

A PRECIFICAÇÃO EM UM *CLUSTER* DE SUPERMERCADOS

Roseli Luiz da Silva
Mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP
rls2@terra.com.br
Tel.: (11) 3685.4808 / 9107.5425

José Augusto Giesbrecht da Silveira
Professor Doutor do Departamento de Administração da FEA/USP
jags@usp.br

RESUMO

Este trabalho analisa os resultados de uma investigação, por meio do método do estudo de caso, sobre as práticas de precificação adotadas por quatro operações varejistas que compõem um *cluster* de super/hipermercados situado em uma área próxima ao centro de Osasco, na Região Metropolitana de São Paulo. São as lojas CompreBem Barateiro, Carrefour, Wal-Mart e Pastorinho - as três primeiras pertencentes a grandes varejistas e a última a uma organização de pequeno porte. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevista pessoal com os gestores das lojas selecionadas (quatro entrevistas). A revisão bibliográfica intentou identificar os conceitos diretamente relacionados ao problema de pesquisa, contemplando diversos autores e diversas teorias vinculadas à precificação, contrapondo-as às práticas adotadas pelos varejistas. O conhecimento acadêmico relacionado à Estrutura de *Cluster* também foi considerado, porém dentro do enfoque da competição entre operações ocupantes de mesma área geográfica. Os dados permitiram indicar como principais resultados: a) o monitoramento da concorrência em um *cluster* é mais fácil do que na inexistência do mesmo; b) o *cluster* pode trazer vantagens para o consumidor; c) poder de negociação com fornecedores é fundamental, principalmente para os pequenos.

Palavras-Chave: formação de preço, *cluster*, supermercados, administração, estratégia

A Precificação em um *Cluster* de Supermercados

1. INTRODUÇÃO

“O varejo brasileiro, desde os anos 90, vem passando por profundas transformações. O acirramento da concorrência, trazido pela abertura da economia mundial, levou as organizações brasileiras a prestarem mais atenção à formação de preços, aos aspectos relacionados à operação comercial e, por sua vez, com a significativa redução da inflação "galopante" a partir de meados de 1994, levou o consumidor brasileiro a voltar a fazer comparações efetivas de preços. Paralelamente a isso, o movimento de defesa do consumidor se consolidava fazendo com que as organizações, cada vez mais, aceitassem a máxima de que o consumidor é rei” (LEPSCH, 1996). Desta forma, as empresas passaram a se preocupar mais com a concorrência, a empreender ações destinadas a cortar custos e a criar valor para o consumidor. O posicionamento competitivo das organizações depende, fundamentalmente, das ações específicas envolvendo o relacionamento com fornecedores e consumidores.

No Centro do Município de Osasco, na região metropolitana da Grande São Paulo, à Avenida dos Autonomistas, coexistem quatro operações varejistas: CompreBem Barateiro, Wal-Mart, Carrefour e Pastorinho, dentro da mesma área geográfica. As três primeiras lojas pertencem a grandes varejistas do país e a última a uma organização de menor porte.

São Paulo tem 645 municípios e uma área territorial de 1.525 km². A estimativa de pessoas residentes (dados de 2000) é de 10.434.252, divididos em: 4.972.678 homens e 5.461.574 mulheres. O total dos municípios que compõem a Região Metropolitana corresponde a 39 (www.ibge.gov.br/cidades - 07.10.2003).

Situada a sudoeste do Estado de São Paulo e a oeste da região metropolitana da capital de São Paulo, cortada por três importantes rodovias (Castelo Branco, Raposo Tavares e Anhangüera), Osasco é uma das cidades com o maior índice de desenvolvimento do Estado. O município de Osasco conta com uma população residente de 652.593 habitantes: 317.575 homens e 335.018 mulheres (IBGE, Censo, 2000); e 453.152 eleitores (TRE-SP – 2002), ocupando o posto de 5ª maior cidade do Estado e o de 24º município brasileiro. A economia, antes marcada, predominantemente, por indústrias, atualmente destaca-se por um número crescente de empresas do ramo de comércio e serviços (www.osasco.sp.gov.br/cidadeperfil.asp - 04.09.2003).

Autores ligados à Organização Industrial - OI, como é o caso de Bain (1968) e Scherer (1970), consideram que o desempenho das empresas, ou mais claramente os resultados finais por elas alcançados, os lucros, são determinados por dois conjuntos distintos de variáveis: as dimensões representativas das características do mercado (estrutura) e os aspectos vinculados ao comportamento das organizações (conduta).

A estrutura (imposta à empresa) é definida a partir da consideração de uma série de aspectos que delimitam e caracterizam os diferentes mercados. Diz respeito a esse aspecto o grau de concentração nos mercados de produtos e de fatores, a natureza da interação entre agentes econômicos, a distribuição das redes/lojas espacialmente, entre outros. A conduta (determinada pela organização) corresponde às regras de que as empresas se valem para realizar ajustes nos mercados em que vendem produtos ou serviços ou naqueles em que compram ou contratam fatores de produção. O desempenho (variável dependente) é o resultado alcançado pela organização, tendo em conta a estrutura de mercado à qual pertence e a conduta adotada.

Surge, então, o problema de pesquisa: dada a particular estrutura de mercado aqui focada, quais as práticas ou estratégias de precificação mais utilizadas em um *cluster* de supermercados?

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

2.1 - Problema de Pesquisa

Quais as práticas ou estratégias (palavras tomadas como sinônimos) de precificação mais utilizadas pelos gestores de loja em um *cluster* de supermercados situado na região Oeste da Grande São Paulo.

2.2 – Objetivo

O propósito desse estudo foi o de retratar os resultados de uma investigação que possibilitou identificar como é feito o monitoramento da precificação da concorrência no *cluster* analisado e também qual é a principal estratégia no tocante a preços para a continuidade da operação varejista nesse cenário.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 A importância do supermercado no varejo brasileiro

Dentre os segmentos ou formatos varejistas, o supermercado ocupa posição de realce. Desde o seu surgimento nos Estados Unidos, na década de 30, passando pela implantação no Brasil nos anos 50, até o estágio atual, o supermercado evoluiu muito. Percorreu um longo caminho em busca de maior eficiência, introduzindo tecnologias redutoras de custos e preços, ocupando o espaço das lojas especializadas tradicionais, que cederam lugar a ele (LEPSCH/1996).

A importância do supermercado, no Brasil, e seu crescimento comprovam-se conforme dados da ABRAS (Ranking 2003), adaptados pelos autores:

- o setor de auto-serviço alimentar no Brasil foi responsável por um faturamento em 2002 de R\$ 79,8 bilhões, valor nominal, correspondendo a uma variação real positiva de 10,1% frente ao resultado de 2001;
- segundo critério ABRAS, lojas de produtos alimentares com auto-serviço, que possuam no mínimo 2 checkouts, são classificadas como Supermercados;
- o número de empregos diretos gerados pelo setor chegou a 718,6 mil – 1,1% a mais do que em 2001, quando o total foi de 710,7 mil;
- durante 1999, o processo de fusões e aquisições entre grupos varejistas intensificou-se de tal forma que chegou-se ao final do ano assinalando o maior índice de concentração de negócios da história do setor; porém, a partir de 2001 houve queda na concentração pelas 5 maiores empresas, mantendo, em 2002, a mesma percentagem, correspondente a 39%.

3.2 Estratégias de Precificação

A formação de preços é projetada e administrada, de forma adequada, quando considera o estabelecimento de preços como um compromisso entre custos, percepção do cliente e reações da concorrência. Este processo geralmente compreende seis etapas: objetivo do preço, aferição da demanda, levantamento de custos, monitoração dos concorrentes, método de *pricing* e determinação do preço final. No Brasil, no jargão administrativo atual costuma-se empregar para

denominar todo o processo de formação de preço o termo precificação, neologismo derivado da palavra inglesa “pricing”. Existe uma palavra em português castiço que tem o mesmo significado de precificação. É apreçamento. Mas como este último termo é pouco utilizado no jargão administrativo corrente, fica-se aqui com o neologismo ainda não dicionarizado.

A formação de preços no Brasil sofreu modificações profundas, passando do estrito enfoque na área financeira, nos anos 60 a 80, para espectro mais amplo de considerações, incluindo integrações sistêmicas de tecnologia de informação e relacionamentos estreitos com clientes e fornecedores, a partir de 90. As empresas passaram a se preocupar mais com a concorrência, a empreender ações destinadas a cortar custos e a procurar criar valor para o consumidor. Entrou-se em uma economia mais moderna, na qual para prosperar a empresa deve oferecer valor para o consumidor em seus produtos, de forma competitiva, cobrindo custos e conseguindo gerar retorno.

Segundo Lepsch (1966), pode-se esquematizar a precificação em um supermercado da maneira apresentada em seqüência. Emprega-se o método de precificação do markup. O custo sobre o qual vai incidir a margem é custo da colocação do produto do fornecedor na loja. Os produtos do sortimento da loja são divididos em categorias (algumas dezenas delas) e para cada uma delas há uma margem-objetivo. Custo mais margem dão um preço para cada um dos muitos itens de uma categoria de produtos, que precisa ser comparado com o preço do mesmo item nas lojas da concorrência que estão dentro da área de influência do estabelecimento em foco. Evidentemente, não pode haver muita discrepância entre os preços de um mesmo item dentro de uma mesma zona de influência. Se houver, principalmente para cima, deve-se proceder a ajuste. Cabe ao gestor da loja fazer os ajustes de preço, de maneira a conseguir manter as margens médias dele exigidas para as diversas categorias ou seções de sua loja; e, principalmente, alcançar a margem média geral da loja, objetivada pela cadeia de supermercados (margem-objetivo geral). Isso, sempre com um olho nos custos (inclusive nos outros que não custos de mercadoria revendida) e outro olho nos preços da concorrência. Além disso, o gestor deve estar também atento aos anseios do consumidor no tocante às suas aspirações quanto a preços, sortimento, atendimento, oferta de serviços etc. Cumpre lembrar ainda um detalhe operacional. Nem todos os preços da concorrência são monitorados no “shopping de preços” (é este o nome que a monitoração dos preços dos outros supermercados da área de influência da loja recebe). A monitoração se limita a uma “cesta básica expandida”, algumas poucas centenas de itens, que, se julga, são os responsáveis pela formação da imagem de preço da loja. Um último comentário a respeito do shopping de preços: os coletores de preços da loja são bem recebidos pelos estabelecimentos da concorrência, que, em contrapartida, espera que seus coletores também sejam bem tratados na loja do concorrente.

Fechando, pode-se invocar Kotler (2000), que diz: “O preço é o elemento do *marketing mix* que produz faturamento; os outros produzem custo.” Essa afirmação passa bem a idéia da importância que têm as estratégias de precificação dentro do conjunto geral das estratégias da empresa varejista.

3.3 Estrutura de Clusters

A teoria econômica é dividida em duas grandes áreas: macroeconomia e microeconomia. A teoria macroeconômica trata do estudo das variáveis agregadas, como nível de preços e evolução do produto e do emprego. A abordagem microeconômica, por sua vez, tem por objetivo explicar o comportamento de consumidores e produtores, de acordo com a estrutura de mercado em que estão inseridos. Em grandes pinceladas, são quatro as estruturas de mercado

identificadas pela teoria microeconômica: concorrência perfeita, concorrência monopolística, monopólio e oligopólio.

A estrutura de *cluster* aqui focada aproxima-se da do mercado oligopolístico, pois, como nesta última, exige o monitoramento das ações de uma empresa pelas outras. Nas duas primeiras estruturas de mercado, supõe-se, implicitamente, que os custos para acompanhar as ações das empresas rivais é muito elevado, tendo em vista a pulverização da oferta. No caso do monopólio, em princípio, a empresa atua isoladamente e, em conseqüência, não precisa monitorar as ações de nenhuma firma concorrente.

A formação de um *cluster* de empresas decorre da existência de externalidades que operam levando à atração da demanda para um mesmo local. A presença de organizações próximas umas das outras gera uma intensa competição. As ações de cada um dos concorrentes do *cluster* são acompanhadas por todos os demais participantes. Existe, por tanto, como pressuposto para mercados em regime de oligopólio, interdependência das decisões: “Las externalidades positivas de la concentración geográfica reducen las barreras a la entrada para empresas nuevas y así contribuyen a la creación de una oferta excedentária del producto principal del “*cluster*”, conduciendo a una feroz competencia de precios a nivel local” (DIRVEN, 2000).

Em um mercado oligopolístico, o produto pode ou não ser diferenciado. O que importa é que apenas algumas poucas empresas são responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção. Além das barreiras naturais de entrada, as empresas já atuantes podem tomar medidas estratégicas para desestimular a entrada de novas empresas (no segmento de supermercados, por exemplo, venda abaixo do preço de custo total de alguns itens de muito apelo aos consumidores, durante algum tempo). No processo de tomada de decisões, cada empresa deve considerar as reações da concorrência, ciente do fato de que as competidoras também consideram suas reações em relação às decisões dela, criando uma dinâmica racional e inteligente (PINDYCK & RUBINFELD, 1999).

Segundo Porter (1999), *clusters* são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e de organizações correlatas de fornecedores de insumos, de instituições de pesquisa e de ensino e também de clientes. Os clusters provocam tanto a concorrência como a cooperação. As empresas disputam o mesmo mercado, mas paralelamente cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, aumentando a produtividade das firmas sediadas na região e indicando a direção e o ritmo da inovação.

Em um *cluster*, a pressão exercida entre pares amplia a pressão competitiva, mesmo que essa pressão seja proveniente de empresas não concorrentes ou apenas indiretamente concorrentes. Conforme Porter (1999), os *clusters* facilitam a medição e a comparação de desempenhos, uma vez que os concorrentes locais compartilham as mesmas variáveis e executam atividades semelhantes.

Altenburg & Meyer-Stamer (1999) identificam três grandes tipos de complexos produtivos, cada um com políticas específicas: os *clusters* de sobrevivência, os orientados a produtos de massa (tipo *commodities*) e os referentes a empresas transnacionais. Afirmam que, na América Latina, os *clusters* mais freqüentes são os de sobrevivência (continuidade da operação) de micros e pequenas empresas que produzem produtos e serviços de baixa qualidade para o mercado local – geralmente estão localizados em áreas pobres com altos níveis de subemprego (zonas rurais e marginais urbanas). O segundo grupo de *clusters* - *commodities*, é composto por empresas orientadas ao consumo de massa, porém, com maior diferenciação e mais tecnologia. A abertura da economia brasileira forçou estas empresas a fazerem frente à competência internacional e a passarem por uma reestruturação profunda para poderem sobreviver. Por fim, encontra-se o *cluster* de empresas transnacionais, de que são exigidas tecnologias mais

complexas e no qual as firmas participantes do complexo devem estar orientadas tanto ao mercado doméstico quanto ao internacional.

Os sistemas produtivos locais têm um importante papel no crescimento econômico e no desenvolvimento de um país. Entre os vários tipos de sistemas locais de produção, os *clusters* são uma forma de concentração geográfica e setorial geralmente de pequenas e médias empresas que mantêm um relacionamento sistemático entre si, e que possibilita que estas firmas sejam mais competitivas. *Cluster* também pode ter outra concepção, mais ampla, e ser considerado como aglomeração geográfica e setorial das firmas sem que ocorram especialização e cooperação (ALTENBURG & MEYER-STAMER, 1999). Este último conceito abrangeria o caso abordado neste trabalho.

Os *clusters* podem ser estudados sob vários aspectos. Há, pelo menos, cinco abordagens relevantes na literatura de *clusters*:

1. A abordagem da nova geografia econômica. Krugman, *apud* Suzigan (2000), afirma que uma aglomeração industrial pode surgir a partir de um acidente histórico e da presença de economias externas acidentais e incidentais. Segundo esta linha de estudo, políticas públicas poderiam resolver problemas de falha de mercado que surgissem ao longo do funcionamento do cluster.
2. A abordagem da economia de negócios. Porter (1999) enfatiza a importância da concentração das habilidades locais para as inovações comerciais e tecnológicas, possibilitando um salto de competitividade das firmas. Como são as forças de mercado que gerariam a competitividade do *cluster*, o governo ficaria apenas com o papel de provedor de educação, de infra-estrutura e agente legislador.
3. A abordagem da economia regional. Scott, *apud* Suzigan (2000), proclama que há uma tendência do capitalismo de se organizar em *clusters* e que políticas públicas podem criar fortes vantagens competitivas regionais.
4. A abordagem da economia de inovação. Altenburg & Meyer-Stamer (1999) enfatizam que a concentração geográfica das firmas aumenta suas capacidades de avanço tecnológico por criar um ambiente propício para a geração de conhecimento. Além disso, observam que empresas baseadas em conhecimento inovador tendem a se concentrar em um mesmo espaço.
5. A abordagem das pequenas empresas e distritos industriais. Schmitz (1997) destaca a ação conjunta e consciente das firmas na criação de vantagens competitivas regionais, com a parceria e apoio do setor público.

Independentemente da dinâmica que determina a formação de um *cluster*, manufatureiro ou comercial, a característica mais marcante e comum a todos é a forte aglomeração/concentração em uma mesma região geográfica. Apesar da cooperação produtiva e/ou tecnológica não ser um requisito necessário para a consolidação destes *clusters* de empresas, supõe-se que a estruturação dos mesmos estimula um processo de interação local que viabiliza o aumento da eficiência produtiva, criando um ambiente propício à elevação da competitividade. Esse é um dos aspectos que este trabalho vai tentar observar no cluster comercial que é seu objeto de estudo.

4. ESTRUTURA DA PESQUISA

Este item resume os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo que se caracterizou como exploratório-descritivo, tendo em vista que busca alargar a

compreensão das práticas de precificação utilizadas por lojas, de diferentes empresas, pertencentes a um *cluster* de supermercados.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer *insights* para a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É empregada para definir um problema com maior precisão, para identificar a trajetória relevante das ações ou obter dados adicionais sobre uma determinada questão de pesquisa.

A abordagem é de caráter empírico-analítico e foi realizada por meio de entrevista estruturada. A entrevista estruturada é a aplicação de um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, e que exige a participação direta do pesquisador, o qual atua juntamente com os integrantes da amostra em análise (GIL, 1996).

O presente estudo aproxima-se de um trabalho de múltiplos casos, que, segundo Yin (1990), é adequado “quando se pretende investigar o ‘como’ e o ‘por que’ de um conjunto de eventos contemporâneos. De acordo com o mesmo autor, “Um estudo de caso é uma investigação empírica: que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes; e em que múltiplas fontes de evidências são usadas”.

Martins (1999) detalha o estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionário, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários, etc., com o objetivo de se aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto. Utilizam-se enfoques exploratórios e descritivos, buscando identificar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação”.

A amostragem foi intencional devido ao fato de o estudo estar delimitado a um particular *cluster* de supermercados. Este tipo de amostragem é considerado por alguns pesquisadores como uma solução viável para pesquisas em ciências sociais, visto que permite aprofundamento da análise, com exame intensivo de variáveis e seus indicadores, possibilitando a extensão das conclusões obtidas para outras organizações.

Para a geração de dados da pesquisa qualitativa, foram entrevistados quatro gestores, um de cada loja (Wal-Mart, Carrefour, CompreBem Barateiro e Pastorinho). As entrevistas com os gestores foram feitas pessoalmente, por um dos autores deste trabalho, seguindo roteiro estruturado. As entrevistas procuraram abordar os principais aspectos associados às estratégias de preços (objetivo do preço, demanda, custos, concorrentes, método de *pricing* e preço final). Elas foram realizadas em dias e horários agendados conforme a disponibilidade do entrevistado. A duração média das entrevistas foi de 60 minutos. Elas ocorreram em setembro de 2003. Optou-se por não utilizar equipamentos de gravação para as entrevistas, com o intuito de evitar constrangimentos em relação à maneira de os entrevistados formularem suas respostas e considerações.

As técnicas de coleta de dados contemplaram: dados primários, aqueles coletados pelo pesquisador, como componentes da investigação, por meio de questionários estruturados, de entrevistas e de levantamento de preços no ponto de venda; e dados secundários, aqueles que são encontráveis em livros, manuais, relatórios, teses, dissertações, regulamentos, normas e demais documentos organizacionais. Após a conclusão das entrevistas as respostas foram analisadas individualmente e comparativamente.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas com os gestores visaram a investigar quais são as estratégias mais utilizadas por eles a fim de manterem condições para a competitividade local, com destaque para as estratégias de apreçamento. Cumpre inicialmente lembrar que o primeiro mercado a se instalar na Avenida dos Autonomistas foi o Pastorinho, em 1984, seguido pelo supermercado Millo's. Notou-se, a partir deste fato, uma tendência de focar topicamente a concorrência (formação de *clusters* ou aglomerações) e a reprodução, no Brasil, da disputa internacional entre Carrefour (terceiro a se instalar no *cluster*) e Wal-Mart (quarto a se instalar). Com a compra do Millo's pela CBD em 1998, o Barateiro entra no *cluster*.

Constatou-se, por meio das entrevistas, que os principais concorrentes das lojas do *cluster* são as próprias organizações que o compõem. Com maior ou menor intensidade dependendo do tamanho do concorrente. Ou seja, o Carrefour tem como principal concorrente o Wal-Mart e o Barateiro, o Pastorinho. Mas todos os quatro estabelecimentos concorrem entre si. Os dois supermercados levam em conta as ações dos hipermercados, mas com a consciência de que “não existem condições para uma loja pequena concorrer com uma grande” – “é uma guerra: gato e rato” (Questão 20 do instrumento de pesquisa). “Tem-se que adivinhar o que o outro irá fazer e sair na frente” (Questão 4, ou, abreviadamente, Q4). “O que os grandes querem é que os pequenos vão embora” (Q2).

Um segundo grupo de concorrentes, que se instalaram próximos à região do *cluster*, reacenderam a competição por meio da interceptação de clientes antes freqüentadores das quatro lojas da aglomeração. São eles: Carrefour Villa Lobos, Extra Jaguaré, CompreBem Praça Panamericana, CompreBem Primitiva, SAM's Club (pertencente à Wal-Mart). Percebe-se que se criou competição inclusive entre lojas de uma mesma rede; porém, como citado em uma das entrevistas: “Não tem problema. É como se uma pessoa tivesse três sacolas e cada dia guardasse o dinheiro em uma delas. No final, tudo acaba indo para o mesmo cofre” (Q2).

Pode-se, ainda, considerar um terceiro grupo de concorrentes, menos importantes, mas responsáveis por roubar parcela da demanda: Ponto Frio, Casas Bahia, Lojas Marabrás, Ri Happy (entre outras citações dos hipermercados do *cluster*); Supermercado Castanha (Vila Campesina) e pequenos mercados de toda a região oeste da região metropolitana do Estado de São Paulo (citações dos supermercados do *cluster*) (Q2).

Os quatros competidores do *cluster* acham fundamental acompanhar o processo de decisão de seus competidores, principalmente em relação a preço, atendimento e qualidade (Q4). Pode-se notar pequena diferenciação nos serviços: o Pastorinho é o único que aceita cheques pré-datados; o Wal-Mart é o único que faz devolução do valor excedente de seus preços em relação aos da concorrência diretamente nos caixas, em dinheiro, no ato da compra - mas não faz entrega de mercadorias, não tem cartão-fidelidade, nem oferece descontos progressivos; o Barateiro é o único que trabalha com *ticket* alimentação eletrônico. Barateiro e Wal-Mart são os únicos que têm estacionamento coberto.

Importante ressaltar que todos os gestores entendem ser o preço, além de o atributo de concorrencial mais importante, também o mais difícil de se obter, devido ao fato de que “O Melhor Preço”, “Preço Baixo Todo Dia”, “Sempre o Melhor Preço” dependem fundamentalmente do resultado da negociação com fornecedores. Os grandes varejistas têm melhores condições para atingir os resultados almejados: acordos de médio e longo prazos, tecnologias de transferência de dados, concentração, volume de compras, diversidade de indústrias dispostas a vender seus produtos para grandes redes (PORTER, 1999). Os pequenos e

médios comerciantes ficam aquém em diversos pontos e reconhecem não possuir o mesmo poder de compra (Q3). Mencionam, no caso em foco (Q4), a necessidade de suporte de parte das organizações varejistas – “ter os produtos anunciados”. Citou-se o fato de que alguns varejistas anunciam mercadorias em promoção e muitas vezes acabam não tendo o produto para venda, por não terem conseguido preço especial de compra com o fornecedor. Outras vezes, também, literalmente, alguns varejistas “escondem” o estoque ao constatarem que seus produtos estão com preço superior aos anunciados pela concorrência. Percebem a impossibilidade de se equipararem em preços e retiram os produtos das gôndolas para não arcarem com os prejuízos estratégicos de não terem “preço baixo todo dia” ou “sempre o melhor preço”. Porém, “retirar das gôndolas produtos que sofreram grande alta de preço nem sempre é a solução. O consumidor pode não gostar” dessa falta de conveniência (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2003).

A estratégia mais ampla de preços das lojas do *cluster* é terem o preço mais baixo em alguns itens, preferencialmente produtos de primeira necessidade. Mesmo o Carrefour, desfraldando como bandeira a política de oferecer “Sempre o Menor Preço” trabalha com menor preço em produtos selecionados para o “*shopping* de preços” (cesta de produtos que tem os respectivos preços monitorados nas lojas da concorrência direta) e oferece ao cliente a possibilidade de ele, em até oito dias após a compra, se encontrar preço menor, receber o valor excedente, em dinheiro, através do Setor de Atendimento. O Wal-Mart é o único que atua com “preço baixo em geral” (sem promoções) (Q6) e com a vantagem adicional de devolver ao cliente o valor excedente, no ato, sem burocracias, em qualquer caixa, devido à tecnologia da qual dispõe.

O monitoramento de preços é realizado por todos os estabelecimentos que formam o *cluster*. O chamado *shopping* de preços é feito somente nas lojas outras três lojas componentes do aglomerado (Q8). Há algumas diferenças referentes à quantidade de itens selecionados, que varia entre 800 e 10.000, e à frequência: dias alternados ou diariamente.

O Supermercado Pastorinho adota política de igualar o preço dos concorrentes apenas para alguns, itens dependendo da formação do custo. Por exemplo: pães (produção própria, inclusive da farinha); frango; arroz (marca própria). O Barateiro também adota essa política para itens de primeira necessidade. Por exemplo: arroz, feijão, açúcar e, dependendo do custo, outros produtos, com autorização da administração central da rede. O Carrefour, para os produtos comercializados em sua loja, procura abaixar o preço da concorrência, em pelo menos 1 ou 2 centavos, principalmente quando se trata de marcas líderes, que proporcionam garantia de margem. Alguns itens são ofertados em promoções-relâmpago, principalmente nos finais de semana. O Wal-Mart afirma que tem a política de reduzir em 7% o preço dos produtos dos concorrentes.

Os clientes realizam suas compras à vista (30%, em média) e a prazo (70%). São utilizados diferentes instrumentos de crédito ou “meios de pagamento”, como os chamam os negociantes. Entre eles incluem-se: cheque pré-datado, cartão de crédito próprio, cartão de crédito de terceiros, cartão de débito, crediário.

6. CONCLUSÃO

O *cluster* analisado no estudo, conforme detectado nas entrevistas com os gestores, nasceu como resultado natural de forças de mercado. Porém, pode-se supor que o Wal-Mart se tenha instalado nele devido à sua estratégia de dividir mercados com a concorrência - abrir lojas ao lado dos principais concorrentes. Ele foi o último hipermercado a juntar-se ao *cluster*.

O estudo do comportamento dos quatro participantes deste mercado permitiu concluir que este *cluster* tem enfoque em competição. Não há predominância da cooperação entre as firmas. Mesmo assim, este processo de atração das redes para uma mesma região geográfica facilitou a medição e comparação do desempenho das empresas, contribuindo para um aumento da competitividade das firmas.

O *cluster* também melhora as condições de compra comparada. Os clientes podem visitar diversas lojas em única viagem, graças ao fato de os mercados estarem dentro de área confinada. Dessa forma, é dada aos clientes a chance de comparar preços e sortimentos.

O *cluster* de supermercados não seria um fenômeno apenas brasileiro (Q.19), conforme destacou o representante do Supermercado Pastorinho: “este modelo veio dos Estados Unidos, onde grandes Centros Comerciais ocupam grandes áreas nas rodovias e possuem entre quatro e dez supermercados, todos juntos”; porém, ressaltou que, no Brasil, esta prática deveria ter sido proibida, como o foi na Europa. “A idéia é não deixar nenhum pequeno crescer”; “acabando com os pequenos, acabam os empregos”. Do ponto de vista dos hipermercados, o Wal-Mart deu a seguinte informação, que encontra respaldo na literatura sobre *cluster*: “é mais vantajoso, pois acaba tornando-se um centro comercial e atraindo mais consumidores”.

A análise do *cluster* selecionado possibilitou ampliar conhecimentos referentes à dinâmica da fixação de preços em aglomerados de super e hipermercados, a partir de um caso de *cluster* situado na Grande São Paulo. No que concerne ao entendimento dos autores, trata-se de trabalho pioneiro no Brasil, mas, evidentemente, de cunho exploratório. Mais pesquisas serão necessárias para testar as hipóteses/conclusões às quais se chegou, e que são: a) o monitoramento de preços é realizado sistematicamente por todas as lojas que compõem um *cluster* de supermercados; b) o *shopping* de preços, porém, abrange apenas os concorrentes que se inserem no aglomerado de lojas; c) negociações com fornecedores, no tocante a preços, têm muita importância para a sobrevivência de pequenos comerciantes que eventualmente se localizem em um desses *clusters*.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTENBURG, Tilman & -STAMER Jörg Meyer : “**How to promote clusters : policy experiences from Latin America**”, World Development, Septiembre, 1999.
- BAIN, J.S. **Industrial Organization**. 2ª ed. New York: Wiley, 1968.
- BARATEIRO – Barateiro Supermercados. Apresenta informações institucionais da empresa e arquivos para *download*. Disponível em <<http://www.barateirosupermercados.com.br>> .
- CARREFOUR – Carrefour Hipermercado. Apresenta informações institucionais da empresa e arquivos para *download*. Disponível em <<http://www.carrefour.com>> .
- DIRVEN, Martine. Artigo apresentado en el **X Congreso Nacional de Estudiantes de Economía** “Economías territoriales, instituciones y ética: Crisis de paradigmas en Economía. Hacia donde vamos?” – Universidad Nacional San Antonio del Abad del Cuzco, Perú, del 13 1 18 de noviembre 2000.
- GIL, A C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apresenta resultados de pesquisas e arquivos para *download* e banco de dados sobre a conjuntura econômica brasileira. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> 2002 e 2003.
- KOTLER, Philip. Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey, pp. 456-457, 2000.
- KRUGMAN, P. What’s new about the new economic geography? Oxford Review of Economic Policy 14 (2, Summer) apud SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R. & SAMPAIO, S.E.K. Aglomerações Industriais no Estado de São Paulo. ANPEC, XXVIII Encontro Nacional de Economia, Campinas, dezembro, 2000.
- LEPSCH, Sérgio Luiz. **Precificação em Supermercado : um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras**. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, 1996.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Bookman Companhia Ed., 3ª edição, 2001.
- MARTINS, G.A. & LINTZ A. **Guia : Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**, São Paulo, 1999
- OSASCO – Site que apresenta o perfil da cidade, arquivos para *download* e banco de dados. Setembro, 2003. Disponível em <<http://www.osasco.sp.gov.br>>.
- PASTORINHO – Pastorinho Supermercados. Apresenta informações institucionais da empresa e
- PINDYCK, R.S & RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. Makron Books, São Paulo, 1999.
- PORTER, Michael E. (1999): “**Clusters and the new economics of competition**”, Harvard Business Review, vol. 76, nº 6, novembro-diciembre.
- REVISTA SUPERHIPER. Ranking ABRAS 2003, ano 29, número 331, pp. 36-40, maio 2003.
- REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, ano 34, nº 6, p.26, junho 2003.
- SCHERER, F. M. “**Industrial market structure and economic performance**”. Chicago, III.: Rand McNally, 1970.
- SCOTT, A **The geographic foundations of industrial performance**, 1998. In A CHANDLER, JR., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O, (eds.), The Dynamic Firm – The Role of Technology, Organization and Regions. Oxford: Oxford University Press, Chapter 16 apud SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R & SAMPAIO, S.E.K. Aglomerações Industriais no Estado de São Paulo. ANPEC, XXVIII Encontro Nacional de Economia, Campinas, dezembro, 2000.
- WAL-MART – Wal-Mart Supercenter. Apresenta informações institucionais da empresa e

arquivos para *download*. Disponível em <<http://www.walmartbrasil.com>> .