



UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO VAREJO DE
ALIMENTOS - O CASO DO SETOR SUPERMERCADISTA DA ZONA OESTE DO
RIO DE JANEIRO

Gabriel Arruda Evangelista

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Controle e Automação, da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro de Controle e Automação.

Orientador: Klítia Valeska Bicalho de Sá

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2016

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO VAREJO DE
ALIMENTOS - O CASO DO SETOR SUPERMERCADISTA DA ZONA OESTE DO
RIO DE JANEIRO

Gabriel Arruda Evangelista

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO
DE ENGENHARIA DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO
DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO.

Examinado por:

Prof. Klítia Valeska Bicalho de Sá, D.Sc.

Prof. Afonso Celso del Nero Gomes, D.Sc.

Prof. Samuel Jurkiewicz, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
FEVEREIRO DE 2016

Evangelista, Gabriel Arruda

Uma Investigação sobre a qualidade dos serviços no varejo de alimentos - O caso do setor supermercadista da Zona Oeste do Rio de Janeiro/Gabriel Arruda Evangelista. – Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2016.

XI, 62 p.: il.; 29, 7cm.

Orientador: Klítia Valeska Bicalho de Sá

Projeto de graduação – UFRJ/Escola Politécnica/Curso de Engenharia de Controle e Automação, 2016.

Referências Bibliográficas: p. 58 – 62.

1. Qualidade de Serviços. 2. Satisfação de Clientes. 3. Concentração de Mercado. 4. Varejo de Alimentos. I. de Sá, Klítia Valeska Bicalho. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Controle e Automação. III. Título.

Agradecimentos

Primeiramente a meus pais. A meu pai, João Evangelista, pelo apoio incondicional nas minhas decisões e pela participação na construção dos meus valores. A minha mãe, Christina, pelo apoio financeiro e pelo exemplo de mulher forte. A minha vó, Leandra, pelo carinho e apoio na minha caminhada. E a toda minha família, primos e tios, pela inspiração, pelos exemplos e pela participação de cada um na minha formação pessoal.

Agradeço também a minha companheira, Rebeca, pela compreensão nos momentos de ausência, ajuda nas horas de dificuldade nos últimos anos e pelo seu amor. Também a toda sua família, Luciana, Cláudio, Marcia, Andrea, Sérgio, Marlene, Lucimara e Angélica por me acolher tantas vezes e pelo carinho com o qual me tratam.

À minha orientadora pelo apoio neste projeto, professora Klítia Bicalho pela paciência, dedicação e solicitude ímpares no desenvolvimento deste projeto realizado com seriedade e comprometimento.

Aos meus inúmeros mestres ao longo jornada pelo meu desenvolvimento intelectual e pessoal ao longo de toda minha vida. Ao meu tio e professor Humberto pelo apoio e exemplo como engenheiro e professor. Aos verdadeiros mestres do curso de engenharia de controle e automação da UFRJ, sempre preocupados com o real aprendizado dos alunos, pela qualidade do ensino que construiu meu conhecimento profissional que levo da Universidade. Entre eles Afonso Celso, Jomar, Liu, Lizarralde, Ramon e Basílio e demais professores da UFRJ com os quais aprendi. Também aos professores de etapas anteriores como George Wilson, Guilherme, Marco Antônio entre outros que contribuíram com meu desenvolvimento. E também agradeço a UFRJ e a seus funcionários dedicados.

Aos meus amigos que tornam a jornada mais divertida e os desafios da faculdade menos sôfregos. Meus amigos da faculdade Derek, Vinícius, Gabriel Lira, Ricardo, Tiago, Pedro, Livia, Isabelle, , Antônio, Raphael, Jonas, Dan, Victor, Alessandra, João, Hian. E também os de fora da faculdade como Iago, Silveira, Felipe e Anderson, entre outros.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à POLI/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Controle e Automação.

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO VAREJO DE ALIMENTOS - O CASO DO SETOR SUPERMERCADISTA DA ZONA OESTE DO RIO DE JANEIRO

Gabriel Arruda Evangelista

Fevereiro/2016

Orientador: Klítia Valeska Bicalho de Sá

Curso: Engenharia de Controle e Automação

O presente trabalho investiga a qualidade dos serviços no varejo de alimentos. São analisadas as relações de concentração de mercado do setor e a qualidade dos serviços apresentados pelos supermercados a partir da literatura existente. Para isto são estudados a evolução dos índices de concentração para o setor e é apresentado um pouco da trajetória de seus maiores competidores e de algumas empresas com presença relevante no cenário do Rio de Janeiro, nos últimos anos. Em seguida é feito um estudo de caso em supermercados da Barra da Tijuca e do Recreio no Rio de Janeiro. Para essa etapa, foram realizados um levantamento de preços de uma cesta de compras típica da classe média, com produtos básicos e não básicos, além de entrevistas com clientes explorando os aspectos dos supermercados valorizados por eles e suas percepções sobre a evolução da qualidade do serviço. Com isso são levantadas hipóteses e algumas conclusões sobre a homogeneização do serviço e sua qualidade.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Control and Automation Engineer.

AN INVESTIGATION OF SERVICES QUALITY IN FOOD RETAIL - THE CASE OF
SUPERMARKETS IN THE WEST ZONE OF RIO DE JANEIRO

Gabriel Arruda Evangelista

February/2016

Advisor: Klítia Valeska Bicalho de Sá

Course: Control and Automation Engineering

This paper investigates service quality in food retailing. Market concentration ratios in the industry and the quality of services provided by supermarkets will be analyzed from the existing literature over the subject. For this, the evolution of the concentration indexes for the sector are studied and a history of its biggest competitors and of some companies with a significant presence in the setting of Rio de Janeiro in recent years is presented. Then a case study is conducted in supermarkets in Barra da Tijuca and Recreio, in Rio de Janeiro. For this step a survey of prices of a typical shopping basket from a middle class family was carried out with basic and non-basic products in it. Also, interviews were done with costumers to explore aspects valued by them in supermarkets and their perceptions of the evolution of service quality in the sector. With that some hypotheses are raised and some conclusions were reached about the homogenization of service in the sector and its quality.

Sumário

Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	xi
1 Introdução	1
1.1 Metodologia	2
1.2 Descrição da estrutura do trabalho	3
2 Revisão Bibliográfica	5
2.1 O varejo de alimentos brasileiro	5
2.1.1 Mudanças recentes no setor	7
2.2 Concentração de mercado	9
2.2.1 Índices de concentração	10
2.2.2 Estrutura de mercados e oligopólios	12
2.3 A concentração de mercado no varejo alimentício	13
2.4 Qualidade	22
2.4.1 Modelo de qualidade de serviço	23
2.4.2 Componentes da qualidade de serviço	26
2.4.3 Qualidade no varejo de alimentos	26
2.4.4 Qualidade e Satisfação	28
2.5 Concentração de mercado e qualidade	31
2.6 As consequências da homogenização sobre a qualidade no setor super- mercadista	35
3 Estudo de Caso	38
3.1 Diferenças de preços entre os supermercados	39
3.2 Resultado das entrevistas com os clientes	40
3.3 Evolução da qualidade ao longo do tempo	48
3.4 Ações para o futuro	51
4 Conclusão	55

Lista de Figuras

2.1	Evolução da Concentração de Mercado pelos Índices CR Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Delgado(2014)	15
2.2	Faturamento por Grupo - Maiores Participações 1998 Fonte: Elaboração Própria a Partir de Concha-Amin (2006)	17
2.3	Faturamento por Grupo - Maiores Participações 2014 Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras	17
2.4	Evolução do Faturamento das Líderes do Mercado - abertura por colocação no Ranking Abras. Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Concha-Amin (2006)	18
2.5	Evolução do Market Share das Líderes do Mercado - abertura por colocação no Ranking Abras. Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Delgado(2014)	18
2.6	Evolução da Concentração de Mercado pelos Índices HH Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados de Delgado(2014)	19
2.7	Comparativo de maiores detentores de market-share em diversos países Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados dos Relatórios do Global Agricultural Information Network (GAIN)do Departamento de Agricultura do Estados Unidos (USDA) para Espanha, Canadá e Alemanha e Kantar Worlpanel (2015) para China, França e Reino Unido	21
2.8	Comparativo da evolução do Índice CR5 entre países Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados para USA: United States Departement of Agriculture; U.E. historico Dobson et al. (2003); U.E 2014: diversos (apresentados no comparativo); Brasil 2014: Calculado a partir de dados da Abras; Brasil 1996 e 1999: Quevedo (2011)	21
2.9	Diagrama Modelo Conceitual de Falhas. Fonte: Parasuraman et al. (1988), Tradução livre do autor	25
3.1	Roteiro de Entrevista	41
3.2	Avaliação da Importância dos Critérios - Distribuição das Notas. Fonte: Elaboração Própria	45

3.3	Avaliação da Importância dos Critérios - Distribuição das Notas. Fonte: Elaboração Própria	46
3.4	Avaliação da Importância dos Critérios em Relação ao Mais Importante. Fonte: Elaboração Própria	47

Lista de Tabelas

2.1	Critérios de classificação de lojas do varejo alimentício. Fonte: (Venâncio, <i>et al.</i> ,2008)	6
2.2	Média da Avaliação da Evolução por Critério. Fonte: (Bain 1969 apud. Delgado 2015)	10
2.3	Média de Avaliação da Evolução do Setor por Rede Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Concha-Amin e de Aguiar(2006)	14
3.1	Preços praticados nas Lojas Físicas. Fonte: Elaboração Própria	40
3.2	Distribuição da Avaliação de Importância por Critério. Fonte: Elaboração Própria	45
3.3	Distribuição da Avaliação de Importância por Critério. Fonte: Elaboração Própria	46
3.4	Média de Avaliação da Evolução do Setor por Rede. Fonte: Elaboração Própria	49
3.5	Média da Avaliação da Evolução por Critério. Fonte: Elaboração Própria	49
3.6	Preços praticados pelos serviço de Delivery dos Supermercados. Fonte: Elaboração Própria	53
3.7	Diferença de preços da cesta completa praticados em lojas físicas e pelo seus respectivos serviços de delivery. Fonte: Elaboração Própria	54

Capítulo 1

Introdução

O setor de varejo de alimentos apresenta grande importância para a economia brasileira, de tal modo que seu estudo é de grande valia não apenas para o setor, na busca de mecanismos que o tornem cada vez melhor, mais dinâmico e competitivo, mas também para a sociedade como um todo, já que se trata de uma área que impacta diretamente a vida da população, seja pelo fato de todos, em algum momento, frequentarem algum supermercado, seja porque apresenta números expressivos para o PIB do país, e, ainda, por empregar milhões de trabalhadores. Em 2014, o faturamento total do setor foi de R\$ 294,9 bilhões com um crescimento real de 1,8% em relação ao ano anterior. Isso faz com que ele represente 5,3% do PIB do país e empregue cerca de 1,765 milhões de trabalhadores diretos (ABRAS, 2015). Até chegar a esse patamar que vemos hoje, ele passou por diversas modificações.

No final da década de 1990, por causa do fenômeno da globalização, foram observadas grandes fusões e aquisições que transformaram o setor supermercadista e que provocaram um aumento da concentração de mercado entre os cinco maiores grupos do ramo desde então (SATO E BESSA, 2000; SUPERMERCADO MODERNO 2010, SUPERMERCADO MODERNO 2011). Entre os pesquisadores, no entanto, há divergência sobre os benefícios ou prejuízos desse movimento de mercado para os consumidores. Enquanto alguns estudiosos defendem que a concentração do setor permite ganho de eficiência e aumento de produtividade (VENÂNCIO et al., 2008, BUZZEL E WIERSEMA, 1981 apud ANDERSON et al. 1994), outros preconizam que a perda de competitividade no setor atinge a qualidade e os preços observados nos supermercados (MATSA, 2009; ANDERSON et al. 1994; FORNELL, 1992). Com o nível de concentração estável nos últimos anos, o mercado caminhou no sentido da homogeneização dos serviços. Isto somado às recentes crises financeiras pode ter feito com que alguns competidores tenham relaxado em relação às suas estratégias originais.

No varejo, o "produto" que é oferecido pelas empresas é a experiência de comprar, a limpeza do ambiente, a cortesia no atendimento, a disponibilidade dos produtos (MATSA, 2009), entre outros fatores que podem impactar na rotina do consumidor e que têm profunda relação com a qualidade do serviço prestado. A qualidade desses serviços é uma variável dinâmica, e o estudo sobre suas variações e as expectativas dos clientes pode auxiliar as empresas a atingir o patamar no qual essas expectativas correspondam à realidade.

O presente estudo busca investigar como o atual nível da concentração de mercado e de homogeneização do serviço prestado e dos preços podem afetar a qualidade no varejo de alimentos. A literatura é rica em trabalhos sobre concentração de mercado e qualidade, mas poucos são os estudos que as correlacionam no âmbito do setor de supermercados.

1.1 Metodologia

A metodologia escolhida para o trabalho foi um estudo exploratório por meio da realização de estudo de caso. Segundo GIL (2008), esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (sic). Desse modo, a pesquisa exploratória foi escolhida por apresentar as características necessárias a uma análise sobre a deterioração da qualidade do serviço, em particular, no setor supermercadista do Brasil. O objetivo é investigar se, com o decorrer do tempo, e devido à concentração de mercado no setor, houve, por parte dos clientes, a percepção de que a qualidade dos serviços prestados diminuiu em relação ao passado. Para isso, foi realizado o estudo de caso.

No estudo de caso foram realizadas entrevistas estruturadas com clientes de cinco supermercados com o intuito de elaborar estudos objetivos, e qualitativos, com perguntas mais abertas aos entrevistados. As perguntas feitas fazem parte de uma análise qualitativa, de modo a entender os aspectos mais valorizados pelos entrevistados, o porquê da importância atribuída e sua percepção sobre como os serviços prestados vêm evoluindo. A escolha pelo modelo estruturado de entrevista deve-se ao fato de que ela possibilita não só o tratamento qualitativo como também o quantitativo de dados em relação ao tema proposto (GIL, 2008).

Escolhida a metodologia para ser aplicada ao trabalho, bem como a forma de condução desses estudos, por meio do estudo de caso, foi importante delimitar o universo e a amostra a serem analisados. Desse modo, foram escolhidos 5 supermercados, todos localizados na mesma região do município do Rio de Janeiro, para coleta de preços de uma

cesta pré-definida, para proceder-se a uma análise comparativa. Também foram realizadas as entrevistas estruturadas em quatro dos seis supermercados selecionados (um dos supermercados não autorizou a realização das entrevistas), por meio de perguntas feitas aos clientes. Foram entrevistados, ao todo, 33 clientes que frequentavam os supermercados selecionados para a pesquisa.

No bojo da entrevista foram inquiridos os supermercados frequentados, a frequência às lojas, a importância atribuída a determinados aspectos de qualidade e uma análise comparativa acerca da evolução desses critérios nas lojas mais frequentadas. Também foram feitas perguntas mais abertas, com o intuito de detalhar mais as informações prestadas pelos entrevistados, de forma a enriquecer o trabalho com tais dados.

Depois das entrevistas, os dados foram analisados, tendo como base o conteúdo da revisão bibliográfica. Na análise foi feito um estudo sobre a concentração de mercado no setor e problematizou-se as consequências dessa concentração.

1.2 Descrição da estrutura do trabalho

Para facilitar a leitura do presente trabalho, nessa seção serão feitas breves descrições do que será abordado nos próximos capítulos.

No capítulo 2 encontra-se a revisão bibliográfica, que apresenta toda a leitura realizada que permitiu a análise teórica para esse trabalho. Na primeira parte da revisão de literatura foi feita uma análise do setor de varejo alimentício. Em seguida, um estudo sobre a concentração de mercado de uma forma geral, bem como a concentração de mercado no setor. A quarta seção abordou qualidade e seus aspectos associados ao setor. Na quinta seção foram levantados pontos teóricos que correlacionam os dois conceitos anteriores. Por fim, foram analisadas as consequências da concentração sobre a qualidade em geral e no setor de varejo alimentício em particular.

No capítulo 3 são expostas as informações coletadas no estudo de caso realizado nos supermercados Mundial, Zona Sul, Extra e Pão de Açúcar, nos bairros do Recreio dos Bandeirantes e da Barra da Tijuca. O referido trabalho consistiu na realização de entrevistas que buscaram averiguar a importância atribuída pelos clientes a determinados aspectos de qualidade e a percepção desses aspectos nos supermercados frequentados e, ainda, se houve mudanças ao longo do tempo. Nesta seção são apresentados: a pesquisa de preços feita nos supermercados, o teor das entrevistas, observações específicas sobre cada critério e uma análise da evolução desses aspectos no setor. Além disso também são expostas as perspectivas para o futuro.

O capítulo 4 concentra as conclusões do trabalho, no que diz respeito à possível deterioração da qualidade no setor supermercadista brasileiro.

Capítulo 2

Revisão Bibliográfica

Na revisão bibliográfica, a primeira seção visa situar, brevemente, o leitor no contexto do setor supermercadista a partir de estudos anteriores que falam de sua estrutura e de sua evolução até hoje. Em seguida, é feito um estudo da dinâmica de funcionamento do setor. A seção seguinte visita conceitos presentes na literatura inerentes à concentração de mercado e sua aplicação no setor supermercadista. Após isso, abordam-se os conceitos de qualidade, especificamente a qualidade dos serviços e, na sequência, a qualidade associada aos setores de varejo. Em seguida são tratados aspectos teóricos que falam da interação entre essas duas dimensões - qualidade e concentração de mercado. Por fim, são analisadas as consequências da concentração industrial para qualidade no setor de varejo alimentício.

2.1 O varejo de alimentos brasileiro

Nessa sessão busca-se caracterizar o setor de alimentos brasileiro em seus aspectos atuais e históricos.

O setor supermercadista brasileiro, como conhecemos hoje, surgiu, em grande parte, na década de 90. Esse período foi caracterizado pela entrada de redes estrangeiras no setor e pelo investimento em tecnologia, grandes fusões, altos investimentos em infraestrutura, mudança de layout, treinamento e contratação de funcionários e a introdução de tecnologias da informação e automação (SENHORAS, 2003). Com novas empresas participantes vindas de mercados mais competitivos, o setor passou a se caracterizar por um alto índice de concentração de mercado (CONCHA-AMIN, 2006).

Parte do investimento estrangeiro ocorreu pela desvalorização cambial decorrente da abertura e da liberalização cambial ocorrida na década de 1990, o que provocou um aumento do poder de compra das empresas estrangeiras em reais. Dessa forma, diante da massiva entrada de empresas estrangeiras no Brasil, surgiu a necessidade dos grupos

econômicos nacionais responderem a esses investimentos, o que ocorreu por meio da compra de empresas menores (SANTOS E GIMENEZ, 2002).

A partir da década de 1990, portanto, o setor supermercadista brasileiro passou a ter uma nova estrutura, formada por grandes grupos estrangeiros e por grandes conglomerados nacionais que figuram entre os maiores participantes do mercado e uma parcela considerável de mercado pulverizada entre competidores menores.

O varejo de alimentos possui critérios para classificação dos diversos tipos de lojas e redes definidos pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), no qual as lojas são agrupados de acordo com diversos parâmetros, entre eles, o número médio de itens disponíveis, a área física das lojas, o número de check-outs, ou mesmo pelo percentual de produtos não alimentares nas vendas, mostrados na tabela 2.1. São consideradas redes de supermercados grupos ou empresas com seis ou mais lojas, e redes independentes as empresas com o número de lojas abaixo dessa quantidade. No capítulo 3 apresentaremos um estudo de caso sobre a qualidade do varejo de alimentos do Rio de Janeiro, onde o foco foi no formato de loja supermercados.

Tabela 2.1: Critérios de classificação de lojas do varejo alimentício. Fonte: (Venâncio, *et al.*, 2008)

Formato de Loja	Área de Vendas (m ²)	Nº Médio de Itens	% de Vendas Não-Alimentos	Número de Caixas
Loja de Conveniência	50 - 250	1000	3	1 - 2
Loja de Sortimento Limitado	200 - 400	700	3	2 - 4
Supermercado Compacto	300 - 700	4000	3	2 - 6
Supermercado Convencional	700 - 2500	9000	6	7 - 20
Superloja	3000 - 5000	14000	12	25 - 36
Hipermercado	7000 - 16000	45000	30	55 - 90
Loja de Depósito	4000 - 7000	7000	8	30 - 50
Clube Atacadista	5000 - 12000	5000	35	25 - 35

Com esses diversos critérios de classificação, é possível compreender melhor as diversidades do setor supermercadista, bem como permite acompanhar modificações em sua estrutura e em seu desempenho (VENÂNCIO *et al.*, 2008), já que se trata de um setor dinâmico, que passa por constantes mudanças.

2.1.1 Mudanças recentes no setor

Grande parte das mudanças no setor de varejo alimentício aconteceram a partir do fenômeno da globalização, que é citada por Senhoras (2003) como o fator que possibilitou o processo de ampliação de mercados, já que houve diminuição nas barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais, além de ter alterado o ambiente de funcionamento das empresas. Com mais competitividade, as firmas têm que estar mais atentas a questões como qualidade, custo dos serviços locais, disponibilidade e preços dos insumos, que se tornaram fatores chave no que diz respeito à competitividade no mercado.

Como já desenvolvido na seção anterior, uma das consequências desse processo foi a concentração de mercados, por meio de diversas fusões e aquisições que ocorreram no setor supermercadista, a partir da década de 90. Além disso, o cenário político e econômico mais favorável contribuiu para o processo de concentração de mercado. Segundo Concha-Amin (2006), as três maiores redes de varejo alimentício foram responsáveis por 37,9% de todas as fusões ocorridas no setor a partir de 1998. Antes desse período, muitas das empresas que foram adquiridas já tinham participações de mercado significativas, algumas, inclusive, destacando-se nacionalmente. Ao todo, dezessete estados brasileiros participaram dos processos de fusão e aquisição, e os principais números figuram nas cinco principais regiões metropolitanas do país (São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Bahia).

Hoje, no varejo alimentício, destacam-se os três maiores grupos varejistas brasileiros, que são o grupo Carrefour, o Grupo Pão de Açúcar e o grupo Walmart, cujo desenvolvimento é resumido a seguir.

Em 2014, o grupo líder em faturamento no setor de varejo de alimentos é o Carrefour. Trata-se de um grupo francês que ingressou no país em 1975, sendo que o Brasil foi o primeiro país fora da França onde eles investiram. Foi adquirindo outras redes e inaugurando novas lojas, até que alcançou o posto de maior rede varejista do país, o qual ocupou por uma década. Com a entrada de outras empresas concorrentes, o grupo Carrefour decidiu operar, também, por meio de lojas menores de vizinhança, ao adquirir novas redes, que também detinham hipermercados (DE OLIVEIRA e DELGADO, 2015).

O grupo Pão de Açúcar, segundo maior no setor supermercadista, começou como uma doceria em São Paulo e em 1959 fundou sua primeira loja de supermercado. A partir de 1965 começou o seu processo de aquisição e de incorporação de redes menores. Em 2012, seu maior acionista passou a ser o grupo Casino, que é o único controlador do grupo Pão de Açúcar atualmente. Com isso, o grupo Pão de Açúcar tornou-se a segunda maior rede varejista de alimentos no Brasil.

O terceiro maior grupo do país, em varejo, é o Walmart. Sua entrada no Brasil ocorreu em 1995 por meio da formação de uma joint-venture com as Lojas Americanas, que detinha 40% de participação. Foi uma parceria estratégica da empresa americana em se juntar à brasileira, já que diminuía o risco político de ser mais uma varejista estrangeira a ingressar no país (DELGADO, 2014).

Outras redes estudadas no escopo desse trabalho, que analisa aspectos da qualidade de serviço do varejo de alimentos do Rio de Janeiro, são Zona Sul, Hortifruti, Mundial e Cencosud, detentora dos supermercados Prezunic.

Quanto ao supermercado Zona Sul, seu foco principal é na cidade do Rio de Janeiro, onde possui 34 lojas, sendo que possui mais uma no município de Angra dos Reis. Foi fundada em 1959 pelo imigrante italiano Francesco Leta. Ocupa a 23ª posição em market-share do país, apesar de estar localizada somente em dois municípios do estado do Rio de Janeiro. A rede rivaliza com o Pão de Açúcar em termos de segmento de mercado, e representou um grande entrave à entrada do referido grupo no município do Rio de Janeiro (FERNANDEZ, 2015)

A rede Mundial de supermercados também é específica do Rio de Janeiro. A história da rede teve início com a vinda de um imigrante português para o Brasil, Albano Marques de Almeida, que abriu o “Armazéns Mundial Ltda.” na Avenida Presidente Vargas. A partir daí a empresa foi adquirida por outras pessoas e a sociedade ampliada, até que em 1975 passou a ser chamado de Supermercados Mundial Ltda. Hoje a empresa tem 19 filiais na cidade do Rio de Janeiro e não faz parte do ranking de market-share da revista Supermercado Moderno. (MUNDIAL, 2016)

A rede de supermercados Prezunic foi fundada em 2002 e hoje conta com mais de 30 lojas na região metropolitana do Rio de Janeiro. Em 2011 foi adquirida pela chilena Cencosud, quarta maior empresa em market-share no varejo. (PREZUNIC, 2016)

A rede Hortifruti surgiu no Espírito Santo, na cidade de Colatina, no ano de 1989. No ano seguinte já contava com outra loja no Rio de Janeiro. Atualmente em 3 estados, com 32 lojas, o Hortifruti é a maior rede de hortifrutigranjeiros do país. (HORTIFRUTI, 2016)

As elevadas participações dos maiores grupos descritos (Companhia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar com 13,32%, Carrefour 14,47 % e Walmart com 11,3%) indicam a concentração de mercado entre os líderes do setor.

2.2 Concentração de mercado

É comum o uso de índices para análise da concentração dos mercados tratados a seguir, após uma revisão de conceitos básicos relacionados à concentração de mercado.

Em um sentido genérico, concentração, para a economia, pode ser vista como a acumulação de atributos econômicos por unidades de controle (BRAGA E MOSCOLO, 1982), podendo ser considerados atributos econômicos a renda, a riqueza, a produção ou o emprego, por exemplo, enquanto que as unidades de controle podem ser indivíduos, firmas ou estabelecimentos industriais, entre outros. Particularmente, o conceito de concentração de mercado ou concentração industrial versa sobre a concentração do faturamento em uma indústria específica, o que o torna de interesse especial para o uso como ferramenta na análise econômica.

Independentemente do conceito ou das variáveis analisadas, é interessante observar os impactos na economia e na sociedade que a centralização de um recurso econômico pode causar. Assim, pode-se destacar, por exemplo, a ameaça que o excesso de poder econômico pode causar ao processo democrático quando usado para influenciar decisões políticas (BRAGA E MOSCOLO, 1982) ou ainda o surgimento de estruturas de mercado que possam ser prejudiciais aos consumidores.

O uso de índices de concentração deve ser feito dentro de um contexto mais amplo, pois mercados com um mesmo nível de concentração podem ter riscos de prejuízos à concorrência diferentes, que dependem de aspectos como:

- Facilidade de entrada: a facilidade de entrada no mercado pode majorar uma medida de concentração sugerindo um maior poder econômico do que o que realmente existe.
- Elasticidade de demanda: medidas de concentração não levam em consideração a elasticidade de demanda ou a disponibilidade de bens substitutos.
- Definições imprecisas: Definições de mercado que deveriam traduzir nichos mais ou menos abrangentes para se concluir sobre o poder de mercado.
- Empresas com decisões não independentes: os números podem também não traduzir a presença de empresas distintas, que podem tomar decisões coordenadas, devido à presença de controladores em comum.

No caso do setor supermercadista, existem associações fortes como a ABRAS que publicam dados relativamente bem detalhados sobre o setor, e apresentam estimativas de que seus dados obtidos junto a associados representam 89% do mercado. Adicionalmente existem empresas do setor listadas e negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, o que representa uma fonte adicional de dados sobre o mercado.

2.2.1 Índices de concentração

A razão de concentração CR (Concentration Ratio) é a soma das fatias de mercado que os m maiores participantes detêm. Este conceito pode ser traduzido matematicamente pela expressão (RESENDE, 1994):

$$\frac{\sum_{i=1}^m X_i}{\sum_{j=1}^n X_j} = \sum_{k=1}^m p_k$$

Onde X_i é a variável de interesse relativa à i-ésima firma, enquanto o p_i representa sua fatia de mercado (market-share). São consideradas as m maiores firmas de um mercado com n firmas no total. É usual o cálculo do índice para CR4 e CR8 na literatura.

Segundo Resende (1994), são necessários alguns cuidados no uso desse índice: um na análise de uma evolução histórica, já que as maiores firmas de um período podem não ser as mesmas nos demais períodos, e outro relativo ao fato de o índice desconsiderar movimentos de mercado relativos dentro do grupo das m maiores ou no grupo das demais. Com isso, movimentos como fusão ou aumento de empresas dentro desses grupos podem não impactar esses números. Como já mencionado, os problemas acima são facilmente evitados na medida que o índice é um elemento da análise de estrutura que deve ser mais ampla.

Esse índice pode ser usado como um padrão para classificar a concentração conforme a tabela 2.2:

Tabela 2.2: Média da Avaliação da Evolução por Critério. Fonte: (Bain 1969 apud. Delgado 2015)

Índice CR4	Índice CR8	Grau de Concentração
> 75%	> 90%	Muito Elevado
65% - 75%	85% - 90%	Elevado
50% - 65%	70% - 85%	Moderadamente Elevado
35% - 50%	45% - 70%	Moderadamente Baixo
< 35%	< 45%	Baixo

Índice de Hirschman-Herfindahl

A expressão matemática para esse índice é dada por (RESENDE, 1994):

$$H = \sum_{i=1}^n p_i^2$$

Onde n é o número de empresas consideradas no mercado e p_i é a fatia de mercado da i -ésima firma. Como as parcelas da soma são, sempre menores do que a unidade, ao elevar ao quadrado as contribuições das maiores empresas, estas ganham maior valor, aumentando o índice e o aproximando da unidade. Com isso, mercados mais concentrados apresentam índices mais próximos de 1.

Na situação limite de concentração, o monopólio, a única empresa no mercado tem sua fatia $p_i = 1$, caracterizando, desse modo, o limite superior do índice também na unidade. Na situação oposta, o mercado minimamente concentrado, em que o atributo econômico analisado é dividido igualmente entre as n firmas presentes, temos:

$$H = \sum_{i=1}^n p_i^2 = \sum_{i=1}^n \left(\frac{1}{n}\right)^2 = \frac{n}{n^2} = \frac{1}{n}$$

Com isso tem-se que:

$$\frac{1}{n} < H < 1$$

Vale notar que o valor mínimo desse índice varia com o número de empresas, tendendo a zero quando o número de empresas é grande (RESENDE, 1994). As vantagens do uso desse índice é captar eventos como fusões, uma vez que há aumento do índice quando esses eventos ocorrem, isto é, o índice se mostra diferente na presença de uma empresa pós-fusão ou com as duas empresas que lhe deram origem. Outra vantagem é considerar a totalidade das firmas e, não apenas as m maiores, como na razão de concentração.

Entretanto, para a análise temporal, esse índice apresenta uma falha, que é o fato de que o nível mínimo varia de acordo com o tamanho da amostra. Logo, para uma série temporal, onde o número de empresas pode variar, esse índice pode apresentar pequenas distorções quando ocorrem grandes variações na amostra.

2.2.2 Estrutura de mercados e oligopólios

Em uma estrutura de mercado oligopolista, poucas empresas são responsáveis por grande parte, ou até mesmo por toda a produção. Os produtos ou serviços oferecidos podem ou não ser diferenciados, mas o que de fato marca essa estrutura de mercado é a presença de apenas algumas empresas, que são responsáveis se não por todo, quase todo o mercado, colocando, inclusive, barreiras à entrada de novas concorrentes (PYNDICK e RUBINFELD, 2006).

O setor supermercadista enquadra-se nesse tipo de estrutura de mercado, pois, apesar de existirem muitas empresas, poucas concorrentes concentram a boa parte do faturamento, já que existem barreiras à entrada, apesar de poucas, como a economia de escala, o poder de mercado na negociação com fornecedores dos grandes competidores, bem como a confiança na marca. Desse modo, conclui-se que o setor supermercadista trata-se de um oligopólio.

Deve-se observar que as decisões administrativas de uma empresa em mercado de oligopólio são bastante delicadas, em virtude da existência de poucas empresas rivais, considerando empresas de mesmo porte. Decisões relativas a preços, nível de produção e propaganda e investimentos são estratégicas, e qualquer movimentação deverá considerar que consequências e reações essas ações apresentarão nas empresas rivais. (PYNDICK e RUBINFELD, 2006).

Buscando evitar os efeitos maléficos da alta concentração de mercado, que pode surgir a partir de uma estrutura oligopolista, existem leis antitruste em muitos países, como é o caso do Brasil. O órgão responsável por regular, monitorar e punir infrações de ordem econômica contra a concorrência é o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, CADE, auxiliado pela Secretaria de Acompanhamento Econômico, subordinada ao Ministério da Fazenda. Embora esses órgãos sejam responsáveis por defender a competitividade nos mercados brasileiros, a concentração, em si, não é considerada crime, conforme pode ser concluído a partir da leitura do art. 36 da Lei Federal 12.529 de 2011:

"Art. 36. Constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados:

- I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa;
- II - dominar mercado relevante de bens ou serviços;
- III - aumentar arbitrariamente os lucros; e

IV - exercer de forma abusiva posição dominante.

§ 1o A conquista de mercado resultante de processo natural fundado na maior eficiência de agente econômico em relação a seus competidores não caracteriza o ilícito previsto no inciso II do caput deste artigo. "

Como depreende-se da leitura do referido artigo, não se pode afirmar que a concentração de mercado seja impeditiva à livre-concorrência, já que ela, por si só, não apresenta as características necessárias para a realização da infração.

2.3 A concentração de mercado no varejo alimentício

Na presente seção é feito o uso de índices e algumas análises qualitativas para caracterizar a concentração do setor supermercadista. São analisadas as evoluções dos índices apresentados na seção anterior e também analisados alguns casos, em particular das empresas que mais concentram faturamento no setor.

A concentração de mercado foi estudada baseando-se nos dados de faturamento bruto de cada grupo econômico e no faturamento bruto do setor apresentado pela Abras, incluindo empresas fora do Ranking. Isso dificulta a comparação com os dados do índice HH, mas permite uma análise mais precisa da concentração apresentada pelo mercado. Também foram criticados os dados após 2010, quando ocorreu a aquisição de marcas de outros ramos por parte do Grupo Pão de Açúcar, de tal modo que o faturamento apresentado no Ranking Abras reflete também o resultado de outras empresas, como o Ponto Frio. Assim, para os cálculos dos índices, foram usados apenas o faturamento do braço alimentício do grupo. Os dados são apresentados na tabela 2.3.

Tabela 2.3: Média de Avaliação da Evolução do Setor por Rede Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Concha-Amin e de Aguiar(2006)

Ano	CR5	CR10	H	# Empresas
1998	27,0%	40,0%	0,062	688
1999	33,0%	45,0%	0,096	300
2000	39,0%	47,0%	0,101	500
2001	41,0%	46,0%	0,097	300
2002	39,0%	45,0%	0,101	300
2003	38,0%	45,2%	0,097	300
2004	40,1%	45,4%	0,108	500
2005	40,5%	45,4%	0,121	500
2006	41,0%	46,6%	0,116	500
2007	41,5%	46,5%	0,120	500
2008	40,8%	45,9%	0,114	500
2009	43,0%	48,2%	0,120	527
2010	43,8%	48,9%	0,119	679
2011	45,0%	50,6%	0,126	696
2012	45,3%	50,8%	0,123	710
2013	45,6%	52,0%	0,117	1069
2014	45,8%	52,1%		1107

Foram efetuados cálculos de índices de razão de concentração de cinco e de dez maiores empresas do setor (CR5 e CR10). Esses dados mostram um processo de forte concentração ao início do período analisado, até 1999, e um aumento pouco expressivo nos últimos anos. A fatia relativa às 5 maiores empresas cresce de 27% em 1998 para 45,8% em 2014, enquanto a concentração das 10 maiores empresas sobe de 40% em 1998 para 52,1% em 2014, a configuração inicial era de um mercado com baixa concentração e a final de concentração moderadamente baixa pelos critérios de Bain mostrados na tabela 2.2 apresentada anteriormente. Logo, a participação do grupo das que não pertencem às 5 maiores caiu de 73% em 1998 para 54,2% em 2014. A evolução desses índices pode ser observada na figura 2.1. Assim a estabilidade do índice nos últimos anos sugere uma maturidade do mercado e espera-se observar as consequências disso ao realizar sua análise.

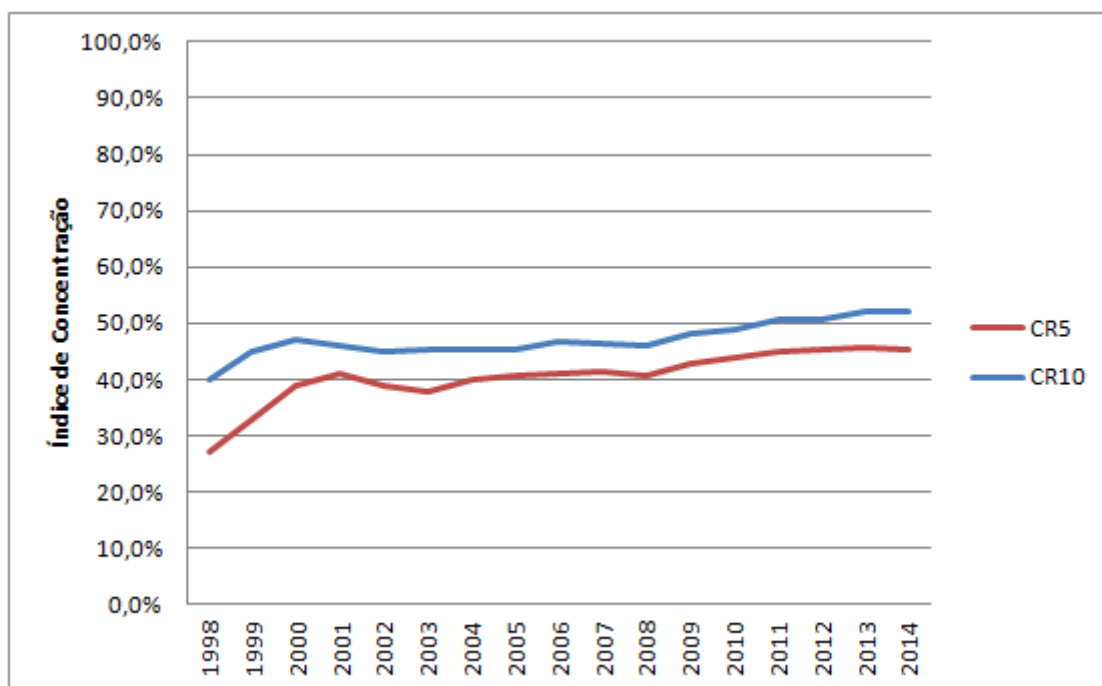


Figura 2.1: Evolução da Concentração de Mercado pelos Índices CR Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Delgado(2014)

O grande salto de concentração observado no início da curva pode ser explicado por um intenso movimento de fusões e aquisições no período, já citado anteriormente, e que será melhor desenvolvido nos próximos parágrafos.

Segundo Concha-Amin, 2006, as três maiores redes de varejo alimentício foram responsáveis por 37,9% de todas as fusões ocorridas no setor a partir de 1998. Antes desse período, muitas das empresas que foram adquiridas já tinham participações de mercado significativas, algumas, inclusive, destacando-se nacionalmente. Ao todo, dezessete estados brasileiros participaram dos processos de fusão e aquisição, e os principais números figuram nas cinco principais regiões metropolitanas do país (São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Bahia).

Alguns processos de expansão ocorreram dentro da mesma região, como é o caso de Bompreço-Royal Ahold, comprada em 2004 pelo Walmart, no Nordeste, mas outras redes conseguiram expandir-se por todo o país, como é o caso do Carrefour e da Companhia Brasileira de Distribuição. Entre as aquisições verificadas entre 1997 e 1999, destacam-se as realizadas pelas líderes de mercado, o que implicou um forte movimento de concentração de mercado e aumento da razão de concentração.

O grupo Carrefour, segundo Minadeo e Camargos (2007), nesse período, adquiriu redes, participações e unidades de outras redes que somam pelo menos 117 lojas de diversos

tamanhos em todas as regiões do país. Enquanto isso, no mesmo período, segundo Quevedo (2011), o Grupo Pão de Açúcar adquiriu as redes Barateiro e Peralta, somando pelo menos 59 lojas entre supermercados e hipermercados. Também em 2009 o grupo se associou ao grupo francês Casino adquirindo 24,5% de seu controle.

Outro ponto relevante para a compreensão dessa evolução é a entrada do Grupo Pão de Açúcar (GPA), em outros ramos. Em 2009, o grupo anunciou a compra da controladora e dos ativos físicos do Pontofrio. A operação foi seguida da fusão com a concorrente Casas Bahia, formando a Via Varejo meses depois. Os ramos online das empresas e do Extra seguiram em paralelo, dando origem, mais tarde, à CNova, também sob o controle do GPA. Assim, o grupo apresenta, além do varejo de alimentos, receitas provenientes do grupo Via Varejo, a qual é focada em eletrodomésticos e no comércio online de diversas empresas que somaram, em 2014, 37,4 bilhões de reais. Ao se estudar o varejo alimentício, a relevância desses dados não pode ser desconsiderada quando se fala no GPA.

Vale ressaltar que os líderes de mercado se modificaram no período, mantendo-se entre as 5 maiores apenas Carrefour e Companhia Brasileira Distribuidora (Grupo Pão de Açúcar). A abertura por faturamento das líderes de mercado, no início e no final do período, podem ser observadas nas figuras 2.2 e 2.3, respectivamente, enquanto a variação do market-share no período, de acordo com as posições nos rankings, pode ser observada na figura 2.5.

A Rede Bompreço e a Sonae Brasil, presentes no ranking em 1998, foram adquiridas pela americana Walmart, respectivamente em 2004 e 2005 (EXAME, 2005), e a empresa americana figura no ranking de 2014. Para completar o grupo das 5 maiores em 1998 estavam as Casas Sendas. Em 2014 integram este grupo, além de Walmart, Carrefour e GPA, a chilena Cencosud e Companhia Zaffari. A maior parte do incremento nestes índices, no entanto, é devida às aquisições de 1998 e 1999 por parte da Carrefour e da Companhia Brasileira de Distribuição.

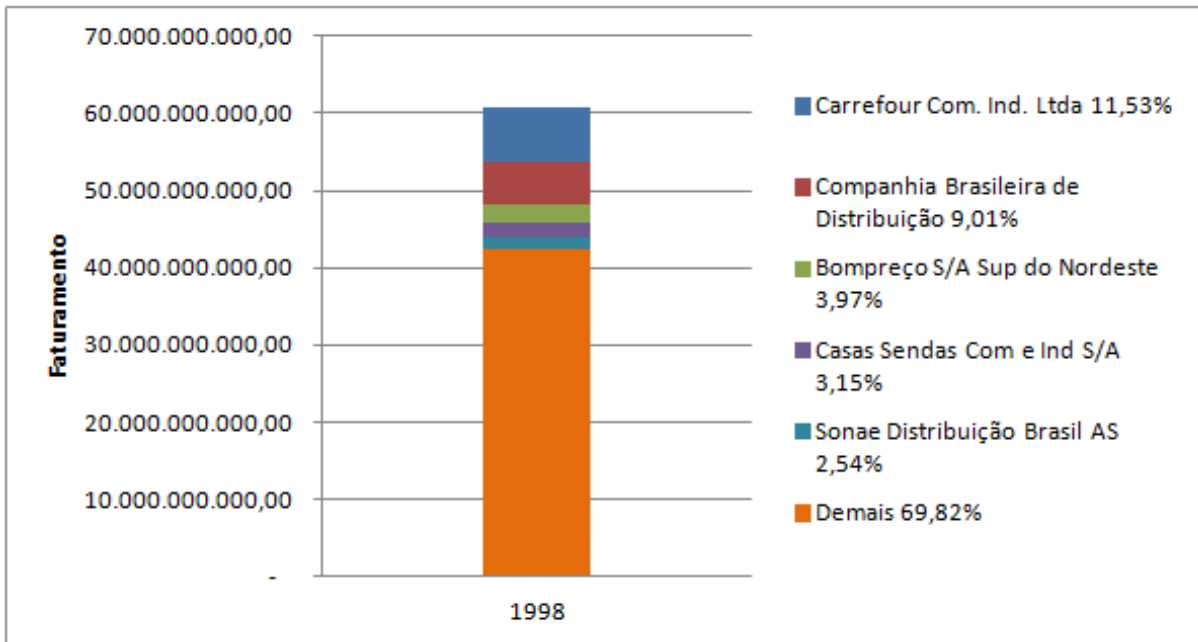


Figura 2.2: Faturamento por Grupo - Maiores Participações 1998 Fonte: Elaboração Própria a Partir de Concha-Amin (2006)

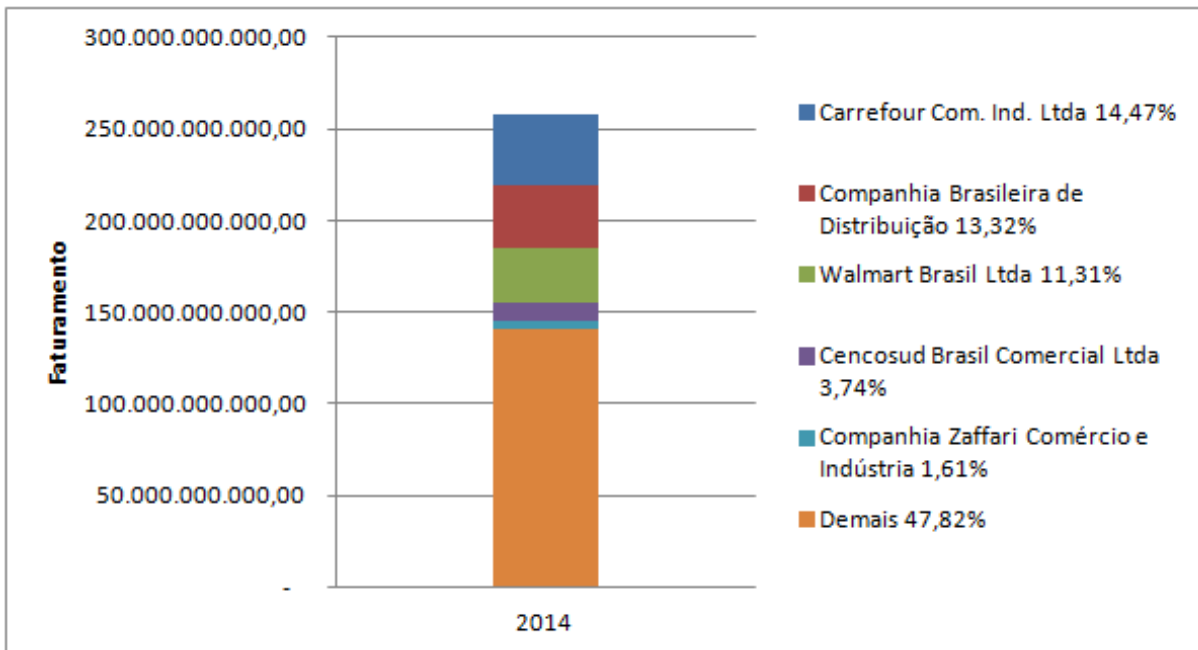


Figura 2.3: Faturamento por Grupo - Maiores Participações 2014 Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras

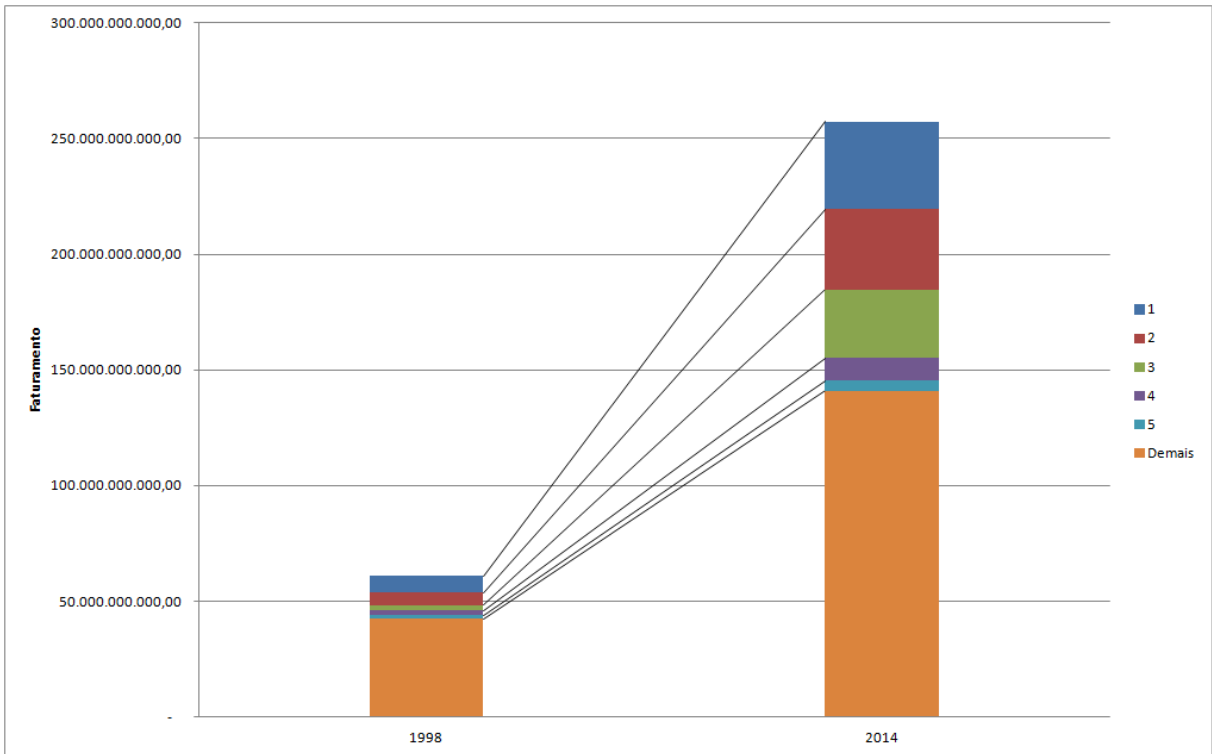


Figura 2.4: Evolução do Faturamento das Líderes do Mercado - abertura por colocação no Ranking Abras. Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Concha-Amin (2006)

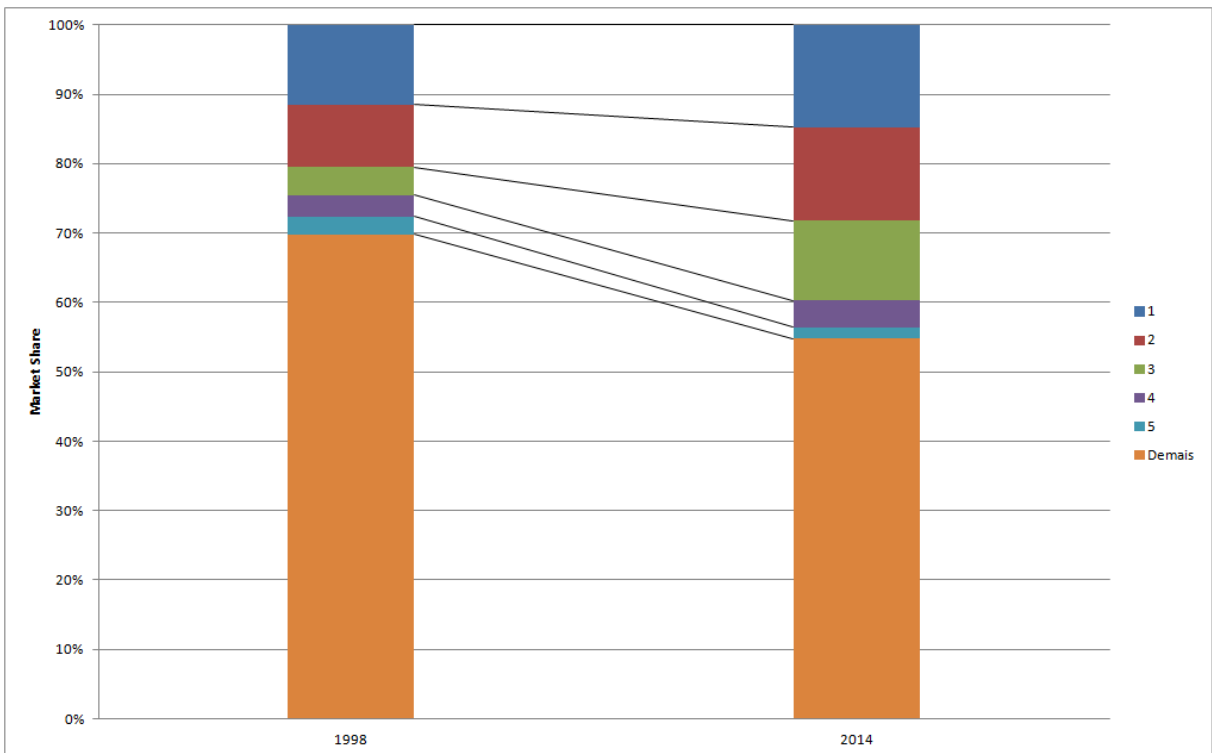


Figura 2.5: Evolução do Market Share das Líderes do Mercado - abertura por colocação no Ranking Abras. Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados do Ranking Abras e Delgado(2014)

Com o uso dos dados analisados, conforme observado na revisão bibliográfica, o setor supermercadista brasileiro poderia encaixar-se em uma configuração de concentração de mercado moderadamente baixa.

Como visto anteriormente, o índice CR não é capaz de traduzir todos os dados de concentração sobre o mercado, devido ao fato de não indicar a participação relativa das empresas em cada grupo previsto, as m maiores e as demais. Para uma análise mais fiel, é necessária sua complementação com o uso de outros índices. Um índice que complementa essas lacunas, por considerar todas as unidades de controle do espaço amostral, é o Hirschman-Herfindahl.

O uso do índice HH permite observar com mais nitidez os movimentos de mercado. Apesar da ressalva ao uso desse índice para análises temporais, deve-se considerar que o alto número de empresas presentes no espaço amostral reduz o limite inferior e, conseqüentemente, suas variações e distorções. Como a amostra possui sempre números superiores ou iguais a 300, e o maior número de empresas na amostra de um ano foi de 1107, a máxima diferença no limite inferior das escalas é de 0,0024 e a maior distorção entre anos adjacentes de 0,0019. Assim, o erro na análise aconteceria na terceira casa decimal, e foi considerado desprezível na interpretação dos dados. Devido a isto, não foram usados índices que corrigem o HH e que ajustem os dados, os quais também se encontram presentes na literatura.

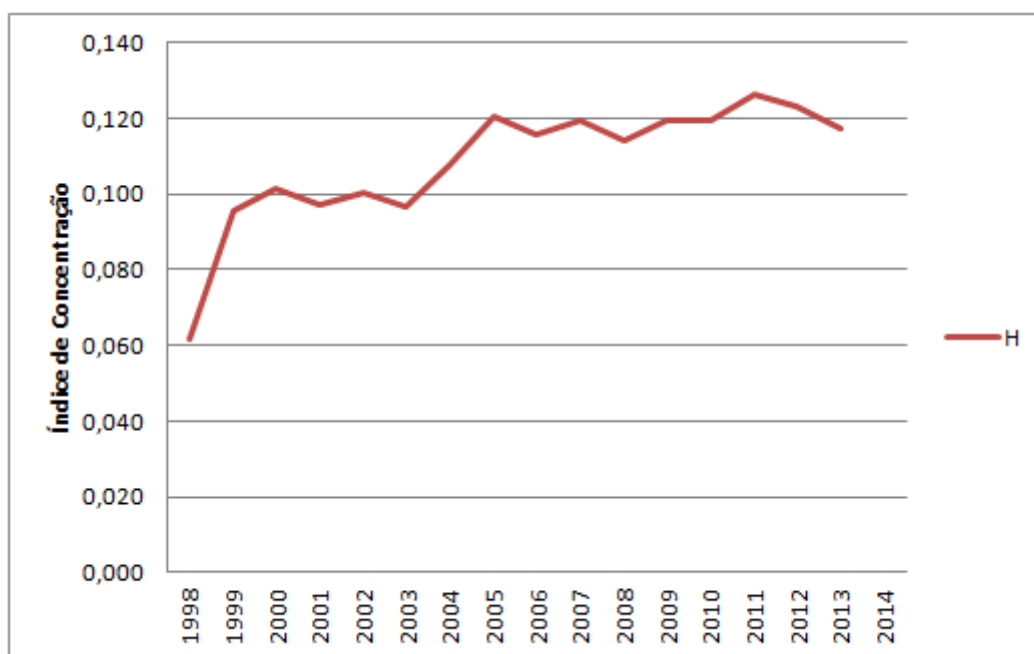


Figura 2.6: Evolução da Concentração de Mercado pelos Índices HH Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados de Delgado(2014)

Da análise do gráfico apresentado com a evolução do índice de Herfindal-Hirschman, é interessante notar a diferença em sua variação ao longo do tempo, em relação ao índice de razão de concentração. Enquanto o CR é mais estável, o HH mostra uma derivada um pouco mais crescente. No entanto, a conclusão da análise de ambos os índices é próxima: houve um aumento considerável do nível de concentração de mercado no início período analisado, mas recentemente esse nível pode ser considerado estável. O índice subiu de 0,062 no início do período analisado para 0,117 no seu final. A evolução desse índice no período analisado é mostrado na figura 2.6.

Essa curva apresenta dois momentos de maior variação, um entre 1998 e 1999, já explicados anteriormente e outro entre 2003 e 2004. O segundo incremento no índice pode ser associado à compra da Rede Bompreço pelo Walmart, que eram a 4ª e a 6ª colocadas, respectivamente, aumentando consideravelmente a participação do grupo, resultando e impactando o índice de 2004.

Pelo exposto, podemos concluir que o setor supermercadista brasileiro é dinâmico, mas é notável o poder de mercado das cinco maiores empresas e a relativa concentração que elas detêm em relação ao faturamento nessa indústria.

Quando se compara a concentração de mercado em outros países, pode-se observar a composição de seus líderes, como mostrado na figura 2.7. Nesse gráfico pode ser observado que a concentração de mercado no setor de varejo alimentício pode chegar a quase 80%, conforme dados relativos à Alemanha. Nota-se, também, melhor distribuição entre os competidores líderes de mercado brasileiro na competição pelas primeiras posições do ranking. Conforme analisado por Concha-Amin (2006), percebe-se a tendência de mercados menos concentrados em países de maior extensão territorial como Estados Unidos, Canadá e China, cujas informações são comparadas no gráfico, além de Rússia, que detém um índice CR8 < 20 %, e Índia que apresenta mercados completamente pulverizados (GAIN REPORT, 2014). Também é interessante notar que o Brasil foi o país que apresentou a menor variação em dados recentes, como pode ser observado no 2.8

Vale ressaltar que a legislação de defesa de concorrência brasileira prevê que a concentração de mercado, em si, não é proibida e que os potenciais prejuízos e benefícios dos atos de concentração de mercado devem ser avaliados caso a caso. Deverão ser proibidos ou restritos os atos de aumentos de concentração cujos prejuízos são superiores aos benefícios, caracterizando prejuízos líquidos à livre concorrência. A implementação desse princípio legal, muitas vezes, é difícil no caso concreto.

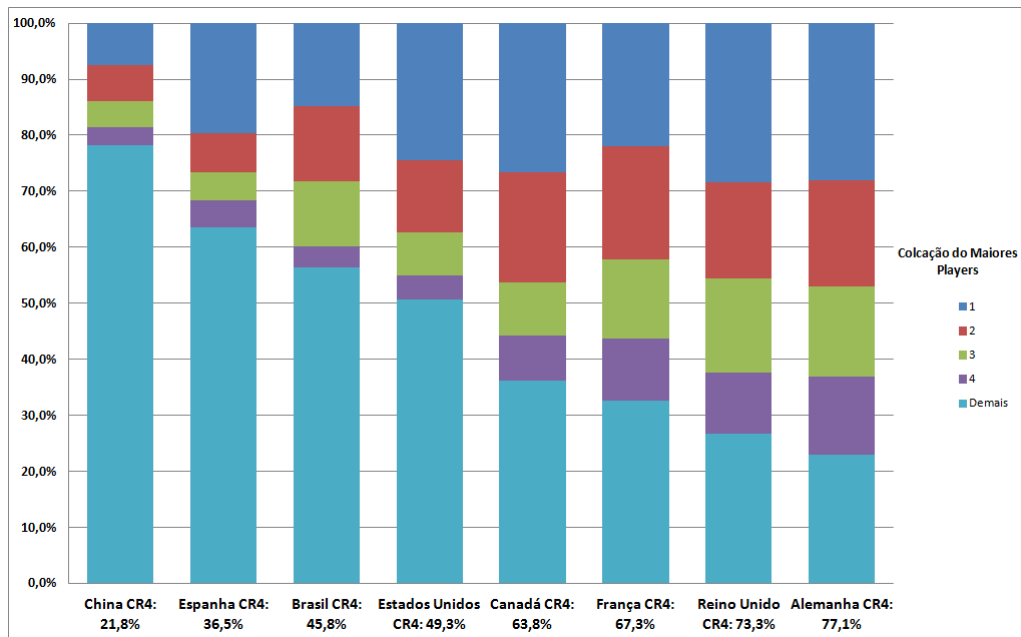


Figura 2.7: Comparativo de maiores detentores de market-share em diversos países Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados dos Relatórios do Global Agricultural Information Network (GAIN) do Departamento de Agricultura do Estados Unidos (USDA) para Espanha, Canadá e Alemanha e Kantar Worlpanel (2015) para China, França e Reino Unido

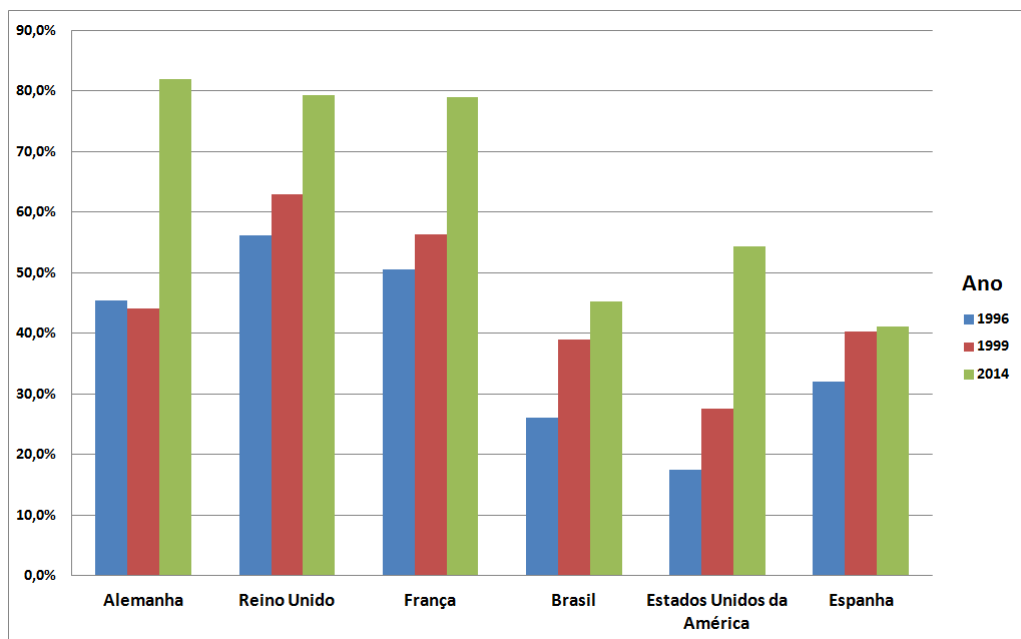


Figura 2.8: Comparativo da evolução do Índice CR5 entre países Fonte: Elaboração Própria a Partir de Dados para USA: United States Department of Agriculture; U.E. histórico Dobson et al. (2003); U.E 2014: diversos (apresentados no comparativo); Brasil 2014: Calculado a partir de dados da Abras; Brasil 1996 e 1999: Quevedo (2011)

2.4 Qualidade

Essa sessão visa apresentar conceitos de qualidade de serviço obtidos na literatura, incluindo as dimensões da qualidade de serviço e o modelo conceitual de falhas, que são duas ferramentas relevantes para a análise da qualidade do serviço que é prestado pela empresas do setor em questão.

Um problema ao estudar assuntos relacionado a qualidade é a falta de um conceito aceito universalmente, já que se trata de uma noção que varia entre produtos e serviços, e mesmo entre indústrias. O conceito de qualidade é, inclusive, de difícil articulação, até mesmo pelos consumidores, e sua medição ainda se mostra um problema para os pesquisadores (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985). Os primeiros esforços para definição de qualidade eram ligados, usualmente, a produtos. O conceito de qualidade de serviço foi uma ideia que surgiu mais tarde, quando se percebeu que as definições de qualidade para produtos não eram suficientes para compreender e explicar a qualidade de serviços.

Na análise do que determina a qualidade dos serviços, deve-se considerar a grande diferença que existe entre bens e serviços, a qual reside na simultaneidade, o que torna difícil identificar as discrepâncias entre processo e produto. Também pela natureza intangível do serviço, sua qualidade apresenta mais dificuldades em ser mensurada. O bem físico, dada a sua natureza, pode ser estocado e passar por vistorias, no entanto, as falhas em serviços normalmente estão visíveis de uma forma mais direta para o cliente (FERREIRA, 2011).

Apesar da dificuldade para avaliar a qualidade dos serviços, essa avaliação é de grande valia, uma vez que iniciativas que buscam melhorar os serviços oferecidos podem implicar retornos financeiros consideráveis. A qualidade do serviço tem sido considerada um importante fator que impacta em diversos aspectos dos negócios como os custos, a lucratividade, a satisfação dos clientes, a retenção dos clientes e o incentivo à divulgação boca a boca (BUTTLE, 1996), o que motiva seu estudo. O setor supermercadista é um setor de serviços, logo, para seu estudo, o valor da qualidade se acentua nos aspectos já mencionados.

Para compreender melhor suas características, foram desenvolvidas algumas formas de entender a qualidade de serviços por meio de alguns modelos. Na literatura destaca-se o modelo SERVQUAL (PARASURAMAN et al., 1988), que é uma técnica quantitativa para medição e gerenciamento da qualidade de serviços, fruto de uma série de estudos feitos na segunda metade da década de 1980 e na primeira metade da década seguinte. Apesar de seu caráter quantitativo, a observância das dimensões tratadas por esse modelo

foi útil para o estudo da qualidade no presente trabalho. Desse modo, é importante descrever alguns conceitos associados a esses estudos, úteis para a compreensão da qualidade, que serão mostrados a seguir.

2.4.1 Modelo de qualidade de serviço

A qualidade do serviço pode ser definida como a diferença entre a percepção da qualidade e a expectativa do cliente sobre a qualidade.

O modelo conceitual descrito por Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry em 1985 considera a expectativa do cliente sobre o serviço algo primordial no entendimento da qualidade do serviço. Uma passagem que bem retrata esse fato é:

"A qualidade em serviço é a medida do quão bem o nível do serviço entregue se adéqua às expectativas do cliente. Entregar qualidade de serviço significa adaptar-se às expectativas do cliente em uma base consistente. "

BOOM E LEWIS, 1983 apud PARASURAMAN, et al., 1985 (tradução livre do autor)

Tendo em mente que a discrepância entre as expectativas do cliente e o serviço prestado propriamente dito é um importante elemento para caracterizar degeneração da qualidade do serviço, Parasuraman et al. (1985) mapeia as principais falhas que podem levar a isso. A descoberta de falhas na qualidade dos serviços é relevante pois pode levar ao conhecimento do que é, de fato, valorizado pelo cliente (GOULART, 2006). Foram cinco as principais falhas identificadas por Parasuraman et al (1985) relativas à qualidade na prestação do serviço, em uma pesquisa feita pelos referidos autores com empresas americanas de diversos ramos, envolvendo quatro diferentes tipos de serviços. Nessa pesquisa, eles pretendiam aumentar o conhecimento sobre os seguintes pontos:

“Identificar o que os gestores de serviço perceberiam como atributos-chave de qualidade; Definir os problemas e tarefas envolvidos no gerenciamento da qualidade dos serviços; Identificar quais seriam os atributos-chave da qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes; Determinar quais as discrepâncias (lacunas) entre a percepção dos clientes e dos responsáveis pelo marketing das empresas; Estabelecer quais os pontos comuns entre a percepção dos clientes e gestores que podem ser combinados em um modelo geral, que também represente a qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos clientes.”

MIGUEL e SALOMI, 2004

Esse modelo de falhas levou à elaboração de um diagrama que trata das interações entre empresa e clientes e das falhas que podem surgir ao longo desse processo, no que diz respeito à prestação do serviço. Conforme pode ser observado na figura 2.9, do lado do consumidor, o que ele espera do serviço é uma reflexão gerada a partir de suas necessidades pessoais, de experiências anteriores, de comunicação boca a boca, proveniente de outros consumidores do produto, assim como de propaganda da própria empresa. Ainda do lado do consumidor, conforme retratado no diagrama, existe o serviço percebido. Do lado da firma, pode-se observar, primeiramente, que percepção da gerência em relação às expectativas do consumidor, o que leva à tradução dessas expectativas em especificações da qualidade do serviço e, finalmente, à prestação do serviço pela empresa, o que possui relação direta com o serviço percebido pelo cliente. Nesses processos podem surgir as falhas relatadas por Parasuraman, que serão explicadas a seguir.

A falha número 1 diz respeito a **diferenças entre as expectativas do cliente em relação ao serviço e a percepção da gerência** sobre essas expectativas. Como cada grupo de clientes tem preferências distintas, a gerência pode não saber quais são as reais expectativas geradas por aquele determinado grupo, e incorrer nessa primeira falha. Nesse caso, a gerência acredita que está fazendo um bom trabalho e agradando o cliente, quando, na verdade, o serviço não é exatamente o que o cliente esperava.

A falha número dois ocorre na **elaboração do projeto de serviço**. Nesse caso, a gerência demonstra um erro de percepção quanto ao atendimento de todos os aspectos de qualidade. Segundo Goulart (2006), as empresas devem traduzir as expectativas do cliente em especificações de desempenho coerentes, que servirão de baliza na prestação do serviço. Diante disso, a criação de normas de desempenho é uma boa ferramenta para conjugar a percepção da gerência com as expectativas do cliente.

A terceira falha está relacionada com o **desempenho da operação de serviço**. Quando a empresa comete esse erro, ela não observou as especificações criadas e, por isso, a qualidade do serviço não foi satisfatória. Isso ocorre, principalmente por falhas na mão de obra. Desse modo, capacitar e mobilizar o pessoal, no intuito de atingir as especificações dadas pelo cliente, são aspectos cruciais para que essa falha seja eliminada (PARASURAMAN, 1985).

A quarta falha reside na **discrepância entre o serviço que foi prestado ao cliente e o que havia sido prometido pela empresa**. O cliente tem de estar ciente de que o serviço pelo qual ele está pagando é, de fato, um serviço de qualidade.

Finalmente, a quinta falha se resume ao **fato de a qualidade percebida pelo cliente ser inferior às expectativas**. Segundo Parasuraman et al. (1985), essa é a essência do julgamento sobre qualidade, pois revela qual foi a avaliação da qualidade do serviço feita pelo cliente. Essa falha é um resumo de todas as anteriores, já que, na inexistência delas, as expectativas serão equivalentes à percepção da qualidade do serviço.

As falhas também podem ser vistas no diagrama presente na figura 2.9 que mostra graficamente as interações e as relações envolvidas em cada uma das falhas.

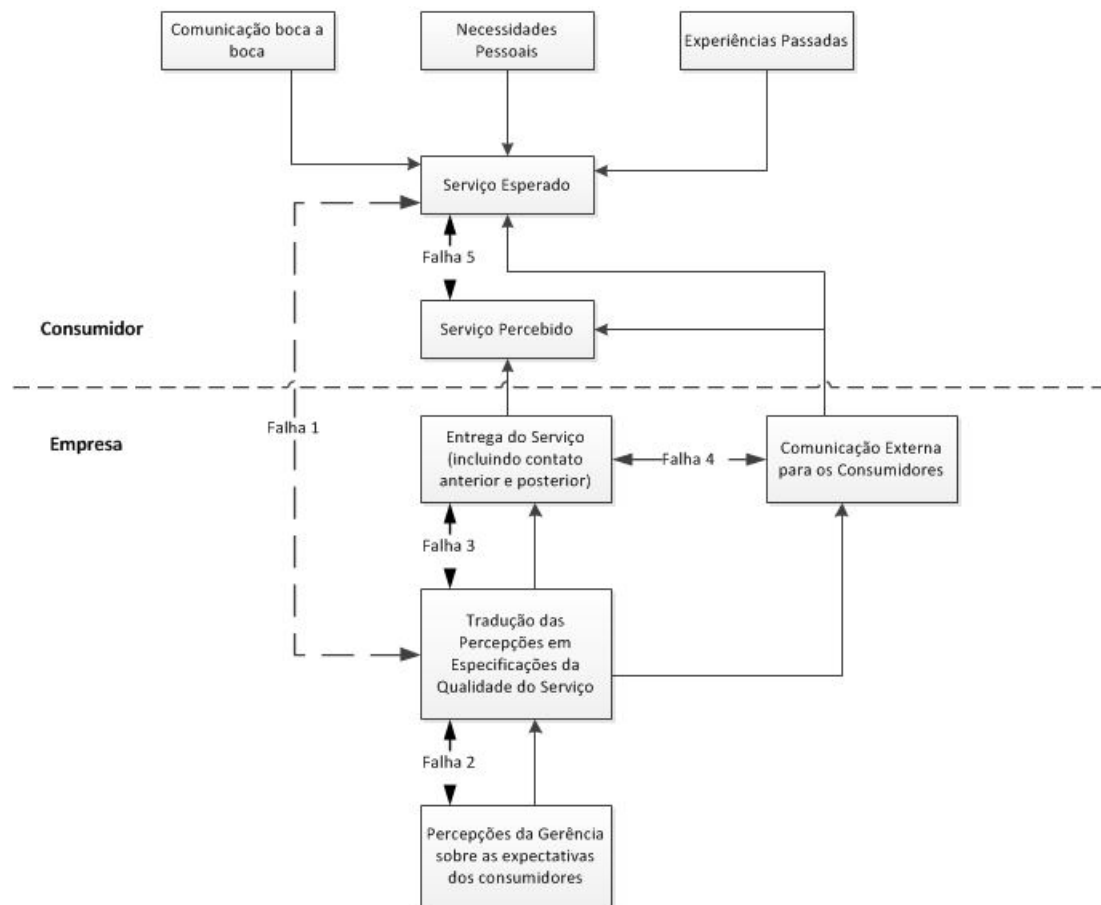


Figura 2.9: Diagrama Modelo Conceitual de Falhas. Fonte: Parasuraman et al. (1988), Tradução livre do autor

Por fim, vale ressaltar que em grande parte dos mercados, os clientes com os quais as empresas estabelecem negócios possuem preferências distintas. Cada nicho de mercado possui determinado grau de demanda, de exigência, de expectativas. Dessa forma, as empresas não podem uniformizar a prestação dos serviços nem os padrões de qualidade. Pelo contrário, elas precisam estar cientes dessas diferenças na demanda e adequar-se a elas (FERREIRA, 2011).

Para tratar os níveis dos diferentes aspectos da qualidade que constituem as expectativas e as percepções dos clientes de forma independente, os autores desse modelo criaram algumas dimensões da qualidade, as quais permitiram a análise efetuada nesse trabalho e a elaboração dos questionários para realização das entrevistas com os clientes.

2.4.2 Componentes da qualidade de serviço

Muitos autores, incluindo Parasuraman e Zeithaml caracterizam a qualidade de serviços em 10 componentes que podem convergir para apenas 5. A divisão nesses componentes facilita a abordagem do assunto em entrevistas e questionários, que visam buscar esclarecimentos sobre as expectativas e as percepções dos clientes sobre o serviço (BUTTLE, 1996).

As cinco dimensões listadas na série de estudos de Parasuraman et al. são:

- **Confiabilidade** - Característica atrelada à habilidade de performar o serviço prometido de forma digna de confiança e precisa.
- **Compromisso** - Conhecimento e cortesia dos funcionários para inspirar confiança e crédito.
- **Receptividade** - Boa vontade em ajudar os consumidores e oferecer um pronto atendimento.
- **Empatia** - Preocupação, cuidado e atendimento individual oferecido ao cliente.
- **Tangibilidade** - Aspecto físico das instalações, equipamento e pessoal. Inclui também limpeza e organização. Além disso, também é considerado o comportamento de outros clientes.

Esses determinantes de qualidade de serviço tentam descrever, de uma forma geral, as dimensões da qualidade, de tal modo que essas características devem ser analisadas caso a caso, dentro do contexto da natureza dos serviços específicos em questão (PARASURAMAN et al., 1985).

2.4.3 Qualidade no varejo de alimentos

Na medição da qualidade em varejo de alimentos são importantes os aspectos inerentes aos serviços, mas também aspectos da qualidade dos produtos e criar uma cesta de produtos em que seja capaz medir padrões de qualidade (MEHTA et al., 2000 apud NAIK et al., 2010).

Apesar do vasto uso dos métodos desenvolvidos em torno do SERVQUAL (BUTLE, 1996) e algumas de suas modificações, existem ainda outros índices desenvolvidos especificamente para o varejo como o Retail Service Quality Scale (RSQS), criado por Dabholkar em 1996. O RSQS foi baseado no SERVQUAL (NAIK et al., 2010) e teve algumas dimensões modificadas para melhor adequar-se à realidade do varejo, a partir de conclusões de pesquisas qualitativas do seu autor. No entanto, apesar de ser interessante a maior atenção que o RSQS dá a alguns aspectos típicos do setor de varejo, como visto em (NAIK et al., 2010), é possível adequar todos os esses parâmetros em dimensões já apresentadas por Parasuraman (1988).

Em seu trabalho, Naik et al. (2010) usa o método SERVQUAL para a análise das diferenças de expectativas e percepções em lojas de varejo e supermercados da cidade de Hyderabad, no sul da Índia. Para isso, são destacadas algumas características analisadas conforme os aspectos determinantes da qualidade enunciados pelo SERVQUAL, os quais podem ser vistos como um bom exemplo de critérios para análise da qualidade no setor supermercadista:

- Confiabilidade
 - Velocidade de atendimento
 - Precisão das transações
- Compromisso
 - Velocidade para o atendimento de reclamações
 - Preocupação e desejo de ajudar
- Receptividade
 - Preocupação com os clientes
 - Atitude da equipe
 - Segurança das transações e empacotamento
- Empatia
 - Facilidade de comunicação
 - Atenção e paciência da equipe de atendimento
- Tangíveis
 - Disponibilidade de estacionamentos, espaço infantil e praça de alimentação
 - Limpeza, ambiente e manutenção
 - Sortimento, layout, sinais de indicação

O estudo desses determinantes da qualidade de serviço será aplicado no estudo de caso apresentado no capítulo 3.

2.4.4 Qualidade e Satisfação

O conceito de satisfação do cliente também é importante para o presente estudo, já que também é um componente da relação que o cliente estabelece com a empresa que lhe presta serviços. Entre os conceitos de satisfação estudados na literatura, destaca-se aquele em que a experiência do cliente ao longo do tempo é levada em consideração, sendo, desta forma, chamado de cumulativo. Esse ponto de vista acaba gerando um histórico contínuo e uma perspectiva de futuro para a firma. Sendo assim, sob essa ótica, a empresa tem a motivação para investir na satisfação do cliente ao associar o relacionamento com o cliente com uma expectativa de retornos econômicos futuros. Anderson et al. (1994) defendem algumas relações entre qualidade, expectativa, satisfação e lucratividade para a empresa, que são mostradas nas equações a seguir.

$$\begin{aligned} Expectativa_t &= f_1(Expectativa_{t-1}; Qualidade_{t-1}; \zeta_1) \\ Satisfacao_t &= f_2(Qualidade_t; Preco_t; Expectativa_t; \zeta_2) \\ Lucratividade_t &= f_3(Satisfacao_t; \zeta_3) \end{aligned}$$

Onde $\zeta_{i,t}$ representa outros fatores diversos, como tendências ou parâmetros particulares da firma.

A literatura especializada é rica em exemplos da relação entre a satisfação e a lucratividade da empresa. Os benefícios da alta satisfação dos clientes são enumerados por Fornell (1992), como a alta lealdade dos clientes atuais, redução da elasticidade preço, isolamento dos clientes aos esforços dos concorrentes, menor custo de falha e para atrair novos clientes, entre outros. Além disso, o valor presente do consumo contínuo futuro de clientes cativos no futuro tende a ser majorado e tal consumo pode ser atribuído à satisfação com o serviço.

A manutenção da qualidade e da satisfação dos clientes pode também ser um fator chave ao lidar com grandes fornecedores e potenciais aliados. A reputação gerada por

esses dois aspectos também pode ser importante na inserção de novos produtos, ao reduzir a expectativa de risco de experimentação pelo cliente. Enfim, a satisfação pode impactar a lucratividade e permitir maior flexibilidade nas decisões futuras da empresa, na maioria dos casos. Isto atrai a atenção das empresas para melhorar a satisfação dos clientes, e uma medida comum nestes casos é o aumento dos investimentos da empresa em qualidade. No entanto, é conhecido também que a satisfação está mais associada ao atendimento das necessidades do cliente do que a conformidade com as especificações (ANDERSON et al., 1994).

Uma relação intuitiva, e também bem estudada, é a que existe entre a qualidade percebida pelo cliente e a sua satisfação. A experiência que o consumidor tem está ligada à variação geral do grau de satisfação com o fornecedor. Além disso, o preço apresenta forte influência na relação destacada pela segunda equação, que busca representar as relações da satisfação. A relação do valor recebido, que pode ser entendido como a qualidade relativamente ao preço, tem grande impacto na satisfação (ZEITHAML, 1988). Para elucidar a interação do preço com a satisfação, levando em consideração o valor recebido pelo cliente, Anderson et al. (1994) levanta uma das hipóteses que guiam sua tese em seu trabalho, que também lida com a relação entre a qualidade e a concentração de mercado. Em tradução livre do autor:

"O nível de qualidade percebido pelo mercado deve ter um efeito positivo na satisfação geral do consumidor"

Anderson et al. 1994

As expectativas sobre a qualidade, de forma geral, devem ter impacto positivo sobre a satisfação do consumidor. Elas refletem o conhecimento acumulado do mercado em relação a uma dada firma. Com isso, tanto a qualidade atual quanto nas interações anteriores, presentes sob a forma de expectativa, entre consumidor e fornecedor, têm impactos sobre a satisfação do cliente. Também são somadas na forma de expectativas informações de diversas outras fontes, de forma consciente ou não, como propaganda e recomendações em geral. De tal modo, assim como as experiências anteriores, as informações que chegam ao consumidor têm impacto em sua satisfação.

O modelo de satisfação cumulativa diverge da ideia mais intuitiva, modelada pelo conceito de transação específica, de que um aumento da expectativa implica uma queda de satisfação no primeiro momento. O conceito cumulativo de satisfação prevê que o aumento de expectativa no longo prazo deve ser mais relevante do que a queda em um primeiro momento, descrita no conceito anterior. Com o passar do tempo, a satisfação do cliente agrega suas experiências anteriores e suas expectativas devem aderir ao nível

da qualidade em si, e, com isso, espera-se que um descolamento maior do nível dessas duas variáveis seja marginal. Devido a essa aderência é esperado que o nível de satisfação esteja atrelado ao nível atual e anterior de qualidade percebida e de valor entregue, sendo, dessa maneira, uma boa previsão do nível de qualidade esperado. Dado isso, entende-se ser essa concepção uma forma mais precisa do que alguma conclusão apresentada pelo conceito de satisfação para uma transação específica (ANDERSON et al. 1994).

No entanto, é esperado que essa modelagem seja mais precisa em um mercado mais maduro e que apresente uma estrutura competitiva. Nesse cenário, as divergências não perduram, de modo que um desvio da expectativa em relação à qualidade apresentada seja rapidamente punido e logo deixe de existir. Quando as expectativas são muito altas, repetidas e visivelmente acima da qualidade apresentada, os consumidores tenderão a migrar para os concorrentes ou bens substitutos, enquanto que, se não houver expectativas em relação ao produto ou serviço, este cairá em desuso não sendo, assim, viável de se manter no mercado.

Adaptabilidade da expectativa

Existe uma linha de pesquisadores que defende que há uma adaptabilidade da expectativa do consumidor. Assim, se o mercado muda gradativamente, as expectativas dos consumidores tendem a acompanhar, sem notar a perda de qualidade com o passar do tempo. Os consumidores vão renovando suas expectativas em relação à qualidade, baseado em suas experiências anteriores e nas informações a respeito do produto. Dessa forma, a expectativa sobre uma firma pode ser vista como uma característica adaptativa do mercado em relação à cada empresa. Ou seja, o mercado usa todas as informações disponíveis sobre a qualidade, de forma isolada de outras variáveis, como preço, e, de forma adaptativa, atualiza a expectativa de qualidade pouco a pouco (ANDERSON et al., 1994).

Estas mudanças de expectativas dependem de inúmeros fatores, tanto do lado do consumidor quanto da indústria. Grandes inovações tecnológicas e de serviços e ciclos econômicos de matérias primas, por exemplo, podem modificar os meios de produção, e consequentemente os padrões de qualidade ofertados para o mercado de forma considerável. Nesses casos, esperam-se grandes revisões das expectativas de qualidade por parte dos consumidores. Logo, em períodos de maior estabilidade econômica e sem grandes inovações tecnológicas para o setor, espera-se que haja poucas mudanças nos padrões de qualidade.

Por outro lado, do ponto de vista do consumidor, em mercados onde a clientela tem maior conhecimento sobre os produtos ou serviços ofertados, a taxa de atualização por

tempo da expectativa da qualidade deve ser maior. Por exemplo, espera-se que donas de casa, que realizam suas compras domésticas mensalmente há algum tempo, percebam mais claramente as mudanças de qualidade no setor supermercadista do que indivíduos que recentemente passaram a realizar essa atividade. Assim a razão entre novos clientes e clientes antigos pode impactar na velocidade com a qual a percepção geral de qualidade de um setor se altera com o tempo, em função de uma modificação efetiva de qualidade.

A taxa de variação da expectativa com relação ao tempo deve depender fortemente da frequência com a qual o mercado atualiza os padrões de qualidade e do tempo que demora para que o consumidor aprenda sobre a experiência que a empresa proporciona. Esse tipo de mudança tem uma dinâmica própria com características particulares para cada setor e não ocorre de maneira instantânea, como se espera que ocorreria em um mercado perfeitamente eficiente, devido ao custo de aquisição de informação para o cliente e às incertezas associadas aos concorrentes (ANDERSON et al. 1994). Logo, em mercados mais concentrados e homogêneos, nos quais o cenário se afasta de um mercado perfeitamente eficiente, espera-se também que este parâmetro acompanhe o distanciamento e que se demore mais para que haja mudanças na qualidade percebida pelos consumidores e no tempo de adaptação das expectativas. Entretanto, esse tempo para que a expectativa venha a aderir à qualidade efetiva não deve ser muito longo, devido aos motivos discutidos no parágrafo anterior.

2.5 Concentração de mercado e qualidade

Nesta seção é apresentada uma revisão da literatura sobre como a concentração de mercado pode impactar os preços e a qualidade dos produtos e serviços.

Alguns autores, como Kranton (2003) defendem um modelo de mercado regulado ou autorregulado por associações empresariais, que ao mesmo tempo imponham barreiras de entrada e assegurem níveis de qualidade.

Segundo essa autora, as empresas competem por consumidores e decidem produzir ou não com alta qualidade. Assim, em um cenário em que os consumidores interagem repetidamente com as empresas e têm livre acesso às informações passadas do histórico de qualidade apresentado pelas firmas, eles passam a basear suas escolhas de compra na reputação que a empresa construiu com suas escolhas de qualidade. De tal modo, o consumidor detém o poder de punir empresas que negligenciam a qualidade ofertada não consumindo seus produtos. Entretanto existe um preço mínimo no qual as empresas conseguem manter-se, ofertando um produto ou serviço de qualidade e ainda assim ter lucro suficiente para ter o estímulo de se manter no mercado em questão.

Em seu trabalho, Kranton busca entender se a imagem da empresa percebida pelo consumidor é o suficiente para manter uma produção de alta qualidade, e faz uma análise formal sobre a competição estratégica por participação de mercado e seu impacto na qualidade. Para ela, a questão principal é se a firma conseguirá aumentar e consolidar sua fatia de mercado, ao atrair novos consumidores por meio de um corte nos preços. Existem dois cenários que podem ser observados a partir dessa ideia: por um lado, se a empresa conseguir aumentar permanentemente sua fatia de mercado, haverá um incentivo para que ela ofereça produtos com alto padrão de qualidade, por outro lado, se não houver o crescimento esperado, a firma não terá os incentivos de que precisa, o que levará a produtos com baixo padrão de qualidade, e a empresa ainda levará vantagem em relação ao aumento temporário no número de consumidores (KRANTON, 2001).

Em um mercado honesto, no qual não há estratégia de conluio entre as empresas, utiliza-se um preço mínimo para garantir a qualidade de forma geral. De tal modo, nenhuma empresa consegue praticar preços menores, uma vez que estaria gerando um produto de menor qualidade, e os consumidores migrariam para os concorrentes que, teoricamente, mantêm a qualidade. Em uma hipótese em que as empresas praticam um preço acima do preço mínimo que garante a qualidade pode haver um competidor que abaixaria o preço e, mesmo assim, conseguiria manter a qualidade, o que aumentaria sua participação de mercado. Com isso o mercado se ajustaria voltando a uma condição de equilíbrio, os concorrentes tenderiam ao preço mínimo de qualidade caso não houvesse estratégia de conluio.

Empresas que estão tentando ingressar no mercado com um preço inferior ao preço mínimo de qualidade não conseguirão valer-se do preço como uma estratégia para ganharem fatia de mercado, de modo que eles deixariam de procurar essas empresas, apesar do preço inferior, por acreditarem justamente que, por causa de o preço praticado não ser aquele ao qual eles estão acostumados, existe algum problema no fator qualidade.

Logo, quando o mecanismo de punição e recompensa devido à reputação não é suficiente para manter o nível de qualidade da indústria, faz-se necessário a regulação por meio de interferência de reguladores ou autorregulação, como associações de empresas de um setor (KRANTON, 2003).

Um conceito importante para avaliar prejuízos decorrentes da concentração de mercado é o conluio tácito.

Apesar de a colusão horizontal, mais conhecida como cartel, ser uma prática proibida, a sua forma tácita pode surgir em mercados nos quais a concentração é muito alta. A

colusão tácita tem sua origem, portanto, quando as mesmas firmas competem dentro dos mesmos mercados, de tal modo que elas terão um incentivo para manter os preços altos baseado na expectativa de que se elas não o fizerem, em algum momento no futuro sua concorrência poderá reduzir os preços (REY, 2004). Esse autor cita quatro fatores que interferem na possibilidade de as firmas conseguirem manter preços altos no mercado.

O primeiro fator diz respeito ao quanto a empresa poderá ganhar ao reduzir o preço em relação aos seus rivais. Nesse caso, a colusão tácita é mais fácil de ser visualizada em ambientes nos quais os ganhos com essa redução nos preços são baixos, o que limita o nível de sustentação desses preços colusivos, que dependem, dentre outros fatores da elasticidade da demanda da firma, da diferenciação do produto e da natureza da competição (REY, 2004).

O segundo fator refere-se ao quanto a firma perderia no futuro se os rivais decidissem retaliar. A retaliação é a reação que as empresas rivais têm em relação à redução que uma determinada firma decidiu fazer do preço de colusão. A depender do tipo de retaliação possível, as firmas terão mais ou menos incentivos para manter o preço de colusão. Existe uma forma de colusão, inclusive, que é autossustentável, na qual as firmas aderem ao preço de colusão e o mantêm por acreditarem que todas farão a mesma coisa, ou seja, todas manterão o preço no mesmo nível. De outro modo, quando a retaliação toma formas mais duras, isso incentiva as empresas a manterem preços de colusão mais altos, já que as perdas por um desvio também seriam maiores. Dessa forma, o poder de retaliação dos rivais depende da especificidade do mercado e determina a habilidade das partes em manter a colusão tácita (REY, 2004).

O terceiro aspecto que interfere no preço de colusão diz respeito à possibilidade de a diminuição de preços levar à retaliação. Quanto mais as firmas monitorarem o comportamento umas das outras e quanto mais transparente for o mercado, mais fácil elas perceberão a diminuição de preços e mais provável será a retaliação frente a essa redução. Se houver pouca chance de uma redução nos preços levar a uma retaliação, haverá menos incentivos para a manutenção do preço de colusão.

O quarto e último fator citado pelo autor para explicar a colusão tácita é baseado no quanto a firma desconta perdas futuras de lucros em relação aos ganhos de hoje. Quanto mais as firmas estiverem concentradas nos ganhos de curto prazo, menor será a preocupação com a retaliação, de tal modo que não será um problema reduzir os preços. O interesse da firma em ganhos de curto ou de longo prazo está atrelado, dentre outros fatores, à taxa de juros. Dessa forma, uma taxa de juros baixa, que facilita os ganhos futuros, representa um grande incentivo à colusão. Outro fator determinante quanto aos prazos é o atraso

na reação dos competidores, o que se relaciona com o tópico anterior, relativamente ao monitoramento das firmas rivais (REY, 2004).

Além dessas características que determinam a sustentação da colusão tácita, Rey cita ainda outros fatores e os divide em três grupos: o primeiro, que retrata as características necessárias para o surgimento da colusão tácita, o segundo, que enumera os fatores importantes e no último grupo encontram-se algumas outras características menos importantes. Entre os pontos considerados necessários estão as barreiras de entrada, a frequência de interação e a baixa inovação de mercado. Entre os importantes estão o número de participantes e a simetria entre estes e a presença de empresas dissidentes.

Colusão tácita para qualidade em supermercados

Muito embora o conceito de conluio tácito seja focado na ideia do alinhamento de preços, a presença dos fatores relativos à sua formação pode sugerir uma homogeneidade do mercado também em outros aspectos. A presença de um alinhamento nos aspectos ligados à qualidade também gerariam efeitos benéficos para as firmas, assim como o alinhamento de preços. Com isso, empresas poderiam manter níveis de qualidade abaixo do ótimo para a satisfação do cliente, visando a uma redução de custos relacionados à qualidade. Embora seja mais difícil identificar um mecanismo punitivo análogo ao preço, como descrito em um modelo clássico de conluio, as vantagens para a firma se apresentam da mesma forma quando equiparados os níveis de qualidade, em um ambiente de competição virtualmente mais baixo.

O setor supermercadista apresenta algum nível de barreira de entrada uma vez que são necessários grandes investimentos em infraestrutura e logística e muitos serviços também apresentam o custo de experimentação para o consumidor. O varejo alimentício é usado na rotina do consumidor e apresenta uma grande taxa de atualização de preços que permite retaliações entre seus competidores. O mercado é maduro, já com um amplo uso de tecnologias e pouca entrada de inovações. Ou seja, esse setor tem todas as características apresentadas como necessárias para a existência de um conluio tácito, conforme descrito anteriormente. Além disso, pode-se lembrar de que, embora haja um grande número de participantes no mercado, o nível de concentração das maiores empresas é similar, o que o torna relativamente simétrico.

Logo, percebe-se que um eventual alinhamento das empresas do setor supermercadista é viável, que a estrutura de mercado é favorável a isso entre os grandes competidores, e que as empresas podem se beneficiar indevidamente. Assim levanta-se a hipótese de que as firmas neste setor apresentem um padrão de qualidade inferior ao ótimo, do ponto de vista da sociedade, visando maximizar os lucros. Patamares sub-ótimos podem ser

atingidos com o alinhamento gradual de aspectos associados à qualidade e perda contínua do padrão do serviço entregue aos clientes, de forma a minimizar os impactos na qualidade percebida por eles. Muito embora possa ser questionável que, ao minimizar os impactos na qualidade percebida pelos clientes, a satisfação destes permaneça intacta, e com isso, não haveria uma real perda do valor do serviço no logo prazo, isso pode levar a uma grande deterioração da qualidade.

2.6 As consequências da homogeneização sobre a qualidade no setor supermercadista

O setor supermercadista brasileiro apresenta uma configuração de oligopólio de concentração moderadamente baixa nos últimos anos, conforme visto em seções anteriores. No setor supermercadista, inclusive, esse fato já atraiu a atenção de agentes reguladores, como a Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae) em um passado recente (SUPERMERCADO MODERNO, 2010).

Uma vez que algumas das empresas líderes têm grande poder de mercado, as firmas que detêm maior participação passam a ter mais chances de se alinhar e criar um padrão entre si (REY, 2004). Com as empresas alinhadas, o consumidor passa a ter poucas opções de substitutos, e as práticas de mercado dessas grandes empresas passam a determinar a conduta em termos de preços, qualidade, processos, entre outras, criando, assim, uma homogeneização dos serviços. Desse modo, pode ocorrer uma degradação dos serviços oferecidos ao consumidor.

Com um cenário competitivo, as grandes empresas do setor lidam com um equilíbrio nas condições do serviço ofertado e na retenção de clientes. Em um lado pesa o custo de manter um serviço de qualidade e do outro o custo de perder um cliente insatisfeito nas compras futuras. Dessa forma, em um ambiente menos competitivo, com menos opções ou em que os concorrentes já se homogeneizaram dada a maturidade do mercado, devido ao alinhamento entre eles, o custo de saída dos clientes se reduz. Isso pode ocorrer tanto pela maior tolerância do cliente à baixa qualidade quanto pela menor parcela dos clientes que efetivamente migram para os concorrentes. Em ambos os casos isso ocorre pela falta de diferenciação entre as firmas. Os custos para manter um serviço de qualidade podem ser vistos como os custos para manter um estoque que evite a falta de produtos, os chamados "stock-outs", que são uma importante evidência de qualidade no setor (ANDERSEN, 1996 apud MATSA, 2010) ou em treinamento para o melhor atendimento por parte dos funcionários entre outros.

Apesar da concentração é possível observar competitividade entre os líderes de mercado, o que é indicado por um alto nível de mudanças de posições no ranking e grande número de competidores menores devido às baixas barreiras de entrada. Uma vez saturadas as margens, caso do setor supermercadista, ou seja, quando o mercado passa a oferecer dificuldade de aceitar preços mais elevados, as firmas passam a adotar diferentes meios para melhorar sua eficiência. Dessa forma, os supermercados passam a adotar diferentes estratégias para ganho de eficiência, como exercer seu forte poder de mercado sobre fornecedores que não possuem marcas fortes (SEBRAE, 2001 apud. CONCHA-AMIN, 2006) e negligenciar a qualidade ofertada aos consumidores (KRANTON, 2003).

Trabalhos como o de Anderson et al. (1994) e Fornell (1992) indicam que a satisfação dos clientes com um firma está correlacionada negativamente com sua fatia de mercado. Em sua pesquisa, Anderson et al. correlaciona um índice de satisfação de clientes recentes, de empresas líderes de mercado em diversos setores da Suécia ("Swedish Consumer Satisfaction Barometer", SCSB), excluindo monopólios estatais, com o market-share dessas firmas. Em todos os casos as empresas estavam presentes em mercados maduros como supermercados, bancos de varejo e corporativos, linhas aéreas, automobilísticas entre outros. Já Fornell, em seu estudo, preconiza a existências de duas estratégias antagônicas: uma ofensiva que busca a maximização da participação de mercado, e uma defensiva que visa à satisfação de seus clientes, por meio de sua retenção. Com esse panorama, o autor defende que em mercados saturados e maduros o uso da estratégia de fidelização é mais eficiente e menos custosa para empresa, demonstrando isso por meio da criação de um índice, também com empresas do mercado sueco, para medir a satisfação, além de realizar um estudo relacionado com a lealdade dos clientes às empresas com este índice.

Assim como os mercados estudados por Anderson et al. (1994) e Fornell (1992), o setor supermercadista brasileiro mostra-se, também, saturado e já maduro, uma vez que vem apresentando baixa inovação nos últimos anos e que ganhos neste setor somente acontecem por melhorias no serviço, ganho de fatia de mercado ou aumento do consumo em geral. Além disso, conforme visto anteriormente, as empresas que detêm maior participação de mercado permanecem nas primeiras posições de ranking de faturamento por muito tempo, dificultando estratégias que visem a aumentos de fatia de mercado por parte das empresas em geral.

Fornell, conclui que em mercados em que as empresas vendem produtos ou serviços de baixa diferenciação, ou seja homogêneos, para consumidores homogêneos ou produtos heterogêneos para públicos também heterogêneos apresentam maiores índices de satisfação. Uma causa possível para esta correlação é a de que empresas que atendem maiores fatias de mercado passam a praticar um atendimento mais homogêneo buscando a econo-

mia de escala e eficiência produtiva para atender grandes números de clientes deixando de lado as individualidades destes. Neste a caso, ao oferecer um produto ou serviço homogêneo, as empresas líderes de mercado pecam nos critérios de qualidade de serviço do modelo de Parasuraman, apresentado na revisão bibliográfica, associados à empatia pelo cliente e também, pela natureza massificada do atendimento, é muito provável que se comprometa critérios como receptividade e compromisso.

Este tipo de comprometimento também se mostra presente no setor supermercadista. Com grandes fatias de mercado, as empresas apresentaram reduções de custo relacionada com o atendimento.

Outros fatores que interferem na qualidade dos serviços

Uma empresa, para seu bom desenvolvimento e crescimento, precisa estabelecer as estratégias com as quais irá trabalhar. Tiles (1963, apud Tinoco, 2000) afirma que a estratégia é um ingrediente vital na determinação do futuro de uma empresa. Estratégia, de uma forma geral, diz respeito não apenas à direção que a empresa toma, mas também à análise de recursos e competências necessários ao seu desenvolvimento, bem como definição de regras adicionais para que se possa obter um crescimento ordenado e lucrativo (Ansoff 1977 e Mintzberg 1987 apud Tinoco 2000).

Em um setor de baixas margens, como o supermercadista que apresenta margens abaixo de 3 % nos últimos anos (SUPERMERCADO MODERNO, 2014), estratégias de diferenciação ou focalização podem ser essenciais para algumas marcas. Desse modo, algumas empresas podem usar esse tipo de recurso para apresentar uma qualidade diferenciada, saindo do paradigma de organização do setor. Com isso, clientes com diferentes necessidades podem recorrer a seus serviços, de tal modo que a qualidade do setor em si pode ser considerada maior.

No entanto, em ambientes de dificuldade econômica, pode ser difícil de manter esse tipo de estratégia. Desse modo, empresas que realizam essa abordagem estratégica podem relaxar em sua disciplina na manutenção desses métodos, afetando a qualidade de seus serviços e ,consequentemente, a qualidade do setor dada a relação elucidada no parágrafo anterior.

Capítulo 3

Estudo de Caso

Como visto, os 5 maiores grupos possuíam em 2014, 45,8% do market share comparada à participação de 27% no ano 1998, sendo difícil ignorar o risco de prejuízos aos consumidores decorrentes de tal concentração, além de outros aspectos que podem ocorrer no mercado atual. Não somente os preços podem ser impactados pela maior concentração de mercado, mas também a qualidade dos serviços.

Como abordado na revisão bibliográfica, apresentada no Capítulo 2, a legislação de defesa de concorrência brasileira prevê que a concentração de mercado em si não é proibida e que os potenciais prejuízos e benefícios dos atos de concentração de mercado devem ser avaliados caso a caso. Deverão ser proibidos ou restritos os atos de aumentos de concentração cujos prejuízos são superiores aos benefícios, caracterizando prejuízos líquidos à livre concorrência. A implementação desse princípio legal muitas vezes é difícil no caso concreto. Descrevemos a seguir algumas das dificuldades para o caso do varejo de alimentos.

Adicionalmente, como mostrado na revisão bibliográfica, a insatisfação dos clientes depende da dissonância entre a qualidade percebida e as expectativas. Uma queda generalizada das expectativas dos clientes, que poderia ser mais facilmente implementada em uma estrutura de mercado maduro e homogenizado, seria benéfica para os competidores existentes no mercado, que fariam menores investimentos em qualidade de serviços. No entanto, se existisse o comportamento de conluio descrito acima poder-se-iam criar oportunidades para novos entrantes no mercado oferecendo diferenciais de serviços.

No caso do setor de varejo de alimentos, a barreira de entrada para novos entrantes é relativamente baixa e muitos dos grandes competidores de mercado começaram com uma pequena venda não mais que cem anos atrás. A baixa barreira de entrada é favorável à concorrência e minimiza potenciais prejuízos decorrente da maior concentração de mercado. Por outro lado, a falta de espaço físico, em algumas regiões do Rio de Janeiro, tem

o potencial para criar uma barreira de entrada ao setor, além da decorrente dos menores custos das empresas associados à escala dos grupos existentes.

Na tentativa de avaliar as possibilidades citadas acima, decidiu-se por fazer um estudo de caso construído a partir de entrevistas com clientes e levantamento de preços de produtos de supermercados do Rio de Janeiro.

Como qualquer estudo de caso, suas conclusões não poderão ser generalizadas, mas têm o potencial para nos ajudar a entender melhor a complexa relação entre concentração de mercado e qualidade de serviços.

O foco do estudo de caso foram supermercados do Rio de Janeiro, nos bairros da Barra da Tijuca e Recreio, para os quais buscou-se avaliar:

- Diferenças de preço entre os supermercados para uma lista típica de compras com produtos básicos e não básicos.
- Pesquisa de satisfação dos clientes, buscando avaliar atributos de satisfação e a variação destes ao longo do tempo.

As entrevistas com 33 clientes e levantamentos de preços nas lojas físicas foram realizados entre os dias 25 e 28 de janeiro de 2016.

3.1 Diferenças de preços entre os supermercados

Foi realizado um levantamento de preços de uma cesta composta por produtos que caracterizam o consumo de uma família de classe média. Foram selecionados produtos de marcas e características específicas para serem buscados nos diferentes supermercados estudados.

Na tabela 3.1, apresenta-se a média de preços das cestas para os diferentes supermercados. A cesta mais cara foi a apresentada pelos preços do supermercado Zona Sul, com R\$ 318,93, 8,76% acima do preço médio da cesta, e a mais barata foi a apresentada pelo supermercado Mundial, R\$ 254,37, 13,26% abaixo do preço médio da cesta. Entretanto, excetuando o mundial, observam-se que os desvios em relação à média se apresentaram baixos, caracterizando uma homogeneidade de preços entre os competidores.

Observa-se que os preços entre os supermercados Extra, Pão de Açúcar e Zona Sul não apresentaram grandes divergências, o que favorece a hipótese de uma maior uniformidade de preços em setores mais oligopolizados. Resta-nos saber também quão diferentes são os supermercados quanto a outros atributos de qualidade.

Tabela 3.1: Preços praticados nas Lojas Físicas. Fonte: Elaboração Própria

Item	Extra	Mundial	Zona Sul	Pao de Açucar	Preço Médio
BÁSICOS					
Item	Extra	Mundial	Zona Sul	Pao de Açucar	Preço Médio
Açúcar Refinado União 1 Kg	R\$ 3,39	R\$ 3,09	R\$ 3,08	R\$ 2,99	R\$ 3,14
Água Sanitária Super Globo 1 L	R\$ 4,35	R\$ 3,59	R\$ 4,09	R\$ 3,99	R\$ 4,01
Arroz Branco Tio João 1 kg	R\$ 4,29	R\$ 3,50	R\$ 4,95	R\$ 4,75	R\$ 4,37
Café Torrado e Moido Pilião a Vácuo 500 g	R\$ 8,39	R\$ 9,98	R\$ 9,80	R\$ 9,99	R\$ 9,54
Carne Moída de Patinho 500 g ¹	R\$ 16,90	R\$ 17,20	R\$ 23,90	R\$ 17,90	R\$ 18,98
Farinha de Mandioca Tostadinha 500 g ¹	R\$ 3,99	R\$ 1,98	R\$ 2,79	R\$ 2,75	R\$ 2,88
Farinha de Trigo Dona Benta Tradicional 1 kg	R\$ 3,59	R\$ 3,15	R\$ 3,79	R\$ 3,55	R\$ 3,52
Feijão Preto Combrasil 1 kg	R\$ 3,99	R\$ 4,98	R\$ 3,98	R\$ 4,69	R\$ 4,41
Limpador Veja Original Limpeza Pesada 1L	R\$ 10,24	R\$ 8,56	R\$ 9,99	R\$ 10,63	R\$ 9,86
Limpador Veja Original Squeeze 500 mL	R\$ 3,19	R\$ 3,35	R\$ 9,99	R\$ 10,63	R\$ 6,79
Margarina com Sal Sadia Quality Pote 500 g	R\$ 4,35	R\$ 3,99	R\$ 4,49	R\$ 4,49	R\$ 4,33
Ovos Vermelhos Bandeja Com 12 Unidades	R\$ 2,99	R\$ 5,98	R\$ 5,99	R\$ 7,49	R\$ 5,61
Peito de Frango Filé Sadia 1 kg	R\$ 11,90	R\$ 9,90	R\$ 13,50	R\$ 10,90	R\$ 11,55
Refrigerante Coca Cola Zero PET 2 L	R\$ 4,99	R\$ 5,49	R\$ 5,69	R\$ 5,65	R\$ 5,46
Subtotal	R\$ 86,55	R\$ 84,74	R\$ 106,03	R\$ 100,40	R\$ 94,43
Variação em Relação a Média - Produtos Básicos	-8,34%	-10,26%	12,28%	6,32%	X
NÃO BÁSICOS					
Item	Extra	Mundial	Zona Sul	Pao de Açucar	Preço Médio
Achocolatado Em Pó Light Nestlé Nescau Lata 400 g	R\$ 11,25	R\$ 8,90	R\$ 9,89	R\$ 11,50	R\$ 10,39
Adoçante em Pó Linea Caixa	R\$ 8,95	R\$ 7,70	R\$ 8,29	R\$ 9,29	R\$ 8,56
Álcool 46º 1 L ¹	R\$ 7,29	R\$ 4,95	R\$ 6,99	R\$ 3,65	R\$ 5,72
Arroz Parboilizado Integral Ráris 1 kg	R\$ 6,69	R\$ 4,39	R\$ 9,15	R\$ 6,95	R\$ 6,80
Azeite de Dendê 200 mL	R\$ 9,99	R\$ 6,49	R\$ 11,28	R\$ 9,75	R\$ 9,38
Chocolate em Pó Solúvel Nestlé Caixa 200 g	R\$ 9,99	R\$ 9,90	R\$ 11,55	R\$ 19,50	R\$ 12,74
Creme de Leite Nestlé Tetra Pak 200 g	R\$ 2,39	R\$ 1,98	R\$ 2,95	R\$ 2,69	R\$ 2,50
Iogurte Desnatado Zero Gordura Vigor Grego 100 g	R\$ 1,99	R\$ 1,66	R\$ 1,99	R\$ 1,99	R\$ 1,91
Isotônico Gatorade Laranja 500 mL	R\$ 3,19	R\$ 3,49	R\$ 3,29	R\$ 3,49	R\$ 3,37
Lava roupas Líquido Omo Poder Acelerador 1 L	R\$ 8,85	R\$ 7,90	R\$ 8,69	R\$ 8,85	R\$ 8,57
Limpa vidros Veja Vidrex Cristal Refil 500 mL	R\$ 8,25	R\$ 6,90	R\$ 3,15	R\$ 3,75	R\$ 5,51
Palmito de Pupunha em Conserva Bondelle Vidro 300 g	R\$ 20,50	R\$ 19,90	R\$ 22,50	R\$ 19,25	R\$ 20,54
Pão Preto de Forma Nutrella Linha Especial 500 g	R\$ 7,99	R\$ 7,75	R\$ 9,19	R\$ 7,75	R\$ 8,17
Papel Higiênico Folha Dupla Com 4 Unidades	R\$ 6,45	R\$ 5,96	R\$ 7,65	R\$ 6,38	R\$ 6,61
Passador de Roupas Passe Bem Refil 500 mL	R\$ 7,99	R\$ 6,59	R\$ 8,49	R\$ 6,09	R\$ 7,29
Peito de Peru em Fatias Light Sadia	R\$ 49,89	R\$ 29,90	R\$ 49,99	R\$ 44,90 ²	R\$ 43,67
Queijo Fundido Polenguinho Com 8 Unidades	R\$ 7,99	R\$ 6,75	R\$ 7,48	R\$ 7,69	R\$ 7,48
Requeijão Cremoso Catupiry 410 g	R\$ 17,22 ³	R\$ 17,25	R\$ 17,90	R\$ 15,90 ²	R\$ 17,07
Requeijão Cremoso Light Aviação Copo 250 g	R\$ 9,09	R\$ 6,99	R\$ 7,99	R\$ 8,15	R\$ 8,06
Torradas Graça s Pacote 100 g	R\$ 4,99	R\$ 4,28	R\$ 4,49	R\$ 4,29	R\$ 4,51
Subtotal	R\$ 210,94	R\$ 169,63	R\$ 212,90	R\$ 201,81	R\$ 198,82
Variação em Relação a Média - Produtos Não Básicos	6,10%	-14,68%	7,08%	1,50%	X
Total	R\$ 297,49	R\$ 254,37	R\$ 318,93	R\$ 302,21	R\$ 293,25
Variação em Relação a Média Total	1,45%	-13,26%	8,76%	3,06%	x

1 Marcas diferentes, produtos com pouca diferenciação

2 Preço relativo a marcas diferentes devido a falta da marca especificada

3 Preço relativo ao mesmo produto e quantidade equivalente em embalagens diferentes

3.2 Resultado das entrevistas com os clientes

As entrevistas consistiram em três blocos de perguntas. Inicialmente, perguntava-se sobre os hábitos de consumo dos clientes. Em seguida, perguntava-se sobre a relevância para os clientes de diversos atributos de qualidade dos serviços. E, finalmente, era solici-

tado aos entrevistados que fizessem uma avaliação dos supermercados que frequentavam. O roteiro é mostrado na página seguinte, na figura 3.1

2) Dentre os atributos abaixo dê notas de 1 a 7 para a importância do atributo para você. Pode dar notas iguais para atributos percebidos com mesma importância							
Importância	Excepcionalmente Baixa	Muito Baixa	Baixa	Regular	Alta	Muito Alta	Excepcionalmente Alta
Nota Atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Sortimento dos produtos							
Adequação dos produtos							
Ambiente/Arrumação das lojas							
Localização conveniente							
Número de pessoas atendendo							
Adequação do atendimento							
Preços Atrativos							

3) Para os dois supermercados mais frequentados dê uma nota de 1 a 5 para cada atributo. Onde 1 é muito ruim, 2 é ruim, 3 é regular, 4 é bom e 5 é muito bom.										
Supermercado:	Hoje					Ontem				
Importância	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
Nota Atribuída	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sortimento dos produtos										
Adequação dos produtos										
Ambiente/Arrumação das lojas										
Localização conveniente										
Número de pessoas atendendo										
Adequação do atendimento										
Preços Atrativos										

Supermercado:	Hoje					Ontem				
Importância	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
Nota Atribuída	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sortimento dos produtos										
Adequação dos produtos										
Ambiente/Arrumação das lojas										
Localização conveniente										
Número de pessoas atendendo										
Adequação do atendimento										
Preços Atrativos										

Figura 3.1: Roteiro de Entrevista

Perfil de consumo

Nas entrevistas foram observados alguns padrões de comportamento com diferentes prioridades de qualidade. Como era de se esperar, a maioria dos entrevistados valoriza bastante tanto o preço quanto a qualidade dos produtos sendo estas duas variáveis as principais ponderadas pelos consumidores. Muitos entrevistados, mais de 60%, disseram que realizam suas compras principais, mensais ou bimestrais, para abastecer suas despesas

em mercados mais baratos, abrindo mão da qualidade nesse momento, mas que compram com mais frequência em outros mercados com melhor sortimento, qualidade no atendimento e qualidade dos produtos para compra.

Dentre os supermercados reconhecidos como de maior qualidade foram citados os Zona Sul e Pão de Açúcar, citados por cerca de 20 pessoas, e o Mundial foi citado como de menor qualidade.

Atributos de qualidade valorizados

Os entrevistados tiveram que avaliar a importância de sete atributos de qualidade dos serviços oferecidos pelos supermercados: 1) sortimento de Produtos; 2) adequação dos produtos; 3) ambiente/arrumação das lojas; 4) localização conveniente, 5) número de pessoas atendendo, 6) adequação do atendimento e 7) preços atrativos.

Um terço dos clientes avaliou todos os atributos de qualidade com máxima importância, e 24 clientes deram nota máxima para cinco ou mais itens, mesmo que posteriormente comentassem que usariam um deles como critério mais determinante para efetivamente escolher suas preferências de supermercado. Os resultados são apresentados a seguir.

A qualidade dos produtos, aspecto considerado mais importante pelos entrevistados, foi recorrentemente citada como de grande importância, e então preço aparece como um limitador para que o cliente possa efetivamente exercer esta preferência, como era o esperado. Possivelmente devido às regiões, o preço aparece como a variável de menor importância, no entanto as respostas em função deste critério também estão entre as que mais variaram. Além disso, em alinhamento com as reclamações sobre a empatia e baixo treinamento no trato com os clientes por parte de algumas redes, a qualidade no atendimento foi classificada como o segundo critério mais importante. O número de pessoas atendendo foi o que apresentou a terceira menor importância média para os entrevistados de forma geral, muito embora tenha havido críticas duras por parte dos entrevistados sobre o tempo gasto em filas para o check-out e também observações sobre a ausência dos empacotadores nos supermercados atualmente. O ambiente e a arrumação das lojas ficou como o segundo aspecto menos importante. Abaixo, cada aspecto será analisado individualmente.

20 entrevistados valorizam bastante tanto o preço quanto a qualidade dos produtos e atribuíram a máxima importância simultaneamente a ambos critérios. Deve-se fazer uma ressalva a este resultado, pois reconhecemos que a pergunta foi mal formulada e a presença das palavras qualidade nestas opções e não nas outras pode ter enviesado as respostas. Voltamos a onze entrevistados reformulando a pergunta incluindo a palavra adequação dos produtos e adequação do atendimento no lugar de qualidade dos produtos e qualidade do atendimento.

Na segunda leva de entrevistas, nas quais foram mudados os nomes de dois atributos, as notas foram mais distribuídas evidenciando a influência da palavra qualidade nas respostas dos entrevistados. O resultado desta segunda maneira de realizar as perguntas gerou um perfil de notas menos concentrado e mostrou uma maior valorização dos preços seguido do sortimento dos produtos e da qualidade de produtos. Os resultados podem ser vistos na tabela 3.3 e a distribuição é mostrada graficamente na figura 3.3.

A qualidade dos produtos foi considerada de extrema importância para os entrevistados. Isso inclusive reflete na percepção que eles têm dos supermercados Zona Sul, Hortifruti e Pão de Açúcar. Muitos preferem frequentá-los, apesar dos preços mais elevados, de uma forma geral, pelo alto padrão de qualidade dos produtos oferecidos. Principalmente em relação ao Zona Sul, praticamente não foram relatadas queixas quanto a esse aspecto. No que diz respeito a supermercados como Extra e Mundial, a qualidade dos produtos não foi o aspecto mais importante, e muitas pessoas frequentam esses supermercados apenas para compras de produtos não perecíveis e produtos de limpeza. Os comentários em relação ao Prezunic foram de que a qualidade dos produtos tem aumentado com o tempo.

A qualidade do atendimento foi considerado o segundo aspecto mais importante para os entrevistados. A empatia dos atendentes é bastante considerada pelos clientes, e houve muitas queixas, 7 clientes, em relação ao supermercado Mundial, principalmente nos quesitos empatia e solicitude. Os demais supermercados foram elogiados, de uma forma geral, pela qualidade do atendimento.

A localização conveniente foi o terceiro atributo mais valorizado pelos entrevistados, e todos os supermercados, de uma forma geral, tiveram uma avaliação positiva. Alguns, por terem mais de uma unidade na região, e outros por estarem localizados em regiões centrais de bairros, mas, no geral, todos estão próximos de zonas residenciais. Outra observação feita por muitos clientes foi a presença de bons estacionamentos em todas as redes, o que os torna ainda mais convenientes em face de outros mercados que não apresentam esse quesito de forma satisfatória, ou, em alguns casos, sequer possuem locais destinados a carros.

Quanto ao sortimento de produtos, quarto aspecto mais importante para os clientes, um bom exemplo que surgiu nas entrevistas foi o do supermercado Zona Sul, que apesar de ser um supermercado com menos variedade do que o Mundial, por exemplo, é percebido como uma rede que oferece tudo o que o cliente busca, o que o torna bastante atrativo, já que o cliente não precisa ir a diversos supermercados. Mundial e Extra também foram percebidos como supermercados com bom sortimento de produtos. Não houve comentários específicos sobre as demais lojas.

Quanto ao número de atendentes, alguns clientes afirmaram que se o atendimento realizado é de qualidade e se os produtos estão organizados em seus devidos lugares, a necessidade de um grande número de atendentes diminui, com exceção do número de caixas disponíveis, já que estes são sempre necessários. Isso, inclusive, foi um grande problema reportado nas redes do Pão de Açúcar e do Extra, que fazem parte do mesmo grupo econômico, o qual detém maior participação de mercado em termos de faturamento. Em ambos os supermercados foi criticado o baixo número de atendentes nos caixas, gerando filas e insatisfação dos clientes. Nas demais redes pesquisadas, esse problema não foi reportado com a mesma frequência.

Ambiente e arrumação das lojas, apesar de ter aparecido como o segundo aspecto menos importante para os entrevistados, foi algo bastante elogiado em redes como Zona Sul, Hortifruti e Pão de Açúcar, mas criticado no Mundial, por exemplo. Os clientes afirmaram que a limpeza da loja é algo bastante importante, já que dá um aspecto de higiene. Outro quesito muito citado foi a questão de os preços estarem especificados nos respectivos produtos. Isso tem relação, inclusive, com a necessidade de atendentes, já que com os preços devidamente expostos, diminui a necessidade de procura por informações junto aos funcionários.

O preço foi o aspecto considerado menos importante e, como já mencionado, isso pode ter relação com a pouca diferenciação de preço observada entre os supermercados pesquisados. Como não há muito o que fazer em relação a preços, os clientes buscavam mais aspectos relacionados à qualidade, tanto de produtos quanto de atendimento, em detrimento do preço. Por isso que redes como Zona Sul e Hortifruti foram bastante citadas, já que notadamente, segundo a opinião dos clientes, são supermercados que prezam pela qualidade, mas que não têm preços tão atrativos. Isto acontece em consonância com recentes pesquisas (SUPERMERCADO MODERNO, 2016)

As distribuições das notas conferidas aos aspectos da qualidade são mostradas na tabela 3.2 e graficamente na figura 3.2. Não foram atribuídas notas abaixo de 3, por isso a ausência das outras notas na tabela. No gráfico é possível notar a forte concentração das notas nos níveis superiores, conforme falado em parágrafos anteriores. Em seguida é mostrada graficamente a importância relativa entre as notas na figura 3.4. Para tanto, foram usadas as médias das notas normalizadas pela média mais alta.

Tabela 3.2: Distribuição da Avaliação de Importância por Critério. Fonte: Elaboração Própria

Critério	Notas					Média	Desvio Padrão
	3	4	5	6	7		
Preços Atrativos	1	1	2	7	22	6,45	0,97
Ambiente e arrumação das Lojas	1	1	3	4	24	6,48	1,00
Nº de Pessoas Atendendo	0	1	3	7	22	6,52	0,80
Sortimento dos Produtos	0	3	2	2	26	6,55	0,97
Localização Conveniente	0	0	6	3	24	6,55	0,79
Qualidade no Atendimento	0	0	3	3	27	6,73	0,63
Qualidade dos Produtos	0	0	2	2	29	6,82	0,53

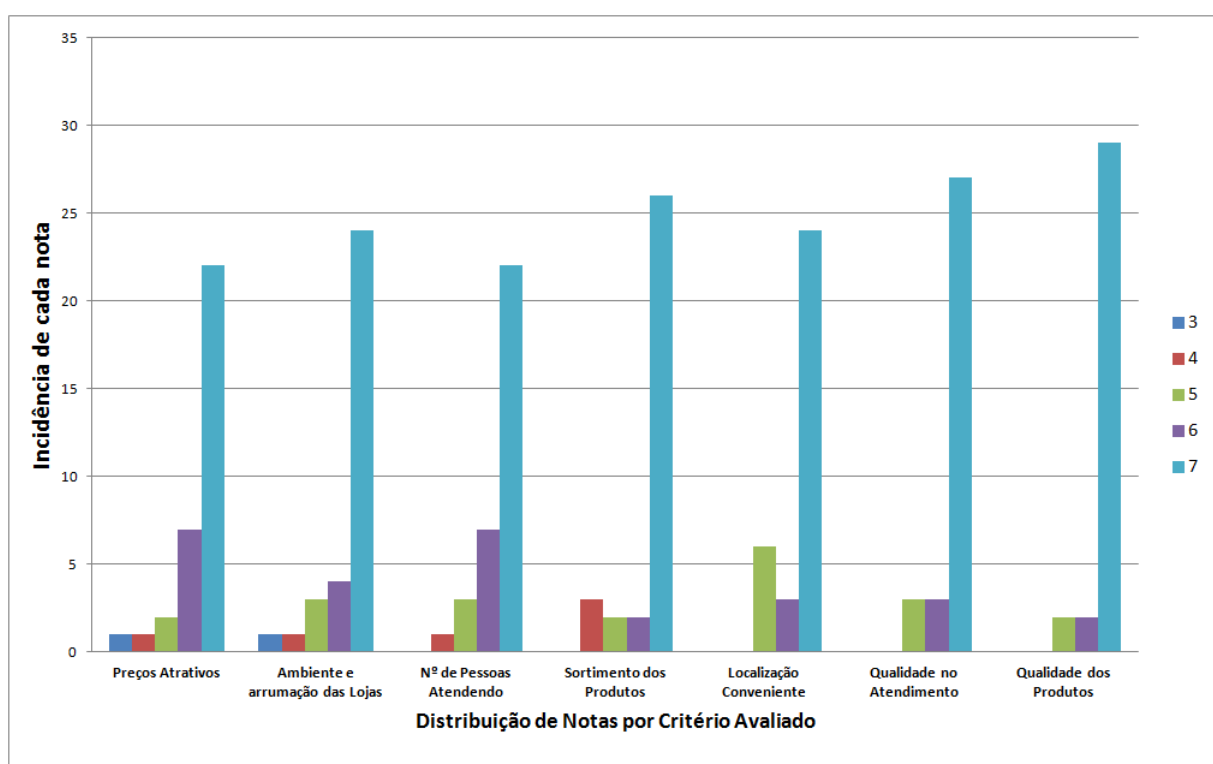


Figura 3.2: Avaliação da Importância dos Critérios - Distribuição das Notas. Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3.3: Distribuição da Avaliação de Importância por Critério. Fonte: Elaboração Própria

Critério	Notas					Média	Desvio Padrão
	3	4	5	6	7		
Preços Atrativos	0	0	4	0	7	6,27	1,01
Sortimento dos Produtos	0	0	4	4	3	5,91	0,83
Adequação dos Produtos	0	0	4	4	3	5,91	0,83
Nº de Pessoas Atendendo	0	0	6	1	4	5,82	0,98
Ambiente e arrumação das Lojas	0	0	6	4	1	5,55	0,69
Adequação no Atendimento	0	1	4	4	2	5,64	0,92
Localização Conveniente	0	3	5	1	2	5,18	1,08

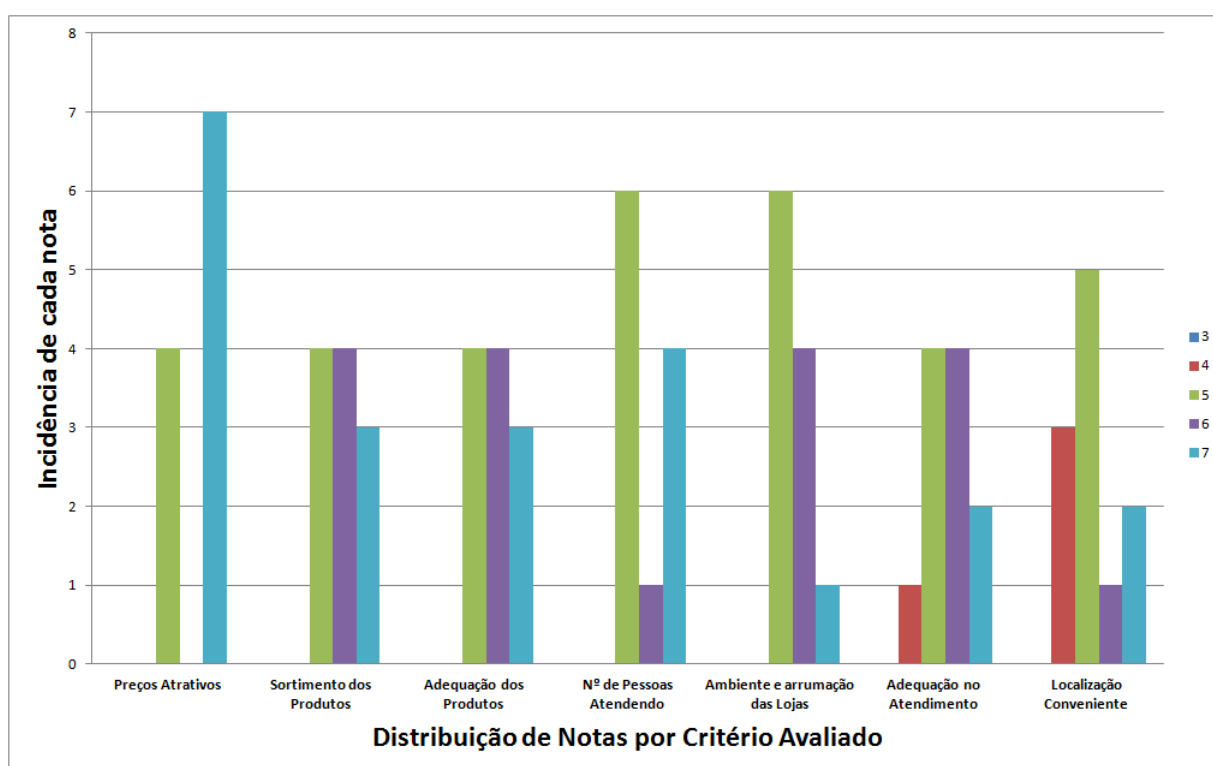


Figura 3.3: Avaliação da Importância dos Critérios - Distribuição das Notas. Fonte: Elaboração Própria

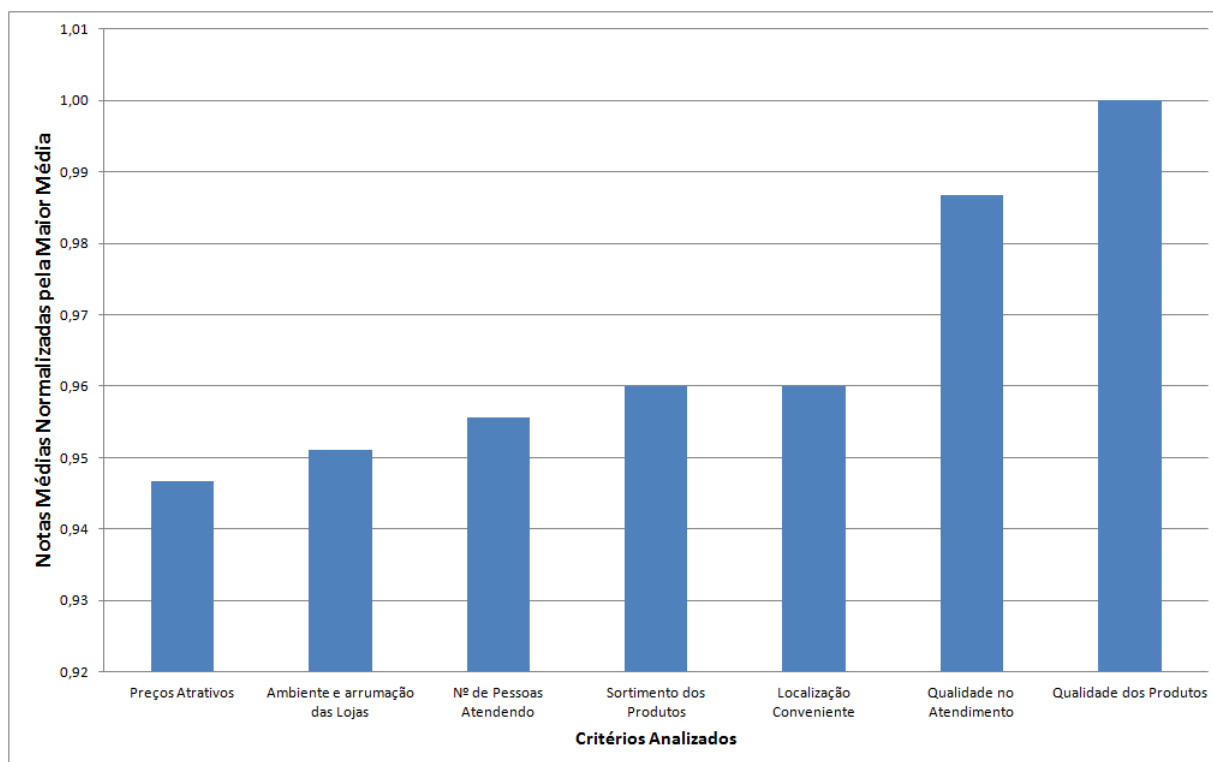


Figura 3.4: Avaliação da Importância dos Critérios em Relação ao Mais Importante.
 Fonte: Elaboração Própria

Avaliação dos supermercados

Foram comuns entrevistados que perceberam a redução de atendentes e a piora no seu trato com os clientes, reclamando que houve notável redução na qualidade, de forma geral, no setor. Também houve alguns clientes que indicaram o número de desabastecimento de produtos específicos (stock-outs) como uma falha de qualidade perceptível mais recentemente. Lembrando que o número de stock-outs é indicado por autores como Matsa (2010) como um grande indicador da qualidade de serviço no setor de supermercados.

Outras reclamações ocorreram de forma direcionada para supermercados específicos. Como o grande tempo de espera nos check-outs devido ao baixo número de atendentes nos supermercados da rede Pão de Açúcar e Extra. Em relação ao Extra foi levantado por um cliente que o número de atendentes em caixas varia em função da época do mês, buscando atender melhor períodos de maior movimento, como inícios de mês, entretanto nos demais períodos o número de atendentes era insuficiente. De certa forma poderia ser uma estratégia interessante para redução de custos, no entanto, a concepção deste projeto de serviço mostrou-se imperfeita, caracterizando uma falha do tipo 2 do modelo conceitual de falhas de Parasuraman.

Em relação aos mercados da rede Mundial, foi levantado por uma cliente a falta de empatia dos atendentes, considerando como uma possível causa a deficiência no treinamento por parte do mercado. Também foi reportado por alguns clientes que a falta de organização nestes mercados é crítica. Um ponto positivo diz respeito aos preços praticados pelo mercado, mas a forma de pagamento (só pode ser à vista), foi uma crítica, já que dificulta o acesso a alguns clientes.

Quanto à rede Zona Sul de supermercados, de uma forma geral, a alta qualidade tanto dos produtos quanto dos serviços foi apontada como um diferencial da rede. Apesar de os clientes pontuarem que o preço, muitas das vezes, deixa a desejar em relação a outros supermercados, a qualidade, nesse tocante, superou a busca por preços mais acessíveis. Outra observação foi em relação ao sortimento de produtos. Um dos clientes, inclusive, citou que conhece o setor de supermercados e afirmou que, apesar de o Zona Sul ter menos variedades do que outras redes como Mundial e Prezunic, segundo o cliente, é possível encontrar tudo o que se procura, e esse foi um elogio comum à rede.

No que diz respeito ao supermercado Prezunic, recentemente comprado pela rede Cencosud, uma percepção geral é de que houve uma melhora tanto nos produtos, quanto nos serviços, mas que, ainda assim, não se pode dizer que atingiu um nível excelente.

Muitos entrevistados, cerca de 18 clientes, citaram que frequentam o Zona Sul, Hortifruti e Pão de Açúcar, apesar dos preços mais elevados, de uma forma geral, pelo alto padrão de qualidade dos produtos oferecidos. Principalmente em relação ao Zona Sul, praticamente não foram relatadas queixas quanto a esse aspecto. No que diz respeito a supermercados como Extra e Mundial, a qualidade dos produtos não foi o aspecto mais importante, e muitas pessoas frequentam esses supermercados apenas para compras de produtos não perecíveis e produtos de limpeza. Os comentários em relação ao Prezunic foram de que a qualidade dos produtos tem aumentado com o tempo.

3.3 Evolução da qualidade ao longo do tempo

A terceira parte das entrevistas busca trabalhar o aspecto temporal da qualidade no setor supermercadista sob a ótica dos consumidores presentes na amostra. Para isto, os entrevistados foram questionados sobre suas impressões nos critérios cuja importância havia sido analisada no item anterior, nos dois mercados entre os que mais frequentam. O mercado mais citado foi o supermercado Mundial, com 16 citações, seguido do Zona Sul, com 13, citações e Prezunic, com 12 citações, conforme apresentado na tabela 3.4. Figuraram entre os mercados citados mapeados como outros mercados redes como Carrefour, Guanabara e Supermarket.

Tabela 3.4: Média de Avaliação da Evolução do Setor por Rede. Fonte: Elaboração Própria

Supermercado	Número de Citações	Média Hoje	Média no Passado	Varição das Médias
Pão de Açúcar	5	4,26	4,00	0,26
Zona Sul	13	4,23	4,10	0,13
Prezunic	12	4,05	3,95	0,10
Hortifruti	5	4,26	4,20	0,06
Extra	8	3,48	3,57	-0,09
Mundial	16	3,99	4,10	-0,11
Outros	6	3,86	4,07	-0,21

Os entrevistados demonstraram estar mais satisfeitos com as mudanças presentes nos supermercados da rede Pão de Açúcar e do Zona Sul em geral. O primeiro está muito presente nos bairros onde foram realizadas as entrevistas, sendo que há uma grande loja na Barra da Tijuca e outra menor no Recreio, onde foram realizadas as entrevistas. O Zona Sul foi sempre destacado pelos consumidores como o mercado com maior qualidade. Em relação aos mais criticados, os supermercados que figuram no grupo de outros e também o Mundial foram os mais atacados pelas críticas. O supermercado da rede Mundial foi repetidamente criticado pela falta de organização e também houve comentários sobre a falta de empatia por parte dos funcionários. Essas críticas estiveram presentes nas análises que os clientes fizeram e também na forma como os clientes veem a qualidade no passado em relação à situação atual do serviço.

Tabela 3.5: Média da Avaliação da Evolução por Critério. Fonte: Elaboração Própria

Critério	Média Hoje	Média no Passado	Varição das Médias
Sortimento dos Produtos	4,277	4,077	0,200
Localização Conveniente	4,477	4,308	0,169
Ambiente e arrumação das Lojas	3,985	3,877	0,108
Qualidade dos Produtos	4,185	4,108	0,077
Nº de Pessoas Atendendo	3,877	3,923	-0,046
Qualidade no Atendimento	3,785	3,954	-0,169
Preços Atrativos	3,523	3,785	-0,262

O quesito com maiores variações ao longo do tempo foi o aumento de preços. Entretanto, a análise deste quesito é impactada pelo aumento da inflação no país, sendo o aumento de preços uma reclamação geral para vários setores, o que prejudica a análise deste ponto.

Outros critérios em relação aos quais os clientes também mostraram que estão ligeiramente menos satisfeitos com o setor como um todo foi a qualidade no atendimento e no número de pessoas atendendo.

Em termos de qualidade de atendimento, os comentários não foram unânimes. Em alguns supermercados, como a Rede Zona Sul, os clientes observaram que praticamente não houve mudança, já que afirmaram que o atendimento prestado foi sempre de um alto padrão de qualidade. Já em redes como o Mundial, Pão de Açúcar e Extra, houve diversas queixas quanto à solicitude e empatia no primeiro, e problemas em relação ao número de atendentes nos demais. Outra questão pontuada foi a localização dos atendentes. Um dos clientes citou que se os atendentes tivessem uma localização fixa, como o centro da loja, por exemplo, seria mais fácil de encontrá-los para tirar dúvidas ou buscar produtos que faltam nas prateleiras.

No que se refere ao número de pessoas atendendo, foram feitas algumas críticas à rede de supermercados Mundial, principalmente no que diz respeito à presença de empacotadores das compras no momento do check-out e, segundo os clientes, houve uma diminuição de pessoas para esse tipo de atividade com o decorrer do tempo. Também foram relatados alguns problemas na rede Pão de Açúcar no que diz respeito a esse quesito, principalmente devido à demora no momento do check-out. Os clientes relataram que essa é uma queixa recorrente e que nada tem sido feito pela loja para sanar o problema. Em redes como Zona Sul e Hortifruti esse critério sempre foi avaliado como bom e para as demais redes não houve comentários específicos.

A localização conveniente foi a terceira maior média de importância entre os critérios avaliados nas entrevistas pelos clientes. De um modo geral, os supermercados pesquisados obtiveram boas notas neste quesito. Isso pode ser explicado pela sua localização em regiões bastante residenciais. Houve, entretanto, algumas especificidades. Muitos clientes afirmaram que a localização do Hortifruti e do supermercado Zona Sul eram excelentes, já que ficam na região central do bairro do Recreio. O Mundial também foi bem avaliado, e os clientes pontuaram que houve uma evolução, já que nos últimos anos abriram duas novas unidades. O Pão de Açúcar foi citado como tendo uma excelente localização também, já que fica dentro de um shopping da região. O Prezunic também abriu uma nova unidade no Recreio, o que o tornou mais conveniente. O Extra também está bem localizado na Barra, segundo os clientes e, por isso, é um supermercado de fácil acesso.

No que diz respeito ao ambiente e à arrumação das lojas, Zona Sul, Pão de Açúcar e Hortifruti foram citados como bastante estáveis ao longo do tempo, tendo sido sempre considerados muito bons nesse aspecto. O supermercado Extra passou por uma reforma

recentemente, e segundo a opinião de alguns clientes, a nova organização facilita a locomoção e a visualização dos produtos. O Mundial foi bastante criticado em relação à arrumação e organização. Alguns clientes queixaram-se dos corredores estreitos e da reposição dos produtos ao longo do dia, o que dificulta a locomoção na loja. No Prezunic, alguns clientes pontuaram uma evolução na arrumação da loja ao longo do tempo, o que pode estar relacionado à compra da rede pelo grupo Cencosud.

Muitos clientes citaram que o sortimento de produtos, em geral vem melhorando com o decorrer do tempo. Existem mais produtos disponíveis e, também, diferentes marcas. Supermercados como Zona Sul e Hortifruti não variaram muito nesse quesito, já que, de uma forma geral, sempre foram considerados bons ou muito bons pelos clientes. Quanto aos demais supermercados, não houve comentários específicos, além do fato que os clientes perceberam melhorias entre os períodos questionados.

É interessante notar que a conduta dos clientes foi surpreendentemente solícita. Houve, inclusive, um caso excepcional de um cliente que se prontificou espontaneamente para ser entrevistado querendo relatar problemas sobre a falta de atendentes nos caixas, gerando demora no atendimento.

Os resultados acima não nos permitem conclusões, mas podem ser observados alguns aspectos interessantes:

- Melhorias de qualidade tem sido observadas em ambiente da loja e sortimentos de produtos;
- Pioras de qualidade em termos de numero de atendentes nas lojas.

Tais observações corroboram com a tese de que tem ocorrido uma homogeneização da qualidade dos serviços, com piora em quesitos relacionados a atendimento que envolvem os altos custos de pessoal típicos do setor. O foco dos reguladores que analisam os atos de concentração pouca atenção tem dado aos aspectos de qualidade do atendimento e tal aspecto merece estudos mais avançados.

3.4 Ações para o futuro

Por outro lado não se pode negligenciar algumas reações mais recentes do mercado. Com a saturação do setor os grandes competidores do ramo supermercadista começam a mostrar sinais de entender as necessidades individualizadas dos clientes e investir em novos segmentos. Dois deles que aparecem como alternativas ao atual paradigma de hiper

e supermercados com atendimento massificado. Os serviços de entrega e os recentes investimentos no novo modelo de lojas de proximidade vem conquistando crescentes fatias de mercado (SUPERMERCADO MODERNO, 2015).

O serviço de entrega, conforme visto nas pesquisas de preços apresentadas na tabela 3.6, muitas vezes pode apresentar preços menores e oferece comodidade aos clientes, como apresentado na comparação feita na tabela 3.7. Apesar disso, ainda apresenta alguma rejeição devido a desconfianças dos clientes em termos de pontualidade e frescor dos alimentos, segundo uma entrevistada.

Em termos dos mercados de proximidade, diversas empresas já apresentam novas bandeiras para ampliar a capilaridade dos serviços e concentrar lojas em nichos mais especializados visando um atendimento mais individualizado e dinâmico. O Grupo Pão de Açúcar já apresenta o Minuto Pão de Açúcar e o Minimercado Extra e o Carrefour desenvolveu a nova bandeira Carrefour Express. As lojas são voltadas para diferentes nichos e apresentam mix de produtos e política de preços em função da sua localização. Em comum, no entanto, todas apresentam caixas expressos e o layout que visa facilitar a busca pelos produtos. A rede Minuto Pão de Açúcar, voltada para consumidores de classes A e B, apresenta mix de produtos de mais qualidade e maior preocupação com o design e ambiente da loja. Por outro lado, o Minimercado Extra e o Carrefour Express buscam públicos mais simples no entanto mantendo a premissa de atender os consumidores nos seus bairros.

Apesar de as redes com maior participação de mercado começarem a perceber a necessidade de um atendimento mais individualizado e investir em canais que priorizem esses aspectos, a participação desses novos serviços ainda é pequena, bem como o faturamento desses meios. Assim o impacto que estes modelos mais recentes apresentam na qualidade média do serviço do varejo alimentício ainda é baixo.

Tabela 3.6: Preços praticados pelo serviço de Delivery dos Supermercados. Fonte: Elaboração Própria

Item	Extra	Zona Sul	Pao de Açucar	Preço Médio
BÁSICOS				
Açúcar Refinado União 1 Kg	R\$ 3,39	R\$ 3,09	R\$ 2,99	R\$ 3,16
Água Sanitária Super Globo 1 L	R\$ 3,39	R\$ 4,59	R\$ 3,99	R\$ 3,99
Arroz Branco Tio João 1 kg	R\$ 3,99	R\$ 5,18	R\$ 4,45	R\$ 4,54
Café Torrado e Moído Pilão a Vácuo 500 g	R\$ 8,39	R\$ 10,29	R\$ 8,90	R\$ 9,19
Carne Moída de Patinho 500 g ¹	R\$ 11,45	R\$ 18,95	R\$ 15,99	R\$ 15,46
Farinha de Mandioca Tostada 500 g ¹	R\$ 3,49	R\$ 2,99	R\$ 3,45	R\$ 3,31
Farinha de Trigo Dona Benta Tradicional 1 kg	R\$ 3,59	R\$ 3,69	R\$ 3,35	R\$ 3,54
Feijão Preto 1 kg ¹	R\$ 4,59	R\$ 4,89	R\$ 4,59	R\$ 4,69
Limpador Veja Original Limpeza Pesada 1L	R\$ 8,79	R\$ 9,59	R\$ 9,73	R\$ 9,37
Limpador Veja Original Squeeze 500 mL	R\$ 4,09	R\$ 4,89	R\$ 4,01	R\$ 4,33
Margarina com Sal Sadia Qualy Pote 500 g	R\$ 4,69	R\$ 4,69	R\$ 4,39	R\$ 4,59
Ovos Vermelhos Bandeja Com 12 Unidades	R\$ 4,59	R\$ 6,39	R\$ 5,90	R\$ 5,63
Peito de Frango Filé Sadia 1 kg	R\$ 11,95	R\$ 14,95	R\$ 11,99	R\$ 12,96
Refrigerante Coca Cola Zero PET 2 L	R\$ 4,99	R\$ 5,59	R\$ 5,65	R\$ 5,41
Subtotal	R\$ 81,38	R\$ 99,77	R\$ 89,38	R\$ 90,18
Variação em Relação a Média - Produtos Básicos	-9,75%	10,64%	-0,88%	x
NÃO BÁSICOS				
Achocolatado Em Pó Light Nestlé Nescau Lata 400 g	R\$ 10,75	R\$ 9,89	R\$ 11,50	R\$ 10,71
Adoçante em Pó Linea Caixa	R\$ 8,95	R\$ 8,29	R\$ 9,29	R\$ 8,84
Álcool 46º 1 L ¹	R\$ 4,99	R\$ 7,19	R\$ 6,35	R\$ 6,18
Arroz Parboilizado Integral Ráris 1 kg	R\$ 6,69	R\$ 9,65	R\$ 6,89	R\$ 7,74
Azeite de Dendê 200 mL	R\$ 9,99	R\$ 8,69	R\$ 9,75	R\$ 9,48
Chocolate em Pó Solúvel Nestlé Caixa 200 g	R\$ 9,99	R\$ 12,05	R\$ 10,50	R\$ 10,85
Creme de Leite Nestlé Tetra Pak 200 g	R\$ 1,99	R\$ 3,05	R\$ 2,69	R\$ 2,58
Iogurte Desnatado Zero Gordura Vigor Grego 100 g	R\$ 1,89	R\$ 1,99	R\$ 2,99	R\$ 2,29
Isotônico Gatorade Laranja 500 mL	R\$ 3,49	R\$ 3,89	R\$ 3,39	R\$ 3,59
Lava roupas Líquido Omo Poder Acelerador 1 L	R\$ 8,95	R\$ 8,99	R\$ 10,25	R\$ 9,40
Limpa vidros Veja Vidrex Cristal Refil 500 mL	R\$ 7,89	R\$ 9,59	R\$ 9,09	R\$ 8,86
Palmito de Pupunha em Conserva Vidro 300 g ¹	R\$ 20,50	R\$ 14,25	R\$ 21,50	R\$ 18,75
Pão Preto de Fôrma Nutrella Linha Especial 500 g	R\$ 7,89	R\$ 9,19	R\$ 7,85	R\$ 8,31
Papel Higiênico Folha Dupla Com 4 Unidades	R\$ 6,59	R\$ 7,75	R\$ 6,39	R\$ 6,91
Passador de Roupas Passe Bem Refil 500 mL ²	R\$ 7,99	R\$ 8,69	R\$ 9,15	R\$ 8,61
Peito de Peru em Fatias Light Sadia	R\$ 7,49	R\$ 10,36	R\$ 8,93	R\$ 8,93
Queijo Fundido Polenguinho Com 8 Unidades	R\$ 6,09	R\$ 6,79	R\$ 8,85	R\$ 7,24
Requeijão Cremoso Catupiry 410 g	R\$ 16,50	R\$ 18,90	R\$ 16,50	R\$ 17,30
Requeijão Cremoso Light Aviação Copo 250 g	R\$ 8,19	R\$ 8,99	R\$ 8,15	R\$ 8,44
Torradas Graças Tradicional Pacote 100 g	R\$ 3,09	R\$ 5,49	R\$ 4,29	R\$ 4,29
Subtotal	R\$ 159,90	R\$ 173,68	R\$ 174,30	R\$ 169,29
Variação em Relação a Média - Produtos Não Básicos	-5,55%	2,59%	2,96%	x
Total	R\$ 241,28	R\$ 273,45	R\$ 263,68	R\$ 259,47

1 Marcas diferentes, produtos com pouca diferenciação

2 Foi usado o passador da marca Comfort no caso na cesta do Pão de Açúcar

Tabela 3.7: Diferença de preços da cesta completa praticados em lojas físicas e pelo seus respectivos serviços de delivery. Fonte: Elaboração Própria

	Extra	Zona Sul	Pao de Açucar	Preço Médio
Lojas Físicas				
Básicos	R\$ 86,55	R\$ 106,03	R\$ 100,40	R\$ 97,66
Não Básicos	R\$ 210,94	R\$ 212,90	R\$ 201,81	R\$ 208,55
Total	R\$ 297,49	R\$ 318,93	R\$ 302,21	R\$ 306,21
Serviço de Delivery				
Básicos	R\$ 81,38	R\$ 99,77	R\$ 89,38	R\$ 90,18
Não Básicos	R\$ 159,90	R\$ 173,68	R\$ 174,30	R\$ 169,29
Total	R\$ 241,28	R\$ 273,45	R\$ 263,68	R\$ 259,47
Diferenças	R\$ 56,21	R\$ 45,48	R\$ 38,53	R\$ 46,74

Capítulo 4

Conclusão

Vale ressaltar que o número limitado de entrevistas conduzidas com clientes de supermercados de uma limitada região da cidade do Rio de Janeiro foram coerentes com o caráter exploratório do presente estudo, mas elas não viabilizam respostas às dúvidas que persistem sobre a relação concentração de mercado e qualidade. No entanto, o presente estudo permitiu indicar hipóteses interessantes que podem ser investigadas em outros trabalhos.

Como discutido nos resultados apresentados, os clientes deram igual e alta importância a todos os atributos de qualidade avaliados: 1) preços atrativos; 2) sortimento dos produtos; 3) adequação dos produtos; 4) número de atendentes; 5) ambiente e arrumação das lojas, 6) adequação no atendimento e 7) localização conveniente.

Em relação aos aspectos positivos e negativos citados pelos clientes ao avaliar os supermercados que frequentam, os seguintes pontos merecem destaque:

1. Os preços e serviços apresentados pelas empresas parecem ter convergido para uma homogeneidade em termos de melhor qualidade no que se refere à ambientação das lojas e pior qualidade no que se refere ao número de funcionários nas lojas e à qualidade do atendimento desses funcionários.
2. A falta de destaque para o atributo localização conveniente pode ser explicada pelo fato de todos os supermercados pesquisados estarem próximos a zonas residenciais. Tratam-se de redes grandes que passaram por processos de expansão, com presença forte em todos os bairros cariocas.
3. As pessoas, às vezes, não gostam de se declarar com alta sensibilidade a preços, mas 1/3 dos entrevistados, descreveram que faziam compras maiores em supermercados com preços mais atrativos, como o Mundial, e complementavam suas necessidades de compra semanais em supermercados como Pão de Açúcar e Zona Sul.

4. Os supermercados Pão de Açúcar e Zona Sul foram citados com preços mais altos, mas com uma maior qualidade dos produtos oferecidos. Entretanto, os clientes não sabiam indicar as variações de preços e, quando avaliaram quesitos como número de atendentes e tempo de espera no check out, estes supermercados não foram poupados.
5. A redução de funcionários nas lojas foi citada como um problema frequente por clientes de vários supermercados incluindo Pão de Açúcar e Extra, que tendem a se apresentar com estratégias genéricas diferentes: o Pão de açúcar mais focado em diferenciação e o Extra em preço. Clientes sugeriram, inclusive, que os atendentes poderiam ficar em um ponto central da loja para facilitar a sua localização, mas lembraram que isto não resolveria o problema da retirada de empacotadores e aumento do tempo de espera nas filas para check out.

As seguintes hipóteses são feitas com potencial para explicar as observações descritas acima:

1. A baixa qualificação dos funcionários brasileiros faz com que programas de treinamento em funcionários sejam muito custosos, o que levaria as empresas a priorizar os investimentos em reforma de loja. Fernandez (2015), em um estudo sobre nível de satisfação dos funcionários para supermercados cariocas, observou um alto e homogêneo nível de insatisfação dos funcionários nos supermercados cariocas nos quais os salários são muito baixos
2. O setor de supermercados passou por um grande dinamismo, mas está em uma fase de maturidade na qual os serviços tendem a ficar mais homogêneos. Talvez estejamos observando no varejo de alimentos brasileiro o fenômeno descrito por Porter (1980) e Schnaars (1998): 1) a necessidade do fator de diferenciação mudar ou acabar na medida que os consumidores se tornassem mais sofisticados ou mudassem seus hábitos de compra e 2) quando a indústria atingisse a maturidade, o surgimento de limitações seria muito mais frequente, reduzindo a diferenciação percebida.
3. A forte crise econômica por que passa o país tende a afetar a disciplina das empresas com sua estratégia foco.
4. Porter (1980) por outro lado afirmou que a adoção da estratégia de diferenciação exige uma percepção de exclusividade que muitas vezes é incompatível com um alto Market share.
5. Pode existir um conluio tácito para reduzir as expectativas de qualidade dos clientes. Todos os supermercados têm imposto significativa redução de funcionários por loja com prejuízos para a qualidade do atendimento.

O presente estudo nos fornece indícios de que algumas empresas do setor de supermercados no Brasil podem estar tentando ser boas nas três disciplinas de valor (Excelência Operacional, Liderança de Produto e Intimidade com o Cliente) e a falta de foco causaria confusão, tensão, perda de energia e implicaria em métodos inadequados para resolver conflitos e definir prioridades, como cita Tinoco (2000) ao avaliar a evolução da estratégia do Grupo Sendas.

Acreditamos que os problemas com a qualidade dos serviços discutidas têm o potencial para criar dois cenários no médio e no longo prazo:

1. Estimular a entrada de novos grupos econômicos em uma indústria onde as barreiras de entrada são baixas. A hoje aparente estabilidade do setor pode ser assim impactada pela entrada de novos competidores que se aproveitariam da baixa qualidade dos serviços em alguns aspectos e voltaríamos a ter um maior dinamismo que seria inerente ao varejo.
2. Os competidores existentes estariam mesmo fazendo um conluio tácito de redução das expectativas dos clientes em relação à qualidade, mas estariam transferindo a redução de custos associado à redução com qualidade para os clientes, estabelecendo menores preços que inibem a entrada de novos grupos econômicos. Dessa forma, a aparente estabilidade do setor atingida após 2005 se manteria.

Avaliar qual o cenário prevalecerá merece maior investigação e até um estudo de futurologia difícil de ser feito, mas de qualquer forma os competidores que dominam ao mercado têm motivos para preocupação, pois em um ou outro cenário as margens de lucro sofrem redução.

Referências Bibliográficas

- [1] ANDERSON, E. W., FORNELL, C., LEHMANN, D. R. “Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden”, *The Journal of Marketing*, pp. 53–66, 1994.
- [2] BRAGA, H. C., MASCOLO, J. L. *Mensuração da concentração industrial no Brasil*, v. 1. Ministério da Fazenda, Escola de Administração Fazendário, Centro de Pesquisa, 1982.
- [3] BUTTLE, F. “SERVQUAL: review, critique, research agenda”, *European Journal of marketing*, v. 30, n. 1, pp. 8–32, 1996.
- [4] CARLOS, G. A. “Métodos e técnicas de pesquisa social”, *São Paulo: Atlas*, 1999.
- [5] CONCHA-AMIN, M., DE AGUIAR, D. D. “Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro”, *Gestão e Produção*, v. 13, pp. 45–56, 2006.
- [6] DE OLIVEIRA, J. C., DOS SANTOS DELGADO, F. “ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL NO VAREJO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO ENTRE 1998 E 2013”, *Estudos do CEPE*, , n. 42, pp. 41–60, 2015.
- [7] DELGADO, F. S. “Análise da evolução da concentração no varejo supermercadista brasileiro entre 1998 e 2013”, 2014.
- [8] DOBSON, P. W. “Buyer power in food retailing: the European experience”. In: *OECD Conference on Changing Dimensions of the Food Economy: Exploring the Policy Issues*, pp. 6–7, 2003.
- [9] FERREIRA, M. S. “A DIVERSIDADE CULTURAL E A ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS NO VAREJO BRASILEIRO: Um estudo de caso na Rede Smart de supermercados”, 2011.
- [10] FORNELL, C. “A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience”, *the Journal of Marketing*, pp. 6–21, 1992.

- [11] KRANTON, R. E. “Competition and the incentive to produce high quality”, *Economica*, v. 70, n. 279, pp. 385–404, 2003.
- [12] MATSA, D. A. “Competition and product quality in the supermarket industry”, *Quarterly Journal of Economics*, *forthcoming*, 2010.
- [13] MIGUEL, P. A. C., SALOMI, G. E. “Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços”, *Revista Produção*, v. 14, n. 1, pp. 12–30, 2004.
- [14] MINADEO, R. “Fusões e aquisições no varejo alimentar”. 2007.
- [15] NAIK, C. K., GANTASALA, S. B., PRABHAKAR, G. V. “Service quality (SERVQUAL) and its effect on customer satisfaction in retailing”, *European Journal of Social Sciences*, v. 16, n. 2, pp. 231–243, 2010.
- [16] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *the Journal of Marketing*, pp. 41–50, 1985.
- [17] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. “Servqual”, *Journal of retailing*, v. 64, n. 1, pp. 12–40, 1988.
- [18] PINDYCK, R. S., RUBINFELD, D. L. “Microeconomia. Trad. Eleutério Prado e Thelma Guimarães”. 2006.
- [19] PORTER, M. E. “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, *Cambridge: Harvard Business School*, 1980.
- [20] QUEVEDO, A. B. “As marcas próprias como estratégia competitiva do varejo supermercadista: um estudo sobre a experiência brasileira recente”, 2011.
- [21] RESENDE, M. “Medidas de concentração industrial: uma resenha”, *Análise econômica*, v. 12, n. 21 e 22, 1994.
- [22] REY, P. “Collective dominance and the telecommunications industry”, *The economics of antitrust and regulation in the telecommunications sector: perspectives for the new European Regulatory Framework*. Cheltenham: elgar, pp. 91–113, 2004.
- [23] SANTOS, A., GIMENEZ, L. C. P. “Reestruturação do comércio varejista e de supermercados”, *BNDES*, disponível em www.cartaobndes.com/conhecimento/bnset/set903. Acesso em, v. 22, 2002.
- [24] SATO, G., BESSA JR, A. “The Brazilian Food Retail Market: concentration by mergers and acquisitions”. 2000.

- [25] SCHNAARS, S. P. *Marketing strategy*. Simon and Schuster, 1998.
- [26] TINOCO, R. “Estratégias Genéricas no Varejo Alimentar: Um Estudo de Caso de um Grande Varejista”. 2000.
- [27] VENÂNCIO, M. M., MARQUES FERREIRA, M. A., MENDONÇA, T. G., et al. “Concentração e ganhos de eficiência no setor de supermercados do Brasil.” *Revista de Economia e Administração*, v. 7, n. 1, 2008.
- [28] ZEITHAML, V. A. “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *The Journal of marketing*, pp. 2–22, 1988.
- [29] ABRAS. “Abrás Economia nº50”. 2015.
- [30] EXAME. “Wal-Mart compra rede brasileira do Sonae por 1,73 bi”. <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/n0079654>, dez 2010. Acessado em 01 de Fevereiro de 2016.
- [31] EXAME. “O novo mapa do consumo”. <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1022/noticias/o-novo-mapa-do-consumo>, ago 2012. Acessado em 01 de Fevereiro de 2016.
- [32] FOLHA DE SÃO PAULO. “Concentração de Supermercados sobe e chega a 46país”. <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2011/07/937299-concentracao-de-supermercados-sobe-e-chega-a-46-no-pais.shtml>, jul 2011. Acessado em 01 de Fevereiro de 2016.
- [33] SUPERMERCADO MODERNO. “Concentração das maiores redes aumentou no ano passado diz pesquisa”. <http://www.sm.com.br/detalhe/concentracao-das-maiores-redes-aumentou-no-ano-passado-diz-pesquisa>, dez 2010. Acessado em 01 de Fevereiro de 2016.
- [34] SUPERMERCADO MODERNO. “Governo pretende restringir concentração no varejo”. <http://www.sm.com.br/detalhe/governo-pretende-restringir-concentracao-no-varejo>, jul 2010. Acessado em 01 de Fevereiro de 2016.
- [35] EXTRA. “Consultas de Preços”. <http://www.deliveryextra.com.br>, jan 2016. Acessado em 24 de Janeiro de 2016.
- [36] ZONA SUL. “Consultas de Preços”. <http://www.zonasulatende.com.br/Entrega>, jan 2016. Acessado em 24 de Janeiro de 2016.
- [37] PÃO DE AÇUCAR. “Consultas de Preços”. <http://www.paodeacucar.com.br>, jan 2016. Acessado em 24 de Janeiro de 2016.

- [38] EXAME. “Carrefour adota modelo de lojas tipo express”. <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/carrefour-adota-modelo-de-lojas-tipo-express>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [39] GSMD. “Lojas de proximidade a bola da vez”. <http://www.gsmd.com.br/pt/eventos/a-atuacao-do-varejo-moderno/lojas-de-proximidade-a-bola-da-vez>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [40] KANTAR. “KANTAR WORLDPANEL”. <http://www.kantarworldpanel.com/global/grocery-market-share/>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [41] SUPERMERCADO MODERNO. “Supermercadistas Investem cada vez mais no serviço de entregas”. <http://www.sm.com.br/detalhe/supermercadistas-investem-cada-vez-mais-no-servico-de-entregas>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [42] SUPERMERCADO MODERNO. “Minuto para as compras”. <http://www.sm.com.br/Editorias/Negocios/Minuto-para-as-compras-24214.html>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [43] USDA. ““United States Department of Agriculture - USDA’S Global Agriculture Information Network (GAIN)””. http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_Berlin_Germany_5-4-2015.pdf, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [44] USDA. ““United States Department of Agriculture - USDA’S Global Agriculture Information Network (GAIN)””. http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_Madrid_Spain_1-15-2015.pdf, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [45] ABRAS. “Ranking Abras 2005”. http://www.abrasnet.com.br/site_antigo/web/site_antigo/super/maio_2005_capa.asp, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [46] ABRAS. “Ranking Abras 2006”. http://www.abrasnet.com.br/site_antigo/web/site_antigo/super/maio_2006_capa.asp, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [47] ABRAS. “Ranking Abras 2008”. http://www.abrasnet.com.br/site_antigo/web/site_antigo/super/abril_2008_capa.asp, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.

- [48] TERRA. “Faturamento Dos supermercados alcanca 158,5 bi em 2008”. <http://economia.terra.com.br/faturamento-dos-supermercados-alcanca-r-1585-bi-em-2008,5b0117a7adc4b310VgnCLD200000bbccceb0aRCRD.html>. Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [49] ABRAS. “Ranking Abras 2009”. <http://www.abras.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=42>, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [50] ABRAS. “Ranking Abras aponta as 20 maiores redes supermercadistas do País - 2010”. <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=19313>, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [51] ABRAS. “Faturamento dos supermercados alcança 224,3 bi de reais em 2011”. <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=27655>, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [52] ABRAS. “Ranking Abras 2013: conheça as 20 maiores redes supermercadistas do País”. <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=35061>, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [53] ABRAS. “500 maiores continuam em ascensão - 2014”. <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.
- [54] ABRAS. “Ranking ABRAS/Superhiper 2015 mostra os grandes números do setor e as maiores empresas”. <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=50049>, . Acessado em 15 de Fevereiro de 2016.