O VAREJO DE CARNES: UM ESTUDO MULTICASO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de CAMARGO*
Marcos Fava NEVES**
Dante Pinheiro MARTINELLI***
Adriano Marcelo LITCANOV****
Antonio Carlos GIULIANI*****

RESUMO

O presente trabalho foi realizado no pequeno varejo de carnes no interior do Estado de São Paulo, o que possibilitou identificar as principais dificuldades encontradas pelos açougues e casas de carnes no tocante a frigoríficos, produtores, fornecedores e instituições financeiras. Observou-se que os pequenos negócios que comercializam carnes de origem animal buscam estratégias para se manterem competitivos no mercado através de um maior *mix* de produtos no mesmo espaço físico. O diferencial nesse negócio está em tratar bem o cliente, recebê-lo bem, identificar e atender a suas necessidades e gostos. Com base nas necessidades desses clientes, tais empresas oferecem maior variedade de produtos, desde gêneros alimentícios, assim como pratos prontos, bebidas à material de higiene e limpeza. Tentam oferecer produtos aos clientes de acordo com as necessidades deles e tentam competir com os hipermercados e supermercados, só que, esses por sua vez "queimam" alguns produtos para chamar a atenção dos clientes que buscam preço, a única alternativa que restou para esse negócio foi diversificar para atender às necessidades do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Varejo de carnes. Estratégias. Pequenos comércios.

1. O Varejo de carnes no Brasil

Nos últimos anos, observa-se que o varejo vem passando por um processo de mudança constante na busca de clientes. As vendas no varejo ocorrem a partir da presença do consumidor no ponto de venda, espaço físico ou virtual. Conseguir que esse cliente se torne frequente e fiel às compras em seu estabelecimento faz com que as empresas se diferenciem nesse setor.

Durante muitos anos, o varejo foi relutante em termos de internacionalização. Para Coughlan et al. (2001), em 1996, 88% das vendas dos maiores varejistas mundiais eram provenientes de seus países de origem. Entretanto, ainda na década de 1990, ações visando à internacionalização do varejo

* Docente do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba, do Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto e da UNIP Sorocaba, shcamargo.ml@convex.com.br.
** Docente da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Campus Ribeirão Preto – FEARP, mfaneves@usp.br.
*** Docente da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Campus Ribeirão Preto – FEARP, dantepm@usp.br.
**** Docente da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga e Sertãozinho, do Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto e da Faculdades Anhanguera de Sertãozinho, amlitcanov@ig.com.br.
***** Coordenador do Programa de Mestrado em Administração da UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba, cgiuliani@unimep.br.

começaram a ser mais frequentes.

Entre os motivos para a internacionalização do varejo, os mais importantes são: taxas baixas de crescimento nas vendas em seus países de origem, baixas barreiras de entrada em outros países, baixos níveis de competição em outros países, grandes mercados consumidores com poder de compra – principalmente nos países em desenvolvimento.

Segundo Felisoni (2002), os empreendedores do varejo travam verdadeiras guerras para não fechar as portas. Nessa disputa de mercado, os hipermercados têm como principal vantagem o fato de terem uma marcação de preço diferente, ou seja, um preço mais acessível ao consumidor. Isso ocorre porque os hipermercados recuperam na margem de lucratividade de outras linhas de produtos; mesmo perdendo participação, as grandes empresas que atuam nesse mercado continuam crescendo.

O varejo, na concepção de Parente (2000), vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades no varejo brasileiro, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil.

Para Levy e Weitz (2000), os varejistas encarregam-se de negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas funções são: fornecer uma variedade de produtos e serviços, dividir lotes em pequenas quantidades, manter estoque, fornecer serviços. Uma vez que as atividades efetuadas pelos varejistas são importantes para os consumidores, o varejista apresenta-se como uma instituição economicamente importante para a sociedade.

O pequeno varejo de carne ainda sobrevive no mercado cada vez mais acirrado, disputando seu espaço com hipermercados, supermercados e redes de compras, diversificando, atendendo às necessidades dos clientes, oferecendo produtos cortados, temperados e assados. Os hipermercados e supermercados disputam o mesmo cliente, atraído por promoções, que acaba até comprando devido às informações recebidas em tablóides deixados em suas residências ou esquinas com semáforos.
Para Barcellos e Callegaro (2002), um dos atributos-chave para o sucesso nesse mercado altamente competitivo é a habilidade de fornecer respostas rápidas às demandas do consumidor, além da flexibilidade frente às mudanças impostas pelo ambiente. Portanto, atualmente, o atendimento pleno às necessidades e desejos dos consumidores passou a ser condição básica para a sobrevivência e o crescimento das organizações que fazem parte da cadeia produtiva de alimentos.

Neves *et al.* (2000) complementam, afirmando que:

> *"...entender o comportamento do consumidor é poder predizer com maior chance de acerto o seu comportamento, descobrir os relacionamentos de causa e efeito que gerenciam a persuasão para a compra de produtos e compreender como é a educação desse consumidor ao longo do relacionamento dele com a empresa"* .

Parker (2000) ressalta que, em um ambiente competitivo e volátil, como o que se caracteriza nos dias atuais, é imprescindível que as organizações tenham o foco orientado para o consumidor, ou seja, conhecer os consumidores de maneira suficientemente profunda para conseguir antecipar-se às suas

necessidades e desejos, superando as suas expectativas. O conhecimento do consumidor é, portanto, condição básica para que as organizações possam satisfazê-lo, com vistas a manter a sua fidelidade.

2. Tendências futuras do consumidor de alimentos

Identificar as necessidades dos clientes é fator chave para o sucesso do negócio de alimentos. Com o ingresso das mulheres no mercado de trabalho e com menos tempo para preparar a alimentação da família, as compras são realizadas por quem possui maior tempo disponível: suas empregadas domésticas, seus filhos ou esposos. Então, entender os hábitos e costumes desses clientes faz com que o mercado se adapte às suas reais necessidades, que pode ser: adquirir produtos em menor quantidade, melhor qualidade e em horários alternados e de mais fácil preparo.

Para Neves *et al.* (2000), as empresas do setor de alimentos passam por grandes transformações que partem do seu elemento-chave, que é o consumidor final. Entender as mudanças nos desejos desse novo consumidor, mudanças que alteram gradativamente seu hábito alimentar, é fundamental para compreender como as empresas, ao longo das cadeias produtivas, devem trabalhar para atingir os seus objetivos. Por esse motivo, os supermercados, o setor de serviços de alimentação, os distribuidores atacadistas, a indústria de alimentos, a agroindústria, a produção agropecuária e as empresas de insumos nunca precisaram tanto do fluxo eficiente de informações ao longo da cadeia produtiva para compreender o que esse "maestro consumidor" demonstra em termos de preferência alimentar e, conseqüentemente, como e o quê irá comprar. Para o autor, analisar o comportamento de compra dos consumidores é fundamental para que a empresa possa satisfazer mais adequadamente às suas necessidades e desejos.

Segundo Lukianocenko (2001), os consumidores estão se tornando mais maduros, influentes, informados, específicos e exigentes. Por isso, eles procuram alimentos mais saudáveis, frescos, naturais e saborosos. Além disso, os consumidores desejam que a sua experiência ao comprar e consumir os alimentos seja mais fácil, conveniente e segura.

Pasquali (2001) aponta as seguintes tendências para o setor de alimentos, fundamentadas nas mudanças no comportamento dos consumidores: o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e a expansão de lares com menor número de moradores têm levado ao aumento de demanda por produtos de preparo rápido, de fácil manuseio e conservação e, preferencialmente, em embalagens individualizadas e transparentes. Para o autor, a habilidade de identificar necessidades implícitas e explícitas no mercado consumidor, e de traduzir estas informações em atributos que melhorem a qualidade dos produtos ou serviços de uma empresa, tornando-a competitiva, é tarefa da administração de marketing.

3. O próprio negócio e as estratégias

Todos os dias milhares de indivíduos se perguntam: Devo montar meu próprio negócio? Estou desempregado, não consigo uma recolocação profissional ou as propostas de salário que recebo são menores do que o salário que vinha recebendo anteriormente. Vou arriscar e montar um negócio? Qual?

Para Hisrich e Peters (2004), a percepção de que é desejável iniciar uma empresa é resultado da cultura, da subcultura, da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa. A cultura que valoriza um indivíduo que cria com sucesso um novo negócio dará origem a mais empreendimentos. O que realmente possibilita a formação de uma nova empresa? Vários são os fatores: governo, experiência, marketing, modelos de desempenho e finanças contribuem para a criação de um novo empreendimento.

Segundo o SEBRAE (2000), o indivíduo que tem um comportamento empreendedor que busca montar seu próprio negócio, tem um conjunto de características que são, sinteticamente:

a) ***Busca de Oportunidades e Iniciativa -*** Ter capacidade de antecipar-se aos fatos e criar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e serviços, propor soluções inovadoras.

b) ***Persistência -*** Enfrentar os obstáculos decididamente, buscando, ininterruptamente, o sucesso, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações.

c) ***Correr Riscos Calculados*** – Dispor-se a assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles.

d) ***Exigência de Qualidade e Eficiência*** - Decidir que fará sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade.

e) ***Comprometimento*** – Fazer sacrifícios pessoais, despender esforços extras para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e, até mesmo, assumir o lugar deles para terminar um trabalho; esmerar-se para manter os clientes satisfeitos e colocar boa vontade, em longo prazo, acima de lucro, em curto prazo.

f) ***Busca de Informações*** – Interessar-se, pessoalmente, por informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes; investigar, pessoalmente, como fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

g) ***Estabelecimento de Metas*** – Assumir metas e objetivos que representem desafios e tenham significado pessoal; definir com clareza, objetividade, de forma específica e mensurável, as metas de curto prazo e longo prazo.

h) ***Planejamento e Monitoramento Sistemáticos*** – Planejar, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.

i) ***Persuasão e Rede de Contatos*** – Utilizar-se de estratégias para influenciar ou persuadir os outros; utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos, desenvolver e manter relações comerciais.

j) ***Independência e Autoconfiança*** – Buscar autonomia em relação a normas e procedimentos; manter seus pontos de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; expressar confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil ou de enfrentar desafios. (SEBRAE)

De acordo com Dolabela (1999), o empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico.(...); é motivado pela liberdade de ação, automotivado. Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros. Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Freqüentemente tem formação em engenharia. Visa, principalmente, à tecnologia e ao mercado. Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa. Segue a própria visão. Toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão. Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para construir o seu. As transações e a negociação são seus principais modos de relação.

Na visão de Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pelacapacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa.

3.1 Orientação estratégica e estratégia

Para Hisrich e Peters (2004), a orientação estratégica do empreendedor depende de sua percepção da oportunidade. Essa orientação é mais importante quando outras oportunidades apresentam retorno reduzido acompanhado por rápidas mudanças na tecnologia, nas economias do consumidor, nos valores sociais ou nas regulamentações políticas.

Segundo Mintzberg (1988), a palavra "estratégia" é utilizada de diferentes maneiras, aceitando uma variedade de definições, mas reservando somente uma para cada proposta formal. O autor acredita que apenas cinco definições, e seus inter-relacionamentos, deveriam ser mantidas em mente. São elas: plano (*plan*), manobra (*ploy*), padrão (*pattern*), posição (*position*) e perspectiva (*perspective*).

a) **Estratégia como um plano**. *A estratégia é um plano – alguns tipos de rumos de ação conscientes (intencionais). Raciocinando desta maneira, estratégia: (1) é criada antecipadamente aos eventos; e (2) é cerebral e intencional. Pode ser formalmente documentada, ou apenas claramente pensada e desejada por alguém. Pode ser geral ou específica.*

b) **Estratégia como uma manobra.** Entretanto, se for específica, pode ser usada no sentido de uma manobra (*ploy*). Ou seja, um artifício para frustrar os planos do oponente: tal como quando uma firma ameaça aumentar sua capacidade produtiva somente para deter o desejo do concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, o que é conscientemente planejado (*strategy-as-plan*) é a ameaça, não uma verdadeira expansão da capacidade.

c) **Estratégia como um padrão**. Aqui, a estratégia significa "consistência no

> comportamento, podendo ser ou não intencionado". Em outras palavras, podemos inferir da ação tomada por um concorrente (que é consistente com outra ação já realizada), que ele está seguindo determinada estratégia.

Em termos de revelação pessoal, Quinn (1980), contribuindo para a literatura, definiu Estratégia como o padrão ou plano que integra, na organização, a maioria dos objetivos, políticas e ações seqüenciais:

a) Metas e objetivos - estados que serão alcançados e quando os resultados são realizados.

b) Políticas - são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deverá ocorrer.

c) Programa - especifica 'passo-por-passo' a seqüência das ações necessárias para alcançar os objetivos principais.

d) Táticas - são de curta-duração, adaptáveis, reordenações de ação-interação que forças adversárias usam para realizar metas limitadas depois do seu contato inicial.

e) Influência - permite que um gerente molde as ações de uma ou mais pessoas.

f) Tipos de Influência de fontes de poder – habilidade individual, carisma pessoal; conformidade para um indivíduo ou um grupo, normas referentes ao poder; papel ou posição (legitimidade de poder).

g) Autoridade Formal - é o direito delegado para usar o poder legítimo; é diferente de autoridade informal, que surge de aspectos da personalidade.

h) Comportamento Político - normal para qualquer pessoa ambiciosa, consiste em atividades empreendidas principalmente para aumentar o referencial ou poder legítimo de um indivíduo ou grupo.

Embora a literatura retrate que as empresas não sobrevivem sem orientação estratégica e estratégias, nas casas de carnes e açougues isso não é diferente, as estratégias são colocadas em prática rapidamente por seus proprietários logo que esses sentem que alguma ameaça está rondando sua empresa.

3.2 Estratégias de marketing

Para Araújo (2003), as estratégias mercadológicas são definidas pelos quatro Ps: **p**roduto, **p**reço, **p**onto (de distribuição) e **p**romoção.

A definição de **produto** é obtida depois de desenvolvidas as etapas do marketing estratégico, sobretudo com referência à análise de mercado. (...) O importante é o entendimento da demanda dos consumidores por um produto que busque suprir as expectativas do mercado, em termos de qualidade e forma de apresentação.

O **preço** de venda terá que cumprir duas funções básicas essenciais para o negócio: cobrir custos (de produção, promoção e distribuição) e oferecer margem de lucro.

O **ponto de venda** refere-se basicamente à logística de distribuição, de modo que o produto esteja ao

alcance do consumidor, no tempo e no local certos, sem perdas de qualidade e com preços competitivos.

A **promoção** refere-se a todo tipo de comunicação necessária para "convencer"o consumidor a preferir o produto, em relação a outros, como: propaganda e publicidade, promoção e vendas, malas diretas, merchandising (degustações, feiras, exposições, etc.).

Em se tratando do varejo de carnes nota-se que as estratégias de *marketing* são as mais utilizadas:

Quando se fala do **produto** em si, o comprador desse alimento busca aquele que naquele momento saciará a necessidade dele ou de sua família;

No tocante ao **preço,** muitos clientes preferem pagar o preço cobrado pelo vendedor por ser mais rápida a compra, o valor agregado (fatiado, picado, moído) é feito pelo açougueiro e o atendimento acaba sendo mais cordial e pratico do que atravessar um hipermercado ou supermercado na hora do almoço ou jantar.

Em se tratando do **ponto de venda**, a clientela se acostuma com o local, deve ser de fácil acesso para estacionar rapidamente, deve estar sempre limpo e arejado, o açougueiro deve estar de avental limpo e moscas e mosquitos nem pensar nas vitrines.

A promoção, nem sempre precisa ser uma carne, um embutido, ou derivados dela, vale qualquer coisa, em finais de semana o carvão pode ser um atrativo, o quibe pronta para fritura, um lagarto temperado, cupim ou frango recheado ou doces ai vai da criatividade desse empreendedor para atrair um maior número de clientes.

Para aqueles açougues e casas de carnes que oferecem as chamadas cadernetas esse é o diferencial, o cliente leva tudo que puder e vai marcando, quando der, ele paga.

3.3 Estratégia para pequenas empresas

Para Gibson (1998), a necessidade de estratégia é universal. E, na verdade, todos podem argumentar que ela é ainda mais importante para empresas pequenas, que carecem de recursos e de estímulos para protegê-las da concorrência. O pequeno jogador precisa ter uma posição que seja difícil de imitar - ou que os concorrentes optem por não imitar - porque, se for fácil para os grandes concorrentes fazê-lo, logo eles o farão.

Segundo Porter *apud* Gibson (1998), o pequeno competidor deve enfocar essa posição, esse nicho, que será atendido com competência exclusiva, e no qual os concorrentes maiores, cujos alvos são mais amplos, não serão tão eficientes. Se você examinar a economia de países como a Itália e a Alemanha, perceberá rapidamente que sua espinha dorsal são as empresas de pequeno e médio porte. Elas não ficam pulando de um produto para outro; tornam-se o maior fornecedor mundial de um segmento em particular. Nessa área são intocáveis porque têm imensa experiência e conhecimentos acumulados e conseguiram otimizar tudo o que fazem naquele segmento.

Na visão de Prahalad (1999), as pequenas empresas podem usar ferramentas estratégicas que tendem a ser mais elaboradas do que o necessário. Por outro lado, processos do pensamento estratégico podem ser mais importantes para pequenas empresas e mais importantes hoje do que já foram. Por exemplo, as empresas devem pensar a estratégia como algo que se desenvolve com o tempo. Devem pensar em desenvolver um objetivo claro, em termos de estímulo e alavancagem de recursos e não apenas em alocação de recursos. As empresas precisam começar a construir bases de competência que as permitam sobreviver conforme os mercados se transformam. Esses requisitos são verdadeiros, tanto para grandes como para pequenas empresas, e acredita-se que sejam mais verdadeiros ainda para as pequenas.

Pode-se observar que a tomada de decisão nas pequenas empresas, quanto à utilização da melhor estratégia, deve ser aquela que será mais difícil de ser copiada pelos concorrentes, criando, inovando sempre, fazendo algo diferente com melhor qualidade e menor custo. Na pequena empresa, o empreendedor muda sua estratégia muito rápido, ele age de acordo com o mercado, de acordo com a necessidade do cliente para não perdê-lo e cativá-lo, se ele precisa "comprar fiado", "pendurar", o empreendedor do pequeno negócio prefere correr esse risco, se a dona de casa pede que ele entregue em domicílio, ele fará questão de entregar o produto pessoalmente, é esse o diferencial do pequeno negócio, sobreviver a qualquer custo.

4. Aspectos financeiros

A maioria dos empresários dos pequenos negócios afirma que o maior entrave para suas empresas reside na falta de capital de giro, pura e simplesmente; ou, então, na falta de crédito e de financiamento às vendas. Quando se compara a grande organização com pequenas, percebe-se que uma das desvantagens mais aparentes, na realidade, é a dificuldade de financiamento. As grandes empresas contam com maior facilidade, por já possuírem crédito no mercado**,** terem nome na praça e poder de barganha junto a instituições financeiras. Já as pequenas, que na maioria dos casos não contam com as facilidades das grandes empresas, tendem a permanecer com carência de capital. São as que mais necessitam de capital de giro e financiamento, e as que menos têm acesso a eles. No caso específico das casas de carnes e açougues a situação é ainda pior, o cliente quer comprar a prazo e na maioria das vezes marcar na chamada "caderneta", e o empreendedor para não perder o cliente, antes que ele vá para o concorrente, acaba aceitando as condições impostas pelo mercado.

4.1 Administração do capital de giro

Para Bodie *et al.* (2002), é preciso, na maioria dos negócios, usar dinheiro para cobrir as despesas, antes que quaisquer quantias em dinheiro sejam coletadas pela venda dos produtos da empresa. Como resultado, um investimento típico que a empresa faz em ativos, como estoques e duplicatas a receber, excede seu passivo, como contas provisionadas e duplicatas a pagar. A diferença entre esses ativos e passivos circulantes é chamada de *capital de giro*. Se a necessidade que uma empresa tem de capital de giro for mais permanente que sazonal, ela geralmente procura financiamento de longo prazo. As necessidades de financiamento sazonais são atendidas através de acordos de financiamento de curto prazo, como empréstimos bancários.

O princípio essencial da administração eficiente do capital de giro de uma empresa é minimizar o volume dos investimentos da empresa em ativos não-lucrativos, como duplicatas a receber e estoques, e maximizar o uso de crédito "grátis", como pagamentos recebidos dos clientes, salários provisionados e duplicatas a pagar. Essas três fontes de fundos são gratuitas para a empresa, no sentido de normalmente não acarretarem cobrança explícita de juros.

Perez Júnior *et al.* (1995) definem a necessidade de capital de giro como o montante que a empresa precisa dispor em função do ciclo econômico (dado pelos prazos médios). Essa necessidade de capital de giro é o montante de financiamentos que a empresa precisa obter para manter as atividades.

4.2 Taxas de juros

Segundo Bodie *et al.* (2002), a taxa de juros é uma *taxa prometida* de retorno, e há tantas taxas de juros quantos tipos de empréstimos e tomadores houver. A taxa de juros que os compradores pagam sobre os empréstimos que fazem para financiar a compra de suas casas é a chamada *taxa hipotecária,* ao passo que a taxa cobrada pelos bancos em empréstimos feitos às empresas é chamada de *taxa de empréstimo comercial.* A taxa de juros em qualquer tipo de empréstimo depende da moeda que está sendo utilizada, o vencimento do título e seu risco de inadimplência.

5. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa com oito açougues no interior do Estado de São Paulo, no primeiro semestre do ano de 2004. A pesquisa realizada foi a qualitativa, e a vantagem desse tipo de pesquisa para o estudo das organizações é a riqueza dos detalhes obtidos (BRYMAN, 1989; TRIVIÑOS, 1990; GHAURI E GRONHAUG, 1995; YIN, 1994). A pesquisa é também de natureza exploratória, tem o objetivo de definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem (MALHOTRA, 2001).

A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência e pelo estudo multicaso, uma vez que os tipos de estudos possibilitam maior abrangência dos resultados. A coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais com o responsável pelo açougue ou casa de carnes e tiveram duração média de duas horas. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo foi um questionário estruturado, contendo questões abertas. Os dados foram analisados respeitando os objetivos definidos no início deste trabalho.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos na pesquisa empírica, buscou-se subdividir a apresentação dos resultados em alguns tópicos específicos, que serão tratados em seqüência. O nome das empresas será mantido em sigilo, e essas serão referenciadas por números.

6.1 Caracterização das empresas pesquisadas

O presente trabalho está fundamentado em uma pesquisa qualitativa realizada com oito açougues ou varejos de carnes no interior do Estado de São Paulo. A característica das empresas pesquisadas está demonstrada no Quadro l. Pode-se perceber que o segmento varejo de carnes, embora absorvido em grande parte pelos hipermercados e supermercados, ainda sobrevive a crises financeiras, sanitárias e da concorrência, inovando, com criatividade, para atrair maior número de clientes ao ponto de venda, influenciando no giro do estoque.

Quadro 1 - Característica das empresas pesquisadas

Empresa	Ano de Fundação	Micro/Pequena/Média Empresa	Nº de funcionários	Como iniciou as atividades
1	1997	Pequena	04	Capital próprio
2	1989	Pequena	03	Capital próprio
3	2000	Pequena	02	Capital próprio
4	2003	Pequena	04	Capital próprio
5	1995	Micro	04	Capital próprio
6	1978	Pequena	03	Capital próprio

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em informações coletadas na pesquisa realizada.

6.2 O varejo de carnes e o mercado

Observou-se na pesquisa que o varejo de carnes ou o açougue que comercializava, no passado, produtos de origem animal cortados exatamente como as donas de casa queriam, perdeu sua identidade, em função de disputa pela fatia do mercado.

Com a entrada de hipermercados, supermercados e redes de compras, o poder de negociação e de compra de produtos de origem animal pelos açougues ou casas de carnes com os frigoríficos ficou mais difícil, fazendo com que mudasse a característica do negócio que, no passado, apenas comercializava produtos de origem animal; foram incluídos no seu *portfólio* novos produtos das mais variadas espécies e os comerciantes se adequaram para atender às necessidades dos clientes.

Pode-se verificar que são comercializados, nos açougues (micro e pequenas empresas), produtos das diversas espécies, como: temperos caseiros, caldo de galinha, pimenta, ervas, sal, cogumelos, mel, carvão, gelo, refrigerantes, bebidas alcoólicas *(Whisky),* maizena, creme de leite, doces, pães, batatas fritas, queijos, ovos, farinhas, leite longa vida, macarrão, óleo, açúcar, café, biscoitos, sucos, produtos de higiene (aparelho de barba), papel toalha e papel higiênico, e produtos para festas, como copos, pratos e talheres descartáveis, sendo encontrados frango temperado, desossado, bife "à rolê", lagarto recheado, quibe, lingüiça, espetinhos de carne de frango, suínos e bovinos, além de outros produtos prontos.

Os entrevistados alegam que o cliente precisa ser atendido da melhor maneira possível e que o açougue precisa vender também outros produtos, como os hipermercados, supermercados ou mercearias; caso

contrário, o açougue deixará de existir. Quanto às questões sanitárias, todos os respondentes alegam não encontrarem nenhum tipo de problemas.

Diante do exposto pelos entrevistados, conforme demonstra o Quadro 2, descrevemos as principais dificuldades encontradas pelos pequenos negócios de carnes no tocante às negociações com fornecedores.

Quadro 2 - Dificuldades nas negociações com fornecedores no varejo de carnes

Empresa	Preço	Prazo	Condições de pagamento	Qualidade dos produtos	Outros
1	Os preços são de acordo com tabelas próprias.	Não consegue prazo nos pagamentos.	É a mesma para todos. Dependendo do valor que compramos, conseguimos de 7 até 21 dias.	A qualidade é aquela que o frigorífico impõe.	A empresa alega não ter problemas quanto à aquisição de produtos para comercialização
2	O preço é estabelecido pelos frigoríficos.	Negociação com prazos melhores e condições de pagamento.	Saldar as dívidas em dia.	A qualidade é aquela que vem; não podemos reclamar.	
3	Este é o único problema, pois é difícil negociar preço de compra.	Os prazos conseguidos são de 7 até 21 dias.	Sempre à vista.	Por ser uma pequena empresa, não temos as vantagens que os supermercados possuem.	
4	As compras são sempre à vista, para que não haja despesas nem gastos com juros.	Só compra à vista.	Em dinheiro.	É a mesma para todos.	Até o presente momento não teve nenhum problema para adquirir mercadorias para revenda.
5	O que eles estabelecem; o pequeno negócio sobrevive como pode.	Conseguimos até 21 dias para pagar mas é necessário adquirir grande quantidade. A maioria das compras são realizadas para pagamento em 7 dias.	Estamos nas mãos dos frigoríficos. Se atrasamos o pagamento, todos sabem, é uma "máfia", não conseguimos adquirir produtos de outros frigoríficos.	Por ser uma microempresa, os frigoríficos fazem o que querem e não podemos exigir qualidade dos produtos adquiridos (eles nos enviam 1 traseiro bom e 4 ruins e não podemos devolvê-los).	O comércio de carnes é um jogo; só sobrevive quem é teimoso e astuto. Nas proximidades já se estabeleceram 8 açougues e, atualmente, apenas 3 disputam o mercado.
6	O preço é estabelecido pelo fornecedor.	O prazo é de 7 dias e, no máximo, 21 dias.	Por ser antigo no mercado, até consegue maior prazo se chorar ou quando o frigorífico precisa desovar algum produto.	Os clientes querem produtos frescos e exigem mais de quem já está no mercado há mais tempo.	As compras são realizadas 3 vezes por semana para manter giro dos estoques.

Fonte: Elaborado pelos Autores, com base em informações coletadas na pesquisa realizada.

6.3 Algumas dificuldades encontradas em adquirir produtos diretamente dos frigoríficos

Pode-se se observar na pesquisa realizada que os micros e pequenos açougues ou varejos de carnes negociam centavo por centavo na compra de um produto e tentam adquirir os produtos que têm maior giro. Não compram para estocar, pois os produtos são perecíveis e as condições de pagamentos oferecidas pelos frigoríficos impossibilitam aquisições em grandes quantidades.

Para conseguir girar os estoques as casas de carnes passaram a oferecer outros produtos, de acordo com as necessidades dos clientes, e conseguem alguns desses produtos em consignação para aumentar o *mix* de produtos oferecidos no mesmo espaço físico.

Os frigoríficos oferecem de 7 até 21 dias para pagamento, quando o cliente já é um comprador em potencial, mas é necessário que se adquira maior quantidade de produtos, o que acaba inviabilizando grandes compras, pois é necessário armazenagem em câmaras frigoríficas. Se não for estocado corretamente, o produto pode estragar. As compras, em sua maioria, são realizadas à vista ou em 7 dias.

Também se pode observar uma quase reclamação entre todos os entrevistados: os frigoríficos não se preocupam com os pequenos varejos, preenchem o cadastro, recebem os documentos solicitados e não retornam ao estabelecimento, para dizer se o cadastro foi aceito ou não e se houve alguma restrição quanto às vendas.

Observou-se na pesquisa, conforme demonstra o Quadro 3, que o varejo de carnes não possui contratos com frigoríficos, o que acaba não beneficiando o pequeno negócio em questões de negociação, como: sou cliente exclusivo desse frigorífico ou só comercializo seus produtos, exclusividade que poderia proporcionar vantagens ou não ao pequeno comércio.

Durante a realização da pesquisa foram encontrados, em dois dos açougues pesquisados, representantes de frigoríficos, que nos informaram que os frigoríficos atualmente têm restrições de vendas aos pequenos varejos, pois, hoje estão estabelecidos em um local, amanhã já estão em outro, abrem sem conhecimento do mercado, são aventureiros, desempregados que buscam trabalho com "cara e coragem", sem conhecimentos necessários para que o empreendimento possa trazer retornos financeiros.

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens na aquisição de Produtos dos Frigoríficos

Empresa	Possui contrato com frigoríficos	Vantagens	Desvantagens	Principais fornecedores	Poder e Dependência
1	Não.	Qualidade, praticidade e inspeção.	Prazo pequeno para pagamento.	Tatuibi, Oranges, Riosfrios e Fribom.	A empresa é totalmente dependente dos frigoríficos, pela inspeção sanitária e fiscal.
2	Não.	Qualidade.	Quando recebe alguma mercadoria que não é de tão boa qualidade os clientes reclamam e o problema acaba sendo do açougue.	Paraíso (Frigorífico), Lamir (Entreposto de Revenda), Oranges, Estrela D'Oeste e Tatuibi.	Sim.
3	Não.	Qualidade, pois a carne é sempre fresca e o preço melhor.	Marcas e qualidade.	Lamir, Boifran, Modelo e Redenção.	Não.
4	Não.	Nenhuma. Somente compra dos frigoríficos por ser obrigado.	Nenhuma, pois o único que sai ganhando é o frigorífico. Mesmo sabendo que temos que comprar deles, vendem pelo preço que querem.	Só compra do frigorífico Tatuibi.	Sim. Completamente dependente.
5	Não.	Prazo (de 7 a 21 dias).	Ser uma pequena empresa. Não se consegue os mesmos preços que uma rede de compras.	Vale do Sapucaí e Vale do Paraíso.	Sim. Se ficar devendo para um frigorífico, não consegue comprar de um outro.
6	Não.	Não tem.	Não tem.	Barra Mansa, Oranges, Ipuã, Olhos D'Água, Aurora e Perdigão.	Devido estar atuando no mercado há anos, quando um deixa de oferecer, compra de outro.

Fonte: Elaborado pelos Autores, com base em informações coletadas na pesquisa realizada.

6.4 Compras diretamente de produtores

Visualizou-se na pesquisa que os entrevistados, conforme demonstra o Quadro 4, não adquirem produtos diretamente dos produtores. Todos alegam que a fiscalização é grande e, se adquirirem mercadorias diretamente dos produtores, o açougue poderá ser fechado caso a fiscalização os "pegue" vendendo produtos clandestinos ou sem as inspeções sanitárias. Existem indícios de que alguns dos entrevistados adquirem diretamente dos produtores, mas todos declararam que "não" adquirem dos produtores, pois, embora seja uma opção de aquisição mais barata, não conhecem a procedência do animal abatido e as condições de higiene e segurança dos alimentos.

Quadro 4 - Aquisições entre produtores de carnes e micro e pequenos açougues

Empresa	Possui contrato com produtores	Empresa	Observação
1	Não.	Não.	O mercado não permite que se adquira produtos diretamente dos produtores para serem comercializados.
2	Não.	Não respondeu.	O respondente prefere não fazer comentários.
3	Não.	Não.	Nunca trabalhou com mercadorias adquiridas de produtor; portanto, não sabe se teria ou não vantagens.
4	Não.	Não.	Não há vantagens. Um dos motivos é a proibição, através das exigências da vigilância sanitária, e por não saber se o produto realmente é de boa qualidade.
5	**Não.**	Não.	Não podemos adquirir diretamente dos produtores. Caso alguém denuncie ou a fiscalização pegue, ficamos "sujos" no mercado.
6	Não.	Não.	O custo é mais acessível, mas é necessário um matadouro para abate; na cidade não há e, então, acaba ficando mais caro.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em informações coletadas na pesquisa realizada.

6.5 Estratégias

O Quadro 5 demonstra as estratégias utilizadas pelo varejo de carne, chamados de açougues ou casas de carnes. Observou-se na pesquisa que quem sai na frente consegue vantagem competitiva, diferenciando-se dos concorrentes, oferecendo melhor atendimento, rapidez, cordialidade, chamando as pessoas pelo nome e conhecendo os produtos que elas e seus familiares apreciam.

Outra estratégia utilizada pelas empresas é a diversificação do *mix* de produtos oferecidos. Expandiram o negócio de carnes e passaram a oferecer produtos de acordo com as necessidades dos clientes; também estão oferecendo produtos temperados e assados, prontos para serem consumidos. Para reduzir custos, ou economizar, expressão mais clara na linguagem desses empresários, só se compra o necessário. Luzes e ventiladores somente são ligados quando realmente houver necessidade, material de embalagem e material de limpeza não são estocados e todas as sobras são comercializadas.

Quadro 5 - Estratégias utilizadas pelo varejo de carnes para se manterem no mercado

Empresa	Vantagem competitiva	Diversificação em produtos e serviços	Estratégia de redução de custos	Estratégia de crescimento para aumentar o faturamento
1	Qualidade e atendimento.	Aves, carnes, suínos, lingüiças, salsichas, carvão, bom atendimento e produz lingüiças e espetos.	Compra somente o necessário; não mantém estoque.	Comercializa espetos prontos e oferece bom atendimento.
2	Bom atendimento e qualidade dos produtos.	Maior variedade possível.	Consumo de energia. Não mantém estoque, compra somente o necessário. Mercadorias para embalagem: compra quando a última compra está acabando.	Assados no final de semana, carne de porco, costela e frango.
3	**Promoções e produtos de qualidade.**	Não industrializa produtos; somente comercializa.	Economia de energia elétrica (ventiladores e luzes somente são ligados quando realmente é necessário o seu uso).	Incentiva os clientes a comprar outros produtos além dos que estão em oferta. Trabalhar bem e servir bem seus clientes.
4	**Promoções.**		As compras são feitas somente à vista.	Promoções e venda de frango assado.
5	Astúcia, jogo de cintura, queima de mercadorias para os clientes levarem outras.	Quanto mais variedade, melhor. Vende desde produtos de higiene até whisky. Fabricação própria de lingüiça, bife enrolado, quibe, churrasco e frango temperado.	Economiza bobinas, plásticos e faz propaganda corpo a corpo.	Está difícil. Promoções.

Fonte: Elaborado pelos Autores, com base em informações coletadas na pesquisa realizada.

6.6 Vendas a prazo

Uma característica que permanece nesse mercado é o fiado, por meio da caderneta, feita à mão, no papel, sem computador; ainda se acredita na palavra dada entre o cliente e o proprietário do negócio, sem nenhum contrato previamente estabelecido.

As regras são estabelecidas apenas em uma lousa ou quadro-negro colocado na parede do comércio: "Favor manter suas contas em dia", "Fiado: pagar suas contas até o dia 30 de cada mês", "Fiado – manter as contas em dia. Prazo máximo: 15 dias após a l.ª compra", "Cartão Alimentação- somente compras à vista", "Cheques e Cartão de Crédito Mastercard: apresentação de documento de Identificação (RG).".

Para manter o cliente fiel à loja, o Quadro 6 demonstra que o bom atendimento é o diferencial. O cliente vai até o hipermercado ou supermercado e compra promoções, mas retorna às casas de carnes sempre que for necessário, pois o tratamento acaba sendo diferenciado. O açougueiro já sabe o que a dona de casa está acostumada a comprar, alguns açougueiros aceitam pedidos pelo telefone, fazem entregas em domicílio e, se preciso for, marcam na "conta", papel avulso guardado em um pequeno arquivo de papéis, ou na caderneta.

Quadro 6 - Estratégias de vendas a prazo com clientes fiéis no varejo de carnes

Empresa	Dificuldades encontradas	Manter clientes fiéis	Estratégias utilizadas para que o cliente adquira maior quantidade
1	Não tem. Não oferece prazo maior do que consegue com os frigoríficos.	Bom atendimento.	Atendimento pessoal e oferecer outros produtos como norma da casa.
2	Recebimento é péssimo.	Bom atendimento e ótima qualidade nos produtos que comercializa.	Saber conversar e oferecer as promoções.
3	Não vende a prazo.	Bom atendimento.	Indica os produtos que estão em oferta e mostra outros produtos que estão no açougue.
4	Não vende a prazo.	Bom atendimento e qualidade nas mercadorias.	Promoções.
5	Fiado.	Sorriso, bom atendimento, promoções.	Promoções.
6	Fiado.	Por ser antigo, e estar há anos no mesmo local, os clientes são constantes.	Qualidade e diálogo com o cliente, falando como o produto está.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em informações coletadas na pesquisa realizada.

6.7 Instituições financeiras

Na pesquisa, pode-se observar, também, que os bancos são pouco utilizados pelo varejo de carnes. As empresas só utilizam a instituição financeira quando não têm outro recurso, pois uma das estratégias mais utilizadas por essas empresas é repassar os cheques recebidos aos fornecedores como uma forma de redução de custos, economizando CPMF (Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira) e combustível para se deslocar até o banco.

As folhas de cheques só são utilizadas quando é necessário dar um cheque pré-datado e, se possível, que o mesmo não seja compensado e sim trocado antes da data estabelecida. Os respondentes alegam que as instituições financeiras não se preocupam com as pequenas empresas, cobram tarifas e juros altos. É quase impossível conseguir um empréstimo para adquirir uma câmara frigorífica; quando consegue, é diretamente com financeiras, que cobram juros muito mais altos do que os dos bancos.

Também se pôde observar, conforme demonstra o Quadro 7, que as vendas são, em sua maioria, à vista, tanto em dinheiro quanto em cheques. No recebimento de tickets, os açougues cobram uma comissão que varia de 10% a 13% que, segundo os entrevistados, é o que as administradoras de cartões cobram na hora de compensar os tickets recebidos; nos cartões de crédito a comissão é em torno de 5% a 8%.

Quanto à inadimplência, os entrevistados sabem que existe, mas desconhecem o quanto representa para a empresa. Acaba sendo uma bola de neve, pois, como repassam cheques aos fornecedores, também recebem cheques de terceiros, de seus clientes, como de carrinhos de lanches, lanchonetes, restaurantes, feirantes e outros comerciantes.

Quadro 7 - Principais dificuldades no varejo de carnes com instituições financeiras

Empresa	Dificuldades encontradas	Índice de inadimplência	Qual a % do faturamento que corresponde a despesas financeiras	Empréstimos
1	Nenhuma.	Zero.	30%	A empresa já fez e foi fácil conseguir, por estar legalizada, conforme as normas exigidas pelo banco.
2	Juros altos.	50% ou mais.	O respondente não soube identificar o que são despesas financeiras.	Juros altos e as negociações nem sempre ajudam a pequena empresa. Deveria haver mais facilidades nos pagamentos e opções melhores de maior valor a ser emprestado.
3	Negociação.	Não sabe.	15%	Nunca fez.
4	Não tem.	Zero.	10%	Nunca precisou fazer.
5	O banco é muito bom para quem não precisa dele.	Não sei. É uma bola. Vai passando, recebe um, deixa de receber outro.	Se bobear, 30%.	Já tentou para comprar uma câmara frigorífica, mas os juros são altíssimos.
6	Os bancos não nos consideram como clientes.	Não soube responder, mas procura não pegar cheque de estranhos.	É o mínimo que posso.	Já pegou empréstimo para construir o prédio onde está instalado atualmente, mas não vale a pena, pois os juros e tarifas são absurdos.

Fonte: Elaborado pelos Autores, com base em informações coletadas na pesquisa realizada.

7. **Implicações gerenciais**

Pode-se observar que, na concorrência com hipermercados e supermercados, o açougue sobrevive devido ao bom atendimento e qualidade do produto ofertado. Os entrevistados alegam que é difícil manter-se no mercado, pois está muito concorrido. Para driblar o consumidor utilizam o espaço físico centímetro por centímetro e procuram colocar as mesmas mercadorias comercializadas pelos hipermercados e supermercados em exposição; se conseguirem mercadorias em consignação, fazem promoções, queimam uma determinada mercadoria para atrair o cliente e oferecem outras para evitarem o prejuízo.

As vendas nem sempre suportam os custos e as despesas. Outro problema agravante é a falta de capital de giro, pois os pequenos comércios não usufruem de benefícios legais fiscais e as instituições financeiras dificultam suas movimentações financeiras, cobrando tarifas e juros altos; se não for bem administrado, o varejo de carnes não sobrevive com a concorrência.

Outra forma de sobrevivência que, se não for administrada corretamente, causa problemas no fluxo de caixa, é o contas a receber, que ainda funciona no papel, na caderneta. Alguns açougues colocam só o produto adquirido e os quilogramas e cobram o preço do dia quando o cliente for efetuar o pagamento da mercadoria, mas não são todos. Nas opções de pagamentos foram encontrados papel moeda, cheques, tickets, cartão de crédito e vale transporte. Também é possível a permuta: no recebimento dos tickets, cartão de crédito e vale transporte, as casas de carnes e os açougues cobram do cliente uma comissão que a administradora ou o banco cobra na compensação dos mesmos ou eles funcionam como fonte de pagamento de contas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o varejo de carnes passa por transformações para atender às necessidades dos clientes e, para continuarem no mercado, utilizam estratégias de sobrevivência, ampliando o *mix* de produtos oferecidos no mesmo espaço físico.

Nota-se que o setor enfrenta dificuldades nas negociações com fornecedores e frigoríficos, pois os prazos são curtos para pagamento e, conseqüentemente, obrigam-nos a fazer vendas à vista. Os empresários alegam que falta capital de giro e procuram em outros produtos que não são de origem animal e, se possível, em consignação.

Observou-se que as compras de mercadorias são feitas, em sua maioria, à vista, e que os cheques recebidos dos clientes são repassados aos fornecedores como uma maneira de redução de custos da CPMF. Os bancos são utilizados apenas para compras com cheques pré-datados e se possível, trocados na data agendada. Compram em pequenas quantidades; o importante é girar as mercadorias estocadas.

Constatou-se que existe uma grande preocupação em relação à qualidade das carnes adquiridas, como questões de higiene e segurança dos alimentos, mas que o fator custo preocupa os compradores, que negociam centavo por centavo, pois o lucro é pequeno quando adquirem produtos dos frigoríficos. Nenhum dos entrevistados compra diretamente dos produtores; têm receio quanto à fiscalização, mas esse não é um problema para a categoria.

Quanto às estratégias utilizadas, estão presentes a diversificação na variedade de mercadorias comercializadas nos açougues ou casas de carnes e o custo, que é fundamental cortar para se manter no mercado. A família faz parte do quadro de funcionários e os funcionários não são registrados pelo que exatamente recebem. Água, energia elétrica e telefone somente o necessário, e de material de expediente, limpeza e higiene não se faz estoque.

Outra característica que ainda permanece nesse mercado é o fiado nas vendas a prazo. Como é para "marcar", o cliente acaba levando mais produtos do que levaria se o pagamento fosse à vista. Quanto à inadimplência, eles não conseguem identificar quanto representa em relação ao faturamento; sabem que existe e é preocupante, principalmente porque os cheques são repassados para terceiros como parte de pagamentos de suas compras.

ABSTRACT

This work was carried out in the small retail meat in the State of Sao Paulo, making it possible to identify the main difficulties encountered by butchers and meat houses in relation to refrigerators, generators, suppliers and financial institutions. It was observed that the small businesses that sell meat from animals seek strategies to remain competitive in the market through a greater mix of products in the same physical space. The difference in this business is in treating the customer well, welcome you to identify and meet their needs and tastes. Based on the needs of these customers, such

companies offer greater variety of products, from foodstuffs, as well as ready meals, beverages to personal hygiene and cleanliness. They try to offer products to customers according to their needs and try to compete with the hypermarkets and supermarkets, only that they turn "burn" some products to the attention of customers seeking price, the only alternative left for this business was to diversify to meet the needs of the market.

KEYWORDS: *Retail meat. Strategies. Small businesses.*

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.J. *Fundamentos de Agronegócio.* São Paulo: Atlas, 2003.

BARCELLOS, M. D. de; CALLEGARO, C. A. M. Entendendo o processo decisório de compra: como o consumidor pode contribuir para a coordenação da cadeia produtiva na carne bovina? In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., Porto Alegre: 2002. **Anais**... Porto Alegre: CLADEA, 2002. CD ROM.

BODIE, Z.; MERTON, R.C. *Finanças.* 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies.* New York: Routledge, 1989.

COUGHLAN, A.T. et al. *Marketing channels.* New Jersey: Prentice Hall, 2001.

DOLABELA, F. . *Oficina do Empreendedor.* São Paulo: Cultura Editores e Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo.* Rio de Janeiro, Campus, 2001.

FELISONI, C.A. Estratégias para brilhar. *Revista Empreendedor*, n.88, fev.2002.

FILLION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n.4, São Paulo, p.6-20, out/dez, 1999.

GIBSON, R. *Repensando o futuro.* Tradução Maria Claudia Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1998.

GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. *Research methods in business studies. A practical guide.* New York: Prentice Hall, 1995.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo.* 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

LEVI, M. e WEITZ, B. A. *Administração de Varejo.* Tradução Erika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

LUKIANOCENKO, M. Sua loja vende saúde? *SuperHiper*, São Paulo, v. 27, n. 313, p. 10-19, set. 2001.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing:* uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; JAMES, Robert M. *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases.* Prentice-Hall, 1988.

NEVES, M. F., CASTRO, L. T., FAZANARO, K. *Marketing e o novo consumidor de alimentos.* 2000a. Disponível em: http://www.usp.br/fearp/fundace/marketing/artigos/10.pdf Acesso em: 15 set. 2002.

NEVES, M. F., MACHADO FILHO, C. P. CARVALHO, D. T., CASTRO, L. T. Redes Agroalimentares & marketing da carne bovina em 2010. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE RAÇAS ZEBUÍNAS, 4., 2000, Uberaba. **Anais...** Uberaba: ABCZ, 2000b. p. 200-225.

NEVES, M. F., MACHADO FILHO, C. P., LAZZARINI, S. G. Mudanças nos negócios agroalimentares.

Preços Agrícolas, Piracicaba, v. 13, n. 147, p. 7-12, jan. 1999.
PARENTE, J., *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.* São Paulo: Atlas, 2000.
PARKER, K. *How do you like your beef?* American Demographics, Sioux Falls, SD, jan., 2000. p. 35-37.
PASQUALI, S. E. B. *A utilização de informações de marketing no desenvolvimento de novos produtos: estudo de caso no setor industrial alimentício do Espírito Santo.* 2001. 143p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
PEREZ JUNIOR, J.H.; PESTANA, A.O.; FRANCO, S.P.C. *Controladoria de Gestão:* teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.
PRAHALAD. C. K., Reexame de Competências. *HSM Management*, São Paulo, n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.
_____. Esratégia Corporativa e Negócios Internacionais. Seminário realizado por *HSM Management,* em São Paulo. 07 dez. 00.
QUINN, J. B., *Strategies for Change* – Logical Incrementalism, Richard D. Irwin, Inc., 1980.
SEBRAE. *Manual de Orientação para Crédito.* São Paulo: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, 2000.
TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo: Atlas, 1990.
YIN, R.K. *Case study research:* design and methods, 2nd ed USA: Sage Publications, 1994.