

**UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA
REGIÃO DO PANTANAL - UNIDERP**

FABIANO DA SILVA REIS

O PERFIL COMÉRCIO VAREJISTA DE CARNE

BOVINA DE CAMPO GRANDE-MS

CAMPO GRANDE - MS

2005

FABIANO DA SILVA REIS

O PERFIL COMÉRCIO VAREJISTA DE CARNE

BOVINA DE CAMPO GRANDE-MS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em nível de Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

Comitê de Orientação:

Prof. Dr. **Olimpio Crisóstomo Ribeiro**

Prof. Dr. **Ademir Kleber Morbeck de Oliveira**

Prof. Dra. **Andréa Ferraz Fernandez**

CAMPO GRANDE - MS

2005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UNIDERP

R375p Reis, Fabiano da Silva.
perfil do comércio varejista de carne bovina de Campo Grande-MS / Fabiano da Silva Reis. -- Campo Grande, 2005.
64 f. : il.

Dissertação (mestrado)- Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, 2005.
“Orientação: Prof. Dr. Olimpio Crisóstomo Ribeiro”.

1. Carne bovina 2. Comércio varejista - Campo Grande (MS)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: **Fabiano da Silva Reis**

Dissertação defendida e aprovada em 15 de dezembro de 2005 pela Banca Examinadora:

Prof. Doutor **Olímpio Crisóstomo Ribeiro (Orientador)**

Prof. Doutor **Richard Perassi Luiz de Sousa (UFMS)**

Prof. Doutor **Eron Brum (UNIDERP)**

Prof. Doutor Francisco de Assis Rolim Pereira
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Produção e Gestão Agroindustrial

Profa. Doutora **Lúcia Salsa Corrêa**
Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP

DEDICATÓRIA

PARA

Flávio Mendes (*in memoriam*)

PARA

Maria Pedraza da Silva

PARA

Claudia Malfatti

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas de mestrado, professores, amigos, familiares e profissionais que contribuíram para a realização deste trabalho, mas ressalto alguns por, em diversos momentos, terem sido decisivos no caminho deste estudo e pesquisa.

Alexandre Raffi – colega de mestrado

Ezequiel do Valle – Embrapa/CNPGC

Eron Brum – Uniderp

Everton Sandin – colaborador

Francisco Cardoso – Carrefour

Luiz Crosara JR – Canal do Boi

Luiz Tadeu Gaedieke – AMAS

Luciano Rodrigues – TV Campo Grande

Leonardo Carriço – Canal do Boi

Maria Lúcia Neves – colega de mestrado

Rede Comper de Supermercados

SUMÁRIO

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1 – INTRODUÇÃO.....	8
2 – REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1. Cadeia produtiva: revisão teórica e conceito.....	10
2.2. Cadeia produtiva da carne bovina de MS.....	14
2.3. Comércio varejista: revisão teórica e conceito.....	26
2.4. A contextualização do comércio varejista de carne bovina.....	27
2.4.1 Aspectos nacionais.....	27
2.4.2. Aspectos locais.....	30
3 – MATERIAL E MÉTODOS.....	34
4 – RESULTADOS	41
5 – DISCUSSÃO.....	54
6- CONCLUSÕES.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	63

RESUMO

O comércio varejista é um importante elo da cadeia produtiva da carne e, portanto, precisa ser adequadamente caracterizado para que ela seja melhor compreendida em seu todo. Por sua posição estratégica neste contexto e por seu status de cidade de porte médio, com mais de 750.000 habitantes, o município de Campo Grande foi eleito como cenário deste ensaio, cujo objetivo foi a caracterização do comércio varejista de carnes. A metodologia para esta investigação foi a de utilização das técnicas de apuração de enquetes entre comerciantes e consumidores, e entrevistas abertas com alguns desses agentes. Um dos aspectos observados refere-se à diversidade de tipos de pontos de venda, o que se relaciona com o porte e a pujança da cidade. Apesar de sua estratificação em açougues, casas de carne, mercearias, supermercados, verificou-se que os dois primeiros tipos de comércio pecam pela desorganização já que não contam com qualquer entidade representativa. A detectada baixa qualificação dos profissionais do comércio varejista de carnes pode estar relacionada com a insatisfação dos consumidores no que diz respeito ao atendimento e ao nível de higiene nos locais de venda. A presente pesquisa permitiu verificar que a motivação para o envolvimento no comércio varejista de carnes está relacionada com a decisão de se continuar um negócio familiar, com uma suposta aptidão para a atividade, com a falta de oportunidade para continuar-se no negócio ou profissão para o(a) qual obtivera formação prévia e com a visão de que o negócio não requer maior nível qualificação. Outra constatação foi de que as estratégias adotadas para atrair clientela diferem muito no grau, na qualidade e na intensidade, entre os diversos tipos de comércio varejista de carne. Curiosamente também constatou-se que mais da metade dos compradores de carne bovina não reconhecem os cortes que estão comprando, um aspecto a ser explorado pelos comerciantes na agregação de valor ao produto.

Palavras-Chave: Cadeia produtiva da carne bovina, Campo Grande, comércio varejista de carne.

ABSTRACT

Beef retail is an important link to the beef cattle productive chain and, as such, needs to be conveniently characterized, in order to become better comprehended in its whole. Due to its strategic position in this context and due to its medium size city status, as a 750,000-people city, Campo Grande county has been chosen as scenery for this assay, which objective was the beef retail characterization. The investigation methodology was an assay technique among retailers and consumers, and open interviews with some of those agents. One of the observed aspects refers to a diversity of kinds of commercial spots, what is related to the size and strength of the city. In spite of the stratification on butcheries, meet shops, groceries, supermarkets, it was noticed that the first two kinds of beef retail sin by a lack of self-organization, since they do not have any kind of representative association. Beef retail professional qualification is low and that may be related to consumers annoying toward service and hygiene levels at the commercial meet points. The present investigation allowed drawing the information that motivation to be involved in the beef retail commerce is likely to occur due to an appeal to continuing a familiar business. A supposed talent to the activity and lack of opportunity to continue on a previous business or profession have been additional appeals to get into this new business, under a vision that this one does not require a higher level of qualification. An extra finding was that adopted strategies to attract clients differ a lot on the degree, quality and intensity, among the several kinds of meet retail points. Curiously enough, it was also found that more than half of beef buyers do not recognize the meet part they are taking home, an aspect that should be explored by retailers in aggregating value on their product.

Key-words: Beef cattle productive chain, Campo Grande, beef retail.

1. INTRODUÇÃO

O Estado de Mato Grosso do Sul tem sido cenário de uma série de estudos sobre cadeias produtivas, dentre elas, a da carne bovina. Tais estudos têm motivado esforços dos agentes econômicos no sentido de uma interação que resulte em benefício para os consumidores. Há, assim, uma crescente consciência de que cada elo da cadeia produtiva deva ser analisado separadamente, de tal forma que o consumidor final possa ser beneficiado com um serviço e produtos de melhor qualidade. No caso da carne bovina, a maior carência de estudos está justamente no seu último elo, o comércio varejista. A prática do comércio varejista da carne é obscura por todo o Estado de Mato Grosso do Sul, mesmo em Campo Grande, a capital do Estado, uma cidade com mais de 750.000 habitantes.

O presente estudo permitiu que se conduzisse uma análise mais sistemática do estado de organização e do posicionamento do comércio varejista de carne bovina dentro das múltiplas variantes de negócios identificadas – supermercados, hipermercados, mercearias, casas de carnes e açougues. Com ele, buscou-se, também, identificar os diversos aspectos relacionados com a rotina dessas empresas do varejo de carnes, suas formas de atuação, organização, estrutura logística, diferencial de mercado, marketing aplicado e dificuldades empresariais. Realizado o trabalho, ficou a convicção de que foram ofertados subsídios para as estratégias empresariais dos diversos segmentos do varejo de carne bovina e também para os gestores de políticas públicas e privadas

de fomento às empresas. O diagnóstico da situação do comércio varejista de carne bovina se presta ainda como fonte de informação ao consumidor.

Desta forma, ao tratar-se do comércio varejista de carne bovina de Campo Grande, o objetivo foi diagnosticar a situação deste elo da cadeia produtiva na Capital e, com isso, oferecer subsídios que sirvam como ferramenta para ações dinâmicas orientadas para o desenvolvimento do setor e para um melhor atendimento às expectativas dos consumidores.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Cadeia produtiva agroindustrial

Para que um determinado elo ou segmento de uma cadeia de produção agroindustrial seja abordado, é necessário que se busque entender os múltiplos fatores que, somados e combinados, resultam nessa cadeia ou elo. Neste aspecto, destacam-se duas linhas mercadológicas que, apesar de suas origens distintas quanto a país, continente e mesmo cultura, possuem elementos e pontos comuns.

A primeira, de origem norte-americana, foi fundamentada por Davis e Goldeberg (1957) *apud* Batalha et al. (1997) na Universidade de Harvard, com a definição do conceito de agribusiness que resultou em trabalho posterior de Goldberg (1968). Este autor foi o primeiro a fazer uso da definição de *Commodity system approach*, abordagem do sistema de produção agroindustrial. Segundo essa linha, a agricultura e a produção rural não poderiam mais ser vistas de forma individualizada, não co-relacionada com os outros atores responsáveis pelas ações de produção, industrialização, distribuição, comercialização e consumo. Assim, a produção agrícola pertence a uma rede encadeada por elementos técnicos, uma cadeia de produção agroindustrial.

Contemporâneo aos estudos de Davis e Goldberg, a Escola de Economia Francesa, na década de 1960, definiram em sua escola industrial, o conceito de *Analyse de filière*. Embora não desenvolvido com o intuito de trabalhar com o setor agroindustrial, foi justamente nesta vertente que encontrou seus principais representantes, entre economistas e pesquisadores agrícolas.

Um dos fatores divergentes, entre a CSA - *Commodity system approach* e a *Analyse de filière*, é aquele ligado ao elemento de definição do sistema de produção, com componentes indissociáveis encadeados por uma relação técnica, comercial ou de logística e parte da matéria-prima de base. A *Analyse de filière* se assemelha quanto à sucessão de operações, por conta de seu encadeamento técnico, ao conjunto de relações comerciais e financeiras, gerando o fluxo de troca, e ao conjunto de ações econômicas, parte do mercado final, o produto acabado (ROJO, 1998).

Mesmo se consideradas as diferenças temporais e espaciais de suas origens e apesar de outras diferenças, as duas linhas possuem similaridades que permitem o trabalho com dois elementos comuns e marcantes, o enfoque sistêmico e a mesoanálise. O primeiro é definido com uma análise funcional e estrutural dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema agregado, que trata de um conjunto de operações que se localiza em ambiente específico com o cumprimento de uma função ou exercício de uma atividade e por possuir estrutura dinâmica e objetivos definidos. A mesoanálise se define pelo enfoque para solucionar questões da micro-economia (estudo das unidades de produção e consumidor) e macroeconomia (envolvimento do Estado e dos grandes agregados econômicos), sendo os franceses os principais usuários (BATALHA et al., 1997). Segundo o autor uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada de montante a jusante em três macrossegmentos:

Produção de matérias-primas – São os produtores rurais que fornecem as matérias-primas iniciais, gado, para que os segmentos da indústria, frigoríficos e abatedouros, transformem em produtos prontos para a distribuição.

Industrialização - É formado por empresas que asseguram a transformação da matéria-prima em produto industrializado e no caso da carne, trata-se dos frigoríficos e abatedouros;

Comercialização – São as empresas que estão em contato direto com o consumidor e viabilizam o acesso aos produtos, como exemplo, casas de carne, açougues, supermercados e restaurantes.

Desta forma, a abordagem da cadeia de produção agroindustrial exige a definição de seus níveis de análise proposta por Batalha et al. (1997). A mais adequada à incursão às questões ligadas ao setor agroindustrial passa pelo *Sistema Agroindustrial – SAI*, o *Complexo Agroindustrial – CAI* e a *Cadeia de Produção Agroindustrial – CPA*. Segundo os autores, o Sistema Agroindustrial é um ambiente em que atividades com culturas específicas são determinadas, sem a necessidade de definição de que produtos estão sendo gerados. Os complexos agroindustriais são áreas específicas de um sistema agroindustrial de culturas específicas, como os complexos do algodão, milho, soja e bovino de corte. Dentro do complexo bovino de corte existem outros ambientes, constituídos pelas cadeias produtivas, como a da carne bovina, do couro e de produtos farmacêuticos, reflexo dos possíveis produtos gerados neste complexo agroindustrial.

É dos mesmos autores as definições de: Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial e Cadeia de Produção Agroindustrial.

SAI – Sistema Agroindustrial: Conjunto de atividades que concorrem para a criação de produtos agroindústrias, desde a fabricação de insumos até a entrega do produto final ao consumidor. Não está associado a nenhuma matéria-prima ou produto específico, sendo composto pelos seguintes elementos: Agricultura, pecuária e pesca; indústrias agroalimentares; distribuição agrícola e alimentar; comércio internacional; consumidor e Indústrias; e serviços de apoio.

CAI – Complexo Agroindustrial: Trata-se de um conjunto de cadeias de produção associadas a uma matéria-prima de base. Por exemplo, complexo da soja, do leite e da cana-de-açúcar. Cada um deles pode ter uma ou mais cadeias do produto. No complexo da pecuária de corte tem-se a cadeia da carne e a do couro. Desta forma, entende-se que um complexo agroindustrial depende da existência de um conjunto de cadeias de produção.

CPA – Cadeia de Produção Agroindustrial: é definida para um determinado produto final, como a carne bovina. Após a definição, há o encadeamento, de jusante a montante, dos vários elementos responsáveis pelas operações técnicas, comerciais e de logísticas necessárias à produção.

Em termos de conceitos ligados às cadeias produtivas agroindustriais, é necessário que se resgate a definição de agribusiness, cujo termo equivalente no Brasil é agronegócio. “...designa as atividades cujos produtos finais têm como base um produto agrícola, geralmente uma commodity” (SANDRONI, 1999).

Necessária, também, é a consideração quanto aos principais usos para o conceito de cadeia de produção, que, de acordo com Sandroni (1999), são:

- Metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;
- Formulação e análise de políticas públicas e privadas;
- Ferramenta de descrição técnico-econômica;
- Metodologia de análise da estratégia das firmas;
- Ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Segundo Pinazza e Alimandro (1999), na relação integrada e interdependente entre cliente e fornecedor, a informação captada é repassada do varejo para o atacado e deste para outros elos.

2.2. Comércio varejista

Para Parente (2000), o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final.

Segundo Rachman (1973) empresas varejistas são definidas desde pequenas mercearias ou açougues de bairros de pequenas cidades até as grandes lojas de departamento de cadeias de hipermercados. Para o autor, o estudo do varejo identifica algumas formas de abordagens, entre elas a confiança na teoria econômica para compreensão de uma empresa varejista; o seu estudo funcional; a abordagem institucional e o estudo da tomada de decisão.

Na teoria econômica é possível encontrar alguns fatores que definem o varejo geral e o comportamento de mercado frente a este segmento comercial. Assim, atributos como preço, bens disponíveis para venda, serviço de atendimento, localização e exclusividade de mercadorias se destacam diante da definição de varejo. Além disso, o uso de avaliações subjetivas maior do que de cálculos exatos apontados por economistas mostrou uma certa dificuldade em se mensurar os custos em varejo. Entretanto, alguns estudos realizados por Parente (2000) e Rachman (1973) colaboram para definição do comércio varejista.

As idéias e dados apresentados nos itens a seguir foram extraídos de textos de Rachman (1973), Rojo (1998) e Parente (2000). As funções que o

varejista se destaca são a formação de preços, a promoção, a oferta de serviços, ação de venda e o controle. Além dessas, funções como local do departamento de suprimento, equipamento para recebimento, registro de mercadoria, verificação, rotulagem de mercadoria, distribuição e gestão de desempenho também são observadas tanto em grandes, quanto em algumas pequenas empresas.

A abordagem institucional examina em detalhes os muitos tipos de varejistas. Nela se concentram as funções e operações de lojas de departamentos, supermercados, lojas de especialidades e pequenas empresas. Para o autor, dentro da área de tomada de decisão, é possível dividir os problemas da administração em aspectos controláveis e incontroláveis do ambiente varejista. Os aspectos controláveis podem ser entendidos como métodos de representação dos varejistas em tentar satisfazer as necessidades dos consumidores, sendo que observa na otimização das ferramentas de gestão do varejo.

Controláveis:

1. O composto de bens e serviços;
2. Composto da distribuição;
3. Composto da comunicação.

Incontroláveis

1. Consumidor;
2. Restrições, tais como concorrência, condições econômicas e pressões legais e sociais.

Todas as ações dos compostos controláveis têm como objetivo a satisfação das necessidades e desejos do consumidor e a intenção do empresário, do comerciante, é que esta satisfação se reverta em algum tipo de fidelidade ou hábito por parte de cliente, que finalmente se converta em maior lucratividade. O consumidor é definido como elemento incontrolável, já que o comerciante varejista tem pouco poder para que ele se ajuste a seus propósitos e objetivos.

Em uma cadeia produtiva agroindustrial, o elo do comércio varejista é o que detém o maior contato com o público consumidor. Entretanto, este fator de conhecimento comum se perde ante as simples ações de compra e venda. “Os produtos agroindustriais são essencialmente bens de primeira necessidade e de baixo valor unitário. Esse fato faz com que uma variação do preço dos produtos agroindustriais não afete intensamente sua quantidade consumida” (BATALHA et al., 1997).

Ao definir os produtos agroindustriais é preciso ter em mente que grande parte deles esta relacionada à alimentação (milho, soja, carne bovina, suína, de frango, café). Entretanto, há outros que possuem a conotação de atender necessidades diversas do consumidor como o papel, borracha, madeira, etc. sendo que cada um tem modo próprio de conservação e comercialização (BATALHA e SILVA,1999).

Segundo Lazzarine e Lazzarine (1995), a importância do comércio varejista aumenta na medida em que os mercados consumidores ficam mais exigentes. Esse elo da cadeia de produção agroindustrial guarda a característica de estabelecer o contato com o consumidor e exercer influência sobre suas preferências. Também é fator a se considerar que a distribuição foi vista, durante muito tempo, pelas teorias econômicas, como de menor importância frente à relação da produção com o consumidor.

Parente (2000) afirma que, desde a década de 1970, o comércio varejista desenvolveu-se, de forma significativa, por meio da implementação de

tecnologias. Principalmente a informática deu a este setor condições de inovar em estratégias de gestão, logística e controle de qualidade. Através das inovações tecnológicas o comércio varejista, ou o chamado grande comércio varejista (lojas de departamento, supermercados, hipermercados, entre outros), pode oferecer uma gama cada vez maior de produtos como a seleção, comunicação entre seus setores, atendimento rápido, através do código de barras e scanner, promoção e serviços de pós-vendas.

Batalha (1995) ressalta que até chegar ao consumidor o produto passa por caminhos sobre a cadeia produtiva classificados como canais de distribuição. Este mecanismo, que leva o produto até o consumidor, é composto por agentes econômicos e produtivos utilizados para promover e suprir o consumidor. Ele é definido pelo número dos agentes que o compõem e pela repartição das funções de cada um entre os agentes. Essas relações são definidas como critério do comprimento.

“Segundo o critério do comprimento, pode-se distinguir os canais diretos, onde o produtor garante o conjunto de atividades de distribuição junto aos consumidores, e os canais indiretos, que comportam, em número mais ou menos importante, agentes intermediários” (BATALHA *et al.*, 1997).

São as escolhas econômicas que definem o número de agentes de um determinado canal de distribuição. Cada escolha considera também os critérios técnicos que definem o tipo de canal a ser praticado. No caso da carne bovina em Campo Grande-MS, um canal viável e mais utilizado é o da seqüência: **produtor – indústria – varejista – consumidor.**

Nos três modelos de canais propostos por Batalha et al. (1997) há os que captam os elos da produção, comércio (atacadista e consumidor) e o consumidor. Ambos contêm a descrição de produtos agroindustriais ou agrícolas que não demandam fase industrial, como algumas formas de venda de soja, algodão e cacau, por exemplo.

Desta forma, segundo Parente (2000), o varejista é integrado ao sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel intermediário e compondo um dos elos entre o nível de consumo e o de atacado ou da produção. Assim, varejistas compram e estocam produtos de indústrias ou atacadistas (se for o caso) e fornecem para o consumidor de acordo com a necessidade, conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos.

Para Parente (2000) os diversos perfis de consumidores existentes, assim como seus padrões de exigências na hora da compra, fazem com que sejam necessários vários modelos organizacionais de venda no varejo em livre-serviço no Brasil, que podem ser classificados em três grandes grupos: o comércio varejista independente; o comércio varejista integrado e o comércio associado.

O independente corresponde ao maior número de lojas varejistas atuando no Brasil, individualmente. Estes estabelecimentos comerciais não possuem representatividade significativa. Entretanto, ao analisar o conjunto de forma integral, observa-se que são muito importantes por fazer a distribuição de alimentos em pequenos municípios e periferias das grandes cidades.

Outro ponto para se observar neste tipo de empreendimento é sua origem, quase sempre de cunho familiar, com pouco capital empregado. Além disso, dispõem de baixa tecnificação em gestão e profissional. É possível enquadrar, neste modelo de negócio, os pequenos e micro empresários da cadeia produtiva da carne bovina, como a maior parte dos proprietários de açougues, casas de carnes, mercados e pequenos supermercados, que representam, por exemplo, na periferia de Campo Grande/MS, a maior capilaridade de distribuição de carne.

Há duas formas de organização no comércio varejista integrado ou moderno, a das empresas sucursais e as empresas de hipermercados. As empresas de sucursais múltiplas, segundo Batalha *et al.* (1997), formam uma ou diversas redes de lojas de venda no varejo, por intermédio das quais elas distribuem produtos alimentares e/ou não alimentares, que compram, de maneira

centralizada e em grande volume, diretamente de fabricantes ou de atacadistas. Além disso, o autor destaca que sua organização tem base em uma direção geral responsável pela política global da empresa, como a definição dos planos de desenvolvimento, a segmentação das ações sobre o mercado, a criação e a supressão de lojas, o *marketing mix* etc., assim como a atuação sobre o mercado financeiro.

As lojas são confiadas a gerentes encarregados de implementar as diretrizes estabelecidas. “O sortimento de suas lojas baseia-se geralmente em itens alimentares e os preços praticados podem ser bastante competitivos, considerando as vantagens obtidas com a centralização das compras junto aos fornecedores” (BATALHA *et al.*,1997).

No tipo de comércio citado acima, também se destaca um grande número de estratégias com alto grau de flexibilidade no que diz respeito ao posicionamento de formato de negócio, podendo ser sucursalistas que concentram seus esforços em uma forma única de loja; empresas com alto grau de integração vertical, entre outros (PARENTE, 2000). Outro modelo de comércio varejista integrado é o de empresas hipermercados que, no Brasil, tem seu início em 1973, com a implantação da empresa francesa Carrefour. Uma das características mais marcantes deste tipo de comércio é a grande flexibilidade obtida por cada uma das lojas, que resulta em autonomia de gestão em cada uma delas. Também existe a modalidade de comércio varejista associado, entretanto, pouco comum no Brasil, classificado em dois tipos principais de associação, o agrupamento independente e a franquia.

Os agrupamentos independentes são constituídos através de várias empresas independentes trabalhando sobre a mesma bandeira, quando há uma administração em que todas as empresas associadas participam, definindo o modo de atuação e estratégias. Os principais benefícios deste modelo de negócio são a capacidade de articulação econômica que as empresas ganham na hora de adquirir mercadorias, aplicar publicidade, e o fator competitivo ganho frente as

grandes redes varejistas. Por último, a franquia, modelo no qual há uma troca entre franqueador e o franqueado, no qual o primeiro permite o uso de sua marca ao segundo, com concessão de *know-how*, em troca de remuneração. Também existe a colaboração na atividade de distribuição, formação de pessoas, marketing e publicidade. No setor de venda de carnes é praticamente inexistente esta modalidade comercial (RACHMAN, 1973; MEGIDO E XAVIER, 1998; PARENTE, 2000).

Muitas das modalidades de comércio varejista presentes nesta dissertação se encaixam no perfil de loja de auto-serviço. Segundo Rojo (1998), elas se classificam como lojas que comercializam alimentos, de forma a expor a maioria dos produtos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se auto-servirem. Além disso, normalmente colocam à disposição dos clientes carrinhos ou cestas de compras. Outro fator importante a ser abordado em lojas de auto-serviço é que elas dispõem de *check-out*, o que dá mobilidade e rapidez ao atendimento.

Para Rojo (1998), ao contrário das lojas de auto-serviço, há as tradicionais nas quais não existe, ou possui pouca disposição de produtos ao alcance direto do consumidor. A presença de um atendente se faz necessária e, normalmente, não tem *check-out*.

A maior parte das lojas de supermercados e hipermercados é classificada como auto-serviço, tendo na diversidade de seus produtos fator primordial de diferenciação entre ambas. “Um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço” (SILVEIRA e LEPSCH, 1997). Nesta definição, observa-se a contemplação do setor no que se refere a departamentalização usual em supermercados, como FLV – frutas, legumes e verduras, açougue, mercearia seca e doce, perfumaria e bazar.

Entretanto, Rojo (1998) destaca a área de *vendas não-alimentar* como fator básico de divisão entre supermercados e hipermercados. No caso, hipermercados

possuem linhas *hard* (por exemplo, eletro-eletrônicos, utensílios domésticos e cine-foto-som) e *soft* (confeções, cama, mesa e banho). Além disso, o setor possui outras diferenças, “a ABRAS estabeleceu uma classificação das lojas considerando a área de vendas, número médio de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não-alimentares, número de caixas e sessões” (WILDER, 2003).

O setor de auto-serviço tem importância no setor de bens de consumo diário brasileiro e também na economia nacional. Desde a década de 1980, 75% desses bens eram comercializados em supermercados. Na década de 1990 o número já subia para 86,1% de todo o volume de bens de consumo diário (LEPSH, 2001).

“As montadoras de carros e caminhões, participaram com 3,8% do PIB brasileiro em 1997, o setor eletroeletrônico, com 4,7%, enquanto o setor de auto-serviço participa com 6% nos últimos cinco anos” (WILDER, 2003). Segundo a ABRAS (2004), o setor é responsável, em todo o país, por cerca de 710 mil empregos diretos, tendo crescimento visível desde 1996.

No Brasil, o setor de varejo alimentício apresenta grande desenvolvimento, acompanhando as tendências mundiais e apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, respondendo a diversas necessidades de mercado. Segundo o IBGE (2004), o brasileiro, em média, ainda gasta a maior parte da renda em produtos alimentícios do que não-alimentícios, resultado da baixa renda de maior parte da população brasileira.

O varejo alimentício engloba 10 modalidades de estrutura de negócio (PARENTE, 2000). São eles, bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. Os bares (botecos, botequins, lancherias, bares e cafés) são importantes pela distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, principalmente. Além disso, possuem linhas de mercearia para

consumo local, como, cigarros, chocolates e salgadinhos e também carnes para consumo imediato. Existem cerca de 400 mil bares no Brasil.

Segundo a Abras (2005), para ser classificado como mercearia, ou ainda armazém ou empório, a empresa deve ter entre 20 e 50 m² de área de venda, oferecer uma linha básica de mercearia, frios, laticínios e bazar. Normalmente se encontram em regiões periféricas de grandes médias e pequenas cidades ou regiões de mercado de pouco potencial. As padarias são similares, possuindo características próprias de fabricação de pães e bolos. Entretanto, expandindo seu mix de produto, podem oferecer lanches e produtos de mercearia, entre outros.

Os minimercados são estabelecimentos comuns e expressivos em grandes, médias e pequenas cidades, principalmente nos bairros populares, localizados nas periferias das cidades. Eles têm a mesma linha de produtos de uma mercearia, praticamente o mesmo tamanho, mas utilizam *check out* informatizado. Nestas mercearias é cada vez mais comum a comercialização de carnes, muitas vezes tendo este produto como seu destaque. Segundo Parente (2000), os consumidores brasileiros gastam neste tipo de loja varejista pelo menos 10% de tudo o que é gasto em varejo de alimentos.

Um modelo de origem norte-americana, que vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, é aquele caracterizado como lojas de conveniências. Possuem produtos de mercearia, padaria, açougue e bar, com atendimento 24 horas, na grande maioria. Recentemente, estas lojas ganharam uma forte concorrência, com a abertura dos hipermercados 24 horas e as padarias cada vez mais equipadas.

Na seqüência de definições seguem os supermercados compactos, os supermercados convencionais, as superlojas e os hipermercados. Os supermercados compactos são caracterizados por possuírem sistema de auto-serviço, disposição de produtos de forma acessível aos clientes, carrinhos e

cestas de compras, de dois a seis *check outs*, linha completa, mas compacta de produtos alimentícios sendo normalmente classificados como lojas independentes. Segundo o Censo da Consultoria Nilsen (1997), esta modalidade de varejo alimentício representa $\frac{1}{4}$ da distribuição de alimentos no Brasil.

Os supermercados de porte médio, ou convencionais, possuem caráter exclusivamente de fornecedor de alimentos, se comparados às categorias posteriores a eles possuindo 3.000 unidades instaladas no Brasil e representando mais $\frac{1}{4}$ do varejo de alimentos do país (NILSEN, 1997).

Segundo Parente (2000), as superlojas são grandes supermercados com 4.000 m², cerca de 30 *check outs*, com uma linha completa de produtos perecíveis. Mesmo sendo basicamente lojas de alimentos, possuem uma quantidade importante de produtos não alimentares, como eletrônicos e têxteis. Exemplos deste tipo de loja em Campo Grande/MS são o Extra Supermercado e o Hipercenter Comper Jardim dos Estados. Esta modalidade de empresa é responsável por 14% do que é comercializado no varejo de alimentos (NILSEN, 1997).

As grandes lojas de auto-serviço, ou hipermercados, possuem mais de 10.000 m², com grande variedade de produtos e cerca de 50 mil itens alimentícios e não alimentícios. Estão instaladas nos grandes centros urbanos onde encontram grande aceitação do público consumidor. Neste tipo de loja, o consumidor consegue realizar todas ou pelo menos grande parte de suas compras, em um só lugar. A diferença primordial entre um hipermercado e uma superloja é a quantidade de produtos não alimentícios encontrados na primeira. No Brasil existem 100 hipermercados, representando cerca de 14% de todo o varejo alimentar (NILSEN, 1997). Em Campo Grande se destaca neste modelo de loja, o Carrefour, que em todo país possui 50 hipermercados (PARENTE, 2000).

Deve-se considerar também os clubes atacadistas – grandes lojas que realizam vendas no varejo para o consumidor final e no atacado para pequenos

comerciantes e empresários. São caracterizados por terem sortimento de mercadorias, serem compactos, possuírem instalações despojadas e preços baixos. Também é perceptível que a linha de alimentos é direcionada para o consumidor institucional e a linha de produtos para o consumidor final.

Os formatos no comércio varejista continuam surgindo e em ampla mutação. Alguns pesquisadores definem as causas dessas mutações e surgimentos, que identificou cinco teorias para essas questões. São elas: o ciclo de vida no varejo; o círculo do varejo, o acordeom varejista, o processo dialético e o comportamento adaptativo e a seleção natural (PARENTE, 2000).

Segundo Kotler (2000), o conceito tradicional do marketing, o ciclo de vida compara uma empresa varejista a um produto e, assim, passa pelas suas mesmas fases, que são a introdução, crescimento, maturidade e declínio.

- **Introdução:** esta é a fase de introdução do formato no mercado e no caso de não haver formato semelhante no local ou região, não haverá qualquer concorrente direto. As margens de lucro são baixas, tendo em vista os investimentos no negócio e nos ajustes que se fazem necessários. Exemplos disso, são as lojas de produtos orgânicos, butiques de carnes, entre outros;
- **Crescimento:** é quando se alcança um volume de vendas adequado, há aceitação do mercado em relação à empresa e principalmente se a outros varejistas investirem no modelo de loja. Nesta fase há um crescimento constante dos lucros, pois o mercado ainda não se encontra saturado. Segundo Parente (2000), livrarias coffee, supermercados compactos, *fast-food* e *cyber café* se encontram neste estágio;
- **Maturidade:** é quando a empresa atinge estabilidade de volume de vendas e lucratividade, ocorrendo porque os mercados potenciais já aceitaram o formato. Além disso, aumenta a concorrência, há uma tendência de

diminuição nas margens de lucros. Exemplos desta fase são os restaurantes a quilo;

- **Declínio:** nesta fase a empresa começa perder espaço de mercado para empresas mais ajustadas ao ambiente e os lucros e as vendas do formato começam a cair. Exemplos de declínio são os formatos de mercearias e lanchonetes tradicionais.

No final da década de 1950, na Universidade de Harvard, surgiu uma teoria que afirma que os novos formatos varejistas começam com modelos de baixo custo, instalações simples, margens de lucro pequenas e preços competitivos. Ele chamou este modelo teórico de *Círculo do Varejo*. Segundo ele, quando um varejista aplica um novo modelo, impulsiona concorrentes que vão se sofisticando, até acabar com as características de baixo custo e as vantagens competitivas que o diferenciavam dos modelos tradicionais. Desta forma, é aberta uma lacuna para que aconteça uma outra inovação, sucessivamente (MCNAIR, 1958 *apud* RACHMAN, 1973).

Parente (2000) pontua que outra definição para os formatos e desenvolvimento do comércio varejista é o “Acordeom do Varejo”. Esta teoria argumenta que as mutações que ocorrem por causa de movimentos cíclicos de expansão e contração na composição da variedade das lojas. Durante a expansão a empresa ganha em linhas de produtos, agregam valor aos produtos de origem agropecuária, como a carne bovina e crescem para poder acomodar essas introduções. Já a contração acontece quando uma empresa que oferece uma linha completa e começa a segmentar em um só tipo de produto ou linha. Ainda segundo o autor, o Processo dialético define no resultado – síntese do confronto entre duas forças opostas, tese e antítese. Significa que os varejistas se adaptam mutuamente diante da concorrência de modelos opostos. Em resumo, ao analisar o formato dos supermercados, hipermercados e super lojas, os hipermercados (antítese) adotaram um formato que procurou negar muitas das características dos supermercados (tese).

O comportamento adaptativo e a seleção natural explicam o comportamento de muitas lojas que se encaixam às necessidades de mercado. Um exemplo foi a expansão do número de academias de ginástica espalhadas por todo país, que se ampliaram a fim de atender as exigências de parte da população em se dedicar ao condicionamento físico. Outro fator interessante em ser observado é que existe um processo de seleção natural que determina a sobrevivência das diferentes empresas varejistas. Isso, segundo Parente (2000), significa que o varejista precisa estar atento aos desafios da concorrência, às ameaças ambientais e às novas oportunidades de mercado.

2.3. Cadeia produtiva da carne bovina em Mato Grosso do Sul

Esta cadeia destaca-se pela sua importância econômica, financeira e cultural, com aproximadamente 50 mil pecuaristas, gera cerca 130 mil empregos diretos. No que se refere a insumos, poucos são os que vendem um grande rol de produtos, representados, na prática por 30% do custo do boi. O setor industrial conta com 33 plantas frigoríficas no Estado, nove das quais habilitadas para exportação, entre os quais estão os cinco maiores exportadores do país (MICHELS *et al.*, 2001; ABIEC, 2005).

Segundo o levantamento da Anualpec (2004), MS ainda é detentor do maior rebanho bovino, com cerca de 24 milhões de cabeças, embora haja fontes indicadoras de que essa posição já foi perdida para o Estado de Mato Grosso (IBGE, 2004). Contudo, na produção de carne bovina, é de MS a primeira colocação com 1.016.831 toneladas de equivalente-carcaça (ANULPEC, 2004), dos quais não mais de 5% são consumidos pela população do Estado. Mato Grosso do Sul apresenta, também, taxa de desfrute acima da média nacional, com 5.474.312 animais abatidos em 2004. Para efeito comparativo, o Brasil encerrou este ano com 41.264.499.

Analisadas as demandas do consumidor, vê-se, através de suas exigências, avanços em qualidade e preço dos produtos alimentícios. Este fator, ponto geral no consumo de produtos agroalimentares, também é visível no consumo de carne bovina, de acordo com Machado Filho e Neves (1997), que dizem, textualmente, “o consumidor está na etapa final de todos os sistemas agroalimentares. Informações passadas por estes devem fluir para trás nos sistemas, passando pelo varejo, indústria, produção, insumos e pesquisa”. O autor ainda é da opinião de que o comportamento diferenciado da população urbana incide sobre a cadeia produtiva da carne bovina, pois além da qualidade e diversidade de produtos, os consumidores passam a exigir produtos específicos, como por exemplo, quantidades menores, ou *singles*, para uma ou duas pessoas e cortes prontos. Há contingenciamento de alimentos voltados para o rendimento financeiro do consumidor, hábitos saudáveis, modos de produção que não agridam o ambiente, produção sem interferência química, entre outros.

2.4. O comércio varejista de carne bovina

2.4.1 Aspectos externos

Ao relacionar aspectos nacionais de consumo vai-se considerar, preferencialmente, o mercado paulista, maior e principal mercado consumidor. Para efeito de amostragem, Michels et al. (2001) classificaram-no em subcadeias A, B e C. Cabe ressaltar que MS exporta carne bovina para os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná, principalmente.

A subcadeia A, caracterizada por consumidores de alto poder aquisitivo, é considerada a que mais cresce no Estado de São Paulo, com consumo de cerca de 50% de toda a carne enviada por Mato Grosso do Sul. Outro aspecto marcante

desta subcadeia é que ela é, predominantemente, formada por supermercados e hipermercados. Essas empresas, como o Carrefour, possuem filiais nos grandes centros urbanos e conseguem colocar em suas gôndolas maior número de produtos de valor agregado com preços competitivos. Basicamente é alimentada pela produção de carne bovina oriunda dos estados da região Centro-Oeste, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás.

Michels *et al.* (2001) mostraram que a compra das mercadorias é feita, na maioria das vezes, por departamentos de compras especializados, ligados às matrizes dessas lojas. Isto significa que a compra é quase sempre centralizada para todas as filiais de uma determinada rede. Com isso, essas empresas do comércio varejista conseguem um grande poder de negociação frente aos fornecedores, graças aos grandes volumes negociados.

Outra característica destas empresas é preocupação com sua marca e reputação diante do consumidor final e, por isso, há um maior controle de qualidade sobre os produtos comercializados dentro do seu estabelecimento. Essa necessidade, de acordo com que apontam Michels *et al.* (2001), deve-se ao estabelecimento de padrões mais rigorosos de qualidade imposto pelo consumidor final, cada vez mais exigente com a segurança alimentar. Assim, uma empresa que espera estar em posição competitiva traça estratégias para assegurar esta qualidade.

É comum esse tipo de empresa manter técnicos (veterinários) na indústria frigorífica que fornece as carnes bovinas, para gerenciamento da qualidade ao longo do processo produtivo. “Os rígidos padrões de qualidade exigidos para a seleção dos frigoríficos fornecedores favorecem, em muitos casos, a capacitação desses estabelecimentos para a obtenção do credenciamento para exportação de carne bovina” (MICHELS *et al.*, 2001).

Quando considerados os tipos de carnes comercializadas, verifica-se uma preferência pela compra de carne com osso, por parte de empresas que contam

com salas de desossa instaladas. Ainda assim, outras empresas demonstram interesse maior pela compra de carne desossada – fator que permite a compra de cortes específicos em vez de carcaças inteiras (dianteiros e traseiros). Destaca-se também que o consumidor busca cada vez mais produtos que agilizam e facilitam o modo de preparo do alimento, simplificando as atividades domésticas. Neste tipo de empresa o fornecimento de carnes é feito diretamente pelos frigoríficos fornecedores, ficando a cargo do frigorífico, normalmente, a entrega de carne bovina nos pontos de vendas desta empresa varejista (MICHELS et al., 2001).

Deve-se destacar que a frequência de entrega de carnes nessas grandes redes do varejo é diária, fator importante se for considerado o alto grau de perecibilidade da carne bovina. Outro fator interessante é que os cortes de traseiro, contra-filé e alcatra foram os de maior giro, isso graças a predominância de consumidores das classes sociais A e B.

Caracterizam a subcadeia B os consumidores classificados como pertencentes às classes sociais B e C, cujo poder aquisitivo é mais baixo que os consumidores encontrados na subcadeia A (MICHELS et al., 2001). Já os pontos de vendas de carne bovina encontrados nesta subcadeia são classificados como médios e pequenos supermercados, mercadinhos e açougues localizados na cidade de São Paulo. Normalmente esses varejistas não atuam fora da região ou bairro. Esta subcadeia é responsável por 30% de toda a carne sul-mato-grossense que alcança o mercado paulista e é formado basicamente por três agentes econômicos: os entrepostos de carne, os corretores de carne e o médio e pequeno varejo.

Verificou-se também que a preocupação com qualidade e preço dos produtos na subcadeia B é baixa. Este padrão de comportamento, de não exigir qualidade, é observado tanto entre os varejistas, quanto entre os consumidores. A principal preocupação é com o preço da carne, considerado produto homogêneo e sem variação qualitativa não-intrínseca.

A distribuição da subcadeia C é integrada pelo pequeno e médio varejo, com destaque para os pequenos mercados e açougues de São Paulo, localizados em bairros da periferia. No caso, é responsável por 20% do total da carne de Mato Grosso do Sul destinada a São Paulo.

Os frigoríficos envolvidos na subcadeia, segundo Michels, *et al.* (2001), são normalmente abatedouros e frigoríficos de pequeno porte e baixa tecnologia de Mato Grosso do Sul. Os pontos de vendas, varejistas, quase sempre oferecem produtos de qualidade duvidosa a preços bastante inferiores, quando comparados aos pontos de vendas das subcadeias A e B.

Os consumidores que consomem os produtos dessa subcadeia pertencem, principalmente, às classes sociais C e D, que, por conta do baixo poder aquisitivo, compram pelo menor ou melhor preço, em detrimento da qualidade. Os cortes de dianteiro, chamados de carne de segunda, e os miúdos são os principais produtos consumidos nesse mercado. Segundo os autores a lucratividade desses açougues se deve predominantemente à venda de miúdos. É nessa subcadeia que se encontra o maior número de abates clandestinos.

2.4.2. Aspectos locais

Ainda que não publicado, o único prévio ensaio de caracterização do comércio varejista de carne de Campo Grande é um levantamento efetuado pela Embrapa Gado de Corte e Sebrae/MS, em 2000. De fato, o objetivo desse trabalho era subsidiar um planejamento participativo orientado para o desenvolvimento e fortalecimento do setor de comércio varejista de carnes frescas na Capital. A enquête realizada em 12 de dezembro daquele ano foi coordenada pelo pesquisador Ezequiel do Vale e pela Gestora do Atendimento Setorial do

Sebrae/MS, senhora Maria Anita Curci. O levantamento envolveu 64 participantes, mas a parte cedida para análise ficou restrita a 31 questionários, 16 dos quais foram respondidos representantes de supermercados e 15 por proprietários de açougues, casas de carne e outros. Todos os tipos de pontos de venda de carne que aparecem nesse levantamento ficaram caracterizados como negócios próprios, não havendo registro de qualquer arrendamento ou franquia.

Dentre os 16 supermercados, apenas dois estavam instalados em prédios alugados. Os demais eram proprietários dos prédios que utilizavam para o negócio. Dois deles não tinham câmara fria e somente dois tinham sala de manipulação. Entre os açougues, casas de carnes e butiques, três não dispunham câmara fria nem de sala de manipulação.

Dentre os proprietários ou gerentes dos 16 supermercados, quatro haviam concluído curso superior, cinco o ensino médio, cinco o básico e um não respondeu ao quesito. Entre os representantes de açougues e casas de carnes, seis haviam concluído curso superior, cinco o ensino médio e quatro o básico.

Entre os representantes de supermercados, dez começaram seu negócio a partir do zero, quatro o adquiriram montado e dois estavam na atividade por sucessão familiar. Entre os açougues e casas de carnes, sete o montaram a partir do zero, sete adquiriram o negócio já montado e um estava na atividade por sucessão familiar.

Quanto ao tempo em que estavam na atividade, onze supermercadistas assinalaram o quesito cuja referência era entre 1 e 5 anos de experiência na atividade de comercialização de carnes. Declararam, adicionalmente, que o seu ponto comercial estava definido havia, já, entre quatro e vinte anos. Três tinham o negócio entre 15 e 20 anos. Outros cinco representantes declararam estar entre 7 e 15 anos no negócio, mas que a experiência acumulada era de quatro a quinze anos.

Dentre os representantes de açougues e casas de carnes, três cuja formação era de nível superior tinham menos de um ano de experiência no comércio varejista de carnes. Quatro deles tinham entre dois e seis anos e dois não declararam a experiência, três tinham entre sete e dez anos e, por fim, três entre dezoito e vinte anos. Apenas em três casos, o tempo de experiência com venda de carnes não acompanhava o tempo de existência do negócio.

Do total de supermercados avaliados, 12 compravam rês casada. Neste mesmo grupo seis compravam também dianteiro e traseiro especial. Dentre todos os integrantes do grupo, cinco adquiriam costilhar e um comprava apenas dianteiro. Entre os açougues e casas de carnes, dez compravam rês casada. Desse mesmo grupo, sete adquiriam dianteiro, cinco compravam traseiro especial, outros cinco compravam costilhar e um não respondeu.

Todos os supermercados consideravam o peso ideal de trabalho do dianteiro entre 24 e 45 quilos, 11 consideravam o peso ideal do traseiro entre 35 e 60 quilos, três o consideravam ideal entre 70 e 75 quilos e dois não responderam. No quesito costilhar, apenas seis o compravam com peso entre 12 e 25 quilos. Entre os açougues e casas de carnes, 11 consideravam o peso ideal de trabalho do dianteiro entre 24 e 45 quilos, um o considerava ideal com 60 quilos e três não responderam. Já no quesito traseiro, sete consideravam entre 35 e 60 quilos o peso ideal, cinco entre 70 e 80 quilos e três não responderam. Entre os que compravam costilhar, seis o consideravam ideal quando o peso se encontra na faixa de 15 a 20 quilos, um com peso de 45 quilos. No geral, dois supermercados e três açougues/casa de carnes compravam carne desossada.

Entre os supermercados, sete declararam não processar a carne, enquanto que oito a processavam. Dez não trabalhavam com cortes especiais. Dentre esses, sete manifestaram interesse em iniciar este tipo de trabalho. Quando a questão se referia a cortes semi-prontos, oito declararam não oferecer este tipo de produto aos seus clientes. Desses, metade declarou ter interesse em trabalhar com esse

tipo de produto. Ainda sobre os cortes semi-prontos, sete trabalhavam com este tipo de corte.

Quanto aos açougues e casas de carnes, apenas três não processavam a carne, todos os demais exerciam este tipo de trabalho, enquanto que oito trabalhavam com cortes especiais e seis não trabalhavam, embora tenham demonstrado desejo de iniciar este tipo de trabalho. Quanto a cortes semi-prontos, nove declararam não trabalhar com este tipo de produto, enquanto seis deles o faziam. Dentre os que não ofereciam o produto, oito declararam interesse em começar e um não se manifestou.

No referido levantamento da Embrapa Gado de Corte e Sebrae/MS, uma pergunta dirigida aos representantes de supermercados os questionava acerca do quanto a comercialização de carnes representava em seu negócio. As respostas variaram entre 20% e 60%, sendo que três não responderam e um declarou que a participação na lucratividade do supermercado estava em 12%.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Dada a visão sistêmica que o presente estudo requer, informações advindas de diferentes origens tiveram que ser harmonizadas. Para isso, a literatura consultada teve que envolver assuntos relacionados aos aspectos gerais do comércio varejista e ao varejo de carne, em particular; características gerais de cadeias produtivas e a cadeia produtiva da carne bovina. Entrevistas abertas e fechadas destinaram-se a captar a opinião de profissionais que trabalham com a comercialização do produto. Assim, funcionários responsáveis pelo setor de carnes dos supermercados, casas de carne, açougues e mercearias responderam ao questionário que aparece na página 36. A opinião de consumidores de todas as regiões da cidade de Campo Grande também foi captada através de outro questionário.

Mattar (1992) explica que a pesquisa qualitativa é aquela que identifica a presença de algo, enquanto a pesquisa quantitativa exige a medição do grau em que algo está presente. Segundo o autor, na quantitativa os dados são obtidos de um grande número de pesquisados, usando escalas, geralmente numéricas, sendo as informações submetidas a análises estatísticas formais, enquanto na qualitativa elas são colhidas através de perguntas abertas que possibilitem aprofundamentos na avaliação.

É de uma obra mais recente a assertiva de que a pesquisa quantitativa trabalha com amostras maiores e mais representativas, podendo-se utilizar modelos estatísticos para tirar conclusões, enquanto que a qualitativa busca respostas profundas através de questões abertas (MCCARTHY e PERREAULT,1997).

Como principal diferencial da pesquisa qualitativa, McCarthy e Perreault (1997) destacaram a profundidade que proporciona detalhes, mesmo se o pesquisador não necessitar de muito julgamento para chegar a uma conclusão. Na visão dos autores, a pesquisa qualitativa é apropriada para a fase exploratória sendo aconselhável à validação de hipóteses mediante amostras mais representativas e medidas objetivas (pesquisa quantitativa).

Roesch (1996) argumenta que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória. Nesse enfoque os delineamentos qualitativos e quantitativos são usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação.

Mattar (1992) afirma, ainda, que o objetivo é o grau em que o problema de pesquisa está cristalizado que caracteriza uma pesquisa como exploratória ou conclusiva. O principal diferencial entre elas está no grau de estruturação e em seu objetivo imediato. Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são de se ganhar mais conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. Já a pesquisa conclusiva é bastante estruturada em termos de procedimentos.

Pelo exposto, este estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa exploratória – medianamente quantitativa. Ganha o caráter de qualitativa na medida em que não necessita alcançar um número estatisticamente recomendado, para obtenção de uma baixa margem de erro. Entretanto, ganha

um número de aplicações de questionários adequados para que as respostas dos entrevistados passem a ser redundantes, além de, numericamente, expressar cerca de 9% dos pontos de venda de carne bovina legalizados, da região urbana da cidade.

Segundo a SESAU – Secretaria de Saúde de Campo Grande, a cidade possui 637 pontos de vendas de carne bovina, sendo 120 (19%) na região norte, 71 (11%) no centro, 206 (32%) na região oeste, 145 (23%) e 95 (15%) na leste. A aplicação dos questionários se fez de acordo com essas proporções regionais, ou seja, 17 questionários (34%) na região oeste; 12 (24%) na sul; 9 (18%) na norte; 7 (14%) leste e 5 (10%) na central.

No presente estudo, como afirmado, foram abordados representantes de supermercados, açougues, casas de carnes, mercearias e hipermercados. Quem os respondeu foram os proprietários, gerentes do setor de carnes ou chefe de açougue e também, em forma de entrevista aberta e gravada, o presidente da Associação Sul-mato-grossense de Supermercados – AMAS e representantes das redes supermercadistas Comper e Econômica, além dos responsáveis pelo setor de carnes do hipermercado Carrefour.

Além dos 50 questionários aplicados, entrevistas abertas foram realizadas com representantes de classe e de grandes redes do varejo, para delinear o setor produtivo do município quanto à situação social, formação técnica, nível de negociação com outras empresas do mesmo setor, sua percepção em relação aos clientes, possíveis ferramentas de marketing usadas no negócio, conhecimento sobre sua clientela e as principais dificuldades no trabalho. O questionário foi concebido para definir o status social, como sexo, faixa etária, faixa de renda, escolaridade e em qual tipo de varejo trabalhava (açougue, casa de carnes, supermercado, hipermercado ou mercaria), como indicado pelas questões abaixo e seus respectivos objetivos:

1. empresário ou funcionário - *identificar se o respondente era o proprietário ou chefe do açougue;*

2. Qual tipo de atividade exercia antes de trabalhar com o comércio de carnes? (aberta); *objetivo de traçar as funções desenvolvidas antes de trabalhar com carne;*

3. Que tipo de formação teve para manipular carne - *apurar a formação profissional;*

() aprendeu com familiares que trabalhavam no ramo;

() como aprendiz em um açougue;

() a partir de treinamento profissional em escola técnica-profissionalizante;

() sozinho, a partir de experiências de trabalho;

() outras formas. Quais.....

4. Já participou de treinamentos de atendimento ao público ou reciclagem profissional? Sim ou não – *buscar informações sobre o tipo de preparo para atender o público;*

5. Utiliza algum método para organizar a loja? Quais? (aberta) – *identificar quais métodos eram usados para organizar o comércio;*

6. Já participou de eventos, compra conjunta, reuniões ou treinamentos com outros empresários/trabalhadores do seu setor? (se a resposta for sim, responder o tipo de evento) – *mostrar se havia trabalhos associados no comércio de Campo Grande;*

7. Você conhece seus clientes? – *questão com atribuição de valor para medir a percepção do comerciante quanto ao conhecimento que detinha quanto a seus clientes;*

1 2 3 4 5

8. Considera importante oferecer ao seu cliente informações sobre preparo de carnes, temperos, formas de armazenamento, entre outros? – *novamente o objetivo era medir a percepção quanto ao oferecimento das informações citadas acima;*

1 2 3 4 5

9. A maioria de seus clientes compra em sua loja por causa do atendimento? – *analisar se, segundo o comerciante, os clientes compravam pela qualidade do atendimento;*

1 2 3 4 5

10. Você sabe com qual frequência seus clientes compram carne? - *a intenção era saber se o entrevistado conseguia apurar a média de compras de seus clientes;*

1 2 3 4 5

11. Você conversa com seus clientes e sabe que tipos de alimentos preferem? – *Saber a percepção quanto às necessidades e desejos dos clientes;*

1 2 3 4 5

12. Considera o visual, ambiente e área de atendimento de sua loja importante? – *medir como o entrevistado classifica o ambiente de venda para bem-estar do freguês;*

1 2 3 4 5

13. Você tem dificuldades financeiras para administrar seu negócio? – *Ter subsídios para identificar o nível de dificuldade financeira enfrentada pelo entrevistado;*

1 2 3 4 5

14. você conhecia o mercado quando entrou? Aberta - *saber se o entrevistado já tinha tipo contato anterior com o comércio varejista de carne bovina;*

15. Quais são as principais dificuldades no negócio? Aberta – *saber quais tipos de dificuldades o comércio varejista de carne enfrentava na cidade.*

Os questionamentos e abordagens foram ao encontro dos aspectos sociais, de formação técnica e profissional, organização setorial, de relacionamento e conhecimento com o cliente, de marketing, dificuldades e satisfação com a empresa. A partir dessa estratificação, nas questões de 7 a 13, criou-se um mapa de atributos, que permitiu a visualização da percepção do profissional de vendas de carne bovina para com o seu público.

Também foram aplicados 64 questionários para consumidores (responsáveis pela compra de carne em suas residências), para verificar como eles se sentiam frente a possíveis ações de relacionamento com o cliente, marketing e avaliação dos aspectos positivos e negativos observados nos locais

de vendas. Não houve a intenção de se cobrir, estatisticamente, o número de responsáveis pela compra de carnes nas residências da cidade.

O objetivo foi que, no mesmo lugar em que se entrevistasse o representante do comércio varejista, se aplicasse questionários para alguns de seus clientes, para se ter a percepção das duas partes. Testada, à priori, a aplicabilidade do questionário, o mesmo foi ajustado para minimizar eventuais rejeições dos entrevistados. Para sua aplicação, visitas pré-liminares a estabelecimentos foram realizadas, com o objetivo de testar a eficiência do questionário. Quando necessário, apresentava-se documento que comprovava o vínculo do pesquisador com a universidade. Com exceção das grandes redes de supermercados e hipermercados, todos os demais estabelecimentos manifestavam maior ou menor grau de desconfiança à pesquisa.

4. RESULTADOS

Contemplados, na enquête, todos os modelos de comércio de carne bovina existentes em Campo Grande, os mesmos foram agrupados, segundo a natureza dos estabelecimentos, em açougue, casa de carne, mercearia, supermercado e hipermercado. Para dois estabelecimentos classificados como hipermercado a opção foi feita por entrevistas abertas com os responsáveis pelos açougues. Agrupados dentro das categorias já citadas, os estabelecimentos pesquisados ficaram assim distribuídos: 22% mercearias, 27% de supermercados, 16% de casas de carne e 35% de açougues (Figura 1).

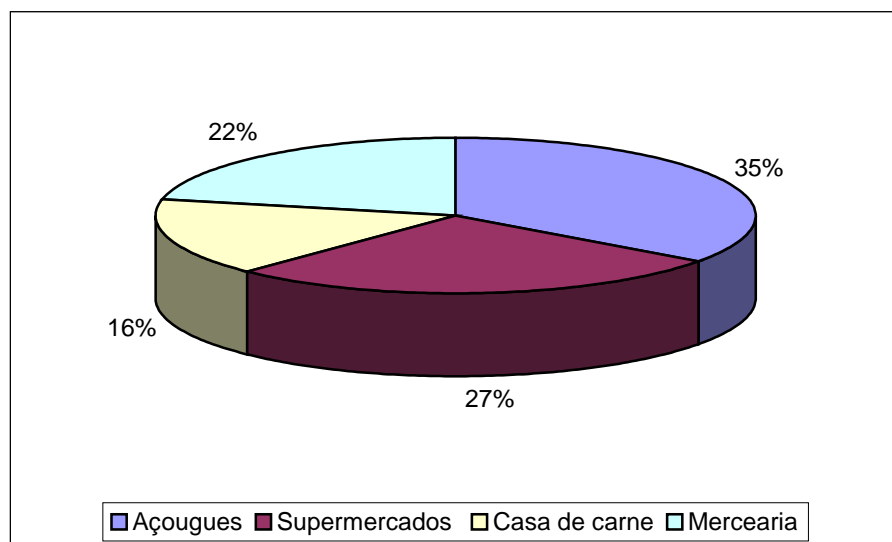


Figura 1. Natureza dos pontos de venda de carne em Campo Grande/MS

Quanto ao aspecto social foi possível observar que mais da metade dos entrevistados tinha entre 30 e 39 anos (53%). Fora dessa faixa etária, a mais expressiva é a compreendida entre 40 e 49 anos (22%), seguida pelas faixas de 50 anos ou mais (14%) e de 22 a 29 anos (11%) (Figura 2).

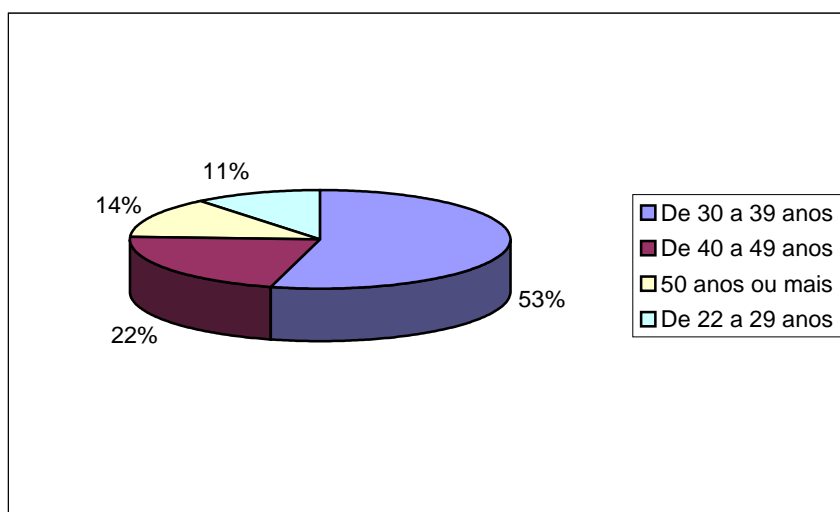


Figura 2. Distribuição percentual dos empresários e chefes de açougues de Campo Grande/MS, segundo a faixa etária.

Constatou-se que a faixa salarial compreendida entre três e dez salários mínimos é comum a 67% dos entrevistados, sendo que 36% auferem rendimentos que se situam entre cinco e dez salários mínimos. É importante observar que 19% dos entrevistados possuem uma renda de até três salários mínimos – formado em sua maioria por funcionários de pontos de vendas de carnes e, também, por alguns empresários de mercearias ou açougues de bairros mais pobres da periferia da cidade, como Jardim Itamaracá e Zé Pereira. Foi identificado um grupo com renda superior a dez salários mínimos (6%), todos empresários de pequenos supermercados, e um grupo representado por 8% de entrevistados que se recusaram a declarar seus ganhos (Figura 3).

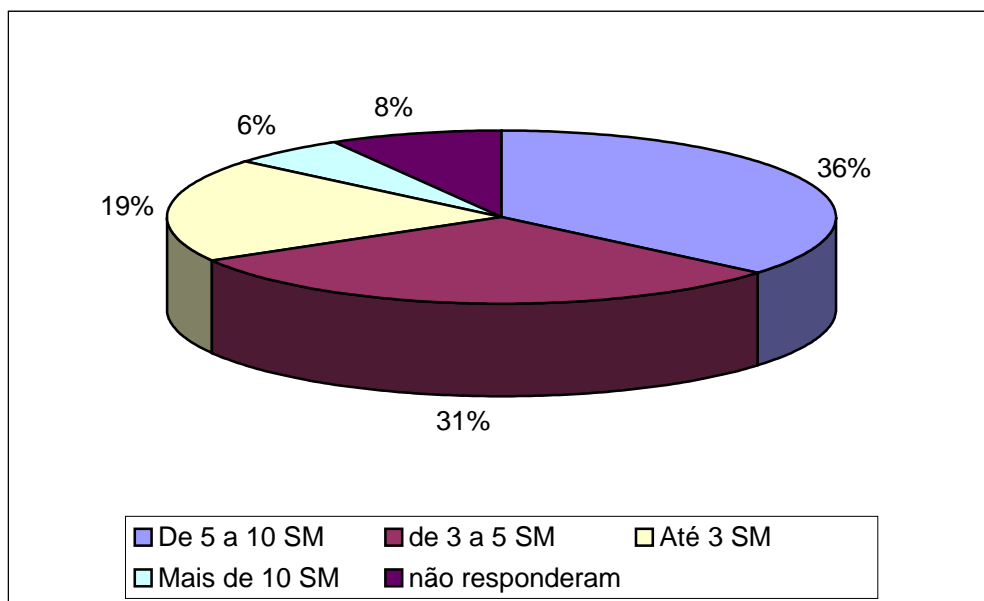


Figura 3. Distribuição percentual da renda mensal auferida pelos empresários e chefes de açougues de Campo Grande/MS

Analisados os questionários, verificou-se que 35% dos entrevistados nunca trabalharam em outra atividade, senão a de comercializar carne. Um percentual significativo de 16% de profissionais do comércio varejista tinha origem em trabalhos agropecuários, entre eles antigos fazendeiros, agricultores, peões de fazendas, trabalhadores rurais e vendedores de lojas do ramo agropecuário. O maior grupo, representado por 49%, é formado por profissionais e empresários que exerciam outras atividades fora do comércio varejista de carnes ou de alimentos. Entre as profissões identificadas foram citadas vendedora autônoma, advogado, funcionário público, vendedores, secretária, frentista de posto de gasolina, ambulante, segurança, vendedor ambulante, transporte coletivo, militar, motorista, auxiliar de escritório e médico veterinário (Figura 4).

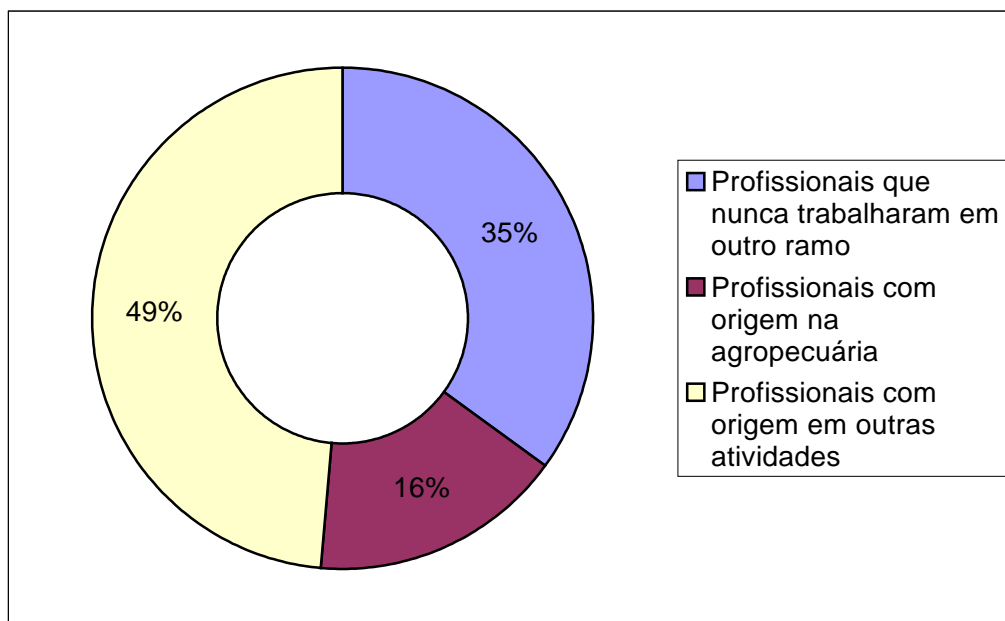


Figura 4. Profissões anteriores àquela desenvolvida no comércio varejista de carne bovina de Campo Grande-MS

Com referência a escolaridade, 67% declararam-se detentores do ensino médio completo, 14% possuem o ensino superior completo, 3% superior incompleto e 50% ensino médio completo. Outros 3% possuem o ensino fundamental completo, 5% o fundamental incompleto, 14% o médio incompleto e 11% não declararam sua escolaridade.

A formação obtida para manipular/trabalhar com carne foi abordada no questionário, que oferecia quatro opções de respostas: a primeira foi “aprendeu com familiares que trabalham no ramo; a segunda “como aprendiz em um açougue”, a terceira “a partir de treinamento profissional em escola técnico-profissionalizante”, a quarta “sozinho, a partir de experiências de trabalho” e, por último, “outras formas não propostas pela pesquisa”. Com isso, foi detectada a tendência quanto a origem da formação dos profissionais.

Desta forma, 27% dos entrevistados declararam ter aprendido a manipular/trabalhar com carne com familiares que já trabalhavam no ramo, 5% como aprendiz em açougue, 35% através de treinamento profissional, 27% declararam ter aprendido sozinhos, através de experiências pessoais, 3% disseram ter aprendido a manipular carne com familiares e através de experiências pessoais e outros 3% com familiares e treinamento profissional (Figura 5).

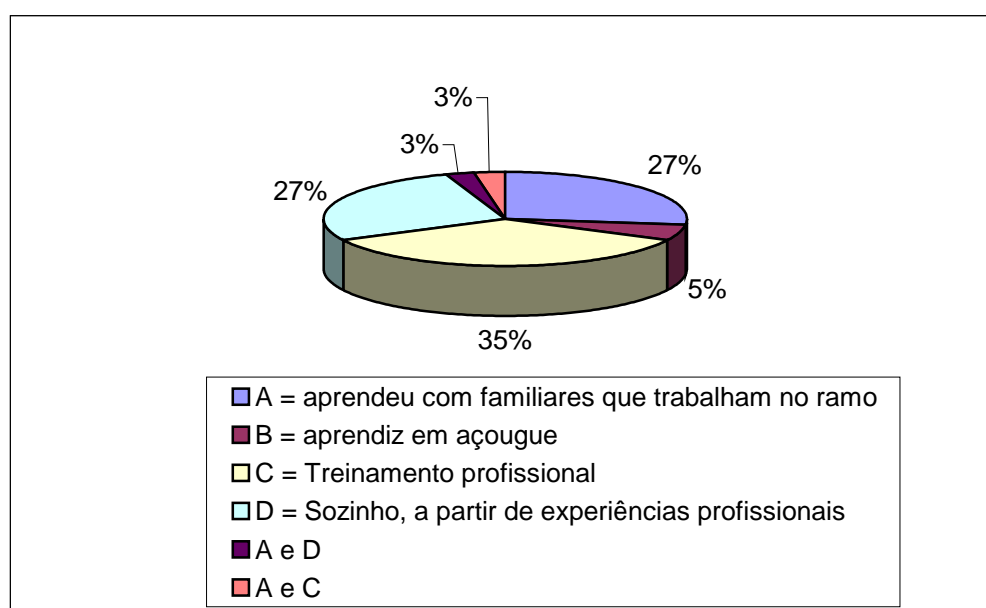


Figura 5. Origem do treinamento dos profissionais que manipulam carne bovina em Campo Grande

Quanto se o entrevistado tinha feito algum treinamento de atendimento ao público ou de reciclagem profissional em sua carreira, as respostas seguiram-se com a declaração de que 71,3% jamais participaram de qualquer atividade, nem mesmo treinamento de boas práticas na manipulação de alimentos. Os demais 28,7% participaram de treinamentos como higiene manipulação 10,3%, qualidade no atendimento 15,4% e outros 2,6%.

Em relação à utilização de algum tipo de método para organizar a loja, nas empresas classificados como açougues, apenas três declararam não aplicar qualquer método de organização específico em sua loja. Os demais responderam que tinham nas dependências do negócio um maior mix de produtos além da carne, que trabalhavam com a exposição de produtos e de uma tabela de preços, tanto internamente quanto externamente, e com a exposição das carnes nas geladeiras e balcões frigoríficos e mini-mercearias.

Entre os supermercados, todos declararam trabalhar com os sistemas tradicionais do comércio, com exibição de preços, organização de produtos, ilhas de promoção (os finais de corredores com um determinado produto em promoção) com produtos relacionados a carne perto do açougue do estabelecimento e propaganda externa, principalmente via panfletos. Entre as casas de carnes e mercearias as repostas foram parecidas com as do setor dos açougues, sendo que as mercearias trazem no seu mote de propaganda comercial a carne como principal produto.

Quanto se na loja/empresa já havia sido realizada compra conjunta com outra empresa, participado de reuniões do setor ou, de treinamento com outros colegas de classe, foi verificado que 70% dos entrevistados nunca realizaram compra conjunta de qualquer tipo de produto cárneo. No grupo dos outros 30% constatou-se que um açougue participou de treinamento do Sebrae/MS – Embrapa Gado de Corte e dois outros da periferia compravam, em conjunto, carne do frigorífico (sob a mesma inscrição jurídica). Os demais eram supermercados associados à rede Econômica e, eventualmente, realizavam compra conjunta.

O questionário propôs sete questões, para as quais o entrevistado atribuía valores de um a cinco. A nota um (1) significava muito pouco ou não importante; nota dois (2) pouco ou pouco importante; nota três (3) regular ou médio; nota quatro (4) conheço ou sei e nota cinco (5) conheço ou sei bastante. A intenção dessas questões foi avaliar a percepção dos profissionais de venda de carne bovina quanto ao conhecimento existente sobre os seus clientes, existência ou

não de dialogo com a clientela, entendimento de conceitos de marketing e sua influência dentro da loja e dificuldade ou facilidade de administração financeira.

Assim, deste grupo de questões, a primeira procurou saber se o entrevistado conhecia o seu cliente, a intenção desta pergunta foi avaliar o nível de conhecimento que cada individuo compreendia o seu cliente. O mapa de percepção mostra que as respostas tiveram grande variação entre as notas 3 e 5, com quatro picos de entre as notas 1 e 2 (Figura 6).

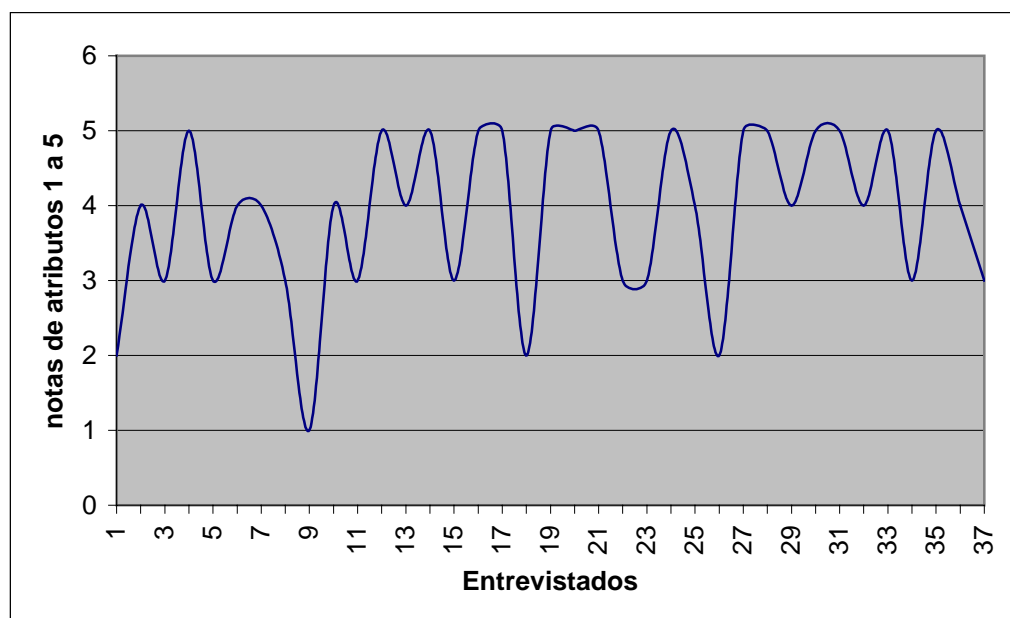


Figura 6. Notas de atributo de conhecimento do comerciante de carne bovina sobre o consumidor

A abordagem definiu também se o entrevistado considerava importante oferecer ao seu cliente informações sobre o preparo de carnes, quanto a temperos, formas de armazenamento e tipo de cozimento. O objetivo desta questão era verificar o nível de intenção do varejista quanto a oferecer ao produto commodity, a carne bovina, algum tipo de valor agregado, ainda que fosse em

forma de informação para o cliente. A grande maioria avaliou como importante ou muito importante este tipo de informação ao cliente. Entretanto, em pergunta aberta, a maioria respondeu ser de difícil aplicação este tipo de conceito dentro do ponto de venda, por conta do excesso de trabalho para uma equipe reduzida (Figura 7).

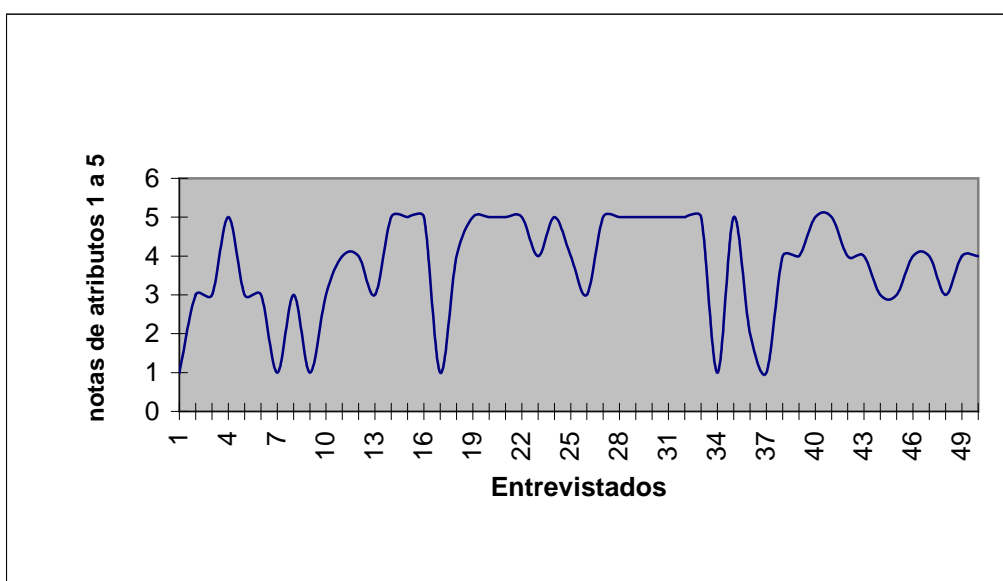


Figura 7. Importância de informações prestadas ao consumidor, na opinião dos empresários e chefes de açougues de Campo Grande

A questão a seguir abordava o entrevistado sobre se, segundo a sua percepção, a maioria de seus clientes compravam na loja por causa do atendimento. Esta questão tinha como finalidade observar a opinião do entrevistado sobre a sua própria qualidade de trabalho. Constatou-se que a maioria respondeu regular, o que a interpretação mostra como mediano, ou parte dos clientes compra por causa da qualidade do atendimento. Complementado por uma pergunta aberta, 88% respondeu que a principal motivação do cliente era o preço baixo (Figura 8).

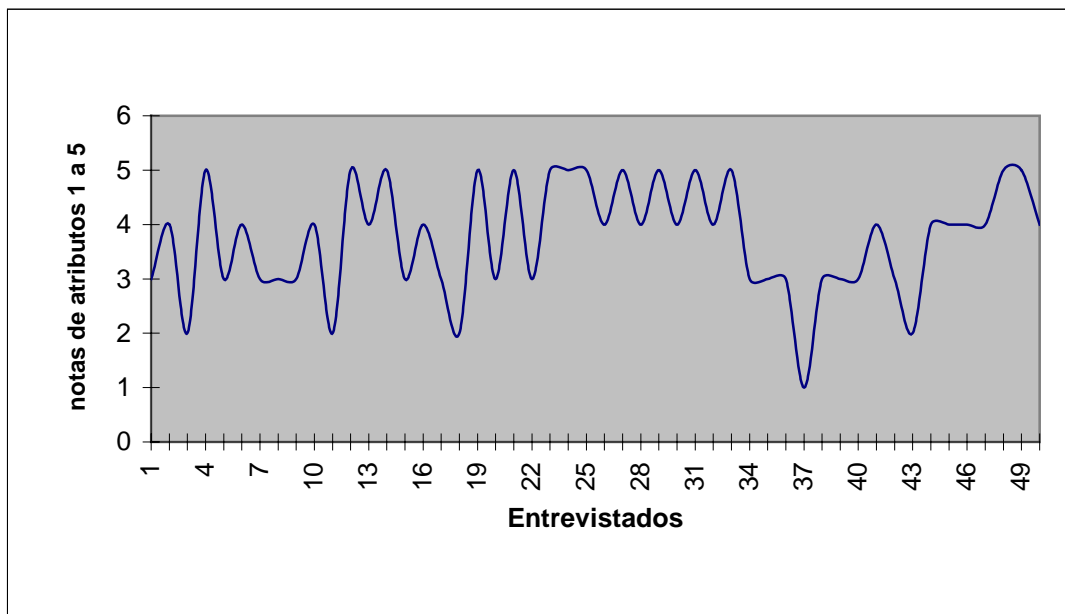


Figura 8. Motivação para a compra, diante do atendimento, na percepção dos empresários e chefes de açougues de Campo Grande/MS

O questionário continha a pergunta se o entrevistado conversava com os clientes e sabia que tipo de alimentos, ou cortes, seus fregueses preferiam. As respostas mostraram que a maioria conhecia ou conhecia muito as preferências de seus clientes. Em complementação às respostas, alguns entrevistados declararam que a conversa com os fregueses são importantes para definir que produtos devem ser comprados em maior ou menor quantidade e, ainda, em caso de promoção, quais cortes atraem mais o consumidor para dentro da loja (Figura 9).

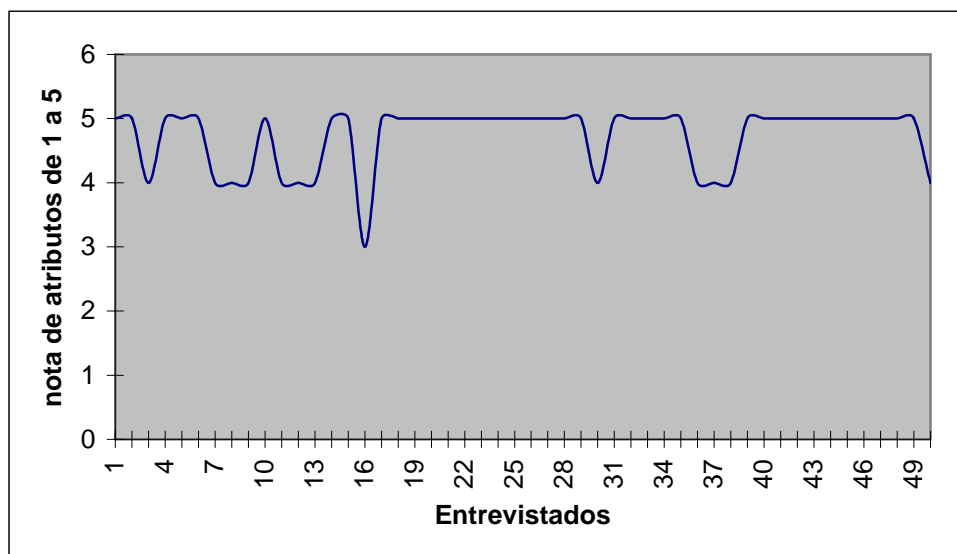


Figura 9. Intensidade da comunicação entre atendente e consumidor, na opinião dos empresários e chefes de açougues de Campo Grande-MS

Depois foi questionado o conhecimento sobre a frequência de compra de carne bovina dos clientes regulares. As respostas variaram de médio a muito conhecimento. Além disso, foi abordado se o entrevistado considerava importante o visual, ambiente e área de atendimento do açougue. Todos consideraram esses aspectos como sendo muito importantes para um atendimento satisfatório ao cliente.

A última questão, na qual os entrevistados atribuíam valores à sua resposta foi se havia dificuldades financeiras para o negócio. Nessa questão, 10% se absteve de responder por não se sentirem seguros em avaliar as questões financeiras do negócio. Estes profissionais eram chefes de setores de supermercados e não tinham o conhecimento sobre a avaliação individual do açougue dentro do complexo da loja. Com isso, os entrevistados responderam essa última questão em ordem inversa de valores, eles consideraram notas (1) e (2) como as que expressavam maior dificuldade, (3) como dificuldade média e (4)

como pouca e (5) como muito pouca dificuldade. Desta forma, as respostas ficaram no regular, em grande parte no médio, com poucas variações de muita dificuldade ou pouca dificuldade.

O questionário abordou se o entrevistado conhecia o mercado em que estava entrando, quando optou por abrir açougue ou implantar um dentro do supermercado. No geral, 18% das respostas foram negativas. Os demais declararam conhecer o mercado com antecedência.

A questão número 15 referia-se às principais dificuldades que o entrevistado enfrentava na loja. A pergunta, aberta, recebeu diversas respostas diferentes. Segurança, falta de união entre a classe, impostos elevados, dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, encargos sociais, burocracia para compra de mercadorias, falta de espaço físico e iluminação pública, fatores de administração interna, administração financeira por causa dos impostos, administração por falta de conhecimento na área e clientes mal educados foram citados nos questionários

Na seqüência, o entrevistado respondeu sobre sua satisfação com o negócio que possui ou trabalha. Apenas três entrevistados responderam negativamente alegando que “não dá o retorno esperado”, “pela dificuldade financeira” e “por não ser rentável”. Os demais, responderam estar satisfeitos e alegaram que o fato de ser dono do próprio negócio causa satisfação pessoal e, apesar das dificuldades, é rentável e seu sustento.

Paralelamente, consumidores de carne foram entrevistados com o intuito de observar os aspectos de marketing e atendimento aos clientes citados pelos entrevistados do comércio varejista de carnes.

Foram 64 compradores de carne bovina entrevistados, todos em situação de compra em um dos pontos de venda de carne onde foram entrevistados os representantes do comércio varejista. Assim, a divisão de onde compram os

consumidores entrevistados ficou dividida em 38% compram em supermercados, 16% em hipermercados, 12% em casa de carnes, 21% em açougues e 13% em mercearias.

Ressalta-se que 70% dos entrevistados declararam sair de casa com o tipo de carne que vai comprar planejado, também o fato de que 53% terem declarado não reconhecer o tipo de carne que estão comprando.

Em questão aberta, sobre o que mais os impressionavam positivamente em um açougue, as respostas ganharam singularidade, com afirmações de que higiene, limpeza, manipulação correta, variedade de carnes e preço são os principais atributos que atraem o comprador de carne. Entretanto, quando questionados sobre os pontos negativos, como higiene, limpeza, mau atendimento e falta de preços nos produtos foram constantes nas respostas. Na mesma questão, 84% dos compradores de carne declararam que o preço da carne bovina é o principal atrativo para definirem o local de compra. Além disso, 78% dos compradores de carne bovina declararam nunca ter recebido informações sobre o preparo da carne nos locais onde realizam suas compras.

Um dos quesitos da pesquisa referia-se quanto era o gasto semanal nas residências dos compradores, 20,37% gastam de R\$10,00 a R\$15,00 por semana; entre R\$16,00 e R\$24,00, 46.29%; de R\$25,00 a R\$30,00, 18.31%; de R\$31,00 a R\$40,00, 7.40%; de R\$41,00 a R\$55,00, 5,5% e mais de R\$55,00, 1.82%.

Complementando a pesquisa, foram entrevistados, entre outros, o chefe de açougue e peixaria do Hipermercado Carrefour, Francisco Rodrigues Cardoso, trabalha há nove anos com o ramo de açougue, 35 anos, com início de carreira em uma unidade Carrefour de São Paulo. Ele declarou que o principal atrativo do açougue da loja Carrefour em Campo Grande era a variedade de produtos e cortes, capazes de agradar e atender, com qualidade, clientes de todas as classes sociais.

Cardoso cita a procedência dos animais que fornecerão carne para o hipermercado. “Temos uma veterinária que faz visitas regulares em todas as fazendas que fornecem carne bovina para o Carrefour. Exigimos rastreabilidade e padrão de carcaça”, declarou.

O chefe do açougue do Carrefour disse também que a dificuldade para trabalhar com carne de qualidade em Campo Grande está nos impostos pagos dentro do Estado para se comprar carne, “muitas vezes, tendo em vista ICMS, sai mais barato comprar no interior de São Paulo que em Mato Grosso do Sul”, disse. Cardoso contou ainda que, avaliando a carne bovina vendida na cidade, a qualidade é baixa e os preços são equiparados com os de São Paulo e do Rio Janeiro. Além disso, o consumidor da cidade gosta de carne “pingando sangue”, vendida em “gancheira”, sem observação da procedência. Com isso, o principal atrativo para o consumidor local é o preço. Cardoso lembra também que a carne embalada a vácuo, mais segura por ser manipulada apenas em sala apropriada, sofre rejeição na cidade.

O açougue do Carrefour de Campo Grande atende cerca de 350 clientes por dia, com picos de 600 clientes entre quarta-feira e domingo. Compra normalmente 6 mil quilos de carne por semana e vende, na média, a mesma quantidade, salvo em datas comemorativas, quando compra e venda alcançam 10 mil quilos.

5. DISCUSSÃO

Analisada a natureza dos pontos de venda de carne bovina em Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, foi possível agrupá-los em açougues, em casas de carne, supermercados, mercearias e hipermercados (Figura 1). Nessa tabulação optou-se por não incluir os hipermercados, já que apenas dois se aproximam do enquadramento definido pela Associação Brasileira de Supermercados.

Ficou evidente que, nas áreas periféricas da cidade, a comercialização da carne bovina se faz em grande número de pequenos supermercados e mercearias. A conjectura que se faz a esse respeito é de que o modelo nasce a partir da necessidade de re-ordenamento de açougues e casas de carnes. É certo que a mudança permite aos empresários a oferta de uma maior gama de produtos aos seus clientes, permitindo maior lucratividade, ainda que a carne bovina seja o principal atrativo desse tipo de comércio.

Expressivo foi o número de entrevistados que nunca atuara em outra atividade. De fato, verificou-se, em muitos dos pontos de venda, que a atividade vem sendo repassada dos membros familiares mais velhos para os mais novos. Também, o fato de 16% desses profissionais terem origem em atividades

agropecuárias indica que essa experiência anterior já se encontrava relacionada com o setor rural. Não obstante, o grupo mais numeroso de empresários do setor está constituído de pessoas advindas de outras profissões (49%). É possível que esta constatação esteja relacionada à necessidade que têm muitos desses profissionais liberais, aposentados e funcionários públicos de investirem em um negócio próprio. É certo que alguns migraram de suas atividades originais porque nelas não puderam obter o êxito desejado. Por outro lado, há dentre eles, muitos que vislumbraram nesse tipo de negócio uma oportunidade para desenvolver uma atividade comercial lucrativa.

Sobre o perfil do profissional que trabalha com carne bovina em Campo Grande, é possível afirmar que esse mudou desde o levantamento feito há cinco anos pela Embrapa Gado de Corte e Sebrae/MS. Percebe-se, mediante a análise comparativa dos dados, um razoável aumento no percentual de supermercados e mercearias em relação a açougues e casas de carnes e no número de proprietários detentores de algum curso superior.

A formação profissional para manipular carnes ou com elas trabalharem foi identificada como um aspecto crítico no comércio varejista de carnes. De fato, a falta de qualificação do profissional para o atendimento aos clientes foi o mais evidente motivo de insatisfação revelado pelos clientes. A constatação foi que o contingente de profissionais que recebera algum tipo de treinamento para a manipulação de carnes era de pouco mais de um terço dos profissionais que atuam na área (35%). Quando o treinamento considerado era o de atendimento a clientes ou reciclagem profissional, 71,3% dos entrevistados responderam que nunca o fizeram. A partir deste dado e de outros apresentados no capítulo dos resultados (fig. 5), uma inevitável inferência é a de que o comércio varejista de carnes de Campo Grande convive com uma enorme falta de atenção do setor em relação à oferta de atendimento e de produtos de melhor qualidade.

O baixo nível técnico para a manipulação de carne bovina é motivo para outros tipos de considerações. É possível que a negligência para com a

qualificação se deva à crença de que, como profissionais de venda de carne, nada mais necessitam além de uma suposta aptidão para o ramo. Por outro lado, esses profissionais estão seguros de que não estão sujeitos à fiscalização ou qualquer advertência por parte do poder público. Por outro lado, o consumidor não faz restrição suficiente para excluir esse tipo de profissional da atividade, já que para o consumidor de baixo poder aquisitivo o principal atrativo é o preço da carne. Contudo, o baixo nível de atualização dos profissionais que trabalham com carne bovina é percebido pelo consumidor que, na pesquisa, demonstrou insatisfação com o atendimento e falta de higiene nos locais de vendas. De qualquer forma, os profissionais precisam estar conscientes de uma boa performance em sua atividade relaciona-se com o seu grau de qualificação. Por outro lado, os profissionais precisam adquirir um certo nível de qualificação para que possam cumprir as exigências de melhor atendimento e de garantia de qualidade e segurança alimentar aos consumidores.

A percepção dos profissionais diante de seu público foi interpretada a partir das questões em que o entrevistado lhes atribuía conceitos de 1 a 5. A grande maioria declarou que tinha um bom conhecimento, ou mesmo muito bom conhecimento, dos seus clientes. A maioria também considerou importante ou muito importante oferecer informações aos consumidores. Entretanto, no contraponto, a maioria dos clientes respondeu que nunca receberam informações acerca do método de preparo de carnes, nos locais onde eles as compram. Considera-se também a alegação dos profissionais de trabalharem com equipes reduzidas e, portanto, não poderem despender tempo maior para seus clientes. Em contrapartida, o comércio varejista de carnes de estados como São Paulo, Paraná e Rio de Janeiro, dispõem de carnes embaladas, com indicação das formas de preparo impressas nas etiquetas de preços, ou, ainda, em cartazes ou *banners* pendurados nas lojas. Em Campo Grande isso só acontece em lojas mais sofisticadas (boutique de carnes).

Quanto às dificuldades na administração do negócio, *altos impostos, elevados encargos sociais e pouca segurança* permearam as respostas de quase

todos os entrevistados, o que é comum a outras modalidades de varejo de Campo Grande.

Ao comparar os dados da presente pesquisa com os de trabalho semelhante realizado em São Paulo (Sindicato do Comércio Varejista de Carnes Frescas do Estado de São Paulo, 2003), verificou-se que há semelhança de preferência dos consumidores pelos supermercados, hipermercados e mercearia (64% em São Paulo e 67,7% em Campo Grande). Para açougues e casas de carnes a taxas são de 36% em São Paulo e 32,3% em Campo Grande.

Nos relatos dos chefes de açougues dos dois hipermercados da cidade, observou-se que ambos avaliam o consumidor local de carne bovina como pouco exigente a respeito da qualidade e resistente às inovações nas embalagens, formas de acomodação do produto e mesmo para receber informações. Quanto a isso, infere-se que o consumidor campo-grandense ainda prefere selecionar a carne na peça inteira, ver o açougueiro fazer os cortes e pesar na sua presença. Mesmo assim, o consumidor não observa a temperatura no local de manipulação e armazenamento da carne.

Apesar de julgarem importante ou muito importante a aparência, ambiente e área de atendimento do açougue, apenas cinco empresas visitadas tinham investido nesse diferencial. As demais eram parecidas entre si e seguiam o mesmo padrão, com balcões portando “gancheiras” para carnes, tabela de preços e balança. Nesse aspecto, um projeto arquitetônico de açougue poderia oferecer uma melhor iluminação, controle de ruídos e sons nos estabelecimento, ventilação adequada e conforto para os profissionais e clientes.

6. CONCLUSÕES

O estudo possibilitou a caracterização dos pontos de venda de carne bovina de Campo Grande/MS quanto aos aspectos dos profissionais que neles atuam, ao tipo de negócio, ao reconhecimento das necessidades dos clientes, ao nível de conhecimento médio dos profissionais em relação aos consumidores, a dificuldade e pontos fortes das modalidades de negócio em atuação, sendo açougue, casa de carnes, mercearia, supermercado, hipermercado ou mercearia.

Também, se considerada toda a cadeia produtiva da carne bovina, os impactos de uma melhor organização do comércio varejista terão conseqüências positivas para os demais elos, já que um mercado interno melhor estruturado pode representar maior abrangência e independência em casos de bloqueios da carne bovina para outros estados e países.

Ficou evidente que o consumidor campo-grandense é atento à qualidade do atendimento que recebe no balcão de vendas, à higiene local e à manipulação do alimento, e também muito sensível ao preço. De acordo com os dados obtidos junto aos entrevistados, responsáveis pela compra de carne, 85% deles despendem no máximo R\$ 30,00 com compra de carne bovina, semanalmente, para alimentação de suas famílias.

Um fator que merece ser ressaltado é a desorganização do setor de açougues e casas de carnes da cidade. Os comerciantes desse setor não

possuem associação, sindicato ou mesmo uma instituição que permita trabalhos conjuntos entre uma ou mais empresas.

Ponto importante para observação do comércio varejista é o fato de 53% dos compradores de carne bovina entrevistados declararem não reconhecerem os cortes que estão comprando. Esse aspecto representaria uma oportunidade para o varejista de carnes de agregar valor aos cortes de dianteiro e, com isso, oferecer uma maior variedade de produtos e conseguir melhores ganhos.

Ficou igualmente evidente que o setor de supermercados adota estratégias de divulgação da carne para atrair maior clientela. Contudo, essa estratégia é muito mais difícil de ser alcançada pelos açougues, casas de carnes e mercearias, devida à baixa organização e cooperação entre essas empresas, como já foi citado antes.

Por tudo isso, o presente estudo permite concluir que a cidade de Campo Grande possui uma ampla variação de tipos de pontos de vendas de carne. Entretanto, há variação também na preferência dos cortes nas diversas regiões da cidade, mas pouca variação nos gastos com as compras dos produtos.

O aspecto mais evidente no presente estudo, porém, foi a necessidade de criação de uma estratégia organizacional que congregue açougues e casas de carnes, para que este tipo comércio consiga competir com o setor supermercadista em qualidade e diversificação de produtos e preços. Sem essa estratégia é possível, como pode se verificar em toda a cidade, que aconteça uma extinção lenta do modelo de açougue e casa de carne, com esse migrando ou reordenando-se para formatos que permitam ter maior número de produtos generalizados de mercearia, encerrando o formato de venda especializada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS: **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em 20 de julho de 2005.

ABIEC: **Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes**. Disponível em <<http://www.abiec.org.br>>. Acesso em 15 de julho de 2005.

ANULPEC: **Anuário da Pecuária Brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio/ Ed. Argos, 2004.

BATALHA, M. (Coord.). **Gestão agroindustrial: GEPAl: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997. v.v. 1.

BATALHA, M. **As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas**. *Revista Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p.43-50. 1995.

BATALHA, M.O; SILVA, C.A.B. **A eficiência econômica e competitiva da Cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: CNI/IEL/CNA/SEBRAE, 1999.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. <<http://www.ibge.gov.br>> acesso em 10/06/2005.

LAZZARINI, S. G.; LAZZARINI, S. **Sistemas Agroindustriais de carne bovina no Brasil: tendências para o próximo século.** *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v1, n, 10, 1995.

LEPSCH, S.L. **Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras.** Piracicaba/SP, 1999. 89p. Dissertação (mestrado). Esalq/USP.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHADO FILHO, C.P.; NEVES, M. F. **Consumo de alimentos nos países industrializados.** *Revista Preços Agrícolas*, mar, 1997.

MICHELS, I; SPROESSER, R; MENDONÇA, C. **Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul.** Campo Grande/MS: Oeste, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e planejamento.** Volume 1. 4^o ed. São Paulo. Atlas, 1992.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, execução, análise.** Volume 2. 4^o ed. São Paulo. Atlas, 1992.

McCARTHY, E. J.; PERREAULT, Jr. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** Tradução Ailton Bom fim Brandão. São Paulo. Atlas, 1997.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e Agribusiness.** 3^o ed. São Paulo. Atlas, 1998.

MENDONÇA, C. G. **A competitividade da pecuária de corte sul-matogrossense frente ao Mercosul.** Campo Grande/MS, 1998. Monografia (Graduação). Ciências Econômicas, DEA-UFMS.

NIELSEN Consultoria. **Estrutura do varejo brasileiro.** São Paulo: Nielsen, 1997.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo : Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEROSA, J.M.Y., 1999 – **O papel da coordenação em Alianças de mercado: análise de experiência do SAG da Carne Bovina** – *Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares* – FEA/USP – Ribeirão Preto, p. 69-80.

PINAZZA, L.A.; ALIMANDRO, R e WEDEKIN, I. 2001 (org); **Agenda para competitividade do agrobusiness brasileiro** – Rio de Janeiro: FGV; São Paulo: ABAG, 2001.

RACHMAN, D. J. **Varejo: estratégia e estrutura, uma abordagem gerencial**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1973. 465 p.

RAMOS, M. F. **Mercado concentrado, mercado dominado – Contribuição à crítica do monopólio no setor varejista**. São Paulo: Fecomércio/SP, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo. Atlas, 1996.

ROJO, F.J.G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.

PENSA/USP; AGRICON, Consultoria. **Diagnóstico Cadeia Produtiva da Carne de Bovina de Mato Grosso do Sul**, São Paulo, 2002.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SILVEIRA, J.A.; LEPSCH, S.L. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro**. *Revista de Administração*, v32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

SCVCF/SP, Sindicato do Comércio Varejista de Carnes Frescas do Estado de São Paulo. **Anuário 2002 – Consumo**. São Paulo, 2003.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. Piracicaba/SP, 2003. Dissertação (mestrado). Mestrado em Ciências (Economia Aplicada). Esalq/USP.

ZYLBERSZTAIN, D. e NEVES, M.F. (coordenadores), 2000. **Economia e gestão dos negócios Agroalimentares** – Editora Pioneira.

ANEXOS

Questionário 2

Público: Consumidores de carne

Identificação

Nome _____ -

Sexo: M() F()

Faixa Etária: Até 21 () 22 a 29() 30 a 39() 40 a 49() 50 ou mais()

Renda: 1 sm () até 3 sm() 3 a 5() 5 a 10() mais de 10()

Escolaridade: Fundamenta Completo() – Fundamental Incompleto() - Médio Completo() Médio Incompleto() Superior Completo() Superior Incompleto()

Pós-Graduação: identificar

Residência:

Rua/Av.....Bairro.....

1 – Você normalmente compra carnes em que tipo de estabelecimento?

() açougue () supermercado () Casa de carnes () mercearia
() hipermercado

2 - Quando você vai comprar carne já sabe que tipo de cortes vai comprar?

() sim () não

3 – Você reconhece os tipos de cortes disponíveis para compra?

() sim () não

4 – O que mais te impressiona positivamente dentro de um açougue ou casa de carnes?

5 – O que mais te impressiona negativamente dentro de um açougue ou casa de carnes?

6– Você recebe informações do açougueiro ou atendente sobre a melhor forma de fazer o corte de carne que comprou?

sim não

Responda as questões a seguir marcando os valores de 1 a 5, de acordo com a intensidade ou relevância.

7 – A comunicação visual dos produtos em açougues e casas de carnes é agradável? (layout de loja, disposição das carnes, preços dos produtos, etc)

1 2 3 4 5

8 – A qualidade das carnes do açougue é boa?

1 2 3 4 5

9 – A higiene e limpeza nos açougues é adequada?

1 2 3 4 5

10 – Você “treina” seus filhos para identificarem os tipos de cortes de carnes?

1 2 3 4 5

11 – Você acerta o tipo de corte que compra para cada modo de preparo que escolhe?

1 2 3 4 5

12 – Você sempre compra carne no mesmo lugar?

sim não

13 – Acredita que o atendimento e a comunicação do local poderiam ser melhores?

1 2 3 4 5

15 – Você confia no açougueiro que te atende?

1 2 3 4 5

16 – Quanto gasta com carne semanalmente?

17 – Que tipo de carne mais aprecia?

18 – Qual tipo de carne mais compra?

Tabela de classificação do setor supermercadista elaborado pela ABRAS

Tabela de classificação do setor supermercadista

Formato de loja	Área de vendas M ²	Nº médio de Itens	% de vendas não-alimentos	Nº de caixas	Seções
Loja de conveniências	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar e snacks
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, frios e laticínios, bazar e hortifruti
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, laticínios, bazar, carne e aves e hortifruti
Supermercado convencional	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, laticínios, bazar, carne e aves e hortifruti, peixaria e padaria
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, laticínios, bazar, carne e aves e hortifruti, peixaria e padaria, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, laticínios, bazar, carne e aves e hortifruti, peixaria e padaria, têxtil e eletrônicos
Loja de depósito	4.000-7.000	7.000	8	30-50	Mercearia, laticínios, bazar, carne e aves e hortifruti, peixaria, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, laticínios, bazar, carne e aves e hortifruti, peixaria, têxtil e eletrônicos