a atender esse cliente. E nós não somos diferentes. Mesmo dentro de um raio de ação, nós temos alguns tipos de serviços que podem se diferenciar dependendo da região... O movimento que a gente observa, e que ocorre há mais de cinco anos, é que as lojas de hipermercado vêm fazendo movimentos expressivos como forma de compensar a perda do alimento. Hoje o cenário é favorável ao consumo. Agora, tudo tem limite. A hora que ele encostar a esse limite... também porque o mercado se desestrutura.*

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

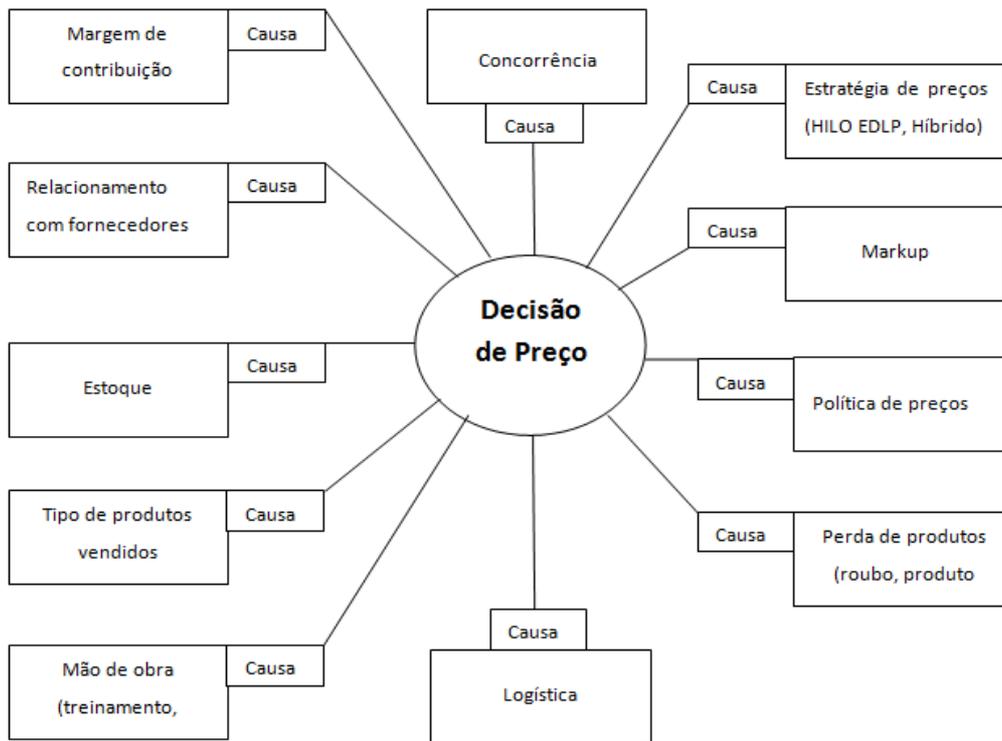
Fator Econômico na alteração de formato de loja e políticas de preço: *Houve alteração de formato em suas lojas e na política de preço por conta de alterações na economia? Como exemplo, (1) Aumento da inflação, (2) Desemprego, (3) Baixa no consumo.

- Sim, as novas lojas com menor área de venda, redução no mix de produtos e redução nos serviços, preços reduzidos (16%)
- Não alteramos o formato de nossas lojas por conta de alterações na economia (51%)
- Somente em alguns casos específicos alteramos o formato de nossas lojas (25%)
- Other: (8%)

5.5 Análise e discussão quanto ao decisório na formulação da política de preços

O eixo “preços” é composto por três itens que foram levantados nas entrevistas. As entrevistas tiveram o foco nos fatores pesquisa, custo, margem, markup e concorrência. Embora haja outros fatores causais para a definição do estabelecimento da política de preços, as entrevistas destacaram esses elementos por ser o foco estabelecido da pesquisa. Entretanto, no curso das entrevistas, ocorreram discussões e respostas sobre outros elementos.

Figura 16 - Estabelecimento da política de preço

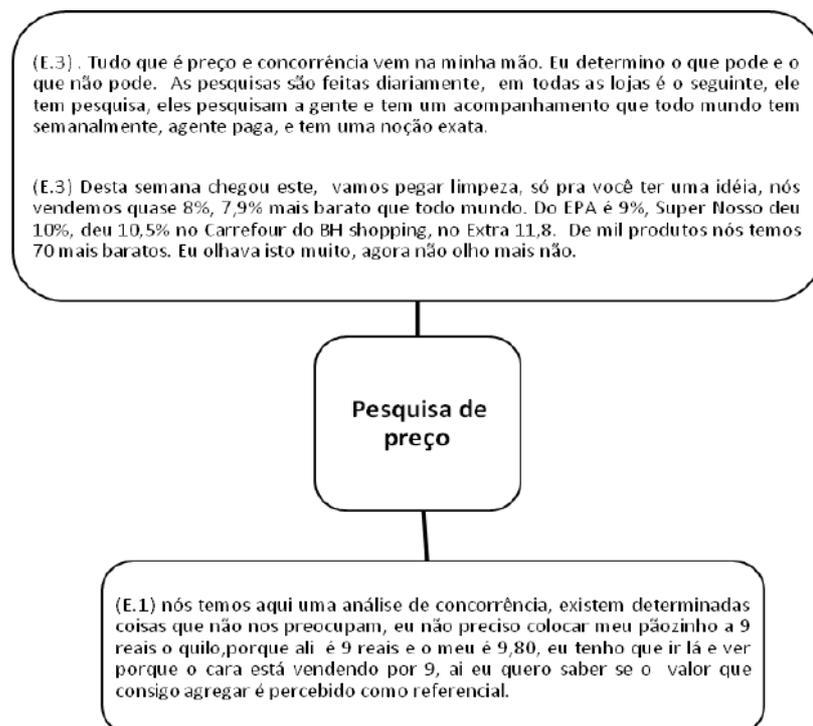


Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

5.5.1 Pesquisa de preços

Os discursos sinalizam que a pesquisa determinada pelo perfil estratégico das categorias dos produtos é feita diariamente, por empresa especializada que a 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 17 - Pesquisa de preço



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E1 - *Ele achava que a expertise era só dele , que ninguém não sei o que... a questão do preço, ridículo, como eu sou dono da situação eu boto preço, meu cliente é seletivo mesmo, ele tem dinheiro e paga... poxa bicho... mentira. [...] Sobre os preços: é um paradigma que me incomoda muito, nestas pesquisas tem instituto de pesquisa, Mercado Mineiro e não sei o que... O VM é o principal preço, menor preço, nunca foi o mais caro... E preço, então é o seguinte esta questão, honestamente nós temos uma clientela, o VM... Aquele cliente que acha o BH, o Carrefour, o Carrefour tá ligado nas commodities, na cerveja Skol, na Coca, no Omo, na latinha de óleo Soya, este cara tem uma dificuldade de perceber o valor do VM, dos valores do VM e fica nesta onda de precificação. Ele está atrás de qualidade, de diferenciação de produto, serviço... O preço, na cabeça dos clientes sabe que é justo, os melhores entendedores fazem análise, os estudiosos que fazem vêm comentar com a gente, tem feedback, a gente pergunta: você encontrou tudo que queria?*

E1a - *Então você acha que seu cliente é mais sensível à qualidade que ao preço?(M) Ele é mais sensível à qualidade, se colocar a qualidade e o preço ele escolhe a qualidade. [...] (V) O seu preço é muito superior ao mercado. (M) O que acontece entre atendimento, qualidade e preço, a qualidade vem primeiro, depois o atendimento, e*

o preço seria o terceiro. Muitos clientes reclamam do preço do hortifruti, mas você não precisa escolher você coloca na sacolinha e já leva... Não é caro não, não vejo o setor hortifruti barato, mas realmente é um hortifruti selecionado. Qualidade é um negócio que pesa muito, não adianta o Alexandre ter um ótimo atendimento aqui... (V)

E2 - Vende caro, vende caro... Caro, mais caro, mais caro... Em Patos, você pega o Bretas, o Bretas põe quatro produtos na televisão, preço baixo, o resto ele tira seu couro. [...] Eu tenho a política de primeiro ao dia trinta, eu tenho o meu preço, tenho minhas ofertas... (V) [...] Ai nós somos imbatíveis, eu vendo aqui no mês... pode juntar aqui o Carrefour, o Super Nosso, o Epa, o Extra não vende o número de arroz que eu vendo por mês sozinho.

E3 - Que já é um posicionamento mais definido da rede e é obvio que, na percepção de valores do cliente, o atributo preço certamente não vem antes dos cinco atributos que ele valoriza. (V) [...] Não só o preço. As empresas hoje estão estruturadas pra competir em várias frentes. E aí entra o marketing, o serviço, preço inclusive, localização, muito componente de marketing, que consiga decifrar...

E3 - Tudo que é preço da concorrência vem na minha mão. Eu determino o que pode e não pode. As pesquisas são feitas diariamente, em todas as lojas é o seguinte, ele tem pesquisa, eles pesquisam a gente e tem um acompanhamento que todo mundo tem semanalmente, a gente paga, e tem uma noção exata... (Pesquisa de Preço)

E4 - E seu preço como é que é? Quem tem preço melhor, você ou o Pedro?(M) É muito relativo, hoje em algumas coisas eu tenho preço melhor que ele e em outras ele, ele tem potencial de compra e eu tenho por custo, que a minha formação de custos é mais barata que a dele, como o do Epa. Preço baixo todo dia... É uma propaganda enganosa, se eles quiserem fazer eles podiam vender perdendo. Quem compra mal, vende mal.

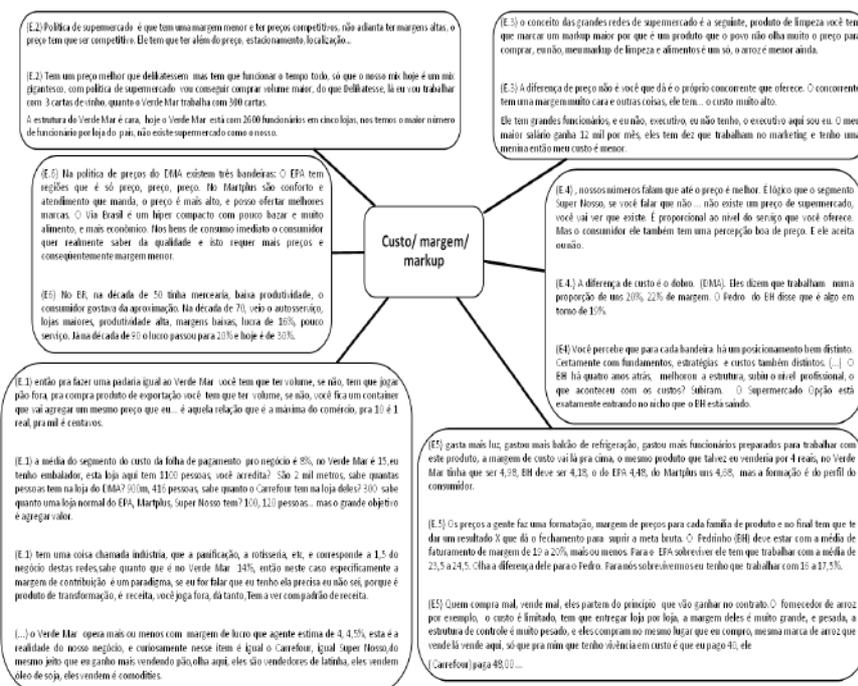
E6 - Para o consumidor da classe AB o preço vai estar nos últimos lugares de escolha da loja; para a classe C, D, E vai estar no segundo ou terceiro lugar, em primeiro vem a localização para ambas as classes. O consumidor não quer ir longe. O pobre quer loja mais limpa, mais preço e mais perto de casa. Temos que olhar o que o cliente quer. Há muitas variáveis: vizinhança, proximidade, localização.

E7 - Muitas vezes o meu freguês não tinha conhecimento de novas mercadorias que entravam no varejo. Eu ia comprar em outra praça e arriscava introduzir na loja. Não tinha como ele comparar o preço.

5.5.2 Custo/margem/markup

Em seu discurso, os operadores são unânimes ao afirmar que toda loja tem seu preço de supermercado, seu *markup* 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 *markup* 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 distinta. Ele conclui que o consumidor também tem uma percepção boa de preço e aceita ou não determinado preço. Outro operador já pratica o mesmo *markup* em todas as suas 110 lojas, independentemente da localização delas e do perfil socioeconômico do cliente.

Figura 18 - Mecanismos de custo, margem e markup.



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

- Síntese das respostas do *mailing internet* via Google Docs.:

Política de Preços: *Qual das alternativas abaixo se encaixa com a política de preços de sua empresa

- Imagem de menor preço que a concorrência: *Every day, low price* (11%)
- Ofertas constantes, mas preços nivelados com a concorrência (56%)
- Trabalhamos com foco na qualidade e sortimento dos produtos (11%)
- Apenas utilizamos alguns preços baixos como estratégia de marketing (22%)
- Other:

E1 - [...] o Verde Mar opera mais ou menos com margem de lucro que a gente estima de 4 a 4,5%, esta é a realidade de nosso negócio e, curiosamente, nesse item é igual ao Carrefour, Super Nosso. Do mesmo jeito que eu ganho mais vendendo pão, olha aqui, ele são vendedores de latinha, eles vendem óleo de soja, eles vendem commodities.

E2 - Política de supermercados é que tem uma margem menor e ter preços competitivos. Não adianta ter margens altas, o preço tem que ser competitivo. Ele tem que ter, além de preço, estacionamento e localização.

E3 - O conceito das grandes redes de supermercado é o seguinte, o produto de limpeza você tem que marcar um markup maior porque é um produto que o povo não olha muito o preço para comprar, eu não, meu markup de alimentos e limpeza é um só, o arroz é menor ainda... A diferença de preço não é você que dá, é o próprio concorrente que oferece. O concorrente tem uma margem muito cara e outras coisas, ele tem... o custo muito alto.

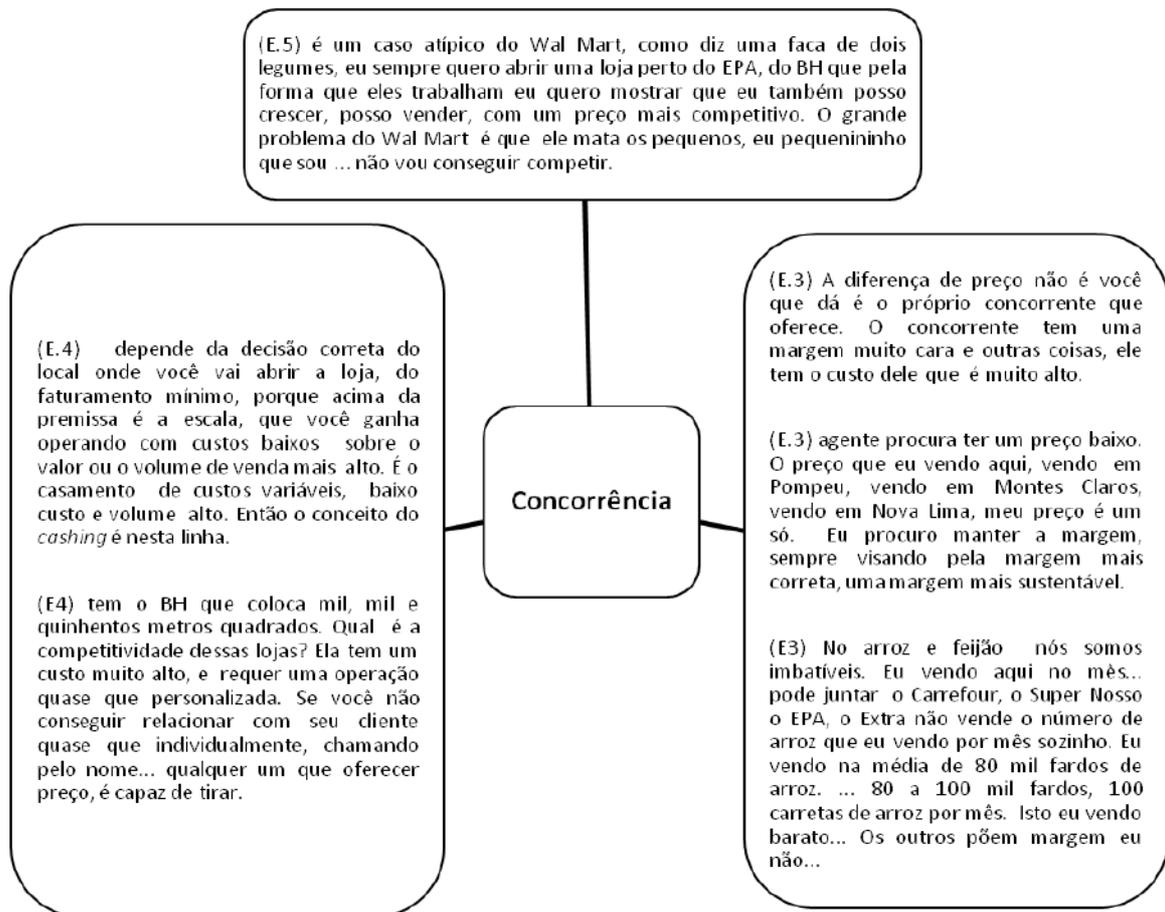
E4 - A diferença de custo é o dobro (DMA). Eles dizem que trabalham numa proporção de uns 20%, 22% e margem. O Pedro do BH disse que é algo em torno de 19%.

E5 - Os preços a gente faz uma formatação, margem de preços para cada família de produto e no final tem que dar um resultado X que dá o fechamento para suprir a meta bruta. O Pedrinho (BH) deve estar com a média de margem de 19% a 20% mais ou menos. Para o EPA sobreviver deve estar com a média de 23,5 a 24,5. Olha a diferença para o Pedro. Para nós sobrevirmos eu tenho que trabalhar com 16 a 17,5%.

5.5.3 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 19 - Concorrência



Fonte: Elaborada pelo autor, com dados das entrevistas.

E4 - Depende da decisão correta do local onde você vai abrir a loja, do faturamento mínimo, porque acima da premissa é a escala que você ganha operando com custos baixos sobre o valor ou volume de venda mais alto. É o casamento de custos variáveis, baixo custo e volume alto. Então o conceito cash and carry é nesta linha. Tem o BH que coloca mil, mil e quinhentos metro quadrados. Qual é a competitividade dessas lojas? Ela tem um custo muito alto e requer uma operação quase personalizada.

E5 - *É um caso do Wal Mart, como diz uma faca de dois legumes, eu sempre quero abrir uma loja perto do EPA, do BH que, pela forma que eles trabalham, eu quero mostrar que eu também posso crescer, vender, com um preço mais competitivo. O grande problema do Wal Mart é que ele mata os pequenos, eu pequenininho que sou... não vou conseguir competir.*

5. 6 Processo da construção da teoria

De acordo com a questão do trabalho, verificou-se, por meio das descrições e discussões conduzidas com vários temas e questões que emergiram do trabalho de campo, que apenas parte do universo de varejistas de supermercados faz uso de pesquisas de marketing para a tomada de decisão sobre escolha de localização, formato de lojas e políticas de preços, numa relação aparentemente direta - que será discutida à frente - ao tamanho de seu negócio, à disponibilidade de capital e à capacitação gerencial. Nesse sentido, ainda que seja possível perceber alguns aspectos racionais no discurso dos entrevistados, somados a algumas variáveis de cunho situacional inerente ao cotidiano deles, as questões históricas e econômicas explicam boa parte do fenômeno, podendo tais questões serem consideradas a categoria central do estudo.

Outra característica complementar vinculada à categoria central apontada diz respeito a como o processo da decisão sobre localização e formato de lojas e políticas de preço é estabelecido. 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, grande parte dos operadores varejistas alegaram privilegiar aspectos intuitivos mais do que os estudos sistematizados. Essa característica corrobora os fundamentos de um processo de decisão de cunho estratégico emergente, associado a uma significativa limitação de uma “racionalidade”, obtida por estudos e pesquisas de mercado, metodologicamente desenvolvidas e aplicadas para a tomada da decisão.

5.6.1 Categoria central: questões relativas à experiência pessoal do supermercadista no processo de decisão sobre formato, localização e formulação da política de preços

Com base nas análises e discussões sobre o processo de decisão do operador varejista conduzidas nas fases de codificação aberta e axial e, principalmente, na etapa final da

codificação seletiva, pode-se finalmente tentar responder à questão que acompanha o pesquisador em uma investigação pelo método da *Grounded Theory*: qual fenômeno está relacionado à forma como os varejistas vivenciam suas experiências no processo da tomada de decisão para definir localização e formato de lojas, para formular e estabelecer política de preços?

Diante das análises, pareceu válido considerar que o processo da tomada de decisão, certamente permeado por inúmeras variáveis que se relacionam com as escolas do pensamento do marketing propostas por Sheth, Gardner e Garrett (1998), concentra um viés fundamentado na experiência da trajetória pessoal da história de vida dos supermercadistas, alinhada à própria história do segmento de supermercados no Brasil.

Não se pode negar que a atual aceleração dos processos, das mudanças de cenários econômicos e sociais, do hábito e da opção de compra do consumidor tem um peso significativo para uma mudança nos padrões do processo da tomada de decisão do supermercadista, se comparada à sua experiência e trajetória pessoal e do segmento, ocorridas em seu passado remoto.

Com base nos fundamentos de Strauss e Corbin (2008), a categoria central representa o fenômeno a ser explicado pela teoria. Entre as várias características que esses autores apresentam para a escolha central da teoria, as principais são: todas as categorias importantes podem estar relacionadas a ela; a categoria aparece frequentemente nos dados, ou seja, há indicadores apontando para esse conceito; o conceito consegue explicar as variações e também o ponto principal dos dados; o nome ou a frase utilizada para caracterizar a categoria central deve ser suficientemente abstrata, a fim que possa ser usada para fazer pesquisa em outras áreas substantivas.

Considerando todas essas observações postuladas por Strauss e Corbin (2008), a categoria central “experiência da trajetória pessoal da história de vida dos supermercadistas, alinhada à própria história do segmento de supermercados no Brasil” parece compor os elementos da teoria substantiva que está no curso de ser construída para explicar uma significativa parte do processo de decisão do varejista.

Com o objetivo de chegar a uma definição da categoria, foi necessário realizar um processo de abstração e um constante questionamento no que concerne aos conceitos e

às categorias envolvidas. Algumas questões selecionadas no processo de formulação das entrevistas e do *mailing* deram o suporte no processo de interpretação e definição da categoria central.

1) Até que ponto você considera a sua trajetória profissional no segmento de supermercados como base fundamental para fundamentar sua decisão, quando precisa definir sobre localização de formato de loja e estabelecer a política de preços?

2) Você percebe uma mudança no seu modo de decidir sobre esses tópicos, principalmente na utilização de informações obtidas por meio de pesquisa de mercado?

3) Como este comportamento do varejista foi verificado e observado ao longo do trabalho de campo?

Fonte: Pesquisa de Campo (2011) *survey* internet Google Docs. (2011 – 2012).

Em que pese a algumas questões que deram base ao processo de interpretação e definição da categoria central, também se fez importante a discussão das propriedades e dimensões que contribuíram para o desenvolvimento da teoria, com o fito de agregar um maior arcabouço interpretativo. Nesse mesmo vetor, e em conformidade com o que postula Melo (2002), o dimensionamento da categoria central permite que sejam identificados padrões que partilham da mesma variação dimensional ao longo das propriedades. Não se desconsiderou o que Strauss e Corbin (2008) denominaram de “modelos”, quando se apresenta a categoria, bem como suas propriedades e relações.

5.6.2 A questão fundamentada da teoria

Sob a ótica de Strauss e Corbin (2008), é importante a definição de questões ou declarações relacionais, uma vez que elas unem dois ou mais conceitos, evidenciando aspectos citados por Strauss, relacionados ao “o que”, ao “por que”, ao “onde” e ao “como” de um fenômeno. Também, por meio das questões, pode-se deduzir uma série de proposições específicas que irão compor o construto teórico.

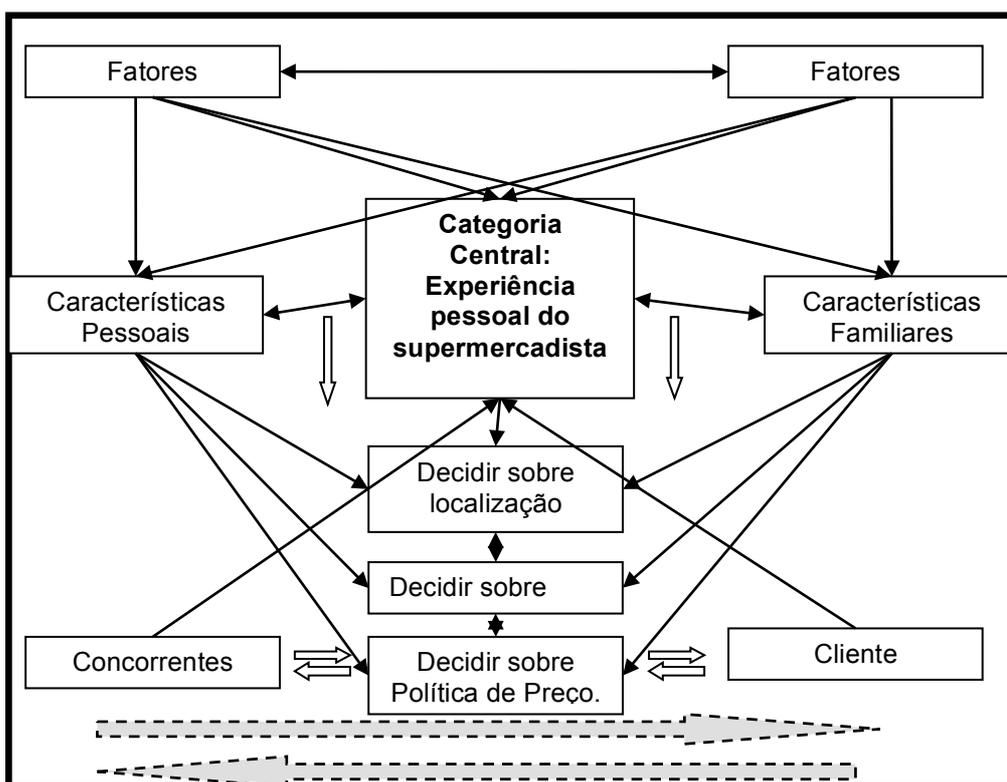
A partir dos exercícios de interpretação conduzidos ao longo de todo o processo de análise dos dados, emergiu, como a melhor opção, a questão fundamental da teoria que passou a constituir a presente pesquisa. Bom também lembrar que essa questão fundamental da teoria decorreu, quase que de forma consequente, da questão inicial da tese, sem que tenha havido uma predisposição em aceitá-la como verdade teórica na fase de sua formulação. Tanto as fases da coleta de dados como os processos de comparação deram sustentabilidade para sua validação.

Assim, a questão fundamental da teoria pode ser descrita da seguinte forma:

“A experiência com base na história profissional do supermercadista representa fator determinante no processo de tomada de decisão sobre a localização, o formato de loja e a definição da política de preços.”

A questão enunciada afirma que, a partir de um contexto relacional, há uma tendência de que a experiência e a história profissional do supermercadista passem a ter menor peso se comparadas à utilização de mecanismos formais de pesquisa para se definir localização, formato e política de preços. A seguir, apresenta-se um quadro esquemático que ilustra o que foi proposto como questão fundamental da tese (FIG. 20)

Figura 20 - Esquema geral da teoria (inicialmente proposto)



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme pode ser visualizado no esquema geral da teoria, alguns aspectos, como fatores históricos, fatores econômicos, características pessoais e características familiares também se associam com os aspectos relativos ao processo de definição quanto a localização, formato e estabelecimento de políticas de preço.

Vale a pena ressaltar que há um contexto mais amplo sobre processo de decisão do supermercadista que não foi negligenciado na pesquisa. Fatores como influência de colaboradores, influência de sócios, ambiente constitucional (jurídico, fiscal, tributário), fornecedores e indústria também fazem parte do macroambiente que interfere no processo. Para efeito de metodologia da pesquisa, esses outros fatores foram intencionalmente isolados do contexto com o objetivo de aprofundar na questão fundamental do trabalho, que diz respeito ao que representa a experiência pessoal do supermercadista no processo de decisão.

Após o estabelecimento da questão central da teoria – “A experiência com base na história profissional do supermercadista representa fator determinante no processo de tomada de decisão sobre a localização, o formato de loja e a definição da política de preços.” –, a metodologia da construção teórica demanda o levantamento e a análise das condições causais, interventoras e contextuais.

Nos capítulos subsequentes é apresentada e discutida cada uma dessas condições. Para efeito de clarificar o significado do termo “condições”, tomamos a definição de Strauss e Corbin (2008), que consideram condições como “*conjunto de fatos ou acontecimentos que criam situações, questões e problemas pertencentes a um fenômeno e, até certo ponto, explicam por que e como as pessoas ou grupos respondem de determinadas maneiras*” (STRAUSS E CORBIN, 2008, p.130).

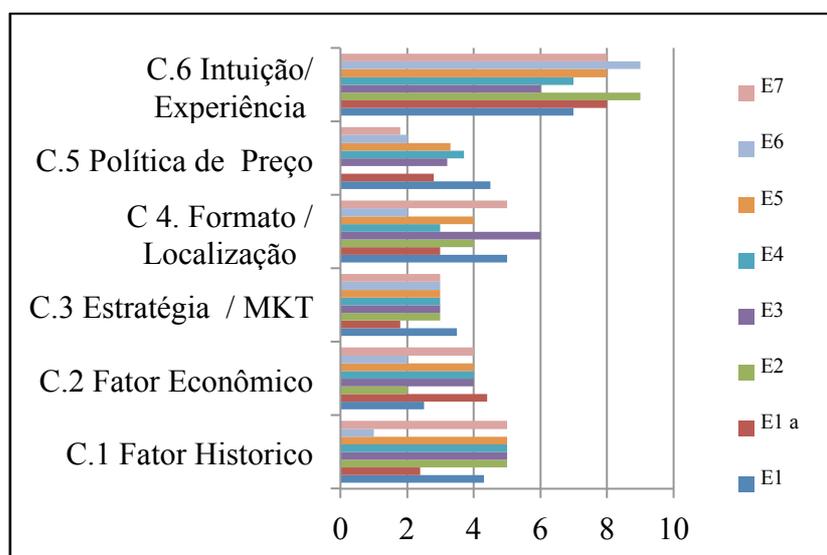
5.6.3 Condições causais

Na seleção das condições causais, a categoria “características pessoais” participa com o maior peso no esquema teórico. A partir do trabalho de campo e da análise e discussão das entrevistas, a característica personalista do entrevistado sobressai quando comparada com outras características, tais como dividir a decisão com outros gestores e o uso de ferramentas de suporte à decisão, mais precisamente, pesquisas de marketing. Os fatores históricos, econômicos e familiares no processo da tomada de decisão aparecem em segundo plano na análise do discurso dos supermercadistas.

A concorrência e o cliente, por definição e método, pertencem ao grupo das condições interventoras, contudo esses elementos interagem com todas as condições causais e que contribuem para determinar as formas pelas quais o supermercadista obtém elementos para decidir sobre localização, formato e políticas de preço de suas lojas.

No GRAF. 2, fica nítido o fator “intuição e experiência” como elemento predominante no processo de decisão. Como o gráfico triangula os resultados, os fatores referentes à categoria central também são representados. As características familiares não foram destacadas graficamente. Entretanto estas foram consideradas como componente das características pessoais. O *survey* via internet – Google Docs. – não está representado no GRAF. 2, a seguir.

Gráfico 2 - Processo de decisão do supermercadista



Fonte: Dados da pesquisa e resultados obtidos com aplicação do ATLAS/ti.

A pesquisa via internet, mesmo como fonte secundária de análise, aponta para a mesma direção, evidenciando serem a intuição e a experiência do supermercadista elemento causal no esquema teórico.

5.6.4 Condições interventoras

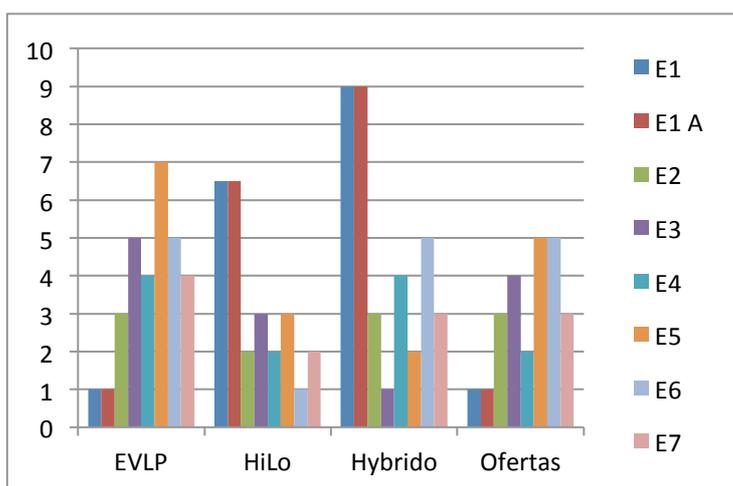
Segundo Strauss e Corbin (2008), condições interventoras são aquelas que atenuam, mitigam ou alteram o impacto das condições causais no fenômeno estudado. Como

condições interventoras que surgiram nas análises conduzidas, surgiram a concorrência e o cliente.

Cabe aqui discutir um pouco mais se concorrência e cliente podem intervir ou ser a causa da elaboração da teoria central. Como afirmado anteriormente, esses fatores interagem com as condições causais. Por premissa, a intervenção pode atenuar ou alterar a causa e, por efeito, a categoria central em estudo.

A intervenção da concorrência fica evidente na análise do discurso dos supermercadistas. Notadamente, eles, em maioria, relacionam as ações da concorrência no processo da política de preços em que pese a esta estar alinhada ao formato da loja, conforme GRAF. 3.

Gráfico 3 - Predominância da política de preços



Fonte: Dados da pesquisa e resultados obtidos com aplicação do ATLAS/ti.

A intervenção do cliente também se evidencia por meio das transformações do hábito de consumo desse agente que mitiga e altera fatores econômicos e a própria concorrência. As condições socioeconômicas, os aspectos geográficos constituem fortes elementos para o processo de decisão do supermercadista. Como exemplo, E1 aponta como fundamental uma boa área de estacionamento para viabilizar a implantação de um supermercado. Na mesma direção, infere que o fator preço não constitui o primeiro fator da decisão de compra de seu cliente.

6.6.5 Condições contextuais

Por definição, Strauss e Corbin (2008) apontam que as condições contextuais representam os conjuntos específicos de condições que se cruzam dimensionalmente em determinado momento e determinado local para identificar as circunstâncias e/ou de problemas aos quais as pessoas respondem por meio de ações ou interações.

Especificamente no formato desta tese, as condições causais – fatores históricos, fatores econômicos, características pessoais e fatores familiares – compartilham espaços com as condições interventoras – concorrência e cliente. A partir dessa combinação, foram identificados dois tipos de comportamento que fundamentam a categoria central da tese: a intuição e a ação emergente provocada pela mudança no curto prazo, sendo que sobre esta ação emergente, a “intuição, o sentimento, o *feeling*” predominam na análise do discurso.

Um contraponto à percepção dos fatores causais – históricos, econômico, características pessoais e familiares – aparece com certa nuance quando se triangula o discurso à idade e à escolaridade do entrevistado. Quanto mais jovem o entrevistado, mais se pode perceber a menção ao uso de instrumentos formais de pesquisa para dar suporte à decisão sobre localização, formato e política de preço.

TABELA 3
Idade e formação dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE APROXIMADA	ESCOLARIDADE
E1	40	SUPERIOR
E1a	40	SUPERIOR
E2	55	1 GRAU
E3	50	1 GRAU
E4	45	1 GRAU
E5	55	2 GRAU
E6	65	2 GRAU
E7	70	1 GRAU

Fonte: Elaborada pelo autor.

Sem constituir um elemento conclusivo de parte da análise das entrevistas, percebeu-se certa congruência entre as idades e formação dos entrevistados com a propensão em se servir de pesquisas estruturadas para o suporte de decisão. Ou seja, no discurso de E1, E1a, E5 e E6, aparece com maior frequência o termo “fazer ou utilizar pesquisa”.

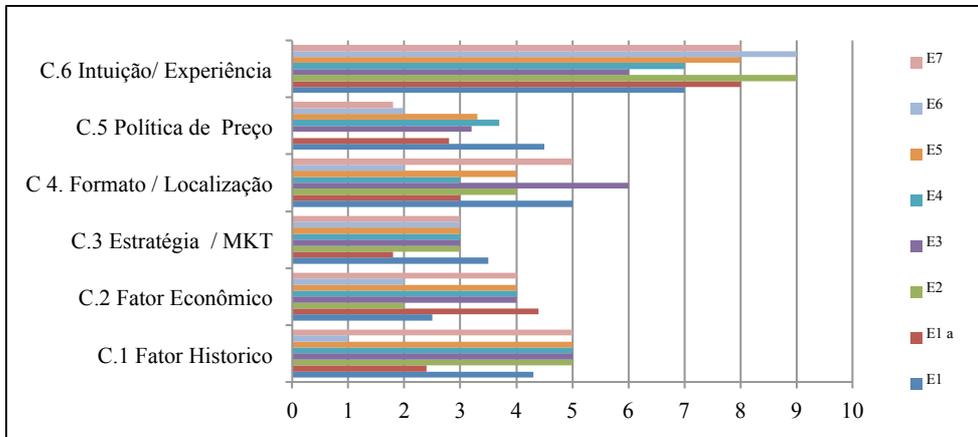
Uma pergunta pode emergir dessa observação: *Existe correlação entre a idade e a formação do supermercadista com a propensão para o uso de ferramentas estruturadas (pesquisa de marketing) para definir localização, formato e política de preço?* O que nos parece é que, quanto mais atualizado e instruído, academicamente falando, com mais simpatia o supermercadista vê a ferramenta de pesquisa para suporte à sua decisão.

Na mesma linha, outra questão relevante diz respeito à descentralização do processo decisório, bem como quanto à existência de um maior número de gestores intermediários que participam do processo decisório. Argui-se: *Existe correlação direta entre a divisão de poderes e a descentralização administrativa no ambiente de empresa supermercadista que propicia o uso de ferramentas estruturadas de marketing para suportar a decisão de onde localizar um supermercado, definir seu formato e estabelecer a política de preços?*

A presente pesquisa não reúne elementos para responder à questão acima em relação aos fatores localização e formato. No que tange à categoria “Política de Preço”, esta sofre maior oscilação por conta da concorrência local e periférica. Assim, o processo decisório do supermercadista, tanto de pesquisa quanto de mudança da política de preços, torna-se quase “automático”, afastando um pouco o supermercadista do ambiente decisório no dia a dia das atividades.

No GRAF. 4, a seguir, verifica-se, uma menor escala no processo de decisão da política de preço (C5), se comparada ao processo de decisão quanto ao formato e à localização (C4), reforçando a questão acima.

Gráfico 4 - Processo de decisão do supermercadista



Fonte: Dados da pesquisa e resultados obtidos com aplicação do ATLAS/ti.

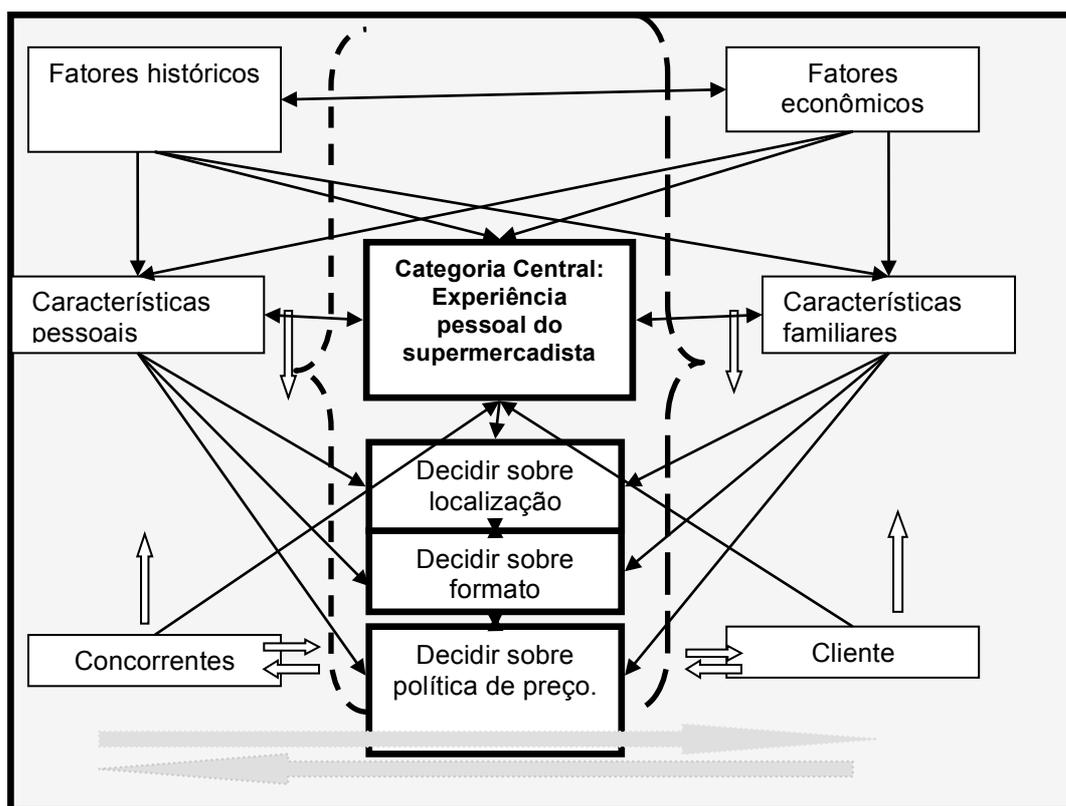
Por fim, nas impressões que afloraram sobre o que se pode contextualizar entre as condições causais e interventoras, uma diz respeito ao “*quantum*” do processo da tomada de decisão do supermercadista é fundamentada na observação das práticas dos concorrentes. A questão que emerge dessa observação pode estar relacionada ao peso e à proximidade da concorrência para a tomada de decisão do supermercadista. A percepção que se teve na análise do discurso é que a condição interventora “concorrência” atua com menor intensidade quando o supermercadista condiciona sua decisão ao *feeling*, ao sentimento, à experiência. Surge também dessa impressão o questionamento seguinte: *Qual foi o peso das ações da concorrência, no histórico do supermercadista, para ele se tornar suficientemente experiente, a ponto de alegar a própria experiência como fator de maior relevo em suas decisões?* Clarificando: quando o supermercadista afirma usar sua experiência para tomar uma decisão, as atitudes da concorrência “construíram” a sua própria experiência?

5.6.6 Ações ou interações

Em decorrência do processo da análise e crítica à luz das condições causais, condições interventoras e condições contextuais, forma-se então o esquema geral da teoria. A categoria central – experiência do supermercadista – constitui-se como elemento

primordial da decisão sobre local, formato e política de preços (FIG. 21). Nela, o colchete tracejado representa uma interseção semiaberta por onde perpassam os fatores históricos, econômicos, as características pessoais, as características familiares, os concorrentes e o cliente, que afetam o processo da decisão. Bom lembrar, como mencionado anteriormente, que outros *stakeholders* interferem no processo, tais como: a indústria, o poder público, a comunidade. Entretanto, para efeito da construção teórica, apesar de não haver negligência em relação ao fato mencionado, tratou-se de delimitar o processo da construção do escopo da pesquisa, principalmente no que tange às entrevistas e análises. De certa forma, é perfeitamente plausível afirmar que esses outros *stakeholders*, apesar de interferirem no processo, interagem com menor intensidade do que os outros fatores que compuseram o escopo da pesquisa.

Figura 21 - Esquema geral da teoria ajustado



Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, conforme a proposição de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), o processo de interpretação avalia a qualidade da teoria substantiva desenvolvida à luz de seis critérios: grau de coerência, funcionalidade, relevância, flexibilidade, densidade e integração.

O QUADRO 11 apresenta esses seis critérios de avaliação e indica a contribuição que cada uma ofereceu para o desenvolvimento da pesquisa. A partir de todo o processo de interpretação que culminou com a elaboração dos esquemas apresentados anteriormente, é importante fazer uma avaliação do rigor e da fundamentação da teoria.

QUADRO 11 - Critérios para avaliação da teoria substantiva

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO
GRAU DE COERÊNCIA	As categorias criadas devem emergir dos dados, e não de pressupostos do pesquisador.	Confere credibilidade à teoria e permite que ela seja entendida por terceiros.
FUNCIONALIDADE	A teoria deve explicar tanto as inter-relações dos conceitos quanto as variações encontradas.	Uma teoria substantiva deve ser útil para o entendimento de um fenômeno e ser útil para os envolvidos.
INTEGRAÇÃO	Todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico.	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa da teoria.
RELEVÂNCIA	A teoria deve emergir fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, o qual deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para explicar o fenômeno.	A relevância é verificada pelo reconhecimento imediato do significado da categoria central pelos envolvidos.
FLEXIBILIDADE	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo seu enriquecimento com a introdução de novas categorias e propriedades.	Uma teoria deve estar aberta para o aprimoramento de sua capacidade de explicação de um fenômeno.
DENSIDADE	A teoria deve possuir poucos elementos-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.	A densidade confere maior validade aos conceitos da teoria.

Fonte: Adaptado de BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006 *apud* PINTO, 2010.

Todos os códigos gerados ao longo das fases de codificação aberta e axial emergiram dos dados, fato que demonstrou um grau de coerência e conferiu à teoria credibilidade. O distanciamento da literatura também serviu para o mesmo fim. Dessa forma, houve cuidado especial na questão do entendimento dos múltiplos pontos de vista, a partir da comparação e análise das entrevistas no processo da construção teórica.

Os critérios da funcionalidade e da integração podem ser verificados por meio da construção do esquema teórico que organizou a questão geral da teoria em torno da categoria central.

Quanto ao critério de relevância no processo de construção da teoria substantiva, deu-se uma atenção especial a ele no que diz respeito a todos os agentes envolvidos na pesquisa: o contato inicial na 24ª. SUPERMINAS – Convenção Mineira de

Supermercados –, no dia 20 de outubro de 2010, o processo das entrevistas de campo e o *survey via internet*, pois o reconhecimento, por parte dos envolvidos, tanto das propriedades como das relações entre as categorias, é uma forte evidência da qualidade da teoria, bem como de sua coerência e utilidade. A inclusão, na fase de pesquisa de campo, do *survey via internet*, mesmo com as limitações decorrentes do processo, também contribuiu para confirmar a coerência e validade teórica da tese.

Quanto ao critério de flexibilidade, a metodologia aplicada à pesquisa, bem como a atenção dada aos processos de entrevista, confere elementos para que o processo possa ser replicado em outras regiões do Brasil. A flexibilidade evidenciada na pesquisa também permite que ela possa ser aplicada em outras áreas do universo do varejo, tais como lojas de departamento, rede de farmácias, lojas de eletroeletrônicos e assim por diante.

A densidade das categorias principais da teoria foi representada graficamente nos esquemas apresentados anteriormente. A categoria central do estudo – “a experiência pessoal do supermercadista” – possui 12 ligações com outros códigos.

Em resumo, o fenômeno estudado na tese mostrou-se alinhado e coerente com a questão da pesquisa, que é a predominância da experiência pessoal do supermercadista no processo de decisão para a localização de espaços para implantação de lojas, a escolha do formato e o estabelecimento da política de preços. Também foram contempladas as lacunas e limitações encontradas no curso da pesquisa.

6 REENCONTRO COM A LITERATURA

O capítulo anterior, ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS, cobriu as codificações aberta, axial e seletiva. A codificação aberta representou a fase inicial do processo trabalhoso da análise de dados. O material foi transcrito, as fases foram analisadas, e foram selecionadas as palavras-chave. Conforme postula Goulding (2001), o universo de palavras selecionadas gerou conceitos.

No curso do processo da codificação axial, os dados foram analisados, e emergiram os conceitos inicialmente propostos na codificação aberta, quase sempre de forma indutiva e dedutiva, o que possibilitou a extração da ideia central. O processo se deu por meio da elaboração de perguntas que pudessem dar suporte para o processo de análise, e, como consequência, validação da teoria central.

Neste capítulo, a codificação seletiva se torna mais robusta por meio da abstração conciliada com o que denomina Strauss e Corbin (1990) de "saturação teórica" e confirmação da teoria substantiva, a partir do surgimento de uma "categoria central" que foi validada pelo pesquisador. Da mesma forma, como aponta Charmaz (2006), a etapa do reencontro com a literatura configura uma oportunidade para o pesquisador demonstrar domínio do trabalho relevante já empreendido no campo de estudo, bem como mostrar sua competência na identificação e discussão das mais significantes ideias e contribuições desses trabalhos, além de clarificar as relações entre estudos anteriores e a teoria gerada.

Este capítulo está dividido em dois tópicos. No primeiro, apresentam-se as comparações dos resultados dos estudos que tiveram foco nas opções de estratégias de escolha sob a perspectiva do supermercadista, analisando se há simetria entre o construto teórico da presente tese e a teoria da racionalidade limitada (SIMON, 1965; BARNARD, 1956), a teoria evolutiva (ALDRICH, 1999) e a teoria da estratégia emergente e deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

O segundo tópico visa resgatar os estudos dos principais elementos constituintes das estratégias de marketing do supermercadista para contrastar com os resultados da teoria

gerada, principalmente visando estabelecer em quais pontos a literatura refere-se a estratégias de escolha da localização, do formato da loja e da formação das políticas de preço. No caso da pesquisa empírica conduzida nesta tese, o objetivo do capítulo é realizar uma discussão contrastando os principais resultados da teoria substantiva criada com os conceitos e a perspectiva teórica adotada e com resultados de outros estudos que envolveram a temática focada no trabalho.

6.1 Congruências entre a teoria gerada e as teorias da racionalidade limitada, a teoria evolutiva e a teoria da estratégia emergente

Se o leitor tiver curiosidade de acessar o site de pesquisa Google e digitar a expressão “comportamento do supermercadista” ou “decisão do supermercadista” irá se surpreender que essa ferramenta de pesquisa retorne como resposta, em grande escala, endereços tratando do “comportamento e decisão do consumidor”. Essa ocorrência na pesquisa Google representa uma forte sinalização de como o peso decisório e os estudos que consideram o ponto de vista do consumidor têm-se demonstrado muito mais relevantes do que na perspectiva do supermercadista nas análises e estudos de comportamento e mercado.

A mesma estatística pode ser feita no EBSCO – *Information Service*. Os artigos e *papers* que tratam do universo do supermercado, mais especificamente alinhados com esta tese, sobre localização, formato e preço, estão fortemente direcionados para a perspectiva do consumidor. No caso desta tese, o contraponto que se faz tem seu início na pergunta expressa no título: “O cliente tem sempre razão?”. O que se pretendeu demonstrar no curso de todo o trabalho diz respeito à importância do atributo experiência do supermercadista nas decisões estratégicas de sua organização, independentemente da influência do consumidor sobre elas.

A abordagem teórica de Simon (1965) parece ter aderência nos resultados da teoria substantiva gerada na presente tese e ressalta a importância do julgamento pessoal no entendimento do mundo observável. Destaca o autor que uma afirmação sobre o mundo observável será factual caso sua falsidade ou verdade puder ser testada. Em outras palavras, “se um determinado evento ocorre, podemos dizer que a afirmação é verdadeira, mas se outro evento ocorre, dizemos que ela é falsa”. (SIMON, 1965, p. 51).

Simon (1965) acrescenta que não implica dizer que se é capaz de determinar previamente a falsidade ou a verdade de uma afirmação, isso dependerá de uma questão de julgamento. Também resalta o autor que uma afirmação feita sobre o mundo observável poderá ser verdadeira ou falsa, mas não se tem condições de decidir previamente sobre essa questão com assertividade. A decisão será feita a partir de julgamentos pessoais, que serão, na prática administrativa, muitas vezes considerados corretos sem as necessárias avaliações sistemáticas e posteriores de seus resultados. Aponta o autor que a tomada de decisão demanda a escolha de premissas factuais e que a verdade ou a falsidade não são definitivamente conhecidas e não podem ser determinadas de forma segura, por meio do tempo e informações disponíveis para se chegar à decisão.

No curso da elaboração desta tese, principalmente na coleta e na análise dos dados, a questão da racionalidade limitada permeou a discussão dos resultados que desagua na confirmação da teoria substantiva. Para definir critérios de eficiência que, na visão de Simon (1965), traduz-se na maximização de resultados com limitação de recursos, é necessário que se tenha conhecimentos empíricos dos resultados que advirão de cada alternativa possível.

A questão da racionalidade limitada foi e continua sendo fortemente explorada pela dificuldade de contemplação de todas as variáveis que possam suportar a tomada de decisão. Conforme Simon (1965, p. 241), o indivíduo é limitado por três categorias: (1) os limites de suas habilidades, hábitos e reflexos; (2) seus valores e concepções de objetivos que podem divergir dos objetivos organizacionais; (3) a extensão do seu conhecimento e de sua informação.

Em se tratando das estratégias que possam ser tomadas pelo supermercadista nas questões relativas à localização, bem como à escolha do formato de loja e das políticas de preço, Simon (1967) aponta que “a racionalidade não determina o comportamento”, bem como que “o comportamento racional é limitado por elementos irracionais e não racionais”. Completa que a teoria administrativa deve preocupar-se com os limites da racionalidade e a maneira pela qual a organização afeta esses limites para o agente que toma a decisão.

No curso da análise das entrevistas, percebe-se claramente a tentativa de justificar a decisão a partir da experiência adquirida, ou supostamente adquirida pelo supermercadista. Nessa linha, podemos fundamentar essa característica com a presente tese, a partir do que pondera Barnard (1956), ao afirmar que o comportamento do indivíduo é o resultado de fatores psicológicos, resultantes da combinação de fatores físicos, biológicos e sociais, que podem determinar a história e o estado presente do indivíduo em relação ao seu ambiente atual. Concomitantemente com Barnard (1956), em relação à diversidade de fatores que contribuem para a amplitude da limitação da racionalidade, Aldrich (1999) menciona a contribuição do erro, da sorte, da oportunidade, do conflito como eventos comuns na dimensão da racionalidade.

Qual foi o peso das ações da concorrência, no histórico do supermercadista, para ele se tornar suficientemente experiente a tal ponto de alegar a própria experiência como fator de maior relevo em suas decisões?

Neste contexto, vale trazer o depoimento de um dos entrevistados, em que este enfatiza o uso da experiência adquirida como forma de explicar suas ações e decisões:

E1a - Entre a pesquisa e a intuição do Alexandre o que prevalece mais? (M) A intuição dele. Ele tem uma intuição fortíssima... E1 - O Alexandre já nasceu comerciante, desde pequeno vendia jornal e ajudava a mãe, e a mãe os criou vendendo frango abatido no fundo da casa dela, e Alexandre com o tino comercial.

E3 - A escolha do ponto e do lay-out, o tipo de loja é uma coisa mais intuitiva. Eu fui, ou vou pela intuição. Toda a vida, as lojas que eu tive ou tenho hoje, eu nunca fiz um estudo de mercado.

O construto teórico da evolução – teoria evolucionária –, desenvolvido e discutido na construção do marco teórico, pode também servir como um arcabouço que fundamenta a construção da teoria substantiva desta tese. Não necessariamente se limita à questão evolucionária. O que se pondera sobre o alinhamento da teoria evolucionária com a proposta teórica desta pesquisa é que o supermercadista, no caso específico, participa dos eventos dinâmicos da fundação da empresa, da sobrevivência e do crescimento, por meio de processos básicos que, segundo Aldrich (1999), ocorrem na sua história, como variação, seleção, retenção e competição. A escolha estratégica do supermercadista flutua entre a limitação da racionalidade e a irracionalidade.

Podemos também encontrar similitudes e congruência entre a teoria evolucionária e a estratégia emergente e pretendida para justificar grande parte do comportamento do supermercadista, independentemente do assunto a ser decidido. Já mencionado anteriormente, mas necessário nesta abordagem, Mintzberg (1978) aponta que há muito menos decisões e controles na vida organizacional do que ajustes periódicos e improvisações manejadas de acordo com novos eventos e novas situações. A estratégia emergente, segundo o autor, é vista como um padrão de atividades que se desenvolvem no tempo e incorporam as percepções do que de fato ocorreu. As ações e os resultados falam mais alto que as intenções previamente estabelecidas. O autor apresenta a estratégia emergente como um processo de criação artesanal, diferentemente do desenvolvimento racional e deliberado de planos e padrões. Entende o autor que a imagem de uma criação artesanal da estratégia é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz.

O conceito de estratégia emergente e deliberada compõe o quadro teórico da estratégia pretendida, tal como é apresentada na classificação de Mintzberg e Waters (1985). No caso da contextualização da estratégia emergente, o foco está na direção e controle da empresa, como afirmam os autores. Considerando a fase de implementação, Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985) ponderam que os processos de formulação e de implementação da estratégia deveriam ser percebidos como um processo contínuo de aprendizagem, por meio do qual surgiriam ações mais criativas. A estratégia deliberada direciona-se para o aprendizado a partir da resultante de ações passadas, com aplicações no presente e futuro. A estratégia estaria conectada entre pensamento e ação, sendo que as ações determinariam um processo padronizado que permitiria o surgimento de estratégias. Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), as etapas de elaboração e implementação das estratégias devem ser integradas de forma simultânea, caso a empresa queira utilizar a administração estratégica com sucesso.

Já para Wright, Kroll e Parnell (2000), uma vez que a estratégia seja planejada e implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se.

É rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade

de modificação. Uma estratégia originalmente planejada pode ser realizada em sua forma original e até mesmo de forma diferente.

Não é rara a situação em que o supermercadista afirma que suas ações se originam da reflexão e da ponderação de ações passadas. De certa forma, Weick (1979) traz a questão da emergência estratégica num contexto de radicalidade que ratifica o comportamento do supermercadista, quando afirma que “as organizações insistem em gastar tempo formulando estratégias. As organizações formulam estratégias depois que as implantam, não antes.” (WEICK, 1979, p. 188).

6.2 Congruências entre a teoria gerada e as teorias relacionadas à escolha da localização, do formato de lojas e das políticas de formação de preço

Isso posto, passamos a seguir a tratar das questões relativas à simetria existente entre os construtos teóricos já estabelecidos e a teoria que emergiu da presente tese no tocante ao processo decisório do supermercadista, quanto a localização de lojas, escolha do formato e formulação da política de preço.

Bom ressaltar, novamente, que o que se verificou na análise dos dados da pesquisa não representa o ponto final sobre a confirmação da questão da pesquisa. Isso se deve ao fato de que esta tese trata da formulação de uma microteoria, conforme postulam Firat e Venkatesh (1995), que pode ter sua vulnerabilidade teórica identificada a partir de outros fatores endógenos e exógenos que, a nosso ver, somente a teoria da racionalidade limitada (SIMON, 1965) pôde explicar, até então, com uma maior robustez, no segmento da ciência da administrativa.

A atividade comercial, em sua maioria, não é uma atividade estática. Ao contrário, ela vem evoluindo através dos tempos, beneficiando-se de novas tecnologias ou procurando se adaptar ao consumidor e suas necessidades em constante mutação. Nesse sentido, as adaptações e mudanças geram a necessidade de se reavaliarem as políticas e estratégias das empresas. As empresas passam a ter que lidar com novos concorrentes a partir do crescimento das cidades, estando estes concorrentes interessados em novas áreas e pontos para se instalarem. Expandem-se as ofertas de produtos, porém divide-se o mercado para as empresas.

Retomando o contexto da escolha da localização da loja pelo supermercadista, optou-se por tratar esse tema, neste reencontro com a literatura, enfatizando os construtos teóricos relacionados à evolução – teoria evolucionária – associada às estratégias emergentes e deliberadas, bem como contextualizando as teorias com algumas pesquisas de marketing desenvolvidas no segmento do varejo.

Especificamente tratando da localização de lojas, parece-nos que o composto “localização” é fator decisivo na opção de compra do cliente em núcleos urbanos de alta densidade e de amplitude geográfica. Contudo essa afirmação, em conformidade com o que postula Gauri *et al.* (2008), não demonstra congruência em áreas e núcleos urbanos de menor densidade e área.

Dissociar a localização e o formato da loja do perfil socioeconômico do cliente é fator de limitação no processo de atração do futuro consumidor. Assim, faz sentido avaliar a simetria entre a presente tese e os construtos teóricos sobre o tema, pelos mesmos critérios – localização, formato.

Outro exemplo de como a quantidade e diversidade de variáveis afetam e limitam a decisão é apresentada por Teixeira, Calic e Oliveira (2006), que pesquisaram as estratégias de marketing de varejo voltadas para consumidores idosos. Apesar do olhar voltado para o consumidor, a pesquisa demonstra a diversidade de variáveis que afetam uma pesquisa demográfica e, por decorrência, o processo decisório do supermercadista quanto à localização e ao formato de loja. Os autores destacam diversos componentes que complementam informações demográficas geralmente utilizadas na análise de segmentação de mercado nos supermercados: pessoal de atendimento, localização dos produtos no ponto de venda, serviços, ambiente interno, promoção de vendas, serviços de troca ou devolução de mercadorias e garantias oferecidas pelas lojas de varejo, cartão fidelidade, promoção de eventos nas lojas, práticas de responsabilidade social e vagas de estacionamento das lojas.

Questionou-se novamente ser a escolha do ponto comercial, por parte do supermercadista, alicerçada em sua experiência pessoal. No capítulo anterior, foi levantada esta questão que, basicamente reproduz a tese da pesquisa: “A experiência com base na história profissional do supermercadista representa fator determinante no

processo de tomada de decisão sobre a localização, o formato de loja e a definição da política de preços?”

Notadamente, em vários depoimentos pode-se perceber o alinhamento entre a questão formulada da tese e o marco teórico da racionalidade limitada, da evolução e da estratégia emergente. No contexto da localização, vale a pena trazer o depoimento de E1, apenas com o fito dar um realce ao fundamento da tese.

E1 - Minha experiência e a observação da concorrência são os elementos para definição do modelo da loja. A localização, inicialmente, é definida pela população e concorrência do local.

Especificamente quanto à formulação das políticas de preço algumas considerações são feitas a seguir.

Importante ressaltar que pesquisar preços não configura estabelecer política de preços no contexto do supermercado. A atividade de pesquisa de preços é praticamente diária na atividade comercial do varejo. A pesquisa de preço busca informar aos gestores como os competidores estão “marcando a mercadoria” no curtíssimo prazo. São selecionados itens e marcas por departamento que têm maior participação nas vendas – como exemplo, pela curva ABC de vendas –, e o preço desses itens é comparado com o da concorrência para adequação dos preços internos e estabelecimento de ofertas.

No tópico relativo à análise exploratória dos dados, pergunta-se: *Existe correlação entre a idade e a formação do supermercadista na propensão do uso de ferramentas estruturadas (pesquisa de marketing) para definir localização, formato e política de preço?* Pareceu-nos que a formação acadêmica do supermercadista pode, sim, ter certo peso no processo decisório, apesar de, a nosso ver, não constituir elemento principal. Outros elementos, principalmente a “sensação de ter a experiência necessária”, demonstram servir de elemento-chave para explicar o processo decisório do supermercadista.

Segundo Resende e Lara (2004), a complexidade dos negócios estaria impondo aos empresários novas formas de realizar suas transações. A nova realidade estaria forçando as empresas a investir em outros atributos além do preço e qualidade, tais como: confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores e varejistas,

além da valoração das práticas ligadas à segurança de seus funcionários e do meio ambiente.

Ao citar Resende e Lara (2004), quis-se demonstrar certo alinhamento com a pressuposição se realmente o componente preço é determinante em relação a outros atributos que compõem o mix marketing, sob a perspectiva do supermercadista. Na análise do discurso dos entrevistados nesta tese, observou-se que a relevância do fator “preço” está diretamente ligada ao formato de loja e ao público-alvo e que nem sempre ele é o componente de maior percepção do consumidor.

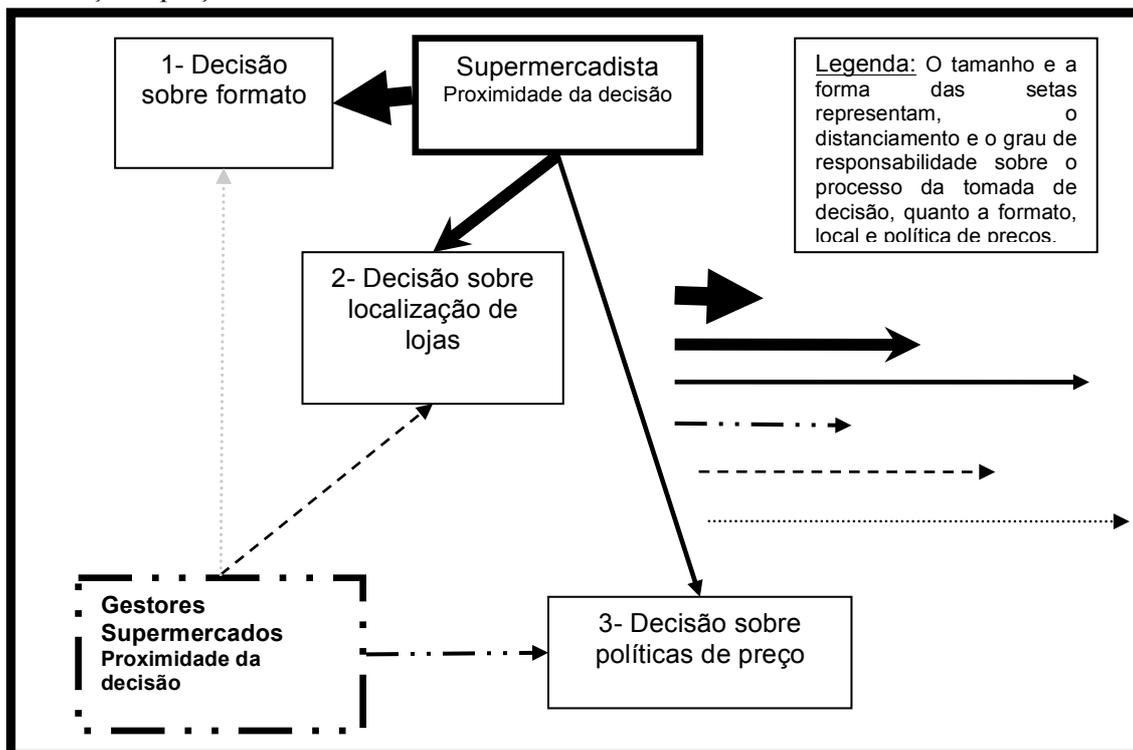
Na análise dos dados da pesquisa, formulou-se a seguinte questão: *Existe correlação direta entre a divisão de poderes e a descentralização administrativa no ambiente de empresa supermercadista que propicia o uso de ferramentas estruturadas de marketing para suportar a decisão de sobre onde localizar um supermercado, definir seu formato e estabelecer a política de preços?*

À luz dos elementos extraídos da análise, confrontados com as teorias da racionalidade, da evolução e da estratégia emergente, bem como considerando a construção da teoria desta pesquisa, pareceu-nos que a afirmativa é válida, porém com intensidades diferenciadas. A delegação de poderes do supermercadista a seus gestores a fim de definir o formato sugere ser menos frequente do que a definição da localização e, por fim, do formato de lojas determinar políticas de preço. A determinação do formato é elemento intrínseco na vida profissional do supermercadista e, em alguns casos, ele se mantém com o mesmo formato desde o início de suas atividades, pouco delegando aos seus gestores e executivos o poder da decisão.

Quanto à localização, esta, por natureza e especificidade, tem uma ligação direta com o formato do negócio. Como exemplo, hipermercados demandam áreas maiores para sua localização, sendo que, em muitos casos, localizam-se em zonas periféricas, trevos e início de rodovias. Também a fixação da política de preços decorre da escolha do formato, bem como é afetada pela concorrência nas áreas primária e secundária onde se localiza a loja.

A FIG. 22, a seguir, busca demonstrar visualmente a questão da proximidade e do distanciamento da decisão do supermercadista quanto aos aspectos relacionados a formato, localização e preço.

Figura 22 - Proximidade e distanciamento da decisão do supermercadista quanto a formato, localização e preço



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em dados da pesquisa.

De volta ao fator “política de preços”, Mesquita e Lara (2007) apontam em outra pesquisa, a partir de metodologia de múltipla análise de variância em 60 estabelecimentos da região metropolitana de Belo Horizonte, que não existem diferenças significativas de preços entre os três tipos de estabelecimentos, quando se trata de produtos de higiene pessoal e limpeza. Entretanto existem diferenças entre estabelecimentos do grupo de renda alta e os estabelecimentos do grupo de renda média e baixa, em se tratando de produtos alimentares. As observações de Mesquita e Lara (2007) também demonstram uma simetria no que tange ao comportamento do supermercadista na fixação das políticas de preço, quando este componente se mostra associado ao formato, a partir da diferenciação dos estabelecimentos quanto ao público-alvo (alta, média e baixa renda).

No depoimento de E6, percebe-se claramente a correlação do entrevistado entre fixação da política de preços com o formato da loja e com o público alvo.

E6 - Na política de preços do DMA existem três bandeiras: o EPA tem regiões que é só preço, preço, preço. No Martplus são conforto e o atendimento que manda, o preço é mais alto, e posso ofertar melhores marcas. O Via Brasil é um hiper compacto, com pouco bazar e muito alimento, e mais econômico. Nos bens de consumo imediato o consumidor quer realmente saber da qualidade e isso requer mais preços e consequentemente margem menor.

O trabalho de Teixeira *et al.* (2007) também traz uma questão que parece reforçar os resultados da pesquisa empreendida nesta tese. Em estudo de caso, de natureza qualitativa, comparando os resultados de uma empresa do segmento de commodities com outras 33 empresas, os autores identificaram que, em relação ao fator preço, não existem diferenças entre a importância e a avaliação do desempenho da empresa se comparado aos seus concorrentes. Nesse caso específico, conjugando o desempenho da empresa em relação à importância conferida ao atributo preço. Ressalte-se que os resultados da pesquisa servem como suporte indireto para ratificar a presente tese no contexto de políticas de preço, uma vez que o universo pesquisado é de empresas que atuam em outro segmento.

E3 - A diferença de preço não é você que dá, é o próprio concorrente que oferece. O concorrente tem uma margem muito mais cara e outras coisas, ele tem o custo que é muito alto... a gente procura ter um preço baixo. O preço que vendo aqui, vendo em Pompéu, Montes Claros, vendo em Nova Lima, meu preço é um só. ... no arroz e no feijão somos imbatíveis. Eu vendo aqui no mês... pode juntar o Carrefour, o Super Nosso o EPA, o Extra não vende o número de arroz que eu vendo por mês sozinho.

Sobre a questão sobre política de preços, ressaltam-se Kunkel e Berry (1968, p. 274-287), ao considerarem que “apesar de a literatura sobre *Princing* ter tratado com maior ênfase o assunto, o conhecimento não progrediu”. Afirmam que, principalmente, a característica “imagem”, na qual o reconhecimento de preço se insere, tem sido concebida como algo intangível, vago, amorfo e como um fenômeno incomensurável.

O reencontro com a teoria chega ao seu fim, considerando que, por mais extenso que possa ser este “novo encontrar”, fica sempre alguma lacuna literária não preenchida entre a teoria substantiva construída nesta tese e a diversidade encontrada nos marcos teóricos que estão associados ao tema e à questão de pesquisa. A própria teoria da racionalidade limitada (SIMON, 1965), confere suporte a essa afirmação. O que se pretendeu neste capítulo, dentre outros elementos, foi assegurar o adequado tratamento metodológico, postulado pela *Grounded Theory*; assim sendo, este reencontro com a literatura confere sustentação aos critérios de coerência, funcionalidade, integração, relevância, flexibilidade e densidade, na construção da microteoria.

Nesta fase da pesquisa, faz-se importante realçar que um dos elementos que motivaram todo este trabalho está associado à lacuna existente nas teorias gerais relacionadas às pesquisas que, estritamente, têm em seu núcleo o supermercadista. Neste capítulo, que trata do reencontro com a literatura, fica evidente a amplitude com que se discute a questão da racionalidade limitada, da aproximação com os construtos da teoria da estratégia emergente, das teorias referentes aos processos de localização, definição de formatos de lojas e estabelecimento das políticas de preço, considerando a perspectiva do agente supermercadista. Notadamente, mesmo com o objetivo de buscar o contraste entre as lacunas nos construtos teóricos e a teoria substantiva que emerge desta tese, fica a impressão de que a relevância do trabalho se evidenciou por meio da confirmação da questão de pesquisa, a partir da perspectiva do universo analisado.

De outro norte, também se faz importante apontar que uma parte significativa dos achados se assemelha com outros estudos, principalmente na parte que trata da formulação das políticas de preço. Uma possível explicação para essa afirmativa relaciona-se com um maior nível de distanciamento do processo da tomada de decisão do supermercadista em relação aos gestores. Ou seja, uma maior delegação de poderes do supermercadista implica um menor uso de sua experiência pessoal para fundamentar sua decisão estratégica.

7 CONCLUSÕES

Na fase conclusiva desta tese, torna-se importante construir um breve retrospecto do caminho percorrido até este ponto, a fim de que sejam discutidos os resultados alcançados pela pesquisa. Porém duas informações iniciais são importantes; 1) durante todo o percurso da tese, identifiquei o perfil do supermercadista a partir de características de sua personalidade, principalmente no que diz respeito à sua característica personalista. Nesse sentido, reforço que todo o trabalho partiu da premissa de que “este supermercadista” é aquele empreendedor, fundador ou sucessor da empresa, diferentemente do gestor contratado; 2) a partir deste capítulo, passei a utilizar o pronome na primeira pessoa, com o objetivo de individualizar a opinião, a afirmação e a conclusão da tese.

Iniciando a construção da questão da teoria substantiva, no capítulo 2, constatei que uma ampla literatura tem-se desenvolvido a partir da década de 1950, com o objetivo de investigar os fundamentos da estratégia, do marketing, bem como de questões mais específicas relacionadas aos elementos de atração do cliente nos supermercados – localização, formato e preço.

Sem dúvida, diversas abordagens teóricas coincidem com a teoria substantiva que emergiu desta tese, a saber: (1) a racionalidade limitada como justificativa que explica, em parte, o comportamento do supermercadista nos processos da tomada de decisão; (2) a decisão e ação emergente, resultante do processo decisório do supermercadista; (3) a utilização de ferramentas metodologicamente construídas para fundamentar ações estratégicas e, na maioria dos casos, decisões de natureza tática e operacional; (4) a congruência identificada entre alguns mecanismos de decisão do supermercadista, identificados a partir da análise dos dados obtidos, principalmente com a escola regional e a do comportamento.

No entanto, o trabalho procurou demonstrar uma importante lacuna referente ao desequilíbrio entre pesquisas e construtos que tratam do comportamento do supermercadista se comparadas a pesquisas e construtos relacionados ao comportamento do consumidor. De certa forma, além dos resultados que deram suporte à teoria substantiva, a questão do desbalanceamento entre a quantidade de pesquisas que

tratam do comportamento do supermercadista e a quantidade que trata do comportamento do consumidor demonstra a necessidade de que se mova o pêndulo das discussões entre pesquisas, contextualizando esses dois agentes e provocando um maior entendimento do fenômeno sob diferentes perspectivas.

De outro norte, as evidências que surgiram a partir da construção da tese permitem que se amplie o campo de estudo dos processos e características da decisão do supermercadista, no que tange aos atributos de localização, formato e políticas de preço, caracterizando a originalidade da pesquisa.

Sobre a questão relativa à predominância da experiência pessoal para justificar as decisões do supermercadista quanto à escolha da localização, do formato e da formulação das políticas de preço cabe também uma observação. As análises que foram conduzidas nas fases de codificação aberta, axial e seletiva, em conformidade com os processos operacionais e do método aplicativo da *Grounded Theory*, possibilitaram a construção dos quadros centrais da teoria substantiva que demonstram a experiência do supermercadista como elemento central no processo decisório. Os fatores históricos, econômicos, a concorrência e o cliente atuam como agentes constituintes para dar o suporte a uma decisão que está sendo elaborada pelo supermercadista.

A utilização da metodologia da *Grounded Theory* também permitiu a integração de uma proposta epistemológica com o processo interpretativista de pesquisa, alicerçada a partir da fenomenologia e da operacionalidade da própria teoria de base, surgindo daí a teoria substantiva desta tese.

Novamente, importante frisar que todos os fatores apontados no esquema da teoria substantiva não completam o processo. Diversos outros componentes complementam o quadro da “decisão”. Intencionalmente, como forma de viabilizar a confirmação da questão de pesquisa e, assim, construir a teoria substantiva, verifiquei que outros *stakeholders* parecem agir com menor intensidade no processo decisório, como o poder público, o ambiente institucional, fiscal, tributário, dentre outros.

Em relação às condições contextuais da teoria substantiva, foram identificadas categorias no comportamento e como se constrói, em parte, o processo decisório do supermercadista. A partir dos conjuntos específicos de condições que se cruzam dimensionalmente no *locus* da pesquisa, surgiram dois tipos de comportamento que fundamentaram a categoria central: a intuição e a ação emergente do supermercadista.

Também é bom reforçar que essa categorização não objetiva o enquadramento do supermercadista em estratos fechados, procedimento comum nas pesquisas de conteúdo positivista. Contudo tais categorias podem ser analisadas sob outras perspectivas e, assim, apontar para outros comportamentos não contemplados neste estudo.

No que tange especificamente ao objetivo geral da pesquisa e aos objetivos específicos formulados, estes foram amplamente cobertos, contextualizados e verificados a partir da sustentação do arcabouço teórico e da própria construção da teoria substantiva. Ao longo do trabalho, houve uma atenção especial em não distanciar a questão de pesquisa, os objetivos e a teoria substantiva. Ou seja, manter este “fio condutor” do início ao fim do trabalho, como está apresentado a seguir.

(i) QUESTÃO de PESQUISA: a questão de pesquisa indaga quais seriam os fatores determinantes na atração de clientes, a partir do processo da tomada de decisão sobre a localização, o formato e a política de preço da loja, na perspectiva do supermercadista. Ao longo do desenvolvimento da tese pretendi, além de buscar respostas para a referida questão do trabalho e de justificar a relevância da tese, provocar que o tema motive o meio acadêmico e, conseqüentemente, impulse novos trabalhos.

(ii) OBJETIVO CENTRAL: o objetivo central sempre esteve associado à questão da pesquisa quando propõe a construção de uma microteoria que explique os elementos determinantes no processo de tomada de decisão do supermercadista quanto à escolha da localização, do formato e das políticas de preço e lhes dê sustentação teórica, lembrando que esses atributos se relacionam com a estratégia de atração de clientes. Assim, para dar suporte a todo o desenvolvimento da tese, foi fundamental cotejar cada etapa do trabalho com uma revisão bibliográfica específica. Inicialmente, verifiquei a importância de dar o devido suporte a como se processa a abordagem epistemológica para que daí fosse dado o suporte para o entendimento de “um sujeito a ser mais bem conhecido”, no caso em questão, o supermercadista. Autores do peso de Burrell e

Morgan (1979), Kaplan (1975), Granger (1995), Whetten (1989), Lerum (2001), Domingues (2004) contribuíram para sustentar a reflexão e a interpretação dos fenômenos sociais aqui tratados.

(iii) OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Os objetivos específicos foram respondidos com profundidade, até porque eles estão intrinsecamente ligados à formulação da teoria substantiva, a partir da validação ou negação deles. Os objetivos específicos OE1 e OE2 não foram confirmados pelos estudos e análises, diferentemente do objetivo OE3, que se mostrou verdadeiro. Com o fito da lembrança, o objetivo específico OE1 buscava a confirmação de que a escolha da localização e do formato seria resultante das oscilações econômicas, e o objetivo específico OE2 inferia ser o preço o principal indutor na atração do cliente. A partir da aplicação da metodologia da *Grounded Theory*, observei que a questão levantada no objetivo específico OE3, mostrou-se verdadeira ao propor que as ações do supermercadista são emergentes e têm base intuitiva, bem como são pouco determinadas pela demanda do cliente. Importante ressaltar a dimensão do universo pesquisado. Tratou-se de pesquisa junto a supermercadistas de Belo Horizonte e uma pesquisa, modalidade questionário *survey* via internet, Google Docs., direcionada para diretores supermercadistas no Brasil.

Nas observações e análise das entrevistas, foi possível observar no discurso dos supermercadistas diversos aspectos que caracterizam o processo decisório destes constituintes: no que diz respeito à localização, ao formato de loja e à decisão sobre o estabelecimento das políticas de preço, os supermercadistas privilegiam aspectos intuitivos em detrimento de estudos e ferramentas metodologicamente sistematizadas.

O atributo “localização” foi o que se destacou dentre os demais pesquisados com os supermercadistas. De certo modo, a escolha da localização é o elemento determinante para abertura de uma loja, constituindo uma decisão pessoal do supermercadista, na maioria dos casos analisados. Nas entrevistas, ficou evidente a proximidade em que o supermercadista se situa quando precisa decidir sobre o local de uma loja.

Uma significativa parcela dos entrevistados trata do assunto de forma intuitiva em todo o processo da tomada de decisão sobre onde localizar uma loja. Foi possível inferir que é comum aos gestores dirigirem as empresas sem deter informações suficientemente

capazes de minimizar a ocorrência de riscos ao abrir uma nova loja ou assegurar as vantagens nas lojas já existentes. Uma menor parcela dos entrevistados se vale de ferramentas sistematizadas para justificar a decisão, porém menciona o “sentimento, o *feeling*, a experiência”, quando tem que decidir sobre onde localizar determinada loja. Aspectos como a disponibilidade de um determinado espaço geográfico para instalação da loja, os aspectos socioeconômicos da região, a concorrência foram mencionados como fatores importantes para escolha do ponto da loja.

Os resultados da pesquisa sobre o processo de decisão quanto à localização de determinada loja encontrou amparo no marco teórico, já que pesquisas confirmam a forte característica do modelo decisório do supermercadista sobre localização de lojas.

Segundo Hernández e Bennison (2000), tradicionalmente, a intuição, o senso-comum e a experiência são características relevantes para a identificação de novas áreas para o estabelecimento de novos supermercados. Almeida (1997), ratificando trabalhos da pesquisa de Hernández e Bennison (2000), em um estudo desenvolvido pelo Programa de Administração de Varejo (PROVAR), da Fundação Instituto de Administração da USP, 1996, cobrindo um universo de 2348 lojas, apontou que a maioria dos gestores tomou decisões sobre expansão e localização de lojas com base em “procedimentos intuitivos”.

Sobre o confronto teórico, atentei especialmente para o confronto entre os achados na pesquisa com a revisão bibliográfica específica sobre cada atributo relacionado à teoria da estratégia, do marketing de varejo, bem como nos estudos relativos ao processo de localização e formato de loja, além da definição de políticas de preço. Recorri a diversos autores com ângulos de visão diferenciados a fim de ampliar a perspectiva e as análises presentes na tese. Os autores cotejados no marco teórico apontam que o formato da loja atua como elemento central para definição do ponto de loja, dentre eles, Kotler (2000), na categorização dos 4Ps; Levy e Weitz (2000), quando abordam o processo estratégico na atração de clientes; Gauri *et al.* (2008) e Sinha (2000), corroborando a afirmação de Levy e Weitz (2000), a partir de pesquisa quantitativa que indicou três elementos fundamentais no processo de atração de clientes, sendo a vantagem locacional um deles, além da estrutura competitiva e da percepção dos atributos da loja pela população.

O atributo “formato” está intimamente ligado ao local onde se instalará o supermercado. Na análise das entrevistas, não houve a confirmação do pressuposto indicado no objetivo específico (OE1), que postulava ser a diversidade nos formatos das lojas de varejo de alimento e congêneres resultante das oscilações econômicas. Os entrevistados consideram relevante a questão econômica a partir do fator renda da população local para definir o formato da loja. Entretanto observei que o atributo “formato” está intimamente relacionado à localização da loja devido aos aspectos geográficos, socioeconômicos e da concorrência. A partir da confirmação de que o processo da escolha do local da loja por parte do supermercadista tem um forte viés intuitivo, alicerçado em experiência prévia, a escolha do formato também perpassa pelo processo emergente, intuitivo, experimental do varejista. Importante lembrar que foi observada nas entrevistas uma baixa incidência de mudança de formato na “vida” da organização.

O que se pode perceber é que, a partir de certo estágio de crescimento da empresa e da capacitação gerencial, o supermercadista procura diversificar seu negócio operando novos formatos. Como exemplo dessa diversificação, operação de supermercados de bairro juntamente com hipermercados, supermercados voltados para consumidores de baixa renda e supermercados direcionados ao público A e B, supermercados de bairro e atacarejo, dentre outras combinações.

É possível indicar que a crescente diversidade nos formatos, apesar de ainda constituir, em grande parte, um processo intuitivo do supermercadista, sugere tornar-se mais complexa na sua especificidade devido ao comportamento de consumo do cliente. Tal indicação aponta para uma possível migração da sequência no processo de escolha do formato pelo supermercadista, a partir de pesquisas estruturadas, em detrimento do fator intuitivo como elemento inicial. Entretanto essa suposição ainda não se mostrou suficientemente robusta, nesta tese, constituindo apenas um viés a ser confirmado metodologicamente.

Sobre o atributo “formulação da política de preço” o pressuposto indicado em OE2 infere ser o preço o principal indutor na atração do cliente. Na análise dos resultados da pesquisa sobre o atributo “preço” foram identificadas, no discurso dos supermercadistas, características fortemente associadas ao formato da loja e à localização. Obviamente não era de se esperar algo diferente. Entretanto essa

observação inicia o processo de análise sobre como a política de preços é definida pelo supermercadista a partir da pressuposição de ser o preço o principal indutor de atração do cliente.

Não se verificou a evidência de ser o preço o fator fundamental para atrair o cliente quando o formato de loja se associa aos consumidores de maior poder aquisitivo, ou quando a localização da loja se distancia da concorrência. Ou seja, o supermercadista, de certa forma, aproveita a condição de acesso do consumidor a outras lojas para praticar uma política de preços flexível e, mesmo assim, a opção de escolha da loja pelo cliente de menor poder aquisitivo se dá pela conveniência da localização.

Exemplificando o exposto acima, vale a pena trazer a resposta do entrevistado E6, expressando seu ponto de vista em relação à política de preços:

E6 - Para o consumidor da classe AB o preço vai estar nos últimos lugares de escolha da loja, para a classe C, D, E vai estar no segundo ou terceiro lugar, em primeiro vem a localização para ambas as classes. O consumidor não quer ir longe. O pobre quer loja mais limpa, mais preço e mais perto de casa. Temos que olhar o que o cliente quer. Há muitas variáveis: vizinhança, proximidade, localização.

Por outro lado, quando a competição é acirrada em determinada área, o supermercado que atende os consumidores de baixa renda privilegia uma política de preços agressiva, porém esse mecanismo não garante a atração do cliente por si só. Ou seja, surge desse exemplo um processo flexibilizado da decisão do varejista em estabelecer a política de preços, ao qual se pode dar o nome de “política de ocasião”, ou “política oportunista”. Nesse sentido, a análise do discurso se mostrou congruente com a questão do peso da experiência e do feeling do supermercadista até em estabelecer a identidade de seu negócio com o atributo “preço”. Em alguns casos específicos, o entrevistado afirma ser o preço a base de sustentação de seu negócio, como pode ser visto pelo depoimento do entrevistado E3:

O preço que vendo aqui, vendo em Pompéu, Montes Claros, vendo em Nova Lima, meu preço é um só. [...] no arroz e no feijão somos imbatíveis.. Eu vendo aqui no mês.. pode juntar o Carrefour, o Super Nosso, o EPA, o Extra não vende o número de arroz que eu vendo por mês sozinho.

Observei, a partir da análise do discurso dos supermercadistas, que considerar as práticas na precificação da concorrência e as pesquisas de preço sistemáticas são procedimentos comuns nas atividades dos entrevistados, porém não constatei que tais procedimentos pudessem ser enquadrados como formulação de políticas de preço, a não ser como subsídio para decisão. Prevalece entre supermercados de vizinhança, atacarejos, lojas segmentadas a utilização da estratégia HILO, sendo que os hipermercados direcionam-se para o conceito de preço baixo todo o dia. Como já fora observado anteriormente, todos os métodos de precificação estão revestidos de um grande apelo mercadológico, no sentido da formação de imagem da loja direcionada ao cliente.

Outra característica observada na análise do atributo “preço” diz respeito ao nível de distanciamento do supermercadista em relação a esse quesito, se comparada aos atributos “localização” e “formato”. O supermercadista pesquisado é mais flexível em delegar poder aos seus auxiliares, gestores para administrar as políticas de preço e bem menos flexível em delegar poderes para a escolha do local e do formato da loja. Observei a prevalência do método HILO – High/Low price – nas empresas DMA, Super Nosso, Supermercados BH, Supermercados Opção, Verdemar, sendo que também existem semelhanças em relação ao grau de importância e à periodicidade das pesquisas de preço na concorrência. Talvez uma das vantagens na aplicação do método HILO, por esses varejistas, se deva à flexibilidade com que essa estratégia pode ser utilizada em mercados competitivos, permitindo maior agilidade no processo da tomada de decisão, buscando fixar a imagem de preços baixos em produtos que repercutem como referência de preço pelo consumidor.

(iv) A TEORIA SUBSTANTIVA: a teoria substantiva que emergiu a partir dos achados neste trabalho aponta que a experiência pessoal e profissional do supermercadista – proprietário, fundador, sucessor – é o fator determinante no processo de tomada de decisão sobre o formato de loja, a localização e a definição da política de preço.

A maioria dos supermercadistas entrevistados afirma que tais decisões são estratégicas e significativamente importantes para a organização, sendo que o processo de delegação de poderes é limitado para os gestores contratados, especialmente quanto à definição do formato e à aprovação dos locais para novas lojas.

Os questionários, conforme o modelo *survey*, enviados pela internet, serviram como elemento secundário, porém relevante no processo de triangulação dos dados e análise do discurso dos supermercadistas.

À luz de todas as informações, análises, conjecturas e confronto com a literatura, faz sentido concluir que a microteoria gerada nesta tese se evidenciou consistente e coerente com a realidade dos supermercadistas empreendedores da região metropolitana de Belo Horizonte, em que pese à extensão da malha de lojas que esses supermercadistas operam, sendo que, em alguns casos, até além das fronteiras do Estado de Minas Gerais.

Foram preservados todos os critérios para avaliação da teoria substantiva, conforme apontam Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), sendo eles: o grau de coerência, a funcionalidade, a integração, a relevância, a flexibilidade e a densidade.

Assim, novamente é possível afirmar que esses constituintes utilizam suas experiências, seu conhecimento empírico, seu *feeling*, seu sentimento, sua intuição como elemento central no processo de decisão sobre formato, localização e política de preço, o que confere validade à presente tese. Detalhadamente, será discutida no tópico *Limitação da pesquisa* a questão do universo pesquisado, da área geográfica onde se deu a pesquisa, pois são quesitos importantes que se contrapõem à abrangência da tese, em outros cenários.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve seu principal objetivo relacionado ao processo da decisão do supermercadista brasileiro quanto à escolha do formato, da localização da loja e da formulação das políticas de preço, bem como se propôs a explicar de que forma prática outros elementos interagem no processo, tais como o fator histórico, o econômico-social, a concorrência, o cliente. Para atingir os objetivos, a pesquisa: (1) valeu-se de uma metodologia interpretativista e fenomenológica, alicerçada na *Grounded Theory*; (2) analisou as principais características do processo decisório do supermercadista; (3) explicou como a estratégia e os aspectos mercadológicos se associam para que o processo de decisão do supermercadista seja construído; (4) pesquisou e analisou as bases, os limites e perspectivas interativas entre os elementos constituintes na decisão do supermercadista.

8.1 Contribuições para a teoria

A principal contribuição teórica do trabalho consiste em afirmar que a experiência pessoal do supermercadista fundador e/ou sucessor prevalece, em grande parte, sobre outros elementos que compõem o processo decisório. Principalmente a partir da segunda metade da década de 1980, as pesquisas com o foco na estratégia e no marketing desenvolvidas no Brasil, no segmento do varejo de alimentos, procuram, em grande parte, explicar os fenômenos do consumo a partir da perspectiva do consumidor. Como apontado em outras partes deste trabalho, um dos elementos que motivaram a tese pode ser atribuído à incapacidade das teorias gerais, relacionadas à pesquisa do comportamento do supermercadista brasileiro, em explicar a relevância de todos os mecanismos formadores da decisão quanto aos atributos formato, localização e preço.

Os resultados obtidos neste trabalho sugerem a necessidade de se buscar um maior equilíbrio entre os valores que contribuem para formar a convicção do supermercadista sobre formato, localização e preço. Ou seja, quem decide é o supermercadista em seu ambiente interno. O cliente, o consumidor, sem dúvida nenhuma, é um agente que interfere na decisão. Porém o que a teoria substantiva mostrou é que o fator experiência, o *feeling*, o “sentimento de mercado” do varejista está muito presente no processo.

Em outras palavras, o trabalho contribui para apontar a necessidade de se conhecer melhor o “comportamento do varejista”, o que não descaracteriza também a importância de sempre buscar o entendimento de como se comporta o consumidor, principalmente diante da velocidade com que os hábitos de consumo se modificam.

Em segundo plano, a teoria substantiva que resultou deste trabalho sugere um importante alinhamento com os construtos relacionados à racionalidade limitada e com os fundamentos da teoria que trata da estratégia deliberada e emergente. Mintzberg (1976), quando afirma que o processo decisório é um conjunto de ações que se inicia a partir de estímulo, sugere haver um alinhamento com a teoria da racionalidade limitada proposta por Simon (1973). Ou seja, pressupõe a ausência de elementos racionais que possam anular o imprevisível. Nesse sentido, os resultados da presente pesquisa confirmam a importância que deve ser dada a pesquisas de natureza qualitativa que tratam do comportamento do supermercadista.

Outro elemento que confere uma significativa contribuição à tese diz respeito ao fato de ter-se documentado, de forma pioneira, a partir da construção de uma teoria substantiva, o fator da experiência e do comportamento intuitivo do supermercadista brasileiro como elemento central para a tomada de decisão, especialmente quanto ao formato e à localização de lojas.

Novamente, é importante destacar que a contribuição teórica pode e precisa ser aprofundada por meio de refinamentos, ajustes e novas pesquisas, como forma de dar continuidade ao processo de entendimento do fenômeno estudado.

8.2 Contribuições para a prática

O trabalho gerou um conjunto de informações, análise e diagnóstico que possibilita ao gestor supermercadista buscar um maior equilíbrio no processo da análise estratégica e operacional quando decide sobre formato, localização e preço. Na mesma linha, a teoria substantiva pode ser aplicada a outras áreas do processo de decisão.

Também, a teoria substantiva oferece elementos para que os gestores e executivos contratados possam ter um maior entendimento dos mecanismos utilizados para a

decisão do supermercadista. No sentido prático, o conhecimento desses mecanismos decisórios pode permitir aos gestores contratados desempenhar suas atividades com um menor índice de desgaste nas relações com o supermercadista proprietário, pelo fato de entender o “modelo mental” deste agente. Obviamente, esta afirmação, para ser validada, demandaria novas pesquisas direcionadas para a avaliação dos processos relacionais entre o supermercadista e os seus gestores.

Na mesma linha, a teoria substantiva pode oferecer ao gestor elementos adicionais para o processo da sua decisão, principalmente quando o supermercadista se distancia das decisões estratégicas e operacionais e passa a delegar maiores responsabilidades ao gestor contratado.

Outra contribuição da pesquisa está relacionada ao processo de seleção e admissão de novos profissionais. Ao ter um maior conhecimento das características pessoais do supermercadista, o profissional de recursos humanos passa a ter elementos que contribuam para minimizar a possibilidade da não adaptação do novo gestor ao estilo personalista do proprietário.

Os elementos e os achados que possibilitaram a construção da teoria substantiva também são relevantes para outros *stakeholders*, por exemplo: na admissão de novos sócios, ao compor análise de risco da organização por agentes financeiros, quando da possibilidade de fusão, associação e alianças estratégicas com outras empresas. Estudar a relação entre a proximidade das decisões entre novos sócios supermercadistas que concentram as decisões e o conflito gerado com o comportamento personalista do fundador, sócio supermercadista me parece uma das questões fundamentais para o bom andamento dos negócios da firma. Amplamente divulgado, tem-se como exemplo o conflito de interesses entre o acionista majoritário do Grupo Pão de Açúcar e o Grupo Frances Cassino.

8.3 Limitações da pesquisa

A discussão de limites e potencialidades, a análise histórica, a taxonomia apresentadas na pesquisa têm amplo espaço para serem mais bem aprofundadas e detalhadas por pesquisas futuras. Como exemplo, a presente pesquisa está delimitada em um universo

restrito, que reduz o espectro de novas visões e percepções de outros supermercadistas, em que pese à extensão dos dados obtidos por meio do *survey* via questionários enviados pelo software Google Docs.

Naturalmente, em conformidade com Charmaz (2002), a construção teórica tende muito mais para uma representação interpretativa do fenômeno investigado do que para um “retrato fiel” dele. A teoria emerge também da colaboração direta dos entrevistados, construída por meio da compreensão do fenômeno por parte do pesquisador. Dessa forma, a limitação central da pesquisa está relacionada ao seu caráter e ao fato de estar localizada em um contexto específico, e ainda lembrando Charmaz (2006), ao apontar que fatos e valores não se separam e que toda verdade é provisória.

Na mesma linha, outra limitação da pesquisa diz respeito ao fato de a coleta de dados ter incluído um número reduzido de supermercadistas, o que pode ter contribuído para que a análise do discurso desses agentes gerasse certo viés, principalmente quanto à forte predominância do fator “intuição e personalismo” no processo de decisão quanto ao formato, localização e preços de loja supermercadista.

A pesquisa se limitou a analisar o supermercadista, praticamente isolando este agente de outros *stakeholders*, mais especificamente gestores, fornecedores e consumidor.

8.4 Pesquisas futuras

Novas pesquisas poderiam subsidiar estudos de caso com supermercadistas de outras regiões e cidades do Brasil, a fim de dar continuidade ao estudo do comportamento do supermercadista em outras áreas relacionadas ao processo da tomada de decisão, como exemplo, (1) critérios na seleção e contratação de gestores; (2) critérios para a escolha da agência de publicidade prestadora de serviço; (3) critérios para novos investimentos, parcerias e associações; (4) critérios para escolha de fornecedor e para relacionamento com a indústria, dentre outros.

Também seria conveniente realizar um estudo longitudinal que verifique a coerência entre o discurso e as decisões tomadas pelos supermercadistas, numa perspectiva temporal de maior duração. Isso permitiria entrevistar os executivos e gestores, como forma de se verificar como a decisão foi implantada e de se estabelecer o contraponto entre o depoimento e a prática.

Em relação ao tema, “A experiência do supermercadista como elemento no processo de decisão sobre formato, localização e política de preço”, outras investigações poderiam caminhar no sentido da busca do entendimento do comportamento do supermercadista e do consumidor, conjecturando as similaridades e diferenças no comportamento desses agentes. Não se pode negligenciar que todo supermercadista é também consumidor, sendo que, com as devidas adaptações, corretamente contextualizadas, novos estudos poderiam identificar características importantes na relação entre esses agentes, bem como estender o método da pesquisa para outras áreas do segmento varejista.

Novas fronteiras no campo do estudo do comportamento do supermercadista poderiam contribuir também para o entendimento do fornecedor. O supermercadista sempre utiliza o mote “só vende bem quem compra bem”. Ou seja, o desequilíbrio identificado no início deste trabalho entre o volume de pesquisas que contextualizam o comportamento do consumidor e o ao volume de pesquisas que contextualizam o supermercadista também parece existir nas relações entre supermercadista e fornecedor. Fica, assim, a sugestão de novas pesquisas que possam tratar da relação entre esses dois constituintes. Vale destacar que a construção de uma teoria substantiva deve ser aberta e flexível o suficiente para incorporar novas descobertas, bem como para melhor explicar o fenômeno já estudado na própria tese.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David; KUMAR, David; DAY, George. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ACHROL, R. S., REVE, T., STERN, L. W. The Environment of Marketing Channel Dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 55-67, Fall 1983.
- AKER, 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.
- ALBAUM, G. ROGER, B., HAWKINS, D.J. Geographic Mobility and Demographic and Socioeconomic Market Segmentation: an improved model for prediction. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 17.4, p.257-265, Jun.. 1980.
- ALDERSON, W. **Marketing Behavior**. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1965.
- ALDRICH, H. **Organization and Environment**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALEXANDER, A.; Scholl of Management, University of Surrey. **Business History**. v. 50, n. 4, p. 489-508, jul. 2008.
- ALMEIDA, F. R. S. Análise de localização no contexto das redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 32, p. 36-46, abr./jun. 1997.
- ALMEIDA, V. M. C.; ROCHA, A. M. C. **O efeito pátina nas marcas: uma reflexão sobre a inscrição de signos conotativos da passagem do tempo nos objetos de consumo**. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2006.
- ALVARENGA, M. A. **Formato de loja e decisão de preço na perspectiva do operador varejista**. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2010.
- ANDERSON, C. H.; VINCZE, J W. **Strategic Marketing Management**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 2000.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARNOULD, Eric; FISHER, Eileen. Hermeneutics and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 55-70, jun. 1994.
- ARNOULD, Eric; PRICE, Linda L. River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. **Journal of Consumer Research**, v. 20, June 1993.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em Pesquisa Qualitativa. IN: GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (org.) **Pesquisa**

Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano J. C. de A. Grounded Theory. IN: GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BARNES, James G.; HOWLETT, Darrin M. Predictors of Equity in Relationships Between Financial Services Providers and Retail Customers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 1, p. 15-23, 1998.

BAUER, M. **Fenomenologia: a filosofia aplicada à pesquisa em Administração.** In: CLADEA, 37, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: CLADEA, 2002.

BAUER, Martin W.; ARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. IN: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, Quantidade e Interesses de Conhecimento – evitando confusões. IN: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

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

BEARDEN, W. D.; TEEL, J. E. **Selected Determinants Of Consumer Satisfaction And Complaint Reports.** Journal of Marketing Research. v. 20p. 21-28, nov.1983.

BEARDEN, W.; OLIVER R. The Role of Public and Private Complaining in Satisfaction With Problem Resolution. **Journal of Consumer Affairs**, v. 19, n. 2, p. 222-240, 1985.

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.

BENNET, R. Anger, Catharsis, and Purchasing Behavior Following Aggressive Customer Complaints. **Journal of Consumer marketing**, v. 14, n. 2, p. 156-172, 1997.

BERGER, P. D.; NASR, N. Customer Lifetime Value Marketing Models and Applications. **Journal of Interactive Marketing**, v. 12, p. 17-30, 1998.

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

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 Marketing**, v. 21, 2004.

BIANCHI, E. M. P. G.; IKEDA, A. A. Usos e aplicações da Grounded Theory em Administração. **Revista Gestão**. v. 6, n. 2, p. 231-248, 2008.

BLATTBERG, R. C., GETZ, G., THOMAS, J. S. **Customer Equity** – Building And Managing Relationships as Valuable Assets. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BOLTON, R. *et al.* **Recent Trends and Emerging Practices in Retail Pricing**. In: Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends. Manfred Krafft and Murali Mantrala (Eds.). Berlin: Springer, 255-69, 2006.

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. ed. brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

CAMPOS, R. **A lanterna na popa. Memórias**. Rio de Janeiro: Top Books, 1994.

CARLAND, J. A. C; CARLAND, J. W. Entrepreneurship education: an integrated approach using an experiential learning paradigm. In: CONFERENCE INTERNATIONALIZING, Certo e Peter (2005).

CARÙ, Antonella; COVA, Bernard. Revisiting Consumption Experience: A More Humble But Complete View of The Concept. **Marketing Theory**, v. 3, n. 2, p. 267-286, 2003.

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

CESCHIM, Gisele; MARCHETTI, Renato Z. **O comportamento inovador entre consumidores de produtos orgânicos**: uma abordagem qualitativa. In: EnANPAD, 33^o. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.

CHANDLER, A. D. **Scale and Scope**: The Dynamics of Industry Capitalism. Cambridge: Harvard University Press, 2004.

CHARMAZ, K.; MITCHELL, R. An Invitation to Grounded Theory in Ethnography. In: ATKINSON, P.; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. **Handbook of Ethnography**. London: Sage Publications, 2001.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing Grounded Theory**: a practical guide through qualitative analysis. London: Sage Publications, 2006.

CHARMAZ, Kathy. Constructivist and objectivist Grounded Theory. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

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

COBRA, Marcos. **Marketing**: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

CRAIG, C. Samuel; GHOSH, Avijit. Formulating retail location strategy in a changing environment. **Journal of Marketing**, v. 47, issue. 3, p. 56-68, Summer 1983.

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.

DAVIS, Mike. **Planeta favela.** São Paulo: Bomtempo, 2006.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing.** v.58, oct/1994a, p37-56.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Marketing Theory with Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, v.52, p1-90, apr.1998.

DAY, R.; BODUR, M. Consumer Response to Dissatisfaction with Services and Intangibles. **Advances in Consumer Research**, v. 5. Issue. 3 p. 4, 1978.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. **Journal of Management Studies.** Forthcoming, v. 4, n. 7, p.57-64, 1992.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. **The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision-Making.** **Decision sciences.** v. 24, n. 6, p. 112, 1993.

DEMO, P: **Educação e Qualidade.** Campinas: Papyrus, 1995.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da Pesquisa Qualitativa:** teorias e abordagens. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

DEPHANDÉ, R.; FARLEY, J.U; WEBSTER Jr. F. E.. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japan Firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, p.23-27, p 55, jan. 1993.

DEY, I. **Grounding Grounded Theory:** guidelines for qualitative inquiry. San Diego, USA: Academic Press, 1999.

DIDONET, S. R. **Orientação para o mercado e eficiência** – aplicações ao segmento supermercadista. 2007. 246 f. Dissertação (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2010.

DIDONET, S.R.; LARA, J. E.; PRIOR, D.J. **Eficiência Productiva y Estratégias em la Distribución Comercial; El Caso de lós Supermercados Brasileños.** In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. Anais. Salvador: Associação Nacional de Pós-GRaduação e Pesquisa em Administração, 2006.

DIXON (Ma Mbbs) **Is a Graduate of Kings College Cambridge (1978) And University Of London, Charing Cross Hospital Medical School (1982).**

DOMINGUES, Ivan. **Epistemologia das Ciências Humanas.** Tomo 1: Positivismo e Hermenêutica – Durkheim e Weber. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

DOWLING, G. The Application of General Systems Theory to an Analysis of Marketing Systems. **Journal of Macromarketing**, v. 3, p.85, Fall 1983.

DRUCKER, P. Além da Revolução da Informação. **HSM Management**, v. 18, p. 48-55, jan/fev. 2000.

DUNE, P. LUSCH, R.F. **Retailing**. 3th. ed. EUA: Dryden Press, 1999.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study. **Research. Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

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.

ELLICKSON, P.B., S. MISHA. Supermarket Pricing Strategies. **Marketing Science**, v. 27 (5), 2008.

ELLIOT, R.; JANKEL-ELLIOT, N. Using Ethnography in Strategic Consumer Research. **Qualitative Market Research**. v. 6, n. 4, p. 215-223, 2003.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ENGEL, James F. et al. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora JC, 1995.

FIRAT, A. F.; VENKATESH, A. Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. **Journal of Consumer Research**, v. 22, p. 239-267, Dec. 1995.

FLECK, João P. dos S.; ROSSI, Carlos A. V. **O colecionador de vinil: um estudo vídeo-etnográfico**. In: EnANPAD, 33°. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, Francisco R. B.; MELLO, Sérgio C. B. **Clarificando a identidade do fenômeno relacional marca-consumidor: uma visão proveniente da Antropologia Social ou Eu vou, eu vou, para a McDonalds, agora eu vou,...** In: EnANPAD, 29°. Anais... Brasília-DF: ANPAD, 2005.

FOX E. J.; MONTGOMERY, A. L.; LODISH, L. M. Consumer shopping and spending across retail formats. **Journal of Business**, v. 77, I. 2, p. S25-S60, Apr. 2004.

FRAZIER, G. L. On the Measurement of Interfirm Power in China of Distribution. **Journal of Marketing Research**, v. 20, p.158-66, may, 1983.

FREYMANN, J. V. Grocery Store, Pricing and its Effect on Inicial Ongoing Store Choice. **Marketing Management Journal**. v. 12(1) 10-119- 2002.

- GALATA.G.; BUCKLIN.R. E.; HANSSSENS, D. M. **On Stabability of Store Format Choice**. Working papper, Anderson School at UCLA. 1999.
- GALDINO, I. V. **Estratégias de Investigação Qualitativa**. Buenos Aires, B. A.: Gedisa Editorial, 2007.
- GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. IN: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.
- GAURI, D. K; TRIVEDI, M.; GREWAL, D. The Communication Aspect of relationship Marketing. **IMC Research Journal**, v. 8. p. 3-38, 1998.
- GAURI, D. K; TRIVEDI, M.; GREWAL, D. Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis. **Journal of Retailing**, New York. v. 84, p. 256-257, Mar. 2008.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine, 1967.
- GLASER, Barney G. **Doing Grounded Theory: Issues and Discussions**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1998.
- GONÇALVES, C.; MEIRELLES; A. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. Belo Horizonte: Thompson, 2004.
- GONÇALVES, J. P. O caminho do futuro no varejo. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 54-56, out./dez. 1995.
- GORDON, Ian H. **Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers: You Want and Keep them Forever**. Toronto: John Wiley & Sons, Ltd., 1998. 314 p.
- GOULDING, C. Consumer Research, Interpretive Paradigms and Methodological Ambiguities. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9/10, p. 859-873, 1999.
- GOULDING, Christina. Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology: A Comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 294-308, 2005.
- GOULDING, Christina. **Grounded Theory: a practical guide for management, business and market researchers**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- GOULDING, Christina. The Museum Environment and the Visitor Experience. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 3/4, p. 261-278, 2000.
- GREINER, L. Senior Executives as Strategic Actors. **New Management Journal**, v. 1, n. 2, Summer, 1983.
- GRÖNROOS, Christian. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift In Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. **Journal of Business Research**, v. 46, p. 327-335, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000. 394 p.

GRÖNROOS, Christian. The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. **Management Decision**, v. 29, n. 1, p. 7-13, 1991.

GRÖNROOS, Christian. Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 13, p. 407-419, 1997.

GRÖNROSS, Christian. Relationship Marketing: The Nordic School Perspective. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000. cap. 4, p. 95-118.

GRÖNROOS, Christian; LINDBERG-REPO, Kirsti. Integrated Marketing Communications: the communication aspect of relationship marketing. **IMC Research Journal**, p. 3-38, 1998.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Competing Paradigms in Qualitative Research**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 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.

GUMMESSON, Evert. Qualitative Research in Marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 309-327, 2005.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. **Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2005.

HARISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON-WALKER, L. J. E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum. **Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 5, p. 397-412, 2001.

HARRISON-WALKER, L. J. The Measurement Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. **Journal of Services Research**, v. 4, n. 1, p. 60-75, 2001.

- HARSANYI, J. C.; SELTEN, R. **A General Theory of Equilibrium Selection in Games**. Cambridge, Mass.: The MIT-Press, 1988.
- 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.
- HICKSON, D. J. et al. **Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C. Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, method and criteria. **Journal of Marketing Research**, v. 23, p. 237-249, 1986.
- HIRSCHMANN, Albert. **Saída, voz e lealdade**. São Paulo: Perspectiva, 1970.159 p.
- HIT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Strategic Management**. New York: South-Western Pub, 2008.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson- Prentice Hall, 2005.
- HOYLE, Rick H. The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues. In: HOYLE, Rick H (Ed.). **Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications**. London: Sage Publications Inc., 1995. cap. 1, p. 1-15.
- HUFF, David. Defining and Estimating a Trade Área. **Journal of marketing**. California, v. 28, p 34-38, Jul. 1964.
- HUFF, David. **Parameter Estimation in the Huff Model**. ArcUser, Oct-Dec. 2003.
- HUNT, Shelby D. **Controversy in Marketing Theory**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., 2003.
- HUNT, Shelby D. **Foundations of Marketing Theory**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., 2002.
- HUNT, Shelby D. **Marketing theory: the philosophy of marketing science**. Homewwod: Richard D. Irwin, 1983.
- INGENE, C.; LUSH. R. F. The Declining Rate of Return on Capital in U.S. Retailing. **International Journal of Physical Distribution Management**, v. 11(1),1980.
- JAIN, R.; BAGDARE. S. **Journal of Marketing & Communications**. v. 5, issue 2, p. 34-44, Sep. 2009.
- KAPLAN, S. The Urban Forest as a Source of Psychological Well-Being. In: BRADLEY, G. A. (Ed.) **Urban Forest Landscapes: integrating multidisciplinary perspectives**. Seattle and London: University of Washington Press, 1995.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

- KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1966.
- 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.
- KINCHELOE, J. **Construtivismo crítico**. Mangualde: Edições Pedagogo, 2006.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p.1-18, Apr. 1990.
- KOLLAT, David T.; BLACKWELL, Roger D.; ROBESON, James F. **Strategic Marketing**. New York: Holt, Rinehart and Winstin, 1972.
- KOTHER, P.; ARMSTRONG, G;. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**. v. 36, 1972.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **On Marketing: How to Win and Dominate Markets**. New York: The Free Press, 1999.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRUGMAN, P. **What Price Fairness?** New York Times, Oct 4, 2004, 2000, pp. A35
- KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- KUNKEL, J. H.; BERRY, L. L. **A Behavioral Conception of Retail**. Journal of Marketing, New York: v. 32, n. 4, p. 274-287, Oct. 1968.
- 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, A. L. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

LEVY, Sidney. Interpreting Consumer Mythology: A Structural Approach to Consumer Behavior. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 49-61, 1981.

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

LINDBLOM, C. E. The Science of "Muddling Through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, Spring 1959.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCH, J. G.; SIMON, H. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert. **Teoria das Organizações**. Tradução de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Serviço de Publicações, 1966.

MARIAMPOLSKI, Hy. **Ethnography for Marketers**: a guide to consumer immersion. London: Sage Publications, 2006.

MATAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

MCCRACHEN, Grant. **The Long Interview**. London: Sage Publications, 1988.

MCCRACKEN, G. Culture and Consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. **Journal of Consumer Research**, v. 13, n. 1, p. 71-84, 1986.

MCCRACKEN, G.: Consumo: uma explicação teórica da estrutura e do movimento do significado cultural dos bens de consumo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 99-115, jan./mar. 2007.

MCCRACKEN, Grant. **Cultura e consumo**: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

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

MCDONALD, M.; DUNBAR, I. **Market segmentation**: a step-by-step approach to creating profitable market segments. London: Macmillan Business, 1995.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993. 254 p.

MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental**: o caso das pequenas construtoras de edificações. 2002. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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.

MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. **O preço como fator de diferenciação: análise no setor supermercadista.** *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 42-51, jan./fev./mar. 2007.

MESSINGER, P. R.; NARASIMHAN, C. A Model of Retail Formats Based on Consumer's Economizing on Shopping Time. *Marketing Science*, Hanover, v. 16 (1), p. 1- 23, Jul. 1997.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-90, 1991.

MINTZBERG, *et al*, **O processo da estratégia:** conceitos, contexto e casos selecionados. 4. ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **Strategy Process:** concepts, contexts, cases. 3nd. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORËT, Andrés. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, p. 246-249, June 1976.

MIRANDA, C. M. C., ARRUDA, D. M. **A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX.** In: 26 ENANPAD, 2002 . Salvador, 2002.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. **A evolução do pensamento do Marketing:** uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. In: 26 ENANPAD, 2002, Salvador, Anais eletrônicos do XXVI ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

MORGAN, G; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, p. 20-35, Oct. 1990..

NAVER, J. C.; SLATER, Stanley F. The Effect of Market Orientation on Business Profitably. *Journal of Marketing*, v. 54 (4), p. 20-35, Oct. 1990.

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.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. Relationship Marketing in Consumer Markets: rethoric or reality? **European Journal of Marketing**, v. 34, n.7, p. 797-815, 2000.

OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. Boston: McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, Feb. 1985.

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

PARENTE, Juracy G.; BARKI, Edgard E. R.; KATO, Heitor T. **Consumidor de baixa renda**: desvendando as motivações no varejo de alimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília/DF. *Anais...* Brasília/DF: ANPAD 2005.

PARENTE, Juracy G.; BARKI, Edgard E. R.; KATO, Heitor T. **Estratégias de Marketing para o varejo na baixa renda**. In: EnANPAD, 31º. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PARISH, Janet Turner. **Relational Intelligence Theory in Marketing**. 2002. 172 f. Tese (Doutorado em Marketing) – Universidade do Alabama, Tuscaloosa, Alabama, 2002.

PARKER. M. P, Aggregate Diffusion Forecasting Models in Marketing: a critical review. **International Journal of Forecasting**, v. 10, Issue 2. Sep. 1994.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000. cap.1, p. 3-38.

PARVATIYAR, Atul (Ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000.

PAYNE, Adrian. Relationship Marketing: making the customer count. **Managing Service Quality**, v. 4, n. 6, p. 29-31, 1994.

PAYNE, Adrian. Relationship marketing: the U. K. perspective. In: SHETH, JAGDISH N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000.

PELLIZARRO, L.; TEIXEIRA, D. Localização varejista: um estudo sobre a utilização do modelo de Huff para a tomada de decisões sobre localização. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 8, n.1, p.1-19, jan./jun. 2008.

PEREIRA, A. Uma introdução à Análise do Discurso. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 84, n. 1, p. 07-20, jun. 1991.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na Era da Informação e do Conhecimento. **Comunicação &**

Sociedade, São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, ano 24, n. 38, p. 27-42, 2º sem. 2002.

PERES, D. A.; FREITAS, A. A. F. **Gerenciando as estratégias de marketing através do Lifetime Customer Value**. Anais do ENANPAD, 27. Atibaia, 2003.

PETTIGREW, Andrew M. **The Politics of Organizational Decision-Making**. London: Tavistock, 1973.

PETTIGREW, S. F. Ethnography and Grounded Theory: a happy marriage? **Advances in Consumer Research**, v. 27, p. 256-260, 2000.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July/Aug. 1998.

PINTO, Marcelo de R.; LARA, José E. **A pesquisa na área do comportamento do consumidor: uma análise da produção acadêmica brasileira entre 1997 e 2006**. In: EnANPAD, 31º. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PINTO, Marcelo de R.; SANTOS, Leonardo L. S. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na Fenomenologia, na Etnografia e na Grounded Theory. **RAE-Eletrônica**, v. 7, n. 2, jul./dez. 2008.

PINTO, V. B. **Fortalecendo as ligações: valor do cliente no sistema móvel celular no Brasil**. Belo Horizonte, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

PIRES, A.; TEIXEIRA, L. A. **Formatos no segmento do varejo de supermercados**, Artigo não Publicado. Belo Horizonte: Universidade FUMEC – Face, Belo Horizonte, 2009.

PONTEROTTO, J. G.; GRIEGER, I. **Effectively Communicating Qualitative Research**. *The Counseling Psychologist*, NY, v. 35, n. 3, p. 404-430, May 2007.

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, Sept. 2004.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

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.

PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. C. **Comprometimento e lealdade**: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito? In: ENANPAD, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia, 2003. 1 CD.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, Allen. Serving the World's Poor. **Harvard Business Review**, v. 80, issue 9, Sept. 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Opting Customer Competence.. **Harvard Business Review**, v. 4, n. 7, p. 79-87, Jan./Feb. 2000.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOITA, F.P. E CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

QUINN, J. B. Managing Innovation: Controlled Chaos. **Harvard Business Review**, v. 6 n. 3, p 35-44, 1988.

QUINN, J. B. **Strategies for Change**: logical incrementalism. Homewood, Illinois: Irwin, 1980.

RANIJ, J.; BAGDARE, S. **Journal of Marketing and Communication**, v. 5, issue 2, p. 34-44, Sept. 2009.

RESENDE, M. R.; LARA, J. E. Cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **RAE**, v. 44, edição especial Minas Gerais, 2004.

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

RHONDA, R.T. *et al.* A Process for Evaluating Retail Stores Efficiency: a restricted DEA Approach. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, issue 5, p. 487-503, Dec.1998.

RICHARDS, T. J.; HAMILTON, S. F. Rivalry in Price and Variety Among Supermarket Retailers. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 88, n. 3, p. 710-726, 2006.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

ROCHA, A.; ROCHA, E. Paradigma interpretativo nos estudos de consumo: retrospectiva, reflexões e uma agenda de pesquisas para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 71-80, jan./mar. 2007.

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.

ROSSI, Carlos Alberto V.; HOR-MEYLL, Luiz Fernando. **Explorando novas trilhas na pesquisa do consumidor**. In: EnANPAD, 25°. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; NARAYANDAS, N. **Customer Equity Management**. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. Gestão de marca centrada no cliente. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 82, n. 9, p. 90-98, set. 2004.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUST, R. **Using Customer Equity Insight to Make More Profitable Marketing Decision**. University of Maryland, abr. 2002. Disponível em: <www.copernicusmarketing.com/about/docs/customer_equity_canada.ppt>. Acesso em: 17 jun. 2008.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Strategic Management**. New York: Wiley, Newspaper Association of América, 2001.

SANDERS, Clinton R. Consuming as Social Action: Ethnographic methods in consumer research. *Advances in Consumer Research*, v. 14, p. 71-75, 1987.

SARTRE, J. P. **O Ser e o Nada** – ensaio de ontologia fenomenológica. Tradução de Paulo Perdigão. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.

SAVITT, R. Historical Research in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 44, Fall 1980.

SHANKAR, V.; BOLTON, R. N. **An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy**. *Marketing Science*, v. 23, p. 28-49, 2004.

SHANKAR, Avi; ELLIOT, Richard; GOULDING, Christina. Understanding Consumption: Contributions from a Narrative Perspective. **Journal of Marketing Management**, v. 17, p. 429-453, 2001.

SHETH, J. D.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing Theory**: evolution and evaluation. New York: John Wiley and Sons, 1988.

SHETH, J. N.; GARDNER, M.; GARRET, D.E. Consumer Behavior, Research, and Segmentation. **Journal of Segmentation in Marketing**, v. 2, issue 2, 1998.

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

SHETH, Jagdish N. Relationship marketing: paradigm shift or shaft? In: SHETH, Jagdish N.; In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000.

SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. Relationship Marketing In Consumer Markets: antecedents and consequences. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000. cap.7, p. 171-208.

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

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

SIMON, H. A. **Administrative Behaviour**. NJ: Prentice Hall, 1997.

SIMON, H. A. **Models of Man: Social and Rational**. NJ: Prentice Hall, 1957.

SIMMONS, C. J.; BECKER-OLSEN, K. L. Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships. **Journal of Marketing**, v. 70, Oct. 2006.

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

SLADE, M. E. **Strategic Pricing with Customer Rationing**: the case of primary metals. UBC Departmental Archives, Department of Economics, 1998.

SLADE, M. E. Product rivalry with multiple strategic weapons: an analysis of price and advertising competition. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 4, n. 3, p. 445-476, 1995.

SLATER, Don. **Cultura do consumo e modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Competitive Environment Moderate Market Orientation Performance Relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46-55, Jan. 1994.

SNELLMAN, K.; VIHKARI, T. Customer Complaining Behavior in Technology-Based Service Encounters. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 2, p. 217-231, 2003.

SOLNICK, S. J.; HEMENWAY, D. Complaints and Disenrollment at a Health Maintenance Organization. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 26, n. 1, p. 33-39, jun. 1992.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Bookman, 2002.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SPIGGLE, Susan. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 21, Dec. 1994.

STAKE, R.E.; Case studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage.Stake, 2000.

STERN, L.; REVE, T. Distribution Channels as Political Economies: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 44, p. 52-64, 1980.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. M. **Basics of Qualitative Research**: techniques and procedures for developing theory. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research**: techniques and procedures for developing grounded theory. 2 ed. London: Sage Publications, 2008.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUNDERLAND, Patricia L.; DENNY, Rita M. **Doing Anthropology in Consumer Research**. Walnut Creek: Left Coast Press, 2007.

SZMIGIN, Isabelle; FOXALL, Gordon. Interpretive Consumer Research: how far have we come? **Qualitative Market Research**, v. 3, issue 4, 2000.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. **Mixed methodology**: Combining qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

TEIXEIRA, A. D.; CALIC, C.; OLIVEIRA, C. **Estratégias de marketing de varejo voltadas para consumidores idosos**. 2006. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12, Juiz de Fora.

TEIXEIRA, L. A.; GONÇALVES, C. A.; DOMINGUES, J. R.; SILVA, J. M. Análise de modelos de valor do cliente por toda a via e influências na rentabilidade organizacional. **Faces R. Ad.** Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 38-50, jan./abr. 2007.

THOMPSON, Craig J. Interpreting Consumers: a hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumer consumption stories. **Journal of Marketing Research**, v. 34, nov. 1997.

THOMPSON, Craig J.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. Understanding the Socialized Body: a poststructuralist analysis of consumers. **Journal of Consumer Research**, v. 22, p. 139-153, sept. 1995.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras**. São Paulo: Campus, 1999.

WALLENIUS J., Dyer J, et al. Multiple Criteria Decision Making and Multiattribute Utility Theory. **Management Science**, v. 54, n. 7, p.1336-1349, July 2008.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, set. 1992.

WEICK. K. E., DAFT. R. Modelo of Organizations as Interpretations Systems. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, Apr. 1984.

WEINSTEIN, A. **segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

WILLIAMS, Michael R. The Influence of Salespersons Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development. **Journal of Business and Industrial Marketing**. v. 13, n.3, p. 271-287, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **Markets And Hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

WRIGHT, P. KROLL, M.; PARNELL. J.; **Strategic Management**: Cases. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALTMAN, Gerald. Metaphorically Speaking. **Marketing Research**, v. 8, n. 2, Summer 1996.

ZALTMAN, Gerald; COULTER, Robin H. Seeing the Voice of the Costumer: metaphor-based advertising research. **Journal of Advertising Research**, July/Aug. 1995.

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

ZOGBI, Edson; **Mantenha-se vivo na cabeça dos clientes**. São Paulo: Profitbooks, 2007.

SITES CONSULTADOS

- ACNIELSEN BRASIL. Disponível em: <<http://www.acnielsen.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2011.
- AMIS <www.amis.org.br>. Acesso em: 15 ago. 2011.
- AMIS <www.amis.org.br>. Acesso em: 22 set. 2009.
- AMIS <www.amis.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Economia/Pesquisa.
- ABRAS Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/index_rank.htm>. Acesso em: 22 abr. 2011.
- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SUPERMERCADOS – AMIS. Economia. Disponível em: <[HTTP://www.amis.org.br](http://www.amis.org.br)>. Acesso em: 10 abr. 2011.
- CARREFOUR <www.Carrefour.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2011.
- DELOITTE <www.deloitte.com>. Acesso em: 09 jul. 2011.
- E.COMMERCE. Evolução da internet e do e.commerce. Disponível em: <[hppt://www.e-commerce.org.br/stats.php](http://www.e-commerce.org.br/stats.php)>. Acesso em: 18 mar. de 2011.
- ECONOMIA <www.economia.ig.com.br/.../n1238184906202.html>. Acesso em: 10 ago. 2011.
- EPA SUPERMERCADOS <<http://www.epa.com.br/institucional.php>>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- EPA <www.epa.com.br>. Acesso em: 07 jan. 2011.
- FMI Food Marketing Institute <<http://www.fmi.org/>>. Acesso em: 13 out. 2011.
- HIPERVIABRASIL <www.hiperviabrasil.com.br>. Acesso em: 07 jan. 2011.

- HOJE EM DIA <<http://www. hojeemdia.com.br/colunas-artigos-e-blogs/semanais/danilo-gomes-1.390/saudade-da-comiteco-1.106206>>. Acesso em: 03 abr. 2012.
- IBGE <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 nov. 2010.
- IBGE <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2011.
- KANTAR WORLD PANEL <www.kantarworldpanel.com>. Acesso em: 07 jan. 2011.
- KOTLER, P. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/special-event-2010-philip-kotler>>. Acesso em: 13 mar. 2011.
- MARTPLUS <www.martplus.com.br>. Acesso em: 08 jan. 2011.
- NEW YORK TIMES. **A interview with Steve Jobs**. Disponível em: <www.nytimes.com/2011/01/19/technology/companies/19innovate.html>. Acesso em: 20 mar. 2011
- OPÇÃO <www.opcao.com.br>. Acesso em: 08 de jan. 2011.
- PÃO DE AÇÚCAR <www.paodeacucar.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- REVISTA SUPERMERCADOS. 40º Ranking de Supermercados 2011. Disponível em: <[HTTP://sm.com.br](http://sm.com.br)>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- PROGRESSIVE GROCER (2009): Disponível em: <<http://www.progressivegrocer.com/>>. Acesso em: 13 out. 2010.
- SUPERMERCADO MODERNO. Disponível em: <www.sm.com.br/publique/cgilua>. Acesso em: 15 mar. 2011.
- SUPERMERCADOS BH <www.supermercadosbh.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- SUPER NOSSO <www.SuperNosso.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- VERDEMAR <www.verdemar.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- WAL MART <www.walmart.com.br>. Acesso em: 10 fev. 2011.
- WILLARD BISHOP CONSULTING <<http://www.willardbishop.com/index.php>>. Acesso em: 20 set. 2011

ANEXO A
QUESTIONÁRIO ENVIADO POR MEIO ELETRÔNICO SOFTWARE:
GOOGLE DOCS.

ESTRATÉGIA - LOCALIZAÇÃO - POLÍTICA DE PREÇOS

Prezados Senhores, tomamos a liberdade fazer este CONVITE para a sua participação no Fórum Varejista, que analisará as respostas dos varejistas e atacadistas Brasileiros sobre Estratégias de Localização e Políticas de Preço. Você receberá o relatório final com o resultado das respostas deste fórum. ESTE FORMULÁRIO É OBJETIVO: (menos de 4 min para respondê-lo). Ao final das respostas, favor clicar em "SUBMIT" para que seja computado no resultado. OBRIGADO!

* Required

Localização da Loja * A partir de sua experiência pessoal indique a importância das pesquisas de mapeamento e identificação de rentabilidade das áreas para definir a localização da loja:

- Sempre utilizo, mesmo em lojas já existentes no local
- Somente utilizo em novas áreas
- Somente utilizo quando tenho dúvida sobre a viabilidade
- Raramente utilizo
- Nunca utilizei pesquisas de mapeamento para identificação de pontos
- Other:

Formato da Loja * Qual fator de maior peso em seu processo decisório quanto a escolha do formato da loja ?

- Sua experiência pessoal e conhecimento de mercado
- Pesquisa junto ao consumidor
- Aspectos econômicos e financeiros
- Análise de viabilidade e potencial de consumo da região

Formato da Loja * Qual é ou quais são os formatos de lojas de sua empresa NESTE MOMENTO?

- Supermercado de Bairro

- Hipermercado
- Loja de conveniência
- Atacado Cash/Carry
- Other:

Formato da Loja * Tomando como base sua empresa, quais foram os tipos de formatos de loja que você operou NO PASSADO?

- Supermercado de Bairro
- Hipermercado
- Loja de Conveniência
- Atacado Cash and Carry
- Other:

Formato da Loja * De quem é a palavra final a respeito da abertura de uma nova loja

- Do Presidente ou CEO
- Do Presidente, CEO e Diretores
- Do Diretor da área
- Do Diretor da área e dos Gerentes

Política de Preços * Qual das alternativas abaixo se encaixa com a política de preços de sua empresa

- Imagem de menor preço que a concorrência : Every day, low price.
- Ofertas constantes, mas preços nivelados com a concorrência
- Trabalhamos com foco na qualidade e sortimento dos produtos
- Apenas utilizamos alguns preços baixos como estratégia de marketing
- Other:

Estratégia * Qual dos modelos estratégicos abaixo está mais afinado com a sua empresa

- Fortemente focado na publicidade
- Atendimento ao cliente
- Menor preço
- Conveniência de acesso e localização
- A estratégia muda conforme a situação do momento

- Other:

Fator Econômico na alteração de formato de loja e políticas de preço * Houve alteração de formato em suas lojas e na política de preço por conta de alterações na economia? Como exemplo, (1) Aumento da Inflação, (2) Desemprego, (3) Baixa no Consumo

- Sim, as novas lojas com menor área de venda, redução no mix de produtos e redução nos serviços, preços reduzidos.
- Não alteramos o formato de nossas lojas por conta de alterações na economia
- Somente em alguns casos específicos alteramos o formato de nossas lojas
- Other:

Experiência * Quanto de sua experiência pessoal influencia as decisões sobre localização e política de preços de sua organização

- Em mais de 90% dos casos
- Em torno de 75% dos casos
- Em torno de 50% dos casos
- Menos de 40% dos casos
- Other:

Powered by [Google Docs](#) [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

ANEXO B

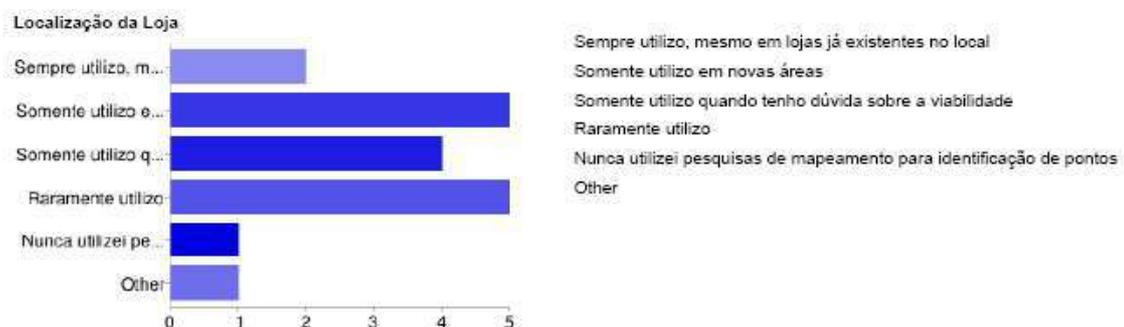
FÓRUM: PRESIDENTES E DIRETORES VAREJISTAS BRASILEIROS - CEO - CFO - GENERAL MANAGER - ESTRATÉGIA - LOCALIZAÇÃO - POLÍTICA DE PREÇOS

Prezados Senhores, tomamos a liberdade fazer este CONVITE para a sua participação no Fórum Varejista, que analisará as respostas dos varejistas e atacadistas Brasileiros sobre Estratégias de Localização e Políticas de Preço. Você receberá o relatório final com o resultado das respostas deste fórum. ESTE FORMULÁRIO É OBJETIVO: (menos de 4 min para respondê-lo). Ao final das respostas, favor clicar em "SUBMIT" para que seja computado no resultado. OBRIGADO!

QUADRO DE RESPOSTAS COM AS ESTATÍSTICAS

Localização da Loja *A partir de sua experiência pessoal indique a importância das pesquisas de mapeamento e identificação de rentabilidade das áreas para definir a localização da loja:

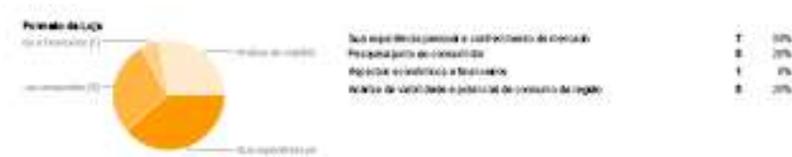
- Sempre utilizo, mesmo em lojas já existentes no local **11%**
- Somente utilizo em novas áreas **28%**
- Somente utilizo quando tenho dúvida sobre a viabilidade **22%**
- Raramente utilizo **28%**
- Nunca utilizei pesquisas de mapeamento para identificação de pontos **16%**
- Other:



Formato da Loja *Qual fator de maior peso em seu processo decisório quanto a escolha do formato da loja ?

- Sua experiência pessoal e conhecimento de mercado **39%**

- Pesquisa junto ao consumidor **28%**
- Aspectos econômicos e financeiros **6%**
- Análise de viabilidade e potencial de consumo da região **28%**



Formato da Loja *Qual é ou quais são os formatos de lojas de sua empresa NESTE MOMENTO?

- Supermercado de Bairro **94%**
- Hipermercado **0%**
- Loja de conveniência **17%**
- Atacado Cash/Carry **6%**
- Other: **11%**



- People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Formato da Loja *Tomando como base sua empresa, quais foram os tipos de formatos de loja que você operou NO PASSADO?

- Supermercado de Bairro **89%**
- Hipermercado **6%**
- Loja de Conveniência **8%**
- Atacado Cash and Carry **6%**
- Other: **11%**

- People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.



Formato da Loja *De quem é a palavra final a respeito da abertura de uma nova loja

- Do Presidente ou CEO **50%**
- Do Presidente, CEO e Diretores **44%**
- Do Diretor da área **6%**
- Do Diretor da área e dos Gerentes **0%**



Política de Preços *Qual das alternativas abaixo se encaixa com a política de preços de sua empresa

- Imagem de menor preço que a concorrência : Every day, low price. **11%**
- Ofertas constantes, mas preços nivelados com a concorrência **56%**
- Trabalhamos com foco na qualidade e sortimento dos produtos **11%**
- Apenas utilizamos alguns preços baixos como estratégia de marketing **22%**
- Other:



Estratégia *Qual dos modelos estratégicos abaixo está mais afinado com a sua empresa

- Fortemente focado na publicidade **11%**
- Atendimento ao cliente **28%**
- Menor preço **11%**
- Conveniência de acesso e localização **22%**
- A estratégia muda conforme a situação do momento **28%**
- Other:

- People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.



Fator Econômico na alteração de formato de loja e políticas de preço *Houve alteração de formato em suas lojas e na política de preço por conta de alterações na economia? Como exemplo, (1) Aumento da Inflação, (2) Desemprego, (3) Baixa no Consumo

- Sim, as novas lojas com menor área de venda, redução no mix de produtos e redução nos serviços, preços reduzidos: **6 respostas**
- Não alteramos o formato de nossas lojas por conta de alterações na economia: **4 respostas**
- Somente em alguns casos específicos alteramos o formato de nossas lojas: **8 respostas**
- Other: : **2 respostas**
-



Experiência *Quanto de sua experiência pessoal influencia as decisões sobre localização e política de preços de sua organização

- Em mais de 90% dos casos **17%**
- Em torno de 75% dos casos **56%**
- Em torno de 50% dos casos **28%**
- Menos de 40% dos casos **0%**
- Other: **0%**
-



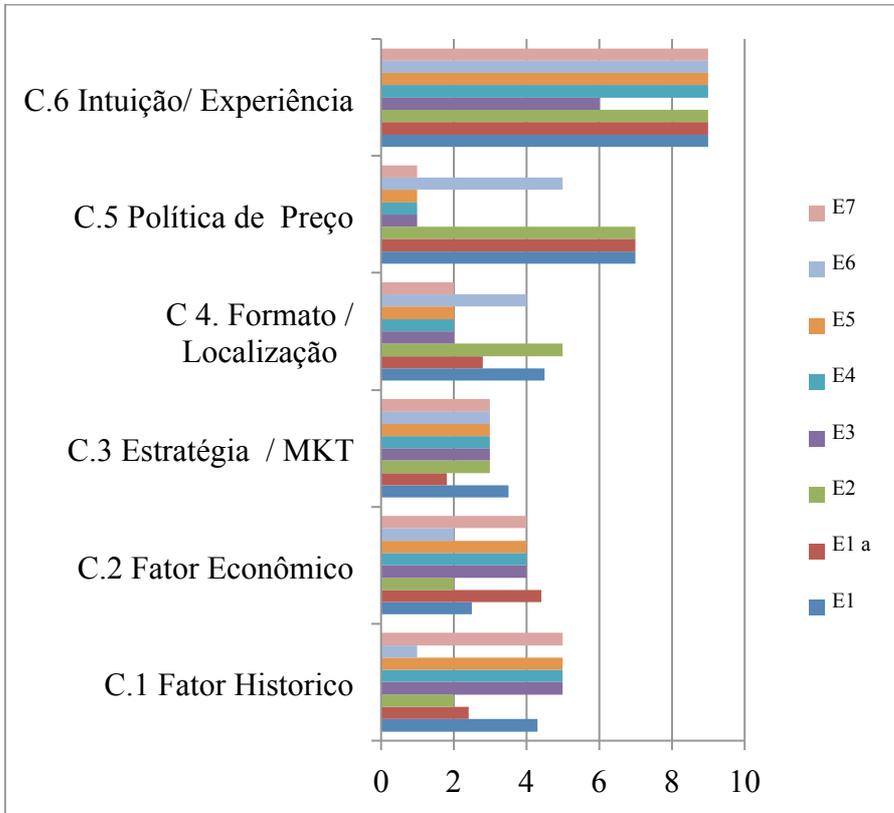
Submit

Powered by [Google Docs](https://www.google.com/docs)

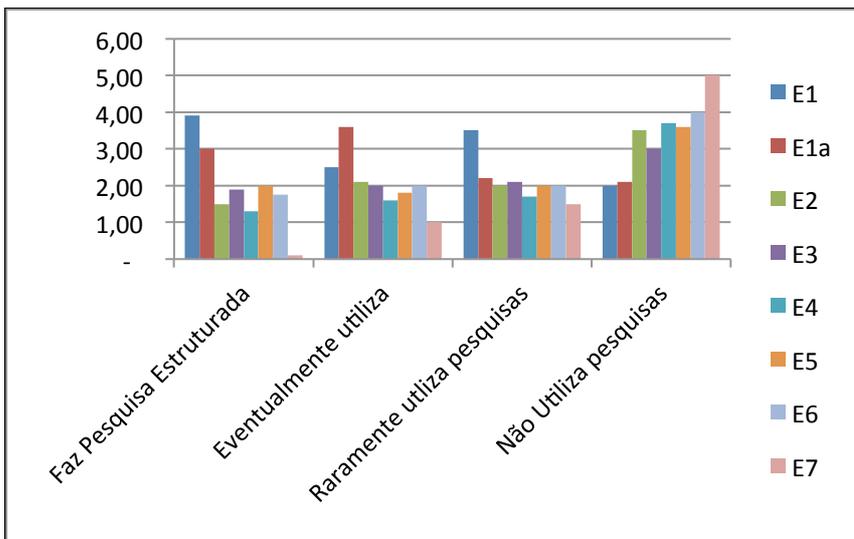
Quadros referentes aos resultados obtidos com aplicação do ATLAS/ti

Processo de Decisão do Supermercadista (triangulação de respostas)

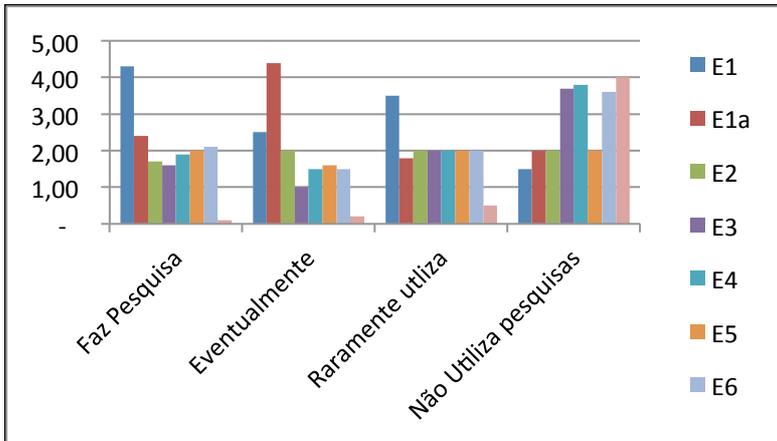
REF: Dados de Pesquisa



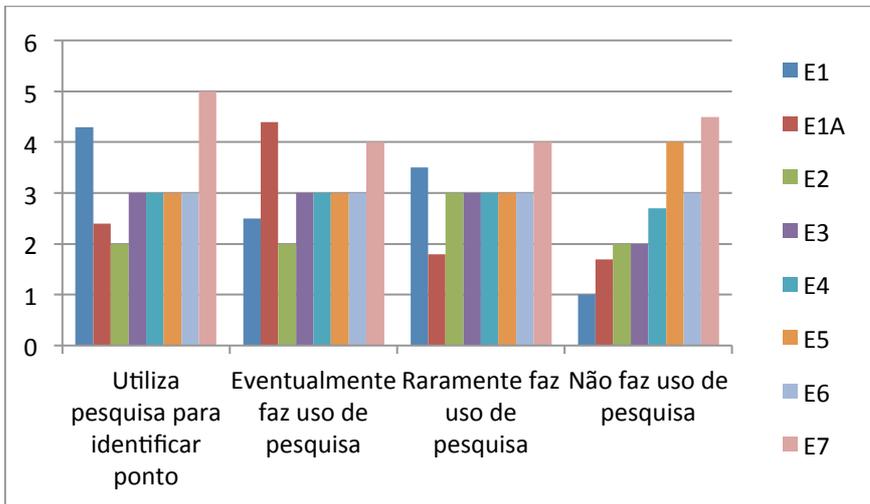
Resultados obtidos com aplicação do ATLAS /ti Estratégia



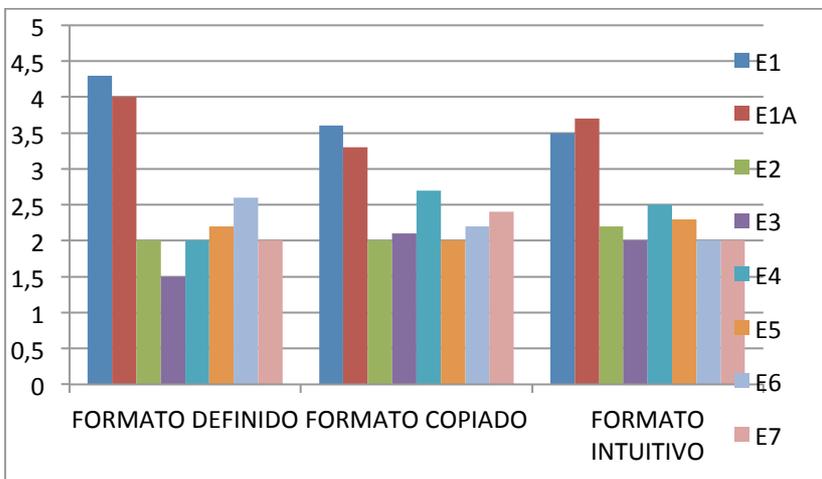
ESTRATÉGIA DE MARKETING MODELO GAURI ET AL (2008)



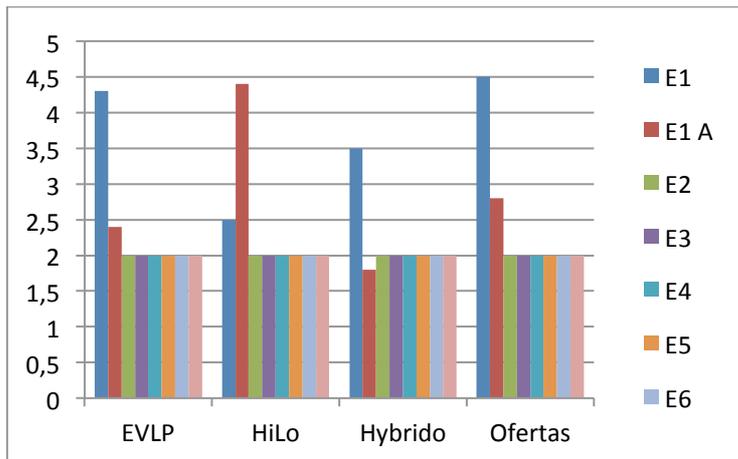
LOCALIZAÇÃO: Uso de Pesquisa para identificação de pontos



FORMATO : processo de decisão quanto ao formato



POLÍTICA DE PREÇOS



APÊNDICE A

ROTEIO DA 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?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA PRELIMINAR GESTORES DE SUPERMERCADOS

24ª. SUPERMINAS - Associação Mineira de Supermercados
20/10/2010

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA PRELIMINAR - PARA SIMPLES SONDAÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS ENTREVISTADOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA

NOME E EMPRESA DO

ENTREVISTADO: _____

DATA E LOCAL DA

ENTREVISTA: _____

AVALIAÇÃO DO ENTREVISTADOR SOBRE O INTERESSE DO

ENTREVISTADO EM RESPONDER O

QUESTIONÁRIO: _____

QUESTÕES:

(1) Há quantos anos opera no segmento de supermercados? _____

(2) Você é o fundador ou sucessor? _____

(3) Opera outra atividade além de supermercados? Qual? _____

(4) Quais foram os tipos de formatos de lojas gerenciados?

Armazém Supermercado de Bairro Loja de Conveniência

Hipermercado Atacado Internet Outro

→ _____

(5) Por que houve a mudança nos formatos dentro da Organização?

Demanda do Cliente Adequação à Nova Realidade Econômica

Inovação dentro da Própria Rede Seguir a Concorrência

Outro Motivo _____

(6) Ao longo dos anos de operação quanto contribuiu (%) nas decisões as

pesquisas de satisfação e novas demandas junto aos próprios clientes?

1° e 2° Ano _____ Do 3° ao 10° _____ Do 11° ao 15° _____

Do 16° até o Presente _____

(7) Até que ponto as mudanças na economia contribuíram para a mudança

nos formatos de loja?

Principal Fator na Mudança Teve Relativa Contribuição

Teve Pouco Contribuição Não foi o Fator de Contribuição

(8) Sobre o Preço de Produtos: Você considera o preço como maior

elemento de atração do cliente para um novo supermercado que está

sendo inaugurado ? Sim Não Depende

(Explique)_____

(9) Não sendo o preço do produto o fator de maior atração do cliente à loja, qual seria este elemento de maior atração? _____

(10) Qual é a contribuição do seu feeling, sua intuição no processo de tomada de decisão para atrair novos clientes ao supermercado: () Fator de maior contribuição () Fator de Pouca Contribuição () Desconsidero o meu feeling e a minha intuição para decisões sobre este assunto () Somente me baseio em pesquisas de mercado e na concorrência

(11) O retorno sobre investimentos nas estratégias e ações de atrair novos clientes são apurados por ferramentas gerenciais? () Sim, com forte precisão () Sim, porém com relativa precisão () Não

(12) Como você percebe a satisfação do cliente ao frequentar um novo supermercado de sua rede? () A partir do crescimento das vendas () Por pesquisa de satisfação () Pelo controle de reclamações no SAC () A partir dos relatos dos gestores

(13) Você concorda com a frase: O cliente tem sempre razão?
() Sim () Não

(14) Acompanhar o líder nos processos de atração de clientes para uma nova loja é o melhor meio de obter resultados a um menor custo?

() Sim () Não

(15) As questões formuladas neste momento foram adequadas para que você pudesse expressar sua opinião? () Sim () Não:

Explique_____

OBRIGADO PELO SEU TEMPO!

APÊNDICE C

ENTREVISTAS

ROTEIO DA 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?

- Algumas citações que acompanharam a jornada -

“Com muita sabedoria, estudando muito, pensando muito, procurando compreender tudo e todos, um homem consegue, depois de mais ou menos quarenta anos de vida, aprender a ficar calado”. Millôr Fernandes

“De tudo haveria de ficar para nós um sentimento longínquo de coisa esquecida na terra – Como um lápis numa península -”. Manoel de Barros

“Todo homem nasce original e morre plágio”. Millôr Fernandes

“If there’s one thing I know, it’s God does like a joke” H Elliott

“Quand vous êtes dans la merde jusqu’au cou, la meilleure chose à faire est chanter.” Citation Aléatoire

“Do lugar onde estou já fui embora”. Manoel de Barros

“Tudo é tudo e nada é nada”. O Síndico

“Tudo é e não é”. Guimarães Rosa