

# **A Importância do Nível de Serviço e o Impacto das Grandes Cadeias de Auto-Serviço no Abastecimento do Pequeno Varejo Alimentar**

## **Domingos Fernandes Campos**

- Doutor em Engenharia de Produção pela Universidad Politécnica de Madrid.
- Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

## **Resumo**

---

Apresenta as principais características dos formatos usualmente utilizados na distribuição para o pequeno varejo e relata o posicionamento dos clientes varejistas sobre diversos atributos dos serviços de marketing e de logística. Utiliza dados obtidos através de um estudo tipo survey realizado com os pequenos varejistas do setor de alimentos da cidade de Natal. Os resultados da pesquisa permitiram elaborar um *ranking* da importância dos principais atributos relacionados ao nível dos serviços de marketing e de logística. Ao mesmo tempo, afere o impacto das grandes cadeias de supermercados e atacados sobre o processo de provisãoamento do pequeno varejo.

## **Palavras-chave:**

---

Supermercados; *Marketing*; Logística; Setor de Alimentos; Pequeno Varejo

## 1 – INTRODUÇÃO

A gestão da cadeia de suprimentos é definida como uma coordenação sistêmica e estratégica de funções tradicionais do negócio e das táticas que permeiam cada empresa em particular e os negócios dentro da cadeia de suprimentos, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho em longo prazo das empresas-membros e da cadeia de suprimentos como um todo. A cadeia de suprimentos é composta por relações diretas de uma organização com seus fornecedores e clientes, por relações indiretas – mas não menos importantes – com fornecedores de seus fornecedores e clientes de seus clientes, e por relações estendidas com outras organizações que desempenham papéis importantes como operadores logísticos, *brokers*, provedores de serviços de teledados, agentes aduaneiros e empresas de pesquisa de mercado. (MENTZER et al. 2001).

Os processos na cadeia de suprimentos tendem a ser sistêmicos e integrados. O nível de serviço prestado aos clientes não está condicionado apenas aos relacionamentos desenvolvidos na direção fornecedor-cliente. As relações a montante são decisivas para que o serviço prestado aos clientes atinja níveis satisfatórios. O ambiente competitivo coloca uma ênfase cada vez maior no nível de serviço e se torna crucial sintonizar a oferta do serviço com as expectativas do cliente. Para Innis e La Londe (1994), a satisfação do cliente é um dos objetivos-chave da função do *marketing* na maioria das empresas; e acrescentam que a coordenação interfuncional deveria ser incentivada para permitir que o *marketing* e a logística trabalhassem juntos de modo a fornecerem uma combinação ótima do serviço ao cliente final.

A distribuição na cadeia de suprimentos pode ser realizada por diferentes formatos de canais. Coughlan et al. (2002) e Bowersox e Closs (2001) apresentam uma extensa lista de formatos de distribuição classificando-os em diferentes agrupamentos. As classificações tradicionais observam normalmente a natureza e a quantidade dos agentes, a posse dos bens, a distribuição lojista e não-lojista, a distribuição convencional e por via do comércio eletrônico, os agrupamentos formados por interesse dos vendedores ou por interesse dos compradores. No pequeno varejo, em função do local de realização do pedido e da disponibilidade do bem no ato da venda, é possível classificarem-se os canais pelos formatos de pré-venda, pronta-entrega e retira.

Quando há um intervalo significativo entre a transação de venda (ou pedido) e a entrega dos bens, a operação é denominada de pré-venda; se a venda e a entrega

ocorrem simultaneamente, a operação é denominada de pronta-entrega. Quando o cliente procura o distribuidor e ali realiza suas compras, retirando no ato a mercadoria adquirida, o formato é denominado retira. A retira faz com que o comprador assuma o custo da entrega. Na pré-venda, a realização do pedido é materializada junto ao cliente; pedido e entrega ocorrem em momentos diferentes programados pelo distribuidor. Na pronta-entrega, o pedido é materializado junto ao cliente e a entrega é no ato da transação. Na retira, o cliente desloca-se e o pedido materializa-se nas instalações do distribuidor; a entrega da mercadoria ocorre no ato da transação.

Em algumas áreas de distribuição para o pequeno varejo e para o consumidor final, a prática da pronta-entrega é bastante difundida no país, especialmente nos segmentos de bebidas, cigarros, salgadinhos, biscoitos, balas e caramelos. A Adams realiza sua distribuição cobrindo 150.000 pequenos varejistas em todo o país utilizando o formato pronta-entrega. (DISTRIBUIÇÃO, 2006). Coughlan et al. (2002) e Bowersox e Closs (2001) classificam a pronta-entrega como distribuição porta a porta e apontam seu uso para produtos com vendas à vista, em pequenas quantidades, com alta margem de contribuição e limitado sortimento.

O formato pronta-entrega traduz na sua essência alguns pontos relevantes na integração *marketing*-logística. Os distribuidores utilizam uma frota de veículos que perfazem um percurso previamente definido com visitas regulares aos clientes. O motorista é o próprio vendedor. A mercadoria em tese está prontamente disponível para o cliente no ato da compra. Os relacionamentos na venda e na entrega são realizados a um só tempo pela mesma pessoa. No ato do pedido, o cliente já tem conhecimento da disponibilidade imediata da mercadoria. Essa disponibilidade assegura um ciclo de pedido com duração zero. Isso afeta de forma radical e positiva a política de estoques do cliente.

Observa-se no mercado um forte movimento das grandes cadeias do atacado lojista (*cash-carry*) no sentido de aumentar sua participação no abastecimento do pequeno varejo. Redes de atacadistas como Makro, Wall Mart (Sam's Club) e Atacadão têm expandido suas cadeias de lojas no país. O *cash-carry* (pague-leve) é o caso mais típico do formato retira. O cliente desloca-se até sua fonte de abastecimento, realiza suas compras e transporta de imediato as mercadorias até seu estabelecimento. Difere diametralmente do formato pronta-entrega: transações do ato da compra realizam-se no fornecedor e o transporte da mercadoria é de responsabilidade

do cliente. Acrescente-se que, no caso específico das grandes cadeias do atacado, o cliente consegue realizar compras de alto sortimento numa única fonte.

Uma outra fonte de suprimentos no formato retira são as Centrais de Abastecimento (Ceasa). Apesar de terem sido criadas originalmente como um grande mercado de hortifrutigranjeiros, as Ceasa e seu entorno têm servido como uma importante fonte de suprimentos para os pequenos varejistas numa ampla gama de produtos. Empresas atacadistas têm-se instalado nas lojas da Ceasa ou no seu entorno, aproveitando o alto número de comerciantes que circulam no seu interior e na circunvizinhança.

Por outro lado, os distribuidores e atacadistas se ressentem da concorrência oferecida pelas cadeias supermercadistas. Os supermercados atuam no varejo e têm como objetivo suprir as pessoas físicas nas suas necessidades de consumo. No entanto, é comum constatar-se a presença de compradores de grandes volumes em suas lojas, especialmente quando as cadeias lançam seus encartes promocionais. Não raro, os preços ao consumidor atingem valores menores que os praticados pelos distribuidores e atacadistas e os supermercados são obrigados a limitar o número de unidades compradas por pessoa por vez. A rigor, a compra nos supermercados, de produtos para revenda, exercida como pessoa física, pelos varejistas é ilegal. No entanto, as brechas na fiscalização permitem que este suprimento ocorra sem maiores conseqüências. O ato de aprovisionamento dos pequenos varejistas nas cadeias de supermercados é realizado no formato retira.

Este artigo tem como objetivo principal apresentar as principais características dos formatos usualmente utilizados na distribuição para o pequeno varejo e relatar o posicionamento de pequenos varejistas sobre diversos atributos do serviço do *marketing* e da logística. Mostra, ademais, o impacto das grandes cadeias de supermercados e atacados sobre o processo de distribuição. Os resultados foram obtidos através de um amplo estudo tipo *survey* realizado na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, com pequenos varejistas do setor de alimentos. A seção seguinte apresenta uma fundamentação teórica envolvendo importantes trabalhos que discutem a distribuição física e o nível de serviço ao cliente. Em seguida, são apresentados as principais características dos formatos de distribuição, a metodologia aplicada, os resultados do estudo e as considerações finais.

## 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No varejo, a oferta de níveis de serviço adequados assume um papel-chave para o mercado. Ellram; La Lon-

de e Weber (1999) apontaram três grandes desafios para a logística do varejo nos anos recentes: a) os varejistas devem viabilizar e implantar a idéia que o serviço ao cliente deveria se expandir para toda a cadeia de suprimentos; b) os gestores da logística do varejo deveriam estar preparados para os efeitos do rápido crescimento da tecnologia, particularmente o crescimento explosivo da tecnologia de informação; c) a gestão da cadeia de suprimentos deveria ser desenvolvida e integrada para explorar estratégias de aperfeiçoamento do serviço ao cliente e do gerenciamento dos estoques. Para Mentzer; Flint e Hult (2001), entregar ao cliente um produto livre de defeitos, de forma mais rápida e mais segura que a concorrência, não é mais visto como uma vantagem competitiva, mas simplesmente uma exigência para estar no mercado.

O trabalho de Marr (1994) revela uma avaliação interessante entre pontos de vista dos gestores e dos clientes sobre um conjunto de atributos do *marketing* e da logística, mostrando, ademais, que essas divergências podem-se estender entre os próprios gestores, dependendo de sua área funcional. Mentzer; Gomes e Krapfel (1989) argumentam que existem dois elementos no serviço de entrega: serviço do *marketing* ao cliente e serviço realizado através da distribuição física. Eles reconhecem a natureza complementar dos dois elementos para satisfazer ao cliente e propõem uma estrutura integrativa do serviço ao cliente. Gestores de diferentes áreas funcionais de um mesmo fornecedor têm uma visão diferente das necessidades do serviço necessário para seus clientes. Clientes de distintos segmentos têm diferentes apreciações do nível de serviço prestado por um mesmo fornecedor.

O nível de satisfação do cliente é resultado da oferta de atributos de *marketing* e de logística, mas o conhecimento deles e o grau de influência de cada um normalmente não são claros ou conhecidos. Mentzer; Flint e Hult (2001) assinalam que os pesquisadores fornecem freqüentemente uma lista de dimensões dos serviços da logística para as quais os clientes dão forma às suas percepções. Essas operacionalizações ignoram os processos, isto é, o ordenamento temporal dos atributos que estão sendo testados.

Para Emerson e Grimm (1998), um aumento na disponibilidade do produto por parte do fornecedor e um curto prazo de entrega ajudam a reduzir os estoques, desempatando mais capital para as empresas menores. Empresas menores são freqüentemente menos capazes do que as grandes empresas de conseguir capital adi-

cional no mercado; ademais, têm pequena margem de manobra em seu ambiente operacional. Em seu estudo, os autores encontraram forte sustentação para duas hipóteses significativas na distribuição no pequeno varejo: quanto mais indireta é a presença do cliente no canal e quanto menor for o cliente, mais importante é o serviço da logística para a sua satisfação.

A literatura tem oferecido um leque variado de dimensões e atributos do nível de serviço logístico e do nível de serviço do *marketing*. Os trabalhos de La Londe e Zinszer (1976); La Londe; Cooper e Noordewier (1988); Mentzer; Gomes e Krapfel (1989); Griffis et al. (2004), Innis e La Londe (1994) apresentam um conjunto extenso dessas dimensões. No Brasil, vários trabalhos têm sido desenvolvidos na área do varejo alimentar como os de Fleury e Lavalley (1997); Hajar (2001) e Lavalley et al. (2003). Contudo, as experiências relatadas sobre a distribuição no pequeno varejo são escassas. O artigo de Murphy; Daley e Knemeyer (1999) relata a comparação entre experiências logísticas de pequenas e grandes empresas e destaca que a literatura que descreve práticas logísticas com pequenas empresas é exígua.

Mais exígua ainda é a literatura que trata da influência e importância dos formatos de distribuição no pequeno varejo. Numa pesquisa realizada com as conhecidas bases de periódicos Proquest e Ebsco, em 2006, usando-se termos como door-to-door, jobbers e wagon distributors, utilizados por Coughlan et al. (2002) e Bowersox e Closs (2001), não foram encontradas referências atualizadas. Pesquisa similar realizada na base de trabalhos dos Encontros Científicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPADs) – com os termos pronta-entrega, distribuição porta a porta e retira – revelou resultados também negativos. A constatação sugere que a literatura acadêmica dedica pouca atenção ao tema. É possível que a distribuição pronta-entrega, embora ainda seja relevante para o pequeno varejo, tenha pouca representatividade nas economias mais desenvolvidas.

### **3 – FORMATOS DE OPERAÇÃO NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

As operações entre indústria e grandes clientes são realizadas normalmente no formato de pré-venda. Isto significa que, a rigor, o início da operação logística ocorre sempre com uma razoável defasagem temporal do início da operação comercial. Considerando o fechamento (confirmação) do pedido como o início do processo, as operações logísticas de entrega serão desencadeadas

após um importante interregno que contemplará o processamento do pedido, a separação das mercadorias e o embarque.

Entre uma atividade e outra, poderão ocorrer tempos mortos de espera motivados por questões relativas a horário de corte para consolidação de pedidos, rupturas de estoque, transporte não-disponível, necessidade de consolidação de cargas, tempos para a produção dos itens e a outros atrasos por não-conformidade nos processos. Havendo uma defasagem temporal significativa entre o desencadeamento da operação comercial e o processo de entrega, o formato da operação no canal é caracterizado como de pré-venda.

Embora os distribuidores persigam um aperfeiçoamento do nível de serviço logístico, dificilmente os padrões de disponibilidade e entrega dos produtos alcançam altos níveis de atendimento de forma completa e sem erros. Na prática, atender pedidos completos, todos os itens nas quantidades demandadas, no prazo prometido, sem erros na documentação fiscal, sem produtos trocados e sem avarias é um desafio para os agentes de distribuição. Poucas empresas alcançam, nessa dimensão logística, um nível de serviço superior aos 95%. Manter níveis de serviço no pequeno e médio varejo acima desse patamar exigiria um alto investimento em estoques de produtos acabados, uma alta disponibilidade de transporte e, em muitos casos, um alto fracionamento de cargas.

Muitos distribuidores buscam na pronta-entrega um formato alternativo à pré-venda para atender o pequeno e médio varejo. A característica mais importante da pronta-entrega é que a mercadoria a ser oferecida ao cliente já está prontamente disponível no ato formal da venda. A rigor, não se pode afirmar que tudo que é pedido é prontamente atendido. As necessidades do cliente não-necessariamente coincidem com a oferta da mercadoria disponível em trânsito. No entanto, no ato da compra, o cliente já sabe se pode ou não contar com a mercadoria e, portanto, buscar alternativas para seu reabastecimento em outras fontes. Na pré-venda, o cliente só toma conhecimento das falhas, dos pedidos não-atendidos, no ato da entrega.

O formato de pronta-entrega é adequado para o pequeno varejo em algumas circunstâncias. A mercadoria levada pelo vendedor para pronta-disponibilidade não pode ter um *mix* demasiadamente elevado; o peso e o volume do que pode transportar um veículo é fator limitante e o estoque médio em trânsito é significativo.

A operação de pronta-entrega requer um planejamento mais apurado das atividades a serem desenvolvidas. Define-se uma rota com um número de clientes conhecidos. No atendimento ao pequeno varejo, montam-se sub-rotas para cada dia da semana, de forma que o vendedor passe no mesmo cliente num dia certo da semana ou da quinzena, dependendo da frequência de visita adequada. Prevê-se o *mix* adequado e o volume de cada item. É emitida uma nota fiscal de remessa para a mercadoria que ficará em trânsito.

O motorista do veículo normalmente é o próprio vendedor. A cada dia, o vendedor visita um conjunto de clientes. Para cada venda positivada, é emitida uma nota fiscal e a mercadoria é prontamente entregue. Uma vez que a rota seja concluída ou que haja falta de mercadoria no veículo para atender os clientes restantes, faz-se necessário um reabastecimento da mercadoria e um novo ciclo é iniciado. Para repor a mercadoria, o veículo pode retornar ao centro de distribuição ou ser abastecido em rota por outro veículo mediante uma operação de transbordo (*cross-docking*). A decisão de se fazer o reabastecimento com retorno do veículo ao centro de distribuição ou em rota depende das distâncias percorridas e dos volumes de carga. Há que se considerar não só o custo do quilômetro morto (distância entre o centro

de distribuição e o primeiro ou o último cliente da rota), como o tempo desperdiçado na operação. O transbordo é usualmente adequado para rotas mais distantes do centro de distribuição.

Aparentemente, o custo da pronta-entrega é mais alto do que o da pré-venda. No entanto, no custo da pronta-entrega estão incluídos os custos de entrega e algumas despesas de comercialização, como a comissão e as despesas de deslocamento do vendedor e o custo de possíveis ações de *merchandising*. A pronta-entrega é muito atrativa do ponto de vista do serviço oferecido ao cliente. A pronta disponibilidade da mercadoria significa um diferencial competitivo importante no pequeno varejo, gerando um forte componente de fidelização. Na distribuição formal para o pequeno varejo, a pronta-entrega exige uma atividade de planejamento e controle mais fino e o uso mais intenso de tecnologia da informação. Faz-se necessário manter um controle mais rigoroso para não gravar demasiadamente o estoque em trânsito, manter um *mix* de produtos manejável, aprovar o crédito no ato da venda e emitir notas fiscais *in situ*. Por outro lado, os custos da operação exigem a adoção de percursos de rotas otimizados e o alcance de índices de positivação elevados para assegurar sua viabilidade.

PRÉ-VENDA	PRONTA-ENTREGA	POR TELEFONE	RETIRA
Há uma estrutura de vendas e uma estrutura de entrega. Os canais logísticos (entrega) e de comercialização são distintos.	A estrutura que vende é a mesma que entrega. Os canais logístico e de comercialização coincidem.	Não há contato direto com vendedores, mas a estrutura de entrega é distinta. Uso de televendas. Variação do formato pré-venda.	Cliente se desloca até o centro de distribuição, compra e leva a mercadoria. Em vez de pronta-entrega, é pronto-recebimento.
Defasagem temporal significativa entre a venda e a entrega da mercadoria.	Simultaneidade entre venda e entrega da mercadoria.	Defasagem temporal significativa entre a venda e a entrega da mercadoria.	Simultaneidade entre venda e entrega da mercadoria.
Não há estoque em trânsito significativo.	Estoque em trânsito significativo.	Não há estoque em trânsito significativo.	Não há estoque em trânsito significativo.
A rota de entrega pode contemplar diferentes rotas de venda, otimizando a entrega.	A carga do veículo decorre das previsões de venda.	A rota de entrega pode contemplar diferentes rotas de venda, otimizando a entrega.	Na há rota de entrega. O cliente retira.
As equipes de venda e entrega são distintas.	O vendedor é o entregador	As equipes de venda e entrega são distintas.	Venda de balcão. A entrega é no próprio local.
A fidelização dá-se pela ação de equipes distintas.	A fidelização dá-se pela ação de uma única equipe e é favorecida pela disponibilidade imediata do produto.	A fidelização dá-se pela ação de equipes distintas.	A fidelização é passiva; o cliente busca o fornecedor.

#### Quadro 1 – Diferenciais entre os Formatos de Distribuição

Fonte: Elaboração Própria do Autor.



No varejo, de alguma forma, há variações dos formatos básicos. É freqüente a formalização de pedidos por telefone (variação da pré-venda) e a utilização do formato *retira* (pronto-recebimento). Neste último, o cliente se dirige ao centro de distribuição do fornecedor para comprar e levar a mercadoria na hora. No *retira*, o frete é absorvido pelo cliente que, por via de regra, consegue um desconto nos preços. O Quadro 1 mostra as principais diferenças entre os formatos de distribuição aqui discutidos.

## 4 – METODOLOGIA DO ESTUDO REALIZADO

Os resultados aqui apresentados provêm de um estudo do tipo *survey* realizado com pequenos varejistas do ramo alimentar na cidade de Natal, Rio Grande do Norte. O estudo tem natureza exploratória e o interesse principal é o conhecimento dos elementos que contribuem mais significativamente para o nível de satisfação dos pequenos varejistas da região no que se refere às suas necessidades e às suas percepções em relação a importantes aspectos do aprovisionamento. Foram exploradas questões relativas aos formatos de distribuição e ao impacto das grandes cadeias de varejo e atacado na distribuição aos pequenos varejistas do setor alimentar. Embora não seja objeto deste trabalho, foram avaliados os serviços oferecidos pelos principais distribuidores em relação a um grupo de atributos do serviço logístico e do *marketing*.

A elaboração do questionário foi realizada em três estágios. O primeiro considerou a experiência do autor em trabalhos de consultoria logística para algumas das empresas de distribuição no setor. Havia uma ênfase muito forte para a tomada do preço como vantagem competitiva. As tentativas de aperfeiçoamento do nível de serviço, quando ocorriam, fundavam-se no *feeling*, sem saber efetivamente que atributos deveriam ser trabalhados e qual o nível de importância que os clientes lhes atribuíam. Isto se configura no que Mentzer; Flint e Hult (2001) chamam de ênfase no fornecedor e não no cliente.

O segundo estágio da elaboração do instrumento de coleta dos dados objetivou promover um levantamento dos atributos que são mais freqüentemente apontados na literatura em relação ao nível de satisfação do cliente. Certamente, os atributos buscados, na maioria dos casos, estavam vinculados ao processo de distribuição física, mas não necessariamente eram de natureza logística ou eram gerenciados por ela; por exemplo, a freqüência de passagem do vendedor e a qualidade de seu atendi-

mento. Em outros casos, procurou-se incluir atributos que, por hipótese, interessavam aos clientes, mas eram vinculados ao nível de serviço do *marketing*, tais como prazo e forma de pagamento.

No terceiro estágio, buscou-se uma das empresas com distribuição intensiva no pequeno varejo do Estado com o intuito de se realizarem sessões de *brainstorm* para discutir e analisar as variáveis que comporiam o questionário e, ao mesmo tempo, cedesse sua base de clientes para o estudo. Houve o compromisso ético de se manter sigilo sobre a identidade da empresa e de se utilizar a base de dados dos clientes com a finalidade única de realização da pesquisa. O grupo de discussões foi montado com a participação dos diretores da empresa (comercial, logística e administrativo-financeiro), do gerente comercial, do gerente de logística e de três supervisores de área. O autor foi responsável pela coordenação das sessões.

Nesse estágio, três encontros foram realizados com intervalo de uma semana entre eles. No primeiro, foi apresentado o escopo da pesquisa e solicitou-se que cada um dos participantes, segundo sua própria visão, apontasse atributos do nível de serviço logístico importantes para o nível de satisfação do cliente do pequeno varejo; e, ademais, indicasse outras questões que pudessem oferecer um bom quadro analítico do canal. O procedimento de *ausculta* assemelha-se em sua essência ao aplicado por Marr (1994); Mentzer; Flint e Hult (2001) e Stank; Daugherty e Ellinger (1997). No encontro seguinte, o coordenador relatou uma síntese das proposições iniciais do grupo, acrescentada de atributos complementares da literatura logística. No terceiro encontro, foram apresentadas as questões vinculadas a cada atributo, formatadas para o questionário final, e realizados pequenos ajustes. As sessões realizadas com os gestores promoveram o enriquecimento do estudo por meio da introdução de questões relevantes para a pesquisa, da linguagem adequada do questionário e da visão daqueles que, no dia a dia, têm contato e lidam com problemas dos pequenos varejistas.

Num estudo exploratório da distribuição no pequeno varejo é necessário saber em que medida estas práticas estão sendo realizadas e quais são os fatores que podem movê-los na preferência de um ou outro formato. O formato de distribuição e a possibilidade de realizar as compras a partir das grandes empresas de auto-serviço (supermercados e atacados) e das próprias centrais de abastecimento (Ceasa) são o tema central deste artigo e mereceram uma ênfase mais destacada na apresentação dos resultados.

A formatação inicial do questionário foi submetida a um pré-teste envolvendo 40 pequenos varejistas. A amostra para o pré-teste foi escolhida aleatoriamente dentre pequenos varejistas atuantes na área de alimentos, limpeza e higiene pessoal, em quatro bairros diferentes. Os resultados do pré-teste permitiram pequenos ajustes no questionário e um treinamento mais adequado dos responsáveis por sua aplicação.

Coube aos responsáveis pela aplicação dos questionários identificar a natureza e o tamanho do negócio varejista. Foram usadas cinco classificações prévias para a natureza: padaria/conveniência, mercearia/mercadinho, bar/lanchonete, supermercado pequeno e farmácia/drogaria. Dados de tamanho foram coletados sobre quatro bases distintas: faixa de faturamento mensal, número de funcionários, número de caixas (*check outs*) e área de vendas. Todos os pequenos varejistas atuam numa área urbana com população estimada de 750.000 habitantes. Nessa área, a empresa suporte mantinha um cadastro com aproximadamente 1.000 pequenos. A base de clientes cedida contemplava apenas pequenos varejistas que realizaram compras nos três últimos meses anteriores ao início da pesquisa, perfazendo um total de 571 clientes. O questionário foi apresentado aos 571 clientes através da equipe de aplicadores.

Não há consenso na literatura sobre variáveis, limites e faixas para classificação das empresas por tamanho. O posicionamento por uma variável como número de empregados pode ser diferente do posicionamento por faturamento. O conceito de pequeno, médio e grande empresa tem significados distintos em diferentes economias e não é consenso nem dentro do próprio país. A entidade americana *Small Business Administration* (SBA) considera 500 empregados como o limite entre pequenas e grandes empresas. (MURPHY; DALEY; KNEMEYER, 1999). No Brasil, dificilmente os

limites assumiriam essa ordem de grandeza. Os resultados do *survey* realizado proporcionaram importante material para a compreensão de diversas questões da distribuição no pequeno varejo, incluindo uma avaliação dos pequenos varejistas sobre a importância conferida a um conjunto de atributos presentes no serviço logístico e do *marketing*. Todavia, em face dos objetivos deste artigo, a ênfase recaiu sobre os formatos de distribuição e o impacto das grandes cadeias de supermercados e atacados no abastecimento dos varejistas.

## 5 – RESULTADOS DO ESTUDO

Os resultados aqui apresentados refletem a apuração de 302 respostas válidas, representando um taxa de retorno de 52,9% do total de clientes da base de dados original. A classificação da natureza, como mostra a Tabela 1, obedeceu a critérios locais de nominação dos estabelecimentos pela população. A padaria/conveniência diferencia-se do mercadinho por conter um *mix* de produtos mais limitado e ser também um estabelecimento industrial. A denominação de pequeno supermercado foi atribuída aos mercadinhos com quatro ou mais *check outs*. A tabulação inicial dos dados resultou no conjunto de informações descritivas aqui apresentadas. O tratamento estatístico da importância dos atributos, os formatos de distribuição e seu impacto no aprovisionamento serão apresentados nas subseções seguintes.

Foram utilizadas quatro medidas que refletem o tamanho para os estabelecimentos pesquisados. As medidas são o número de funcionários, o número de caixas (*check outs*), a faixa de faturamento bruto mensal e a área de vendas. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos estabelecimentos por número de funcionários. A Tabela 3 é o resultado da apuração do número de

**Tabela 1 – Classificação dos Estabelecimentos de acordo com a Natureza do Negócio**

Natureza	Número de Estabelecimentos	Percentual
Mercadinho/mercearia	186	61,6 %
Padaria/conveniência	65	21,5 %
Pequeno supermercado	3	1,0 %
Drogarias/farmácia	15	5,0 %
Bar/lanchonete	2	0,6 %
Bombonnière	25	8,3 %
Outros	6	2,0 %
Total	302	100,0 %

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 2 – Distribuição por Número de Funcionários**

Número de Funcionários	Quantidade	%
5 ou menos	226	75,0
de 6 a 10	55	18,3
de 11 a 20	12	4,0
mais de 20	8	2,7

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 3 – Distribuição por Número de Caixas**

Número de Caixas	Quantidade	%
1	249	82,7
2	36	12,0
3	12	4,0
4 ou mais	4	1,3

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 4 – Distribuição por Área de Vendas**

Área de Vendas (m²)	Quantidade	%
100 ou menos	220	74,3
de 101 a 200	52	17,6
de 201 a 350	15	5,1
mais de 350	9	3,0

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 5 – Distribuição por Faturamento**

Faturamento Mensal (R\$ 1.000)	Quantidade	%
Menos de 10	101	33,7
de 10 a 50	162	54,0
de 50 a 100	34	11,3
de 100 a 500	3	1,0

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

estabelecimentos por número de caixas utilizados. Por outro lado, as Tabelas 4 e 5 mostram a distribuição dos estabelecimentos segundo a área de vendas e o faturamento bruto mensal. As unidades de medida utilizadas foram, respectivamente, metros quadrados (m²) e mil reais (R\$ 1.000).

A Tabela 6 mostra que os pequenos varejistas caracterizam-se por terem, em sua maioria, um número de empregados na faixa de 1 a 5 pessoas (75,0%), operam um caixa (82,7%), disponibilizam uma área de vendas de até 100m² (74,3%) e faturam até 50 mil reais por mês (87,7%). A média global de empregados por estabelecimento foi de 4,64 funcionários. O número médio

de caixas por varejista foi de 1,25 caixas e a área média de vendas, 100,44m².

Assumindo o ponto médio da faixa de faturamento para cada respondente, poder-se-ia afirmar que o faturamento médio mensal por estabelecimento seria de R\$ 29.383,33. Foram calculadas, então, três importantes medidas de produtividade. A primeira, o faturamento por área de vendas, atingindo o valor de R\$ 296,49 por m². O faturamento médio mensal por caixa alcançou R\$ 23.506,67 e, por funcionário, R\$ 6.305,44. Considerando as faixas de produtividade utilizadas em estudo do Sebrae (2004 ou 2006), os três índices podem ser considerados baixos. A Tabela 7 mostra as faixas e os índices de produtividade obtidos.



**Tabela 6 – Faixas de Maior Concentração por Tamanho**

Intervalo	Número de Estabelecimentos	Percentual
Até 5 funcionários	226	75,0%
1 caixa	249	82,7%
Até 100m <sup>2</sup>	220	74,3%
Até R\$ 50 mil	263	87,7%

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 7 – Comparação de Índices de Produtividade**

Índice de Produtividade	Índice Utilizado no Estudo SEBRAE			Índice Obtido na Pesquisa
	Excelência	Padrão	Baixo	
Faturamento por m <sup>2</sup>	> 800,00	800,00 - 600,00	< 600,00	R\$ 296,49
Faturamento por caixa	> 90.000,00	90.000,00 - 75.000,00	< 75.000,00	R\$ 23.506,67
Faturamento por funcionário	> 20.000,00	20.000,00 - 15.000,00	< 15.000,00	R\$ 6.305,44

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

As respostas de preferências em relação à frequência desejável de passagem do vendedor e ao prazo máximo de entrega que ainda deixaria o cliente satisfeito são apresentadas nas Tabelas 8 e 9. Na frequência de passagem do vendedor, as preferências nitidamente se dividem entre semanal (58,5%) e quinzenal (38,9%), com vantagem para a primeira. A maioria dos varejistas (94,4%) declarou que gostaria de receber a mercadoria num prazo máximo de 48 horas, predominando o desejo

de receber a mercadoria em até 24 horas após a emissão do pedido.

As Tabelas 10 e 11 apresentam os resultados das formas preferenciais de prazo e forma de pagamento. Em relação aos prazos de pagamento, a maior frequência foi verificada para o prazo de 21 dias (34,0%), seguida pelo prazo de 14 dias (22,5%). A forma preferencial de pagamento foi através de boleto bancário

**Tabela 8 – Frequência Preferida de Passagem do Vendedor**

Frequência de Passagem do Vendedor	Quantidade	%
Mensal	5	1,7
Quinzenal	117	38,9
Semanal	176	58,5
Mais de uma vez por semana	1	0,3
Outra	2	0,6

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 9 – Prazo Máximo de Entrega Aceitável Após a emissão do Pedido**

Prazo Máximo Aceitável	Quantidade	%
1 dia	179	59,3
2 dias	106	35,1
3 dias	15	5,0
7 dias	1	0,3
Outro	1	0,3

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 10 – Prazos de Pagamento Preferidos**

Prazo de Pagamento Preferido	Quantidade	%
à vista	73	24,3
7 dias	42	14,0
14 dias	69	22,9
21 dias	81	26,9
28 dias	35	11,6
Outro	1	0,3

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 11 – Prazos e Formas de Pagamento Preferidos**

Forma de Pagamento Preferida	Quantidade	%
Dinheiro	77	25,6
Cheque	13	4,3
Boleto	210	69,8
Outra	1	0,3

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

(74,5%), seguida pelo pagamento à vista, com 19,0% das respostas.

## 5.1 – A Importância dos Atributos do Serviço da Distribuição

O estudo apreendeu o grau de importância conferido pelos pequenos varejistas a um grupo de atributos presentes no serviço logístico e do *marketing*. Utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos: não importante (grau zero), pouco importante, medianamente importante, importante e muito importante (grau quatro). A Tabela 12 revela o ordenamento dos atributos em relação ao valor nominal da média obtida para cada um deles, de acordo com o grau de importância conferido pelos varejistas. À exceção de compras pelo formato *retira e acesso fácil* e direto aos fornecedores, os demais obtiveram um grau de importância entre 3 e 4, entre importante e muito importante na escala Likert. O resultado global não surpreende porque os atributos avaliados na pesquisa foram extraídos dentre aqueles considerados muito importantes na literatura.

Para um nível de significância estatística de 90%, alfa igual a 0,10, é possível identificar quatro grupos diferenciados. O primeiro com cinco atributos: regularidade do prazo de entrega, qualidade do atendimento dos vendedores, entregas completas, prazo de entrega e assistência pós-venda. Isto quer dizer que, embora se produza um *ranking* nominal das médias, o erro estatístico não permite assegurar que um atributo esteja

com toda certeza à frente de outro atributo do mesmo grupo. Neste grupo, quatro dos cinco componentes caracterizam-se como atributos do nível de serviço logístico; somente o segundo, qualidade do atendimento dos vendedores, é um atributo específico do serviço proporcionado pelo *marketing*. Os dados foram tratados através do *software* estatístico SPSS.

No segundo conjunto, dentro da mesma margem de erro, foram incluídos três atributos. Nominalmente, o atributo diferentes possibilidades de negociação de preços e prazos recebeu a melhor posição (*ranking* 6); esta variável é um indicador de flexibilidade e está no domínio do serviço do *marketing*. Qualidade do serviço de entrega é um atributo colocado nitidamente no serviço logístico. A frequência de passagem do vendedor é aparentemente uma variável gerenciada pelo *marketing*; no entanto, em termos práticos, ela é determinada pela capacidade da distribuição física em atender a área do cliente mais frequentemente e pelo balanceamento entre o ganho no nível de satisfação do cliente e os custos adicionais gerados pelo atendimento mais freqüente da rota.

O terceiro grupo incluiu quatro atributos (pedidos extras, *merchandising* e forma e prazo de pagamento). Os três últimos elementos estão associados nitidamente ao serviço do *marketing*. O atendimento de pedidos extras, fora do dia de passagem do vendedor, depende fundamentalmente da capacidade logística para viabilizar a entrega de pedidos fora da rota prevista.

**Tabela 12 – Ranking dos Atributos em Relação ao Grau de Importância**

Atributo	Média	Intervalo de Confiança = 0,10		Ranking
		Inferior	Superior	
Regularidade do prazo de entrega	3,7276	3,6763	3,7788	1
Qualidade do atendimento d/ vendedores	3,7053	3,6601	3,7505	2
Entrega completa	3,6887	3,6448	3,7326	3
Tamanho do prazo de entrega	3,6490	3,6031	3,6949	4
Assistência pós-venda.	3,6445	3,5984	3,6906	5
Diferentes possibilidades de negociação	3,6080	3,5555	3,6604	6
Qualidade do serviço de entrega	3,5762	3,5256	3,6267	7
Frequência de passagem do vendedor	3,5132	3,4567	3,5698	8
Pedidos extras de produtos e quantidades	3,4618	3,3987	3,5249	9
Merchandising	3,4603	3,3865	3,5341	10
Forma de pagamento	3,3808	3,3178	3,4438	11
Prazo de pagamento	3,3311	3,2504	3,4118	12
Limite de crédito oferecido	3,1528	3,0548	3,2509	13
Acesso fácil e direto ao fornecedor	2,7833	2,6624	2,9043	14
Compras pelo formato retira	2,1196	1,9931	2,2461	15

**Fonte:** Elaboração Própria do Autor.

Finalmente, numa posição muito diferenciada de todos as demais, aparecem os atributos limite de crédito (*ranking* 13), acesso fácil e direto ao fornecedor (*ranking* 14) e a possibilidade de compras pelo formato retira (*ranking* 15). Estas são classificadas nos últimos lugares e sem empate pelas margens de erro calculadas. O formato retira, posicionado como o menos importante dentre os atributos avaliados pelos pequenos varejistas, exige o deslocamento do cliente até às instalações do fornecedor e pressupõe que o cliente arque com os custos do transporte da mercadoria adquirida. A seguir, são apresentados maiores detalhes da percepção dos pequenos varejistas em relação a essa opção, especialmente em que medida e por quais razões realizam compras mediante retira nas grandes cadeias de supermercados e atacados e na Ceasa.

## 5.2 – Impacto das Grandes Cadeias Varejistas e Atacadistas e da Ceasa na Distribuição ao Pequeno Varejo

Os distribuidores têm percebido o impacto causado pela expansão das cadeias do grande varejo e do grande atacado em seus negócios. A presença do grande atacado de auto-serviço – como as redes de lojas do Makro e Atacadão – reduz os custos das transações e provoca um forte impacto no negócio dos distribuidores tradicionais de pré-venda. Uma parcela significativa dos clientes varejistas passa a realizar parte de suas compras num mesmo momento e local, aproveitando promoções e pronta-disponibilidade. Embora arquem com o custo da “retira”, por via de regra, têm um ganho no custo global da mercadoria.

As grandes redes do auto-serviço do varejo (Wall Mart, Pão de Açúcar, Carrefour e outras), ainda que sejam dirigidas para o mercado consumidor, constituem-se numa fonte de fornecimento para os clientes do pequeno varejo; não raro, estes realizam aquisições como pessoa física nos super e hipermercados aproveitando as grandes campanhas com preços promocionais vantajosos. O auto-serviço de atacado e o auto-serviço de varejo absorvem cada vez mais clientes consumidores e clientes varejistas, aumentando a concentração e a verticalização da distribuição pelas grandes cadeias. Esses efeitos podem ser observados no estudo da FGV (2006).

Outra fonte de atração para aquisição através do formato retira são as centrais de abastecimento (Ceasa). A ida do pequeno varejista à Ceasa dar-se-ia em função da necessidade de adquirir quase que diariamente produtos hortifrutigranjeiros. A Ceasa tem atraído para seu entorno muitos atacadistas que procuram oferecer aos pequenos varejistas a possibilidade de abastecer-se de outros produtos, aproveitando a oportunidade de tempo e lugar na aquisição dos produtos perecíveis. Os varejistas foram instados a opinar sobre a importância que conferiam ao formato retira e sob que condições fariam suas compras em grandes cadeias de atacados e supermercados e na Ceasa.

O grau de importância obtido dos pequenos varejistas para a compra no formato retira foi calculado em 2,1196; As respostas mais acentuadas corresponderam na escala Likert a importante (33,2%) e a pouco importante (24,6%). A média situa-se num patamar bem

**Tabela 13 – Importância Conferida pelos Varejistas à Possibilidade de Compras no Formato Retira**

Grau de Importância	Quantidade	%
Muito importante	48	15,9
Importante	100	33,2
Medianamente importante	36	12,0
Pouco importante	74	24,6
Não importante	43	14,3

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

inferior aos obtidos para os atributos relacionados ao nível de serviço. A Tabela 13 apresenta o detalhamento das respostas.

Perguntados sobre qual das condições apresentadas fariam compras no formato retira, os pequenos varejistas responderam preço ou bonificação como o fator de motivação mais importante. Em segundo lugar, aparece a compra emergencial motivada por falta da mercadoria. Os dois juntos representam 77,7% das motivações. A Tabela 14 mostra a classificação de todas as respostas.

A Ceasa é a principal fonte de abastecimento de produtos perecíveis para o pequeno varejo alimentar. Diariamente, circulam pela Ceasa milhares de pessoas as quais, na condição de pessoa física ou jurídica, adquirem bens perecíveis. Estão presentes em seu interior ou no seu entorno muitas empresas atacadistas que fornecem mercadorias da área de alimentos, limpeza e higiene pessoal. É muito importante para a distribuição conhecer em que medida e por quais razões os varejistas procuram a

Ceasa para se abastecerem com produtos não-perecíveis, dado que estes produtos lhes são oferecidos *in loco* pelos distribuidores no formato pré-venda.

A pesquisa revela na Tabela 15 que 34,9% dos clientes varejistas usam freqüentemente a Ceasa como fonte de abastecimento para comprar produtos não-perecíveis, sendo 13,3% diariamente e 21,6% semanalmente. Embora um percentual significativo de varejistas, 38,2%, nunca realize suas compras na Ceasa, 61,8% deles costumam comprar com maior ou menor freqüência.

Perguntados das razões que os levariam a adquirir os produtos não-perecíveis na Ceasa, houve destaque para o aproveitamento da viagem na compra de perecíveis (69,3%) e para preços melhores (18,1%). Isto sugere uma influência da redução do custo da transação pelo fato de o frete já estar assegurado pela compra de perecíveis e por tratar-se de um mercado com muita informação comparativa de preços. A Tabela 17 detalha as questões comentadas.

**Tabela 14 – Condições nas quais os Varejistas Comprariam no Formato Retira**

Condição	Quantidade	%
Havendo desconto no preço ou bonificação em mercadoria	175	58,1
Havendo um prazo maior para o pagamento	8	2,7
Numa emergência, por falta de mercadoria	59	19,6
Havendo qualquer uma delas	27	9,0
Em nenhum caso	32	10,6

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 15 – Freqüência com que o Pequeno Varejista Compra Produtos Não-perecíveis na Ceasa**

Freqüência	Quantidade	%
Diariamente	40	13,3
Semanalmente	65	21,6
Quinzenalmente	14	4,6
Raramente	67	22,3
Nunca	115	38,2

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 16 – Motivos Alegados pelos que Compram Produtos Não-perecíveis na Ceasa**

Motivo	Quantidade	%
Lá os preços são melhores	41	22,1
Lá a disponibilidade do produto é imediata	14	7,5
Aproveita para comprar outros produtos ao comprar produtos perecíveis	125	67,2
Lá há mais facilidades no pagamento	0	0,0
Outros	6	3,2

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

A aquisição de mercadorias nas grandes cadeias de auto-serviço (supermercados e atacados) é para os pequenos varejistas outra importante fonte de abastecimento, concorrente à distribuição pré-venda. A pesquisa revela que uma minoria (29,2%) nunca ou raramente se abastece ali. Considerando que as grandes cadeias de atacado e supermercados desenvolvem campanhas promocionais de forma amiúde, semana após semana, os resultados sugerem que 70,8% dos varejistas freqüentemente se utilizam das grandes cadeias de supermercados e atacados para seu abastecimento.

Sobre as razões que levam os varejistas a se aprovisionarem nas grandes cadeias, os preços (70,1%) aparecem com uma nítida vantagem sobre as demais. É importante destacar que o questionário utilizado previa uma nova pergunta quando a resposta assinalada era motivo “outros”; nesse caso, indagava-se ao respondente a outra razão. Constatou-se que 100% dos que responderam a alternativa “outros”, disseram que compravam pelas “promoções de preços”. Destarte, pode-se afirmar que 90% dos pequenos varejistas realizam suas compras nas grandes cadeias, no formato retira, em função

dos preços praticados. As Tabelas 17 e 18 apresentam maiores detalhes das respostas assinaladas.

### 5.3 – Preferências dos Pequenos Varejistas em Relação aos Formatos de Distribuição

Os varejistas foram instados a responder sobre suas preferências em relação à compra nos diversos formatos de distribuição. Além dos formatos de pré-venda, pronta-entrega, retira, foi acrescentada a opção de formular pedidos por via de telefone diretamente ao distribuidor. Esta última opção equivale à pré-venda sem o contato direto com o vendedor da rota. A Tabela 19 apresenta os resultados. A preferência majoritária recaiu sobre a pré-venda com 73,0% das respostas. A preferência de pedidos por telefone fortalece o formato da pré-venda em mais 2,0%. A segunda preferência foi pelo formato pronta-entrega com 19,0% das respostas. Há de se notar o baixo percentual de preferência pelo formato retira: apenas 6,0%. Este último resultado sugere uma escolha coerente com os resultados comentados na seção anterior, na qual o grau de importância atribuído

**Tabela 17 – Frequência de Compra no Formato Retira nas Grandes Redes de Supermercados e Atacados**

Frequência	Quantidade	%
Semanalmente	41	13,6
Quinzenalmente	17	5,7
Nas promoções	155	51,5
Raramente	37	12,3
Nunca	51	16,9

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 18 – Motivos Alegados pelos que Compram nas Grandes Redes de Supermercados e Atacados**

Motivo	Quantidade	%
Lá os preços são melhores	176	70,1
Lá a disponibilidade do produto é imediata	8	3,2
Fica perto do seu negócio	7	2,8
A variedade e o sortimento são maiores	10	4,0
Outros	50	19,9

Fonte: Elaboração Própria do Autor.



**Tabela 19 – Preferências em Relação aos Diversos Formatos da Distribuição**

Formato	Quantidade	%
Pré-venda	219	73,0
Pronta-entrega	57	19,0
Retira	18	6,0
Pedidos por telefone com entrega similar à pré-venda	6	2,0
Qualquer uma delas satisfaz	0	0

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

**Tabela 20 – Preferências com Vantagens Comparativas entre Formatos da Distribuição**

Formato com condição	Quantidade	%
Comprar no formato pré-venda	212	70,6
Comprar no formato pronta-entrega, pagando um pouco mais caro	38	12,7
Comprar no formato retira, pagando um pouco mais barato	38	12,7
Comprar por telefone através do 0800, com ligação grátis	1	0,3
Qualquer uma delas satisfaz	11	3,7

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

à opção de compra pelo formato retira, dentre diversos atributos, foi o mais baixo.

Na segunda questão apresentada aos varejistas, a opção da pronta-entrega foi colocada com preços um pouco maiores, refletindo a idéia de que a operação casada, simultânea, de venda e distribuição tornar-se-ia mais onerosa. A opção retira foi colocada com preços um pouco menores, considerando que o distribuidor não arcaria com os custos da entrega. Nada assegura que as duas hipóteses sejam sempre verdadeiras, mas essa idéia permeia a representação que muitos clientes fazem dos dois formatos. A rigor, os preços praticados na retira deveriam ser menores que os da pré-venda por não incluírem os custos de entrega. Pronta disponibilidade e regularidade são duas excelentes propriedades presentes na pronta-entrega e almejadas por qualquer distribuição; no entanto, é difícil oferecer esse nível de serviço sem ônus adicionais. Os resultados são refletidos pelas respostas contidas na Tabela 20.

A comparação revelou uma pequena redução, 2,4%, nas preferências pelo formato pré-venda. No entanto, é visível o aumento das preferências pela opção retira e a redução pela opção pronta-entrega. Os resultados sugerem que alterações nos preços podem gerar significativas mudanças no formato de aprovisionamento dos pequenos varejistas. Houve uma queda de 6,3% nas preferências da pronta-entrega e um incremento de 6,7% nas preferências da retira. Este resultado é confirmado pelos indicadores obtidos na relação preço *versus* formato retira mostrados nas Tabelas 16, 18 e 20.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados sugerem que tanto atributos do serviço do *marketing* quanto atributos do serviço logístico são determinantes para o nível de satisfação ao cliente e que as dimensões logísticas assumem um grau maior de importância quando postos lado a lado. Os pequenos varejistas constituem o elo com menor poder na cadeia de distribuição do segmento alimentar. A condição do pequeno varejista se enquadra nas hipóteses levantadas e sustentadas pelos estudos de Emerson e Grimm (1998), nos quais quanto menor for o cliente e mais indireta for sua presença no canal, mais influentes serão os atributos logísticos no serviço ao cliente.

O formato considerado mais adequado pelos pequenos varejistas foi a pré-venda, com 73,0% das preferências. O formato pronta-entrega recebeu 19,0% das preferências. A opção retira ficou com apenas 6,0% das preferências. Alguns aspectos chamam a atenção nessa última escolha. Em primeiro lugar, a baixa preferência é de certa forma confirmada pelo grau mediano de importância (2,1100) atribuído ao formato retira, forma de compra que os pequenos varejistas assumem quando se utilizam das grandes cadeias de atacados e supermercados e Ceasa. A percepção da importância ficou bem abaixo daquela atribuída aos diversos atributos vinculados ao nível de serviço.

Quando a comparação sugeriu mudanças nos preços, houve decréscimo importante nas preferências pela pronta-entrega, caíram em 6,3%, e as preferências pela retira dobraram. Isto sugere que os formatos pronta-entrega e retira são muito suscetíveis aos preços. Essa inferência é confirmada quando se verifica que o preço é

a principal razão que move os varejistas ao abastecimento nas grandes cadeias do auto-serviço e a segunda que move os clientes para compra na Ceasa. Nos dois casos, o formato de abastecimento é retirar, os pequenos varejistas deslocam-se, gastando tempo e dinheiro, e arcam com o custo do transporte da mercadoria.

Significativa, também, foi a constatação da alta frequência com que os varejistas vão às compras na Ceasa e nas grandes cadeias do auto-serviço. A maioria dos pequenos varejistas recebe dos seus grandes fornecedores uma frequência de visita semanal ou quinzenal. Excepcionalmente, no caso de produtos altamente perecíveis, a frequência é inferior. Cerca de 40,0% dos varejistas realizam compras de produtos não-perecíveis na Ceasa, num ciclo que varia de diário a quinzenal. As grandes motivações são o aproveitamento do momento da compra dos perecíveis – o local oferece a oportunidade de comparação de preços e redução dos custos da transação por compartilhamento – e menores preços.

A parcela de pequenos varejistas que realiza compras frequentemente nas grandes cadeias do atacado e dos supermercados é muito elevada, alcançando um percentual de 70,8. Desles, 90% são motivados pelos menores preços praticados, especialmente nos frequentes encartes promocionais.

Os resultados revelam em sua essência uma aparente contradição. Os pequenos varejistas preferem um formato de compra pré-venda no qual as ofertas do serviço do *marketing* e logístico é significativo e mais completo, mas ficam de olho nos preços promocionais praticados pelas grandes cadeias de atacados e supermercados. O varejista quer o serviço agregado ao formato da pré-venda ou da pronta-entrega, porém não dispensa a retirada ao verificar que os preços podem compensar a operação.

Os supermercados são em sua essência varejistas. O abastecimento dos pequenos varejistas, em termos fiscais, pessoas jurídicas, não poderia ocorrer em larga escala mediante aquisição por cupom fiscal, tal como sugerem os resultados desta pesquisa. A prática, no entanto, não é coibida pelos mecanismos de fiscalização existentes.

O poder de barganha das grandes cadeias junto aos seus fornecedores explica por que, em muitas circunstâncias, os preços ao consumidor tornam-se inferiores aos preços praticados pelos distribuidores convencionais no atacado. Pelos dados do censo da

ACNielsen (2000), o número de varejistas no segmento alimentar no Brasil no ano 2000 era de 327.192 estabelecimentos, sem considerar padarias, drogarias, bares e restaurantes. Por outro lado, dados do estudo da FGV (2006) apontam que as dez maiores grandes cadeias de supermercados no Brasil concentravam 45% das vendas do setor em 2002. Os números não só expressam uma significativa concentração do poder econômico, como revelam a necessidade do desenvolvimento de novos estudos e pesquisas voltadas para o pequeno varejo. Esta pesquisa preenche uma lacuna e lança luz sobre aspectos relevantes desse mercado.

## Abstract

It presents the main characteristics of the usually used formats in the distribution for the small retail and tells the positioning of the retail customers on diverse attributes of the services of marketing and logistic. Uses data obtained through a kind of survey carried through the small retailers of the food sector of Natal. The results of the research had allowed elaborating one ranking of the importance of the main attributes related to the level of the services of marketing and logistic. At the same time, it checks the impact of the great chains of supermarkets and wholesalers about the process of provision of the small retailer.

## Key words:

Supply Chain. Marketing; Logistic; Food Sector; Small Retailer.

## REFERÊNCIAS

ACNIELSEN, A. C. **ACNielsen censo 2000: estrutura do varejo brasileiro**. São Paulo, 2000.

BOWERSOX, D; CLOSS, D. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

COUGHLAN, A. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ELLRAM, L. M.; LA LONDE, B. J.; WEBER, M. M. Retail logistics. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 29, n. 7-8, p. 477-494, 1999.

EMERSON, C.; GRIMM, C. The relative importance of logistics and marketing customer service: a strategic

perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 1, p. 17-32, 1998.

FGV. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/download/palestras/pesquisavarejo.pdf>>. Acesso em: 2 mar. 2006.

FLEURY, P. F.; LAVALLE, C. Avaliação do serviço de distribuição física: a relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio varejista. **Tecnológica**, v. 12, n. 19, p. 36-42, maio/jun. 1997.

GRIFFIS, S. E. et al. Performance measurement: measure selection based upon firm goals and information reporting needs. **Journal of Business Logistics**, v. 25, n. 2, p. 95-118, 2004.

HIJJAR, M. F. Diagnóstico externo do sistema logístico: utilizando pesquisas de serviço do cliente para identificação de oportunidades de melhorias. **Tecnológica**, v. 6, n. 70, p. 60-66, set. 2001.

INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 1-28, 1994.

LA LONDE, B. J.; COOPER, M. C.; NOORDEWIER, T. G. **Customer service**: a management perspective. Oak Brook: Council of Logistics Management, 1988.

LA LONDE, B. J.; ZINSZER, P. H. **Customer service**: meaning and measurement. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.

LAVALLE, C. et al. Evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo: uma análise sob a perspectiva do varejista. **Revista Tecnológica**, v. 8, n. 93, p. 72-79, ago. 2003.

MARR, N. E. Do managers really know what service their customers require?. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 24, n. 4, p. 24-31, 1994.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MENTZER, J. T.; FLINT, D. J. G.; HULT, T. M. Logistics service quality as a segment-customized process. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 82-104, 2001.

MENTZER, J. T.; GOMES, R.; KRAPFEL, R. Physical distribution device: a fundamental marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 53-62, Win. 1989.

MOLDERO, R. H. 2003: o ano do desafio: canais inteligentes. **Distribuição**, 2003. Disponível em: <<http://www.revistadistribuicao.com.br/conteudo.asp?pccontentId=154>>. Acesso em: 2 fev. 2006.

MURPHY, P.; DALEY, J.; KNEMEYER, M. Comparing logistics management in small and large firms: an exploratory study. **Transportation Journal**, v. 38, n. 4, p. 18-25, Sum. 1999.

SEBRAE. **Estudo de minimercados**: lojas de vizinhança Palmas/TO. Palmas, 2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.br/bte.nsf/minimercado.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

STANK, P.; DAUGHERTY, P.; ELLINGER, A. Voice of the customer: the impact on customer satisfaction. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 33, n. 4, p. 2-9, Fall 1997.

---

Recebido para publicação em 08.01.2007