RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

Gestão profissional como fonte de competitividade do pequeno supermercado diante da concentração do varejo alimentar

Professional management as a source of competitiveness for small supermarkets in the face of food retail concentration

Gestión profesional como fuente de competitividad del pequeño supermercado frente a la concentración del comercio minorista de alimentos

Rodrigo Felix

Tecnólogo em Enologia pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Administrador com atuação em gestão comercial, operacional e administrativa no varejo de hortifrutigranjeiros.

RESUMO

A expansão das grandes redes supermercadistas alterou a estrutura do varejo alimentar e ampliou a pressão competitiva sobre supermercados de pequeno e médio porte. Este artigo discute em que medida a adoção de práticas profissionais de gestão pode sustentar a competitividade desses estabelecimentos, independentemente de seu porte. A pesquisa tem natureza qualitativa, caráter exploratório e descritivo e foi conduzida por meio de revisão narrativa da literatura em economia do varejo, gestão de operações, estratégia e redes de cooperação, complementada por estudos institucionais sobre micro e pequenas empresas no Brasil. A análise foi organizada em seis eixos, que tratam da concentração do varejo alimentar, das práticas gerenciais como fator de produtividade, dos indicadores e do controle financeiro, da padronização de processos, da gestão de pessoas e da cooperação entre empresas. Os estudos examinados indicam que diferenças em práticas gerenciais explicam parte relevante das diferenças de produtividade, lucratividade e sobrevivência entre empresas, inclusive entre as de menor porte, e que barreiras de informação dificultam a adoção dessas práticas. Conclui-se que o pequeno supermercado não pode competir com as grandes redes em escala, mas pode reduzir a desvantagem por meio de gestão baseada em indicadores, processos padronizados, equipes qualificadas e participação em redes de cooperação.

Palavras-chave: Pequeno varejo. Supermercados. Práticas gerenciais. Competitividade. Redes de cooperação.

ABSTRACT

The expansion of large supermarket chains has changed the structure of food retailing and increased competitive pressure on small and medium-sized supermarkets. This article discusses the extent to which the adoption of professional management practices can sustain the competitiveness of these stores regardless of their size. The research is qualitative, exploratory and descriptive, and was carried out through a narrative literature review in retail economics, operations management, strategy and cooperation networks, complemented by institutional studies on micro and small enterprises in Brazil. The analysis was organized into six axes, addressing food retail concentration, management practices as a productivity factor, indicators and financial control, process standardization, people management and inter-firm cooperation. The studies examined indicate that differences in management practices explain a relevant share of differences in productivity, profitability and survival among firms, including smaller ones, and that information barriers hinder the adoption of these practices. It is concluded that small supermarkets cannot compete with large chains on scale, but can reduce their disadvantage through indicator-based management, standardized processes, qualified teams and participation in cooperation networks.

Keywords: Small retail. Supermarkets. Management practices. Competitiveness. Cooperation networks.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

1 INTRODUÇÃO

O varejo alimentar latino-americano passou, nas últimas décadas, por uma transformação estrutural de grande alcance. Reardon e Berdegué (2002) estimaram que a participação dos supermercados nas vendas do varejo alimentar da região passou de algo entre 10% e 20% em 1990 para algo entre 50% e 60% em 2000, mudança que, segundo os autores, levou cerca de cinquenta anos para ocorrer no varejo dos Estados Unidos. O mesmo estudo registrou que os principais perdedores desse processo foram as pequenas lojas tradicionais e os mercados de bairro, com o fechamento de milhares de estabelecimentos nos países em que a expansão foi mais intensa, entre eles o Brasil. Farina (2002) analisou o caso brasileiro e mostrou que a consolidação e a internacionalização do setor supermercadista reduziram o papel dos mercados atacadistas tradicionais na cadeia de hortícolas, estimularam o surgimento de atacadistas especializados e centros de distribuição e exigiram dos pequenos produtores e empresas melhorias de organização e de tecnologia.

Esse movimento colocou o pequeno supermercado diante de concorrentes com escala de compra, capacidade de investimento em tecnologia e estruturas administrativas especializadas que ele não consegue reproduzir. A questão que se impõe é se existe espaço competitivo sustentável para esses estabelecimentos e, em caso afirmativo, de que depende sua ocupação. A literatura recente em economia e gestão oferece uma pista importante ao mostrar que diferenças em práticas gerenciais explicam parte relevante das diferenças de desempenho entre empresas de um mesmo setor, inclusive entre as de pequeno porte. Se a gestão importa tanto quanto esses estudos sugerem, a desvantagem de escala do pequeno varejista pode ser parcialmente compensada por uma administração mais profissional.

Com base nessa premissa, o objetivo deste artigo é discutir em que medida a adoção de práticas profissionais de gestão pode sustentar a competitividade de supermercados de pequeno e médio porte diante das grandes redes. O texto está organizado em seis eixos analíticos, precedidos pela descrição do percurso metodológico. O primeiro contextualiza a concentração do varejo alimentar, os quatro seguintes examinam dimensões específicas da gestão e o último trata da cooperação entre empresas como forma de obter vantagens de escala. A conclusão sintetiza os achados e indica possibilidades de pesquisa futura.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa quanto à abordagem e como exploratória e descritiva

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

quanto aos objetivos. Conforme Gil (2017), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, enquanto as descritivas buscam caracterizar determinada população ou fenômeno. O tema em análise reúne contribuições de áreas que raramente dialogam entre si, como a economia do varejo, a gestão de operações, a teoria da estratégia e os estudos sobre redes interorganizacionais, o que justifica um esforço de aproximação conceitual antes de qualquer tentativa de mensuração.

Como procedimento técnico, adotou-se a pesquisa bibliográfica na modalidade de revisão narrativa. Rother (2007) define esse tipo de revisão como adequado para descrever e discutir o desenvolvimento ou o estado da arte de um determinado assunto sob o ponto de vista teórico ou contextual, distinguindo-a da revisão sistemática, que segue protocolo rígido de busca e síntese. A opção pela revisão narrativa decorre do objetivo do artigo, que é integrar evidências de campos diversos em torno de um problema gerencial, e não estimar o efeito médio de uma intervenção específica por meio de técnicas estatísticas de agregação.

O material foi identificado nas bases SciELO, Scopus, Web of Science e Google Acadêmico, com termos em português e inglês relacionados a práticas gerenciais, produtividade de pequenas empresas, concentração do varejo, expansão de grandes redes, execução no varejo, padronização de processos, rotatividade de pessoal e redes de cooperação. Foram priorizados artigos publicados em periódicos com revisão por pares, estudos experimentais e obras de referência em estratégia e gestão da qualidade. Complementarmente, incluiu-se estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) sobre sobrevivência de empresas, por oferecer dados nacionais com metodologia descrita publicamente.

A análise seguiu as etapas de leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa. Os textos foram agrupados por afinidade temática, dando origem aos seis eixos do desenvolvimento. Em cada eixo, procurou-se relacionar os achados empíricos às implicações para a gestão do pequeno supermercado. Como limitação, reconhece-se que parte importante da evidência empírica disponível sobre práticas gerenciais provém de setores industriais ou de países com características distintas das brasileiras, o que exige cautela na generalização dos resultados e reforça a necessidade de estudos aplicados ao varejo nacional.

3 A CONCENTRAÇÃO DO VAREJO ALIMENTAR E A POSIÇÃO DO PEQUENO SUPERMERCADO

A expansão dos supermercados na América Latina não foi apenas um aumento no número de lojas,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

mas uma reorganização da forma como os alimentos são comprados, distribuídos e vendidos. Reardon e Berdegué (2002) descrevem esse processo como resultado da combinação entre urbanização, aumento da renda, entrada de capital estrangeiro e mudanças nos hábitos de consumo. Os autores observam que as grandes redes passaram a centralizar compras, a preferir fornecedores especializados e a impor padrões privados de qualidade, o que lhes conferiu vantagens de custo e de padronização difíceis de igualar. No Brasil, o estudo aponta que os supermercados já respondiam pela maior parte do varejo alimentar no início dos anos 2000, embora sua participação em frutas e hortaliças frescas fosse menor.

Esse último dado tem importância estratégica. Segundo Reardon e Berdegué (2002), a participação dos supermercados nas vendas de frutas e hortaliças frescas no Brasil era de cerca de 50% no plano nacional e de aproximadamente 30% na região de São Paulo, bem abaixo da observada em produtos processados. Os autores registraram ainda que feirantes e pequenos comerciantes brasileiros estavam modernizando suas instalações e a qualidade de seus produtos para competir, com apoio de associações de comerciantes. Esses achados indicam que, em categorias nas quais a qualidade percebida, o frescor e a proximidade pesam mais do que a escala, o pequeno varejo preserva espaço competitivo, desde que seja capaz de entregar padrão consistente.

A literatura internacional sobre a expansão de grandes redes ajuda a dimensionar a pressão sobre os estabelecimentos menores. Basker (2005) estudou os efeitos da entrada do Walmart sobre o emprego em condados norte-americanos e verificou que a chegada da rede aumentava o emprego no varejo em cerca de cem postos no ano de entrada, mas que metade desse ganho desaparecia nos cinco anos seguintes, à medida que outros estabelecimentos varejistas fechavam ou se retraíam. Jia (2008), com base em modelo estrutural da indústria de varejo de descontos, estimou que a expansão do Walmart entre o fim dos anos 1980 e o fim dos anos 1990 explica cerca de 40% a 50% da variação líquida no número de pequenos varejistas de descontos no período.

Esses estudos não implicam que o pequeno varejista esteja condenado ao desaparecimento, mas indicam que competir diretamente nos termos das grandes redes, isto é, em preço baixo sustentado por escala, raramente é viável. Porter (2004) argumenta que a vantagem competitiva pode ser obtida por liderança em custo, por diferenciação ou por enfoque em um segmento específico do mercado, e que a empresa que tenta ocupar todas as posições ao mesmo tempo corre o risco de ficar sem nenhuma. Para o pequeno supermercado, as estratégias de diferenciação e de enfoque parecem mais promissoras, seja pela proximidade geográfica, pelo atendimento personalizado, pela qualidade das seções de perecíveis ou pelo conhecimento das preferências da clientela local.

A diferenciação, contudo, não se sustenta apenas em intenção. Barney (1991) argumenta que a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

vantagem competitiva sustentável depende de recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e sem substitutos equivalentes. A proximidade física e o relacionamento com a clientela podem ser recursos dessa natureza, mas perdem valor se a loja apresentar rupturas frequentes, produtos de baixa qualidade, preços desalinhados ou atendimento inconsistente. É nesse ponto que a gestão profissional se torna decisiva. Ela é o meio pelo qual os recursos potenciais do pequeno supermercado se transformam em vantagem efetiva, percebida pelo consumidor e refletida nos resultados da empresa.

4 PRÁTICAS GERENCIAIS COMO DETERMINANTE DE PRODUTIVIDADE

Durante muito tempo, a economia tratou as diferenças de gestão como um resíduo de difícil mensuração. Bloom e Van Reenen (2007) mudaram esse cenário ao desenvolver uma metodologia de entrevistas capaz de medir a qualidade das práticas gerenciais em 732 empresas industriais de porte médio nos Estados Unidos, na França, na Alemanha e no Reino Unido. Os autores verificaram que as pontuações de gestão estavam fortemente associadas à produtividade, à lucratividade, ao crescimento das vendas e à sobrevivência das empresas. Constataram também a existência, em todos os países, de uma longa cauda de empresas muito mal administradas, mais frequente onde a concorrência era fraca e onde empresas familiares transferiam o comando ao filho mais velho.

A associação entre gestão e desempenho poderia, em princípio, refletir apenas o fato de que empresas mais bem-sucedidas têm mais recursos para investir em administração. Para enfrentar essa dúvida, Bloom et al. (2013) conduziram um experimento de campo com empresas têxteis de grande porte na Índia, oferecendo consultoria gratuita em práticas gerenciais a um grupo de fábricas escolhido aleatoriamente. A adoção das práticas recomendadas elevou a produtividade em 17% no primeiro ano, e as empresas tratadas passaram a abrir mais unidades nos anos seguintes. Os autores concluíram que as barreiras de informação constituíam o principal fator a explicar por que essas práticas não haviam sido adotadas antes.

Evidência semelhante foi obtida para empresas menores. Bruhn, Karlan e Schoar (2018) conduziram um ensaio aleatorizado com 432 pequenas e médias empresas no México, às quais foi oferecido um ano de consultoria em gestão. Os resultados mostraram efeito positivo sobre a produtividade total dos fatores e sobre o retorno sobre ativos, além de um aumento persistente, de cerca de 50%, no número de empregados e na folha de pagamento, medido cinco anos após o programa. Os autores observaram que as práticas aprimoradas variavam bastante de uma empresa para outra, com destaque para marketing, contabilidade financeira e planejamento de longo prazo, o que sugere que cada negócio tem lacunas gerenciais próprias a serem identificadas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

No segmento das microempresas, McKenzie e Woodruff (2017) desenvolveram um conjunto de 26 questões sobre práticas de marketing, controle de estoques, registros contábeis e planejamento financeiro, aplicado em levantamentos realizados em sete países em desenvolvimento. Os autores verificaram que as diferenças nessas práticas explicam a variação de vendas, lucros e produtividade entre microempresas em magnitude comparável à observada entre empresas maiores. Com dados em painel de três países, mostraram ainda que melhores práticas predizem maior taxa de sobrevivência e crescimento mais rápido das vendas, mesmo quando controladas diversas medidas do capital humano do proprietário.

O conjunto dessas evidências permite uma conclusão relevante para o pequeno supermercado. A gestão não é um luxo reservado às grandes organizações, mas um fator de produtividade mensurável, cujo efeito se manifesta também em empresas de pequeno porte. A constatação de Bloom et al. (2013) de que barreiras de informação explicam a baixa adoção de boas práticas é particularmente importante, porque sugere que muitos pequenos varejistas deixam de adotá-las não por incapacidade, mas por desconhecimento de seu impacto. Isso confere papel central à difusão de conhecimento gerencial por meio de associações empresariais, consultorias e programas de capacitação voltados ao setor.

5 INDICADORES E CONTROLE FINANCEIRO NA TOMADA DE DECISÃO

Entre as práticas gerenciais examinadas por McKenzie e Woodruff (2017), os registros contábeis e o planejamento financeiro aparecem como dimensões básicas, justamente porque sem informação confiável sobre receitas, custos e margens o empresário não consegue avaliar as consequências de suas decisões. No pequeno supermercado, é comum que o acompanhamento financeiro se limite ao saldo de caixa e às obrigações de curto prazo, sem a apuração periódica do resultado por seção, da margem efetiva após perdas e do retorno sobre o capital investido em estoque. Essa limitação faz com que problemas estruturais, como uma seção sistematicamente deficitária, permaneçam ocultos até se manifestarem como dificuldade de caixa.

Kaplan e Norton (1992) argumentaram que as medidas financeiras, embora indispensáveis, informam sobre o passado e devem ser complementadas por indicadores relativos a clientes, processos internos e aprendizagem, compondo o que denominaram *balanced scorecard*. A contribuição central dos autores é a ideia de que a gestão eficaz exige um conjunto equilibrado de indicadores, capaz de revelar não apenas o resultado, mas os fatores que o produzem. Para o pequeno supermercado, isso não exige sistemas sofisticados, mas a escolha de poucos indicadores relevantes, como margem por seção, giro

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

de estoque, índice de perdas, ruptura e tíquete médio, acompanhados com regularidade e confrontados com metas explícitas.

A importância do controle gerencial para a sobrevivência das empresas encontra respaldo também em dados nacionais. O estudo do Sebrae (2016) sobre sobrevivência de empresas no Brasil mostrou que a taxa de sobrevivência de dois anos das empresas constituídas em 2012 foi de 76,6%, tanto no conjunto da economia quanto no setor de comércio, o que significa que cerca de uma em cada quatro empresas encerrou as atividades nesse intervalo. O mesmo levantamento relaciona as principais causas de mortalidade ao preparo dos empreendedores, ao planejamento e à gestão do negócio, e aponta o planejamento prévio à abertura e a gestão do negócio entre os fatores que influenciam a sobrevivência. Embora o dado se refira a empresas de todos os tipos, ele evidencia que a fragilidade gerencial é um risco concreto para os pequenos negócios do comércio.

A qualidade dos indicadores depende da qualidade dos dados que os alimentam, e o varejo apresenta fragilidades conhecidas nesse aspecto. DeHoratius e Raman (2008) examinaram cerca de 370 mil registros de estoque em 37 lojas de um varejista e verificaram que 65% deles não correspondiam à quantidade fisicamente disponível. Os autores identificaram que as práticas de auditoria de estoque reduzem a imprecisão, enquanto a complexidade do ambiente da loja a agrava. Para o pequeno supermercado, o resultado sugere que inventários periódicos e conferências sistemáticas no recebimento não são formalidades administrativas, mas condições para que as decisões de compra e de preço se apoiem em informação verdadeira.

Há ainda um aspecto comportamental a considerar. Indicadores só produzem efeito quando são usados para orientar decisões e definir planos de ação, o que pressupõe uma rotina de análise e um responsável por cada resultado. Bloom e Van Reenen (2007) incluíram, entre as dimensões de gestão avaliadas, o monitoramento do desempenho e a definição de metas, mostrando que empresas que acompanham indicadores de forma sistemática e reagem aos desvios tendem a apresentar melhores resultados. Transposto para o pequeno supermercado, esse achado recomenda reuniões periódicas de análise, com participação dos encarregados de cada seção, nas quais os números sejam discutidos e convertidos em ações concretas.

6 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E EXECUÇÃO NA LOJA

A tradição da gestão da qualidade oferece ao pequeno varejo um conjunto de princípios testados ao longo de décadas. Deming (1986) defendeu que a maior parte dos problemas de qualidade decorre do sistema de trabalho, e não das pessoas, e que a melhoria exige a redução da variação nos processos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

por meio de métodos estáveis e de aprendizagem contínua. Campos (1994), em obra amplamente difundida no Brasil, traduziu esses princípios para o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, destacando a padronização como base sobre a qual se constrói a melhoria. Para o autor, sem procedimento padrão não há como avaliar se um resultado ruim decorreu de falha de execução ou de deficiência do próprio método.

No varejo, a distância entre o que é planejado e o que efetivamente acontece na loja foi denominada por Raman, DeHoratius e Ton (2001) problema de execução. Os autores argumentaram que muitos varejistas investem em sistemas de planejamento sofisticados, mas falham em garantir que os produtos estejam no lugar certo, na quantidade certa e com o preço correto, e que essas falhas de execução comprometem os ganhos esperados do planejamento. Para o pequeno supermercado, que geralmente não dispõe de sistemas avançados, a lição é inversa e igualmente importante. A disciplina na execução de rotinas simples, como recebimento, reposição, precificação e conferência, pode gerar ganhos superiores aos de qualquer investimento tecnológico.

A relação entre padronização e desempenho foi examinada empiricamente por Ton e Huckman (2008), que analisaram 48 meses de dados de rotatividade de pessoal em lojas de uma grande rede varejista norte-americana. Os autores verificaram que a rotatividade estava associada a pior desempenho, medido por margem de lucro e qualidade do atendimento, mas que esse efeito dependia da forma de gestão da loja. Nas lojas em que os gerentes zelavam pela conformidade aos processos padronizados, a rotatividade não prejudicava significativamente o desempenho, enquanto nas lojas em que os desvios eram tolerados o efeito negativo era acentuado. O achado tem grande relevância para o varejo, setor de rotatividade notoriamente elevada.

A abordagem de melhoria contínua complementa a padronização. Imai (1986) descreveu o *kaizen* como a busca de melhorias graduais e permanentes, envolvendo todos os níveis da organização, em contraste com a inovação baseada em grandes investimentos. Womack e Jones (1996), ao sistematizarem o pensamento enxuto, propuseram identificar o que gera valor para o cliente, mapear o fluxo de atividades, eliminar desperdícios e buscar a perfeição de forma contínua. Esses princípios são especialmente adequados ao pequeno supermercado, pois demandam mais disciplina e envolvimento da equipe do que capital, e podem ser aplicados a processos como o abastecimento de gôndolas, a gestão de perecíveis e o atendimento no caixa.

A padronização, no entanto, não deve ser confundida com rigidez burocrática. O objetivo é registrar a melhor forma conhecida de executar cada tarefa, torná-la acessível a todos e revisá-la sempre que surgir um método superior. No contexto do pequeno supermercado, isso pode significar procedimentos escritos para recebimento de mercadorias, listas de verificação para abertura e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

fechamento da loja, padrões visuais de exposição para cada seção e rotinas definidas para retirada de produtos com qualidade comprometida. Quando o conhecimento sobre como fazer está documentado, a empresa reduz sua dependência de indivíduos específicos e ganha condições de crescer sem perder qualidade.

7 PESSOAS E LIDERANÇA COMO RECURSO ESTRATÉGICO

A visão baseada em recursos, formulada por Barney (1991), sustenta que a vantagem competitiva duradoura deriva de recursos internos que os concorrentes não conseguem imitar com facilidade. Entre esses recursos, o autor inclui o capital humano, formado pela experiência, pelo julgamento e pelas relações dos membros da organização, e o capital organizacional, que abrange sistemas de planejamento, controle e coordenação. Barney observa ainda que recursos desenvolvidos sob condições históricas únicas tendem a ser difíceis de imitar. Para o pequeno supermercado, essa perspectiva é especialmente pertinente. Uma equipe que conhece a clientela, domina os procedimentos da loja e compartilha um padrão de atendimento constitui um ativo que não pode ser comprado pronto pelas grandes redes, nem transferido de uma empresa para outra sem perda de valor. Ton (2014) desafiou a ideia de que o varejo de preços baixos depende necessariamente de empregos mal remunerados e de pouco investimento em pessoal. Ao estudar redes como Costco, Mercadona, QuikTrip e Trader Joe's, a autora identificou que essas empresas combinavam investimento em funcionários com quatro escolhas operacionais, que consistiam em oferecer menos variedade, padronizar e ao mesmo tempo dar autonomia, treinar os funcionários para múltiplas funções e operar com folga de capacidade. Segundo a autora, essas escolhas permitiam que a equipe fosse mais produtiva, cometesse menos erros e atendesse melhor, compensando o custo maior de pessoal com ganhos operacionais e de vendas.

A contribuição de Ton (2014) é relevante para o pequeno supermercado porque mostra que a gestão de pessoas não é um tema separado da gestão de operações. Investir em treinamento sem padronizar processos tende a gerar resultados limitados, assim como padronizar processos sem pessoas capacitadas para executá-los. Os resultados de Ton e Huckman (2008) reforçam essa interdependência ao mostrar que a conformidade aos processos protege o desempenho contra os efeitos da rotatividade. Em uma empresa pequena, na qual cada funcionário representa parcela significativa da força de trabalho, a perda de um colaborador experiente pode afetar toda a operação se o conhecimento não estiver documentado.

O papel das lideranças intermediárias merece atenção específica. Nos pequenos supermercados,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

encarregados de seção e gerentes de loja concentram funções que nas grandes redes são distribuídas entre departamentos especializados, como compras, controle de estoque, gestão de pessoas e atendimento. A formação desses líderes, portanto, tem efeito multiplicador sobre o desempenho da empresa. McKenzie e Woodruff (2017) verificaram que proprietários com maior capital humano tendem a adotar melhores práticas, e Bloom et al. (2013) mostraram que a transferência de conhecimento gerencial produz ganhos rápidos de produtividade. Estender esse conhecimento aos líderes intermediários amplia o alcance das práticas para além do proprietário.

A gestão de pessoas no pequeno varejo enfrenta, ainda, o desafio de conciliar a informalidade das relações, característica de empresas familiares e de cidades menores, com a necessidade de critérios claros de avaliação e de desenvolvimento. Bloom e Van Reenen (2007) incluíram a gestão de talentos entre as dimensões de práticas gerenciais avaliadas, abrangendo a forma como as empresas atraem, desenvolvem, recompensam e retêm seus funcionários, e verificaram que essas práticas também se associam ao desempenho. A definição de responsabilidades, a avaliação baseada em resultados e a existência de perspectivas de crescimento interno são elementos que, mesmo em escala reduzida, contribuem para a retenção de bons profissionais.

8 COOPERAÇÃO EM REDE E ASSOCIATIVISMO COMO FONTE DE ESCALA

Se a escala é a principal vantagem das grandes redes, a cooperação entre pequenas empresas surge como forma de obter parte desses benefícios sem abrir mão da independência. Balestrin e Verschoore (2008) definem as redes de cooperação como organizações formadas por empresas que mantêm sua individualidade jurídica, mas atuam de forma coordenada em atividades como compras conjuntas, marketing compartilhado, capacitação e desenvolvimento de soluções comuns. Os autores observam que essa forma de organização permite às pequenas empresas alcançar ganhos de escala e de poder de mercado, acesso a soluções e aprendizagem coletiva que dificilmente obteriam de forma isolada.

O Rio Grande do Sul constitui caso de referência nesse campo, em razão do programa estadual de fomento às redes de cooperação. Verschoore e Balestrin (2008) realizaram estudo quantitativo com 443 representantes de empresas pertencentes a 120 redes de cooperação do estado, utilizando a técnica de análise conjunta para identificar os fatores mais valorizados na decisão de participar de uma rede. Os resultados indicaram que os fatores mais relevantes foram a aprendizagem e a inovação, os ganhos de escala e de poder de mercado e o acesso a soluções. A centralidade da aprendizagem entre esses fatores é significativa, pois mostra que as redes funcionam também como canais de difusão de conhecimento gerencial entre empresas.

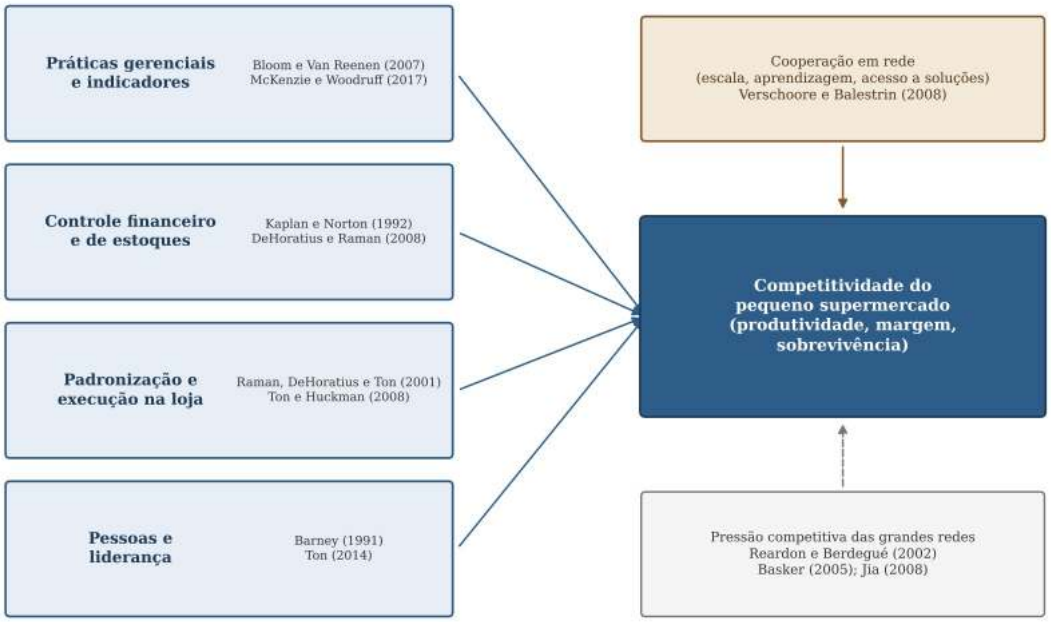
Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

Esse aspecto dialoga diretamente com os achados de Bloom et al. (2013), segundo os quais barreiras de informação explicam boa parte da baixa adoção de práticas gerenciais eficazes. Se a principal dificuldade das pequenas empresas não é a falta de recursos, mas o desconhecimento das práticas e de seus efeitos, as redes de cooperação, as associações empresariais e os sindicatos patronais podem cumprir papel relevante ao promover a troca de experiências, a realização de treinamentos conjuntos e a comparação de indicadores entre associados. Reardon e Berdegué (2002) já haviam registrado que associações de comerciantes no Brasil apoiavam a modernização de feirantes e pequenos varejistas diante do avanço dos supermercados.

A Figura 1 sintetiza o modelo conceitual que emerge da revisão realizada neste artigo. Nele, as práticas gerenciais e os indicadores, o controle financeiro e de estoques, a padronização e a execução na loja e a gestão de pessoas e lideranças aparecem como dimensões internas que, combinadas, sustentam a competitividade do pequeno supermercado. A cooperação em rede atua como fator complementar, ampliando a escala e acelerando a aprendizagem, enquanto a pressão competitiva das grandes redes constitui o contexto que torna essas dimensões necessárias. O modelo não pretende estabelecer relações causais testadas, mas organizar as contribuições da literatura de forma útil à pesquisa e à prática.

Figura 1 – Modelo conceitual das dimensões de gestão associadas à competitividade do pequeno supermercado



Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura revisada.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

A participação em redes e associações, contudo, não substitui a gestão interna de cada empresa. Os benefícios de uma central de compras, por exemplo, só se convertem em resultado se a empresa associada tiver controle de estoques capaz de evitar excessos, indicadores que permitam avaliar a rentabilidade dos produtos adquiridos e processos que garantam a correta exposição e venda das mercadorias. Do mesmo modo, a aprendizagem proporcionada pela rede depende da capacidade de cada empresário de absorver e aplicar o conhecimento recebido. A cooperação, nesse sentido, potencializa a gestão profissional, mas pressupõe sua existência, configurando uma relação de complementaridade entre as dimensões apresentadas na Figura 1.

9 CONCLUSÃO

Este artigo discutiu em que medida a adoção de práticas profissionais de gestão pode sustentar a competitividade de supermercados de pequeno e médio porte diante da expansão das grandes redes. A revisão da literatura permitiu sustentar a premissa de que a desvantagem de escala do pequeno varejista é real, mas não determina sozinha o seu destino. A qualidade da gestão explica parcela relevante das diferenças de desempenho entre empresas e, por isso, constitui o principal campo de ação disponível ao pequeno empresário.

A análise da concentração do varejo alimentar mostrou que o processo foi rápido e intenso na América Latina, com efeitos expressivos sobre o pequeno comércio, e que a literatura internacional registra impactos semelhantes nos mercados em que grandes redes se expandiram. Ao mesmo tempo, os dados sobre frutas e hortaliças frescas indicaram que o pequeno varejo manteve participação significativa em categorias nas quais qualidade, frescor e proximidade pesam mais do que a escala, desde que sustentados por padrão consistente de operação.

As evidências sobre práticas gerenciais, inclusive as de natureza experimental, mostraram que a gestão eleva a produtividade, a lucratividade e a sobrevivência das empresas, e que esse efeito também se verifica em negócios de pequeno porte. A constatação de que barreiras de informação explicam parte importante da baixa adoção dessas práticas é especialmente relevante. Ela indica que a difusão de conhecimento gerencial pode produzir ganhos expressivos a custo relativamente baixo para o setor.

No que se refere aos indicadores e ao controle financeiro, a revisão destacou a importância de medidas confiáveis, acompanhadas com regularidade e convertidas em planos de ação. Os dados sobre sobrevivência de empresas no Brasil e sobre a imprecisão dos registros de estoque no varejo mostram que o controle gerencial não é formalidade administrativa. Trata-se de condição para decisões

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

fundamentadas sobre compras, preços e investimentos e, em última instância, para a própria continuidade do negócio.

A padronização de processos e a disciplina na execução revelaram-se fontes de desempenho acessíveis ao pequeno supermercado, por exigirem mais método e envolvimento da equipe do que capital. A evidência de que a conformidade aos processos protege o desempenho contra os efeitos da rotatividade é particularmente relevante para um setor em que a troca de funcionários é frequente. Procedimentos documentados também reduzem a dependência de pessoas específicas e criam condições para o crescimento sem perda de qualidade.

A dimensão das pessoas e das lideranças mostrou que o capital humano e as rotinas organizacionais são recursos estratégicos difíceis de imitar, e que sua gestão está diretamente ligada às escolhas operacionais da empresa. A formação de líderes intermediários, a definição clara de responsabilidades e a retenção de profissionais qualificados ampliam o alcance das boas práticas. Com isso, o proprietário deixa de ser o único detentor do conhecimento sobre o negócio e a empresa ganha resiliência.

A cooperação em redes e associações apareceu como meio de obter parte das vantagens de escala das grandes redes e, sobretudo, de acelerar a aprendizagem gerencial entre empresas. Essa cooperação, contudo, potencializa a gestão interna sem substituí-la, de modo que os melhores resultados tendem a surgir da combinação entre empresas bem administradas e estruturas coletivas de apoio. O modelo conceitual apresentado sintetiza essa relação de complementaridade entre as dimensões internas e o ambiente associativo.

Como limitação, registra-se que a revisão narrativa não esgota a literatura e que parte das evidências utilizadas provém de setores industriais ou de outros países, cujas condições diferem das encontradas no varejo brasileiro. Recomenda-se, para pesquisas futuras, a aplicação de instrumentos de mensuração de práticas gerenciais a supermercados nacionais de pequeno e médio porte, bem como estudos longitudinais que relacionem a adoção dessas práticas à sobrevivência e à rentabilidade, permitindo testar empiricamente o modelo conceitual proposto neste artigo.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASKER, E. Job creation or destruction? Labor market effects of Wal-Mart expansion. **The Review**

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

of Economics and Statistics, v. 87, n. 1, p. 174-183, 2005.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and explaining management practices across firms and countries. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 4, p. 1351-1408, 2007.

BLOOM, N. et al. Does management matter? Evidence from India. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 128, n. 1, p. 1-51, 2013.

BRUHN, M.; KARLAN, D.; SCHOAR, A. The impact of consulting services on small and medium enterprises: evidence from a randomized trial in Mexico. **Journal of Political Economy**, v. 126, n. 2, p. 635-687, 2018.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

DEHORATIUS, N.; RAMAN, A. Inventory record inaccuracy: an empirical analysis. **Management Science**, v. 54, n. 4, p. 627-641, 2008.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

FARINA, E. M. M. Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, p. 441-457, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IMAI, M. **Kaizen**: the key to Japan's competitive success. New York: Random House, 1986.

JIA, P. What happens when Wal-Mart comes to town: an empirical analysis of the discount retailing industry. **Econometrica**, v. 76, n. 6, p. 1263-1316, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

MCKENZIE, D.; WOODRUFF, C. Business practices in small firms in developing countries. **Management Science**, v. 63, n. 9, p. 2967-2981, 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMAN, A.; DEHORATIUS, N.; TON, Z. Execution: the missing link in retail operations. **California Management Review**, v. 43, n. 3, p. 136-152, 2001.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A. The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, p. 371-388, 2002.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 26/10/2026 | aceito: 31/10/2026 | publicação: 05/11/2026

TON, Z. **The good jobs strategy**: how the smartest companies invest in employees to lower costs and boost profits. Boston: New Harvest, 2014.

TON, Z.; HUCKMAN, R. S. Managing the impact of employee turnover on performance: the role of process conformance. **Organization Science**, v. 19, n. 1, p. 56-68, 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean thinking**: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Simon & Schuster, 1996.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.