

Fatores de Competitividade no Varejo de Auto-Serviço: Um Estudo de Caso na Coop – A Maior Cooperativa de Consumo da América Latina.

Autoria: Márcia Célia Galinski Kumschlies, Sergio Crispim

Resumo

Este estudo objetivou identificar e descrever os fatores que condicionam a competitividade da Coop, cooperativa de consumo, face às grandes cadeias que atuam no setor de auto-serviço na região do Grande ABC Paulista. A pesquisa fundamentou-se em um modelo adaptado de composto de marketing aplicado ao varejo e às expectativas dos consumidores.

Inserida na arena de um dos setores mais dinâmicos e competitivos do mercado, cujos principais concorrentes se dividem entre grandes empresas nacionais e grupos multinacionais, a Coop com uma atuação predominantemente regional, tornou-se uma empresa com expressão nacional. Foram identificados importantes indicadores de competitividade da Coop: 10^a empresa em faturamento do setor; 1^a em faturamento por *check-out*; detém cerca de 1/3 de participação do mercado regional; encontra-se dentro dos padrões de rentabilidade e apresenta bons indicadores de imagem. É considerada a maior cooperativa de consumo da América Latina. A pesquisa de campo revelou que o sucesso da empresa está alicerçado principalmente em dois fatores: **modelo cooperativista** - que reforça os vínculos com os consumidores, e **acessibilidade** - possibilitada por sua forte inserção regional e que implica em conveniência de tempo para os consumidores.

1. Introdução

A abertura do comércio internacional, caracterizada pelo fenômeno da globalização, ocasionou profundas mudanças no cenário empresarial, influenciando significativamente a estrutura e as regras da competição no varejo. Com o avanço tecnológico e a abertura de mercado, que implicaram em aumento da concorrência, os varejistas passaram a oferecer uma variedade maior de produtos e serviços ao consumidor, e esse, por sua vez, está mais atuante, informado e consciente do seu papel, exigindo produtos que satisfaçam suas necessidades de forma mais individualizada. Neste novo contexto, é natural que o varejo cresça em importância, pois, tradicionalmente, é dentro da loja que o processo de troca com o consumidor é concretizado.

A necessidade da modernização administrativa do varejo é sinalizada, entre outros fatores, pelo surgimento de instituições voltadas ao ensino, disseminação e fomento, tais como: o Centro de Tecnologia do Varejo do Senac, o Programa de Administração de Varejo – Provar, da Universidade de São Paulo, o Instituto Histórico e Cultural dos Supermercados no Brasil, a Universidade Martins do Varejo e a Escola Nacional de Supermercados, dentre outros.

Dentro do varejo destaca-se o setor de auto-serviço, caracterizado por lojas onde predomina o auto-atendimento, situação na qual o consumidor escolhe os produtos diretamente nas prateleiras e dirige-se ao caixa, onde é feito o pagamento, dispensando assim a função do vendedor. Este setor é representado principalmente pelo segmento supermercadista, responsável em 2000 por 91,6% do faturamento total do auto-serviço, que foi de R\$ 67,6 bilhões no país, sendo que as vinte maiores empresas do setor detêm 52% de participação de mercado, caracterizando grande concentração (SuperHiper, 2001).

O auto-serviço vem passando por transformações intensas e radicais que impõem novos modelos de gestão, podendo-se destacar:

- Concorrência: intensificada pelas multinacionais que se instalaram no país, trazendo novos conceitos de gerir negócios e acirrando a disputa pelos consumidores; por fusões e aquisições que levaram ao aumento da concentração; e por crescentes investimentos para maior profissionalização, dentre outros.

- Tecnologia: novas tecnologias que possibilitaram maior automação nos pontos de vendas; novas formas de comercialização por meio da *Web*, ou e-commerce; maior integração do varejo com a cadeia de fornecimento, com o *ECR* (*Efficiente Consumer Response*) ou “resposta eficiente ao consumidor”, e maior conhecimento e relacionamento com o cliente, com o *CRM* (*Customer Relationship Management*).

- Consumidor: o surgimento de um novo perfil do consumidor, mais questionador, com maior poder de negociação e cada vez menos fiel às marcas.

A dinâmica destas forças impõe que os varejistas operem em um ambiente mais competitivo, exigindo assim *maior eficiência* - por meio da redução de custos, melhoria na operação, aumento da produtividade - e *maior eficácia* - por meio de um melhor atendimento às expectativas dos consumidores e do conseqüente aumento da participação de mercado. Do ponto de vista da eficiência, constata-se que a produtividade aumentou, pois as vendas por metro quadrado, por *check-out* e por funcionário têm apresentado crescimento, aliada à redução de custos derivada da automatização e do aprimoramento do processo de gerenciamento dos estoques (SuperHiper, 2001). Em relação à eficácia, o setor está dirigindo sua atenção para ações estratégicas, ou ações que apontem para o futuro e que possam viabilizar o crescimento sustentado das vendas e a permanência das empresas no mercado, garantida a requerida rentabilidade. Neste sentido, ganham importância os programas de relacionamento e fidelização, que buscam estreitar os laços com o consumidor e estimular a sua fidelidade com incentivos como prêmios, descontos, prazos especiais, e, principalmente, melhor ajuste do *retailing mix* às necessidades segmentadas.

Provavelmente continuarão a surgir novas demandas, tecnologias e serviços, e a expectativa é que a velocidade destas mudanças seja cada vez maior. O mercado exige das empresas varejistas, sejam elas grandes ou pequenas: flexibilidade, eficiência, senso de urgência, visão global, criatividade, dinamismo e ações com foco no consumidor.

As empresas varejistas, neste sentido, são pressionadas a operar com um alto grau de competitividade. Segundo Davidson et alli (1988), elas devem buscar um posicionamento estratégico claro e optar por programas de ação consistentes que venham ao encontro das expectativas dos consumidores. Neste sentido, as empresas devem decidir sobre um conjunto de variáveis que compõem o programa de marketing, o qual deve estar alinhado às estratégias estabelecidas para o mercado e que objetiva proporcionar à empresa uma posição de alta competitividade dados os segmentos de mercados por ela escolhidos, atendendo às necessidades dos seus consumidores.

Neste contexto, este estudo tem por objeto a Coop – Cooperativa de Consumo, com sede em Santo André – SP, cidade que integra o Grande ABC Paulista, 4º mercado de consumo do Brasil. Foram identificados importantes indicadores de competitividade na Coop: atuando no mercado regional, a Coop tornou-se uma empresa com expressão nacional, estando classificada em 10º lugar em faturamento bruto (cerca de R\$ 543 milhões) no *Ranking* Abras/2001; em 1º lugar em faturamento por *check-out*; embora com 0,8% de participação no mercado nacional detém cerca de 1/3 de participação no mercado regional; encontra-se dentro dos padrões de rentabilidade; e apresenta bons indicadores de imagem, atestados por pesquisas realizadas regularmente pelo Instituto de Pesquisa INPES-IMES. É considerada a maior cooperativa de consumo da América Latina.

A Lei 5764 de 16 de dezembro de 1971, decretada pelo Congresso Nacional, define as cooperativas como uma sociedade de pessoas, com natureza jurídica própria, de natureza civil, constituída para prestar serviços aos associados. O controle das decisões é supostamente democrático, um homem - um voto, e o retorno das sobras líquidas do exercício é distribuído proporcionalmente aos associados. Entre seus objetivos está a defesa econômica e social de seus associados, a aquisição de bens e serviços que serão distribuídos entre eles, além da produção, industrialização, beneficiamento e embalagem de artigos Benato (1994).

Pinho (1982) afirma que os autores cooperativistas de maior divulgação no mundo ocidental focalizaram o pensamento cooperativo quase exclusivamente do ponto de vista doutrinário, e apenas recentemente surgem tentativas de transposição do instrumental teórico – econômico e administrativo – ao campo da atividade cooperativista, buscando a elaboração de um esquema cooperativo com prioridade ao enfoque de cooperativa como empresa.

Com este conceito diferenciado de organização, ou seja, a estrutura de cooperativa, atuando com um marketing agressivo, e dada a Lei 9532/97 que retira toda isenção fiscal à qual as cooperativas tinham direito, equiparando-as às empresas concorrentes tradicionais no que diz respeito à tributação, considerou-se relevante o estudo desta empresa para elucidar aspectos concernentes ao setor de auto-serviço brasileiro e a uma concepção alternativa de modelo de negócio. O principal objetivo deste trabalho foi identificar os fatores de competitividade que possibilitaram à Coop obter o desempenho atual em um mercado caracterizado por crescente concorrência e concentração em grandes cadeias. A fim de se efetuar uma análise comparativa acerca dos fatores de competitividade, utilizou-se a investigação comparativa, por meio de uma pesquisa de campo, com dois concorrentes diretos da Coop – Carrefour (São Caetano do Sul) e Extra (Santo André), componentes das duas cadeias líderes do mercado brasileiro.

2. Comércio varejista e o auto-serviço

Para Semenik e Bamossy (1995), o papel do varejo consiste em atender aos requisitos de distribuição para fornecer mercadorias a consumidores domésticos, significando muito mais que apenas a movimentação física dos produtos do fabricante para o consumidor final. O varejo pode executar um papel muito importante em termos de agregação ou subtração de valor na cadeia total de suprimentos, dado ser o elo final com o consumidor. Os varejistas apresentam atividades dirigidas para a venda de bens ou serviços para o consumidor final e segundo Sandhusen (1998) desempenham funções diferentes tais como:

- Comprar os bens e serviços, colocando-os à venda e decidindo individualmente sobre a variedade de bens e serviços a serem oferecidos;
- Manusear a mercadoria: armazenagem, “precificação” e exposição dos produtos;
- Informar aos clientes, por meio de materiais promocionais e de pessoal de venda;

- Vender os produtos e fornecer serviços requeridos para ajudar a fechar a transação. Os serviços incluem crédito, políticas de retorno e entrega, horários e locais ☐☐ convenientes,

Dentro do varejo, destaca-se o sistema de auto-serviço, definido pela ACNielsen, empresa líder global no fornecimento de pesquisas e informação, define auto-serviço como lojas que, além de serem classificadas como alimentares, têm como característica fundamental o *check-out*, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal do ponto de venda, máquina de calcular e somar, ou outro equipamento qualquer que permita a soma e a conferência das compras. Além disso, deve ter carrinhos ou cestas à disposição dos clientes. A maioria dos produtos, nestes estabelecimentos, é disposta de maneira acessível, permitindo aos fregueses se “auto-servirem”, dispensando assim a presença de vendedores.

O setor de auto-serviço, e, mais especificamente, o segmento supermercadista, concentrou seus esforços em aumentar o número de clientes e aprimorar a qualidade do atendimento, particularmente a partir de 1994 com a estabilidade econômica possibilitada pelo Plano Real (Almeida & Crossetti apud Segre e Bastos, 2000). Para conseguir alcançar seus objetivos, o setor buscou reestruturar-se, adotando novas estratégias operacionais e comerciais para gerir o seu negócio, incorporando inovações organizacionais e tecnológicas e buscando uma maior flexibilidade e agilidade para responder às demandas do mercado. Esta tendência foi reforçada pelas grandes redes que se instalaram no país, com altos investimentos, fusões e aquisições, impondo uma nova dinâmica ao mercado, tornando-o muito mais concorrido. Verifica-se, no Brasil, uma tendência de concentração no setor, em 2000, as 20 maiores empresas de hiper e supermercados foram responsáveis por 52% do faturamento das 300 maiores empresas, enquanto que, as duas maiores redes do setor, a Cia Brasileira de Distribuição e o Carrefour, responderam por 28% do faturamento das 300 maiores redes em 2000, conforme a tabela 1:

Tabela 1 - Grau de concentração do setor de auto-serviço, Brasil - 1994, 1997 e 2000

Ranking das Empresas	1994	1997	2000
Faturamento das 2 maiores/faturam. das 300 maiores	26%	26%	28%
Faturamento das 5 maiores/faturam. das 300 maiores	37%	40%	40,8%
Faturamento das 10 maiores/faturam. das 300 maiores	47%	49%	46,8%
Faturamento das 20 maiores/faturam. das 300 maiores	57%	60%	52%

Fonte: SuperHiper, 2001.

Esta tendência de concentração acontece mundialmente. Em 1997, na França, as cinco maiores empresas detinham em torno de 70% do mercado, sendo que na Inglaterra representavam cerca de 60%. Nos EUA, a concentração é menor, pois como o país é muito grande existe espaço para empresas regionais importantes. No Brasil, também se observa que as empresas regionais já são bastante representativas embora se observe o crescimento de grandes grupos em busca de maior participação em diversas regiões, (BNDES, 2000).

Segundo o *Ranking Abras/2001*, pode-se destacar em relação ao auto-serviço no Brasil:

- Faturamento: R\$ 67,6 bilhões, em 2000, ou 6,2% do Produto Interno Bruto – PIB.
- Margem de lucro líquido: 1,8%, em 2000, e média histórica de 2% sobre venda.
- Empregos: 701,6 mil empregos diretos, em 2000, sendo o maior empregador do Brasil.
- Área de venda: 14,3 milhões de m², em 200, com 144 mil check-outs.

A empresa varejista orientada por uma visão estratégica, deve focar particularmente em aspectos de seu ambiente operacional relacionados aos consumidores, fornecedores e concorrência, identificando suas tendências, ameaças e oportunidades no longo prazo, e avaliando a evolução de segmentos com necessidades diferenciadas. Esta análise delineará o cenário competitivo e subsidiará a definição do posicionamento da empresa dado o segmento de mercado escolhido, e a composição do marketing mix que otimize seus resultados e melhor atenda aos consumidores visados.

Em consonância com o exposto, Davidson et alli (1988), identifica as principais decisões estratégicas que devem ser tomadas pela alta administração das empresas varejistas: missão corporativa; objetivos corporativos de longo prazo; políticas gerais de negócios e investimentos; segmentos de mercado a serem explorados; diretrizes e políticas básicas que orientarão a exploração dos segmentos de mercado escolhidos; objetivos financeiros relacionados com a lucratividade total da empresa e produtividade do capital investido.

Nestas decisões estratégicas são compatibilizados os objetivos financeiros com as perspectivas e expectativas do mercado, de tal maneira que o plano de ação resultante obedeça a um ciclo dinâmico. O ajuste dos diversos componentes do marketing mix do varejo deve estar em consonância com o público-alvo que se pretende atingir e as ações devem estar alinhadas aos objetivos propostos pela empresa. Partindo deste conceito, torna-se imperioso o conhecimento acerca do público-alvo. Para Schiffman e Kanuk (1997), o estudo do comportamento do consumidor deve ser orientado para identificar e analisar como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis como tempo, dinheiro e esforço, em itens relacionados ao consumo.

Segundo Brito (1990), embora existam diferentes níveis de expectativas em função dos diversos graus de desenvolvimento regional verificados no Brasil, pode-se adotar um nível geral de expectativas expresso pelas pessoas em relação ao varejo, que se resume em:

- Criar sortimentos de produtos e serviços que antecipem e satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores;
- Oferecer mercadorias e serviços em quantidades pequenas e suficientes para o consumo individual e das famílias;
- Tornar possível a troca e a posse dos produtos e serviços por meio de: realização eficiente e contínua de transações; localização e horários de funcionamento convenientes; divulgação de informações que sejam importantes para o consumidor realizar as suas escolhas; e, prática de preços justos.

Muitas empresas estão investindo em tecnologias que permitem observar e registrar padrões nas transações com os clientes, pois elas sabem que não basta coletar dados, as informações precisam ser traduzidas em conhecimento significativo sobre clientes existentes ou potenciais. Empresas que se destacam por seu conhecimento sobre o cliente buscam combinar os dados que obtêm em suas vendas com informações relativas ao lado humano do consumidor, por considerarem que apenas os movimentos comerciais do cliente não revelam o suficiente, nem permitem estabelecer padrões de conduta. Nesse sentido, as empresas tendem crescentemente a adotar o marketing de relacionamento, tendo como suporte os *softwares* de CRM - *Customer Relationship Management* (McKenna, 1999).

3. Competitividade e a administração estratégica

Com a globalização e o conseqüente aumento da concorrência, as empresas são continuamente pressionadas no sentido de obter maior competitividade. Novos valores são adicionados ao contexto do produto na busca de um diferencial frente à concorrência e, como as empresas do setor de auto-serviço comercializam praticamente os mesmos produtos e as mesmas marcas, precisam ofertar algo mais ao consumidor para atraí-lo às suas lojas, neste sentido, buscam novos diferenciais principalmente relacionados com maior qualidade no atendimento, formas de pagamento, e serviços adicionais, obtidos por meio da gestão competente dos recursos.

Para Porter (1995), toda empresa possui uma estratégia competitiva implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) empregados para alcançar resultados desejados. Rodrigues Filho e Román Amigo (2000) definem que... “a competitividade decorre de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar seus objetivos de

rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e da manutenção de clientes previamente selecionados”. Neste contexto torna-se precioso o valor das informações. Crispim (1995), sustenta que a competitividade cada vez está mais vinculada às perspectivas futuras, e não apenas ao presente, e observa que a atual era da informação caracteriza-se também, como a era de maior imprevisibilidade, e neste cenário de instabilidade é imperativa uma abordagem estratégica, ou seja, um esforço para antecipar-se ao futuro e frente a ele posicionar-se.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as causas da competitividade têm sido objeto de estudo e discussão por muitos profissionais da área da administração, sejam eles, professores, pesquisadores, consultores ou gerentes. Os autores concluíram que a maior competitividade de algumas empresas deriva de uma maior capacidade de previsão dos cenários futuros que outras; algumas são capazes de imaginar e criar produtos, serviços ou setores inteiros ainda inexistentes. A preocupação dessas empresas esta focada em criar um espaço competitivo fundamentalmente novo, enquanto empresas retardatárias, estão mais interessadas em proteger o passado do que em criar o futuro.

A importância da implementação de estratégias no desenvolvimento da competitividade, é abordada por Wedekin & Neves (apud Souza, 1999), onde afirmam que a busca da competitividade deve ser orientada por três fatores: o mercado, a tecnologia e os processos. A orientação para o mercado (clientes e não clientes), envolve a mudança de cultura, uma vez que grande parte das empresas nacionais é direcionada pela visão da produção. A orientação pela tecnologia pode ser visualizada pelos avanços em desenvolvimento de produtos, pela tecnologia da informação e por um substancial incremento da automatização. A orientação por processo é caracterizada por mudanças organizacionais e por novos modelos de gestão.

No Brasil, a entrada de grandes redes varejistas internacionais vem aumentando a concorrência do setor; aliado ao processo de estabilidade econômica, passou a verificar-se menos disparidades entre os preços praticados reforçando a necessidade de diferenciação. Com isso, o segmento de hiper e supermercados já apresenta uma forte concorrência no país. Dentre os principais fatores de concorrência, podemos destacar: preço, crédito ao consumidor e qualidade dos serviços prestados, o que implica investimentos em expansão e busca constante de maior eficiência (BNDES, 2000). Verifica-se que a concorrência acontece não apenas entre as lojas com mesmo formato, mas também com outros formatos de varejo. Exemplificando, os hiper e supermercados estão procurando cada vez mais atender consumidores de outros tipos de lojas e ganhar vendas de outros setores e produtos como açougue, bazar, papelaria, brinquedos, dentre outros. Os hipermercados, particularmente, estão aumentando sua linha de atuação, criando departamentos que procuram funcionar como lojas especializadas, oferecendo assessoria, grande *mix* de produtos, etc.

As estratégias das empresas de hiper e supermercados variam sob diferentes aspectos embora objetivem manter sua posição no mercado. A estratégia das empresas internacionais, em particular, é dependente também da cultura que a empresa desenvolveu no seu país de origem. O Carrefour baseia sua estratégia na comercialização. A Wal Mart, na logística e na tecnologia da informação. Já os grandes varejistas ingleses baseiam-se no *marketing* de relacionamento e nas marcas próprias. As empresas brasileiras adotam um pouco de cada um desses modelos. (BNDES, 2000). Neste sentido, em pesquisa realizada no setor supermercadista da cidade de Manaus, Harb e Rosseto (2001) identificaram algumas competências relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes consideradas como relevantes para o setor: demonstrar comprometimento com a organização - a empresa deve ter bem clara e definida a sua missão, para desenvolver e direcionar as suas ações táticas e operacionais, e com isso, atingir a competitividade; conhecer a cultura da região - a fim de melhor atender o seu público-alvo, a empresa deverá identificar os hábitos de consumo,

costumes, preferências e tradição da região; e conhecer o código de defesa do consumidor - legislações específicas às questões de consumo.

Para Crispim (1995), o varejo, por ser considerado o último elo da cadeia produtiva e de distribuição, interagindo diretamente com o consumidor final, configura-se como um dos setores mais dinâmicos e sensíveis ao ambiente, antecipando, ou reagindo e acomodando-se a todos os tipos de mudanças. Nesta perspectiva, observa-se uma crescente tendência à adoção da administração e do marketing estratégico como condição de sobrevivência e principalmente de crescimento sustentado num mercado altamente competitivo.

Nesse sentido, Miranda (1997) propõe que o varejo pode estabelecer alianças estratégicas com seus fornecedores, a fim de dinamizar todas as suas atividades mercadológicas e assim diluir os seus custos. Para o autor...*“ao estabelecer alianças estratégicas com seus fornecedores, o varejista coloca todo o universo de empresas com as quais trabalha à serviço do sucesso de seu negócio”*, argumentando que é raro um fabricante de produtos comercializados por meio de estabelecimentos varejistas, recusar uma proposta para um investimento cooperativo, que seja viável dentro de suas perspectivas de retorno a médio ou longo prazo. Complementarmente, para Rojo (1998), uma das importantes estratégias adotadas pelo segmento supermercadista, é o gerenciamento de categorias, que se traduz em processo que envolve fornecedores e varejistas, administrando categorias como unidades de negócios, e obtendo melhores resultados ao proporcionar maior valor aos clientes.

Complementando, Crispim (1995) observa que a atividade varejista impõe uma dinâmica onde, além das empresas necessitarem ser fortemente capitalizadas, com logística de ponta, com cultura e agilidade estratégica, dois fatores podem ser determinantes: ... *“a capacidade de extrair sabedoria e conhecimento da enorme massa de informações e a crença no princípio de que fazer varejo sempre vai exigir um pouco de arte”*.

4. Metodologia

O objetivo deste estudo é identificar e descrever os fatores que contribuem para explicar a competitividade da Coop face às grandes cadeias que atuam no setor de auto-serviço na região do Grande ABC Paulista. A natureza do objetivo proposto é compatível com a utilização da pesquisa descritiva, segundo classificação proposta por Vergara (1998), e o estudo adota como delineamento o estudo de caso, que segundo Yin (1994) deve-se utilizar várias fontes de informação para a coleta de dados.

Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa de campo junto à Coop – Cooperativa de Consumo de Santo André – bairro Campestre e às duas maiores redes de auto-serviço do país e que são concorrentes diretos da Coop – Carrefour (São Caetano do Sul) e Extra (Santo André). A escolha da loja objeto do estudo, justifica-se pela sua importância na rede Coop e por ser considerada uma loja piloto e modelo, segundo depoimentos, implementando pioneiramente qualquer tipo de inovação e alteração. As lojas concorrentes foram escolhidas por se configurarem como espelho para a modernização da Coop, por serem pesquisadas pela mesma para a definição de estratégias de “precificação” e por estarem próximas à loja que é objeto do estudo. Foi utilizada na pesquisa de campo uma abordagem qualitativa com a Coop, para investigar aspectos relacionados ao posicionamento e estratégias adotados pela empresa, e uma abordagem quantitativa para descrever os fatores de competitividade da Coop e de seus concorrentes diretos.

Os fatores de competitividade foram definidos a partir da adaptação do modelo do Composto de Marketing Aplicado ao Varejo e às Expectativas dos Consumidores (Quadro 1 – Davidson et alli, 1988). Assim, são enunciados alguns fatores de competitividade típicos do *retailing mix*, que foram avaliados na amostra da pesquisa.

Quadro 1 – Modelo de fatores de competitividade e *retailing mix*

Fatores Relativos ao Preço

1. Preços relativos à concorrência
2. Formas de pagamento
3. Prazo para pagamento

<u>Fatores Relativos aos Produtos</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sortimento por categoria 2. Produtos com marca própria 3. Presença de linhas básicas 	
<u>Fatores Relativos ao Nível de Serviços Prestados pelo Pessoal Interno e Outros Serviços</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços de entrega 2. Disponibilidade de vendedores 3. Tempo/rapidez no atendimento no check-out 4. Vendas online e delivery 5. Programas de fidelização 6. Política de troca de produtos e de garantia de preços mais baixos que a concorrência 7. Embalagem 	
<u>Fatores Relativos à Conveniência de Localização e Acesso</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de lojas na região 2. Localização 3. Acessibilidade 4. Estacionamento 	
<u>Fatores Relativos à Comunicação Externa</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor investido em anúncios 2. Mídias utilizadas 	

Fonte: Adaptado do Modelo do Composto de Marketing Aplicado ao Varejo e às Expectativas dos Consumidores, Davidson et alli 1988.

Considerando o delineamento proposto, a coleta de dados englobou a revisão bibliográfica, desk research, observação direta, e entrevista parcialmente estruturada. Esta foi realizada com o presidente da Coop, o diretor de planejamento e seu assessor direto, permeando questões previamente elaboradas concernentes às estratégias e posicionamento estratégico, o que possibilitou abranger aspectos elucidativos acerca do objetivo proposto. A pesquisa de campo, por meio do método observacional, foi realizada na semana do dia 02/03/2002 a 10/03/2002. Os dados referentes ao fator de competitividade “tempo de atendimento no *check-out*” foram coletados no dia 02/03/2002, no horário das 16:05 às 17:44, nas três lojas objeto da pesquisa, de maneira simultânea. Esta concentração no tempo objetivou a obtenção de informações em um mesmo momento, evitando-se, assim, que os dados sofressem influência direta relacionada a dia e horários de maior pico de vendas. Procedeu-se à análise por meio da avaliação das respostas obtidas nas entrevistas com a Coop, e comparação direta dos resultados dos fatores de competitividade coletados na Coop, Carrefour e Extra. Os dados coletados das empresas participantes da amostra foram tabulados, analisados e confrontados com as informações obtidas em entrevistas, observações e análise de documentos. Dessa forma, as interpretações e as conclusões apresentam-se baseadas em múltiplas fontes de evidências, o que proporciona melhor qualidade e credibilidade à pesquisa.

5. Resultados

Em um segmento onde impera grande concorrência e concentração, dado que as cinco maiores empresas têm 40% de participação de mercado (SuperHiper, 2001), há evidências de que a Coop é bastante competitiva:

- A empresa detém quase 1/3 de participação de mercado na região;
- Em termos de produtividade, no âmbito nacional, ela está posicionada, de acordo com o faturamento bruto, em 1º lugar por *check-out*, 2º lugar por m² e em 5º lugar por funcionário.
- A rentabilidade do patrimônio, de 4,5%, está dentro da média do setor varejista, de 4,8% (Exame Melhores e Maiores, 2001).
- Outro ponto a destacar, é quanto à imagem da Coop, percebida como positiva pelos consumidores, conforme atesta pesquisa de satisfação realizada regularmente, onde a rede recebeu em média nota 8,7 (INPES-IMES).

Segue-se a análise dos fatores de competitividade:

5.1 Fatores relativos aos produtos

Para mensurar os fatores de competitividade que envolvem produtos, utilizou-se, um rol de cinquenta categorias, que, segundo pesquisa “Reconhecimento de marcas” realizada pela revista Supermercado Moderno (jun.2001), são consideradas “Estrelas de Consumo”, não devendo faltar nas gôndolas. A sua importância é atribuída ao fato de que somadas, representam quase 50% do faturamento do setor, movimentando R\$ 33,3 bilhões em 2000, atraindo a clientela, garantindo giro, fidelizando consumidores e, em alguns casos, oferecendo excelentes margens. O sortimento, ou conjunto de variedade (linhas de produtos) e profundidade (marcas, tamanhos, cor, embalagem, etc.) foi quantificado para as 50 categorias nas três lojas que são objeto do estudo.

A pesquisa que mensurou o sortimento das categorias revelou que a loja da Coop apresenta um menor sortimento em comparação às lojas concorrentes, conforme pode ser visualizado no exemplo de algumas das principais categorias pesquisadas, na Tabela 2. Deve-se esclarecer que as duas lojas concorrentes pesquisadas são classificadas como hipermercados, e a loja da Coop, como supermercado. Isto confere a esta, uma menor área de vendas, e restringe o número de itens a ser comercializado. Estudos destacam que os hipermercados operam com uma variedade de aproximadamente 25 mil itens, enquanto que a rede Coop comercializa cerca de 18 mil.

Constatou-se que as categorias que compõem a cesta básica (conforme critérios adotados pelo IBGE), como arroz, leite, café, óleo, extrato de tomate, farinha de trigo, creme dental, detergente, sabão em barra, dentre outros, são as que menos apresentam grandes diferenças na variável profundidade. Por outro lado, em categorias como xampu e condicionador, desodorante, sabonete, alimento para cães e iogurte, a Coop oferece menos opções.

Dentre as categorias pesquisadas, o Carrefour é a rede que apresenta o maior número de marcas próprias (dentro da amostra pesquisada), com uma participação de 31% do total da lista enunciada, e com um expressivo sortimento (173 opções para 31 produtos). A Coop vem em segundo lugar com 22%, equivalendo a 22 produtos com um sortimento de 59; o Extra possui 20% de marcas próprias – 20 produtos com 34 opções ofertadas.

A pesquisa que identificou a presença de linhas básicas constatou que a loja da Coop oferece 97% das categorias definidas como essenciais, enquanto que no Extra este índice é de 96% e no Carrefour, 94%.

No fator de competitividade relativo a produtos constatou-se uma certa equivalência da Coop comparativamente às lojas concorrentes, pois do rol total de categorias pesquisadas, a Coop tem 87% em relação ao Extra e Carrefour. Em relação à profundidade, nas categorias mais básicas, a Coop tem cerca de 80 % da oferta concorrente.

Tabela 2 - Sortimento de algumas categorias do segmento supermercadista brasileiro, 2002

Categoria	Coop		Extra		Carrefour	
	Var.	Prof.	Var.	Prof.	Var.	Prof.
Amaciante	09	35	10	41	08	35
Arroz	12	18	10	18	16	35
Bolacha	20	252	19	221	21	272
Cervejas	12	30	19	35	14	36
Concentrado p/ limpeza	10	34	12	42	11	38
Condicionador p/ cabelo	25	194	36	234	31	187
Desodorante	21	85	28	152	28	170
Detergente em pó	11	17	12	25	12	24
Extrato de tomate	10	28	10	26	08	22
Margarina	15	39	15	40	17	39
Molho de tomate	13	35	09	31	10	36
Óleo	12	19	08	15	10	22
Requeijão	13	25	14	25	14	25
Sabonete	13	45	24	85	22	76
Uísque	14	15	09	12	07	07
Xampu	24	107	38	208	28	187
Sub Total 17 Categorias	234	978	273	1210	257	1211
Outras 33 Categorias	228	945	257	1136	272	1260
TOTAL	462	1923	530	2346	529	2471

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo

5.2 Fatores relativos ao preço

Para comparação das cotações de preços, utilizou-se o rol das cinquenta categorias associadas às duas marcas mais vendidas na região da Grande São Paulo (SuperHiper, 2000). A pesquisa de preços relativos ao concorrente analisou individualmente as 97 categorias: em 37% delas a Coop tinha o menor preço; em 35% apresentava o segundo menor preço e, em 28% dos produtos, apresentava preço maior que a concorrência. Verificou-se que o preço da Coop está, em média, 2,5% acima do preço do Extra, e 1,7% superior ao do Carrefour. O resultado obtido pela comparação de preços, segundo depoimento do presidente da Coop, não confere com pesquisas realizadas semanalmente pela empresa nas cidades em que a Coop tem lojas, que envolve cerca de 1.200 produtos, onde ganha com o menor preço em aproximadamente 70% deles. A empresa disponibilizou pesquisas realizadas em março/setembro/dezembro de 2001 e março de 2002, constatou-se que o Extra e o Carrefour apresentam preços maiores que a Coop. As diferenças estão entre 2,08% e 9,24%.

Com relação às formas e prazo de pagamento, número de prestações e taxa de juros, as três empresas oferecem diversas opções. Vale ressaltar que, no caso da Coop, o cliente que não é cooperado fica excluído de utilizar cheque para o pagamento das compras, e para cooperado o prazo é de 45 dias sem juros, o que não é oferecido nas lojas concorrentes. O Extra destaca-se pelo número de convênios com empresas de vale alimentação, operando com 10 tipos diferentes de empresas. Para compras que incidem juros, a Coop apresenta a menor taxa para quem utiliza o crediário. Constata-se, portanto, que o prazo de pagamento e a taxa de juros cobrada apresentam-se em melhores condições para os clientes da Coop.

Julgava-se, a princípio, que um importante fator de competitividade da Coop seria o diferencial de preço em relação à concorrência. Com base nos resultados da pesquisa de campo, pesquisa da própria empresa e da CRAISA - Companhia Regional de Abastecimento de Santo André, verificou-se que, mesmo quando os preços da Coop são mais baixos que da concorrência, a diferença não é significativa. Preço não se configura, portanto, como fator determinante da competitividade da Coop.

5.3 Fatores relativos à conveniência de localização e acesso

Relativamente aos fatores de conveniência de localização e acesso, verificou-se que a Coop possui um maior número de lojas na região do Grande ABC, ao todo são 14 lojas, sendo 8 lojas em Santo André. O Carrefour tem 5 lojas e o Extra 4 lojas na região. Considerando o Grande ABC como um todo, a Coop tem três vezes mais lojas do que o Carrefour e o Extra. Esta grande expressão na região, segundo o presidente da Coop, ocorre primeiramente por tradição, pois ela nasceu no ABC (Santo André), e por vocação, pois os seus associados (que no início eram exclusivamente os funcionários e ex-funcionários da Rhodia) moravam e trabalhavam na região. Mais recentemente, a sua expansão se deve à importância do Grande ABC no cenário econômico do país. A região tem uma das maiores rendas per capita do país, e corresponde ao 4º maior mercado consumidor do Brasil.

A Coop tem direcionado as suas estratégias focando o consumidor que realiza suas compras no dia-a-dia. Assim, a empresa tem investido em um novo conceito de estabelecimento - lojas de vizinhança, que visam atender consumidores num raio de até 1 km de distância. O objetivo é facilitar que os clientes adquiram os produtos próximos de suas residências, sem ter a necessidade de grandes deslocamentos. Esta acessibilidade é demonstrada pelo número de lojas na região do Grande ABC, ao todo 14 lojas, contra 5 do Carrefour, e 4 do Extra. Segundo Parente e Takashi Neto (2001), o desempenho do segmento supermercadista depende, em muito, de sua localização, devido à maior parte das vendas de uma loja ser proveniente de clientes que residem dentro de uma área geográfica relativamente pequena em torno da loja. A escolha do local a serem instaladas as novas lojas da Coop, além de toda pesquisa elaborada para verificar a viabilidade do negócio, está vinculada ao aspecto logístico. Assim, a empresa adota como estratégia atuar no Estado de São Paulo, a uma distância de aproximadamente de 200 km do centro distribuidor da cooperativa (situado em Santo. André), a fim de não elevar os custos de distribuição.

A acessibilidade, decorrente da forte inserção da Coop na região, onde ela tem três vezes mais lojas que seus concorrentes, caracteriza um determinante fator de competitividade.

5.4 Fatores relativos à comunicação externa

No que concerne aos fatores relativos à comunicação externa, a referida pesquisa demonstra a preferência dos anunciantes em utilizar o jornal e a televisão como meios de divulgação externa. Verificou-se que as redes da Coop, Carrefour e Extra utilizam-se também de mídias internas de divulgação, por meio de jornais e encartes distribuídos na entrada das lojas, que contêm os produtos que se encontram em promoção. A rede Coop edita mensalmente, a Coop Revista, que se encontra disponível na entrada das lojas. Esta revista, além de trazer propagandas de algumas empresas fornecedoras, apresenta matérias informativas relacionadas às ações da própria empresa, seção de cartas, matérias sobre saúde, nutrição, comportamento, lazer, receitas culinárias, economia, crônicas, etc. A Coop em 2001 investiu R\$ 3,4 milhões (Balanço Patrimonial) em publicidade e propaganda, não incluindo gastos com a edição da revista. Este valor refere-se à propaganda em revistas, jornais, rádio, TV, outdoor, placas indicativas, faixas promocionais, sorteios de prêmios, etc. e também ao patrocínio do Esporte Clube de Santo André, Palestra Clube de São Bernardo do Campo e de shows e peças de teatro. O Extra investiu R\$ 68,1 milhões e o Carrefour R\$ 16,1 milhões.

A Coop, por não ter a mesma escala de venda enquanto cadeia, não tem a mesma força de comunicação que os seus concorrentes, utilizando mais a mídia localizada e impressa. O fator relativo à comunicação externa não se caracteriza como determinante da sua competitividade, sendo inclusive negativo.

5.5 Fatores relativos ao nível de serviços prestados pelo pessoal interno e outros serviços

Buscou-se identificar a existência de serviços relacionados a entrega, número de atendentes nas seções, vendas e entrega on line, prazo de troca e devolução, garantia do menor preço, programa de fidelidade, embalagem, e tempo de atendimento no check-out.

Verificou-se que a Coop e o Extra dispõem de serviço de entrega. Enquanto o Extra oferece o serviço para compras entregues na região da loja sem custo, na Coop somente em três lojas o serviço é gratuito, mas com a vantagem do cliente poder ser transportado com a compra. Assim, a Coop e o Extra apresentam benefícios similares relacionados a este serviço. O Carrefour não atende a este quesito. As três empresas disponibilizam funcionários nas seções onde se faz importante a presença dos mesmos. O Extra apresenta o maior número de funcionários, um total de 12, enquanto a Coop e o Extra possuem 10 e 11, respectivamente. O Extra foi o único, dentre as empresas pesquisadas, a oferecer o serviço de vendas e entrega on-line. O que cria um diferencial competitivo para a empresa, quando o consumidor percebe neste serviço um valor que satisfaz a um tipo de expectativa. A Coop foi a empresa que mais flexibilizou quanto ao prazo de troca e devolução, vinculando o mesmo apenas à questões de validade do produto, facilitando os procedimentos de devolução em comparação aos concorrentes. O Carrefour e o Extra apresentam um diferencial competitivo em relação à Coop, quando garantem os preços mais baixos por meio da devolução da diferença. Em termos de relacionamento, o que caracteriza o Programa de Fidelização no Carrefour e no Extra é a oportunidade do cliente cadastrado adquirir produtos com ofertas diferenciadas em relação àquele que não possui identificação junto à empresa. A Coop, por sua vez, com o modelo cooperativista, cria vínculos e relacionamentos que podem levar à fidelização. Todas as empresas oferecem o serviço de embalagem com certa similaridade. Apenas que na Coop este serviço não está visível para o cliente; ele precisa reivindicar para tê-lo. No Carrefour e no Extra, o serviço está visualmente disponível.

Com relação à rapidez no atendimento do caixa, a pesquisa foi realizada em dia considerado pelos varejistas como um dos de melhores em termos de movimento (02/03/02 – sábado – 16:05h/17:44h), ou seja, “horário de pico” da semana. Os resultados desta pesquisa são apresentados no Quadro 2. A loja da Coop apresentou um maior número de pessoas e havia fila no estacionamento. Foi a loja em que se verificou o maior tempo de espera para ser atendido no check-out, tempo este muito acima das lojas concorrentes. Enquanto na Coop o cliente demorou em média 8 minutos para ser atendido (chegou a apurar-se até 21 minutos), no Carrefour, a média ficou em 3 minutos (máximo registrado de 8 minutos). O Extra foi a loja que apresentou o menor tempo de espera. Na grande maioria das vezes, este tempo foi próximo a zero, pois os check-outs encontravam-se vazios. Os resultados conferem com as pesquisas sobre Avaliação do Atendimento ao Cliente, realizadas regularmente pela empresa com o suporte do INPES-IMES. Estas pesquisas identificam o fator “tempo para passar no caixa”, como sendo o que apresenta o segundo menor índice de satisfação do consumidor.

Os serviços analisados na pesquisa, demonstram uma certa equivalência entre as empresas, porém, cabe ressaltar, que no item tempo para passar no caixa, que é muito importante, a Coop tem uma grande desvantagem em relação à concorrência, o consumidor quer rapidez e agilidade, e nesse ponto a empresa não tem respondido de forma eficaz.

Quadro 2 - Características do *check-out* e tempo de espera no atendimento das lojas do segmento supermercadista, Grande ABC, 02/03/ 2002

Ítem avaliado	Lojas
---------------	-------

	COOP*	EXTRA*	CARREFOUR**
Nº <i>Check-outs</i>	26	45	75
Nº <i>Check outs</i> funcionando	23	32	30
Composição do <i>Check-outs</i>	02: até 10 vol. 02: até 20 vol. 01: preferencial 21: normal	08: até 20 vol. 01: preferencial 36: normal	03: até 10 vol. 01: preferencial 71: normal
Movimento da loja	Grande	Médio	Médio
Horário da pesquisa	16:30h – 17:44h	16:15h – 17:19h	16:05h – 17:17h
Tempo pesquisado	1h e 14 min.	1h e 04 min.	1h e 12 min.
Nº pessoas atendidas no <i>check-out</i> pesquisado	18	20	19
Tempo médio de espera***	8 min. e 3 seg.	8 segundos	3 min. e 4 seg.

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisas de campo.

(*Loja Industrial –Santo André/ **Loja S.Caetano do Sul/**intervalo de tempo de chegada do cliente à fila do caixa até o início do atendimento)

6. Conclusão

Dado o objetivo proposto, identificamos e descrevemos os fatores de competitividade da Coop comparativamente ao Carrefour e Extra, utilizando como base o modelo adaptado de Composto de Marketing Aplicado ao Varejo (Davidson et alli, 1988). Portanto, cabe salientar, que a pesquisa de campo permitiu identificar, além dos fatores enunciados a partir do modelo de Davidson, outros mais característicos do modelo de negócio da Coop. Listamos a seguir, além da acessibilidade, que corresponde a um dos fatores do modelo no qual a Coop se destaca positivamente segundo a pesquisa realizada, dado que nos outros ela apresenta certa equivalência aos concorrentes analisados, outros fatores que influenciam sua competitividade, entre os quais acredita-se ser particularmente relevante a filosofia e o modelo cooperativista:

Modelo cooperativista: A sua filosofia está apoiada no modelo cooperativista, no qual o cliente é o próprio cooperado. Esta parceria cria vínculos, estabelece relações e fideliza clientes. Este modelo implica, ainda, na devolução das sobras apuradas em cada exercício, que acontece em vales compras ou em dinheiro, e é proporcional ao valor das compras efetuadas pelo cooperado no período. Segundo Balanço divulgado, o percentual devolvido foi de 0,82% e 0,7% sobre o faturamento nos anos de 2000 e 2001, respectivamente. Além, disso a Coop caracteriza-se por forte inserção e integração à comunidade regional, e por meio de políticas de recrutamento e seleção de funcionários, a empresa dá preferência absoluta para pessoas que residam na mesma localidade da loja, segundo seu presidente, Antonio José Monte, “*é uma questão de reconhecimento e gratidão pelo município que nos abriga. Somos como vizinho que vem para ajudar*”. A Coop patrocina o esporte local, bem como shows, exposições, peças de teatro e um gibi na cidade de Ribeirão Pires. Promove palestras nas lojas sobre temas, como por exemplo: sobre qualidade de vida, educação dos filhos, cuidados com animais de estimação. São ações que reforçam a sua imagem e identidade com e na região.

Serviços: a empresa agrega valor aos seus produtos por meio de serviços adicionais oferecidos nas lojas, como por exemplo, as drogarias, que vendem produtos com margem de 11%, quando o mercado aplica 30%, implantação de lavatórios na seção de hortifrúti e lanchonete no interior da loja. A Coop opera também com uma corretora de seguros, que comercializa seguros de automóveis, de vida e residencial.

Marca própria: outra estratégia utilizada pela empresa, assentada nos fatores de competitividade, é trabalhar com produtos de marca própria, a fim de reforçar a imagem da empresa e fidelizar clientes. Alguns destes produtos apresentam expressiva participação nas vendas. Vinte produtos representam 17,6% de participação nas vendas da empresa em cada categoria. Atualmente a Coop tem 264 produtos que levam o nome Coop Plus, que representam cerca de 6% do faturamento da empresa.

Recursos Humanos: A Coop investe maciçamente em treinamento de seu pessoal, considerado um dos “pilares do crescimento” da empresa. Em 2000, foram mais de 100 mil horas de treinamento e instrução, na busca da qualidade no atendimento dos seus cooperados. Em 1994, a empresa implantou o Programa de Participação nos Resultados (PPR), um sistema de remuneração por objetivo atingido, programa este pioneiro no ramo do comércio varejista, e que vem sendo aperfeiçoado no decorrer desses anos. O programa estabelece níveis de excelência e atribui pontos às unidades de operação (lojas e áreas de apoio). A pontuação é feita por classificação das unidades, sendo atribuído 44 pontos à melhor performance e 2 pontos, à pior. A soma destes pontos, ponderada por determinados critérios, decididos em assembléia dos representantes da empresa, dos empregados e do sindicato da categoria, define o valor do pagamento referenciado no salário nominal.

Qualidade: a preocupação da Coop com a gestão da qualidade ficou caracterizada pela iniciativa da empresa realizar regularmente pesquisas, por meio de um instituto externo, que avaliam o nível de satisfação de seus consumidores em relação a diversos itens, como educação do atendente, limpeza do piso, arrumação dos produtos na prateleira, facilidade em encontrar os preços dos produtos, tempo para passar no caixa, variedade, etc.

Enfim, baseando-se nos subsídios obtidos por meio de pesquisa de campo nas lojas e de entrevistas com executivos, há evidências de que a competitividade do modelo de negócio da Coop está alicerçada principalmente nos seguintes fatores: **modelo cooperativista** - que reforça os vínculos com os consumidores e identificação com o público e valores regionais, e **acessibilidade** – derivada de sua forte inserção regional em termos de número relativo de lojas e que implica em conveniência de tempo para os consumidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. *A segmentação do comércio varejista*. Nº 12. Mar. 2000. Disponível em <http://www.bndes.org.br>. Acesso em 12/09/2001.

BENATO, João Vitorino Azolin. *O abc do cooperativismo*. São Paulo: ICA/Dinâmica, 1994.

BRITO, Antônio João. *Atratividade de mercados de varejo: estudo de seu uso como critério de decisões estratégicas no ambiente brasileiro*. 1990. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

CRISPIM, Sérgio. *A importância do marketing estratégico no varejo e a evolução estrutural do alto varejo brasileiro de bens de magazines*. 1995. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DAVIDSON, William R.; SWEENEY, Daniel J.; STAMPFT, Ronald W. *Retailing management*. New York: John Wiley & Sons, 1988.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo, jul. 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, F.S. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados do amanhã*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HARB, Antonio Geraldo. ROSSETO, Carlos Ricardo. Competências essenciais na busca da competitividade: um enfoque do setor supermercadista na cidade de Manaus. In: FELISONI DE ANGELO, Cláudio (coord). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- MIRANDA, Roberto L. *Marketing do Varejo e alianças estratégicas com a indústria*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1997.
- PARENTE, Juracy; TAKASHI NETO, Heitor. *Rev. Administração de Empresas/FGV/EAESP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 46-53, abr/jun. 2001.
- PINHO, Diva Benevides. *As grandes coordenadas da memória do cooperativismo brasileiro*. São Paulo: OCB, 1982.
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 5^a ed. Rio de Janeiro: 1995.
- RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira; ROMÁN AMIGO, Ricardo J. Determinantes da competitividade em mercados industriais. *Rev. de Administração*, São Paulo v.35, n. 1, p.23-31, jan/mar. 2000.
- ROJO. Francisco J.G. *Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 1998.
- SANDHUSEN, Richard L. *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. 6^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SEGRE, Lídia Micaela; BASTOS, Roberto Moura. Modernização produtiva nos supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação. *Rev. de Administração*. v. 35, n. 4, p. 72-83, out/dez. 2000.
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing: uma visão global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SOUZA, José Paulo. *As estratégias competitivas da indústria de carnes: a ótica do distribuidor*. 1999. Dissertação (Mestrado) da Universidade Federal de Santa Catarina.
- SUPERHIPER. *Ranking Abras/ACNielsen*, ano 27, n. 309, maio 2001.
- _____. *Líderes de vendas*, ano 26, n.299, jul.2000.
- SUPERMERCADO MODERNO, ano 32, n. 6, jun. 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.