

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

CLÁUDIA FELIPPE RAMOS

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA SOBREVIVÊNCIA DE PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR DO VAREJO DE ALIMENTOS
EM PORTO ALEGRE/RS (BRASIL)**

São Leopoldo
2008

CLÁUDIA FELIPPE RAMOS

A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA SOBREVIVÊNCIA DE PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR DO VAREJO DE ALIMENTOS
EM PORTO ALEGRE/RS (BRASIL)

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Swirski de Souza

São Leopoldo

2008

CLÁUDIA FELIPPE RAMOS

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA SOBREVIVÊNCIA DE PEQUENAS
EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR DO VAREJO DE ALIMENTOS
EM PORTO ALEGRE/RS (BRASIL)**

Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Aprovado em 21 de agosto de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo – Unisinos

Prof. Dr. Luciana Marques Vieira – Unisinos

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – Unisinos

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade Federal de Lavras

Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza (Orientadora)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa para mim uma conquista importante para trajetória profissional. Nas primeiras aulas do mestrado, ouvi dos professores o relato de grandes mudanças pessoais e profissionais ocorridas na vida daqueles que ousaram participar de um programa dessa amplitude. Porém, não imaginava que essa situação pudesse ocorrer de maneira tão intensa comigo.

Ao final dessa trajetória me surpreendo ao perceber o quanto cresci como indivíduo e profissional. Certamente os ganhos obtidos superaram o investimento físico, financeiro e psicológico realizado para o desenvolvimento das etapas do mestrado. Porém, é importante ressaltar a participação valiosa de algumas pessoas que contribuíram de maneira significativa para a conclusão deste trabalho. Sem elas, certamente o resultado não teria sido o mesmo.

A professora Dra. Yeda Swirski de Souza, pela orientação deste trabalho, pela paciência, parceria e segurança transmitidas durante o desenvolvimento da dissertação.

Ao Professor Ivan Garrido, pelo compartilhamento de conhecimentos que foram fundamentais para identificar novas fontes de pesquisa.

Aos empresários dos pequenos mercados pela disponibilidade no fornecimento das informações necessárias ao desenvolvimento dos estudos de caso. Da mesma forma, agradeço aos seus clientes pela prontidão em relatar suas percepções e experiências desenvolvidas nas relações comerciais nesses locais.

Aos gestores comerciais das indústrias de alimentos, pela disponibilidade em relatar as relações de mercado desenvolvidas com os pequenos empreendimentos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, que colaboraram com o aprendizado necessário para o desenvolvimento da dissertação.

As secretárias acadêmicas do PPGA, em especial a Ana Zilles, pela atenção e prontidão no auxílio às necessidades discentes.

Aos colegas Ariel Berti e Cláudia Flores pelo companherismo e apoio nos momentos de necessidade.

E finalmente aos meus familiares, pais, marido e filha que, de uma forma ou de outra, contribuíram com seu amor, carinho e compreensão nos momentos de dificuldades e ausência. Sem esse apoio a conclusão deste trabalho não seria possível.

“Um dia a gente fechou para ir a formatura do meu filho.

[Os clientes] ficaram super assustados (...) somos para os clientes [como parte] de sua família.”

(Fala de mulher empresária de um pequeno varejo de alimentos)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo contribuir para os estudos sobre a competitividade da pequena empresa em mercados globais. Nessa perspectiva analisa as influências de relações sociais para a sobrevivência de pequenos varejos do segmento de gêneros alimentícios. O fenômeno da sobrevivência dessas empresas no Brasil é difícil de ser compreendido considerando a tensão existente entre a atuação dessas organizações e a pressão exercida por grandes supermercadistas. Buscando-se uma ótica alternativa para compreender esse fenômeno, o presente estudo parte do pressuposto de que as relações sociais podem ser explicativas para as relações de mercado. A análise toma como base dados secundários sobre o varejo de alimentos no Brasil e, como dados primários, o estudo de caso de três pequenos mercados que se destacam por sua longevidade e sobrevivência face à instalação de grandes mercados varejistas em bairros de classe média em Porto Alegre/RS. Também são considerados dados qualitativos sobre a percepção de empresas fornecedoras do setor. Como conclusão, o estudo confirma que relações sociais podem justificar a sobrevivência das empresas estudadas. Os resultados obtidos consideram que em pequenos varejos os negócios são influenciados pela presença de relações sociais, o que pode justificar a presença de utilidade na troca (exchange utility) como fator explicativo para as decisões de compra nesses locais. Da mesma forma, a relação entre fornecedores e o pequeno varejo tende a ser regulada por trocas relacionais, possibilitando a geração de benefícios mútuos e duradouros entre os agentes comerciais.

Palavras-Chave: Relações Sociais. Comportamento do Consumidor. Varejo. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The purpose of this investigation is to contribute for the studies about small companies' competitiveness the in global market. It is taken as a theoretical assumption that social relations can explain the survivor of small food goods retails in an environment dominated by the big supermarkets chains. In Brazil, the phenomenon of survivor of these companies is hard to be understood if we just consider the concurrence between small and large companies. Theories about social relation influence on market relations are taken as an alternative view. The analysis is based on secondary and primary data. Secondary data was used as evidences to describe the food retail market in Brazil. Primary data came from three case studies of small retails located in Porto Alegre (RS/ Brasil) that were considered survivors because they had continued on activity even after the installation of big retails markets on their neighborhood. It was also considered qualitative data about the perception of two food goods the suppliers companies. As conclusion, the study confirms that social relation can justify the survivor of the companies studied. The results consider that, in small retails, businesses are influenced by the presence of the exchange utility as an explicative factor to consumer behavior. Relational exchanges between supplier and the small retail companies were observed as a way to generate mutual benefits for both the commercials agents.

Keywords: Social Relations. Consumer Behavior. Retail. Small Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese do referencial teórico	33
Figura 2: Matriz de análise	77
Figura 3: Relações entre pequenos varejistas e clientes.....	80
Figura 4: Relações entre indústria e pequeno varejista	82
Figura 5: Porte da empresa x Relações sociais no varejo de alimentos.....	87

LISTA DE FOTOS

Foto 1: Fachada do pequeno mercado	48
Foto 2: Interior da loja	50
Foto 3: Frente do pequeno mercado (exposição de hortifrutigranjeiros).....	51
Foto 4: Fachada do pequeno mercado	53
Foto 5: Frente do pequeno mercado (exposição hortifrutigranjeiros)	55
Foto 6: Interior do pequeno mercado (balcão de atendimento)	56
Foto 7: Fachada do pequeno mercado	58
Foto 8: Interior do pequeno mercado (exposição de hortifrutigranjeiros).....	60
Foto 9: <i>Check-out</i> do pequeno mercado	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Uma comparação entre transações discretas e trocas relacionais ...	30
Quadro 2: Etapas da coleta de dados	39
Quadro 3: As sete maiores empresas de supermercados e a origem do capital nos anos de 1991 e 2001, em ordem de faturamento	47
Quadro 4: Utilidade na aquisição (<i>Acquisition Utility</i>) e utilidade na troca (<i>Exchange Utility</i>)	79
Quadro 5: Transações discretas e trocas relacionais.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ranking Abras 2006	19
Tabela 2: Varejo alimentício – formatos de lojas.....	45

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IVC – Imposto sobre Vendas e Consignações

PDV – Terminal de Ponto de Venda

SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A PRESENÇA DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA AÇÃO ECONÔMICA	21
2.2 AS RELAÇÕES SOCIAIS E AS DECISÕES DE COMPRA	24
2.2.1 Das Transações Discretas às Trocas Relacionais	29
2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	32
3 MÉTODO	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2 PROCEDIMENTOS.....	35
3.2.1 A Seleção dos Casos	35
3.2.2 Participantes Adicionais	36
3.2.3 A Coleta de Dados	37
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4 DESCRIÇÃO DOS DADOS	41
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SEGMENTO	41
4.1.1 Histórico do Setor Supermercadista	41
4.1.2 Caracterização do Setor Supermercadista	44
4.1.3 O Processo de Internacionalização do Mercado Varejista Brasileiro	46
4.2 CARACTERÍSTICAS DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DO VAREJO DE ALIMENTOS	48
4.2.1 O CASO 1	48
4.2.1.1 Histórico da Empresa	48
4.2.1.2 A Gestão do Negócio	49
4.2.1.3 O Relacionamento com os Clientes	51
4.2.2 O CASO 2	53
4.2.2.1 Histórico da Empresa	54
4.2.2.2 A Gestão do Negócio	55
4.2.2.3 O Relacionamento com os Clientes	56
4.2.3 O CASO 3	58
4.2.3.1 Histórico da Empresa	58
4.2.3.2 A Gestão do Negócio	59
4.2.3.3 O Relacionamento com os Clientes	61
4.3 A PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES	62
5 DISCUSSÃO DOS DADOS: ELEMENTOS PARA O ENTENDIMENTO DO FENÔMENO DA SOBREVIVÊNCIA DO PEQUENO VAREJO DE ALIMENTOS	66

5.1 O CONTEXTO ECONÔMICO-SOCIAL E A SOBREVIVÊNCIA DOS PEQUENOS VAREJOS DE ALIMENTOS	66
5.2 AS RELAÇÕES SOCIAIS EM PEQUENOS VAREJOS DE ALIMENTOS..	68
5.3 UTILIDADE DE AQUISIÇÃO E UTILIDADE DE TROCA: O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	70
5.4 TRANSAÇÕES DISCRETAS E TROCAS RELACIONAIS: O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES	73
5.5 PROPOSIÇÕES PARA O ENTENDIMENTO DO FENÔMENO DA SOBREVIVÊNCIA DO PEQUENO VAREJO EM MERCADOS GLOBAIS	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	87
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	98

1 INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho é o de contribuir para os estudos dedicados à competitividade de pequenas empresas em contextos de mercado cada vez mais globais.

Essas empresas destacam-se por sua importância no contexto econômico nacional, representando 99,2% do total de organizações formais que atuam no País (SEBRAE, 2005). Elas geram 57,2% dos empregos totais correspondendo a 26,0% da remuneração (SEBRAE, 2005). Esses percentuais demonstram a relevância social das pequenas empresas, considerando a sua participação na criação de um elevado número de postos de trabalho e geração de renda.

Contudo, a partir da década de 90, com a abertura do mercado brasileiro à concorrência internacional, aumentam as dificuldades de atuação dessas organizações. A alta tributação, a baixa tecnologia, o baixo nível de inovação e qualificação profissional são alguns dos fatores que sugerem dificuldades para a permanência das pequenas empresas no mercado e, em contrapartida, explicam o crescimento acelerado do número de empresas multinacionais no país. Colaborando com essa situação, o consumidor é seduzido por novas opções de consumo, compostas por novos produtos e por estratégias diferenciadas de comercialização.

Nesse contexto, no que se refere ao varejo de alimentos, muitas empresas de pequeno porte sucumbiram à pressão competitiva instalada, falindo ou vendendo seu capital a empresas de médio e grande porte. As empresas que sobreviveram, embora tenham sofrido muitas dificuldades, permanecem concorrendo no mercado com grandes corporações.

A atuação dessas pequenas empresas ganhou destaque após a fase de entrada massiva de grandes empresas internacionais no país. Dados apresentados pelo SEBRAE (2005) demonstram que, apesar de um cenário aparentemente desfavorável, o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002 cresceu em 55,8%, e nas pequenas empresas houve um crescimento de 51,3%, enquanto que as médias empresas cresceram 16,7% e as grandes empresas, 12,1%.

Especificamente no setor varejista de gêneros alimentícios, há evidências de que a atuação dos pequenos mercados tem influenciado as estratégias de grandes corporações. Segundo análise publicada em revista dedicada ao setor supermercadista, “os pequenos mercados têm atraído à atenção de consumidores devido à vida atribulada do cotidiano da população e a busca pela praticidade: [...] esses pequenos varejos vêm tirando público dos grandes hipermercados [...]” (REVISTA AGAS, 2007, p. 10). Pesquisa realizada pela LatinPanel, consultoria especializada no segmento varejista, entre 2001 a 2005, demonstra que as pequenas lojas de bairro aumentaram em 5% sua participação no mercado, diminuindo as margens dos supermercados.

Em resposta a essa configuração, grandes redes varejistas começaram a desenvolver estratégias para combater a atuação de pequenas empresas que vêm absorvendo parcela significativa da clientela. Como exemplo, pode-se citar estratégias implementadas por grandes mercados como o Grupo Pão de Açúcar e Grupo Walt Mart que inauguraram lojas de menor porte localizadas em bairros, na tentativa de disponibilizarem os atributos apresentados pelas lojas de vizinhança, com o objetivo de aproximar o consumidor final para o ponto de venda.

A relevância do contexto apresentado contribuiu para a definição da temática de pesquisa, a qual investiga os fatores responsáveis pela sobrevivência dos pequenos empreendimentos do varejo de alimentos. Para isso, o referencial teórico foi baseado em estudos que apontam à influência das relações sociais para as atividades comerciais.

Os pressupostos estabelecidos tomam como base estudos da sociologia econômica que buscam compreender os fenômenos do mercado em uma abordagem que leva em conta as relações sociais e, não apenas as escolhas racionais dos tomadores de decisão. São centrais no estudo as considerações de Granovetter (1985), que afirma que a vida econômica está baseada em algumas formas de confiança e relações sociais, formando elementos essenciais para as trocas econômicas. Essa perspectiva norteou a análise das relações existentes na cadeia varejista de gêneros alimentícios, investigando as relações entre a indústria e os pequenos empreendimentos, e desses com seus clientes.

Esse estudo alinha-se a outros trabalhos que exploram a vertente da sociologia econômica para o entendimento de fenômenos do mercado como Miller e

Kim (1999), que investigam a importância de velhos consumidores para a sobrevivência de pequenos negócios; Miller (2001) que pesquisa as relações de reciprocidade entre consumidores e varejistas em pequenas comunidades, como meio de prever o comportamento de compra local; Bourdieu (1980), Coleman (1987, 1988) e Putnam (1993), Maskell (2000), Locke (2001) e Burt (1992a) que apontam à formação do capital social como meio importante para gerar benefícios e oportunidades entre os indivíduos, criando laços de confiança e conseqüente competitividade empresarial; Frenzen e Davis (1990), que classificam os processos de compra em aquisição de atributos econômicos (*Acquisition Utility*) e/ou a busca de relacionamentos sociais (*Exchange Utility*), que são capazes de formar vínculos e fidelizar clientes; e Dwyer, Schurr e Oh (1987) que considera que uma organização é o produto dos relacionamentos entre compradores e vendedores, oportunizando transações discretas ou trocas relacionais.

Para subsidiar a investigação, além de dados secundários que contextualizam o mercado varejista, foi utilizada a metodologia de estudo de casos múltiplos e dados qualitativos adicionais. Foram estudados os casos de três pequenos mercados situados em bairros de Porto Alegre/RS. Considerou-se também dados sobre fornecedores do segmento varejista de gêneros alimentícios.

A seguir apresenta-se a pesquisa estruturada em seções que estabelecem o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, o referencial teórico, o método, a descrição dos casos, a discussão dos dados, as considerações finais e as implicações gerenciais.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

A pequena empresa do segmento varejista de gêneros alimentícios no Brasil encontra-se inserida em um contexto de constante tensão entre a sua atuação no mercado e o poder de grandes redes varejistas. Ao final do séc. XIX e metade do século XX, as pequenas empresas do varejo de alimentos não sofriam com a pressão de uma grande concorrência, pois eram as únicas opções de consumo para

as famílias brasileiras. Situadas em bairros próximos aos consumidores, mantinham uma relação amistosa com sua clientela, sendo membros da mesma comunidade.

Porém, ao final da segunda guerra mundial, sofrendo influência da cultura, produtos, serviços e hábitos dos consumidores dos Estados Unidos, surgem no país os primeiros supermercados. Apesar desses se localizarem em áreas densamente povoadas por consumidores de alto poder aquisitivo, esta moderna forma de auto-serviço ainda não possuía viabilidade para sua reprodução generalizada, mesmo nos maiores centros urbanos (SIMÕES, 2006).

Os hipermercados, por sua vez, surgiram em 1971, conquistando os consumidores pertencentes às classes média e alta, por meio da oferta de novas comodidades como maior variedade de produtos, amplos estacionamentos, lanchonetes e lojas no mesmo espaço. Até esse momento, os pequenos varejos não tiveram mudanças significativas em seu contexto, considerando o perfil dos públicos absorvidos pelos novos empreendimentos.

Somente a partir da década de 90 que profundas transformações imperaram no cenário varejista brasileiro. Com o controle da inflação, ocasionado pela introdução do Plano Real, em 1994, ocorreu um aumento real da renda da população, principalmente daqueles com menor poder aquisitivo. Isso propiciou uma alteração no comportamento e nos hábitos do consumidor, que passou a diversificar suas compras e a exigir mais na qualidade dos produtos e serviços prestados (SANTOS; GIMENEZ, 1999). Essa situação atraiu investidores estrangeiros, influenciados pela possibilidade de incorporação de novos consumidores, bem como pelo sucesso das redes internacionais já instaladas no país, o baixo poder de competitividade da concorrência e a legislação não restritiva a entrada de novas firmas do setor (SAAB; RIBEIRO, 2000a).

As modificações ocorridas no cenário competitivo do varejo de alimentos no Brasil, tiveram impacto na realidade das pequenas empresas, que se defrontaram com novas exigências de mercado, considerando-se o aumento do índice de concentração no segmento ocasionado pelo ingresso de grandes redes varejistas internacionais.

Contudo, mesmo considerando os novos padrões de competitividade, surpreende a sobrevivência de pequenas empresas do varejo de alimentos no

mercado brasileiro. Segundo Barrizzeli (2001, p. 13), “O pequeno varejo tem um enorme poder, pois conhece as pessoas que freqüentam suas lojas, tem acesso a elas, conhece seus gostos e sabe o que elas querem comprar”.

Nesse contexto, a presente pesquisa pretende explorar a seguinte questão: **“Que fatores explicam a sobrevivência dos pequenos empreendimentos do varejo de alimentos em Porto Alegre/RS?”**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar fatores explicativos para a sobrevivência de pequenos empreendimentos do varejo de alimentos em Porto Alegre/RS;

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o contexto econômico, a estrutura, estratégias e gestão de pequenos varejos de alimentos;
- Analisar as relações entre pequenos varejos de alimentos e seus clientes;
- Analisar as relações entre fornecedores e pequenos varejos de alimentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Após a implementação do Plano Real, houve uma diminuição do imposto inflacionário, melhorando significativamente a renda da população pobre. Essa mudança teve impacto direto no consumo de alimentos no País, representando um crescimento da indústria do setor de aproximadamente 32% entre 1994 e 2000.

Esse crescimento vem se estabelecendo no decorrer dos anos, fato que se observa através dos dados do segmento apresentados em 2006 (ABRAS/ACNIELSEN, 2006). O faturamento no Brasil, chegou à cifra de R\$ 106,4 bilhões, valor que representa acréscimo de 5% no volume de vendas e 0,9% no faturamento real sobre o movimento do ano anterior. O número de empregos diretos cresceu 1,6%, totalizando 800.922 pessoas trabalhando diretamente no setor, e houve expansão de 1,3% no número de novas lojas. Agora, são 72.884 lojas de auto-serviço espalhadas pelo País, com a ampliação de 1,7% da área de vendas e 1,8% do número de *check-outs* (ABRAS/ACNIELSEN, 2006).

Nesse cenário, as cinco maiores redes de varejo no País, detêm 40 % do mercado, tendo destaque para a rede Walt-Mart que, em 2005, teve sua ascensão projetada pela aquisição da operação da rede Sonae, com mais de 400 lojas no Sul do País. Com o acréscimo do faturamento da rede Sonae, que em 2004 foi de R\$ 4,3 bilhões, a rede Wal-Mart ampliou sua presença no setor aproximando-se do segundo colocado do Ranking, o Carrefour.

Tabela 1: Ranking Abras 2006

Posição	Empresa	Faturamento Bruto em R\$ bilhões)
1º	Carrefour	19.257
2º	Grupo Pão de Açúcar	18.762
3º	Wal-Mart	15.002
4º	GBarbosa	1.899
5º	Zaffari e Bourbon	1.607

Fonte: Zero Hora (2008, p. 26)

No Rio Grande do Sul a dinâmica de consumo de alimentos contribui para que o segmento do varejo de alimentos represente 71,62% do faturamento total do setor no ano de 2006, que foi de R\$ 12.812.200.000 (REVISTA AGAS, 2007).

Nesse contexto, onde grandes redes contribuem para a concentração dos índices do setor varejista, pode-se observar a participação do elevado número de pequenas empresas na composição do segmento. De acordo com o presidente da ABRAS, João Carlos de Oliveira (GOVERNO ..., 2006), 95% dos supermercados brasileiros, que representam mais de 70 mil unidades em todo o país, são de pequeno porte. Esse índice demonstra a importância das pequenas empresas para

a geração de renda e trabalho, colaborando para a melhoria da qualidade de vida da população e para o crescimento econômico local.

Dessa forma, apresenta-se a relevância do estudo como forma de produzir conhecimentos para contribuir com a gestão das empresas de pequeno porte. No campo teórico, espera-se consolidar o entendimento sobre as relações existentes entre sociedade e economia, especificamente no segmento do varejo de gêneros alimentícios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico descrito a seguir embasa o presente trabalho relacionando-o a estudos que indicam a influência das relações sociais para a vida econômica.

Para isso, apresenta inicialmente os conceitos que consideram agentes comerciais como atores sociais, enquanto um papel inerente para as transações econômicas. Em seguida, apresentam-se estudos que analisam as associações entre relações sociais e decisões de compra e que, neste estudo, possibilitam a análise das relações estabelecidas entre o varejo, seus clientes e fornecedores.

2.1 A PRESENÇA DAS RELAÇÕES SOCIAIS NA AÇÃO ECONÔMICA

Mesmo quando as partes possuem um acordo detalhado e cuidadosamente planejado que indica o que deverá acontecer se, digamos, o vendedor não fizer a entrega no prazo, muitas vezes eles nunca se referirão ao acordo, mas negociarão uma solução quando surgir o problema, como se não houvesse um contrato original. Um agente de compra expressou uma atitude comum nos negócios quando disse: 'Se alguma coisa acontecer, você liga para o homem e resolve o problema. Você não fala sobre as cláusulas legais do contrato para o outro se quiser fazer negócios com ele novamente. Não recorre a advogados se quiser permanecer no negócio porque é necessário comportar-se de forma decente.' (MACAULAY, 1963 apud GRANOVETTER, 1985, p. 497).

A sociologia econômica considera que relações sociais são inerentes às transações comerciais desenvolvidas entre os indivíduos. Granovetter (1985), com estudos seminais nesse campo, apresenta uma abordagem sociológica para o entendimento das relações econômicas da sociedade. Uma das implicações de seus estudos é contestar que apenas fatores racionais explicam as decisões de compra dos consumidores. Para ele a confiança e os vínculos sociais estabelecidos nos momentos de troca representam elementos fundamentais para a vida econômica. O autor defende a existência de dependência mútua entre as relações sociais e a atividade econômica como fatores próprios a qualquer processo de troca.

Para Granovetter (1985) a vida econômica iniciou imersa em relações sociais, sendo que essas relações tornaram-se fenômenos de mercado. Segundo o autor, tais fenômenos caracterizam-se pelo imbricamento (*embeddedness*) das relações pessoais dos indivíduos nas ações econômicas de mercado. Esse fato ocorre devido à tendência que os atores sociais têm em preferir fazer transações com indivíduos de reputação conhecida, uma vez que poucos estão realmente dispostos a confiar na moralidade generalizada ou nos dispositivos institucionais para evitar problemas. Nesse sentido, pode-se considerar que empresas, famílias e indivíduos são influenciados por relacionamentos e, não apenas, motivadas pela maximização de seus interesses econômicos.

Granovetter (1985) afirma que as análises econômicas convencionais negligenciam a identidade e as relações prévias de negociantes individuais, ignorando que os indivíduos racionais tomam decisões com base nos conhecimentos acumulados ao longo dos relacionamentos. Para o autor, as relações econômicas contínuas tendem a revestir-se de conteúdo social carregado de grandes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo.

Nessa vertente pode-se considerar que o comportamento de compra do consumidor não é simplesmente de natureza econômica (LUMPKIN; HAWES; DARDEN, 1986). Para Granovetter (1985), as decisões de compra são realizadas, com frequência, em um contexto de relacionamentos sociais, os quais constroem processos onde atores adquirem costumes, hábitos ou normas que são seguidas mecanicamente e automaticamente, independentes de suas escolhas racionais.

Além disso, costumes, hábitos ou normas correspondem a comportamentos coletivos de uma comunidade. Nesse sentido, Manski (2000, p. 121) afirma que “de modo geral, as categorias de interação permitem que preferências, expectativas e restrições de um agente afetem as preferências, expectativas e restrições de outro agente em caminhos que não são mediados através de ações [...]”.

Especialmente, com relação a pequenas empresas, Granovetter (1985, p. 507) considera que “[...] em um contexto de mercado [...] as pequenas empresas podem persistir em virtude de uma densa rede de relações sociais sobreposta às relações comerciais que conectam essas empresas [...]”. Considera também que o processo de construção social, realizado por meio das trocas econômicas em

pequenas empresas, é formado pelas interações sociais realizadas por seus proprietários (GRANOVETTER, 1985, 1992).

Essas interações sociais permitem a construção do capital social, o qual aparece estabelecido desde diferentes estudos como os de Bourdieu (1980), Coleman (1987, 1988) e Putnam (1993), sintetizando o enfoque do imbricamento entre economia e sociedade.

Para Putnam (1993) capital social pode ser definido como características da organização social tais como redes, normas e confiança que facilitam a ação e a cooperação na busca de benefícios mútuos. Coleman (1987) afirma que o capital social é formado por indivíduos racionais que buscam a maximização de seus benefícios sociais e econômicos. Para ele esses agentes, quando estabelecem vínculos de confiança, são capazes de minimizar os custos das transações comerciais em um mesmo grupo social.

Segundo Bourdieu (1980), a participação em algumas comunidades, pode gerar benefícios e oportunidades aos indivíduos. O autor considera que:

A composição de recursos reais ou potenciais, que estão ligados à participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas, de mútua familiaridade e reconhecimento, é capaz de criar o capital social, o qual fornece para cada um de seus membros o suporte do capital de propriedade coletiva (BOURDIEU, 1980, p. 51).

Maskell (2000) considera que o uso do termo “capital” implica que estamos lidando com um ativo. A palavra “social” indica que é um ativo alcançado pelo pertencimento a uma comunidade, por meio de processos de interação e aprendizado. Locke (2001) considera que sucessivas interações e o histórico positivo dos relacionamentos estabelecidos entre os agentes comerciais, possibilitam a construção da confiança entre as partes.

Para Burt (1992a), a importância desses relacionamentos desenvolvidos nos ambientes comerciais está na possibilidade de formação do capital social das empresas, o qual impacta na competitividade de mercado, tanto quanto o capital financeiro. Burt (1992a) considera que o capital social é o fator responsável pelo

sucesso competitivo. É através dele que outros capitais, como financeiros e humanos são mobilizados e transformados em ganhos para a empresa.

O capital social é capaz de gerar valor a partir da rede de relações sociais nas quais firmas e indivíduos estão inseridos. Sua relevância é definida quando se considera a rede de contatos formada entre empresas, clientes e fornecedores, o que possibilita a geração de informações e acesso a novas oportunidades (LAZZARINI; CHADADD; NEVES, 2000).

As noções de imbricamento social e capital social têm implicações para os estudos sobre empreendedorismo e a competitividade da pequena empresa. Comparativamente a empresas consolidadas e de maior porte, a pequena empresa tende a ter menos recursos no que se referem aos ativos financeiros, recursos tecnológicos e capacidades que implicam na força de trabalho de grandes equipes. Em contrapartida, dada a sua importância para o acesso ao trabalho e renda em nível local, a pequena empresa apresenta-se mais naturalmente integrada às comunidades locais. Nesse sentido, seu potencial de relacionamentos e capital social pode ser mais forte do que em empresas de grande porte e, sobretudo, multinacionais ou globais.

Neste estudo, o relacionamento social e seus efeitos nos negócios são analisados na perspectiva das relações estabelecidas em decisões de compra. Essa abordagem é explorada na seção que segue.

2.2 AS RELAÇÕES SOCIAIS E AS DECISÕES DE COMPRA

Transações comerciais são caracterizadas por trocas de fatores tangíveis e intangíveis entre duas ou mais partes. Para Miller e Kean (1997), a comercialização de mercadorias, que implica na troca de produtos por dinheiro, integra concomitantemente fatores psicológicos de seus agentes como satisfação e status. Essas considerações demonstram a presença intrínseca de requisitos pessoais das partes em uma relação econômica, o que afeta diretamente os resultados das empresas. A ausência dessa análise pode acarretar dificuldades na atração e

fidelização de clientes, pois tais processos podem representar o desenvolvimento de diferenciais competitivos para as organizações.

Frenzen e Davis (1990) classificam as transações comerciais em dois tipos: a utilidade na aquisição (*acquisition utility*) que consiste naquela utilidade obtida pela aquisição de mercadorias e serviços; e utilidade de troca (*exchange utility*), obtida pela contribuição em estabelecer um relacionamento social.

Conforme os autores, essas categorias simplificam a análise de decisões de compra, uma vez que, por meio delas, pode-se considerar que o consumidor obtém somente utilidade na aquisição ou somente utilidade na troca, ou terá uma terceira opção ao agregar as duas utilidades no processo de compra.

Assim, pode-se avaliar a motivação para a compra, apenas considerando-se os benefícios relacionados aos produtos e serviços adquiridos, sem a criação de nenhum vínculo com o comércio que lhe atender (utilidade na aquisição). A segunda opção (utilidade na troca) se refere ao fato do consumidor freqüentar um estabelecimento comercial motivado por possuir vínculos de amizade ou proximidade com o proprietário e/ou seus colaboradores. Muitas vezes é priorizado o contato pessoal em detrimento da avaliação sobre o produto ou serviço. A terceira opção agrega as anteriores, ao considerar a avaliação dos benefícios fornecidos por produtos e serviços atrelados aos vínculos sociais estabelecidos entre consumidores e varejistas.

Frenzen e Davis (1990) afirmam que vendedores que possuem fortes vínculos com seus compradores podem obter mais utilidade na troca das transações do que vendedores com fracos vínculos sociais. Ou seja, ambientes que oportunizam contatos mais próximos e pessoais entre os agentes comerciais possibilitam uma maior atração para o ponto de venda, por meio da oferta de fatores intangíveis presentes em relações sociais de caráter informal.

Em pequenos negócios há um contato mais próximo com os clientes o que possibilita a identificação de necessidades e fornecimento de benefícios intangíveis como credibilidade, reciprocidade e confiança. Tais atributos são de difícil reprodução para grandes redes, uma vez que esses são intrínsecos ao convívio contínuo, a familiaridade e às afinidades desenvolvidas em um mesmo ambiente social. Nesse caso, pode-se considerar a comunidade como um meio propício ao

desenvolvimento de relacionamentos e vínculos sociais, pois os membros estão constantemente em contato em um mesmo meio social (COWELL; GREEN, 1994).

Para Cowell e Green (1994), o sentimento de pertencimento (*attachment*) é mais evidente no apoio a varejos locais e setor de serviços em pequenas cidades. “Negócios locais fornecem aos consumidores fatores tangíveis e intangíveis que não podem ser obtidos por negócios em grandes centros comerciais.” (COWELL; GREEN, 1994, p. 653).

O convívio desenvolvido nos momentos de troca comercial no ambiente de uma comunidade oportuniza a criação de vínculos de confiança entre varejistas e consumidores, considerando o conhecimento das famílias dos compradores, da rotina e das preferências do público freqüentador. Esse “comportamento confiável ou previsível em relacionamentos de troca implica em “obrigações não contratuais” dos parceiros envolvidos” (BECKER, 1986, p. 82). Isso quer dizer que a relação de empatia criada estimula a troca de benefícios, permitindo que vendedores tenham a certeza da reciprocidade com os compradores, tendo como consequência o comprometimento com as possibilidades potenciais de troca (BRETON; WINTROBE, 1982).

Houston e Gassenheimer (1987) afirmam que reciprocidade é o relacionamento entre as partes, onde uma delas compensa a outra, em relação ao benefício recebido.

Nessa perspectiva, podem-se considerar dois tipos de reciprocidade: reciprocidade institucional (*institutional reciprocity*) e reciprocidade interpessoal (*interpersonal reciprocity*). Miller (1999) define reciprocidade institucional como a forma em que os membros de instituições valorizam o dinheiro nas trocas comerciais. O foco é na transferência imediata de mercadorias e serviços e no cálculo de custo e benefício. A mesma autora define reciprocidade interpessoal como a forma de desenvolvimento das atividades da comunidade que permitem a compensação mútua dos benefícios recebidos. Nos relacionamentos interpessoais, os membros não realizam cálculos formais de pagamento ou ganhos de benefícios/custos. Burns (1973 apud MILLER, 1999) afirma que a reciprocidade institucional ocorre em nível institucional entre os parceiros que participam com menos sentimento de pertencimento à comunidade (*attachment*), possuindo a tendência para cálculos ou quantificação de custos versus benefícios recebidos. Para ele, a

reciprocidade interpessoal ocorre entre os parceiros que possuem forte sentimento de pertencimento a comunidade (*attachment*), desenvolvida por meio de algumas formas de relacionamento social.

O sentimento de pertencimento à comunidade (*attachment*) influencia as relações sociais estabelecidas em negócios locais. Esse fator oportuniza a informalidade e o conhecimento e reconhecimento mútuo entre as partes (LOVELOCK; WRITGHT, 2001).

Para Stinner (1990), *attachment* significa o sentimento de comunidade, a sensação de pertencimento a um grupo e o vínculo estabelecido através de amizades em um mesmo local. O sentimento de pertencimento a uma comunidade (*community attachment*) pode influenciar na decisão do local de compra dos grupos familiares (COWELL; GREEN, 1994).

Para Strange (1996), a definição de comunidade inclui transações complexas entre diversos tipos de pessoas, as quais participam do mesmo ambiente físico. Miller (2001) define *community attachment* como a noção multidimensional que conduz a variação das ligações que indivíduos podem ter dentro de suas comunidades.

Conforme Cowell e Green (1994) podem-se considerar alguns motivos que se referem à influência do sentimento de pertencimento a uma comunidade (*community attachment*) sobre a decisão do local de compra do consumidor. O primeiro deles diz respeito à preferência dos consumidores em realizar transações econômicas com comerciantes com quem estabeleceram relações de confiança. O segundo motivo citado pelos autores, diz respeito ao forte sentimento de pertencimento (*attachment*) que alguns consumidores podem ter por suas comunidades, o que pode fazê-los acreditar que a aquisição de mercadorias e serviços no local pode beneficiar amigos, aumentando a renda e o trabalho na comunidade.

Normalmente são usadas duas concepções para medir o sentimento de pertencimento a uma comunidade (*attachment*): envolvimento e sentimento (GOUDY, 1990; STINNER et al., 1990). Envolvimento considera a frequência das relações formais e informais dentro da comunidade, enquanto que o sentimento refere-se ao nível de satisfação com os aspectos globais ou gerais de uma

comunidade (MILLER, 2001). Assim, os moradores de uma comunidade podem possuir diferentes maneiras de se relacionarem no ambiente em que vivem.

A ausência de reciprocidade e de sentimento de pertencimento (*attachment*) pode dificultar a formação de parcerias econômicas entre consumidores e varejistas, o que pode estimular as compras além do mercado local. As compras realizadas fora da comunidade local são denominadas de *outshopping*.

O *outshopping* caracteriza a atitude da pessoa que compra fora de sua comunidade mais freqüentemente que a média dos residentes (SAML, RIECKEN; YAVAS, 1983). Para Laforge et al. (1984, p. 23) “*outshopping* é o comportamento de consumidores que vivem em uma área, mas deslocam-se para outra área para fazerem aquisições de varejo”. O grau de satisfação ou insatisfação percebida pelos residentes da comunidade pode determinar a existência de *outshopping* (SAML, 1989). Essa satisfação implica na avaliação de fatores como conveniência, praticidade, preço, mix de produtos e valor agregado, que pode ser obtido pelo atendimento, empatia e reciprocidade. Em pequenas empresas, o fator reciprocidade pode ser desenvolvido de maneira mais fácil, considerando o conhecimento do público atendido.

Ao contrário do comportamento *outshopping*, tem-se o comportamento *inshopping* que é aquele ocorrido dentro da área comercial dos consumidores (SAML; RIECKEN; YAVAS, 1983). Miller (2001) define *inshopping* como as compras realizadas pelos consumidores dentro do mercado da comunidade local. Ela diz que o comportamento *inshopping* em comunidades que possuem laços de proximidade é associado com benefícios intangíveis envolvendo relações significativas. Relacionamentos positivos estabelecidos em ambientes sociais da comunidade podem contribuir para favorecer o comportamento *inshopping*.

Sendo assim, o comportamento de compra do consumidor é influenciado pela lealdade estabelecida com as lojas varejistas (HOZIER; STEM, 1985), ou pelo atendimento às necessidades tangíveis dos consumidores. A compra de produtos ou serviços pode estar diretamente relacionada às experiências anteriores, bem como em valor de entretenimento e aspectos sociais (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994).

Miller, Kean e Litte (1999, p. 93-94) afirmam que “consumidores são cientes dos esforços varejistas em dar bons serviços e valor”. Miller (2001) corrobora com

esse contexto quando informa que o aspecto fundamental da condução dos negócios requer que comerciantes cumprimentem seus clientes pelo nome, façam esforços para localizar as necessidades de produtos e, em geral, criem um ambiente agradável para conduzir as trocas de mercado.

2.2.1 Das Transações Discretas às Trocas Relacionais

Para Day (2000) e Priluck (2003) a criação de vínculos duradouros entre agentes comerciais é fator determinante para a formação de vantagem competitiva sustentável, considerando a influência dos clientes no contato futuro de outros pares. Sendo assim, para a interação entre as partes, os contatos realizados nos momentos de compra e venda, são de fundamental importância, por oportunizarem ocasiões sociais que possibilitam a construção de relacionamentos.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) consideram que uma organização é o produto dos relacionamentos entre compradores e vendedores. Sendo assim, os laços estabelecidos entre as partes possibilitam a criação de vantagens, nas quais é possível identificar, reconhecer, avaliar e refinar novas oportunidades que podem não ser de conhecimento de outros (ANDERSON; MILLER, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). A principal vantagem dessa relação é a obtenção de ganhos em conjunto – e conseqüentemente individualmente – sendo o resultado de uma comunicação efetiva e de uma colaboração para o alcance das metas (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Para caracterizar as trocas comerciais, relacionado-as a existência ou ausência de relacionamentos os autores classificaram dois tipos de transações comerciais: transações discretas e trocas relacionais.

As transações discretas excluem os elementos relacionais. São caracterizadas por uma grande limitação de comunicação e reduzido conteúdo (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Para Macneil (1980) a transação discreta é manifestada por um lado pelo dinheiro e por outra pela facilidade medida pelas mercadorias. As trocas relacionais podem criar vínculos mais complexos que se

estabelecem por um maior tempo, estabelecendo satisfações não econômicas e laços pessoais de proximidade.

O quadro abaixo compara a transação discreta e a troca relacional, demonstrando o caráter multidimensional e estabelecendo a distinção entre as duas formas transacionais.

ELEMENTOS CONTRATUAIS	TRANSAÇÕES DISCRETAS	TROCAS RELACIONAIS
Características Situacionais		
Tempo de troca (Começo, duração e término)	Começo distinto, duração curta e resultado final pontual	O começo segue a acordos prévios, as trocas são mais longas, refletindo um processo em funcionamento.
Número de partes envolvidas (Entidades que tomam algum aspecto do processo de troca)	Duas Partes	Frequentemente mais de duas partes implicadas nos processos de administração da relação.
Obrigações (Fontes de conteúdo, de obrigação e especificidade)	As fontes de conteúdo surgem de ofertas e reclamações, das obrigações geradas pelas expectativas dos clientes enquanto imposições externas.	O conteúdo e as fontes de obrigações são promessas feitas na relação junto com costumes e normas legais; as obrigações são individualizadas, detalhadas e administradas dentro da relação.
Expectativas das relações (conflitos de interesse, perspectiva de união e problemas potenciais)	Cabe esperar conflitos e há pouca união, mas não se espera problemas futuros, pois acaba com a relação e impede uma interdependência futura.	Os conflitos de interesse e os futuros problemas são compensados mediante a confiança e os esforços de união.
Características do Processo de Troca		
Relações pessoais (interação social e comunicação)	Relações pessoais mínimas, predominando a comunicação formal.	Implica em importantes satisfações de caráter pessoal, não econômicas, com comunicação formal e informal.
Solidariedade Contratual (Regulação do comportamento de troca para assegurar o desempenho)	Regido por normas sociais, regras, profissionalismo e perspectivas de benefícios próprios.	Ênfase nos aspectos legais e na autorregulação; a satisfação psicológica causa ajustes internos aos agentes.
Delegação (habilidade de transferir direitos, obrigações e satisfações para outras pessoas)	Total delegação; não importa quem cumpre com a obrigação contratual.	Delegação limitada: a troca é muito dependente da identidade das partes.
Cooperação (união de esforços para planejamento e execução)	Não há esforços conjuntos.	Os esforços conjuntos se relacionam com o planejamento e a execução. O ajuste entre as partes é inevitável ao longo do tempo.
Planejamento (processo e mecanismos para enfrentar mudanças e conflitos)	Concentra-se na substancialidade da troca: o futuro não é antecipado.	Planejam-se os futuros processos de troca dentro dos novos contextos e para satisfazer os objetivos mutáveis; planejam-se com requisitos táticos e explícitos.
Medidas e especificações (cálculo do resultado de troca)	Pouca atenção é à medidas de especificações; os resultados são óbvios.	Significativa atenção à medida, especificação e quantificação de todos os aspectos dos resultados, incluindo questões psicológicas e de benefícios futuros.
Poder (habilidade para impor a própria vontade aos outros)	O poder pode ser exercido, desde que as promessas sejam feitas até quando forem executadas.	Uma maior interdependência incrementa a importância da sensata aplicação do poder.
Divisão dos custos e benefícios (extensão da participação dos custos e benefícios)	Clara divisão de custos e benefícios.	Incluem-se, geralmente, mecanismos de distribuição de custos e benefícios, com ajuste temporal de ambos.

Quadro 1: Uma comparação entre transações discretas e trocas relacionais

Fonte: Adaptado de Macneil (1978, 1980 apud DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 13)

Dwyer, Schurr e Oh (1987), estabelecem cinco fases para o desenvolvimento dos relacionamentos firmados entre compradores e vendedores que são: consciência, exploração, expansão, compromisso e dissolução.

Fase I – Consciência

Diz respeito ao reconhecimento da possibilidade de troca de uma das partes em relação à outra. Na promoção desse reconhecimento, a proximidade situacional entre as partes facilita a consciência (DWYER; SCHURR; OH,1987).

Fase II – Exploração

Na fase de exploração há a avaliação das obrigações, dos benefícios, dos custos (tangíveis e intangíveis) e da possibilidade efetiva da transação. Nessa fase há o desenvolvimento de cinco subprocessos:

- atração: é o processo inicial da fase de exploração. Nesse período há análise do custo-benefício pertinente a transação potencial;
- comunicação e barganha: referem-se à negociação dos benefícios, custos e obrigações;
- poder e justiça: as relações de força e influência devem ser equilibradas promovendo a confiança e o alcance de metas coletivas;
- desenvolvimento de normas: são expectativas de modelos de comportamento (LIPSET, 1975 apud DWYER; SCHURR; OH, 1987). São normas e padrões de conduta que marcam o contrato relacional;
- expectativa de desenvolvimento: através do desenvolvimento da confiança, é possível desenvolver a integração gradual entre as partes criando expectativas de cooperação e planejamento das relações contratuais.

Fase III – Expansão:

Refere-se à melhoria contínua dos benefícios obtidos nas relações de troca, bem como a melhoria da interdependência. A expansão somente será promovida com o desenvolvimento de relações mais duradouras, onde as normas de comportamento estejam claras entre as partes, requer um maior tempo e repetidas transações comerciais.

Fase IV – Comprometimento:

Refere-se ao compromisso implícito ou explícito da continuidade do relacionamento entre os parceiros de troca. Conforme Scanzoni (1979 apud DWYER; SCHURR; OH, 1987) há três critérios de medida para o comprometimento:

- entrada: Significado econômico, comunicação e/ou recursos emocionais podem ser trocados;
- durabilidade: solidariedade orgânica consiste em crenças comuns e na eficácia de trocas futuras (MACNEIL, 1978, 1980 apud DWYER; SCHURR; OH, 1987);
- consistência: refere-se à qualidade com que as entradas são realizadas pelas partes.

Fase V – Dissolução:

São reações no relacionamento que precedem o rompimento da relação comercial.

2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico elaborado para a análise do segmento varejista, especialmente neste estudo, para a exploração dos fatores explicativos para a sobrevivência de pequenos varejos de alimentos, foi alicerçado nas considerações de Granovetter (1985) que afirma que as relações sociais estão presentes de maneira inerente às transações econômicas.

Nesse contexto, foram destacados dois pares de conceitos que se relacionam aos benefícios obtidos por meio das ações de compra: utilidade na aquisição (*Acquisition Utility*) e utilidade na troca (*Exchange Utility*); transações discretas e trocas relacionais. Também destacou-se conceitos que colaboram para o entendimento das relações sociais desenvolvidas em pequenos ambientes: capital social, reciprocidade, sentimento de pertencimento (*attachment*).

Partindo-se desses conceitos, a análise apresentada na seção 5 explora as relações estabelecidas entre proprietários de pequenas empresas e seus clientes e

a relação desses proprietários com seus fornecedores, em contextos relacionados a pequenos ambientes do segmento varejista de gêneros alimentícios. A análise tem como base as seguintes categorias:

- Presença das Relações Sociais nas Transações Econômicas;
- Transações Discretas e Trocas Relacionais;
- Utilidade na Aquisição (*Acquisition Utility*) e Utilidade na Troca (*Exchange Utility*).

A Figura 1 abaixo representa um esquema da abordagem teórica deste estudo.

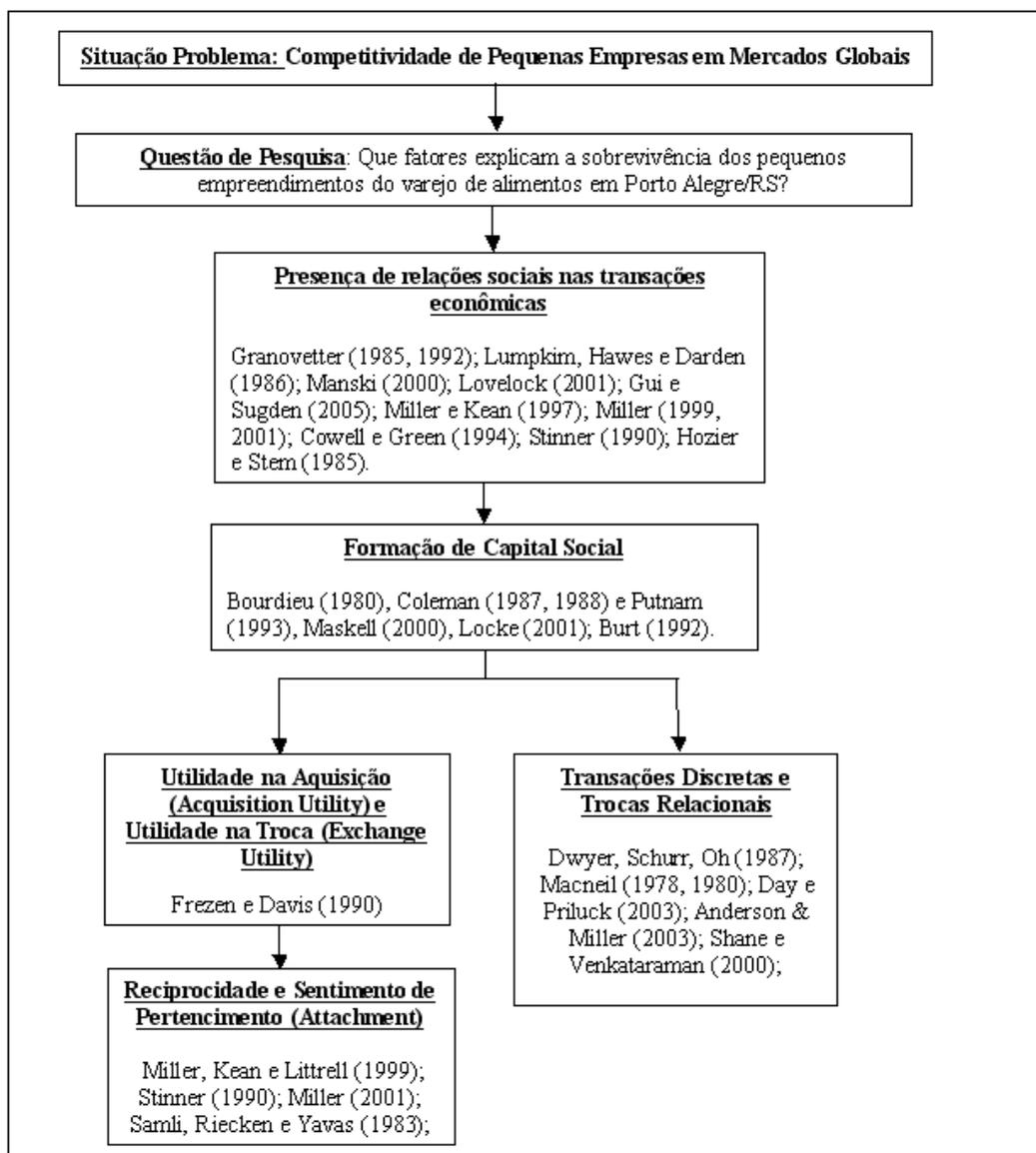


Figura 1: Síntese do referencial teórico
Fonte: Elaborado pela autora

3 MÉTODO

Nesta seção, é realizada a descrição da metodologia utilizada no presente estudo. Apresentam-se as características da pesquisa e os procedimentos realizados para coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo de caráter exploratório buscou investigar fatores explicativos para a sobrevivência dos pequenos empreendimentos do varejo de alimentos em Porto Alegre/RS, utilizando-se de diferentes fontes de evidências.

Elegeu-se o método de estudo de casos como o mais adequado para este fim. Conforme Yin (1990, p. 23) o estudo de caso é uma “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes”. Sendo assim, a inexistência de justificativas precisas sobre o fenômeno da sobrevivência de empresas de pequeno porte em Porto Alegre/RS, bem como sua relação com o contexto real, onde é identificada a alta concentração de grandes redes varejistas no segmento, tornaram a adoção desse método oportuna.

Conforme as especificidades da realidade a ser pesquisada, bem como visando à lógica da replicação, a qual prevê resultados semelhantes entre os casos investigados (YIN, 2001), foi desenvolvido o estudo através da metodologia de casos múltiplos.

O caráter qualitativo atribuído a presente pesquisa, apresenta características essenciais que são:

1. O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. O caráter descritivo;
3. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
4. O enfoque indutivo (GODOY, 1995, p. 62).

3.2 PROCEDIMENTOS

3.2.1 A Seleção dos Casos

Para subsidiar a pesquisa com dados do segmento varejista de gêneros alimentícios, foram investigadas quatro empresas de pequeno porte em bairros de Porto Alegre/RS, conforme os seguintes critérios:

- interesse em participar da pesquisa;
- pertencer ao segmento do varejo de alimentos;
- situar-se na cidade de Porto Alegre/RS;
- estar próximo geograficamente de um grande mercado varejista (supermercado ou hipermercado – Classificação ABRAS);
- ter o formato de mini mercado, obedecendo à classificação da ABRAS (um check out; possuir 50 a 100 (m²) de área de vendas; comercializar máx. 1000 itens; ter 3% de percentual de venda de produtos não alimentícios e possuir como seções da loja mercearia, frios, laticínios e bazar);
- ter um período superior a 8 anos de existência.

Seguindo as considerações de Yin (2001) sobre a replicação dos estudos de casos múltiplos, foram selecionados três dos quatro casos investigados. Utilizamos como critério de seleção a similaridade entre os mesmos, fator que excluiu um dos casos pesquisados pela ausência de dados que contribuam com os pressupostos da pesquisa.

Os casos selecionados para a investigação apresentam as seguintes características:

- todos os proprietários nasceram em cidades do interior do Estado do Rio Grande do Sul, transferindo-se para a capital em busca de trabalho;
- a origem dos negócios foi motivada pela necessidade de sustento familiar;

- o nível de escolaridade dos proprietários é baixo (não completaram o ensino fundamental);
- o nível de profissionalização do negócio é baixo (não utilizam ferramentas de gestão, não elaboram planejamentos formais e estratégias para o negócio – gestão informal);
- gestão exclusivamente familiar (composta pelo casal de proprietários);
- possuem de um a dois funcionários contratados para auxiliar nas tarefas diárias;
- tempo de atuação na mesma comunidade superior a oito anos;
- oferecem produtos e serviços semelhantes (Perecíveis, hortifrutigranjeiros, higiene e limpeza, friambreteria, serviços de tele-entrega, concessão de crédito (caderneta));
- o funcionamento dos mercados compreendem todos os dias da semana (segundas-feiras a domingos, nos horários das 7h30min às 21horas).

3.2.2 Participantes Adicionais

Em uma segunda etapa, identificou-se a necessidade de ampliar a coleta de dados, a fim de elucidar aspectos atinentes a relação das empresas pesquisadas com seus fornecedores. Elegeu-se a indústria alimentícia como um elo importante da cadeia de distribuição.

Para isso, foram selecionados dois fornecedores de grande porte de produtos perecíveis no segmento de gêneros alimentícios. Os mesmos possuem atuação nacional, atendendo ao segmento varejista há pelo menos 50 anos. A composição do capital acionário das duas empresas é totalmente brasileira. Fornecem produtos também a países do Mercosul.

Há aproximadamente cinco anos, retomaram os contatos com os pequenos varejos, na busca por auto-sustentação. Vêem o pequeno mercado como um meio potencial para ganho de rentabilidade e aproximação com o cliente final.

Os momentos de entrevistas foram realizados com os gestores da área comercial pertencentes à região do Rio Grande do Sul. Esses profissionais relataram possuir experiência superior a 15 anos na área comercial do varejo. Demonstraram conhecer os mecanismos comerciais do mercado no segmento, descrevendo a trajetória do comportamento dos pequenos mercados no estado.

Essas entrevistas subsidiaram a pesquisa com dados sobre a importância dos pequenos empreendimentos para a cadeia de distribuição varejista, e a relação estabelecida entre a indústria e o pequeno varejo.

3.2.3 A Coleta de Dados

Para atender aos objetivos propostos, utilizaram-se diferentes procedimentos para a coleta de dados, que serão apresentados a seguir:

- Coleta de dados secundários:

Documentos: Notícias em jornal de grande circulação (Zero Hora), revistas especializadas no segmento (Revista da Associação Gaúcha dos Supermercados; Superhiper) e artigos publicados sobre o segmento varejista de gêneros alimentícios (sites; periódicos; base de dados);

Registros em arquivos: registros sobre tendências, ranking, vendas oriundos da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), Consultoria especializada no segmento varejista (ACNielsen);

- Coleta de Dados Primários:

Entrevistas: foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com proprietários, clientes e fornecedores dos pequenos empreendimentos do varejo de alimentos de Porto Alegre/RS. Considerando que as entrevistas podem assumir formas diversas (YIN, 2001), foi utilizado para a investigação da presente pesquisa a forma espontânea para a abordagem inicial, sendo precedida da entrevista focal (conversa informal orientada pelo protocolo do estudo do caso) e levantamento formal (formação de uma estrutura com os dados coletados como componentes da

avaliação global). Foram realizados três contatos com cada proprietário dos pequenos mercados investigados para o levantamento de dados.

Os respectivos clientes foram entrevistados aleatoriamente e também por indicação do comerciante, considerando o tempo de vínculo com o mercado.

Após a definição dos entrevistados, ocorreu o primeiro contato para obter o consentimento da entrevista e, posteriormente para realizá-la. O mesmo procedimento foi utilizado para a realização das entrevistas com os fornecedores. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados, sendo posteriormente transcritas. Também foram registradas imagens da fachada e interior dos pequenos empreendimentos entrevistados, como evidências relevantes para a pesquisa.

Ressalta-se que inicialmente o planejamento para a coleta de dados primários compreendeu entrevistas com os proprietários de pequenos empreendimentos e seus clientes. Após o contato com um especialista do setor varejista, identificou-se a necessidade da coleta de informações dos fornecedores do segmento, como dados complementares que poderiam contribuir para o entendimento do setor, bem como para o papel exercido pelo pequeno varejo no mercado.

Observação direta: a investigação contemplou momentos de observação direta, ocorridos por meio das visitas realizadas pela pesquisadora, considerando a existência de fenômenos de interesse que não se caracterizavam como dados históricos. Em campo foi possível encontrar evidências de alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes (YIN, 2001), as quais foram obtidas através do contato dos clientes com os proprietários dos pequenos mercados em ocasiões de compra e venda, bem como em situações que apresentavam apenas interesses sociais;

O quadro a seguir apresenta o desenvolvimento cronológico das etapas da coleta de dados.

Etapa	Técnica de Coleta de Dados	Fonte	Período
1. Dados Secundários	Análise documental e análise de registros em arquivos	Revistas especializadas, sites do segmento. Informações de órgãos de classe	Dezembro/06 a Maio/07
2. Estudo de casos	Entrevistas e observação direta	Entrevistas com proprietários de pequenos mercados e seus clientes	Maio/07 a janeiro/08
3. Dados complementares	Entrevistas em profundidade	Entrevistas com fornecedores do segmento varejistas	Agosto a Dezembro/07

Quadro 2: Etapas da coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo (YIN, 2001). Sendo assim, as categorias de análise identificadas através do referencial teórico foram utilizadas para auxiliar a avaliação das evidências em campo.

Para a realização da análise, foram utilizados os seguintes procedimentos:

- Diário de campo: a cada contato com os pequenos varejos, foi realizado registros de observações e conversas informais que se apresentaram como relevantes para o estudo;
- Transcrição das entrevistas: as entrevistas realizadas foram gravadas e posteriormente, transcritas com o objetivo de subsidiar a descrição dos casos e posterior análise dos dados;

- Produção de narrativa: a narrativa dos casos foi elaborada com base em uma análise global, priorizando as características individuais, possibilitando uma análise da replicação dos casos. A transcrição das falas dos proprietários colaborou para o levantamento de evidências que corroboraram com a confirmação das suposições propostas no estudo;
- Categorização dos dados: os dados foram analisados seguindo as categorias estabelecidas no referencial teórico, conforme Figura 1 (Síntese do Referencial Teórico). Suas implicações foram discutidas conforme dados primários e secundários, obtidos através de fontes de documentos, revistas, sites especializados, bem como entrevistas e observações diretas da realidade pesquisada. O ambiente competitivo global no qual a pequena empresa se inseriu após a década de 90, foi utilizado como contexto importante para a análise, considerando-o como fator motivador das mudanças ocorridas no mercado varejista.

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Esta seção tem como propósito apresentar os dados obtidos nas diferentes etapas da pesquisa. Com base nos dados secundários, apresentam-se características do ambiente supermercadista. A história e a classificação atribuída às empresas do segmento pretendem contribuir para o entendimento do contexto no qual estão inseridos os pequenos empreendimentos do varejo de alimentos, analisados desde dados primários. Os casos pesquisados são apresentados, iniciando-se com a descrição dos dados coletados no contato com os pequenos mercados e seus respectivos clientes, e posteriormente são descritos os dados que revelam percepções dos fornecedores desse segmento.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SEGMENTO

A seguir será apresentada a contextualização do segmento supermercadista, iniciando-se com o histórico do setor, sua caracterização e a descrição do processo de internacionalização do mercado, fator relevante para a análise posterior.

4.1.1 Histórico do Setor Supermercadista

O varejo de alimentos surgiu no início do século XX - nos Estados Unidos - sob a forma de mercearias que utilizavam o sistema de atendimento em balcão, tendo como principais serviços o atendimento personalizado, pedidos por telefone, crédito e entrega em domicílio. Após a década de 30, embora seu surgimento tenha sido registrado pela primeira vez em 1912, na Califórnia, houve a adoção do sistema de auto-serviço, forma em que o cliente realiza suas compras sem o auxílio do varejista. Nessa época, a diminuição do poder aquisitivo da população americana, ocasionada pela Grande Depressão, obrigou os varejistas a reduzirem custos de operacionalização, conforme relatado por Cyrillo (1987).

No Brasil, o auto-serviço foi implementado em 1953, tendo sua primeira loja instalada em São José dos Campos, em São Paulo (ABRAS, 1993). As primeiras lojas tinham como objetivo conquistar consumidores de alto poder aquisitivo, sendo instaladas em regiões centrais das cidades (CYRILLO, 1987). Conforme Lepsch (2001), o modelo adotado pelos varejistas brasileiros considerava as luxuosas lojas norte-americanas da época, as quais comercializavam em torno de três mil itens distribuídos por grupos de produtos de departamentos. A definição do nome supermercado (*supermarket*), teve sua origem inspirada no cinema, devido ao constante emprego da palavra “super” nos filmes apresentados (ABRAS, 1993).

O setor teve um grande impulso em 1967, ocasionado pela substituição do Imposto sobre vendas e consignações (IVC) pelo (Imposto sobre circulação de mercadorias (ICM). O IVC incidia apenas sobre as vendas dos produtos, cobrando altas alíquotas dos supermercados que precisavam registrar suas vendas mecanicamente, ao contrário do varejo tradicional (realização de vendas pelo sistema de atendimento em balcão) que sonegava o referido imposto. O ICM, cobrado sobre o valor adicionado em cada etapa da comercialização, reduzia as diferenças de preços entre o varejo tradicional e os supermercados (CYRILLO, 1987). Tal mudança estimulou o crescimento do número de supermercados no país, que em 1966 contava com 992 lojas, aumentando em 1976 para 7.832 (ABRAS, 1993). Nesse período, houve um maior crescimento do formato de hipermercados, os quais ofereciam uma grande variedade de produtos, atraindo consumidores de classe média que dispunham de pouco tempo de compra.

Na metade da década de 80, o Brasil atravessou um período de desaceleração do crescimento, onde presenciamos altas taxas de inflação e diminuição do poder aquisitivo da população. Esse fato modificou o comportamento dos consumidores, que diminuíram a aquisição de produtos supérfluos e substituíram produtos e marcas por aqueles de menor preço (ABRAS, 1993).

Diante desse cenário, as empresas varejistas de grande porte começaram a buscar novas formas de crescimento, dando início aos processos de fusões e aquisições. Pode-se constatar que após a década de 90, redes de porte no Rio Grande do Sul, que estavam nas primeiras colocações do ranking divulgado pela ABRAS (1993), foram absorvidas pelo capital estrangeiro. O Grupo Sonae, de origem portuguesa, adquirido pelo Grupo Wal-Mart no Estado, incorporou as redes

Zottis, Dosul, Real, Econômico e a maior rede de supermercados do Rio Grande do Sul, denominada supermercados Nacional.

Conforme pesquisa realizada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), em 1998, com base nas 300 maiores empresas, o desempenho do setor supermercadista do Rio Grande do Sul ocupou o terceiro lugar sobre o faturamento total do setor, com 9,2% de participação, sendo antecedido por São Paulo, com 42,1% , seguido do Rio de Janeiro, com 12,9% (ABRAS; PRICE WATERHOUSE COOPERS; ACNIELSEN, 1998).

Atualmente, os consumidores são atraídos por ofertas de alguns produtos específicos, o que é mais facilmente obtido pelos grandes varejistas, devido ao poder de barganha influenciado pelos altos volumes de compra. Da mesma forma, o mix de produtos disponíveis foi ampliando, aumentando a variedade de produtos ofertados.

Diante dessa situação, os supermercados de menor porte, se defrontaram com uma situação nova de competição, sendo pressionados pela queda nos volumes de venda e a ausência momentânea de alternativas conhecidas de ação. Pressionados pela competição imposta, empresários começaram a ceder às pressões externas, colaborando para a concentração dos índices do setor. Outros ainda, iniciaram a união dos supermercados de pequeno porte em redes de cooperação, como uma das alternativas de sobrevivência.

Mesmo considerando a situação de mercado apresentada, ainda assim supermercados independentes de pequeno porte sobrevivem com sucesso no mercado varejista. Segundo relatório de pesquisa publicado pelo Sebrae/SP, em abril de 2004,

Entre 1994 e 2000, a participação dos supermercados independentes no volume total de venda de alimentos cresceu de 40% para 44% ao passo que a participação das cadeias de supermercados caiu de 45,1% para 42,8%. O aumento do grau de concentração a que se refere à literatura sobre o comportamento recente do varejo de alimentos seria limitado às redes de supermercados, e compensado amplamente pela expansão dos supermercados independentes (SEBRAE/SP, 2004, p. 28).

Dados mais recentes, publicados pela Revista SuperHiper, mostram que

Lojas de menor porte continuam na preferência dos consumidores, tanto que os estabelecimentos com até quatro check-outs tiveram aumento de 6,8% nas vendas em volume. Outro destaque ficou também para as lojas entre cinco e nove check-outs em 2005, com crescimento de 7,8% no período. Em 2004, esse perfil de loja tinha crescido 3% (ABRAS, 2006, p. 8).

4.1.2 Caracterização do Setor Supermercadista

Pode-se definir o mercado varejista como

[...] local onde os consumidores adquirem seus produtos e/ou serviços. Os vendedores são chamados de varejistas que disponibilizam as mercadorias para os consumidores, constituem-se no último elo da cadeia de envolvidos na comercialização (BARROS, 1987, p. 18).

Considerando esse conceito, ainda podemos classificá-lo como varejo de auto-serviço ou varejo tradicional. O varejo de auto-serviços são lojas que, além de serem classificadas como alimentares, tem como característica fundamental o check-out, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas a disposição dos clientes. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, é disposta de maneira acessível, permitindo aos clientes se “auto-servirem” [...]. As tradicionais são lojas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista (ABRAS, 1993).

As formas de atuação utilizadas variam entre os países. No Brasil, os tipos mais importantes de varejo para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos (PARENTE, 2000).

Para facilitar essa classificação, a ABRAS (Associação Gaúcha de Supermercados) elaborou uma tabela, considerando a área de vendas, compreendendo o espaço entre o início dos caixas até o último produto exposto,

número médio de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não alimentares, número de caixas e seções, como apresentado na tabela a seguir:

Tabela 2: Varejo alimentício – formatos de lojas

Formato da Loja	Área de vendas (m ²)	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Número de Check outs	Seções
Bares	20 - 50	300	1	*	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 – 50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50 – 100	1.000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios e lanches
Minimercado	50 – 100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado Compacto	300 - 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado Convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube Atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 – 35	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Brito (1998, p. 74 – 77)

4.1.3 O Processo de Internacionalização do Mercado Varejista Brasileiro

Durante a década de 70, com o aumento demográfico ocorrido no Brasil, ocasionado pelo êxodo rural, bem como com o aumento do poder aquisitivo da população, foi possível observar o início do processo de internacionalização no País. Grandes redes européias demonstraram interesse em investir no Brasil, sendo estimuladas pelo grande mercado consumidor, pelo baixo poder de competitividade instalado e pela baixa restrição da legislação quanto à entrada de novas empresas no mercado.

Com isso, em 1972 a rede holandesa Makro iniciou suas atividades no Brasil, precedida pela rede francesa Carrefour, que inaugurou seu primeiro hipermercado em São Paulo, em 1975. Posteriormente, o Carrefour aumentou seu número de lojas através da aquisição de outras redes e a abertura de novos estabelecimentos. Em 1991, possuía 24 lojas, e em 2000, passou para 201 lojas, segundo dados da ABRAS (2002).

O grupo português Sonae entrou no País em 1989, através de uma *joint venture* com a rede Josapar (Supermercados Real S.A), criando a Cia. Real de Distribuição (CDR). Em 1990, CDR criou o hipermercado Big Shop, em Porto Alegre. Em 1997, o grupo português assumiu a totalidade da CRD. Em 1998, adquiriu o Supermercado Cândia (sediado em São Paulo), originando o Sonae Distribuição Brasil S.A. Em 2006, o grupo Wal-Mart Brasil Ltda, comprou as lojas administradas pelo Sonae no Rio Grande do Sul, adquirindo também, dois hipermercados da rede Febernati.

Pode-se citar também como exemplos de internacionalização do mercado brasileiro do varejo de alimentos, a compra dos supermercados Bompreço pelo grupo holandês Royal Ahold, que havia adquirido 50% do capital em 1996, e assumiu o controle integral da rede em junho de 2000.

Segundo a ABRAS (2002), de 1995 a 2000 triplicou o número de empresas brasileiras que foram adquiridas por varejistas estrangeiros. Depois do Plano Real foram realizadas 1.233 operações de fusão e aquisição no País, apresentando um crescimento de 229%. O quadro abaixo demonstra o aumento da concentração do capital estrangeiro no setor de supermercados no Brasil, a partir de 1991.

1991		2001	
Empresa	Origem Capital	Empresa	Origem capital
Carrefour Com e Ind S/A	Francês	Cia Brasileira de Distribuição	Brasileiro/Francês
Paes Mendonça S/A	Brasileiro	Carrefour Com e Ind S/A	Francês
Cia Brasileira de Distribuição	Brasileiro	Sonae Distribuição Brasil S/A	Português
Casas Sendas Com e Ind S/A	Brasileiro	Bom Preço S/A	Holandês
Bom Preço S/A	Brasileiro	Casas Sendas Com e Ind S/A	Brasileiro
Eldorado S/A	Brasileiro	Wal-Mart Brasil Ltda	Americano
Cia Real de Distribuição	Brasileiro/Português	Jerônimo Martins Dist.Br.Ltda.	Português

Quadro 3: As sete maiores empresas de supermercados e a origem do capital nos anos de 1991 e 2001, em ordem de faturamento

Fonte: Wilder (2003, p. 7)

Ao longo dessa transição do mercado, muitas modificações ocorreram no comportamento dos agentes da cadeia varejista de gêneros alimentícios. A indústria, que sempre estabeleceu as regras de comercialização, direcionou seus esforços para as grandes redes que ingressavam no mercado, considerando o volume de vendas que essas lojas representavam. Da mesma forma, a divulgação de seus produtos e o alcance a um grande número de clientes, seduzia os fornecedores que julgavam que o volume de vendas significava um menor custo e uma maior lucratividade.

Em contrapartida, os pequenos varejos começaram a sofrer com o surgimento das grandes redes, sendo impactados pelo comportamento dos fornecedores, que em alguns casos, não dispunham dos produtos para pequenos empreendimentos, considerando o baixo volume de vendas.

Os consumidores por sua vez, também foram atraídos pelas grandes lojas, onde o ambiente agradável, a variedade do mix de produtos e os serviços ofertados diferiam significativamente das lojas de bairro.

Nesse contexto, muitos dos pequenos empreendimentos não conseguiram sobreviver a esse ambiente turbulento, fechando suas portas ou vendendo seu negócio ao capital estrangeiro. A diminuição de clientes, a dificuldade em negociar e adquirir produtos dos fornecedores, o que ocasionava baixa variedade de produtos ofertados e o baixo volume de compras, o que impedia a gestão de preços

competitivos formam os principais fatores que dificultaram a sobrevivência de muitos empreendimentos de pequeno porte no país durante esse período. Contudo, como revelam os dados apresentados (Sebrae/SP), muitos dos pequenos empreendimentos do varejo de alimentos sobrevivem às mudanças de mercado.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DO VAREJO DE ALIMENTOS

4.2.1 O CASO 1



Foto 1: Fachada do pequeno mercado
Fonte: Arquivos consultados

4.2.1.1 Histórico da Empresa

O Mercado em referência situa-se na capital gaúcha. Antes de adquirir esse pequeno mercado, o proprietário desempenhou outras atividades profissionais. Nascido no interior do estado, fazia parte de uma família humilde. Não completou o ensino primário, desempenhando funções operacionais na cidade onde morava.

Veio para a capital após completar 18 anos. Seu primeiro emprego na cidade foi em uma churrascaria, onde trabalhou como garçom por seis anos.

Sua saída foi motivada pelo convite de um primo para comprar um pequeno mercado. Como proprietário de um novo negócio, sentia-se mais motivado para o trabalho, buscando sempre agradar os clientes que conquistava. Comunicativo e bem humorado, sempre teve facilidade em desenvolver longas conversas. Essa característica agradou muitos clientes que, até hoje visitam o mercado apenas para conversar.

Com o sucesso do empreendimento, decidiu, juntamente com o primo, abrir um novo ponto. Foi nessa ocasião que adquiriu o atual mercado. O comércio já existia nesse mesmo local há 40 anos. O antigo proprietário vendeu o ponto alegando estar cansado da atividade que exercia há muitos anos.

Atualmente o estabelecimento é administrado por três primos e a esposa de um deles, possuindo dois funcionários. Conta com aproximadamente 300 clientes, que freqüentam o mercado pelo menos uma vez na semana. A maioria da clientela é composta por idosos que valorizam a qualidade e o bom atendimento.

O local disponibiliza produtos de higiene, limpeza, alimentos perecíveis, laticínios e hortifrutigranjeiros. Abrem todos os dias, no horário das 7h30min às 21h.

4.2.1.2 A Gestão do Negócio

O mercado é abastecido com produtos hortifrutigranjeiros três vezes na semana, o que é considerado pelo empresário como um de seus diferenciais. “– Como o [super]mercado é próximo, eu não tenho como competir por preço, certo....então que eu ganho? Ganho sempre no hortifrutigranjeiro....ele é um diferencial de produto, ele sai bem, por que todo mundo consome hortifrutigranjeiro” (Empresário).



Foto 2: Interior da loja

Fonte: Arquivos consultados

Muitos de seus clientes não comparecem mais pessoalmente para fazer compras. Eles utilizam a tele-entrega, inclusive para produtos hortifrutigranjeiros. Para esse serviço é utilizada uma camionete, que atende prontamente as solicitações realizadas pelos clientes.

Seus pagamentos na tele-entrega são registrados em um caderno de anotações de despesas e realizados no final do mês. A política de crédito praticada na empresa é expressa na seguinte fala do empresário:

“– Como você conhece a pessoa, tu mais ou menos bota um limite , sabe, eu particularmente faço assim, não sei se todo mundo faz, no meu caso, olho o que a pessoa compra... então vamos supor que ele ganha uns R\$ 300,00, então tu não vai deixar a conta dele chegar a esse ponto, por que tu sabe que não vai receber. Então tu bota tipo R\$ 50,00, R\$ 80,00... fica bom pra ele que tem um limite, fica bom pra ti por que tu não descapitaliza.” (Empresário)

Para a concessão do crédito ele estabelece que “– O cliente primeiro te conquista...no mínimo ele tem que vir 8 vezes para depois pedir crédito”. (Empresário)



Foto 3: Frente do pequeno mercado (exposição de hortifrutigranjeiros)
Fonte: Arquivos consultados

4.2.1.3 O Relacionamento com os Clientes

Alguns clientes mais antigos que já se mudaram da vizinhança do mercado, permanecem comprando através da tele-entrega. A conquista da fidelidade do cliente é explicada pelo proprietário:

“– depois que tu pega confiança tu já sabe que vai ter, tu até procura em outro lugar...mas acaba voltando por que sabe que tem...então isso é uma coisa, uma responsabilidade que tu tem, que tu adquiri, que você passa pra eles uma segurança...depois que tu conquistou eles, eles nem vêm mais comprar, eles fazem uma listinha e mandam entregar.”

O proprietário demonstrou ter conhecimento sobre o cliente, o que é evidenciado pelo volume de informação que o mesmo dispõe da vida pessoal de cada um:

“– Esse aí é um cara que mora sozinho, tem uma namorada, e tem uma empregada que vem duas vezes na semana, e as vezes ele não deixa o dinheiro pra ela, aí ela vem aqui e eu pago pra ela e depois ele me paga...é isso aí...é quase um boca a boca. Esses dias chegou um amigo dele de fora, um primo dele, mora aqui na Ramiro... daí pô, olha só, compra lá na fruteira do rapaz lá...sabe é uma propaganda tipo corpo a corpo.”

Outra situação que demonstra a confiança dos consumidores e o laço estabelecido entre as partes é o fato da indicação a um outro consumidor. A fala a seguir sugere esse conhecimento:

“– Eu tenho uma conta de uma senhora aqui do lado que ela é avó de uma guria. Então a guria é solta, a conta da guria dá R\$ 300,00, R\$ 400,00. Agora ela segura, a conta dela dá R\$ 100,00, R\$ 110,00. A neta mora lá no Menino Deus, mas compra aqui.”

Pode-se observar que o mercado recebe visitas periódicas de idosos que tem o objetivo exclusivo de conversar com os proprietários e funcionários, permanecendo longo tempo no estabelecimento, sem consumo de produtos. Esses freqüentadores são consumidores assíduos do mercado, mas são atraídos, também por outras motivações.

Pode-se constatar que são realizadas compras de reposição em uma média de três vezes na semana. Foram valorizados atributos como localização, atendimento, qualidade dos hortifrutigranjeiros, a praticidade da tele-entrega somada a qualidade dos produtos enviados, considerando que o cliente delega a escolha dos produtos ao comerciante. Alguns clientes somente realizam seus pedidos com o proprietário, fato identificado por meio da observação direta nas ocasiões das visitas. No caso de ligarem e ele não estar presente no mercado, postergam a compra para aguardá-lo.

A informalidade no atendimento foi relatada como ponto positivo, pois o grupo é sorridente e agradável no contato com os clientes. Também são solícitos para escutar reclamações disponibilizando novos produtos sempre que possível e solicitado.

O fato de utilizar a caderneta para agendar pagamentos e pagar despesas pessoais de clientes para depois receber o valor, foi valorizado como um ato de um ente próximo e confiável.

Ao serem questionados sobre as compras em grandes hipermercados, os clientes relataram a pouca conveniência devido a localização distante em relação a suas residências e por isso exigirem um maior percurso e tempo de compra dentro da loja.

4.2.2 O CASO 2



Foto 4: Fachada do pequeno mercado

Fonte: Arquivos consultados

4.2.2.1 Histórico da Empresa

Os proprietários nasceram no interior do estado, sendo ela de origem de Carlos Barbosa e ele de Lajeado. Ambos pertenceram a famílias com poucos recursos, o que os impediu de concluírem o ensino primário. Dessa forma, quando vieram morar na capital, trabalharam no comércio local como balconistas de loja.

Mas, a busca por uma nova oportunidade de trabalho surgiu quando os primos o convidaram para fazer parte do mercado criado no bairro Três Figueiras. Lá permaneceram por 12 anos. Na época o negócio era administrado pelos primos, sendo todas as decisões resolvidas em conjunto. O mercado possuía açougue, o que gerava um maior trabalho para os proprietários, devido ao valor agregado do produto bem como pelo fato do mesmo ser perecível.

Quando surgiu a possibilidade de adquirir um novo empreendimento, o casal encontrou uma alternativa para seguir de maneira independente. Sendo assim, o mercado reiniciou suas atividades em um outro local, onde permanece há 18 anos. Muitos dos clientes do mercado anterior mantêm o contato com o mercado atual, adquirindo produtos por meio da tele-entrega.

O trabalho desenvolvido no mercado representa para o casal, não somente uma alternativa de sobrevivência, mas uma atividade que gera satisfação e bem estar. Esses aspectos estão relacionados ao contato diário com os clientes, com quem desenvolvem uma relação de proximidade.

Eles possuem dois filhos, os quais não trabalham no mercado. O mais velho já concluiu o ensino superior em Educação Física, enquanto que o mais novo conclui seus estudos no ensino médio. Ambos sempre estudaram em escolas privadas, desenvolvendo também, atividades extracurriculares. A educação proporcionada pelo casal de empresários aos seus filhos, os estimula a desenvolverem carreiras profissionais diferentes dos pais. Eles não possuem planos de sucessão para o empreendimento, afirmando que o mesmo permanecerá em atuação enquanto eles o administrarem.

Disponibilizam produtos de higiene, limpeza, alimentos perecíveis, laticínios e hortifrutigranjeiros. Abrem todos os dias no horário das 7h30min às 20h30min.

4.2.2.2 A Gestão do Negócio

O mercado disponibiliza tele-entrega para seus clientes, a qual é realizada de bicicleta para pontos mais próximos e de camionete para clientes mais distantes, incluindo aqueles mais antigos que moram próximos ao antigo endereço. Abastecem o mercado com produtos hortifrutigranjeiros três vezes na semana, considerando a qualidade exigida por seus clientes para os produtos adquiridos.



Foto 5: Frente do pequeno mercado (exposição hortifrutigranjeiros)

Fonte: Arquivos consultados

Há clientes que realizam pedidos pela tele-entrega diariamente, sendo sua lista de produtos bem conhecida pelo mercado. Para evitar problemas e tornar o processo de tele - entrega transparente, os proprietários enviam uma caderneta para o cliente conferir os produtos fornecidos e assinar posteriormente registrando seu consentimento. Esse sistema funciona como um protocolo de entrega que evita desconfianças, considerando que em alguns casos as compras são realizadas por empregadas domésticas.



Foto 6: Interior do pequeno mercado (balcão de atendimento)
Fonte: Arquivos consultados

4.2.2.3 O Relacionamento com os Clientes

Conforme relato da proprietária do mercado, os clientes já estabeleceram um elo de relacionamento intenso com eles. Manifestam que sentem a falta deles quando o mercado é fechado em horários pouco habituais. “– Um dia a gente fechou pra ir à formatura do meu filho. O pessoal ficou super assustado...é uma família grande”.

Ela afirmou ter prazer em trabalhar no mercado, considerando o relacionamento com as pessoas, as conversas, as trocas de informação. “– Isso aqui me distrai. Não trocaria por nada desse mundo.”

Muitos clientes, que são mais antigos, além de realizarem compras com pagamento posterior (caderneta), também trocam cheques por moeda corrente. Conforme relato, em muitos casos a proximidade, a periodicidade de compra, o conhecimento do local da residência do consumidor, bem como de sua família, criam

uma intimidade e confiança que superam obstáculos e permite esse tipo de operação.

Esse fato também é constatado pela liquidez dos pagamentos a prazo: “– pra gente que ta em Porto Alegre é de se admirar...a gente não leva muito calote, cheque sem fundo”.

Por esse motivo a proprietária afirma que “– Tem muita gente que não troca nós por isso.... (troca de cheques...confiança)”.

Os clientes foram entrevistados aleatoriamente e também por indicação da empresária, considerando o tempo de vínculo com o mercado. Pode-se constatar que são realizadas compras de reposição em uma média de cinco a seis vezes na semana. Os clientes entrevistados demonstraram uma grande proximidade com os proprietários, identificando inclusive os componentes da família. Os atributos mais valorizados foram à confiança depositada nos proprietários, que mantêm uma relação agradável e próxima com os clientes, escutando-os sempre que necessário e buscando atender suas necessidades. Em segundo plano foi citado o atendimento e a tele-entrega, que facilitam muito a vida dos consumidores, principalmente para aqueles que moram em locais mais distantes do mercado.

A praticidade em utilizar o pagamento por meio do registro em caderneta foi também, um ponto ressaltado. A qualquer momento, mesmo sem estar com cartões de crédito ou cheque, é possível realizar as compras necessárias.

Sobre o consumo em grandes hipermercados, os clientes demonstraram interesse, porém atrelado ao fator de entretenimento. Relatam o ambiente agradável, geralmente unindo no mesmo espaço outras lojas comerciais de vestuário e estéticas. Geralmente esses ambientes são freqüentados nos finais de semana, quando a família está reunida.

4.2.3 O CASO 3



Foto 7: Fachada do pequeno mercado

Fonte: Arquivos consultados

4.2.3.1 Histórico da Empresa

O proprietário é natural de Lajeado, uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul, onde morou até os 21 anos de idade. De origem humilde trabalhou na agricultura até completar sua maior idade. Como habitual em famílias com poucos recursos, decidiu vir morar na capital para buscar novas oportunidades de trabalho.

Sua primeira experiência profissional foi em um pequeno mercado, onde realizava o atendimento e abastecimento da loja. Posteriormente, formou uma parceria com três colegas para montar o seu próprio negócio. Considerando sua experiência no varejo, inaugurou seu primeiro mercado.

As dificuldades em gerir o negócio em parceria com outras pessoas, o fizeram buscar uma nova alternativa. Sendo assim, adquiriu o espaço do pequeno mercado que já existia no local há mais de 15 anos. No início de sua atuação, teve algumas dificuldades, pois a clientela era pequena. Realizou ações de promoção e identificação das necessidades dos clientes, para diversificar os produtos ofertados. Conseguiu conquistar uma clientela fiel, que atualmente realiza compras periódicas no mercado.

Teve sua primeira dificuldade quando o comércio começou a trabalhar aos domingos. Esse fato diminuiu suas vendas, devido à redução das visitas dos clientes ao mercado. Esse comportamento foi temporário, pois depois de sanada a curiosidade pelo novo hipermercado, os clientes retomaram as compras habituais de reposição, principalmente nos dias úteis.

O casal de proprietários possui um filho que estuda Administração de Empresas na PUC. Sempre oportunizou ao filho uma boa educação, pois alega ser esse o meio para uma vida melhor. Reconhece que sua opção de trabalho, embora sustentável, ocorreu pela ausência de conhecimentos formais. Não deseja que seu filho continue o empreendimento. Trabalham somente ele e a esposa a 10 anos nesse local.

Disponibilizam produtos de higiene, limpeza, alimentos perecíveis, laticínios e hortifrutigranjeiros. Abrem todos os dias no horário das 7h30min às 20h.

4.2.3.2 A Gestão do Negócio

Depois que iniciou o seu próprio negócio juntamente com sua esposa, precisou realizar algumas ações para aumentar a clientela que já consumia do mercado que ali existia. “– No começo fizemos promoção...sei lá fomos cativando o pessoal, um a um, um fala pro outro...”

Buscam produtos hortifrutigranjeiros duas vezes na semana. Apesar da proximidade com um grande hipermercado, não demonstram receio em relação a sua sobrevivência. “– Tem muita gente que passa do serviço, vai pra casa e já

passa e aí já compra as coisinhas e já vão pra casa”. Isso demonstra a conveniência pela localização como um forte indicador de atração de clientes.



Foto 8: Interior do pequeno mercado (exposição de hortifrutigranjeiros)
Fonte: Arquivos consultados

Atrelado a essa facilidade, o mercado disponibiliza compras para pagamentos posteriores (registro em caderneta) e tele-entrega para clientes mais antigos. Conforme relato do proprietário, seu maior faturamento vem das vendas presenciais. Muitas donas de casa consomem com frequência em seu estabelecimento, aumentando o movimento diariamente próximo aos horários do almoço.

Outro fato relevante e observado durante a visita e que atrai um grande número de consumidores, é a venda de pão quentinho nos horários da manhã e tarde. O proprietário compra a massa do pãozinho pronta e assa em um forinho próximo aos horários de consumo dos clientes. Além desse atrativo visual, o aroma que o mercado fica nesses horários, também atrai os clientes.



Foto 9: Check-out do pequeno mercado
Fonte: Arquivos consultados

4.2.3.3 O Relacionamento com os Clientes

Os clientes já estão habituados com o pequeno mercado, considerando o tempo de vínculo, pois a maioria é morador antigo do bairro e consome ali desde que o mercado foi fundado. Da mesma forma, as compras são de reposição, tendo uma periodicidade freqüente. “– Nós aqui é o pinga - pinga, vai todo dia, aquela coisa...abastece, só um arroz, um feijão...”

Pela proximidade estabelecida com os proprietários, os clientes sentem-se a vontade para expor suas considerações, sobre suas necessidades, inclusive sobre os horários praticados pelo mercado. “– O pessoal reclama muito.....vão se embora pra praia e deixa nós aqui empenhado.” Essa consideração foi relatada pelo proprietário, referindo-se ao período de férias, onde há baixa no consumo. Por esse motivo, o mercado é fechado por um período aproximado de 10 dias.

As compras a prazo são praticadas pelo registro em caderneta, sendo disponibilizadas para clientes que já estabeleceram um vínculo com os proprietários e demonstraram assiduidade no consumo.

Alguns clientes têm o hábito de passar no mercado para conversar, considerando que o bairro possui grande número de habitantes aposentados. “– Bate papo é o que eles mais querem.”

Os clientes foram entrevistados aleatoriamente e também por indicação do comerciante, considerando o tempo de vínculo com o mercado. Podemos constatar que são realizadas compras de reposição em uma média de três a quatro vezes na semana. Os clientes entrevistados valorizaram a conveniência do local de compra. O mix de produtos disponibilizado também foi citado como um fator que atende a necessidade. Por esse motivo, torna a compra mais prática, facilitando a vida do consumidor.

A qualidade dos produtos ofertados, incluindo o pãozinho e hortifrutigranjeiros, foi relatada como fatores importantes de consumo. A informalidade no diálogo, bem como a periodicidade dos contatos com o mercado, foram identificados como formas de garantir os laços de relacionamento, viabilizando a aquisição de mercadorias. Essa relação também permite as compras a prazo de maneira pouco formal (caderneta).

O consumo em hipermercados foi relatado em momentos de maior disponibilidade de tempo, ou quando os consumidores encontram-se acompanhados de outras pessoas.

4.3 A PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES

Conforme dados coletados em entrevistas com fornecedores, pode-se constatar que em média, 50% do faturamento dos fornecedores, ainda referem-se às vendas em grandes redes varejistas. Essa situação traz vulnerabilidade às empresas que tem por objetivo modificar sua participação de mercado, para poder ter maior sustentabilidade. “– Nós não queremos ficar nessa divisão. Nós queremos aumentar a participação no pequeno varejo. Por que são clientes que pagam à vista, são

clientes que não nos cobram contratos”, afirma o gestor da indústria varejista. Ele ainda complementa dizendo que “– a rede... ela nos cobra um contrato caro, como ela tem muitas lojas, ela quase que nos coloca consignados para estipular um preço “x” para eles. É difícil romper essa barreira. E o pequeno e médio varejo não. Ele quase sempre nos paga a vista, e o custo da operação é menor, tu tem mais rentabilidade, os preços são diferenciados. O pequeno e médio varejo absorve um preço maior, ela trabalha com uma margem menor”.

Complementando a situação citada, o gestor da outra indústria entrevistada afirma que “– para lançar um novo produto, por exemplo, precisamos participar de negociações exaustivas, onde são estabelecidos valores para a exposição de produtos nas lojas”. Esse é um dos fatores que diminui significativamente a rentabilidade dos fornecedores.

O preço de venda é outro fator que sofre influência das redes, pois o fornecedor é induzido a disponibilizar um custo do produto que possibilite a competitividade do varejista em relação ao seu concorrente. Como os dias de oferta em grandes hipermercados são semanais, essas práticas tornam-se rotina para a indústria.

A equipe de supervisores, vendedores e promotores precisam ter um treinamento constante e uma habilidade de negociação, para poder estabelecer relacionamentos mais próximos com gerentes de loja, para conseguir negociar melhores preços e locais para a alocação de mercadorias nos espaços disponíveis das áreas de comercialização. O único fator positivo nessa situação, afirma o gerente de uma das indústrias varejistas “– é que são firmados contratos após as negociações. Então, o que for acordado em termos de período e localização é respeitado fielmente pelo varejista”. Isso não ocorre no pequeno varejo, pois ainda não há um elo forte na relação com os fornecedores. “– Eles são sensíveis a qualquer proposta dos concorrentes. Se colocarmos um material promocional em determinada loja hoje, não saberemos se ele continuará lá amanhã.”

Isso representa alguns dos empecilhos originados no passado pela ausência de atendimento a essas pequenas lojas. Um dos gerentes entrevistados colabora com essa afirmação quando expõe que “– A indústria alimentícia, da noite para o dia, há anos atrás, deixou de atender esses mercados, hoje a gente paga um preço

um pouco alto por isso... ou o cliente se convence ou ele te barra pela mágoa que ele tem do passado onde deixou de ser atendido”. Por isso, atualmente os fornecedores do segmento tem um cuidado especial com o relacionamento com esses clientes. Há uma estratégia para prospectar esses mercados que tem mais resistência, utilizando promoções, brindes, visitas contínuas, benefícios, visando o desenvolvimento de uma parceria.

Para os gestores entrevistados “– Uma empresa [fornecedora de alimentos] sadia tem que ter 80% de seu negócio no pequeno e médio varejo e 20% nas redes”. Para colaborar com essa afirmação, foi relatado um exemplo de um cliente de São Paulo:

“– Nós temos um consumidor “x” em São Paulo que ele investiu tanto no pequeno e médio varejo, ele focou tanto esse negócio que hoje ele não faz questão de estar na grande rede, só que a cobertura e a distribuição dele é tão pesada é tão forte que ele encontra o pão desde a padaria, na quitanda, na mercearia em todos os lugares. A rede procura esse fornecedor “x”, e diz assim: eu preciso que tu coloque o produto na minha rede, porque o teu produto é muito solicitado pelos consumidores. É uma estratégia muito inteligente...”

Porém, ainda afirmam que mesmo diante dessa situação a grande rede ainda tem certa importância para a indústria, pois é uma vitrine para o consumidor. “– Eu acho que uma grande empresa precisa estar dentro da rede. Hoje essa empresa não está lá, mas com certeza ela iniciou lá.”

Para ambos os fornecedores o relacionamento com os médios e pequenos varejos está só começando. Ainda busca-se uma parceria mais sólida e perene. Hoje, se o concorrente oferecer um preço mais competitivo, pode absorver a participação das vendas nos pequenos mercados, reduzindo o faturamento do fornecedor anterior. O comportamento dos pequenos e médios mercados ainda é volátil. O esforço na conquista deve ser contínuo para que a parceria possa ser estabelecida, fortalecendo os laços de confiança entre ambas as partes.

Por isso, a captação de pequenos mercados deve ser um trabalho contínuo de conquista, devendo o fornecedor realizar ações de aproximação periódicas. Atualmente, a indústria já realiza eventos esportivos e culturais para estreitar a relação com seus clientes como jogos de futebol, festas comemorativas. Esse é um

dos artifícios que os fornecedores vêm utilizando na busca da fidelização dos pequenos mercados.

O gestor de uma das indústrias entrevistadas se surpreende ao relatar o comentário de um pequeno mercado na zona sul de Porto Alegre, quando foi inaugurado um grande hipermercado nas proximidades de sua loja: “– Ainda bem que saiu esse supermercado aqui perto. Pelo menos, não preciso aumentar minha loja”. Com esse relato, ele quis dizer que o comerciante fazia comentários sobre seus clientes, os quais o pressionavam para aumentar a loja para atender a toda demanda. E mesmo depois da inauguração de novo hipermercado, esse mercadinho continua com sua clientela fiel e com uma grande demanda diária de atendimento.

Para esse gestor esses pequenos mercados dispõem “– de conveniência, localização próxima dos consumidores e facilidades de pagamento como a caderneta, que é empregada por todos”.

5 DISCUSSÃO DOS DADOS: ELEMENTOS PARA O ENTENDIMENTO DO FENÔMENO DA SOBREVIVÊNCIA DO PEQUENO VAREJO DE ALIMENTOS

Nessa análise são considerados aspectos relacionados ao exame de dados secundários que contribuíram para caracterizar o contexto econômico-social do pequeno varejo de alimentos. Tem como base o referencial teórico estabelecido. Especialmente os dois pares de conceitos que se relacionam aos benefícios obtidos por meio das ações de compra: utilidade na aquisição (*Acquisition Utility*) e utilidade na troca (*Exchange Utility*); transações discretas e trocas relacionais. Também se destacou conceitos que colaboram para o entendimento das relações sociais desenvolvidas em pequenos ambientes: capital social, reciprocidade, sentimento de pertencimento (*attachment*).

5.1 O CONTEXTO ECONÔMICO-SOCIAL E A SOBREVIVÊNCIA DOS PEQUENOS VAREJOS DE ALIMENTOS

A partir da década de 90, mudanças no ambiente competitivo do varejo de alimentos no Brasil influenciaram de maneira significativa as transações de mercado existentes, reduzindo os resultados das pequenas empresas (SEBRAE, 2004).

O primeiro impacto sofrido pelos pequenos varejos ocorreu com o ingresso de grandes redes varejistas no mercado a partir de 1990, o que aumentou os índices de concentração do segmento (SEBRAE, 2004). Esse movimento trouxe maior competitividade para o mercado, disponibilizando ao consumidor ambientes agradáveis e confortáveis, grandes áreas de estacionamento, agregando segurança ao serviço prestado, variado mix de produtos ofertados, e promoções, que atraíram a atenção do cliente final, restringindo a clientela dos pequenos mercados. Conseqüentemente, a indústria também se rendeu aos encantos das grandes redes em busca por maiores volumes de venda e rentabilidade, o que restringiu as opções de fornecimento para pequenos empreendimentos. Nesse contexto, muitos dos pequenos empreendimentos sucumbiram à pressão realizada, fechando suas portas ou vendendo seu negócio as grandes redes.

Porém, aqueles que permaneceram no mercado, vivenciaram em 1994, a implementação do plano real, a qual trouxe estabilidade econômica, aumentando o poder aquisitivo da população. Isso modificou os hábitos de consumo da população que passou a substituir as compras de abastecimento por compras de reposição (REVISTA AGAS, 2007). Isso significou um maior número de visitas aos mercados e maior diversidade nas aquisições de produtos. Atrelado a essa situação, a vida cotidiana da população economicamente ativa, intensificou seu ritmo de trabalho, o que tornou necessária a busca por praticidade. Sendo assim, os pequenos mercados começaram a resgatar a valorização perdida, mostrando-se como uma das opções de conveniência para o consumo do dia-a-dia.

A partir do ano de 2000, os altos volumes de venda registrados pelas grandes redes varejistas, fizeram com que seu poder de negociação junto à indústria aumentasse fortemente, reduzindo as margens de comercialização do parceiro. Esse fato modificou de maneira importante a situação de mercado (MACHADO; OLIVEIRA, 2003).

Os fornecedores foram forçados a buscar novas alternativas de sustentabilidade do negócio, devido ao alto risco que a parceria com as grandes redes começou a representar. Nesse momento, identificou-se a importância da formação de elos entre os agentes do canal de distribuição varejista, o que permitiu estabelecer um contato mais próximo e permanente com o cliente final. O paradigma estabelecido pelos fornecedores, no qual o alto volume de vendas representava redução de custos e melhoria na rentabilidade, proporcionado somente por grandes redes varejistas, começou a sofrer uma transição para o modelo de pulverização de vendas, onde os pequenos varejos têm um papel fundamental para a oferta de produtos para o consumidor, o que faz aumentar os canais de proximidade com o mercado.

A indústria percebeu que para que os produtos cheguem ao consumidor final, por meio de um maior número de canais, é necessário que haja uma interação entre os elos existentes na cadeia de distribuição. Nesse caso fornecedor e distribuidor precisam do consumidor final e, por maior que seja o poder exercido por uma das partes, a dependência é mútua (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2007).

Esse fator possibilitou que os pequenos ambientes varejistas ganhassem maior visibilidade na cadeia de distribuição, atraindo a clientela na busca de conveniência e praticidade no consumo.

5.2 AS RELAÇÕES SOCIAIS EM PEQUENOS VAREJOS DE ALIMENTOS

A análise das características da estrutura, estratégias e gestão dos pequenos varejos de alimentos possibilitam inferências sobre as relações sociais imbricadas na atividade dos pequenos varejos de alimentos.

Com base no estudo de caso de três pequenos mercados situados em Porto Alegre/RS, inferiu-se sobre o perfil dos proprietários desses estabelecimentos. Esses indivíduos têm sua origem em pequenas cidades do interior do estado, possuindo baixa escolaridade. Suas experiências profissionais são precedidas por atividades operacionais desenvolvidas na agricultura ou setor de serviços. O caráter motivador, responsável pelo início do negócio, é o sustento da família, sendo que o pequeno varejo de alimentos é percebido como uma fonte segura e promissora de renda.

A gestão dos empreendimentos é realizada pelo casal de proprietários, agregando-se alguns contratados. Os filhos não participam do negócio e os empresários não têm como plano estabelecer sucessão no negócio. Os filhos são estimulados a estudar e desenvolver carreiras independentes.

Embora tenha sido constatada a presença de planejamento e controle na gestão do negócio, esses se constituem de processos informais que são desenvolvidos exclusivamente pelo proprietário, sendo totalmente centralizados em sua figura (masculina).

No que se refere à inovação e atualização tecnológica, os pequenos varejos empregam as tecnologias que favorecem o uso de cartões de débito e crédito, embora o ambiente físico permaneça com características dos mercados antigos (ver fotos na descrição dos casos).

Destacam-se a facilidade de serviços ao cliente, tais como o crédito informal e a tele-entrega. Esses serviços sustentam-se em bases de confiança estabelecidas entre vendedores e compradores.

Para a concessão do crédito, os proprietários utilizam mecanismos como anotação em cadernetas, nos casos de vendas a prazo, troca de cheques, para clientes que têm necessidade de dinheiro em espécie e observou-se, em um dos casos, pagamentos de diaristas contratadas para a residência dos clientes. Todas as situações relatadas são contratadas de maneira informal, sendo precedidas apenas do conhecimento e confiança estabelecidas entre as partes. Quando questionados sobre os mecanismos para a análise de concessão de crédito, os proprietários relatam que essa baseia-se na observação dos hábitos de compra do cliente tais como: o volume e periodicidade das compras; dados sobre sua rotina, local de residência; além de contato com familiares. Com essas informações, os proprietários dos estabelecimentos estabelecem os limites de crédito para o consumidor.

Em relação a tele-entrega, os consumidores que já possuem vínculo com os proprietários dos pequenos mercados, em muitos dos casos, não freqüentam mais pessoalmente o local. Os contatos são realizados por telefone e os produtos, inclusive hortifrutigranjeiros, são selecionados pelo varejista. Observou-se que a maioria dos clientes assíduos da tele-entrega são idosos e empregadas domésticas, sendo que esse último grupo realiza as compras orientado por seus contratantes.

O perfil comportamental dos proprietários dos mercados destacou-se pela informalidade no contato, facilidade de comunicação, bem como pela disponibilidade para desenvolver relacionamentos em longo prazo, considerando a integração a comunidade e o conhecimento pessoal dos clientes. A proximidade e os vínculos de confiança estabelecidos nos momentos de compra se mostraram como resultados das ações desenvolvidas. Isso se constatou através de algumas práticas realizadas por eles como trocas de cheques, empréstimos em curto prazo, realizados aos clientes para pagamentos de obrigações pessoais momentâneas, bem como concessão de crédito informal (caderneta). Outro fato relevante foram situações presenciadas onde clientes visitavam os mercados com o objetivo de conversar com os proprietários sobre assuntos relacionados à comunidade, com o único objetivo social.

A disponibilidade de um mix de produtos que atendam a necessidade de consumo, também foi um fator revelado como positivo na pesquisa com os clientes dos mercados. Essa situação foi beneficiada pela mudança de comportamento da indústria que passou a ver os pequenos como uma fonte promissora de contato com o cliente.

5.3 UTILIDADE DE AQUISIÇÃO E UTILIDADE DE TROCA: O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Vendedores que possuem fortes vínculos sociais com seus compradores podem obter mais utilidade na troca das transações que vendedores com fracos vínculos sociais (FRENZEN; DAVIS, 1990). Este estudo confirma essa proposição. Os casos estudados evidenciaram um contexto social no qual se criam vínculos que influenciam a decisão de compra do consumidor. Os clientes desses pequenos mercados normalmente agregam à utilidade de aquisição (*Acquisition Utility*) que correspondem a benefícios obtidos por mercadorias e serviços, com a utilidade de troca (*Exchange Utility*), estabelecendo um forte relacionamento social.

Durante o desenvolvimento das entrevistas, foi possível identificar o caráter casual e inerente ao comportamento dos proprietários de pequenos varejos. Observou-se que o diferencial competitivo que impacta na permanência do negócio no mercado não é implementado de maneira planejada e consciente. As relações nesses ambientes propiciam uma maior proximidade com os clientes, estimulando o contato pessoal e a identificação de afinidades sociais. Tais afinidades são desenvolvidas através do convívio dos proprietários dos mercados no bairro onde residem seus clientes. Esse fato possibilita a identificação e a socialização de informações comuns e de interesse entre as partes, auxiliando na comunicação e na interação social.

A informalidade no tratamento é característica marcante e presença constante nas relações nessas lojas de vizinhança. O baixo grau de formação, a trajetória profissional e a origem humilde foram identificados como fatores que podem influenciar o perfil comportamental dos proprietários de pequenos mercados

varejistas, o que contribui para a espontaneidade e a disponibilidade nas relações sociais. Esse contexto possibilita que a utilidade na troca, caracterizada pela criação de vínculos sociais seja desenvolvida naturalmente nesse ambientes, contribuindo para a competitividade dessas empresas.

Considerando as características do perfil dos proprietários desses pequenos mercados, o contexto social criado em tais ambientes torna-se de difícil reprodução em grandes centros comerciais. A conveniência obtida por produtos e serviços, caracterizada pela utilidade de aquisição (FRENZEN; DAVIS, 1990) é fator de fácil reprodução por outros varejos. Porém, para a ocorrência de utilidade de troca, a qual permite a criação de vínculos duradouros, são necessários conhecimentos e reconhecimentos mútuos entre as partes (LOVELOCK; WRITGHT, 2001), o que requer a intenção de contatos futuros.

Conforme entrevistas realizadas com os clientes dos mercados estudados, a proximidade geográfica e a conveniência na oferta de produtos e serviços influenciam a continuidade dos contatos e o que possibilita a criação de laços de confiança entre varejistas e consumidores locais. Uma vez estabelecido os laços de confiança entre varejistas e clientes, cria-se uma relação de empatia, o que pode estimular a reciprocidade entre as partes. Esse processo de troca, chamado de reciprocidade (BURNS, 1973 apud MILLER, 1999), foi identificado na pesquisa através de algumas situações específicas de relevante importância, que acarretam na periodicidade das compras por parte dos clientes, tais como:

- facilidade na concessão de crédito (caderneta);
- facilidade na aquisição de produtos (tele-entrega);
- veículo de comunicação (proprietários dos mercados transmitem informações sobre acontecimentos ocorridos no bairro e/ou transmitem recados solicitados previamente);
- ambiente agradável, oportunizando ocasiões sociais de troca.

Essas ações desenvolvidas pelos varejistas pesquisados, possibilitam o aumento da probabilidade de ocorrência da reciprocidade com seus clientes, tendo como consequência o comprometimento com as possibilidades de troca (BRETON; WINTROBE, 1982). Essa situação auxilia na formação do ambiente social criado nos pequenos varejos e contribui de maneira significativa para determinar o local de

compra dos consumidores, que podem preferir realizar transações comerciais com quem confiam.

As motivações existentes no contexto do ambiente varejista, representam variáveis significativas que influenciam a satisfação ou a insatisfação dos consumidores com as compras locais. Tais julgamentos de valor, relacionados com a reciprocidade, desenvolvem sentimentos que permitem estabelecer comparações de custos e recompensas advindas dos relacionamentos e das transações econômicas. Esse processo evidenciou a percepção dos consumidores em relação ao atendimento de suas necessidades localmente, influenciando o comportamento *inshopping/outshopping* (SAMLI, 1989; SAMLI; UHR, 1974; MILLER, 2001).

No estudo foi observado que o comportamento de compra dos consumidores dos pequenos mercados pode ser influenciado pela satisfação com a seleção, qualidade e preços dos produtos (SAMLI, 1989; SAMLI; UHR, 1974) e pela lealdade das lojas varejistas (HOZIER; STEM, 1985). A escolha do local de compra desses consumidores está fortemente relacionada a experiências anteriores, valor de entretenimento e aspectos sociais (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994).

Verificou-se na pesquisa que a clientela desses mercados é formada predominantemente por donas de casa, idosos e empregadas domésticas. Os dois primeiros públicos citados, convivem a maior parte de seu tempo no bairro onde residem, possuindo muitas informações locais, da mesma maneira que os proprietários dos pequenos mercados varejistas. Essa característica estimula a comunicação entre as partes, considerando o tempo disponível e interesse que os mesmos têm em socializar notícias e acontecimentos do local. Da mesma forma, cria afinidades e identifica objetivos em comum, desenvolvendo relacionamentos, com fortes vínculos sociais.

Outro fator relevante para a assiduidade e escolha do local das compras é o fato de donas de casa e idosos normalmente não se deslocarem com frequência para adquirir mercadorias. Sendo assim, as compras diárias são realizadas nos pequenos mercados situados no bairro, o que agrega fácil localização, oferta de um mix de produtos que atende a necessidade (caso contrário solicitam com facilidade), e a oportunidade do contato social.

A população economicamente ativa e com atividades profissionais intensas normalmente delega as compras de reposição a outras pessoas de seu convívio. Porém, os custos na aquisição de mercadorias e a qualidade dos produtos e serviços prestados são avaliados diretamente por esses consumidores que as compara com a oferta disponibilizada por grandes redes varejistas.

Esses clientes valorizam e freqüentam os ambientes de grandes varejos normalmente nos finais de semana, justificando como uma opção de lazer para a família, por oportunizarem outros ambientes como cinema, praça de alimentação e entretenimentos infantis. Como atualmente, a estabilização econômica possibilita que os consumidores realizem compras de reposição, os pequenos mercados representam a opção para o consumo do dia-a-dia, contabilizando um maior número de visitas.

Em síntese, a conveniência e a praticidade oportunizada pelos pequenos mercados influenciam os clientes para a decisão do local de compra, mas o fator social é determinante para a continuidade dos contatos e o desenvolvimento de um relacionamento duradouro. Esse contexto fornece benefícios identificados pelos clientes, os quais não são disponibilizados por grandes redes varejistas.

5.4 TRANSAÇÕES DISCRETAS E TROCAS RELACIONAIS: O RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

Dados das entrevistas com gestores da indústria de alimentos sugerem a emergência no desenvolvimento de estratégias voltadas à conquista das pequenas empresas varejistas. Esse contexto é influenciado pela necessidade de obtenção de outros canais de comercialização, que possibilitem maior rentabilidade e maior proximidade com o cliente final. Nesse caso, a pequena empresa permite maiores ganhos de rentabilidade, aumentando as margens de comercialização em relação a transações realizadas com grandes mercados. Outro benefício refere-se à constatação de que os pequenos mercados varejistas representam uma valiosa fonte de contato com o cliente, pois reconhecem o grande fluxo de consumo que atualmente esses estabelecimentos atendem.

Conforme relatos dos gestores dessas indústrias, por muito tempo seus esforços foram dirigidos para grandes mercados varejistas, buscando uma maior lucratividade para o seu negócio. Inicialmente o objetivo foi atingido. Porém, com o passar do tempo, a concentração do segmento permitiu que os grandes mercados começassem a definir regras de relacionamento comercial. Além do preço, da pontualidade de entrega, da qualidade dos produtos, dos descontos para lançamentos, promoções e vendas em datas especiais, também são exigidos os chamados "enxovais" (mercadorias que o fornecedor dá gratuitamente para abastecer uma nova loja). Essa situação reduziu a rentabilidade dos fornecedores que perderam seu poder de negociação, passando a se submeterem às exigências das grandes lojas. Isso tornou a indústria vulnerável, dado ao grande volume de seu faturamento nas mãos das grandes mercados.

Nessa situação, os gestores entrevistados afirmam que o posicionamento diante dos pequenos varejos estabelece um novo paradigma de relacionamento, como meio alternativo às negociações com grandes supermercadistas. Sendo assim, as transações discretas tradicionalmente predominantes nas negociações entre indústria de alimentos e varejo, cedem espaço para as trocas relacionais, fortalecendo os laços existentes entre fornecedores e distribuidores.

As transações discretas, praticadas tradicionalmente entre os agentes da cadeia varejista, eram caracterizadas por uma curta duração, contatos realizados especificamente entre compradores e vendedores, sendo limitadas ao produto negociado, interesses momentâneos e com foco somente monetário, não havendo nenhuma espécie de cooperação e nem planejamento, onde era evidenciado o poder de apenas uma das partes. Em um contexto no qual se torna necessário encontrar novas forças na negociação entre agentes, pode-se observar a transição de comportamentos atinentes às relações entre os agentes da cadeia implicada no varejo de alimentos.

Nessa busca por sustentabilidade, a indústria visa construir vínculos duradouros que possam estabelecer vantagem competitiva sustentável. A criação desses vínculos possibilita o desenvolvimento de uma plataforma segura e única de vantagem, na qual é possível identificar, reconhecer, avaliar e refinar novas oportunidades que podem não ser de conhecimento de outros (ANDERSON; MILLER, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). A principal vantagem dessa

relação é a obtenção de ganhos em conjunto – e conseqüentemente individualmente – sendo o resultado de uma comunicação efetiva e de uma colaboração para o alcance das metas (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Entende-se, assim, que emerge uma estratégia de relacionamento cujo propósito é transcender a relação discreta utilizada no passado como prática comercial.

Como conseqüência desse novo cenário, os pequenos varejos atualmente, tem condições de disponibilizarem os mesmos produtos que grandes varejistas ofertam, somados ao material de merchandising, orientações de marketing e vendas e promoções proporcionadas pelos fornecedores. A indústria, por sua vez, está pulverizando suas vendas, aumentando sua rentabilidade, chegando através de outros canais ao consumidor e obtendo uma maior penetração junto ao mercado. Conforme relato das indústrias pesquisadas, essa vantagem mútua atrai o cliente que vê no pequeno mercado uma forte conveniência de consumo, influenciada pela localização privilegiada, pelo mix de produtos disponíveis e pelas facilidades de crédito obtidas.

Pode-se considerar que sob o efeito do poder de negociação dos grandes varejistas, os fornecedores buscam alternativas aos modelos tradicionais de relacionamento comercial (transações discretas), cedendo lugar a um relacionamento com os pequenos varejistas, no qual se visa uma interação em longo prazo, baseada em produtos e serviços ofertados, tendo conflitos minimizados pela busca de confiança e comunicação clara (trocas relacionais). Nesses casos, há a necessidade de cooperação mútua, o que considera a convergência de metas para a conquista de clientes.

Esse estudo sugere que os relacionamentos entre o pequeno varejo e a indústria se encontram em desenvolvimento. Há percepção por parte dos fornecedores da importância do elo com o pequeno varejo. Porém, muitos dos pequenos varejistas, conforme descrição das fases do relacionamento firmado entre compradores e vendedores, de Dwyer, Schurr e Oh (1987), estão na fase da exploração. Embora já tenham estabelecido a relação comercial com fornecedores, permanecem avaliando os benefícios, obrigações e custos mantendo a relação ainda volátil. São sensíveis aos contatos de outros fornecedores do mesmo segmento de mercado, havendo a possibilidade de troca de parceria a qualquer momento.

Para que a permanência e a expansão das transações sejam realizadas, será necessário o desenvolvimento de relações mais duradouras, exigindo um maior tempo e a ocorrência de repetidas transações (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Nesse caso, o comprometimento será uma consequência da construção de negociações, definição de benefícios, obrigações e custos e a melhoria da satisfação entre as partes.

A possibilidade de rompimento da relação entre fornecedores da indústria de alimentos e o pequeno varejo parece remota, pois conforme a percepção dos fornecedores, a relação com o pequeno varejista é mais harmônica e menos conflituosa do que aquela estabelecida com o grande varejo. Porém, a consolidação dessa relação e o alcance de um estágio de comprometimento, depende da definição clara das premissas contidas nas transações comerciais entre as partes.

O estudo sugere que a parceria entre fornecedores (indústria de alimentos) e os pequenos varejos de alimentos emerge como alternativa de sustentabilidade para ambos os elos da cadeia. Com afirmam Pigatto e Alcântara (2007), com o crescimento das vendas, decorrente da estabilização monetária e da localização privilegiada diante do consumidor, as redes supermercadistas de pequeno e médio porte estão se tornando um canal de distribuição alternativo para as indústrias.

5.5 PROPOSIÇÕES PARA O ENTENDIMENTO DO FENÔMENO DA SOBREVIVÊNCIA DA PEQUENO VAREJO EM MERCADOS GLOBAIS

Os pressupostos teóricos estabelecidos e o estudo de campo conduziram a algumas proposições sobre a sobrevivência de pequenos varejos em mercados globais, as quais seguem:

Proposição 1: Em pequenos varejos os negócios são influenciados pela presença de relações sociais.

Através dos relatos de empresários, clientes e fornecedores constatou-se que em pequenos ambientes varejistas, a proximidade e a informalidade são fatores que estão presentes constantemente nas ocasiões de trocas comerciais, possibilitando o

desenvolvimento da reciprocidade entre as partes e resultando no aumento do número de trocas comerciais. A matriz abaixo explica esse fenômeno.

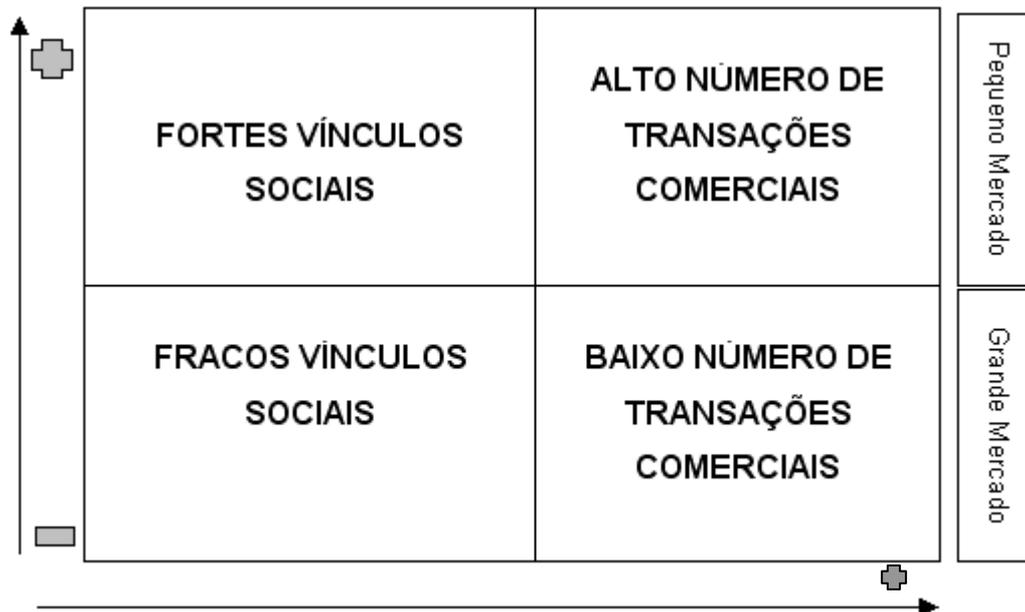


Figura 2: Matriz de análise
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto mais fortes os vínculos sociais estabelecidos entre os indivíduos, maior será a probabilidade de ocorrência de transações comerciais. Mas, se a presença de vínculos sociais for insignificante nas relações de troca, a probabilidade da repetição da ação de compra torna-se baixa. Isso se aplica, considerando o conceito da formação de relacionamentos, os quais necessitam da intenção de contatos futuros e do conhecimento e reconhecimento mútuo entre as partes (LOVELOCK; WRITGHT, 2001). Quando indivíduos não desenvolvem vínculos com os vendedores, a vulnerabilidade é maior, possibilitando a troca do local de compra com maior facilidade.

Essa constatação vem ao encontro das considerações de Granovetter (1985), que afirma que as relações sociais são imbricadas (*embeddedness*) nas transações econômicas. Para ele os indivíduos racionais tomam decisões com base nos conhecimentos acumulados ao longo dos relacionamentos. Por isso, se explica o aumento das transações comerciais na mesma proporção que o aumento dos vínculos sociais estabelecidos entre os agentes comerciais.

Da mesma forma, as afinidades identificadas são responsáveis pelo sentimento de retribuição presente nesses locais. Evidências coletadas nos casos

pesquisados demonstraram que os varejistas trocam cheques ou realizam vendas para pagamento posterior como forma de demonstrar confiança na relação com clientes. Em troca, os mesmos continuam freqüentando assiduamente o local indicando inclusive para seus familiares e amigos.

A maioria dos clientes que demonstraram esses sentimentos foram donas de casa e idosos, pois esses freqüentam periodicamente os mercados e compõe a maior parte da clientela, embora tenha se observado também pessoas economicamente ativas com assiduidade no local.

Outro fator relevante identificado é a divulgação de informações do bairro. De maneira informal, natural e rápida, os acontecimentos, notícias e informações nesses ambientes circulam de maneira dinâmica, oportunizando o conhecimento pessoal entre os indivíduos que freqüentam o local. Isso potencializa a credibilidade dos mercados e clientes, considerando que os indivíduos preferem se relacionar com pessoas as quais confiam. Dessa forma, os vínculos sociais estabelecidos com um cliente são facilmente replicados a sua rede de relações. Nos casos pesquisados, foram relatadas muitas situações, onde, parentes de clientes consomem no mesmo mercado, mesmo não residindo no local por influência do mesmo.

Foi possível constatar que o comportamento local desenvolvido, apresentando reciprocidade (institucional e interpessoal) e o sentimento de pertencimento (*attachment*), atrelado à conveniência de produtos e serviços (tele-entrega), influenciou significativamente comportamento inshopping. Esses indivíduos freqüentam grandes mercados varejistas com o objetivo de usufruir ocasiões de lazer, considerando a presença de outros estabelecimentos no mesmo local. Sendo assim, essas ocasiões passam a ser esporádicas, e normalmente realizadas nos finais de semana.

Dessa forma, o pequeno varejo vem se beneficiando, pois com a estabilidade econômica o consumidor passou a realizar compras de reposição. Nesse caso, agregada aos benefícios tangíveis e intangíveis relatados anteriormente, sua sobrevivência está sendo influenciada pela periodicidade das visitas de seus consumidores aos mercados, fidelizados pelas relações estabelecidas em ambientes locais.

Proposição 2: A utilidade na troca (*Exchange Utility*) pode ser explicativa para o entendimento das decisões de compra dos clientes em pequenos varejos.

A utilidade na troca (*Exchange Utility*) desenvolvida por meio das relações entre pequenos varejistas e clientes, é caracterizada por fortes vínculos sociais o que aumenta a probabilidade de ocorrência das transações comerciais. O quadro abaixo especifica essa caracterização, estabelecendo um comparativo com a utilidade na aquisição (*Acquisition Utility*). O par de conceitos no referencial e na análise dos resultados, também pode ser explicado através da matriz (Figura 2).

Conceitos	Intensidade dos Vínculos Sociais	Número de Transações Comerciais
Utilidade na Aquisição	Fracos	Baixa
Utilidade na Troca	Fortes	Alta

Quadro 4: Utilidade na aquisição (*Acquisition Utility*) e utilidade na troca (*Exchange Utility*)
Fonte: Elaborado pela Autora

Na ocorrência de utilidade na aquisição (*Acquisition Utility*), onde indivíduos valorizam os atributos apenas de mercadorias e serviços, não há a presença de relações sociais, pois inexistente a intenção de contatos futuros. A tomada de decisão é realizada com base em atributos racionais impossibilitando a criação de vínculos e diminuindo a probabilidade de contatos futuros. Essas relações se apresentam de maneira oportunista, fato relatado pelos clientes pesquisados em visitas a grandes mercados varejistas com o objetivo de usufruir opções de lazer e obter benefícios tangíveis.

Porém, situação oposta ocorre quando se desenvolve a utilidade na troca (*Exchange Utility*). Esse processo se dá quando, além de atributos racionais e econômicos, os indivíduos sentem-se atraídos pela satisfação no contato pessoal, pelo relacionamento estabelecido e pela afinidade gerada nessas ocasiões.

Esse contexto, apresentado nos casos pesquisados, foi responsável pela continuidade dos contatos dos clientes com os pequenos mercados, sendo observado, em algumas situações, vínculos estabelecidos por muitos anos. Alguns clientes, inclusive, conhecem os proprietários pelo mesmo tempo de existência do estabelecimento, formando um forte vínculo social.

A figura a seguir demonstra a relação estabelecida entre os varejistas e seus clientes, onde a existência de reciprocidade e de sentimento de pertencimento a comunidade (*community attachment*), são fortes condutores para a prática de utilidade na troca (*Exchange Utility*).

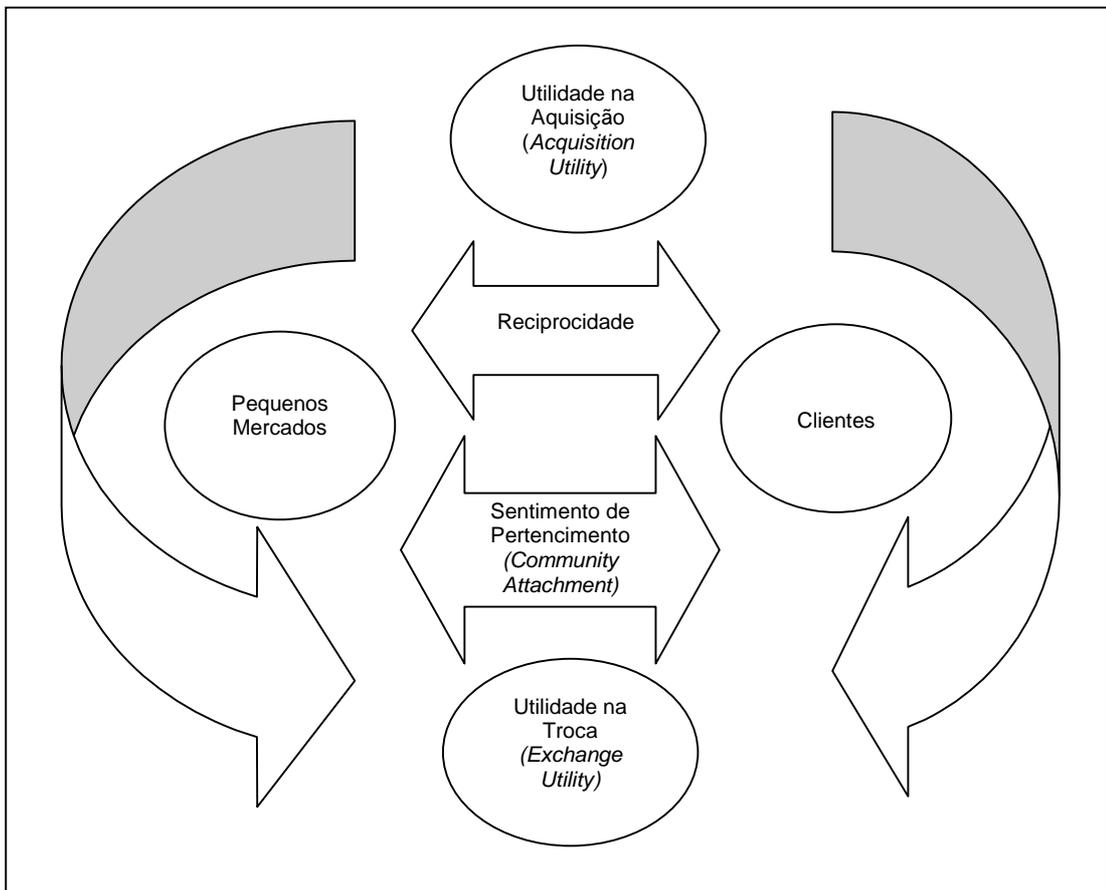


Figura 3: Relações entre pequenos varejistas e clientes
Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 3 configura a relação desenvolvida pelos pequenos mercados com seus clientes. Nas situações de trocas comerciais, os consumidores desses estabelecimentos são atraídos ao ponto de venda pela conveniência ofertada pelos varejistas, incluindo localização, mix de produtos e serviços, preço e qualidade. A prática de utilidade na aquisição (*acquisition utility*) transcende os benefícios tangíveis quando, por meio do contato pessoal, são criadas situações de proximidade, informalidade e posterior confiança, agregando atributos intangíveis ao processo de troca comercial. Esse contexto possibilita a criação de vínculos sociais capazes de transformar a prática inicial da utilidade na aquisição (*Acquisition Utility*) em utilidade na troca (*Exchange Utility*).

Proposição 3: A relação entre fornecedores e o pequeno varejo tende a ser regulada por trocas relacionais.

A busca por sustentabilidade iniciada pela indústria de alimentos, potencializou a conveniência em pequenos mercados varejistas. Em contrapartida, estabeleceu um meio alternativo para os fornecedores, em relação à negociação com grandes mercados. Nesse contexto, a formação de parcerias duradouras representa a possibilidade de criação de vantagem competitiva sustentável. O quadro a seguir distinguiu as transações discretas das trocas relacionais, demonstrando a intensidade dos vínculos sociais em relação à continuidade dos contatos. Da mesma maneira que a proposição 2, o par de conceitos no referencial e na análise dos resultados, também pode ser explicado através da matriz (Figura 2).

Conceitos	Intensidade dos Vínculos Sociais	Número de Transações Comerciais
Transações Discretas	Fracos	Baixa
Trocas Relacionais	Fortes	Alta

Quadro 5: Transações discretas e trocas relacionais

Fonte: Elaborado pela Autora

A probabilidade de um número alto de transações comerciais, ocorrido nas trocas relacionais, oportuniza o desenvolvimento de relacionamentos e parcerias que podem influenciar diretamente a sustentabilidade dos pequenos negócios varejistas, bem como a sustentabilidade da indústria de alimentos. Dessa forma, o estudo identificou o fenômeno de transição das transações discretas praticadas tradicionalmente pela indústria pelas trocas relacionais. Ações como bonificações para realização de festas, reformas, confraternizações, realização de jantares e premiações são algumas das atividades desenvolvidas pelos fornecedores para aproximar os empresários de pequenos mercados, visando à criação de vínculos sociais. Conforme relato dos fornecedores, essas atitudes têm como objetivo fidelizar o segmento dos pequenos mercados, por considerarem esse um canal fundamental para o alcance do cliente final, bem como para a manutenção do negócio da indústria no mercado.

A figura a seguir demonstra a transição das práticas comerciais desenvolvidas tradicionalmente pela indústria de alimentos. O caráter relacional ganhou destaque devido à importância do desenvolvimento de parcerias para a sustentabilidade dos fornecedores. O resgate das trocas comerciais desenvolvidas anteriormente com

prioridade para grandes mercados, exige um esforço adicional da indústria atualmente. Para que o objetivo possa ser atingido, o foco passa a ser nas trocas relacionais em detrimento das transações discretas.

O estudo demonstrou que os pequenos mercados ainda não estão fidelizados pelos fornecedores, sendo sensibilizados exclusivamente pela obtenção de benefícios tangíveis, como preço e bonificações. Essa situação é percebida pela indústria que direciona seus esforços na conquista desse elo da cadeia de distribuição. Atualmente, possui equipes trabalhando especificamente para a captação desse segmento, desenvolvendo estratégias de maneira dinâmica e flexível, com objetivo de aproximar-se cada vez mais desse público. Nesse contexto, a capacidade de desenvolver relacionamentos duradouros transforma-se no meio eficaz para que a indústria possa permanecer no mercado fugindo as pressões sofridas por grandes supermercadistas.

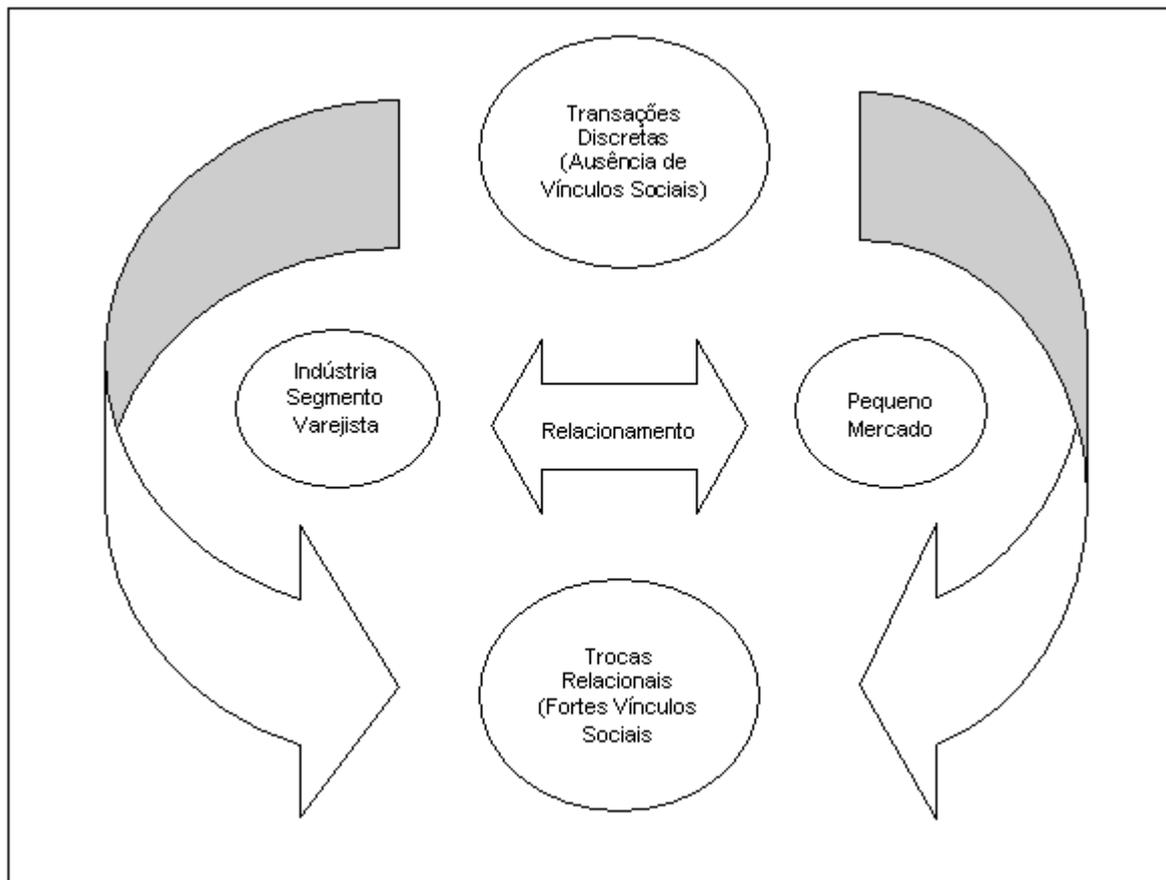


Figura 4: Relações entre indústria e pequeno varejista

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando-se contribuir para os estudos sobre a competitividade da pequena empresa em mercados globais, estabeleceu-se como objetivo geral para este trabalho analisar fatores explicativos para a sobrevivência de pequenos empreendimentos do varejo de alimentos em Porto Alegre/RS.

Para tanto foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar o contexto econômico, a estrutura, estratégias e gestão de pequenos varejos de alimentos;
- analisar as relações entre pequenos varejos de alimentos e seus clientes;
- analisar as relações entre fornecedores e pequenos varejos de alimentos.

Para análise foram considerados os conceitos de Granovetter (1985), e estudos sobre o comportamento do consumidor, destacando-se conceitos que colaboram para o entendimento das relações sociais desenvolvidas em pequenos ambientes, tais como: capital social, reciprocidade, sentimento de pertencimento (*attachment*). Foram destacados também, dois pares de conceitos que se relacionam aos benefícios obtidos por meio das ações de compra: utilidade na aquisição e utilidade na troca; transações discretas e trocas relacionais.

Dados secundários sobre o segmento foram coletados a partir de notícias em jornal de grande circulação (Zero Hora), revistas especializadas no segmento (Revista da Associação Gaúcha dos Supermercados; Superhiper), artigos publicados sobre o segmento varejista de gêneros alimentícios (sites; periódicos; base de dados), registros sobre tendências, ranking e vendas oriundos da AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados), ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) e ACNielsen (Consultoria especializada no segmento varejista). As evidências empíricas foram obtidas por meio da realização de entrevistas com três casos de pequenos mercados que se destacam por sua longevidade e sobrevivência face à instalação de grandes mercados varejistas em bairros de classe média em Porto Alegre/RS. Os casos descrevem a trajetória dos empreendimentos, as relações estabelecidas com seus clientes, apresentando também dados sobre as

transações comerciais com fornecedores do segmento varejista de gêneros alimentícios.

A metodologia empregada neste estudo possibilitou uma abordagem detalhada, considerando-se o contato, a observação direta realizada nos momentos das entrevistas e as narrativas dos diferentes atores.

Em todos os casos pesquisados, os proprietários relataram como fator positivo do seu negócio a qualidade nos produtos e serviços ofertados e a confiança gerada nos momentos de trocas comerciais. Os vínculos sociais estabelecidos nessas ocasiões mostraram-se como conseqüência natural e casual do contato com os clientes.

Os consumidores entrevistados demonstraram empatia e reciprocidade com os pequenos mercados, valorizando aspectos relacionados à seleção, qualidade e preço das mercadorias, bem como a aspectos comportamentais atrelados ao atendimento e serviços ofertados, como concessão de crédito (caderneta), tele-entrega, socialização de informações, e a oportunidade de participar de ocasiões sociais onde são identificadas afinidades relacionadas ao convívio no bairro. Esse contexto demonstrou ter forte influência para a escolha do local de compra dos consumidores, bem como para a continuidade dos contatos. Sendo assim, a informalidade, a proximidade e a conveniência na oferta dos produtos e serviços ofertados pelos pequenos mercados contribuem de maneira significativa para o comportamento inshopping.

As entrevistas com os fornecedores também demonstraram a relevância das relações sociais estabelecidas nesses mercados. Eles identificam o pequeno varejo como um elo importante da cadeia de distribuição, considerando o fluxo de clientes em suas lojas. A proximidade e a informalidade estabelecida nesses locais foram relatadas como um fator positivo para a transação comercial com a clientela, facilitando também as negociações com a indústria. Sendo assim, o movimento de aproximação da indústria com o pequeno varejo colabora para o atendimento as necessidades dos clientes, o que gerou conveniência para o ponto de venda, atraindo o consumidor na busca por praticidade. Nesse caso, os ganhos gerados são em conjunto, uma vez que os fornecedores precisam dos pequenos para sua sobrevivência, fugindo do poder das grandes redes varejistas. Os benefícios nessas

transações incluem a ausência de conflitos nas negociações, maior rentabilidade nas trocas comerciais e o atendimento a um maior número de pontos comerciais.

Academicamente, o estudo pretende contribuir para a compreensão do fenômeno social em um contexto econômico, considerando a relevância das relações sociais para as decisões de compra. Conforme Gui e Sugden (2005), a familiaridade entre as pessoas, a confiança e as normas de cooperação pode trazer benefícios mútuos dentro de um contexto econômico. Para Knack e Keefer (1997), e Zak e Knack (2001), atitudes de confiança entre os cidadãos favorecem o desempenho da macroeconomia. Esse enfoque analisa as relações de troca por um prisma que ressalta a importância da proximidade com o cliente e da informalidade no contato comercial, o que oportuniza a criação do capital social, responsável pela mobilização de recursos humanos e financeiros.

Do ponto de vista organizacional, o estudo aponta para a importância da relação social entre compradores e vendedores como um meio de criação de estratégias para a retenção de clientes. Embora tenhamos constatado que o fator social é gerado de maneira casual, sua relevância é apresentada quando identificamos como consequência dessa prática a permanência dos pequenos empreendimentos no mercado. Da mesma forma, a importância da sobrevivência pequenas empresas também se dá pelo impacto gerado para o desenvolvimento local, considerando o grande contingente de organizações desse porte que compõe o segmento varejista de gêneros alimentícios.

Embora tenhamos constatado que a atividade comercial dos pequenos mercados represente um meio de sustento das famílias, sua continuidade não faz parte dos planos dos entrevistados pesquisados. A renda gerada com o negócio possibilita o custeio de estudos acadêmicos para seus filhos, possibilitando o desenvolvimento de outras carreiras profissionais. Sendo assim, estudos futuros podem explorar a questão da sucessão em pequenos empreendimentos varejistas, considerando sua importância para o desenvolvimento local, bem como para a geração de trabalho e renda. Também podem ser estudadas as relações de confiança estabelecidas entre proprietários e clientes, como forma de desenvolvimento das relações sociais e de troca.

Essas considerações sintetizam-se em três proposições construídas neste estudo:

Proposição 1: Em pequenos varejos os negócios são influenciados pela presença de relações sociais.

Proposição 2: A utilidade na troca (*Exchange Utility*) pode ser explicativa para o entendimento das decisões de compra dos clientes em pequenos varejos.

Proposição 3: A relação entre fornecedores e o pequeno varejo tende a ser regulada por trocas relacionais.

Deve-se por fim destacar que o estudo não tem a intenção de refutar ou corroborar com as considerações econômicas sobre as relações de mercado entre compradores e vendedores. Mas, busca contribuir com a análise social nas relações de troca, sob o prisma da pequena empresa de varejo. Sendo assim, espera-se que o estudo contribua para o entendimento sobre como relações sociais podem ser explicativas para as relações de mercado, contribuindo para o desenvolvimento da pequena empresa no segmento varejista de gêneros alimentícios.

7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A presente pesquisa constatou a relevância de relações sociais para a sobrevivência de pequenos negócios no ambiente varejista. A matriz abaixo representa uma análise sobre posições no ambiente varejista, dada a relação entre porte de empresa e relações sociais.



Figura 5: Porte da empresa x Relações sociais no varejo de alimentos
Fonte: Elaborado pela autora

Em pequenos varejos, o imbricamento das relações sociais na ação econômica desenvolvida entre compradores e vendedores se dá de maneira casual e inerente ao contato estabelecido entre as partes envolvidas. Essa característica atrelada aos sentimentos de reciprocidade, confiança e o sentimento de pertencimento ao grupo e a comunidade são responsáveis pela assiduidade dos consumidores nesses locais.

Tais sentimentos, somados a forte conveniência obtida pelos clientes nos pequenos mercados, contribuem para a sua sobrevivência através da criação de capital social. Dessa forma, com base nas considerações de Bourdieu (1980), podemos afirmar que a participação em algumas comunidades, pode gerar benefícios e oportunidades aos indivíduos. Nesse caso, a atuação por muitos anos na mesma comunidade, colabora para que os pequenos empreendimentos beneficiem-se com as relações estabelecidas com seus clientes, atraindo-os para o ponto de venda. Segundo o mesmo autor, “uma rede durável de relações, nas quais há mútua familiaridade e reconhecimento, é capaz de criar o capital social, o qual

fornece para cada um de seus membros o suporte do capital de propriedade coletiva” (BOURDIEU, 1980, p. 51). Isso quer dizer que gera-se benefícios mútuos nesse contexto, colaborando para o atendimento as necessidades dos clientes e a sobrevivência dos pequenos empreendimentos.

Sendo assim, a sobrevivência dessas organizações é influenciada diretamente pela criação de ocasiões sociais onde ocorrem trocas de benefícios tangíveis e intangíveis, oportunizando momentos agradáveis e desenvolvimento de relações de confiança, atributo fundamental para a continuidade dos contatos. Essa caracterização das relações estabelecidas em pequenos ambientes dificulta a reprodução desse contexto em grandes mercados, uma vez que os mesmos não estão inseridos em um mesmo ambiente social, como a comunidade. Isso impede a criação de capital social responsável pelos vínculos estabelecidos nesses locais.

Essa situação explica o funcionamento da matriz (Figura 5), na qual demonstra que quanto maior o relacionamento estabelecido, entre as partes, maior será a probabilidade de sobrevivência do empreendimento. Porém, em situações onde as trocas relacionais não estão presentes, bem como não há a existência de utilidade nas trocas, a sobrevivência dos pequenos empreendimentos torna-se vulnerável.

Da mesma forma, as grandes lojas, embora permaneçam atuando no mercado, em sua maioria ainda estabelecem seus diferenciais através da guerra de preços entre lojas de grande porte. Pelo seu alto poder de negociação, possuem facilidade em atrair consumidores que valorizam preços. Mas, esse atributo não fideliza clientes, pois a loja que ofertar uma melhor proposta atrairá os consumidores momentaneamente.

Porém, os diferenciais estabelecidos em pequenos ambientes varejistas já são objetos de estratégias de marketing no grande varejo. As grandes lojas estão percebendo o potencial dos pequenos mercados na competição por clientes. Na tentativa de desenvolver os atributos evidenciados nas lojas de vizinhança, os grandes mercados estão instalando lojas de menor porte em bairros residenciais, com uma nova proposta de atendimento, visando aproximarem-se dos clientes. Na matriz apresentada (Figura 5) a nova formatação de loja esta denominada como grande mercado inovado.

Essa posição também poderia vir a ser ocupada por redes de pequenos mercados que se tornassem competitivos em volume com os grandes mercados, mas que não perdessem as características de identidade e proximidade com seus clientes.

Considera-se que os grandes mercados que conseguirem desenvolver e implementar a estratégia com foco relacional, conseguirão atrair os clientes para suas lojas. Porém, a pesquisa demonstrou ser essa uma característica natural dos proprietários de pequenos empreendimentos e, que, embora não tenham a percepção desse diferencial, o desenvolvem de maneira singular e difícil de ser reproduzida de modo generalizado.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, A. R.; MILLER, C.J. *Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process*. **Journal of Socio-Economics**, v. 32, n. 1, p. 17, 2003.

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. 40 Anos de Supermercados no Brasil. **Revista SuperHiper**, São Paulo: ABRAS, 1993.

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. Ranking ABRAS 2006. **Revista SuperHiper**, São Paulo: ABRAS, maio 2006.

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. Super Hiper 2002. **Revista SuperHiper**, São Paulo: ABRAS, v. 28, n. 320, maio 2002.

ABRAS/ACNIELSEN. **Pesquisa Anual sobre Segmento Supermercadista**. São Paulo: ABRAS/ACNIELSEN, 2006.

ABRAS; PRICE WATERHOUSE COOPERS; ACNIELSEN. **Primeiro estudo anual do setor de supermercados**: relatório com conclusões de pesquisa. São Paulo: ABRAS, PRICE WATERHOUSE COOPERS; ACNIELSEN, 1998.

ACNIELSEN. **Pesquisa do comportamento do consumidor**. São Paulo: ACNIELSEN, 2005.

BABIN, B.J.; DARDEN, W.R.; GRIFFIN, M. *Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value*. **Journal of Consumer Research**, v. 20, p. 644-656, marc. 1994.

BAGOZZI, Richard. *Marketing as Exchange*. **Journal of Marketing**, v. 39, p. 32-39, oct. 1975.

BARRIZZELI, Nelson. Pequenas e médias tem salvação. **Supervarejo**, v. 2, n. 12, p. 12-18, jan./fev. 2001.

BARROS, G.S.A.C. **Economia da comercialização agrícola**. Piracicaba: FEALQ, 1987.

- BECKER, L. C. **Reciprocity**. Chicago: University of Chicago Press, 1986.
- BOURDIEU, P. "Le capital social: notes provisoires". **Actes de la recherche en sciences sociales**, n. 31, jan. 1980.
- BRETON, A.; WINTROBE, R. The bureaucracy of murder revisited. **The Journal of Political Economy**, v. 94, n. 5, p. 905-926, oct. 1982.
- BRITO, Denise. Qual é o formato correto de sua loja. **Revista Superhiper**, São Paulo: ABRAS, p. 74-77, set. 1998.
- BURNS, T. *A structural theory of social exchange*. **ACTA Sociological**, v. 16, n. 3, p. 188-208, 1973.
- BURT, S. R. *A note on social capital and network content*. **Social Networks**, v. 19, n. 4, p. 355-373, 1997.
- BURT, S. R. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge: Harvard University, 1992a.
- BURT, S. R. **Structural holes versus network closure as social capital**. In: LIN, N.; COOK, K. E.; BURT, R. S. (Ed.). *Social capital: theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- BURT, S. R. *The network structure of social capital*. In: SUTTON, R. I.; STAW, B. M. (Ed). **Research in Organizational Behavior**, v. 22, Greenwich: JAI, 2000.
- BURT, S. R. **The social structure of competition**. In: NOHRIA N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Massachusetts: Harvard Business School, p. 57-91, 1992b.
- COLEMAN, J. **Norms of social capital**. In: RAD-NITZKY, G.; BERNHOLZ, P. *Economic Imperialism*. Paragon: House Publishing, 1987.
- COLEMAN, J. *Social capital in the creation of human capital*. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988. Supplement.

CONSUMIDOR-RS. **Ranking AGAS 2007 aponta crescimento de 11,64%**. Disponível em: <http://www.consumidor-rs.com.br/index.php?p=cont_int&p1=noticia&txt_codigo=10007445>. Acesso em: 01 jun. 2008.

COWELL, D. K.; GREEN, G. P. *Community attachment and spending location: the importance of place in household consumption*. **Social Science Quarterly**, v. 75, n. 3, p. 637-655, 1994.

CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

DAY, G. S. *Managing market relationships*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n.1, p. 24-30, 2000.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. *Developing buyer-seller relationships*. **Journal of Marketing**, ABI/INFORM Global, v. 51, n. 2; p. 11, apr. 1987.

FOURNIER, S. **Interpersonal relationships**. Florida: UF, 1994. Tese (Doutorado em Marketing). University of Florida, Florida, 1994.

FRENZEN, J.K.; DAVIS, H.L. *Purchasing behavior in embedded markets*. **Journal of Consumer Research**, v. 17, jun. 1990.

GOUDY, W.J. *Community attachment in a rural region*. **Rural Sociology**, v. 55, n. 2, p. 176-198, 1990.

GOULDNER, A. W. *The norm of reciprocity: a preliminary statement*. **The American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **RS é o terceiro no ranking do setor de supermercados**. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br>>. Acesso em: 21 dez. 2006.

GRANOVETTER, Mark. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. **American Journal of Sociolog**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

GRANOVETTER, Mark. **Problems of explanation in economic sociology**. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Org.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, p. 25-56, 1992.

GUI, Benedetto; SUGDEN, Robert. ***Economics and social interaction: accounting for interpersonal relations***. Cambridge: University Press, 2005.

GUTEK, B. ***Service relationships, pseudo-relationships and encounters***. *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

HOMANS, G. C. ***Social behavior: its elementary forms***. New York: Harcourt Brace, 1961.

HOZIER, G.C.; STEM, D.E. *General retail patronage loyalty as a determinant of consumer outshopping behavior*. ***Journal of Academy of Marketing Science***, v. 13, n. 1, p. 32-46, 1985.

HOUSTON, F. S.; GASSENHEIMER, J. B. *Marketing and exchange*. ***Journal of Marketing***, v. 51, p. 3-18, 1987.

KNACK, S.; KEEFER, P. *Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation*. ***The Quarterly Journal of Economics***, v. 112, p. 1251-88, 1997.

LAFORGE, R.W.; RAYMOND, W.; REESE, R.M; STANTON, W.W. *Identifying and attracting consumer outshopping*. ***Journal of Small Business Management***, v. 22, n. 1, p. 22-29, 1984.

LAZZARINI, Sérgio G.; CHADDAD, Fabio R.; NEVES, Marcos F. O conceito de capital social e aplicações para desenvolvimento e estratégia sustentável. ***Revista Preços Agrícolas***, PENSA/USP, maio 2000.

LEPSCH, S. L. ***Precificação em supermercados***: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras. São Paulo: USP, 2001. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LOCKE, Richard M. ***Building trust***. In: *ANNUAL MEETINGS OF THE AMERICAN POLITICAL SCIENCE ASSOCIATION*, 2001.

LOVELOCK, C.; WRITGHT, L. ***Serviços***: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUMPKIN, J. R.; HAWES, J. M.; DARDEN, W. R. *Shopping patterns of the rural consumer: exploring the relationship between shopping orientations and outshopping.* **Journal of Business Research**, v. 14, p.63-81, 1986.

MACDONALD, J.B.; SMITH, K. *The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior.* **Industrial marketing management**, Atlanta, v. 33, n. 2, p. 107- 116, feb. 2004.

MACHADO, Eduardo Luiz; OLIVEIRA, Gesner. **Impactos verticais da concentração do setor varejista Brasileiro.** São Paulo: FGV EAESP, 2003.

MACNEIL, I. R. *Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law.* **Northwestern University Law Review**, p. 854-902, 1978.

MACNEIL, I. R. ***The new social contract, an inquiry into modern contractual relations.*** New Haven: Yale University Press, 1980.

MANSKI, C. *Economic analysis of social interactions.* **Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 3, p. 115-36, 2000.

MASKELL, P. ***Social capital, innovation and competitiveness.*** In: BARON, Stephen; Field, John; SCHULLER, Tom (Ed.). *Social capital: critical perspectives.* Oxford: Oxford University Press, 2000.

MILLER, N.J. *Networking among small, independent retailers.* **Unpublished Manuscript**, Iowa State University, Department of Textiles and Clothing, Ames, IA, 2001.

MILLER, N.J.; KEAN, R.C.; LITRE, M.A. *Exploring consumer and retailer exchange in rural communities: part II.* **Family and Consumer Science Research Journal**, v. 28, n. 1, p. 99-121, 1999.

MILLER, N.; KEAN, R. *Factors contributing to inshopping behavior in rural trade areas: implication for local retailers.* **Journal of Small Business Management**, ABI/INFORM Global, v. 35, n. 2; p. 80, apr. 1997.

MILLER, N.J. KIM, S. *The importance of older consumers to small business survival: evidence from rural iowa.* **Journal of Small Business Management**, jul. 1999.

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

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R.L.C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 155-167, jan./abr. 2007.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo: USP, 1996. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PRILUCK, R. *Relationship marketing can mitigate product and service failures*. **Journal of Services Marketing**, v. 17, n. 1, p. 37-52, 2003.

PUTNAM, R. *The prosperous community: social capital and public life*. **The American Prospect**, v. 4, n. 13, mar. 1993.

REVISTA AGAS, n. 269, maio/jun. 2007.

RITTER, T.; WILKINSON, I.; JOHNTON, W. *Managing in complex business networks*. **Industrial Marketing Management**, Atlanta, v. 33, n. 3, p. 175-183, apr. 2004.

SAAB, W.G.L.; RIBEIRO, R.M. Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas. **Gerência Setorial**, n. 22, 2000.

SAAB, W.G.L.; RIBEIRO, R.M. Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas. **Gerência Setorial**, n. 24, 2000.

SAMLI, A.C.; UHR, E. B. *The outshopping spectrum: key for analyzing intermarketing leakages*. **Journal of Marketing Retailing**, v. 50, p. 70-8, summer 1974.

SAMLI, A.C.; RIECKEN, G.; YAVAS, U. *Intermarket shopping behavior and the small community: problems and prospects of a widespread phenomenon*. **Academy of Marketing Science**, ABI/INFORM Global, v. 11, n. 1/2, p. 1, winter/spring 1983.

SANTOS, A.M.M.M.; GIMENEZ, L.C.P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. **Setorial BNDS**, 1999.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim estatístico de micros e pequenas empresas**. [S.l.]: Observatório Sebrae, 1. sem. 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo no Brasil 2005**: relatório executivo. Curitiba: [S.n.], 2006.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Gráfica Charbel, 2004.

SEBRAE/SP, Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – São Paulo. **Impacto da expansão das grandes redes de supermercados na atividade dos minimercados e mercearias da região metropolitana de São Paulo**. São Paulo: SEBRAE/SP, abr. 2004.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research*. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SIMÕES, P.N. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. São Paulo: PUCSP, 2006. Dissertação (Mestrado). Programa de Estudos de Pós-Graduados em Economia Política. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

STINNER, W.F.; MOLLIE V.L.; SEHWOONG, C.; YONG, C.B. *Community sinze, individual social position, and community attachment*. **Rural Sociology**, v. 55, n. 4, p. 494-521, 1990.

SAMLI, A.C. **Retail marketing strategy**. New York: Quorum Books, 1989.

SAMLI, A.C.; RIECKEN, G.; YAVAS, U. *Intermarketing shopping behavior and small community: problems e prospects of a widespread phenomenon*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 11, n. 2, p. 1-14, 1983.

STRANGE, M. *Transforming the rot belt*. **Des Moines Sunday Register**, 25 feb. 1996.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage Publications, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAK, P.L.; KNACK, S. *Trust and growth*. **Economic Journal**, v. 111, p. 295–321, 2001.

ZERO HORA. Carrefour lidera ranking dos supermercados. **Zero Hora**, Porto Alegre, p. 26, 7 mar. 2008.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WILDER. A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de pequenas associações de supermercados**. Piracicaba: [s.n.], 2003.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Empresário

- 1) O que o motivou a iniciar o negócio?
- 2) Como foi sua trajetória profissional?
- 3) Quais são as pessoas que trabalham no mercado?
- 4) Como é o relacionamento com os clientes?
- 5) Quais são os atrativos desenvolvidos pelo mercado para atrair a clientela?
- 6) O que os clientes mais valorizam?
- 7) Como é o movimento do mercado?
- 8) Como é a gestão do negócio?
- 9) Qual é o perfil dos seus clientes?
- 10) Qual foi o impacto para o seu mercado quando o hipermercado se instalou nas proximidades?
- 11) Qual é o seu maior desafio para manter o mercado?
- 12) Há planejamento para a sucessão do negócio?

Clientes

- 1) Há quanto tempo o sr/sra é cliente do mercado?
- 2) Qual é a sua periodicidade de compras?
- 3) Quais são os itens que o sr/sra compra habitualmente?
- 4) Quais são os motivos que o fazem comprar neste local?
- 5) Como é o seu relacionamento com os proprietários?
- 6) Quais são as vantagens e desvantagens de comprar neste local?
- 7) Como o sr/sra classifica os benefícios das compras realizadas no pequeno mercado e no grande mercado?
- 8) Como sr/sra avalia o preço dos produtos e serviços ofertados?

- 9) Como o sr/sra avalia o mix de produtos ofertados?
- 10) O sr/sra confia no proprietário(a) do mercado? Em que situações? Essa situação ocorre no grande mercado?

Fornecedores

- 1) Como o pequeno mercado é avaliado pela indústria?
- 2) Quais são as vantagens e desvantagens da comercialização de produtos nesse segmento?
- 3) Como são realizadas as negociações?
- 4) É atrativa a relação comercial com os pequenos mercados?
- 5) Como se dá o contato com o cliente final, através desse canal (pequeno mercado) da cadeia de distribuição?
- 6) Como são firmadas as parcerias com as pequenas empresas?
- 7) Quais são as ações que a indústria implementa para atrair e fidelizar os pequenos mercados?
- 8) Como é a rotatividade de produtos nesses pontos comerciais?
- 9) Como funciona o merchandising nesses mercados?
- 10) Os pequenos mercados são capacitados pela indústria, em relação aos produtos e serviços ofertados?