

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ANA PAULA AQUEGAWA

**Análise comparativa do posicionamento mercadológico de
duas empresas supermercadistas de Rubiataba
sob a perspectiva de seus clientes**

Rubiataba – GO

2005



ANA PAULA AQUEGAWA

**Análise comparativa do posicionamento mercadológico
de duas empresas supermercadistas de Rubiataba
sob a perspectiva de seus clientes**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientação: Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete.

Savi
25662

Rubiataba – GO
2005

| | |
|-----------|----------------|
| Tombo nº | 12068 |
| Classif.: | A-658.8 |
| Ex.: | 1 ANA AQUEGAWA |
| | 2005 |
| Origem: | d |
| Data: | 24-4-06 |

Adm. emp.
Adm. mercadológica
Marketing

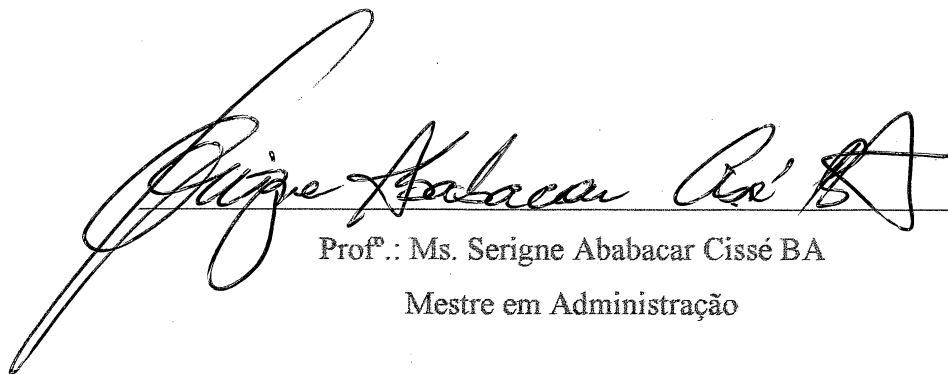
Folha de avaliação

Monografia apresentada no dia 16 do mês de dezembro do ano de 2005.



Prof.º: Enoc Barros da Silva

Especialista em Administração de Empresas



Prof.º: Ms. Serigne Ababacar Cissé BA

Mestre em Administração



Prof.º: Ms. Marcelo Ferreira Tete

Orientador

Rubiataba – GO

2005

Aos meus pais, Odair e Eni, que ao longo desta caminhada me acompanharam com paciência, compreensão e apoio.

Expresso meus agradecimentos àqueles que me deram sua colaboração, tornando possível a realização desta monografia: Sr. Antônio Carlos Alves da Silva (gerente do Marcus Supermercados), Sr. João Antônio Filho (proprietário do Supermercado Popular), Sr. Juraci de Jesus Rocha (gerente do Supermercado Popular) e às bibliotecárias da FACER.

Meu reconhecimento especial ao Ms. Marcelo Ferreira Tete, pela sua proficiente ajuda e importante colaboração.

“Não há vento favorável para aquele
que não sabe aonde vai.”

Sêneca

(filósofo e poeta romano, 4 a.C. – 65 d.C.).

RESUMO

Embasando-se no conceito de posicionamento proposto por Ries e Trout (1989) e nas considerações de Kotler (2000), a presente monografia visa identificar através da análise à percepção dos clientes, o real posicionamento pertencente à duas empresas atuantes no ramo de supermercados e localizadas na cidade de Rubiataba – GO. Para o alcance deste objetivo, realizamos um estudo descritivo, trabalhando simultaneamente com os métodos qualitativo e quantitativo, utilizando-se entrevistas com gerentes e clientes dos supermercados em análise, contando assim com a utilização de dados primários. Com isso, confrontamos os resultados obtidos em ambas as entrevistas verificando-se a compatibilidade entre eles e concluindo que, mesmo empiricamente, de uma forma geral estas empresas adotam diferenciais, os quais são valorizados por seus clientes e, que de certa maneira, vem tornando-se a eles perceptíveis.

Palavras-chave: Posicionamento, diferenciais, percepção e clientes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Principais Dados do Setor Supermercadista | 15 |
| Tabela 2: Variáveis de Diferenciação | 24 |
| Tabela 3: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Marcus Supermercados | 46 |
| Tabela 4: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Supermercado Popular | 49 |
| | |
| Figura 1: Composto de Marketing Varejista | 17 |
| Figura 2: Demonstração de Propaganda Impressa | 37 |
| Figura 3: Demonstração de Propaganda Impressa | 38 |
| | |
| Texto 1: Propaganda Divulgada pela Rádio Vale FM | 39 |
| Texto 2: Propaganda Divulgada pela Rádio Caraíba FM | 39 |

ANEXOS

Figura 1: Organograma do Marcus Supermercados

Figura 2: Organograma do Supermercado Popular

Foto 1: Fachada do Marcus Supermercados

Foto 2: Gôndolas do Marcus Supermercados

Foto 3: Açougue do Marcus Supermercados

Foto 4: Frutaria do Marcus Supermercados

Foto 5: Vista interna do Marcus Supermercados

Foto 6: Fachada do Supermercado Popular

Foto 7: Vista interna do Supermercado Popular

Foto 8: Seção de R\$ 1,99 do Supermercado Popular

Foto 9: Açougue do Supermercado Popular

Foto 10: Frutaria do Supermercado Popular

Foto 11: Gôndolas do Supermercado Popular

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Dimensões Associadas à Marca Marcus. | 40 |
| Gráfico 2: Dimensões Associadas à Marca Marcus. | 41 |
| Gráfico 3: Dimensões Associadas à Marca Popular | 42 |
| Gráfico 4: Dimensões Associadas à Marca Popular | 43 |
| Gráfico 5: Avaliação da Importância de Atributos no Marcus Supermercados | 44 |
| Gráfico 6: Avaliação da Importância de Atributos no Marcus Supermercados | 45 |
| Gráfico 7: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Marcus Supermercados | 46 |
| Gráfico 8: Avaliação da Importância de Atributos no Supermercado Popular | 47 |
| Gráfico 9: Avaliação da Importância de Atributos no Supermercado Popular | 48 |
| Gráfico 10: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Supermercado Popular | 49 |

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

RESUMO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. OBJETIVOS | 13 |
| 2.1. GERAL | 13 |
| 2.2. ESPECÍFICOS | 13 |
| 3. QUADRO TEÓRICO | 14 |
| 3.1. HISTÓRIA DOS SUPERMERCADOS. | 14 |
| 3.2. SETOR SUPERMERCADISTA. | 15 |
| 3.3. MARKETING DE VAREJO. | 16 |
| 3.3.1. Propaganda | 18 |
| 3.4. POSICIONAMENTO DE PRODUTOS/MARCAS. | 20 |
| 3.4.1. Estratégias de posicionamento | 22 |
| 3.4.2. Seleção das bases para o posicionamento | 23 |
| 3.4.3. Escolhendo e implementando uma estratégia de posicionamento | 24 |
| 3.4.4. Diferenças a promover | 25 |
| 3.4.5. Comunicação do posicionamento da empresa | 26 |
| 4. METODOLOGIA | 28 |
| 4.1. MÉTODO DE PESQUISA. | 28 |
| 4.2. COLETA DE DADOS | 29 |
| 4.3. ANÁLISE DE DADOS | 32 |

| | |
|--|----|
| 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 34 |
| 5.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS GERENTES. | 34 |
| 5.1.1. Diferenciais | 34 |
| 5.1.2. Slogan e o seu significado | 35 |
| 5.1.3. Como o slogan/diferenciais são comunicados | 36 |
| 5.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM CLIENTES | 40 |
| 5.2.1. Percepções dos clientes x diferenciais | 40 |
| 5.2.2. Atributos valorizados pelos clientes x diferenciais | 44 |
| 6. CONCLUSÃO | 50 |
| 6.1. SUGESTÕES | 51 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 53 |

ANEXOS

| | |
|---|--|
| 1. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES | |
| 1.1. Marcus Supermercados | |
| 1.1.1. Fotografias – Marcus Supermercados | |
| 1.2. Supermercado Popular | |
| 1.2.1. Fotografias – Supermercado Popular | |
| 2. ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS GERENTES | |
| 3. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS CLIENTES | |
| 4. RANKING DAS 500 MAIORES | |
| 5. DADOS DA AUTORA | |

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a comunicação encontra-se em plena era do posicionamento, em que apenas a criatividade não é mais o suficiente para a obtenção de prósperos resultados, sendo necessário à conquista de um lugar na mente de seu público-alvo.

Perante este contexto, encontramos no posicionamento mercadológico uma preciosa ferramenta, atuando no sentido de fazer com que a empresa consiga de fato ocupar um lugar de destaque na mente de seus clientes, trabalhando estratégias a fim de diferenciá-la da concorrência, seja por meio de dimensões reais ou atributos intangíveis, permitindo assim evidenciá-la no ambiente competitivo.

Deste modo, partindo da premissa de que todas as ações desempenhadas pela empresa irão interferir na formulação de sua imagem na mente do consumidor, faz-se necessário realizar uma análise da percepção de seus clientes, pois o posicionamento desejado pela empresa pode não estar compatível com a imagem por ela projetada, o que irá resultar em perda de credibilidade perante seu público. Com isso, como nos sugere Ries e Trout (1989), o posicionamento deverá atuar no sentido de manipular o que já existe na mente dos clientes, adquirido através de experiências vivenciadas na empresa.

Com base nestes fatores, visamos a este trabalho monográfico detectar o posicionamento percebido pelo público, realizando-se uma comparação entre este e o posicionamento utilizado pelas empresas. Para isso, foi escolhido como objeto de estudo duas empresas situadas na cidade de Rubiataba-GO atuantes no ramo de supermercados, um setor que tem expandido demasiadamente seu foco de atuação como forma de crescimento e que possui vários concorrentes.

Nossa pesquisa foi orientada pelo estudo descritivo qualitativo e quantitativo, embasando em entrevistas pessoais realizadas aos clientes e gerentes das empresas analisadas, associando-se teoria e prática.

No decorrer da análise do posicionamento foi possível avaliar a preferência do consumidor por determinado atributo pertencente as empresas deste setor e a maneira como estas instituições se destacam na óptica de seu público.

Portanto, buscamos neste trabalho fornecer informações relevantes às empresas em estudo, possibilitando que elas conheçam as percepções e expectativas de seus clientes.

Assim, a presente monografia encontra-se constituída de seis capítulos. O primeiro destinado á introdução deste trabalho. O segundo dedicado à exposição de nossos objetivos. No terceiro apresentamos o embasamento teórico, o qual, a princípio, apresenta a história vivenciada pelos supermercados desde o seu surgimento. Em seguida, realizamos um breve comentário sobre o setor supermercadista apresentando seus principais dados, fazendo na seqüência algumas considerações referentes ao marketing de varejo, nas quais apresentamos as principais variáveis do composto varejista, destinando um tópico especial à propaganda, devido à sua importância para o composto promocional. Após estes itens abordados, detalhamos o posicionamento e os quesitos nele envolvidos.

Ao término desta parte, apresentamos o quarto capítulo, constituído pela metodologia utilizada para a realização de nossa pesquisa, detalhando inicialmente o estudo descritivo como método de pesquisa, descrevendo logo após os meios escolhidos para a coleta e análise dos dados.

No quinto capítulo efetuamos a descrição e análise dos resultados obtidos, iniciando-se pela análise das entrevistas aos gerentes, juntamente com a observação de alguns materiais publicitários utilizados por estas empresas. Posteriormente, realizamos a análise dos resultados das entrevistas dirigidas aos clientes, confrontando-se estes resultados com os diferenciais indicados nas entrevistas com os gerentes.

Por fim, no sexto e último capítulo desta monografia consta as observações gerais detectadas através de nossa pesquisa e as sugestões, as quais acreditamos contribuir para que estas empresas possam, de fato, obter uma imagem bem delineada na mente de seus clientes.

2. OBJETIVOS

2.1. GERAL

Identificar, através da análise da percepção dos clientes, em qual posicionamento se enquadram as empresas em estudo, e qual o posicionamento por elas adotado.

2.2. ESPECÍFICOS

- Detectar, através de entrevistas com os gerentes destas empresas, o posicionamento adotado e os critérios utilizados na escolha do mesmo;
- Realizar uma pesquisa de marketing, identificando o posicionamento real das empresas em estudo, segundo a concepção de seu público;
- Analisar a coerência do posicionamento adotado com a realidade verificada em pesquisa com os clientes, bem como os fatores desencadeadores desse resultado;
- Identificar os atributos mais valorizados por seu mercado alvo; e,
- Sugerir às empresas em estudo o posicionamento ideal, embasando-se na pesquisa realizada.

3. QUADRO TEÓRICO

3.1. HISTÓRIA DOS SUPERMERCADOS

Segundo Levitt (1990), o primeiro supermercado autêntico surgiu em 1930, nos Estados Unidos, em Long Island, expandindo-se em 1933 para Califórnia, Ohio e Pensilvânia. Originando-se de acordo com Las Casas (1992) da integração de açougues às mercearias, e da inserção do auto-serviço juntamente com a adição de itens não pertencentes ao ramo alimentício, acompanhando assim a tendência de conveniência para as compras.

Já no Brasil conforme Las Casas (1992, p. 28):

Os supermercados apareceram na década de 50. Apesar de sua origem se caracterizar pela venda de produtos alimentícios, no Brasil não foi bem assim. (...) a pioneira, no Brasil, no sistema *self-service*, foram as Lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952. O supermercado Disco foi inaugurado um ano após, em 1953, também no Rio de Janeiro.

Segundo Levitt (1990), a princípio, os supermercados encontraram resistências por parte das cadeias de mercearias, que simplesmente os desprezavam, atribuindo sua expansão por tratar-se de uma novidade. Com isso acreditavam que dificilmente as pessoas percorreriam grandes distâncias para realizarem suas compras em supermercados, abrindo mão dos serviços pessoais que as mercearias lhes ofereciam e com os quais estavam acostumados.

Contudo, os supermercados foram expandindo e ganhando cada vez mais a simpatia dos clientes, fazendo com que as cadeias de mercearias aderissem ao negócio de supermercados para garantirem sua sobrevivência (LEVITT, 1990).

Alguns fatores contribuíram para que houvesse toda esta expansão dentre os quais podemos citar: o arrocho salarial (obtido através do auto-serviço uma redução nos custos de mão-de-obra), o uso do automóvel e a criação dos “carrinhos de compras”, em 1936, os quais segundo a *Business Review* apud Tete (2001), contribuíram para o aumento das vendas, motivando os consumidores a comprarem mais itens por proporcionar-lhes uma maior comodidade, pois estes muitas vezes encontravam-se limitados a comprarem apenas o que poderiam carregar em “cestas de mão”.

Assim, os supermercados trouxeram importantes inovações para o varejo, sendo o modelo predominante na comercialização de alimentos através do auto-serviço, operando

geralmente com altos volumes e margens baixas podendo ser definidos conforme dados do BNDES apud Tete (2001), como lojas de vizinhança que utilizam sistema de auto-serviço, contando com áreas de vendas normalmente superiores a 350 m², possuindo um mínimo de dois “check outs” (caixas).

3.2. SETOR SUPERMERCADISTA

Segundo Rojo apud Marques e Noronha (2001), embora na década de 80 o setor supermercadista já tivesse atingido todo o país, ele passava por diversas dificuldades devido aos vários planos governamentais, os quais resultavam em períodos de forte instabilidade econômica afetando-o diretamente. Já a década de 90 foi um período de grandes modificações, ocorrendo um aumento da concorrência advinda da globalização e modernização do setor proporcionada pela utilização da informática.

Nos últimos anos, o setor supermercadista brasileiro tem apresentado crescimento, o que pode ser detectado ao analisarmos os principais dados do setor, os quais podem ser visualizados na tabela abaixo:

Tabela 1: Principais Dados do Setor Supermercadista

| O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO - TOTAIS DO SETOR | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|
| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | Variação % 2003 x 2002 |
| Nº. De lojas (total auto-serviço) - Censo ACNielsen | 4633,7 | 47.787 | 51.502 | 55.313 | 61.259 | 69.396 | 68.907 | 71.372 | 3,6 |
| Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais) | 46,8 | 50,4 | 55,5 | 60,1 | 67,6 | 72,5 | 79,8 | 87,2 | 9,3 |
| Participação % do faturamento sobre o PIB* | 6,2 | 6,0 | 6,1 | 6,0 | 6,2 | 6,2 | 6,1 | 5,8 | |
| Nº de empregos diretos | 625.000 | 655.000 | 666.752 | 670.086 | 701.622 | 710.743 | 718.631 | 739.846 | 3,0 |
| Área de vendas (em m2 - bilhões) | n.d. | 12,0 | 12,7 | 13,1 | 14,3 | 15,3 | 15,9 | 17,9 | 12,6 |
| Nº. de check outs | n.d. | 123.170 | 125.867 | 135.914 | 143.705 | 156.022 | 157.446 | 163.216 | 3,7 |
| N.D.: Não disponível | | | | | | | | | |
| * A preços de 2003 - todos os valores foram trazidos para 31/12/2003 | | | | | | | | | |

FONTE: <http://www.abrasnet.com.br/inst_info.asp>, 2005.

Assim, nota-se que entre os anos de 1996 e 2003, houve um expressivo aumento do número de lojas do setor, passando de 46.337 em 1996 para 71.372 em 2003. Seu faturamento anual era de 46,8 bilhões nominais em 1996, evoluindo para 87,2 bilhões nominais em 2003, lembrando-se que apenas as quinhentas empresas brasileiras de maior faturamento, as quais encontram-se listadas no anexo, são responsáveis por 67,48% deste faturamento.

Por fim, observa-se de forma geral, um aumento de todos os itens demonstrados, exceto a participação do setor no PIB, que apresentou pequenas oscilações no período analisado, mas nada de grande relevância.

3.3. MARKETING DE VAREJO

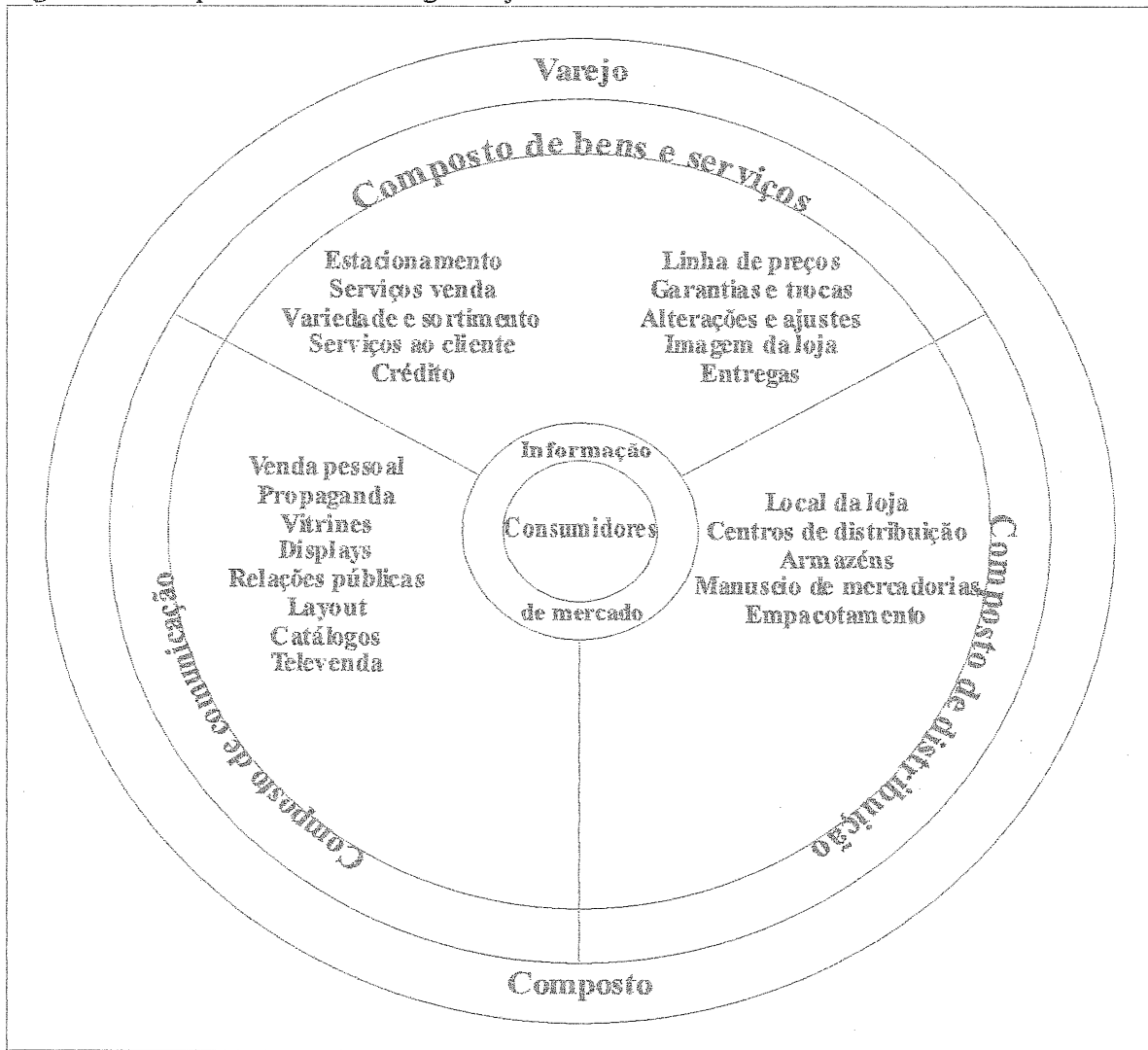
Segundo Las Casas (1992, p. 13), “o varejo é um importante elemento de marketing que permite criar utilidade de posse, tempo e lugar.”

Pode ser definido conforme a AMA (*American Marketing Association* – Associação Americana de Marketing) apud Las Casas (1992, p. 17), “como uma importante unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.”

Assim, o varejista trata-se de um intermediário entre distribuidores e consumidores finais criando utilidade de posse, tempo e lugar, evidenciando-se como um relevante elemento de marketing, sendo de suma importância para a obtenção de êxito como tal, a existência de um composto de marketing integrado.

Deste modo, como nos sugere Lazer e Keiley apud Las Casas (1992, p. 33), “as principais variáveis do composto varejista são: subcompostos de produtos e serviços; comunicação e distribuição.” Conforme encontram-se representados na figura a seguir:

Figura 1: Composto de Marketing Varejista



FONTE: Las Casas, 1992, p. 34.

Conforme pode ser visualizado na figura acima, o centro do processo comercialização é o consumidor e as informações de mercado, através das quais pode-se obter maiores detalhes sobre as necessidades, desejos e atributos valorizados, buscando com isso melhor atendê-los.

Desta forma, para Las Casas (1992) no que tange ao composto de distribuição, a localização do ponto de venda poderá contribuir em grande parte para o sucesso do empreendimento. Já quanto ao composto de bens e serviços, a escolha do produto aliada a uma boa prestação de serviço formam uma combinação perfeita para conquistar a preferência dos consumidores, e por fim, temos o composto de comunicação, o qual é responsável pela comunicação do varejista com seu público-alvo, que embora ocorra de várias maneiras, temos segundo Las Casas (1992, p. 155), que a “propaganda é um dos mais importantes meios de comunicação do composto promocional.”

Assim, devido à importância da propaganda para o composto de comunicação, ela será detalhada no tópico a seguir.

3.3.1. Propaganda

Como nos sugere Churchill e Peter (2003, p. 452), a propaganda pode ser definida como “qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa durante determinado período e num determinado espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização”.

Assim, a propaganda exerce o papel de informar, persuadir ou lembrar clientes potenciais sobre um determinado produto ou empresa, podendo deste modo ser realizada por diversos motivos dentre os quais conforme Las Casas (1992) podemos citar os seguintes como principais para a atividade varejista:

- Geração de Fluxos de Clientes – visam aumentar a demanda dos consumidores, fazendo com que eles visitem a loja;
- Venda de Produtos – este, pode ter como enfoque a venda direta de produtos;
- Imagem da Loja – busca divulgar a empresa de uma forma indireta, a fim de conquistar a simpatia da comunidade; e,
- Retenção de Imagem – pode ser utilizada para obter uma lembrança constante dos negócios da empresa.

De forma semelhante aos objetivos, segundo Las Casas (1992), há também vários tipos de propagandas, podendo ser considerados como os mais importantes para os varejistas:

- Propaganda Promocional – busca a venda direta, esperando-se um determinado retorno. Seu enfoque principal é nos produtos comercializados, centrando-se nos preços, novas coleções, etc.;
- Propaganda Institucional – visa à promoção de imagem da empresa, objetivando-se às vendas futuras, fazendo com que os clientes lembrem-se da empresa ao necessitar de um produto por ela comercializado; e,

- Propaganda Cooperativa – ocorre através da divisão das despesas com propaganda entre os varejistas, ou quando um atacadista patrocina uma parte e divide a outra parte entre os demais anunciantes.

Com isso, independentemente do tipo de propaganda realizado é de suma importância para a consecução de seus objetivos a seleção do método mais eficiente para a comunicação da mensagem, pois para Churchill e Peter (2003, p. 451):

Os profissionais de marketing devem pesquisar qual a mídia utilizada pelo público-alvo. Os clientes visados assistem à televisão? A qual programa? Recortam cupons? Lêem os rótulos das embalagens? Os compradores das organizações visadas assistem comerciais? Em que horário? Lêem revistas? Têm tempo para encontrar um vendedor? As respostas às perguntas como essas podem ajudar os profissionais de marketing a selecionar a mídia apropriada para chegar a seu público.

Outros fatores relevantes para a obtenção de uma propaganda bem sucedida é que ela seja compatível com os objetivos almejados, atraente para o seu público e elaborada de acordo com o estilo de audiência visada, pois para Karsaklian (2004, p. 186), os anúncios podem ser classificados como: anúncios quentes, os quais são mais estruturados e possuem uma conclusão explícita, e anúncios frios, pouco estruturados sendo sua conclusão deixada em aberto.

Geralmente os anúncios quentes são mais utilizados buscando-se eliminar o risco de incompreensão por parte da audiência, embora, uma mensagem deixada em aberto exija um maior esforço cognitivo, contribuindo para sua memorização. De fato tudo dependerá do público pretendido.

Independentemente do tipo de audiência, uma propaganda necessita despertar os princípios do modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação), os quais conforme Las Casas (1992, p. 162), “devem estar presentes, sejam para o *layout* de anúncios, *script* de rádios ou *story boards* para TV”.

Assim, como nos sugere Mattar e Santos (2003, p. 241), para obter uma boa propaganda impressa é necessário que alguns princípios sejam seguidos, tais como:

(1) Parágrafos curtos. (2) Espaço entre os parágrafos. (3) Textos longos tendem a reduzir drasticamente o índice de leitura. (4) A utilização de cores, principalmente em revistas, é fundamental. (5) *Layouts* geométricos e não desconexos. (6) Fotografias em vez de desenhos. (7) Chamada deve despertar a atenção para o anúncio. (8) Cerca de 5/8 do espaço da peça devem ser devotados à ilustração principal. (9) Nunca utilizar o texto em vazado, que reduz o índice de leitura de 10% a 30%. (10) Nunca o texto ou ilustração em branco ou cores claras sobre fundo escuro (preto, marrom, vermelho escuro, azul escuro etc.).

No que tange à frequência com a qual os comerciais devem ser divulgados, segundo Las Casas (1992, p. 162), temos que:

Como regra geral, os comerciais devem ser contínuos, permanentes na mídia. Ao invés de usar poucos comerciais, o ideal é uma frequência maior. A repetição é recomendada, pois quando o consumidor não está exposto à mídia em determinado período poderá estar em outro, o que é positivo para uma exposição mais abrangente.

Mas, embora a propaganda seja uma forma de manter viva a marca e o nome que ela deve possuir na mente do consumidor, vale lembrar-se que, como nos sugere Ries e Trout (1989), diariamente milhares de mensagens competem para ocupar uma lacuna na mente do consumidor, onde vencerá apenas a que possuir a melhor estratégia, devido à saturação de comunicação existente.

Deste modo, faz-se necessário, para conquistar uma posição de destaque na mente de seu público, conhecer e compreender o conceito de posicionamento mercadológico e todos os fatores que o envolve.

3.4. POSICIONAMENTO DE PRODUTOS/MARCAS

O posicionamento de produtos/marcas constitui-se atualmente em novos desafios para as organizações, perante a saturação de comunicações existentes na sociedade moderna.

A expressão posicionamento de produtos/marcas refere-se ao lugar que este ocupa na mente do consumidor, necessitando do desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para cada segmento. Conforme Kotler (2000, p. 321): “a palavra posicionamento foi popularizada por dois executivos da área de propaganda: Al Ries e Jack Trout. Eles vêem o posicionamento como um exercício criativo feito com um produto existente”.

O posicionamento, mais especificamente, pode ser definido, conforme Cobra (1992, p. 323) como, “a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.”

Complementando, segundo Kotler (2000, p. 321), “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente do

cliente-alvo”. Devendo fundamentar-se no conhecimento da maneira como o mercado-alvo define valor e faz escolhas (KOTLER apud MATTAR; SANTOS, 2003, p.212).

Assim, pode-se detectar no primeiro conceito a importância da análise da concorrência na definição do posicionamento e, no segundo a relevância do registro de uma marca na mente dos consumidores, embasando-se no conhecimento de algo que seja realmente importante para eles.

Como nos sugere Cobra (1992), um posicionamento começa, na realidade, com um produto, um serviço, uma instituição, uma empresa e mesmo uma pessoa. Embora, o posicionamento não seja necessariamente o que o produto ou a empresa fazem, mas sim o lugar de destaque que eles ocupam na mente dos consumidores.

E para que isto ocorra, o posicionamento assume um importante papel de manipular o que já existe na mente, pois segundo Ries e Trout (1989, p. 05), “de uma forma geral, a mente só aceita aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou experiência anterior”. Sendo deste modo, difícilíssimo mudar através de propagandas uma mente “formada” a respeito de uma empresa ou produto. E esta tentativa de mudança atuaria apenas como uma barreira capaz de impedir que a mensagem chegue à mente, já que as pessoas não dão importância a argumentos nos quais não acreditam.

Portanto, nota-se que o posicionamento está diretamente relacionado à percepção¹, a qual de acordo com Karsaklian (2004), é composta das seguintes características:

- Ela é subjetiva – refere-se à maneira como o consumidor vivencia uma situação;
- Ela é seletiva – os consumidores percebem apenas o que corresponde a seus centros de interesse, daí o motivo pelo qual somente algumas das propagandas com as quais os consumidores têm contato serem percebidas;
- Ela é simplificadora – raramente um indivíduo irá perceber todas as unidades de informação que compõem os estímulos, pois a partir de um certo nível de complexidade somente através da repetição poderá ser percebida todas as facetas de uma mensagem;
- Ela é limitada no tempo – não sendo desencadeado um processo de memorização, a informação percebida será conservada somente durante um curto período; e,

¹ “Um processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado a matérias brutas oriundas do meio ambiente” (KARSAKLIAN, 2004, p. 47).

- Ela é cumulativa – uma impressão é o somatório de várias percepções. O consumidor irá interligar as diversas “dimensões” que compõem o objeto de análise para estruturar sua impressão global.

Deste modo, para chegar à mente de seu público, torna-se de grande relevância a consideração das características envolvidas na percepção.

3.4.1. Estratégias de posicionamento

As empresas necessitam avaliar cada força competitiva individualmente, determinando a importância relativa de cada uma delas na estrutura competitiva do setor, como elas afetam ou podem afetar o seu crescimento e desenvolvimento. Através desta avaliação, as empresas poderão estabelecer sua estratégia de posicionamento.

As estratégias de posicionamento como nos sugere Kotler (2000), são as seguintes:

- Posicionamento por Atributo – É o posicionamento embasado em um atributo da empresa como tamanho ou tempo de existência;
- Posicionamento por Benefício – É o posicionamento que busca confrontar os benefícios oferecidos pela empresa ou produto e as necessidades que são capazes de satisfazer, comparando-se com seus concorrentes para se posicionar como líder em um determinado benefício;
- Posicionamento por Aplicação ou Utilização – Neste, o produto é posicionado como o melhor para algum uso ou aplicação;
- Posicionamento por Usuário – É o posicionamento do produto em função do estilo de usuário;
- Posicionamento por Concorrente – Neste, estabelece-se uma comparação de um produto ou empresa com seu concorrente, alegando ser o melhor;
- Posicionamento por Categoria de Produtos – É o posicionamento do produto como líder em certa categoria de produtos; e
- Posicionamento por Qualidade ou Preço – É o posicionamento como sendo o produto que oferece o melhor valor.

Assim, é de suma importância a escolha do posicionamento mercadológico bem resolvido, e, sobretudo, manter a coerência com o mesmo.

Para Ries e Trout (1989, p. 156), “com raras exceções, uma empresa não deve quase nunca modificar a sua estratégia básica de posicionamento. Só muda as táticas, essas manobras a curto prazo que se destinam a implementar a longo prazo a estratégia fundamental”, ou seja, apenas aperfeiçoar a estratégia básica a fim de que ela permaneça atrativa mesmo com o passar do tempo.

3.4.2. Seleção das bases para o posicionamento

É primordial para que a empresa obtenha sucesso em seu posicionamento, que analise o meio ambiente em que se encontra inserida, as características de seu produto, os produtos concorrentes e o comportamento de seu consumidor, a partir dos quais pode-se, conforme Cobra (1992, p. 329), estabelecer dados tais como:

(1) A posição de mercado da empresa; (2) Uma análise do produto líder com relação ao número 2 ou com relação às marcas menores; (3) O posicionamento usado pelos concorrentes atuais; (4) A compatibilidade, desejo e posicionamento com as necessidades dos consumidores, desejos e percepções atuais do posicionamento do produto com relação à concorrência e com relação a dada classe de produto; e, (5) O meio ambiente legal deve ser analisado dentro do proposto, assim como a inovação *versus* a imagem conservadora. Enfim, há vários critérios que podem ser utilizados para o posicionamento do produto em seu mercado.

Com isso, é de suma importância considerar a posição do concorrente e a posição da própria empresa. Como nos sugere Ries e Trout (1989), em algumas situações faz-se até mesmo necessário estabelecer uma relação entre sua empresa e a posição de outra empresa, para que se consiga ocupar um espaço na mente dos consumidores. E quando se tratar de um novo produto, é viável, se possível, relacioná-lo com outro que esteja no mercado há mais tempo. Como ocorreu com o primeiro automóvel que, conforme Ries e Trout (1989) foi chamado de “carruagem sem cavalos”, o que contribuiu para posicionar um novo conceito através da comparação com o antigo meio de transporte.

3.4.3. Escolhendo e implementando uma estratégia de posicionamento

Hoje, devido à concorrência acirrada, uma grande orientação estratégica das empresas tem sido a identificação do potencial das vantagens competitivas para um adequado posicionamento de produtos/marcas em seus respectivos mercados. Considerando-se esses fatos, as empresas encontram-se constantemente procurando realizar a diferenciação² de sua oferta em relação à concorrência.

Segundo Kotler apud Mattar e Santos (2003), as empresas podem diferenciar suas ofertas ao mercado através de quatro dimensões (Produtos, Serviços, Pessoal e Imagem) expostas na tabela a seguir:

Tabela 2: Variáveis de Diferenciação

| Produtos | Serviços | Pessoal | Imagem |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------|
| Características | Entrega | Competência | Símbolo |
| Desempenho | Instalação | Cortesia | Mídia |
| Conformidade | Treinamento do consumidor | Credibilidade | Atmosfera |
| Durabilidade | Serviço de atendimento ao consumidor | Confiabilidade | Eventos |
| Confiabilidade | Assistência técnica | Orientação para o cliente | Marca* |
| Facilidade de conserto | Garantias | Comunicação | Pontos-de-venda* |
| Estilo | | Empatia* | |
| Design | | Simpatia* | |
| Tecnologia* | | | |
| Preço* | | | |
| Embalagem* | | | |

* itens acrescentados pelos autores.

FONTE: MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel. *Gerência de Produtos: Como tornar seu produto um sucesso*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 214.

Entretanto, esses diferenciais deverão ser definidos buscando-se proporcionar reais benefícios aos seus clientes, através de algo que eles realmente valorizem e percebam.

A partir da diferenciação de produtos, a organização poderá obter vantagens competitivas, as quais dificultarão a entrada de novos concorrentes, perante a impossibilidade de copiá-las, pois conforme Benigno (2004), as empresas, que de fato possuem estratégia, são

² É o desenvolvimento de várias diferenças significativas para diferir a oferta da empresa, da oferta da concorrência (KOTLER, 2000).

as que procuram ser diferentes, trabalhando suas dimensões determinantes³, visto que as dimensões qualificadoras⁴ são facilmente copiadas.

Portanto, conforme Wener e Segre (2004), no setor de supermercados a estratégia competitiva deve orientar-se para os serviços, onde a qualidade do atendimento, o preço, o mix de produtos, a identificação do perfil do cliente e suas necessidades, tratam-se de atributos, os quais precisam ser desenvolvidos por cada rede de supermercados, necessitando da participação dos funcionários no desenvolvimento e implementação das estratégias.

Complementando, podemos citar Ries e Trout (1989, p. 126), segundo os quais, “para posicionar com sucesso um varejista, você tem de conhecer o território”.

3.4.4. Diferenças a promover

Vários profissionais de Marketing defendem a idéia de promover apenas um benefício para o mercado-alvo. Deste modo, cada marca, deve escolher um atributo, promovendo-se como a número um, pois, segundo Ries e Trout apud Kotler (2000, p. 321):

Se alguém pergunta: ‘Quem foi a primeira pessoa a conseguir realizar um vôo solo cruzando o oceano Atlântico?’, respondemos: ‘Charles Lindbergh’. Agora, se alguém pergunta: ‘Quem foi a segunda pessoa a fazê-lo?’, não sabemos responder. E por isso que as empresas lutam para ser a número um.

Para Kotler (2000, p. 322), “os posicionamentos número um incluem ‘melhor qualidade’, ‘melhor atendimento’, ‘preço mais baixo’, ‘maior valor’, ‘maior segurança’, ‘maior rapidez’, ‘mais customizado’, ‘mais prático’ e ‘de tecnologia mais avançada’”. Se uma empresa assumir um desses posicionamentos e cumpri-los de forma convincente, provavelmente será a mais conhecida e lembrada.

Mas, segundo Kotler (2000) a idéia de promoção de apenas um benefício como sendo melhor não é unânime, há situações em que pode ser necessário um posicionamento de duplo e até mesmo triplo benefício, ocorrendo quando duas ou mais empresas alegam serem as melhores em um mesmo atributo.

Um fator importante a ser lembrado é que quanto maior o número de afirmações promovido pelas organizações sobre suas marcas, maior o risco de perderem o

³ Dimensão/atributo que diferem a organização das demais, como uma “personalidade dada ao negócio”. Exemplo: postura diante de situações difíceis.

⁴ Dimensão/atributo de uma organização que a permite estar em condições de competir no mercado.

posicionamento e a credibilidade, pois para Ries e Trout (1989, p. 165), “você não pode ser todas as coisas para todas as pessoas e ainda ter uma posição de força”.

Conforme Kotler (2000), os quatro principais erros de posicionamento que devem ser evitados são:

- Subposicionamento – Ocorre quando os compradores têm apenas uma vaga idéia da empresa e seus produtos, sendo vista apenas como mais uma;
- Superposicionamento – Os compradores têm uma imagem excessivamente estreita de uma marca;
- Posicionamento Confuso – Os compradores têm uma imagem confusa da empresa, que pode ser resultante de várias alegações ou de freqüentes mudanças no posicionamento; e
- Posicionamento Duvidoso – Neste, os compradores dificilmente acreditam nas afirmações sobre a marca, devido suas características, preço ou fabricante do produto.

Por fim, o posicionamento deve ser sustentado conforme Ries e Trout apud Kotler (2000, p. 322), por “todos os aspectos tangíveis de produtos, preço, praça e promoção”.

3.4.5. Comunicação do posicionamento da empresa

Atualmente, com saturação de comunicação as mensagens preparadas no antigo estilo não obtêm mais êxito. E como nos sugere Ries e Trout (1989), para melhor compreendermos como chegamos a este ponto é importante conhecermos a recente história da comunicação, a qual passou pelas seguintes eras:

- Era do Produto – Por volta da década de cinquenta, as propagandas centravam-se nas características e benefícios que o produto proporcionava a seus consumidores. Mas com o aumento da concorrência e os avanços tecnológicos, os argumentos utilizados até o momento tornaram-se ineficientes;
- Era da Imagem – Nesta fase, os anúncios consideravam que para realizar a venda de um produto, sua imagem era mais importante que suas características.

E assim como a era do Produto, a era da Imagem também teve seu declínio devido ao fato de que todas as empresas tentavam anunciar sua imagem, resultando em um enorme barulho; e,

- Era do Posicionamento – Atualmente a propaganda encontra-se nesta fase, onde a criatividade já não é mais o caminho para o sucesso e sim a criação de uma posição na mente de seu público-alvo, pois conforme Ries e Trout (1989, p. 131), “as melhores idéias no posicionamento são tão simples e óbvias que a maioria das pessoas a subestima”.

Após a escolha de uma estratégia clara de posicionamento, a empresa deverá comunicá-la de maneira eficaz, pois, segundo Ries e Trout apud Cobra (1992) o posicionamento é mais uma estratégia de comunicação que uma estratégia do composto de Marketing.

Complementando a asserção anterior, ainda citando Ries e Trout (1989, p. 07), temos que, “na comunicação, como na arquitetura, o menos é mais. Você tem de afiar a sua mensagem para que ela corte a mente. Tem de livrá-la de ambigüidades, simplificá-la e tornar a simplificar, se quer causar uma impressão que perdure”.

Daí, a necessidade de realizar uma seleção ao elaborar a mensagem, focando sempre o receptor e suas percepções, a fim de obter uma comunicação efetiva que chegue à mente de seu público-alvo.

Para Ries e Trout (1989, p. 14), “o posicionamento é um sistema organizado para se encontrar uma janela para a mente. Baseia-se no conceito de que a comunicação só pode ter lugar no momento certo, na circunstância certa”.

Assim, o melhor caminho para as empresas fixarem-se na memória do consumidor é ser a primeira em sua mente, criando uma imagem de liderança para sua marca.

4. METODOLOGIA

Considerando-se que a metodologia trata-se dos meios utilizados para a consecução dos objetivos almejados, iremos neste capítulo explanar o método de pesquisa adotado, detalhando os procedimentos escolhidos para a coleta de dados e a maneira como estes foram analisados.

4.1. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado para a realização deste trabalho monográfico foi o estudo descritivo. Segundo Sâmara e Barros (2002), os estudos descritivos também denominados pesquisas *ad-hoc*, busca descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo.

Já para Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa descritiva é um dos métodos mais utilizados em marketing, possuindo como propósito conseguir informações de alguns aspectos do ambiente de mercado, tais como: parte da população adulta que apóia determinada instituição, avaliação dos atributos de um produto em comparação aos concorrentes, características socioeconômicas e demográficas dos leitores de uma revista, proporção de todos os possíveis pontos-de-venda que compram, expõe e comercializam determinados produtos.

Além dos fatores supracitados, a pesquisa descritiva poderá também ser realizada para determinar as percepções de características de produtos, sendo com isso utilizada em estudos de imagem, isto é, que determinam as percepções dos consumidores com relação à empresa e seus produtos (MALHOTRA, 2001), o que vem perfeitamente ao encontro do que nos propomos identificar em nossos objetivos.

Segundo Malhotra (2001), os estudos descritivos são caracterizados pela formulação prévia de hipóteses específicas, sendo um estudo pré-planejado e estruturado, necessitando de uma especificação clara de quem, o quê, quando, onde, por que e a maneira da pesquisa.

Conforme sugerem Sâmara e Barros (2002), os estudos descritivos podem utilizar-se de evidências quantitativas ou qualitativas. Nesta monografia, optamos por ambas as abordagens, por necessitarmos de uma pesquisa que quantifique e justifique os resultados obtidos para

uma maior consistência de nosso trabalho. Assim, Sâmara e Barros (2002, p. 30), sugerem que “a pesquisa quantitativa, buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo à questão ‘Quanto’? para cada objetivo do projeto de pesquisa que tenha adotado esta metodologia”. Desta forma, considerando as características pertencentes a este método, tornou-se viável aplicá-lo nesta pesquisa para a quantificação das opiniões dos clientes, para o embasamento de nossas conclusões .

Já quanto à pesquisa qualitativa, Aaker, Kumar e Day (2004, p. 206) afirmam que:

O propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que o consumidor tem em mente. É realizada para que se possa ter uma idéia de suas perspectivas, e ajuda o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade das atividades e preocupações dos consumidores.

Reafirmando esta assertiva, Sâmara e Barros (2002), sustentam que este método tem como característica principal entender as relações de consumo em profundidade em um âmbito realista. Nota-se portanto, que o método qualitativo é mais interpretativo, buscando compreender os “porquês”, razão pela qual o utilizamos em nosso estudo.

Para Malhotra (2001), as pesquisas descritivas podem também ser classificadas como transversais e longitudinais. Na presente monografia optou-se pelo estudo transversal múltiplo, no qual, segundo o mesmo autor (2001, p. 109), “há duas ou mais amostras de entrevistados e as informações de cada uma delas são obtidas somente uma vez. Com frequência as informações de amostras diferentes são obtidas em ocasiões diferentes.” Realizando nesta monografia o levantamento das percepções de consumidores em dois momentos (o primeiro em novembro de 2004 e o segundo em outubro de 2005).

4.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados, segundo Roesch (1999), diz respeito ao meio utilizado para se conseguir “absorver informações”. Pode, a princípio, ser classificada em relação ao uso de fontes primárias, ou secundárias de dados. As fontes primárias são compostas por dados colhidos diretamente pelo pesquisador para ajudar a resolver o problema em questão (ROESCH, 1999), enquanto que as fontes secundárias são constituídas por dados que foram coletados anteriormente, existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou

relatórios (MCDANIEL; GATES, 2003), fazendo-se viável, conforme os propósitos desta monografia, a adoção de fontes primárias.

De acordo com Malhotra (2001), os principais métodos empregados na pesquisa descritiva são: *survey* e observação. Em nosso estudo utilizamos ambos os métodos visando conhecer às percepções dos clientes e os fatores desencadeadores deste resultado.

O método *survey* constitui-se de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população, visando a obter maiores informações sobre seu comportamento, intenções, percepções, motivações, etc. Essas perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou via computador. Apresenta várias vantagens, dentre as quais podemos citar: facilidade de aplicação, confiabilidade dos resultados, simplicidade na codificação, análise e interpretação dos dados. Porém, possui também a desvantagem dos entrevistados serem incapazes ou relutantes em dar a informação desejada (MALHOTRA, 2001).

Para isso, foi elaborado um questionário estruturado (ver anexo), em que as perguntas são formuladas com antecedência seguindo uma ordem pré-especificada (LAKATOS; MARCONI, 1991). Na composição deste questionário temos: uma pergunta aberta, que visa obter a uma resposta livre que fornece uma grande quantidade de informações (ALVARENGA; ROSA, 2001); e uma Escala de Likert, “uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo” (MALHOTRA, 2001, p. 255).

Assim, para o alcance de nossos objetivos, a primeira pergunta visava detectar o posicionamento percebido pelos consumidores, adotando com esta finalidade a técnica de associação de palavras, que consiste em pedir “ao respondente que diga a primeira palavra ou frase que lhe vier à mente quando o pesquisador lhe apresenta uma palavra ou frase” (AAKER; KUMAR; DAY, 2004, p. 218).

Quanto à Escala de Likert, foi composta pelos principais atributos que julgamos ser fatores críticos de sucesso de um supermercado, buscando com isso identificar os aspectos mais valorizados pelos clientes da empresa, o que nos possibilitou detectar os principais fatores que compõem o sucesso da mesma (realizando-se a junção dos dois momentos das entrevistas).

Após a elaboração do questionário realizamos o pré-teste, que segundo Malhotra (2001, p. 291), trata-se de um “teste do questionário com uma pequena amostra de entrevistados com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. Em nosso estudo fizemos o pré-

teste junto a uma pequena amostra composta por quatro clientes das empresas em estudo, ao final do qual não constatamos nenhuma inadequação do questionário que elaboramos.

Conforme o intuito deste trabalho, foram selecionados como objeto de estudo duas organizações supermercadistas: o Marcus Supermercados e o Supermercado Popular (ver caracterização das empresas no anexo). Considerando-se que, segundo dados da ACIR (Associação Comercial e Industrial de Rubiataba), há na cidade de Rubiataba 39 supermercados, inclusive mercearias, selecionamos estes dois supermercados em virtude dos mesmos apresentarem um maior fluxo de clientes se comparados aos demais.

Já na escolha dos clientes para a realização das entrevistas, optamos pela técnica da amostragem não-probabilística, a qual baseia-se no julgamento pessoal do pesquisador e não há chances estatísticas de selecionar os elementos amostrais. Em outras palavras, a amostragem não-probabilística permite ao pesquisador decidir arbitrariamente os elementos a serem colhidos na amostra (MALHOTRA, 2001). Embora este estilo de amostragem seja mais simples, custe menos e ofereça boas estimativas às características da população, ele possui menor precisão, sendo portanto menos confiável (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Para Malhotra (2001), as técnicas de amostragem não-probabilística geralmente utilizadas abrangem a amostragem por: conveniência, julgamento, quotas e tipo bola-de-neve.

Na presente monografia, adotamos a técnica de amostragem por conveniência, segundo a qual os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, ou seja, escolhe-se para serem pesquisadas as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a um questionário (SÂMARA; BARROS, 2002). Segundo Malhotra (2001), esta técnica apresenta sérias limitações devido à chance de haver “tendenciosidade” na escolha dos entrevistados. Contudo, segundo este autor, dentre todas as técnicas de amostragem existentes, a amostragem por conveniência é a menos dispendiosa e a que consome menos tempo, razão pela qual a utilizamos nesta pesquisa.

Assim, as entrevistas foram aplicadas a uma amostra composta por 34 clientes (para cada um dos dois momentos da pesquisa e empresa analisada), utilizando-se entrevistas pessoais conduzidas através da interceptação dos clientes no supermercado, abordagem na qual as pessoas são abordadas e o entrevistador aplica o questionário dentro do ambiente de compras (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

A vantagem do método da interceptação reside no fato de serem mais baratas do que entrevistas porta a porta, uma vez que os entrevistados vão ao encontro do entrevistador, e não o inverso (MCDANIEL; GATES, 2003).

No que tange à identificação do posicionamento adotado pelas empresas em estudo, e a sua caracterização, foram realizadas entrevistas não-estruturadas dirigidas aos gerentes dos supermercados pesquisados com o intuito de obtermos maiores detalhes sobre como o posicionamento é desenvolvido e comunicado aos clientes.

Neste estilo de entrevista, “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vais estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser” (EGG citado por LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 197).

Outro instrumento utilizado na coleta de dados foi a observação não-participante, na qual o pesquisador presencia o fato, mas não participa dele, não deixando-se envolver pelas situações e atuando mais como expectador (LAKATOS; MARCONI, 1991). Para Malhotra (2001), o método de observação pode ser classificado, conforme o modo de aplicação, em observação pessoal, observação mecânica, auditoria, análise de conteúdo e análise de traços.

Neste trabalho adotamos a análise de conteúdo que, segundo Malhotra (2001, p. 196), p.

É um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação... a unidade de análise pode consistir de palavras (palavras diferentes ou tipos de palavras na mensagem), caracteres (indivíduos ou objetos), temas (proposições), medidas de espaço e de tempo (tamanho ou duração de uma mensagem), ou tópicos (assunto da mensagem).

Utilizamos a análise do conteúdo na avaliação de alguns materiais publicitários utilizados pelos supermercados pesquisados, visando detectar as possíveis relações entre suas estratégias e práticas de posicionamento e os resultados encontrados por meio da análise dos entrevistados com seus respectivos clientes.

4.3. ANÁLISE DE DADOS

Visto que a coleta de dados foi realizada através de informações obtidas de fontes primárias, via entrevistas face a face, utilizamos para a organização dos dados obtidos, a tabulação manual, que “consiste em dispor os dados em tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles” (ANDRADE, 1999, p. 135).

Assim, para a primeira questão, aplicamos a tabulação de perguntas em aberto, na qual padronizam-se as respostas por categoria e procede-se à tabulação simples ou múltipla (SÂMARA; BARROS, 2002). Neste trabalho optamos pela tabulação simples, em que o entrevistado só pode dar uma resposta.

Quanto à segunda questão, em que utilizamos a Escala de Likert, sua tabulação seguiu o modelo de perguntas com escala de diferenciais propostas por Sâmara e Barros (2002, p. 106), segundo os quais “por convenção, tabulamos esses tipos de perguntas ponderando-se as respostas”. Desta forma, visando a uma maior simplificação, adotamos três categorias de respostas, quais sejam: “importante”, “indiferente”, e “sem importância”, atribuindo-lhes pesos 3 (três), 2 (dois) e 1 (um), respectivamente. Assim, obtivemos a média de cada atributo da escala dividindo-se o resultado do quociente entre o somatório da frequência das respostas obtidas versus peso de cada categoria pela base total da amostra.

Após estes procedimentos, optamos pela apresentação gráfica dos dados, pois como nos sugere Gates e McDaniel (2003), uma figura vale mais que mil palavras.

Visto que as entrevistas aos clientes foram realizadas em dois momentos, efetuamos a comparação entre os resultados obtidos a fim de detectar variações relevantes ocorridas neste intervalo.

Já, no que se refere às entrevistas com os gerentes, no decorrer das mesmas foram feitas anotações, as quais foram transcritas selecionando-se os fatores de maior interesse ao estudo.

Por fim, para a consecução dos objetivos propostos e uma maior consistência deste trabalho monográfico, utilizamos a técnica de triangulação de dados, que de acordo com Stake apud Roesch (1999, p. 257), atua no sentido de “clarificar significados, ao identificar os diferentes modos pelos quais o fenômeno é visto”, ou seja, a observação através de diferentes ângulos. Nesta pesquisa, realizou-se a triangulação entre a teoria e entrevistas aplicadas aos gerentes e aos clientes das empresas analisadas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será realizada a descrição e análise dos dados obtidos através de entrevistas aos gerentes e clientes das empresas em estudo. A princípio, transcrevemos e analisamos as entrevistas com os gerentes, abordando os diferenciais adotados, o slogan e o seu significado e, a forma como estes são comunicados. Já, posteriormente, prosseguimos com a análise dos resultados das entrevistas com os consumidores, confrontando-se percepções dos clientes x diferenciais, e, atributos valorizados.

5.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS GERENTES

5.1.1. Diferenciais

Embasando-se no conceito de diferenciação proposto por Kotler (2000) e considerando-se as quatro dimensões em que ela pode ocorrer como nos sugere Mattar e Santos (2003), detectou-se em ambas as empresas a existência de diferenciais envoltos nas dimensões produto e serviço, distinguindo-se apenas quanto à adoção dos elementos que compõe estas dimensões.

Porém, tanto o Marcus Supermercados quanto o Supermercado Popular buscam destacar-se dentre os demais enfocando-se dois diferenciais, estando deste modo compatíveis com a assertiva de Ries e Trout (1989, p. 165), na qual “você não pode ser todas as coisas para todas as pessoas e ainda ter uma posição de força”, e com a ressalva de Kotler (2000) ao destacar a necessidade de promoção de duplos e até mesmo de triplos benefícios quando outras empresas alegam ser as melhores no mesmo atributo.

Assim, conforme o gerente do Marcus Supermercados, os diferenciais geralmente enfatizados são o preço baixo e o atendimento, oferecendo serviços de entrega em cidades vizinhas como Nova América e Ipiranga.

Já no Supermercado Popular, conforme o gerente entrevistado, os diferenciais por eles utilizados são: a variedade de produtos, motivo pelo qual contam com açougue, frutaria e produtos a partir de R\$ 1,99 integrados ao supermercado; e o atendimento, realizando inclusive o pagamento de passagens através de táxis credenciados para que as pessoas

residentes na cidade de Nova América venha fazer suas compras no Supermercado Popular. Oferecendo também serviços de entrega em Rubiataba e Ipiranga.

Desta forma, nota-se que os diferenciais escolhidos por estes supermercados estão dentre os fatores orientadores da estratégia competitiva do setor supermercadista sugeridos por Wener e Segre (2004).

Quanto ao motivo da escolha destes diferenciais tem-se que no Marcus Supermercados optou-se pelo preço baixo e atendimento a fim de vencer a concorrência oferecendo algo a mais. Já no Supermercado Popular, foram adotados o atendimento e a variedade de produtos visando conquistar mais clientes, aumentando, conseqüentemente, às vendas.

Com isso, para manter/atualizar estes diferenciais, são utilizados pelo Marcus Supermercados palestras, cursos realizados em Goiânia-GO e reuniões mensais com o proprietário. No Supermercado Popular este processo ocorre através das revistas Super Hiper, Super Varejo e Vitrine do Varejo.

5.1.2. Slogan e o seu significado

Conforme o gerente do Marcus Supermercados, o slogan adotado pela empresa desde quando foi fundada em Rubiataba é: “Marcus e você uma parceria perfeita”, tentando indicar a existência de preços baixos, os quais irão contribuir para sua economia. Notando-se, com isso, a necessidade de um maior esclarecimento deste slogan para que ele possa realmente transmitir o que se pretende.

Quanto ao Supermercado Popular, tem-se que, segundo o gerente entrevistado, o slogan utilizado atualmente é: “Supermercado Popular: o nosso supermercado”, tentando transmitir a seus clientes a comodidade e bem-estar proporcionado pelo seu bom atendimento e suas instalações, através dos quais eles podem se sentir em casa, sendo este slogan divulgado há oito meses.

Da mesma forma que no Marcus Supermercados, observa-se, no Supermercado Popular, uma discrepância entre o slogan e o significado pretendido, sendo viável simplificá-lo e detalhá-lo para que não ocorra distorções em sua significação, pois segundo Ries e Trout (1989), a empresa para causar uma impressão que permaneça na mente dos consumidores precisa simplificar a mensagem e livrá-la de ambigüidade.

Anteriormente, o slogan adotado pela empresa era: “Supermercado Popular há mais de vinte anos contribuindo com a sua economia”, expressando claramente tradição e preços

baixos, aplicando neste, as estratégias de posicionamento por atributo e por preço. (KOTLER, 2000).

Nota-se, portanto, uma completa modificação do slogan da empresa, diferenciando-se de certo modo da afirmativa de Ries e Trout (1989), na qual, com raríssimas exceções, uma empresa não deve modificar a sua estratégia básica de posicionamento, devendo a mesma ser apenas aperfeiçoada, a fim de garantir sua atratividade com o passar do tempo.

5.1.3. Como o slogan/diferenciais são comunicados

Tomando como base o modelo do composto de comunicação proposto por Lazer e Keiley, constata-se que no Marcus Supermercados, o slogan/diferenciais são comunicados ao seu público através de visitas dos funcionários à outras cidades, os quais percorrem as casas e locais de trabalho dos clientes em potencial. A empresa utiliza também patrocínios de eventos, propagandas semanais em carros de som (destacando-se os preços baixos) e panfletos, podendo ser conferidos a seguir os divulgados em novembro de 2004 e outubro de 2005.

Figura 2: Demonstração de Propaganda Impressa.

MARCUS
SUPERMERCADOS

Convida você para fazer economia.
Venha! Estamos esperando a sua visita. Aceitamos cheques com 45 dias de prazo e se preferir temos crediário próprio super facilitado.

marcus supermercado o mais completo da cidade.

TODA SEXTA FEIRA SACOLÃO DE VERDURAS FRESCAS EM PROMOÇÃO

FAÇA ECONOMIA COM QUALIDADE. NÃO ESPERE MAIS VÁ HOJE MESMO AO MARCUS SUPERMERCADO

| | |
|-------------------------------------|----------|
| Arroz Tio Jorge T. 1 - 5 kg | R\$ 6,39 |
| Farinha de Trigo Emege 1 kg | R\$ 1,29 |
| Papel Higiênico De Luxe 4x1 | R\$ 0,92 |
| Sabonete Lux 90 gr | R\$ 0,39 |
| Desinfetante Zupp 2 Lt | R\$ 1,98 |
| Extrato Tomate Elefante Lata 370 gr | R\$ 1,48 |
| Margarina Soya 500 gr | R\$ 1,08 |
| Doce de Pêssego GB 450 gr lata | R\$ 2,39 |

Marcus Supermercado tem para você uma grande variedade em roupa de cama, mesa, banho, açougue, frutaria, material de limpeza, higiene, perfumaria e uma variedade seção de bebidas e frios.

Agradecemos a Preferência

marcus supermercados
Ceres • Jaraguá • Rubiataba

© 2004 Marcus Supermercados


FONTE: Marcus Supermercados, 2004.

Nota-se neste, várias afirmações, expondo de forma clara as condições de pagamento oferecidas, a variedade de itens, a qualidade dos produtos, enfocando com maior intensidade seus preços baixos.

Figura 3: Demonstração de Propaganda Impressa.

MARCUS
 SUPERMERCADOS
 O MELHOR LOCAL DE FAZER COMPRAS COM ECONOMIA
 45 DIAS NO CHEQUE OU CREDIÁRIO PRÓPRIO

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Arroz Tio Jorge Tipo 1 5 Kg | R\$ 5,88 |
| Guaraná Antártica 2 Lt | R\$ 1,99 |
| Toddy 800 Gr | R\$ 4,79 |
| Margarina Delícia 500 Gr | R\$ 1,88 |

 **Marcus Supermercado**
 traz para você toda Sexta-feira
**SACOLÃO DE VERDURAS FRESCAS
 COM O MENOR PREÇO!!**

| | |
|------------------------------------|----------|
| Papel Higiênico Personal 4x1 | R\$ 1,19 |
| Sabão em Pó OMO 1Kg | R\$ 4,99 |
| Detergente Limpol 500 ml | R\$ 0,69 |
| Sabonete Lux Suave 90 gr | R\$ 0,38 |

MARCUS
 SUPERMERCADOS

O Menor Preço ou a Diferença de Volta
 Fazemos Entregas em Domicílio

Validade: 03/10/2005 a 20/10/2005

FONTE: Marcus Supermercados, 2005.

Embora tenha decorrido onze meses, detecta-se a permanência dos preços baixos como foco central do enunciado, apresentando-se de maneira nítida as condições de pagamento e os serviços de entrega. No que se refere a sua formatação, mostra-se condizente com os princípios de propaganda impressa sugeridos por Mattar e Santos (2003).

Assim, constata-se a compatibilidade entre os panfletos referidos, o que é de grande relevância para a fixação de uma imagem bem definida na mente de seus clientes, utilizando-se nestes, propagandas do tipo promocional de acordo com a definição de Las Casas (1992).

Já no Supermercado Popular, o slogan/diferenciais são comunicados utilizando patrocínios de eventos, sacolas personalizadas e, principalmente, propagandas, sendo estas realizadas todas as segundas-feiras em dois carros de som, e, diariamente nas rádios Vale FM e Caraíba FM, estando expostos logo abaixo os textos divulgados em junho de 2005 pela Vale FM e outubro de 2005 pela Caraíba FM:

Texto 1: Propaganda Divulgada pela Rádio Vale FM.

“Rubiataba, cidade bonita, aconchegante, de gente ordeira e envolvente, tem lojas bonitas, atraentes, e no coração da cidade, com duas entradas, amplo estacionamento está o Supermercado Popular, grande nas instalações, melhor ainda no atendimento, na variedade de produtos e fazendo a diferença no seu bolso. Supermercado Popular: há 25 anos fazendo a diferença. Fone: 325-1323”.

FONTE: Rádio Vale FM, 2005.

Texto 2: Propaganda Divulgada pela Rádio Caraíba FM.

- O Supermercado Popular é diferente.
- Por quê?
- O Supermercado Popular investe em Rubiataba colocando à disposição de seus clientes açougue, frutaria e loja a partir de R\$ 1,99. No Supermercado Popular a dona de casa está muito bem servida.
- Para facilitar ainda mais o Supermercado Popular agora tem duas entradas e saídas: uma tradicional pela avenida Aroeira e outra pela praça do hospital.
- Não esqueça, comodidade e preço baixo é no Supermercado Popular.
- Supermercado Popular telefone: 325-1323.

FONTE: Rádio Caraiba FM, 2005.

Percebe-se que ambas as mensagens são inteligíveis, apresentando-se nitidamente no primeiro texto a sua localização, infra-estrutura, preços baixos e tradição, dando um destaque a seu atendimento e a sua variedade de produtos. No segundo texto expõe-se a sua comodidade, variedade de itens, atendimento e preços baixos, havendo portanto uma coerência entre as afirmações presentes nestas propagandas, as quais figuram-se como propagandas institucionais conforme o conceito de Las Casas (1992).

Por fim, fica evidente que ambas as empresas fazem o uso dos chamados anúncios quentes (KARSAKLIAN, 2004), sendo um fator extremamente positivo devido ao diversificado público que freqüentam os supermercados.

5.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM CLIENTES

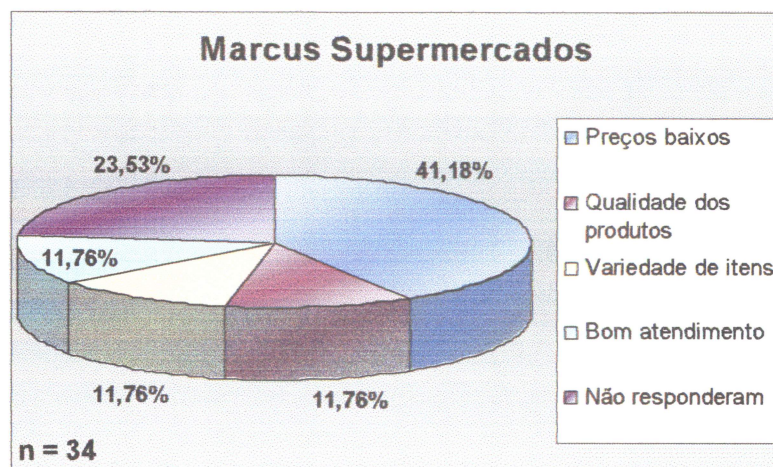
5.2.1. Percepções dos clientes x diferenciais

Considerando as características pertencentes à percepção (KARSAKLIAN, 2004) e principalmente o que se refere a sua limitação no tempo e a sua cumulatividade, realizou-se a aplicação das entrevistas em dois momentos, o primeiro em novembro de 2004 e o segundo em outubro de 2005, com o intuito de verificar a ocorrência de variações relevantes neste intervalo.

Assim, estruturando-se no conceito de posicionamento estabelecido por Ries e Trout (1989), buscamos identificar de forma instantânea a qual palavra os clientes associavam o nome do supermercado objeto de estudo, visando a detectar como este se destaca em suas mentes, utilizando com esta finalidade a seguinte questão: *Qual é a primeira palavra que lhe vem à mente quando ouve: “Marcus Supermercados/ Supermercado Popular”?*

Deste modo, no Marcus Supermercados obtivemos os seguintes resultados na primeira e segunda etapa respectivamente:

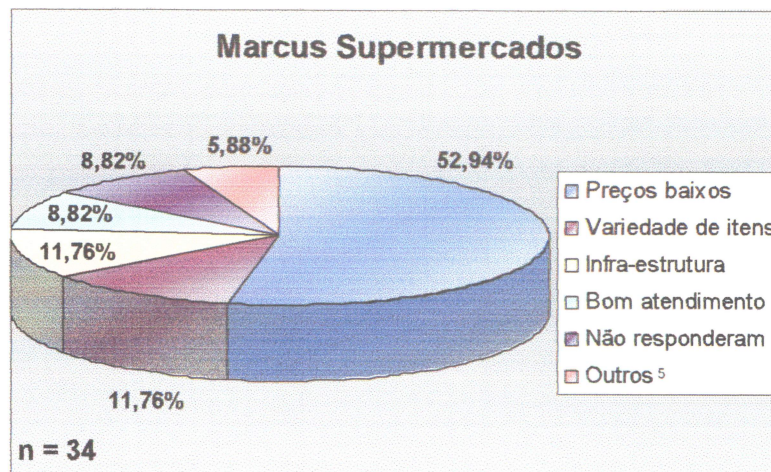
Gráfico 1: Dimensões Associadas à Marca Marcus



FONTE: Elaborado pela autora, 2004.

Conforme o gráfico 1, a princípio a primeira palavra que veio à mente dos clientes do Marcus Supermercados foi preços baixos (41,18%), em segundo temos a qualidade dos produtos juntamente com a variedade de itens e o bom atendimento (11,76%), e outros 23,53% não souberam responder, o que pode ser considerado normal por se tratar de um supermercado novo na cidade.

Gráfico 2: Dimensões Associadas à Marca Marcus



FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

No segundo momento, conforme a opinião dos entrevistados, estatisticamente parece claro a posição da empresa na mente de seu cliente, estando em primeiro lugar, com mais da metade das opiniões (52,94%) o item “Preços Baixos”. As outras respostas encontram-se bem distribuídas com uma pequena porcentagem em relação ao primeiro item, estando “Variedade de Itens” e “Infra-Estrutura” com 11,76%, “Bom Atendimento” e clientes que não souberam responder (“Não responderam”) com 8,82% e, por fim, “Outros” motivos totalizando 5,88%.

Portanto, observa-se no primeiro momento e, principalmente no segundo, uma concentração maior das respostas no que se refere aos preços baixos, e uma queda relevante no segundo momento quanto aos entrevistados que não souberam responder.

Outro fato interessante refere-se à qualidade dos produtos que obteve no primeiro momento a segunda colocação, estando na segunda etapa dentre os itens menos indicados, representado apenas como outros. Já a infra-estrutura não constava na primeira relação de indicações e obteve no segundo momento a segunda colocação, juntamente com a variedade de itens, sendo estas modificações ocorridas difíceis de serem explicadas considerando-se que

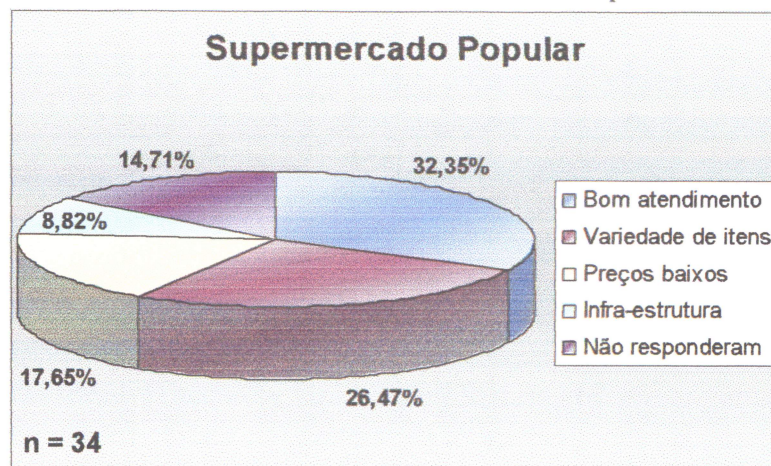
⁵ O proprietário e produtos de qualidade.

os entrevistados não são os mesmos do período anterior e os momentos da realização das pesquisas são diferentes.

Assim, os principais destaques da empresa na visão de seus clientes foram seus preços baixos e a sua variedade de itens, podendo também considerar o seu atendimento dentre os itens mais indicados devido à pequena diferença existente entre a pontuação deste e a pontuação obtida pela variedade de itens, observando-se, portanto, a convergência entre a percepção de seu público e os diferenciais (preços baixos e atendimento) utilizados pela empresa, demonstrando que aos poucos esta vem definindo sua imagem perante seus clientes.

Já no Supermercado Popular quando perguntamos aos seus clientes *Qual é a primeira palavra que lhe vem à mente quando ouve: "Supermercado Popular"?*, encontramos as seguintes respostas:

Gráfico 3: Dimensões Associadas à Marca Popular

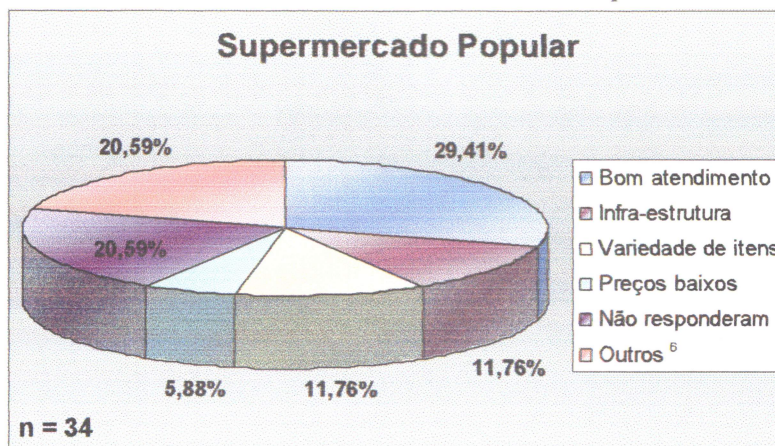


FONTE: Elaborado pela autora, 2004.

O gráfico 3 nos mostra que a primeira palavra que veio à mente de 32,35% dos clientes entrevistados foi o bom atendimento, em segundo lugar temos a variedade de itens citada por 26,47%, e em terceiro os preços baixos lembrados por apenas 17,65% dos entrevistados, seguidos pela infra-estrutura citada por 8,82%. Os resultados obtidos evidenciam, que preços baixos e infra-estrutura não estão destacados na mente de muitos clientes. Já 14,71% dos clientes não souberam responder.

No segundo momento temos (ver gráfico 4):

Gráfico 4: Dimensões Associadas à Marca Popular



FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

Através do gráfico acima percebe-se uma maior concentração de respostas na dimensão “Bom Atendimento”, totalizando 29,41%. Porém, apesar de ser maioria das respostas não está, estatisticamente, bem definido na cabeça do cliente visto 29,41% ser um percentual pequeno de concentração de respostas, e também pelo fato de que os entrevistados que não souberam sequer dar uma resposta, somaram 20,59% dos entrevistados.

Outro fator a ser observado é que houve uma grande diversificação de respostas relativas à dimensão “Outros” 20,59% (respostas que atingiram um percentual muito pequeno para ser representado). Na sequência, o item “Infra-Estrutura” aparece juntamente com “Variedade de Itens” com 11,76%, e por fim “Preços Baixos” com 5,88%.

Desta forma, embora seja pequena a amostra consultada, nota-se, tanto no primeiro quanto no segundo momento, a ausência de uma concentração de indicações em apenas um item, e no segundo momento em especial, a existência de uma grande variação de itens indicados, que somados às pessoas que não responderam totalizam 42%, nos indicando de certa forma a existência de um Posicionamento Confuso conforme o conceito de Kotler (2000), o que pode ser atribuído à modificação do slogan da empresa conforme constatou-se mediante entrevista com o gerente.

Contudo, detectou-se em ambos os momentos que os principais destaques do Supermercado Popular na percepção de seus clientes foram o seu bom atendimento e a sua variedade de itens, estando totalmente condizentes com os diferenciais indicados pelo gerente

⁶ Qualidade dos produtos, produtos de bom gosto, fácil acesso, desorganização, boas condições de pagamento, próximo de casa e tradição.

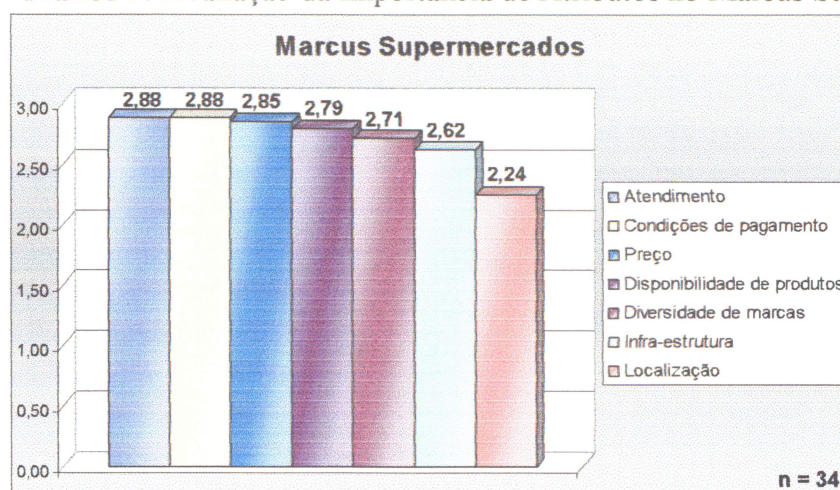
da empresa, demonstrando assim que a mesma vem obtendo o reconhecimento de seu público na execução de seus diferenciais.

5.2.2. Atributos valorizados pelos clientes x diferenciais

Considerando-se que o posicionamento “deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas” (KOTLER apud MATTAR; SANTOS, 2003, p.212), avaliou-se em dois momentos quais os atributos que os clientes julgam serem importantes para qualquer supermercado, ou seja, quais são os fatores críticos de sucesso para que um supermercado possa atendê-lo. Para isto, utilizou-se uma Escala de Likert atribuindo pesos 3 (três) para os atributos considerados importantes, 2 (dois) para os atributos julgados como indiferentes e, 1 (um) para os sem importância, apresentando-se os resultados sob a forma de coeficientes.

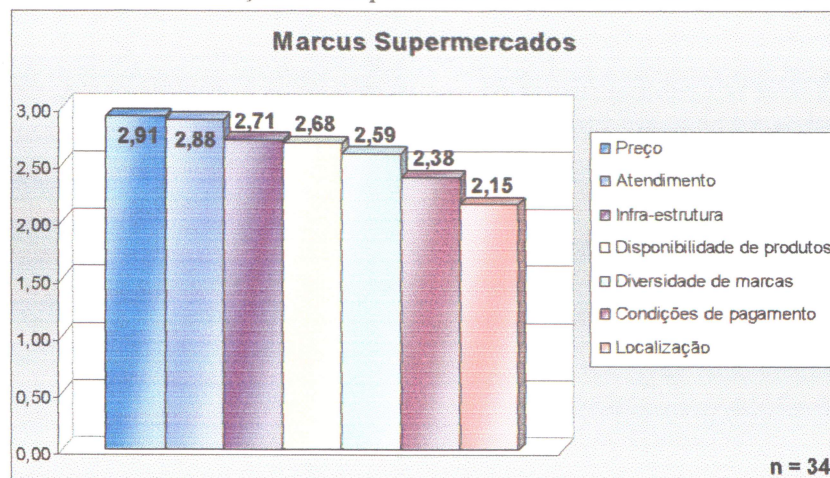
Obteve-se então, no Marcus Supermercados, os seguintes resultados na primeira e segunda etapa respectivamente:

Gráfico 5: Avaliação da Importância de Atributos no Marcus Supermercados



FONTE: Elaborado pela autora, 2004.

No primeiro momento nota-se, que o atendimento e as condições de pagamento classificaram-se em primeiro lugar (2,88). O preço é o segundo atributo julgado como mais importante (2,85) pelos entrevistados. Um pouco atrás (2,79) aparece a disponibilidade de produtos. Em quarto lugar temos a diversidade de marcas (2,71). Em quinto apresenta-se a infra-estrutura (2,62), e por último temos a localização (2,24) como item menos importante para os clientes do Marcus Supermercados.

Gráfico 6: Avaliação da Importância de Atributos no Marcus Supermercados

FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

No segundo momento, o cliente do Marcus Supermercados preza primeiramente “Preço”, seguido do item “Atendimento”, pouco atrás temos em terceiro lugar a “Infra-Estrutura” em quarto a “Disponibilidade de Produtos” e em quinto lugar a “Diversidade de Marcas”.

Por terem obtido médias ponderadas inferiores a 2,50, os dois últimos itens: “Condições de Pagamento” (2,38) e “Localização” (2,15) não são estatisticamente considerados como muito importantes.

Nota-se uma variação entre os resultados obtidos no primeiro e segundo momento, no qual mantiveram inalterados apenas a disponibilidade de produtos, diversidade de marcas e localização.

Assim, o atendimento considerado como atributo de maior importância no primeiro momento, passou para a segunda colocação (embora tenha obtido a mesma média do período anterior), tendo sua posição ocupada pelo preço, o qual na primeira etapa obteve a segunda colocação, o que pode ser atribuído a propagandas de promoção total ocorridas durante a segunda etapa da realização da pesquisa, contribuindo para a presença de clientes mais sensíveis a preço.

Outra grande mudança refere-se às condições de pagamento, que juntamente com o atendimento ocupava a primeira colocação, encontrando-se no segundo momento na penúltima posição, ocupada anteriormente pela infra-estrutura, a qual saltou para a terceira colocação.

Embora sejam significativas as modificações ocorridas na posição destes atributos, não encontramos explicações satisfatórias para tal resultado, podendo ser apenas justificados pelo fato de tratar de opiniões de entrevistados que não participaram da primeira etapa.

Portanto, constata-se, em ambos os momentos analisados, que os atributos valorizados pelo público do Marcus Supermercados estão condizentes com os diferenciais detectados através da entrevista ao gerente da empresa.

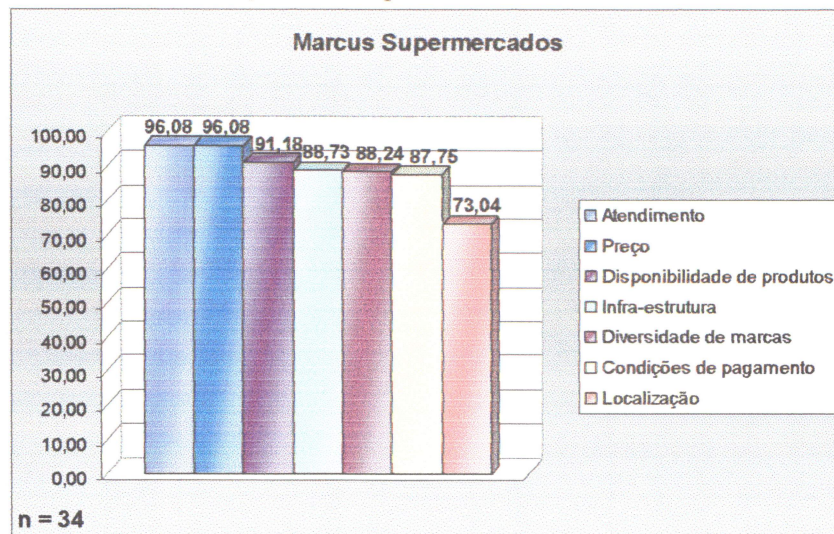
A partir da fusão entre os dois momentos é possível identificar com uma maior clareza onde se concentram as expectativas dos clientes, o que pode ser visualizado a seguir:

Tabela 3: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Marcus Supermercados

| Marcus Supermercados | | | | | |
|-----------------------------|-----------|------------|--------|---------------------|---|
| Itens avaliados | Exp | | | Nota Média (100,00) | Grau de importância dentre os itens avaliados |
| | Momento I | Momento II | TOTAL | | |
| Atendimento | 98,00 | 98,00 | 196,00 | 96,08 | 15,47% |
| Diversidade de marcas | 92,00 | 88,00 | 180,00 | 88,24 | 14,21% |
| Condições de pagamento | 98,00 | 81,00 | 179,00 | 87,75 | 14,13% |
| Infra-estrutura | 89,00 | 92,00 | 181,00 | 88,73 | 14,29% |
| Disponibilidade de produtos | 95,00 | 91,00 | 186,00 | 91,18 | 14,68% |
| Localização | 76,00 | 73,00 | 149,00 | 73,04 | 11,76% |
| Preço | 97,00 | 99,00 | 196,00 | 96,08 | 15,47% |
| TOTAL | | | | 621,08 | 100,00% |

FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

Gráfico 7: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Marcus Supermercados



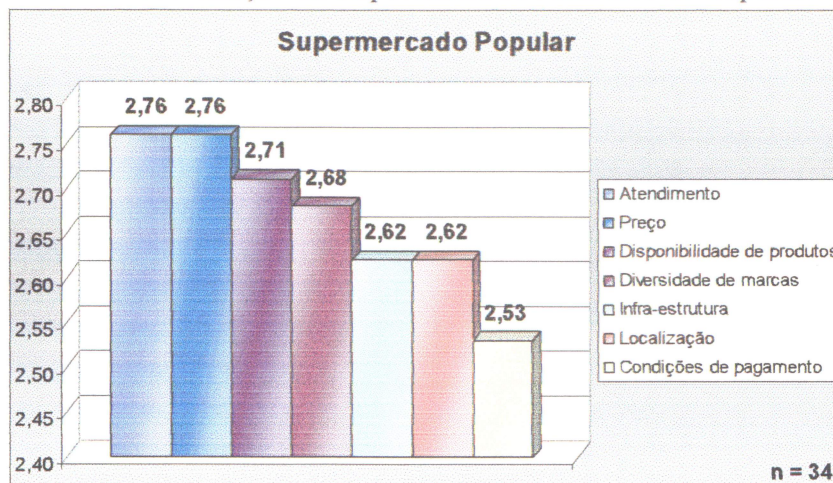
FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

No somatório dos dois momentos de realização das pesquisas, encontramos no Marcus Supermercado um equilíbrio intenso das expectativas dos clientes dentre os itens sugeridos como fatores críticos de sucesso.

Este equilíbrio, excluindo-se apenas um item (Localização), demonstra uma alta pulverização nas exigências consideradas como importantes pelos clientes, estando o Marcus Supermercados comprometido com expectativas diversas de clientes que podem ser considerados muito exigentes no todo.

Quanto ao Supermercado Popular, obtivemos os seguintes resultados:

Gráfico 8: Avaliação da Importância de Atributos no Supermercado Popular

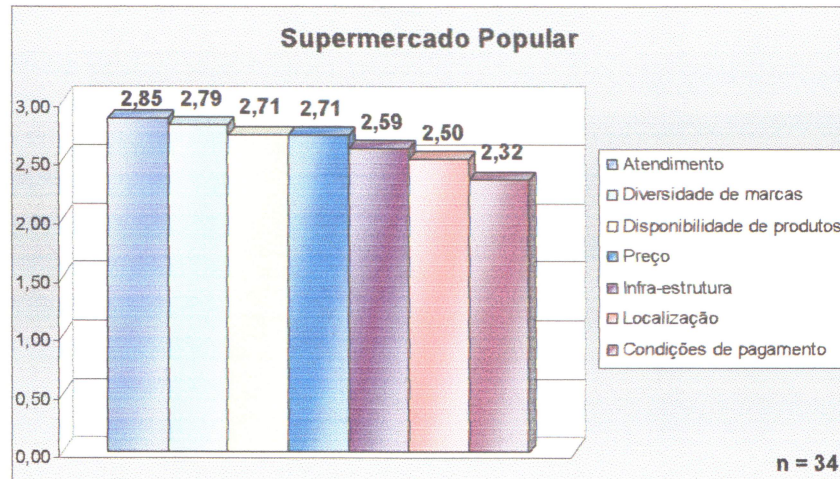


FONTE: Elaborado pela autora, 2004.

Na primeira etapa o atributo considerado de maior importância pelos clientes do Supermercado Popular foi o atendimento, juntamente com o preço, atingindo um coeficiente de 2,76. Em segundo lugar obtivemos a disponibilidade de produtos com 2,71 de média. Em seguida, a diversidade de marcas, que alcançou um índice de 2,68. Em quarto lugar temos a infra-estrutura e localização com 2,62 pontos. Por fim, aparece as condições de pagamento com um coeficiente de 2,53 de média.

No segundo momento encontramos (ver gráfico 9):

Gráfico 9: Avaliação da Importância de Atributos no Supermercado Popular



FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

Conforme o gráfico acima, temos que o atributo de média mais positiva considerada pelos clientes do Supermercado Popular foi o “Atendimento” a ser oferecido, em segundo lugar aparece a “Diversidade de Marcas”, logo após, em terceiro lugar aparecem juntos “Disponibilidade de Produtos” e “Preço”, em quarto o item “Infra-Estrutura”. Somente os dois últimos itens não são tão valorizados, estatisticamente, por este cliente, tendo obtido média igual a 2,50 o item “Localização” e 2,32 o item “Condições de Pagamento”.

Deste modo, detectou-se tanto no primeiro como no segundo momento, que o atributo mais valorizado por seus clientes foi o atendimento, confirmando assim que eles realmente o consideram importante.

Já quanto ao preço, o qual no primeiro momento encontrava-se ocupando a mesma posição do atendimento, na segunda etapa veio ocupar a terceira posição, juntamente com a disponibilidade de produtos, a qual sofreu uma pequena variação neste intervalo, perdendo apenas uma posição em relação à segunda etapa, apesar de ter obtido a mesma média que no período anterior. Isto demonstra que estes clientes estão menos sensíveis ao preço, ocorrendo o inverso quanto à diversidade de marcas, que da terceira posição veio ocupar a segunda colocação, permanecendo os demais atributos sem relevantes alterações.

Com isso, percebe-se, através da comparação entre as duas etapas, a compatibilidade existente entre os atributos que os clientes consideram importantes dentro de um supermercado e os diferenciais indicados na entrevista com o gerente.

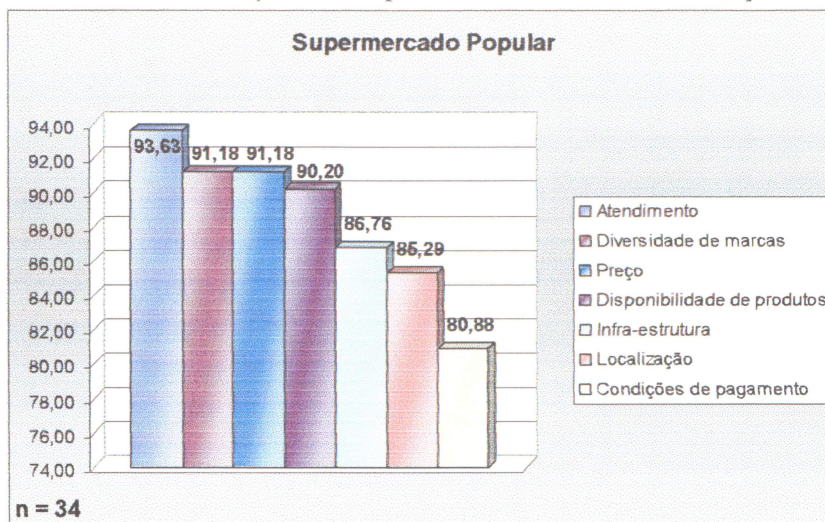
Através da junção entre o primeiro e segundo momento, encontramos que os clientes desta empresa buscam :

Tabela 4: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Supermercado Popular

| Supermercado Popular | | | | | |
|-----------------------------|-----------|------------|--------|---------------------|---|
| Itens avaliados | Exp | | | Nota Média (100,00) | Grau de importância dentre os itens avaliados |
| | Momento I | Momento II | TOTAL | | |
| Atendimento | 94,00 | 97,00 | 191,00 | 93,63 | 15,12% |
| Diversidade de marcas | 91,00 | 95,00 | 186,00 | 91,18 | 14,73% |
| Condições de pagamento | 86,00 | 79,00 | 165,00 | 80,88 | 13,06% |
| Infra-estrutura | 89,00 | 88,00 | 177,00 | 86,76 | 14,01% |
| Disponibilidade de produtos | 92,00 | 92,00 | 184,00 | 90,20 | 14,57% |
| Localização | 89,00 | 85,00 | 174,00 | 85,29 | 13,78% |
| Preço | 94,00 | 92,00 | 186,00 | 91,18 | 14,73% |
| TOTAL | | | | 619,12 | 100,00% |

FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

Gráfico 10: Avaliação das Expectativas dos Clientes do Supermercado Popular



FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

Observando-se o gráfico acima, temos uma clara concentração das expectativas dos clientes do Supermercado Popular no quesito Atendimento, alcançando 93,63 em 100,00 como nota média na soma dos dois momentos de realização das pesquisas. Em segundo lugar, aparecem juntos como gerador de expectativas, a Diversidade de marcas e Preço com 91,18 em 100,00. Com 90,20 em 100,00, temos em terceiro lugar a Disponibilidade de produtos como fator desejado pelos clientes entrevistados.

6. CONCLUSÃO

Com o término deste trabalho monográfico foi possível a efetivação de várias observações pertinentes às proposições declaradas nos objetivos e analisadas no decorrer dessas páginas.

Primeiramente, foi declarado por ambos os gerentes, a preocupação com o fator atendimento como diferencial, cada um a sua maneira, conforme comentado anteriormente na análise dos resultados, sendo de um modo empírico utilizado por estas organizações um posicionamento duplo propiciando que elas sejam distintas em uma dimensão.

Porém, devido a várias afirmações presentes em suas propagandas sem a utilização constante de um mesmo slogan e a não fixação de um posicionamento “definitivo”, a imagem destas organizações podem acabar não ficando evidenciada na mente dos clientes conforme colocação de Kotler (2000) a respeito de posicionamento confuso.

No entanto, contrariando em partes a colocação crítica de Kotler (2000) quanto ao posicionamento confuso verificado teoricamente em ambos os supermercados, a maior parte dos clientes justificaram estar procurando nestas empresas justamente o que eles disseram oferecer no posicionamento adotado. Todavia, deve-se tomar cuidado pois as opiniões dos clientes se apresentaram bastante pulverizadas, principalmente no Supermercado Popular, não existindo uma margem suficiente para erros quando estimada opiniões do universo de clientes, considerando-se a quantidade de clientes que compõem a amostra entrevistada nesta pesquisa e a pequena diferença percentual obtida entre as indicações.

Talvez, no caso do Supermercado Popular, a explicação possa se embasar principalmente no fato da mudança de slogan, o qual não coloca nitidamente destacado o que a organização quer ser para o cliente, isto é, através de qual diferencial ela pretende “conquistá-lo”. Contudo, conforme verificado junto aos clientes, mesmo nestas situações o Supermercado Popular ainda tem como destaque seu potencial para um atendimento diferenciado.

Quanto ao Marcus Supermercados, percebe-se que apesar de ser uma empresa relativamente jovem no município de Rubiataba e não se utilizar de meios de comunicação populares na cidade, como é o caso das propagandas através das rádios locais, vem conquistando plausivelmente uma imagem bem definida na mente de seus clientes dentro do

que se propôs estrategicamente, embora também tenha tido alguns problemas com ampla pulverização conforme verificado junto ao seu público.

Quanto às expectativas dos clientes, devido ao fato de maior homogeneidade nas considerações de itens importantes, ou seja, a atribuição de maior importância a uma maior quantidade de itens considerados fatores críticos de sucesso para um supermercado, nota-se no Marcus Supermercados a existência de um público mais exigente, o que pode dificultar o enfoque a um determinado posicionamento em detrimento de outros fatores possíveis de serem atrativos para seus clientes. Assim, deve-se ter cautela no posicionamento para que outros fatores considerados importantes não caiam no esquecimento e decepcione clientes que possuem expectativas positivas a cerca de determinado fator.

De modo contrário, no Supermercado Popular, não existe, por parte do cliente, a geração de excessiva expectativa a cerca de vários fatores simultaneamente e de forma homogênea. Assim, o risco de frustração de seu público torna-se bem menor e o supermercado passa a possuir maiores chances de superar as expectativas de seus clientes, os quais não possuem uma expectativa específica de alto grau de exigência, podendo investir com maior facilidade e simplicidade em um posicionamento com o objetivo de se diferenciar.

Por fim, apesar do alto grau de dispersão presente nas opiniões pesquisadas, percebe-se que tanto o Marcus Supermercados quanto o Supermercado Popular estão conscientes da importância de se posicionarem, trabalhando com objetivo definido para tornarem seus diferenciais perceptíveis perante seus clientes. No entanto, ainda é necessário o aperfeiçoamento de técnicas de comunicação destes diferenciais para a obtenção de uma imagem bem delineada na mente de seus clientes para que eles sejam capazes de perceber claramente o que estas empresas lhe oferecem em relação às demais.

6.1. SUGESTÕES

Após as considerações conclusivas aqui mencionadas, deixa-se, para ambas as empresas, as seguintes sugestões consideradas essenciais e genéricas (universais) conforme sugere esta oportunidade:

- Elaborar um slogan bem estruturado e mais definido enfocando os diferenciais utilizados, e que comunique-os de forma clara e mais constante (sem mudanças constantes);

- Divulgar este mesmo slogan em todas as propagandas realizadas;
- Realizar treinamento com os funcionários, visto que o bom atendimento é algo muito valorizado por seus clientes, procurando assim superar suas expectativas;
e,
- Periodicamente, realizar entrevistas com seus clientes para obter um *feedback* de verificação de eficiência em suas ações que, em muitos casos, podem não ser diretamente perceptíveis através de resultados mercadológicos (vendas) ou financeiros (faturamento).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; DAY, George S.; KUMAR, V. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABRASNET - Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 02 abr. 2005.

ALVARENGA, Maria Amália de Figueiredo Pereira; ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica** (Monografias, Dissertação e Teses). 2. ed. Porto Alegre: Metrópole, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BENÍGNO, Charles. **Posicionamento estratégico: o "X" da competitividade**. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br>> Acesso em: 09 jul.2004.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GATES, Roger; MCDANIEL, Carl. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2003.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Érica Ferreira; NORONHA, Adriana Backx. **Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista: uma abordagem quantitativa**. In: ANGELO, Cláudio Felisoni; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 5.

MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

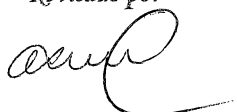
ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TETE, Marcelo Ferreira. **O setor supermercadista brasileiro: análise do desempenho recente e descrição das estratégias competitivas**. São Paulo, 2001 (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa – Centro Universitário de Sant'Anna, 2001

WENER, Alexandre; SEGRE, Lídia Mícaela. **Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego**. Disponível em: <<http://www.senac.br>> Acesso em: 09 jul. 2004.

Revisado por



ANEXOS

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

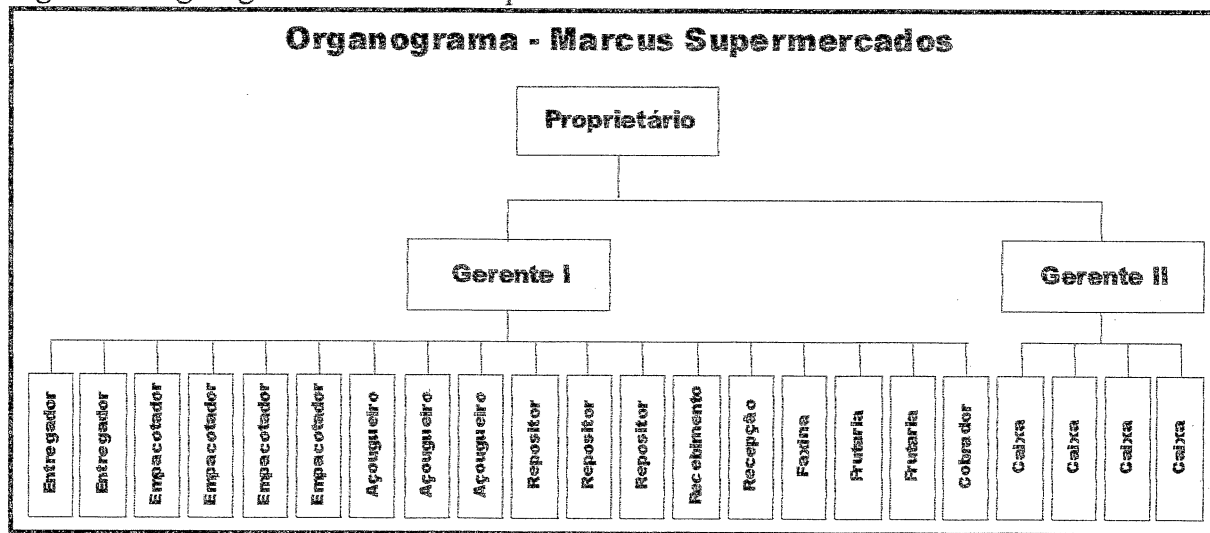
1.1. MARCUS SUPERMERCADOS

O Marcus Supermercados situa-se na cidade de Rubiataba – GO à av. Caraíba, L 1 e 2 – Centro. Atua no comércio varejista, mais especificamente no ramo de supermercados. Diversificado em sua linha de produtos, disponibiliza a seu público açougue, frutaria, e itens de cama, mesa e banho integrados ao supermercado. Conta com um quadro de pessoal composto por vinte e quatro funcionários, qualificados conforme o cargo e treinados na própria empresa, distribuídos dentre as seguintes funções: gerência, caixa, entrega, empacotadores, açougue, frutaria, reposição de mercadorias, recebimentos, recepção, cobrança e faxina.

O Marcus Supermercados foi fundado em 1.994 na cidade de Ceres, pelo Sr. Marcus José Passos, abrindo posteriormente filiais em Jaraguá e Rubiataba.

A filial situada em Rubiataba, a qual é objeto de estudo deste trabalho, foi aberta em setembro de 2003, possuindo uma ampla infra-estrutura e diversidade de produtos.

Figura 1: Organograma do Marcus Supermercados



FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

1.1.1. Fotografias – Marcus Supermercados

Foto 1: Fachada do Marcus Supermercados



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 2: Gôndolas do Marcus Supermercados



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 3: Açougue do Marcus Supermercados



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 4: Frutaria do Marcus Supermercados



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 5: Vista interna do Marcus Supermercados



FONTE: JD Fotografias, 2005.

1.2. SUPERMERCADO POPULAR

O Supermercado Popular situa-se na cidade de Rubiataba - GO à av. Aroeira, nº 476 – centro. Atua na área de comércio varejista, mais especificamente no ramo de supermercados, possuindo integrado a seu mix de produtos, açougue, frutaria e seção de itens a partir de R\$ 1,99. Conta, em seu quadro de pessoal, com vinte funcionários, os quais são treinados na própria empresa e, distribuídos dentre as seguintes funções: gerência, caixa, açougue, frutaria, reposição de mercadoria, entrega, atendentes, embaladores e organização do depósito.

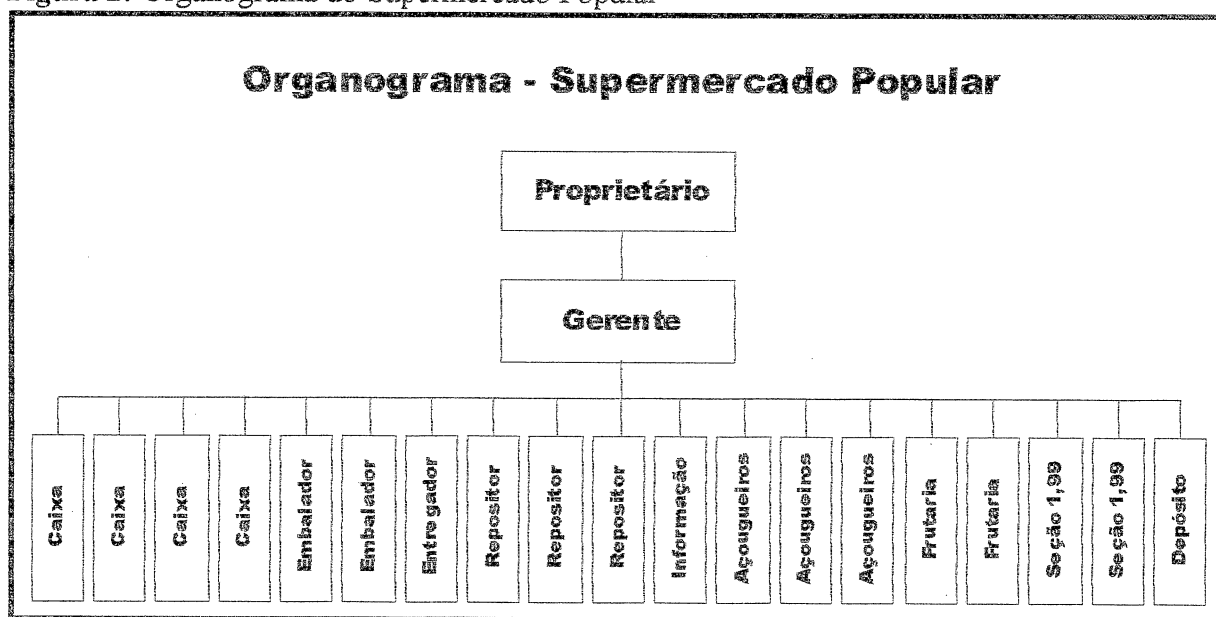
A empresa foi fundada em 1.979 na cidade de Rubiataba pelo Sr. João Antônio da Silva, permanecendo por nove anos sob sua direção.

Em 1.988 João Antônio Filho, filho do Sr. João Antônio da Silva e atual responsável pela empresa, assume a direção do Supermercado Popular.

Em 1.990 a empresa é ampliada, passando posteriormente a contar com açougue, frutaria e seção de itens a partir de R\$ 1,99.

Em 2004 o Supermercado Popular recebe uma nova ampliação em sua infra-estrutura, oferecendo a seus clientes uma melhor comodidade.

Figura 2: Organograma do Supermercado Popular



FONTE: Elaborado pela autora, 2005.

1.2.1. Fotografias – Supermercado Popular

Foto 6: Fachada do Supermercado Popular



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 7: Vista interna do Supermercado Popular



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 8: Seção de R\$ 1,99 do Supermercado Popular



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 9: Açougue do Supermercado Popular



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 10: Frutaria do Supermercado Popular



FONTE: JD Fotografias, 2005.

Foto 11: Gôndolas do Supermercado Popular



FONTE: JD Fotografias, 2005.

2. ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS GERENTES

1. Quanto à caracterização da Empresa

Qual o ano em que foi fundada a empresa?

Em qual cidade ela foi fundada?

Quem foi o fundador?

A empresa passou por alguma ampliação? Quantas? Quando?

Houve alguma mudança de direção?

Qual a linha de produtos comercializada?

Quantos funcionários trabalham na empresa?

Quais as funções são desempenhadas na empresa?

Onde os funcionários são treinados?

2. Quanto ao Posicionamento

Quais são os diferenciais utilizados por este supermercado para se destacar dentre os demais?

Por quais motivos você utiliza estes diferenciais?

O que a empresa faz para manter/atualizar estes diferenciais?

Quais são os métodos utilizados para comunicar estes diferenciais aos clientes?

Com que frequência são realizadas as propagandas por sua empresa?

Qual o "slogan" da empresa?

Desde quando sua empresa utiliza este "slogan"?

Qual era o "slogan" anterior?

3. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS CLIENTES

Qual é a primeira palavra que lhe vem à mente quando ouve: “(nome do supermercado)”?

Dentre os itens citados abaixo, em um supermercado você considera...

| Características | Sem Importância (1) | Indiferente (2) | Importante (3) |
|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Atendimento | | | |
| Condições de pagamento | | | |
| Disponibilidade de produtos | | | |
| Diversidade de marcas | | | |
| Infra-estrutura (espaço/comodidade) | | | |
| Localização | | | |
| Preço | | | |

RANKING DAS 500 MAIORES

| CLASSIFICAÇÃO | | EMPRESA | SEDE | FATURAMENTO BRUTO EM 2003 (R\$) | NÚMERO DE CHECK OUTS | ÁREA DE VENDAS M ² | NÚMERO DE LOJAS | NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS |
|---------------|------|---|------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------|
| 2003 | 2002 | | | | | | | |
| 1 | 1 | COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO | SP | 12.788.363.000 | 7.783 | 982.701 | 497 | 55.557 |
| 2 | 2 | CARREFOUR COMERCIO E IND.LTDA. | SP | 11.028.288.954 | 7.123 | 987.684 | 329 | 45.899 |
| 3 | 4 | SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL SA | RS | 3.732.240.000 | 3.365 | 433.772 | 148 | 20.923 |
| 4 | 3 | BOM PREÇO S/A SUPERMERCADOS DO NORDESTE | PE | 3.442.710.562 | 2.415 | 325.745 | 118 | 16.342 |
| 5 | 5 | SENDAS SA | RJ | 2.273.353.718 | 1.578 | 198.042 | 76 | 12.057 |
| | | TOTAL 5 MAIORES | | 35.264.956.254 | 22.264 | 2.977.944 | 1.168 | 150.778 |
| 6 | 6 | WAL-MART BRASIL LTDA | SP | 1.940.103.602 | 697 | 229.943 | 25 | 7.032 |
| 7 | 7 | CIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA | RS | 1.182.206.802 | 856 | 105.170 | 26 | 7.552 |
| 8 | 9 | COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO | SP | 940.161.517 | 402 | 55.789 | 21 | 3.837 |
| 9 | 8 | GBARBOSA COMERCIAL LTDA | SE | 923.612.000 | 613 | 59.422 | 32 | 5.649 |
| 10 | 10 | IRMAOS BRETAS, FILHOS E CIA. | MG | 811.210.627 | 687 | 85.064 | 40 | 5.942 |
| | | TOTAL 10 MAIORES | | 39.062.250.782 | 25.519 | 3.463.332 | 1.312 | 180.790 |
| 11 | 16 | DMA DISTRIBUIDORA SA | MG | 785.335.129 | 612 | 79.689 | 57 | 5.297 |
| 12 | 11 | A ANGELONI & CIA LTDA | SC | 739.438.939 | 428 | 56.949 | 18 | 4.695 |
| 13 | 14 | IRMAOS MUFFATO E CIA. LTDA. | PR | 628.543.367 | 442 | 48.829 | 16 | 3.673 |
| 14 | 15 | SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA. | SP | 608.288.923 | 372 | 37.803 | 10 | 2.674 |
| 15 | 13 | LIDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA | PA | 600.728.329 | 317 | 36.000 | 11 | 4.515 |
| 16 | 19 | YYAMADA S/A COMERCIO E INDUSTRIA | PA | 575.371.406 | 483 | 61.327 | 15 | 3.694 |
| 17 | 17 | CONDOR SUPER CENTER LTDA | PR | 571.661.743 | 371 | 50.737 | 20 | 3.200 |
| 18 | 20 | EMPRESA BAIANA DE ALIMENTOS S.A | BA | 485.897.000 | 1.072 | 63.926 | 421 | 4.065 |
| 19 | 18 | D'AVO SUPERMERCADOS LTDA. | SP | 380.287.228 | 304 | 33.200 | 7 | 1.562 |
| 20 | 22 | SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA. | SP | 320.810.275 | 188 | 18.565 | 15 | 1.347 |
| | | TOTAL 20 MAIORES | | 44.758.613.121 | 30.105 | 3.950.357 | 1.902 | 215.512 |
| 21 | 24 | CARVALHO E FERNANDES LTDA | PI | 317.937.670 | 295 | 29.205 | 34 | 2.144 |
| 22 | 23 | SUPERM. GIMENES LTDA | SP | 309.629.045 | 256 | 28.021 | 24 | 1.440 |
| 23 | 21 | SUPERM. BAHAMAS LTDA | MG | 305.752.863 | 194 | 21.121 | 17 | 1.669 |

| | | | | | | | | |
|----|----|--|----|-----------------------|---------------|------------------|--------------|----------------|
| 24 | 26 | GIASSI & CIA LTDA | SC | 268.903.514 | 179 | 22.706 | 8 | 1.408 |
| 25 | 25 | SUPERM. NORDESTÃO LTDA. | RN | 267.965.031 | 132 | 13.172 | 6 | 1.195 |
| 26 | 27 | SUPERM. IRMÃOS LOPES LTDA. | SP | 225.148.782 | 161 | 17.893 | 11 | 1.226 |
| 27 | 29 | SUPERM. MODELO LTDA. | MT | 220.297.108 | 152 | 20.910 | 11 | 1.610 |
| 28 | 28 | UNISUPER DISTRIBUIDORA SA | ES | 215.682.928 | 221 | 20.585 | 19 | 1.815 |
| 29 | 31 | FORMOSA SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA | PA | 197.905.608 | 89 | 12.000 | 2 | 1.031 |
| 30 | 41 | FUTURAMA SUPERMERCADO LTDA | SP | 196.853.251 | 128 | 10.900 | 9 | 1.000 |
| 31 | 34 | AM PM COMESTIVEIS LTDA. | RJ | 192.276.000 | 574 | 19.755 | 439 | 2.287 |
| 32 | 30 | NAZARÉ COMERCIAL DE ALIMENTOS E MAGAZINE LTDA. | PA | 175.282.699 | 85 | 12.500 | 3 | 1.050 |
| 33 | 40 | SUPERM. SUPERPÃO LTDA. | PR | 173.892.218 | 182 | 18.691 | 12 | 1.334 |
| 34 | 32 | IMPÉRIO DA BANHA AUTO SERVIÇO LTDA. | RJ | 172.806.270 | 128 | 9.950 | 12 | 1.052 |
| 35 | 33 | SANTA CRUZ IMP. COM. ALIMENTOS LTDA. | GO | 170.277.781 | 120 | 14.000 | 7 | 1.050 |
| 36 | 37 | COMERCIAL DELTA PONTO CERTO LTDA | SP | 156.612.101 | 136 | 12.310 | 9 | 1.269 |
| 37 | 38 | DIAS PASTORINHO S/A COM E IND | SP | 154.430.427 | 161 | 18.624 | 9 | 1.308 |
| 38 | 39 | COMERCIAL UNIDA DE CEREAIS LTDA | RS | 149.625.181 | 154 | 18.172 | 20 | 1.214 |
| 39 | 45 | COVABRA COMERCIAL LTDA | SP | 148.140.000 | 88 | 8.700 | 7 | 703 |
| 40 | 43 | JAD ZOGHEIB & CIA LTDA | SP | 145.345.220 | 62 | 5.700 | 3 | 725 |
| 41 | 42 | SUPERM. ALTO DA POSSE LTDA | RJ | 139.678.292 | 143 | 8.541 | 10 | 1.477 |
| 42 | 60 | ECON SUPERMERCADOS SA | SP | 135.791.610 | 252 | 16.380 | 84 | 588 |
| 43 | 47 | COOP. DOS CAFEICULTORES E CITRICULTORES DE SAO PAULO | SP | 131.682.904 | 97 | 8.947 | 7 | 708 |
| 44 | 44 | VIABRASIL COM.IND. LTDA | MG | 129.574.256 | 59 | 7.641 | 2 | 608 |
| 45 | 51 | SUPERM. CASAGRANDE LTDA | ES | 126.914.770 | 145 | 18.000 | 9 | 802 |
| 46 | 52 | CASA AVENIDA COMERCIO E IMPORTAÇÃO LTDA. | SP | 126.488.183 | 124 | 14.250 | 13 | 887 |
| 47 | 48 | SUPERMAIA SUPERMERCADO LTDA. | DF | 126.467.551 | 86 | 9.720 | 8 | 940 |
| 48 | 46 | IMPORTADORA E EXPORTADORA DE CEREAIS SA | RS | 124.087.879 | 112 | 12.752 | 13 | 830 |
| 49 | 49 | ARAÚJO HIPERMERCADOS SA | MG | 122.981.356 | 99 | 12.870 | 10 | 1.083 |
| 50 | 50 | COMERCIAL OSWALDO CRUZ LTDA | SP | 121.714.004 | 134 | 21.050 | 13 | 890 |
| | | TOTAL 50 MAIORES | | 50.208.757.623 | 31.856 | 4.415.423 | 2.733 | 250.855 |
| 51 | 63 | ANDORINHA SUPERMERCADO LTDA | SP | 117.781.148 | 71 | 7.000 | 1 | 611 |
| 52 | 56 | SUPERM. GUANABARA SA | RS | 105.454.775 | 132 | 13.556 | 8 | 950 |
| 53 | 55 | BONANZA SUPERMERCADOS LTDA | PE | 105.427.612 | 144 | 12.800 | 18 | 799 |
| 54 | 53 | COOP. DE CONSUMO COOPERCICA | SP | 102.967.754 | 61 | 7.130 | 4 | 642 |
| 55 | 57 | COMERCIAL ZAFFARI LTDA | RS | 100.614.566 | 122 | 20.129 | 14 | 1.013 |
| 56 | | BIG TRANG COMERCIAL LTDA | DF | 100.000.000 | 48 | 4.300 | 5 | 560 |
| 57 | 61 | SANTA TEREZINHA DISTRIBUIDORA DE PROD. INDUST. LTDA | MG | 99.510.000 | 93 | 9.700 | 9 | 615 |
| 58 | 59 | SUPERM. DA FAMILIA LTDA | PE | 99.439.822 | 101 | 6.532 | 9 | 636 |

| | | | | | | | | |
|----|-----|---|----|------------|-----|--------|-----|-------|
| 59 | 104 | SUPERM. BEAL LTDA | PR | 99.300.401 | 97 | 10.380 | 7 | 690 |
| 60 | | COFESA COMERCIAL FERREIRA SANTOS S/A | SP | 97.071.207 | 66 | 8.200 | 7 | 558 |
| 61 | 58 | SUPERM. ARCHER S/A | SC | 96.996.397 | 78 | 7.865 | 8 | 626 |
| 62 | | MASTER ATS SUPERMERCADOS LTDA | RS | 95.348.041 | 90 | 10.738 | 6 | 733 |
| 63 | 62 | ASUN COMERCIO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA. | RS | 88.633.022 | 147 | 17.645 | 17 | 903 |
| 64 | | LIBRAGA E CIA LTDA | RS | 84.790.000 | 88 | 8.800 | 9 | 720 |
| 65 | 70 | SUPERM. MOREIRA LTDA | GO | 83.959.673 | 80 | 10.000 | 1 | 495 |
| 66 | 79 | ALGODOEIRA SERTANEJA LTDA | AL | 83.811.136 | 48 | 5.671 | 2 | 698 |
| 67 | 66 | SUPERM. TAUSTE LTDA | SP | 83.434.205 | 30 | 3.000 | 1 | 415 |
| 68 | 67 | IRMÃOS GONÇALVES COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA. | RO | 82.241.691 | 72 | 8.300 | 7 | 654 |
| 69 | 65 | COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO SALES LTDA. | MG | 81.155.358 | 108 | 14.560 | 10 | 756 |
| 70 | 106 | IRMAOS BOA LTDA | SP | 80.502.152 | 62 | 7.000 | 4 | 700 |
| 71 | 74 | SUPERM. BAKLIZI LTDA | RS | 77.985.996 | 78 | 8.130 | 5 | 820 |
| 72 | 69 | ATAKAREJO DIST ALIMENTOS LTDA | BA | 77.939.661 | 45 | 3.800 | 1 | 270 |
| 73 | 82 | COMERCIAL S SCROCHIO LTDA | SP | 75.755.651 | 76 | 9.700 | 6 | 492 |
| 74 | 77 | MAGLIONI RIBEIRO E CIA LTDA | MG | 75.692.931 | 45 | 4.600 | 7 | 250 |
| 75 | 89 | J MELO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA. | CE | 74.126.219 | 63 | 6.300 | 8 | 387 |
| 76 | 108 | LUIZ CARLOS ALVES ANDRADINA | SP | 72.945.581 | 64 | 8.389 | 5 | 582 |
| 77 | 73 | SUPERM. GONÇALVES LTDA. | RO | 72.613.089 | 84 | 9.400 | 6 | 693 |
| 78 | 71 | COMÉRCIO E INDÚSTRIA BREITHAUPT S/A | SC | 72.067.673 | 76 | 10.315 | 5 | 484 |
| 79 | 83 | SUPERM. LAVAPES SA | SP | 69.172.971 | 49 | 6.100 | 4 | 370 |
| 80 | 86 | COOP. REGIONAL AGROPECUARIA VALE DO ITAJAI | SC | 67.880.314 | 60 | 11.280 | 30 | 286 |
| 81 | 68 | LUIZ TONIN E CIA. LTDA. | MG | 67.333.421 | 70 | 10.300 | 7 | 360 |
| 82 | 102 | DISTRIBUIDOR DE ATACADO E VAREJO AMIGÃO LTDA. | SC | 66.779.931 | 90 | 12.800 | 14 | 620 |
| 83 | 92 | ALEXANDRE BATISTA CORREA & CIA LTDA | MG | 66.251.984 | 66 | 7.400 | 7 | 488 |
| 84 | 75 | A DAHER & CIA LTDA | SP | 65.085.359 | 57 | 4.563 | 7 | 411 |
| 85 | 80 | SUPERM. XANDE LTDA | SC | 64.208.360 | 63 | 6.600 | 5 | 697 |
| 86 | 96 | COOP. DE CONSUMO DE INUBIA PAULISTA | SP | 61.384.427 | 30 | 4.260 | 1 | 261 |
| 87 | 90 | CABRINI BERETTA & CIA LTDA | SP | 61.152.578 | 35 | 6.000 | 3 | 260 |
| 88 | 91 | SUPERM. REX LTDA | MG | 60.623.241 | 60 | 6.750 | 6 | 480 |
| 89 | 87 | SUPERM. YAMAUGHY LTDA | SP | 58.891.381 | 25 | 1.900 | 3 | 272 |
| 90 | 64 | COMERCIAL CESA SA | RS | 58.795.451 | 80 | 8.000 | 10 | 500 |
| 91 | 103 | UNICOMPRA SUPERMERCADO LTDA | AL | 58.758.244 | 95 | 8.500 | 13 | 571 |
| 92 | 84 | TEXACO BRASIL LTDA | RJ | 57.816.083 | 231 | 10.878 | 222 | 1.038 |
| 93 | 94 | LOPES SUPERMERCADOS LTDA | SP | 57.382.586 | 69 | 7.278 | 6 | 376 |
| 94 | 93 | J MARTINS SUPERMERCADOS FLANALTO LTDA | PR | 57.361.453 | 49 | 6.500 | 6 | 480 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|------------|-----|--------|----|-----|
| 95 | 100 | PADARIA MODERNA LTDA | RS | 54.929.873 | 63 | 7.850 | 7 | 491 |
| 96 | 97 | COOP. DE CONSUMO DOS EMPREGADOS DA USIMINAS LTDA | MG | 54.462.309 | 44 | 6.672 | 3 | 299 |
| 97 | 105 | VILELA RIBEIRO & FILHOS LTDA | SP | 53.612.633 | 39 | 4.050 | 3 | 242 |
| 98 | 107 | SUPERM. ARAUJO IMP E EXP LTDA | AC | 53.131.768 | 48 | 4.823 | 3 | 515 |
| 99 | 111 | SUPERM. ROSSI MONZA LTDA | SP | 53.023.826 | 102 | 11.646 | 4 | 434 |
| 100 | 101 | TISCHLER & CIA LTDA | RS | 51.361.812 | 83 | 10.000 | 9 | 519 |
| 101 | 99 | SUPERM. BIG BOM LTDA | SP | 50.994.234 | 42 | 4.800 | 2 | 241 |
| 102 | 98 | SUPERM. LUZITANA DE LINS SA | SP | 48.504.542 | 43 | 6.079 | 5 | 276 |
| 103 | 113 | COOP. AGROINDUSTRIAL ALEGRETE LTDA | RS | 48.135.000 | 33 | 3.450 | 3 | 302 |
| 104 | 118 | COOP. TRITICOLA PANAMBI LTDA. | RS | 48.047.913 | 51 | 6.759 | 3 | 367 |
| 105 | 109 | J ZOUAIN & CIA LTDA | ES | 46.949.444 | 37 | 3.867 | 5 | 285 |
| 106 | 115 | MUINO & CIA LTDA | SP | 46.270.971 | 32 | 3.800 | 2 | 205 |
| 107 | 116 | CEREALISTA MARANHÃO LTDA. | SP | 45.954.632 | 31 | 3.200 | 3 | 233 |
| 108 | 117 | SERRANA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES LTDA | BA | 45.673.854 | 35 | 3.200 | 2 | 290 |
| 109 | 112 | AR FILHO CIA LTDA | AP | 44.830.101 | 42 | 3.069 | 4 | 382 |
| 110 | 140 | CATRICALA & CIA LTDA | SP | 44.599.103 | 45 | 5.250 | 6 | 214 |
| 111 | 121 | MERCADINHO CARONE LTDA | MA | 44.315.585 | 27 | 2.690 | 4 | 225 |
| 112 | 120 | B A BARBOSA SUPERMERCADO LTDA | SP | 43.717.762 | 26 | 2.816 | 1 | 181 |
| 113 | | COMERCIAL RIBEIRO PINTÃO IMP. EXP. LTDA. | SP | 43.500.000 | 55 | 7.200 | 6 | 400 |
| 114 | 114 | HARA EMPREENDIMENTOS LTDA | SP | 43.311.000 | 33 | 4.168 | 4 | 276 |
| 115 | 141 | W M TANNOUS LTDA | SP | 43.062.642 | 67 | 6.718 | 9 | 642 |
| 116 | 119 | SUPERM. RIO BRANCO LTDA | BA | 42.522.779 | 55 | 4.230 | 11 | 305 |
| 117 | 110 | RIGHI COMERCIO DE GEN ALIM LTDA | RS | 42.521.877 | 64 | 8.100 | 7 | 395 |
| 118 | 122 | CEREALISTA MONTEIRO LTDA | BA | 41.737.230 | 32 | 2.520 | 2 | 274 |
| 119 | 130 | KUSMA & CIA LTDA | PR | 41.398.203 | 60 | 6.119 | 9 | 352 |
| 120 | 123 | MERCANTIL BASTOS LTDA | MG | 41.180.351 | 38 | 4.680 | 2 | 301 |
| 121 | 166 | SUPERM. LUEDGIL LTDA | PR | 40.239.905 | 42 | 4.675 | 6 | 340 |
| 122 | 128 | JOSE CARLOS NORI & CIA LTDA. | SP | 39.766.712 | 49 | 6.012 | 5 | 215 |
| 123 | 133 | COOP. REGIONAL TRITICOLA SERRANA LTDA | RS | 39.462.207 | 43 | 9.256 | 8 | 211 |
| 124 | 88 | DIPLOMATA INDUSTRIAL E COMERCIAL | PR | 39.439.170 | 87 | 15.027 | 12 | 771 |
| 125 | 132 | COOP. AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS LTDA. | RS | 39.005.117 | 33 | 3.980 | 5 | 234 |
| 126 | 124 | SUPERM. PRO BRAZIL LTDA | GO | 38.658.751 | 35 | 4.100 | 3 | 256 |
| 127 | 127 | COMERCIAL ZIMBREIRA LTDA | SP | 38.545.844 | 18 | 2.000 | 1 | 205 |
| 128 | 156 | SUPERM. IRANI LTDA | PR | 38.045.773 | 35 | 2.600 | 3 | 178 |
| 129 | | SUPERM. RISPOLI LTDA | RS | 37.561.299 | 25 | 3.500 | 1 | 227 |
| 130 | | ORGANIZAÇÃO VERDEMAR LTDA. | MG | 37.425.912 | 17 | 1.000 | 2 | 460 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|------------|----|--------|----|-----|
| 131 | 145 | SANTO COM. E IMP. DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA. | SP | 37.390.557 | 21 | 1.800 | 1 | 180 |
| 132 | | SUPERM. UNIÃO SERV LTDA. | SP | 37.141.305 | 40 | 3.600 | 2 | 198 |
| 133 | 138 | SUPERM. LS GUARATO | MG | 36.717.000 | 16 | 900 | 1 | 135 |
| 134 | 134 | MIG SUPERMERCADOS LTDA | SC | 35.377.097 | 47 | 4.100 | 8 | 184 |
| 135 | 154 | COOP. AGROINDUSTRIAL LAR | PR | 34.752.031 | 51 | 7.368 | 13 | 248 |
| 136 | 129 | SUPERM. PORECATU VOTUPORANGA LTDA | SP | 34.736.022 | 32 | 4.250 | 2 | 251 |
| 137 | 125 | CIA APOLO DE SUPERMERCADOS | RS | 34.135.743 | 50 | 7.700 | 8 | 275 |
| 138 | 148 | CABRAL E MAIA LTDA | GO | 33.714.000 | 20 | 1.900 | 1 | 246 |
| 139 | 136 | BRITO E BARBOSA LTDA | PB | 33.158.277 | 24 | 3.200 | 1 | 141 |
| 140 | 139 | MARTINS DELGADO & CIA LTDA | SP | 32.997.389 | 23 | 2.000 | 1 | 150 |
| 141 | 137 | COOPERBARRA COOPERATIVA DE CONSUMO BARRA IGARACU | SP | 32.174.026 | 29 | 3.140 | 3 | 254 |
| 142 | 143 | CEDILIO PEDIGONI & CIA LTDA | SP | 31.644.889 | 21 | 4.500 | 2 | 130 |
| 143 | 147 | ARCAL COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA | MG | 31.327.424 | 28 | 3.000 | 4 | 369 |
| 144 | 135 | SUPERM. PALOMAX LTDA | SP | 31.249.782 | 24 | 2.700 | 4 | 200 |
| 145 | 179 | DEL MORO & DEL MORO LTDA | MT | 30.948.677 | 51 | 5.100 | 5 | 480 |
| 146 | 151 | C VALE COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL | PR | 30.582.681 | 30 | 3.319 | 6 | 190 |
| 147 | 167 | SANTO BELTRAME E CIA LTDA | RS | 30.220.000 | 22 | 2.250 | 2 | 140 |
| 148 | 142 | SUPERM. PREÇO BOM LTDA. | MA | 29.471.877 | 18 | 1.625 | 2 | 99 |
| 149 | 221 | SUPERM. QUANTUM LTDA | PA | 29.440.000 | 26 | 1.200 | 8 | 167 |
| 150 | 172 | CEREALISTA OLIVEIRA LTDA | RS | 28.461.306 | 37 | 5.300 | 4 | 233 |
| 151 | 150 | SUPERM. MYATÁ LTDA | SC | 27.937.566 | 67 | 5.787 | 9 | 360 |
| 152 | 159 | SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE LAJEADO | RS | 27.850.917 | 24 | 2.700 | 2 | 203 |
| 153 | 152 | COMERCIAL E IMPORTADORA SAO SEBASTIAO LTDA | SP | 27.500.053 | 18 | 1.750 | 1 | 151 |
| 154 | 54 | SUPERM. LUSITANA LTDA | MA | 26.978.181 | 31 | 4.660 | 7 | 181 |
| 155 | 131 | SUPERM. TORREBELA LTDA | RJ | 26.600.879 | 41 | 3.135 | 5 | 413 |
| 156 | 164 | COOP. REGIONAL ALFA | SC | 26.592.333 | 88 | 11.000 | 65 | 215 |
| 157 | 162 | J M GASPAR CIA LTDA | SP | 26.484.779 | 13 | 1.100 | 1 | 118 |
| 158 | 165 | IRMAOS SILVA ROCHA E CIA LTDA | RS | 25.717.128 | 30 | 2.380 | 4 | 252 |
| 159 | 171 | SUPERM. BRAZINHO LTDA | MG | 25.317.064 | 14 | 1.000 | 1 | 103 |
| 160 | 192 | PEDRO MÁRCIO DA FONSECA & CIA LTDA | SP | 24.771.471 | 20 | 3.000 | 1 | 180 |
| 161 | 183 | SUPERM. LUNITTI LTDA | PR | 24.376.327 | 30 | 3.740 | 4 | 188 |
| 162 | 160 | LC BONATO & CIA LTDA | RS | 24.242.713 | 38 | 5.300 | 5 | 203 |
| 163 | 169 | REDE BIG GENEROS ALIMENTICIOS LTDA | MG | 23.968.819 | 30 | 3.600 | 6 | 225 |
| 164 | | PATREZAO HIPERMERCADOS LTDA | SP | 23.608.745 | 40 | 3.500 | 3 | 312 |
| 165 | 158 | BONETTO & CIA LTDA | SP | 23.600.423 | 19 | 2.500 | 1 | 125 |
| 166 | 199 | COOP. SANTA CLARA LTDA | RS | 23.536.423 | 26 | 4.010 | 6 | 121 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----|---|----|------------|----|-------|----|-----|
| 167 | | BARBOSA DE SOUZA E RODRIGUES LTDA | PA | 23.478.550 | 22 | 1.350 | 2 | 190 |
| 168 | 163 | SUPERM. STALL LTDA | PR | 23.219.250 | 31 | 2.250 | 4 | 160 |
| 169 | 155 | COOP. DE CONSUMO DOS BANCARIOS DE ARAÇATUBA COOPBANC | SP | 23.216.163 | 23 | 3.600 | 2 | 188 |
| 170 | 181 | COOP. AGROPECUARIA ALTO URUGUAI LTDA | RS | 23.112.457 | 27 | 5.232 | 13 | 158 |
| 171 | 175 | SUPERM. TAQUARAL LTDA | SP | 22.587.458 | 11 | 1.400 | 1 | 98 |
| 172 | 177 | COOP. TRITICOLA SARANDI LTDA | RS | 22.490.150 | 47 | 6.032 | 13 | 180 |
| 173 | 178 | COOP. MISTA SÃO LUIZ LTDA | RS | 22.476.478 | 30 | 4.440 | 10 | 140 |
| 174 | 168 | DORALEI MARIA LEITE CIA LTDA | RS | 22.147.219 | 27 | 3.700 | 3 | 200 |
| 175 | 182 | SUPERM. DOTTO LTDA | SP | 22.094.192 | 12 | 1.200 | 1 | 96 |
| 176 | 187 | SUPERM. DALPIAZ LTDA | RS | 21.865.649 | 20 | 1.374 | 4 | 121 |
| 177 | 184 | SUPERM. RICKLI LTDA | PR | 21.833.518 | 28 | 2.950 | 3 | 170 |
| 178 | | ALCIDES R BASTOS E FILHOS LTDA | MG | 21.500.000 | 24 | 2.000 | 1 | 230 |
| 179 | 188 | COOP. AGRICOLA CAIRU LTDA | RS | 21.495.662 | 16 | 3.000 | 1 | 83 |
| 180 | 180 | DAMASO DAMASO QUINTINO DE JESUS LTDA | TO | 21.372.770 | 11 | 1.620 | 1 | 128 |
| 181 | 209 | GOIANESIA PRODS ALIMENTÍCIOS LTDA | TO | 21.269.950 | 27 | 4.100 | 4 | 178 |
| 182 | 197 | SUPERM. JB LTDA | MG | 21.149.346 | 33 | 3.900 | 4 | 178 |
| 183 | 173 | INDUSTRIAL MOAGEIRA LTDA | SC | 21.100.000 | 46 | 5.530 | 9 | 220 |
| 184 | 189 | PATO BRANCO ALIMENTOS LTDA | RO | 20.868.014 | 20 | 2.500 | 1 | 95 |
| 185 | 185 | DE CARLI SA SUPERM.S | RS | 20.789.625 | 30 | 4.000 | 3 | 190 |
| 186 | 176 | SUPERM. REAL DE ITAIPU LTDA | RJ | 20.742.978 | 33 | 2.400 | 3 | 250 |
| 187 | 190 | IRMAOS RUSCITO LTDA | SP | 20.294.150 | 25 | 3.800 | 3 | 210 |
| 188 | 198 | OSMAR NICOLINI E CIA LTDA | RS | 20.279.969 | 21 | 1.300 | 5 | 150 |
| 189 | 161 | SUPERM. BOM JESUS LTDA | SP | 19.692.048 | 20 | 3.351 | 3 | 256 |
| 190 | 202 | SUPERM. GOLFINHO LTDA | SP | 19.676.479 | 20 | 2.552 | 3 | 134 |
| 191 | 232 | LUCIANO CRISTIAN MILLER | RS | 19.650.318 | 11 | 1.250 | 1 | 75 |
| 192 | 207 | SUPERM. MIALICH LTDA | SP | 19.625.059 | 23 | 2.000 | 3 | 136 |
| 193 | 215 | SUPERM. PIONEIRO DE MURIAE LTDA | MG | 19.335.526 | 16 | 3.000 | 3 | 130 |
| 194 | 240 | SUPERM. BERNARDAO LTDA | MG | 19.300.000 | 16 | 3.200 | 2 | 90 |
| 195 | 203 | CARRARO E ROCHA LTDA | MG | 19.257.904 | 12 | 1.000 | 2 | 111 |
| 196 | 204 | GUARAPARI COMERCIO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA. | RS | 19.146.023 | 24 | 1.550 | 3 | 149 |
| 197 | | COOP. AGRÍCOLA CONSOLATA | PR | 19.083.615 | 24 | 3.032 | 9 | 134 |
| 198 | | COMERCIAL CASA HIRATA SA | SP | 18.560.589 | 11 | 1.700 | 1 | 116 |
| 199 | | COMERCIAL DE SECOS E MOLHADOS DAL POZZO LTDA | PR | 18.487.001 | 27 | 3.602 | 1 | 127 |
| 200 | 210 | AGOSTINHO SALING E CIA LTDA | RS | 18.410.320 | 10 | 1.000 | 1 | 80 |
| 201 | 194 | COOP CONSUMO DOS MORADORES DA REGIAO DOS INCONFIDENTES LTDA | MG | 18.197.404 | 11 | 2.200 | 1 | 102 |
| 202 | 195 | SUPERM. GECEPEL LTDA | RS | 18.064.261 | 15 | 1.750 | 2 | 130 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|------------|----|-------|----|-----|
| 203 | | SUPERM. BANDEIRA LTDA | SP | 17.802.093 | 16 | 1.025 | 2 | 90 |
| 204 | 186 | SUPERM. BIRD S/A | RS | 17.794.590 | 38 | 3.900 | 6 | 283 |
| 205 | | SUPERM. PEDREIRA LTDA | SP | 17.781.682 | 17 | 1.600 | 1 | 92 |
| 206 | 225 | HIPERMERCADO KOCH LTDA | SC | 17.732.104 | 17 | 2.150 | 3 | 133 |
| 207 | 206 | COOP. TRITICOLA MISTA ALTO JACUI LTDA | RS | 17.470.173 | 26 | 3.088 | 6 | 132 |
| 208 | 196 | COOP. DE CONSUMO POPULAR DE TAMBAU | SP | 17.395.311 | 13 | 1.750 | 1 | 66 |
| 209 | 205 | COOP. DE PRODUÇÃO E CONSUMO CONCÓRDIA | SC | 17.373.834 | 40 | 4.420 | 16 | 149 |
| 210 | 239 | SUPERM. CALVI LTDA | ES | 17.278.673 | 21 | 1.650 | 2 | 160 |
| 211 | 213 | COOP. REGIONAL TRITICOLA SANTIAGUENSE LTDA | RS | 17.210.375 | 19 | 2.400 | 4 | 117 |
| 212 | 236 | JOÃO HIGINO MENDONÇA | GO | 16.562.227 | 16 | 1.400 | 4 | 140 |
| 213 | 201 | SUPERM. AMAZONIA LTDA | PA | 16.500.000 | 19 | 1.600 | 1 | 181 |
| 214 | 365 | NYTOS LTDA | PR | 16.300.324 | 31 | 4.170 | 3 | 135 |
| 215 | 246 | SUPERM. AMADEU ABC LTDA | MG | 15.820.173 | 14 | 1.900 | 2 | 126 |
| 216 | | VIDEIRRA CENTER ALIMENTOS LTDA | SC | 15.600.000 | 13 | 1.900 | 5 | 76 |
| 217 | 230 | SUPERM. ROSA LTDA | SC | 15.434.560 | 9 | 900 | 1 | 103 |
| 218 | 222 | SUPERM. REMARO LTDA | SP | 15.431.411 | 17 | 1.700 | 2 | 120 |
| 219 | 218 | CASA ELIAS LTDA | SP | 15.371.021 | 15 | 1.500 | 1 | 102 |
| 220 | 244 | DEPERON & CIA LTDA | SP | 15.000.000 | 11 | 2.000 | 1 | 55 |
| 221 | 234 | SUPERM. PEIXOTO E FILHOS LTDA | MG | 14.844.694 | 14 | 2.100 | 2 | 120 |
| 222 | 229 | SUPERM. RIZOLAR LTDA | PR | 14.764.595 | 14 | 1.200 | 1 | 80 |
| 223 | 238 | SUPERM. COGAL IMPORT E EXPORT LTDA | MT | 14.668.916 | 12 | 1.350 | 1 | 80 |
| 224 | 235 | MOACYR PIEVE MIRANDA | MG | 14.576.075 | 7 | 1.200 | 1 | 56 |
| 225 | 247 | SUPERM. PARBOM LTDA | RS | 14.500.000 | 16 | 4.000 | 6 | 90 |
| 226 | 223 | SUPERM. A LUZITANA IND E COM LTDA | RO | 14.400.000 | 15 | 1.650 | 1 | 120 |
| 227 | 193 | FED COOP CONS FUNC BANCO DO BRASIL FECOB | SP | 14.363.981 | 26 | 4.033 | 7 | 143 |
| 228 | 220 | SUPERM. COLORADO LDA | SP | 13.648.759 | 24 | 2.900 | 4 | 80 |
| 229 | 231 | MESSIAS MESSIAS E OLIVEIRA LTDA | TO | 13.624.101 | 20 | 2.800 | 2 | 116 |
| 230 | 211 | SUPERM. BOM GOSTO LTDA | MS | 13.600.000 | 17 | 1.900 | 2 | 140 |
| 231 | 226 | COMERCIAL PEREIRA DA SILVA LTDA | SP | 13.500.000 | 14 | 1.800 | 1 | 105 |
| 232 | 237 | JOCAT LTDA | MG | 13.405.909 | 7 | 400 | 2 | 72 |
| 233 | | COMERCIAL DE SECOS MOLHADOS FATIMA LTDA | TO | 13.084.908 | 10 | 2.200 | 1 | 80 |
| 234 | | MERCEARIA ALAMEDA LTDA | SP | 13.000.000 | 30 | 1.300 | 1 | 85 |
| 235 | | SUPERM. NELSINHO LTDA | SP | 12.856.803 | 10 | 800 | 1 | 72 |
| 236 | 208 | FRUTAL CORUMBAENSE LTDA | MS | 12.777.881 | 16 | 1.847 | 1 | 64 |
| 237 | | ORLANDO BOMEDIANO CASTILHO E CIA LTDA | SP | 12.663.000 | 14 | 1.400 | 2 | 83 |
| 238 | 255 | LUIZ MANFROI CIA LTDA | PR | 12.568.795 | 10 | 1.300 | 1 | 55 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|------------|----|-------|----|-----|
| 239 | 257 | COOP. AGRICOLA MISTA RONDON COPAGRIL | PR | 12.419.440 | 10 | 1.600 | 1 | 77 |
| 240 | 216 | SUPERFELIZ LTDA | RS | 12.294.212 | 20 | 1.060 | 2 | 170 |
| 241 | 268 | TAKADA & TAKADA LTDA | SP | 12.263.968 | 16 | 1.000 | 1 | 120 |
| 242 | 233 | JORGE BATISTA E CIA LTDA | PI | 12.170.708 | 15 | 1.250 | 2 | 112 |
| 243 | 256 | SUPERM. TULON LTDA | SP | 11.605.142 | 8 | 1.200 | 1 | 53 |
| 244 | 251 | M PRADELLA E CIA LTDA | RS | 11.587.091 | 12 | 2.220 | 2 | 64 |
| 245 | 242 | SUPERM. PRATAO LTDA | SP | 11.586.715 | 10 | 900 | 1 | 65 |
| 246 | 296 | LOJA E SUPERMERCADO ESTRELA LTDA | MS | 11.586.448 | 14 | 1.800 | 2 | 83 |
| 247 | 250 | ORGANIZACAO MARINGA LTDA | RJ | 11.519.539 | 23 | 1.274 | 2 | 139 |
| 248 | 241 | HIPER NORTE SUPERMERCADOS LTDA | TO | 11.458.947 | 20 | 2.500 | 1 | 140 |
| 249 | 214 | CRID ALIMENTOS LTDA | BA | 11.400.000 | 12 | 980 | 1 | 85 |
| 250 | | COMERCIAL PATO BRANCO LTDA | PR | 11.352.427 | 10 | 2.000 | 1 | 63 |
| 251 | 282 | CEREAIS SILVEIRA LTDA | MG | 11.278.857 | 11 | 1.450 | 2 | 97 |
| 252 | 245 | GREMIO NESTLE SAO PAULO | SP | 11.240.819 | 20 | 3.192 | 15 | 33 |
| 253 | | COMERCIAL PAIZAO LTDA | MG | 11.122.065 | 10 | 1.200 | 1 | 61 |
| 254 | 262 | ACIRIO FINK & CIA LTDA | RS | 11.060.307 | 14 | 1.400 | 3 | 55 |
| 255 | 254 | OBARA MIYAMOTO CIA LTDA | PR | 11.000.000 | 12 | 1.200 | 1 | 80 |
| 256 | 433 | ROBERTO ALMEIDA DOS SANTOS | BA | 10.898.247 | 11 | 750 | 2 | 76 |
| 257 | 243 | QUEIROZ E CASTRO LTDA | MG | 10.831.000 | 12 | 900 | 2 | 80 |
| 258 | 252 | JUSTINO E JUSTINO LTDA | AL | 10.800.000 | 11 | 1.500 | 1 | 90 |
| 259 | | MERCANTIL ASTRO DE ALIMENTOS LTDA | MT | 10.800.000 | 10 | 1.190 | 2 | 80 |
| 260 | | SUPERM. RIMAR LTDA | SP | 10.500.000 | 11 | 1.600 | 3 | 78 |
| 261 | 267 | CEREALISTA GIRUA LTDA | RS | 10.431.408 | 12 | 1.800 | 2 | 73 |
| 262 | | MERCADAO LEVATE LTDA | MG | 10.379.172 | 11 | 2.000 | 2 | 81 |
| 263 | 264 | SUPERM. IRMAOS NAGAI LTDA | SP | 10.294.672 | 6 | 600 | 1 | 58 |
| 264 | 260 | COOP PERM SERV PUB ENERGIA E DESENV RURAL TAQUARI JACUI LTDA | RS | 10.237.337 | 10 | 850 | 1 | 63 |
| 265 | | BERALDERI BERALDERI & CIA LTDA | PR | 10.200.000 | 10 | 1.570 | 1 | 60 |
| 266 | 307 | SUPER ITAQUI LTDA | RS | 10.064.290 | 10 | 950 | 1 | 37 |
| 267 | 266 | MITUO HAGUI & CIA LTDA | SP | 10.047.609 | 10 | 1.356 | 1 | 46 |
| 268 | 149 | FAVORITO SUPERMERCADO LTDA | MT | 10.000.000 | 11 | 2.000 | 1 | 70 |
| 269 | 274 | SUPERM. NARDELLI LTDA | SC | 9.878.095 | 9 | 1.100 | 1 | 59 |
| 270 | 269 | SUPERM. CAROLINA LTDA | SP | 9.800.000 | 20 | 1.500 | 2 | 150 |
| 271 | 313 | DADA SUPERMERCADO LTDA | MG | 9.763.221 | 10 | 1.500 | 1 | 65 |
| 272 | 263 | COOP ELET DES ECON MAL C RONDON | PR | 9.441.387 | 12 | 1.200 | 1 | 67 |
| 273 | | HIDESUKE YAGI & CIA LTDA | SP | 9.200.066 | 16 | 1.150 | 3 | 72 |
| 274 | 275 | SUPERM. ILHA DA PRINCESA LTDA | SP | 9.109.582 | 8 | 688 | 1 | 64 |

| | | | | | | | | |
|-----|-----|---|----|-----------------------|---------------|------------------|--------------|----------------|
| 275 | 276 | FERON & TERRA LTDA | RS | 9.086.400 | 10 | 1.800 | 2 | 56 |
| 276 | 280 | BARATAO SHOPPING SECOS E MOLHADOS LTDA | GO | 9.080.155 | 6 | 700 | 1 | 65 |
| 277 | | COMERCIAL TRESMANN LTDA | ES | 9.000.000 | 5 | 750 | 1 | 40 |
| 278 | | SUPERM. GERAÇÕES LTDA | SP | 9.000.000 | 10 | 1.250 | 1 | 70 |
| 279 | | SUPERM. CIDADE LTDA | MG | 8.998.870 | 12 | 1.500 | 1 | 68 |
| 280 | 272 | SUPERM. MESSIAS PEIXOTO LTDA | SE | 8.800.000 | 14 | 1.200 | 1 | 72 |
| 281 | 287 | OBA SUPERMERCADOS LTDA | MG | 8.800.000 | 8 | 900 | 1 | 71 |
| 282 | 284 | COOP. TRITICOLA DE GETULIO VARGAS LTDA | RS | 8.723.991 | 15 | 3.144 | 8 | 56 |
| 283 | 294 | SUPERM. PRECO OTIMO LTDA | RJ | 8.524.314 | 13 | 1.700 | 3 | 70 |
| 284 | 289 | SIGNORI & SIGNORI LTDA | MS | 8.450.028 | 6 | 1.000 | 1 | 43 |
| 285 | 300 | J M MORI & CIA LTDA | SP | 8.417.271 | 7 | 780 | 2 | 34 |
| 286 | 298 | SUPERM. GOLDNER LTDA | ES | 8.400.000 | 10 | 2.000 | 2 | 60 |
| 287 | 286 | COOP. REGIONAL AGROPECUARIA DE CAMPOS NOVOS | SC | 8.314.600 | 11 | 1.710 | 2 | 52 |
| 288 | 361 | SUPERM. LILIANI LTDA | MA | 8.280.345 | 17 | 2.103 | 3 | 212 |
| 289 | 301 | SUPERM. FARIA LTDA LTDA | MG | 8.235.930 | 8 | 700 | 2 | 57 |
| 290 | 278 | FURLAN & PIOLA LTDA | SP | 8.120.695 | 10 | 800 | 1 | 47 |
| 291 | 249 | SUPERM. NICOLAU FERREIRA LTDA | SP | 8.113.432 | 7 | 600 | 1 | 53 |
| 292 | 305 | J AURICCHIO E CIA LTDA | MG | 8.082.319 | 13 | 980 | 3 | 74 |
| 293 | | CENTER CENTRO SUPERMERCADOS LTDA | PR | 8.081.484 | 9 | 800 | 1 | 50 |
| 294 | 304 | CARVALHO & LEAL LTDA | PA | 7.994.882 | 6 | 700 | 1 | 56 |
| 295 | 297 | GONCALVES GARCIA E OLIVEIRA LTDA | GO | 7.991.429 | 8 | 1.800 | 1 | 81 |
| 296 | 295 | COMERCIAL H DOS ANJOS LTDA | AL | 7.905.746 | 9 | 925 | 1 | 70 |
| 297 | | SUPERM. VERA CRUZ LTDA | PR | 7.903.078 | 16 | 1.500 | 2 | 100 |
| 298 | 291 | HASHIGUCHI CIA LTDA | PR | 7.898.432 | 11 | 1.270 | 1 | 70 |
| 299 | 271 | JC DE ARAUJO JUNIOR | BA | 7.776.078 | 28 | 1.660 | 4 | 51 |
| 300 | 332 | COOP. TRITICOLA SAMBORJENSE LTDA | RS | 7.722.842 | 14 | 1.200 | 1 | 90 |
| | | TOTAL 300 MAIORES | | 58.265.727.361 | 43.166 | 5.562.492 | 3.971 | 300.358 |
| 301 | | SUPERM. KI-JOIA LTDA | MG | 7.652.153 | 7 | 950 | 1 | |
| 302 | | SUPERM. GOMES LTDA | SP | 7.633.409 | 8 | 1.300 | 2 | |
| 303 | 314 | J A DUARTE | SP | 7.624.529 | 6 | 700 | 1 | |
| 304 | 299 | SUPERM. MOMBACH LTDA | RS | 7.500.000 | 11 | 1.400 | 2 | |
| 305 | 350 | IRMAOS SCHROETER LTDA | MT | 7.488.174 | 5 | 700 | 1 | |
| 306 | 283 | SUPERM. LORENZETTI LTDA | SP | 7.340.000 | 10 | 1.000 | 1 | |
| 307 | 310 | ALVES E AGUIAR | MG | 7.167.000 | 5 | 1.000 | 1 | |
| 308 | | SUPERM. PRADO & MIRANDA | MG | 6.522.000 | 8 | 1.000 | 1 | |
| 309 | 328 | COOP TRIT JULIO DE CASTILHOS LTDA | RS | 6.479.038 | 8 | 1.050 | 3 | |

| | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|-----------|----|-------|---|
| 310 | 394 | SUPERM. GUANABARA LTDA | MS | 6.400.000 | 8 | 1.218 | 3 |
| 311 | 319 | SUPERM. JOSILDO LTDA | MG | 6.357.188 | 7 | 1.200 | 1 |
| 312 | 285 | COOP. DE CONSUMO DOS ASSALARIADOS DA TEKA LTDA | SC | 6.281.846 | 11 | 1.930 | 2 |
| 313 | 270 | LOURENCO TAVARES E CIA LTDA | GO | 6.201.011 | 10 | 1.900 | 1 |
| 314 | 354 | BOM MERCADO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA | RS | 6.096.632 | 6 | 600 | 1 |
| 315 | 323 | MERCEARIA MJ DE SOUZA LTDA | SP | 6.046.794 | 7 | 1.150 | 1 |
| 316 | 302 | PN COMERCIAL LTDA | RN | 6.044.247 | 10 | 520 | 1 |
| 317 | 324 | SUPERM. ZANON LTDA | RS | 6.000.000 | 7 | 1.000 | 1 |
| 318 | 337 | COMERCIAL LEGAL LTDA | AM | 6.000.000 | 8 | 750 | 1 |
| 319 | | MSBARROS | RN | 6.000.000 | 9 | 800 | 2 |
| 320 | 325 | SUPERM. PALMEIRA LTDA | PR | 5.870.000 | 12 | 1.400 | 2 |
| 321 | 316 | ZANDEI SUPERMERCADOS SA | RS | 5.800.000 | 12 | 1.900 | 4 |
| 322 | | ABRAO & KOCHHANN LTDA | RS | 5.780.830 | 8 | 900 | 1 |
| 323 | | FERRARI E COSTA LTDA | SP | 5.770.000 | 4 | 520 | 1 |
| 324 | 303 | COMERCIAL PAXA LTDA | MG | 5.762.203 | 7 | 720 | 1 |
| 325 | 336 | SUPERM. BARRIL LTDA | RS | 5.740.078 | 5 | 1.000 | 1 |
| 326 | 318 | SUPERM. STA CATARINA LTDA | SP | 5.718.373 | 5 | 800 | 1 |
| 327 | 321 | GREGÓRIO JORDAO GUARARAPES | SP | 5.654.150 | 6 | 650 | 1 |
| 328 | 157 | VAREJAO POPULAR COMÉRCIO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA. | AC | 5.606.707 | 20 | 2.800 | 1 |
| 329 | 330 | COOP. TRITICOLA SANANDUVA LTDA | RS | 5.588.943 | 5 | 1.500 | 1 |
| 330 | 320 | ANGELO DI DOMENICO & FILHOS LTDA | RS | 5.546.598 | 6 | 960 | 1 |
| 331 | | MERCADO PAG POKO LTDA | MS | 5.400.000 | 8 | 1.000 | 2 |
| 332 | | HONORINDO PANAZZI | SP | 5.388.104 | 7 | 1.000 | 1 |
| 333 | 327 | COOP. DOS SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA | RS | 5.343.739 | 5 | 640 | 1 |
| 334 | 345 | SUPERM. PI KENO LTDA | PI | 5.335.556 | 9 | 880 | 3 |
| 335 | | CIZOTTO E DONAIRE LTDA | SP | 5.318.391 | 11 | 650 | 2 |
| 336 | 333 | COOP. DE CONSUMO DOS FUNCIONARIOS DO BCO BRASIL EM RP | SP | 5.215.451 | 5 | 550 | 1 |
| 337 | 344 | SUPERM. BIG BOM LTDA | MS | 5.190.319 | 6 | 750 | 1 |
| 338 | 322 | COOP. DOS PRODUTORES RURAIS DO PRATA LTDA | MG | 5.158.079 | 5 | 465 | 1 |
| 339 | 312 | IRMAOS LIMA LTDA | MG | 5.060.000 | 13 | 900 | 3 |
| 340 | 352 | IRMAOS VAZ E CIA LTDA | BA | 4.890.000 | 8 | 860 | 1 |
| 341 | 348 | SUPERM. COMERCIAL ESTRELA DE PIRAJU LTDA | SP | 4.849.272 | 8 | 350 | 1 |
| 342 | 340 | SUPERM. MARTINS E FILHO LTDA | MG | 4.842.307 | 5 | 600 | 1 |
| 343 | | SEBASTIAO CLOVIS DA SILVA | MS | 4.800.000 | 5 | 600 | 1 |
| 344 | 326 | WANDSCHEER E NUSKE LTDA | MT | 4.800.000 | 4 | 640 | 1 |
| 345 | 366 | SUPERM. MAGON LTDA | RS | 4.776.247 | 5 | 1.100 | 2 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|-----------|----|-------|---|
| 346 | 334 | ANGELO OMOTE E CIA LTDA | SP | 4.737.246 | 6 | 1.200 | 1 |
| 347 | 338 | NOLETO E FARIAS LTDA | RR | 4.662.854 | 9 | 1.500 | 2 |
| 348 | | SUPERM. SESE LTDA | SP | 4.600.000 | 5 | 500 | 1 |
| 349 | 362 | FUNDAÇÃO ABRAMO EBERLE | RS | 4.488.770 | 8 | 918 | 3 |
| 350 | 346 | MERCADO SCOTTA LTDA | RS | 4.482.000 | 5 | 700 | 1 |
| 351 | 391 | SUPERM. MONIARI LTDA | SC | 4.461.042 | 11 | 1.750 | 2 |
| 352 | 349 | SUPERM. BOMBARDI LTDA | SP | 4.424.971 | 5 | 600 | 1 |
| 353 | 347 | SUPERM. VICOSENSE LTDA | MG | 4.352.920 | 5 | 500 | 1 |
| 354 | 355 | MARTOVICZ FAVERO CIA LTDA | RS | 4.349.332 | 4 | 220 | 1 |
| 355 | 357 | SUPERM. REMAEL LTDA | SC | 4.170.000 | 6 | 920 | 1 |
| 356 | | SUPERM. BRITO LTDA | SP | 4.168.406 | 5 | 600 | 1 |
| 357 | 372 | SUPERM. BLENTAN LTDA | SP | 4.160.854 | 10 | 850 | 2 |
| 358 | 358 | ARMANDO ANTONIO MARTINS | GO | 4.074.994 | 6 | 771 | 1 |
| 359 | | SUPERM. IDEAL LTDA | MG | 4.028.275 | 8 | 1.600 | 1 |
| 360 | | PAULO LOPES ASSIS ALIMENTOS ME | PE | 4.000.000 | 6 | 450 | 1 |
| 361 | | ALVES & BAZACAS LTDA | RS | 3.913.320 | 6 | 500 | 1 |
| 362 | | MARIA DAS GRACAS PEREIRA | BA | 3.879.705 | 8 | 400 | 1 |
| 363 | 339 | J P GASPERINI E CIA LTDA | PR | 3.862.229 | 11 | 1.400 | 3 |
| 364 | | SUPERM. KAJOTA LTDA | SC | 3.840.000 | 5 | 780 | 1 |
| 365 | 341 | MAGALHAES SILVA SUPERMERCADO LTDA | BA | 3.834.603 | 8 | 1.500 | 1 |
| 366 | | MD COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES | ES | 3.763.214 | 8 | 1.040 | 2 |
| 367 | 373 | VIUVA MIGUEL ZAIDAN & CIA | MA | 3.643.957 | 4 | 620 | 1 |
| 368 | 343 | E C VALENTE E CIA LTDA | MG | 3.641.434 | 8 | 1.350 | 2 |
| 369 | 382 | COOP. MISTA TUCUNDUVA LTDA | RS | 3.640.279 | 6 | 850 | 4 |
| 370 | | A L MARCHETTO & CIA LTDA | SP | 3.627.448 | 5 | 586 | 1 |
| 371 | 371 | COMÉRCIO DE GÊNERO ALIMENTÍCIOS GARRITANO LTDA | RJ | 3.618.485 | 8 | 400 | 1 |
| 372 | 370 | PANIFICADORA E CONFEITARIA BRUNO LTDA ME | SC | 3.500.000 | 4 | 380 | 1 |
| 373 | 367 | COOP. MISTA DOS TRAB DA GDE SP COOPERGRAN | SP | 3.435.449 | 4 | 700 | 1 |
| 374 | 378 | SUPERM. MALAQUIAS LTDA | SP | 3.400.000 | 5 | 400 | 1 |
| 375 | | SUPERM. BARATEIRO LTDA | PR | 3.333.926 | 12 | 1.400 | 2 |
| 376 | 369 | GP COML DE ALIM LTDA | MS | 3.300.000 | 4 | 500 | 1 |
| 377 | | SMIR COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA | PR | 3.284.514 | 9 | 850 | 1 |
| 378 | | SOLAR COMÉRCIO E AGRONEGÓCIO LTDA. | RS | 3.261.130 | 8 | 600 | 2 |
| 379 | | REUNIDOS MM SUPERMERCADO LTDA | GO | 3.240.000 | 4 | 549 | 1 |
| 380 | 356 | DISTRIBUIDORA ALIMENTOS CELTA LTDA | PR | 3.173.779 | 9 | 1.550 | 2 |
| 381 | | MILTON JOSE MARCUZZO | SP | 3.150.681 | 8 | 1.000 | 1 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|-----------|----|-------|---|
| 382 | 415 | MERCADO ALDI LTDA | SP | 3.150.000 | 4 | 390 | 1 |
| 383 | | NEORIADAMY E CIA LTDA | PR | 3.150.000 | 4 | 1.000 | 1 |
| 384 | | YSAYOSHI NAGAOKA | SP | 3.065.521 | 4 | 400 | 1 |
| 385 | | COMERCIAL GUAPIACU LTDA | SP | 3.000.000 | 6 | 600 | 1 |
| 386 | | SUPERM. KRAUSPENHAR LTDA | MT | 3.000.000 | 9 | 2.150 | 2 |
| 387 | 364 | SUPERM. E ATACADO SAITO LTDA | MT | 3.000.000 | 10 | 1.500 | 2 |
| 388 | 385 | MERCADO ORIENTE LTDA | SP | 3.000.000 | 5 | 400 | 1 |
| 389 | 376 | SUPERM. CHAVANTES LTDA | SP | 2.904.300 | 5 | 400 | 1 |
| 390 | | FLORISVALDO KLIPPEL | ES | 2.900.573 | 6 | 950 | 1 |
| 391 | 393 | COOP. AGRÍCOLA MISTA SAO CRISTOVÃO LTDA. | PR | 2.889.601 | 4 | 550 | 3 |
| 392 | 399 | MARTINICA COMERCIAL LTDA | SP | 2.887.286 | 9 | 800 | 1 |
| 393 | 416 | RIQUERAMOS LTDA EPP | SC | 2.841.183 | 4 | 600 | 1 |
| 394 | 414 | SUPERM. EXTRAECONOMIA LTDA | SC | 2.800.000 | 3 | 345 | 1 |
| 395 | | MATIAS & FARINHA LTDA | PR | 2.800.000 | 5 | 500 | 1 |
| 396 | 359 | ORGANIZAÇÃO DESSEN LTDA. | MG | 2.760.000 | 3 | 600 | 1 |
| 397 | 388 | FREITAS SUPERMERCADO ITAI LTDA | SP | 2.738.000 | 7 | 700 | 1 |
| 398 | 386 | F BRITO & MENDES LTDA | PA | 2.694.013 | 5 | 750 | 1 |
| 399 | 397 | SUPERM. SUPERLAR LTDA | SC | 2.661.405 | 4 | 300 | 1 |
| 400 | | SUPERM. SERVE BEM VOTORANTIM LTDA | SP | 2.640.000 | 5 | 500 | 1 |
| 401 | 384 | MERCADO BARCAROLO LTDA | SC | 2.633.759 | 7 | 900 | 1 |
| 402 | 377 | SUPERM. DOURADAO DE PIRAJU LTDA | SP | 2.606.332 | 5 | 400 | 1 |
| 403 | 407 | SUPERM. ZENILU LTDA | ES | 2.546.404 | 5 | 1.500 | 1 |
| 404 | 392 | JOSE MAURICIO CAMARGO MERCADINHO | SP | 2.516.096 | 4 | 300 | 1 |
| 405 | 408 | SUPERM. RECH LTDA | RS | 2.451.349 | 5 | 250 | 1 |
| 406 | | LOPES COMÉRCIO DE GEN ALIM LTDA | MG | 2.400.510 | 4 | 800 | 1 |
| 407 | 411 | CEREALISTA RUBIM LTDA | ES | 2.397.842 | 4 | 640 | 1 |
| 408 | 413 | COMERCIAL CASANOVA LTDA | SC | 2.371.823 | 4 | 850 | 1 |
| 409 | 429 | GODOLFINO MAINARDI E CIA LTDA | RS | 2.306.332 | 5 | 500 | 1 |
| 410 | | J PERGENTINO & FILHOS LTDA | RN | 2.247.636 | 2 | 480 | 1 |
| 411 | | ECONÔMICO COM VAR DE ALM LTDA | SC | 2.212.096 | 5 | 550 | 1 |
| 412 | 396 | BIG JOIA SUPERMERCADO LTDA | RS | 2.150.908 | 5 | 650 | 1 |
| 413 | 426 | H CANTALICE DE ARAUJO | RN | 2.063.563 | 5 | 500 | 2 |
| 414 | | IRMAOS PRATA LTDA | MG | 2.036.386 | 4 | 600 | 1 |
| 415 | 412 | COOP. AGROPECUARIA VIDEIRENSE | SC | 2.021.414 | 5 | 1.000 | 3 |
| 416 | | SUPERM. EUCALIPTOS LTDA | PR | 1.998.575 | 6 | 720 | 1 |
| 417 | 496 | JOAQUIM BATISTA RIBEIRO F IND | MG | 1.980.000 | 3 | 240 | 1 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|--------------------------------------|----|-----------|----|-------|---|
| 418 | 428 | SUPERM. IRMAOS CANTALICE | PB | 1.920.000 | 3 | 360 | 1 |
| 419 | 418 | SUPERM. GRAN MORO LTDA | SP | 1.890.000 | 4 | 600 | 1 |
| 420 | 444 | SUPERM. PEDROSA LTDA | MG | 1.848.760 | 3 | 480 | 1 |
| 421 | | LUIZARI E LUIZARI LTDA | MS | 1.809.740 | 4 | 1.000 | 1 |
| 422 | 422 | SUPERM. BEM BRASIL LTDA | SC | 1.800.000 | 4 | 677 | 1 |
| 423 | 406 | CARLOS CESAR HERNANDES & CIA LTDA | SP | 1.800.000 | 4 | 260 | 1 |
| 424 | | SUPERM. SANTA GERTRUDES LTDA | SP | 1.800.000 | 4 | 600 | 1 |
| 425 | 424 | BUSSOLA E ALIPIO LTDA | SP | 1.800.000 | 3 | 250 | 1 |
| 426 | | SUPERM. BOARETTO LTDA | SC | 1.794.412 | 5 | 600 | 1 |
| 427 | 437 | JP FERNANDES E FILHOS LTDA | PR | 1.763.273 | 4 | 460 | 1 |
| 428 | 402 | MERCADINHO CONFIANÇA LTDA. | PE | 1.750.000 | 4 | 350 | 1 |
| 429 | 419 | COMERCIAL VITOR LTDA | MG | 1.680.000 | 5 | 800 | 1 |
| 430 | 431 | COMERCIAL DE ALIMENTOS ROMAN LTDA | PR | 1.671.325 | 6 | 500 | 1 |
| 431 | 442 | CÂNDIDO E DANTE LTDA. | PR | 1.609.617 | 3 | 500 | 1 |
| 432 | 421 | SUPERM. CERQUEIRA LTDA | BA | 1.593.568 | 6 | 800 | 2 |
| 433 | | SERIDOZAO INDÚSTRIA E COMERCIO LTDA. | RN | 1.549.287 | 4 | 260 | 1 |
| 434 | 432 | ZILIO LEONARDI CIA LTDA | PR | 1.512.000 | 4 | 800 | 1 |
| 435 | 436 | SHIGEMATSU & CIA LTDA | SP | 1.487.665 | 2 | 300 | 1 |
| 436 | 448 | MONTERANI & FILHOS LTDA | MG | 1.471.313 | 3 | 450 | 1 |
| 437 | | SCARDUA SUPERMERCADO LTDA | ES | 1.460.521 | 6 | 650 | 2 |
| 438 | | MERCEARIA CICI LTDA | MG | 1.410.000 | 6 | 450 | 2 |
| 439 | 439 | SUPERM. BELMONTE LTDA | PE | 1.400.000 | 4 | 350 | 1 |
| 440 | | V MULLER E CIA LTDA | PR | 1.400.000 | 4 | 645 | 1 |
| 441 | | MERCADINHO NOVA CATANDUVA LTDA | SP | 1.375.000 | 9 | 580 | 1 |
| 442 | 441 | SUPERM. CARAMURUS LTDA | AL | 1.300.000 | 11 | 2.600 | 3 |
| 443 | | ANTONIO MARTINS TEIXEIRA | MT | 1.293.156 | 4 | 500 | 1 |
| 444 | 451 | SUPERM. CRIPY LTDA | RS | 1.269.785 | 3 | 400 | 1 |
| 445 | 446 | A DIAS SUPERMERCADO LTDA | PR | 1.269.087 | 3 | 700 | 1 |
| 446 | 447 | J FAVINE E CIA LTDA | PR | 1.237.000 | 4 | 870 | 1 |
| 447 | 443 | COMERCIAL DE CEREAIS GUANDUENSE LTDA | MG | 1.221.824 | 3 | 300 | 1 |
| 448 | | SUPER ZUL | PR | 1.209.391 | 4 | 1.050 | 1 |
| 449 | | GILSON JOAO DOS SANTOS ME | RN | 1.200.000 | 8 | 800 | 1 |
| 450 | 423 | SUPERM. MORO LTDA | SC | 1.174.522 | 4 | 400 | 1 |
| 451 | | ARMAZEM SERTANEJO LTDA | SE | 1.174.254 | 4 | 300 | 1 |
| 452 | 455 | MERCADINHO GERALDO MOURA LEITE LTDA | MG | 1.134.631 | 2 | 150 | 1 |
| 453 | 445 | IRMAOS VIEIRA TORCATO LTDA EPP | SP | 1.100.000 | 6 | 750 | 1 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|---|----|-----------|----|-----|---|
| 454 | | LEMOS SUPERMERCADO LTDA | PE | 1.078.618 | 7 | 300 | 1 |
| 455 | 435 | CROL SUPERMERCADO LTDA | RS | 1.050.000 | 2 | 250 | 1 |
| 456 | | NISHITANI SUPERMERCADOS LTDA | SP | 1.000.000 | 10 | 750 | 1 |
| 457 | 449 | SUPERM. MACAPARANA LTDA | PE | 1.000.000 | 4 | 900 | 1 |
| 458 | 458 | COMERCIAL PREFERIDO LTDA | RJ | 998.187 | 4 | 400 | 1 |
| 459 | | SUPERM. SAO FRANCISCO DE PROMISSÃO LTDA | SP | 942.056 | 4 | 300 | 1 |
| 460 | | ONIZIO PASTORE | ES | 900.000 | 2 | 144 | 1 |
| 461 | 467 | COMERCIAL ASTRAL LTDA | MG | 899.881 | 5 | 700 | 2 |
| 462 | 465 | JOSE RAIMUNDO DOS SANTOS | MG | 893.070 | 2 | 500 | 1 |
| 463 | 459 | ADELAR JOAO PERIN & CIA LTDA | RS | 892.427 | 3 | 300 | 1 |
| 464 | | JOAO ANTONIO FILHO O RUBIATABENS | GO | 837.792 | 3 | 400 | 1 |
| 465 | | MERCADINHO 3L LTDA | BA | 800.000 | 3 | 250 | 1 |
| 466 | 473 | COMPASUL LTDA | MS | 800.000 | 4 | 580 | 1 |
| 467 | 469 | BARALDI BARALDI & CABRAL LTDA | SP | 784.000 | 3 | 280 | 1 |
| 468 | 479 | IRMAOS OLIVEIRA LTDA | MG | 720.000 | 3 | 600 | 1 |
| 469 | | LUSIO ARAUJO LOPES ME | RN | 720.000 | 2 | 800 | 1 |
| 470 | 468 | NATAN TANJA CINTRA & CIA LTDA | MG | 700.000 | 3 | 450 | 1 |
| 471 | | GM SUPERMERCADOS LTDA | BA | 680.000 | 4 | 320 | 1 |
| 472 | 477 | MERCADINHO TOCANTINS LTDA | SP | 678.724 | 5 | 500 | 1 |
| 473 | 470 | SUPERM. KATIA E KARLA | MG | 660.000 | 2 | 360 | 1 |
| 474 | | SUPERM. KASIO LTDA | SP | 652.570 | 3 | 300 | 1 |
| 475 | 484 | MERCADO BELAD'ORO LTDA | SP | 585.494 | 4 | 500 | 1 |
| 476 | | F DE OLIVEIRA ANDARDE | PE | 500.000 | 4 | 256 | 1 |
| 477 | | SUPERM. NOSSA SENHORA DA PAZ LTDA ME | RN | 488.847 | 2 | 240 | 1 |
| 478 | 488 | DALRELLI COM REPR LTDA | SC | 429.408 | 2 | 300 | 1 |
| 479 | 487 | IRMÃOS BRASIL LTDA | PR | 415.885 | 2 | 300 | 1 |
| 480 | 483 | SUPERM. OURO VERDE LTDA | BA | 398.636 | 4 | 200 | 1 |
| 481 | 490 | IRMAOS KONRADT E CIA LTDA | RS | 389.435 | 3 | 840 | 1 |
| 482 | 489 | SUPERM. MARCONDES ESTETER LTDA | SP | 375.800 | 4 | 600 | 1 |
| 483 | | LAURO TOMKIV | PR | 371.100 | 1 | 250 | 1 |
| 484 | | SUPERM. JB LTDA | PR | 360.500 | 2 | 200 | 1 |
| 485 | | PAULO MARCIO DE MEDEIROS ME | RN | 360.044 | 2 | 190 | 1 |
| 486 | | FRANCISCO CASSIANO | RN | 356.275 | 2 | 240 | 1 |
| 487 | | ELIZETE OLIVEIRA DE MEDEIROS ME | RN | 303.234 | 2 | 160 | 1 |
| 488 | 486 | ALESSANDRO NUNES RODRIGUES | MG | 300.000 | 2 | 350 | 1 |
| 489 | 492 | SUPERM. FIGUEROA LTDA | SP | 280.000 | 4 | 250 | 1 |

| | | | | | | | |
|-----|-----|--|----|----------------|--------|-----------|-------|
| 490 | 491 | CARLETTI & CIA LTDA | SC | 280.000 | 2 | 460 | 1 |
| 491 | | DR GOUVEA SUPERMERCADO | SP | 250.000 | 5 | 550 | 1 |
| 492 | | MANOEL DO MONTE CRUZ SOBRINHO ME | RN | 248.572 | 2 | 240 | 1 |
| 493 | | MARIA DE LOURDES SANTOS MERCEARIA | RN | 207.303 | 3 | 319 | 1 |
| 494 | | DANTE VERDOLINI FILHO B & S | SP | 200.000 | 9 | 480 | 2 |
| 495 | 498 | PADARIA E CONFEITARIA PAPPINI LTDA | RS | 186.273 | 1 | 70 | 1 |
| 496 | | COMERCIAL GUAPE LTDA | MG | 180.000 | 4 | 400 | 1 |
| 497 | | SUPERM. NOBRE LTDA | RS | 180.000 | 5 | 634 | 1 |
| 498 | 495 | VALDIVINO BATISTA FERREIRA | GO | 120.000 | 1 | 100 | 1 |
| 499 | | FLORACI CASSIANO DA SILVA | RN | 120.000 | 2 | 210 | 1 |
| 500 | 390 | CASA GONCALVES COMOMERCIO E INDUSTRIA LTDA | MG | 100.000 | 10 | 3.000 | 3 |
| | | TOTAL 500 MAIORES | | 58.944.949,715 | 44.256 | 5.503.809 | 4.221 |

FONTE: <<http://www.abrasnet.com.br>>, 2005.