

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRUTURA DE MERCADO E COMPETIÇÃO NO SETOR
SUPERMERCADISTA NO MUNICÍPIO DE
FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por: Mário César Costa

Orientador: Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Área de Pesquisa: Economia Industrial

Palavras – Chaves: 1. Mercado
2. Supermercadistas
3. Oligopólio

Florianópolis, fevereiro de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 ao aluno Mário César Costa na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.
Presidente

Prof. João Serafim Tussi da Silveira, Dr.
Membro

Profª. Rosiene Rosália de Andrade, Doutoranda
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meu caminho e dar-me forças para concluir mais esta jornada em minha vida.

Aos meus pais, por sempre terem me dado muito amor e força, ensinando-me como contornar os percalços da minha caminhada.

Dedico a minha esposa Renata e ao meu filho César, por terem paciência e por servirem de inspiração para a conclusão deste meu objetivo.

Ao professor Edvaldo Alves de Santana, pela orientação e oportunidade de poder usufruir de sua competência, inteligência e amizade.

Ao amigo Valdir Campos, “In Memoriam”, por toda dedicação e auxílio, que culminaram no início de minha jornada acadêmica, e por sua conduta humana, servindo como parâmetro para toda minha vida.

À senhora Heliette Rodrigues Alves Zavarise, pelo apoio dispensado a mim e minha família.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
RESUMO.....	viii

CAPÍTULO I

1. O PROBLEMA.....	09
1.1 Introdução.....	09
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específicos.....	13
1.3 Metodologia.....	13

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Estrutura de mercado.....	15
2.2 Competitividade e padrão de concorrência.....	21

CAPÍTULO III

3. O SETOR SUPERMERCADISTA EM FLORIANÓPOLIS.....	24
3.1 Alguns antecedentes.....	24
3.2 Estrutura de mercado do setor supermercadista em Florianópolis.....	29
3.3 Análise das diferentes zonas no qual foi dividido o Município de Florianópolis.....	32

CAPÍTULO IV

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	45
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	46
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
6. ANEXO.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Efeitos do Plano Real no setor supermercadista.....	28
GRÁFICO 2 - Área de vendas por m ² referente à zona 1.....	34
GRÁFICO 3 - Número de check-outs existentes na zona 1.....	34
GRÁFICO 4 - Número de funcionários existentes na zona 1.....	35
GRÁFICO 5 - Área de vendas por m ² referente à zona 2.....	36
GRÁFICO 6 - Número de funcionários existentes na zona 2.....	36
GRÁFICO 7 - Número de check-outs existentes na zona 2.....	37
GRÁFICO 8 - Área de vendas por m ² na zona 5.....	38
GRÁFICO 9 - Número de funcionários na zona 5.....	39
GRÁFICO 10 - Número de check-outs na zona 5.....	39
GRÁFICO 11 – Área de vendas por m ² do setor supermercadista no município de Florianópolis.....	40
GRÁFICO 12 – Número de funcionários por supermercado no município de Florianópolis.....	41
GRÁFICO 13 – Número de check-outs por supermercado no município de Florianópolis.....	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Evolução % das vendas do setor supermercadista do Brasil.....	09
TABELA 2 - Pesquisa referente aos supermercados de Florianópolis com área superior a 400 m ²	30

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito identificar a atual estrutura de mercado, o seu grau de concentração e como as grandes empresas do setor supermercadista estão competindo em Florianópolis.

Na fundamentação teórica é mencionado como os diversos autores tratam dos conceitos de estrutura de mercado, competitividade e padrão de concorrência.

A pesquisa realizada teve como objetivo principal averiguar se o setor supermercadista de Florianópolis encontra-se concentrado ou não nas mãos das grandes redes. Como resultado final desta pesquisa, foi constatado que sim. O setor supermercadista florianopolitano está concentrado. Apenas três redes supermercadistas detêm a maior parte do mercado nesta cidade, quer em número de *ckech outs*, área de vendas ou número de funcionários, configurando uma situação de oligopólio diferenciado, devido à concorrência se dar através de preço e diferenciação de produtos e serviços.

Neste trabalho foi efetuada também uma comparação do setor supermercadista antes e após o Plano Real. Concluiu-se que a abertura comercial aumentou a competitividade entre os supermercados bem como criou um consumidor mais exigente, impulsionando o setor a grandes esforços de adaptação profissional, além de que, melhorou o nível de informatização das lojas.

CAPÍTULO I – O PROBLEMA

1.1 Introdução

Nestes últimos seis anos da implantação do Plano Real de Estabilização Econômica, após quatro décadas convivendo com índices inflacionários variando de 20% a 2.000% ao ano, a economia brasileira viveu transformações históricas, conforme Goldenstein *apud* Superhiper (1999, p.1).

Tais transformações têm feito mudar a postura dos agentes econômicos frente a essa nova realidade, o que está estimulando diferentes padrões de competição e novos modos de consumo.

Com a estabilidade e a expansão do consumo nos primeiros anos do Plano Real, o país viveu momentos de euforia, tanto por parte do empresariado quanto dos consumidores. A tabela abaixo mostra a evolução das vendas do setor supermercadista, que cresceu consideravelmente logo após a implantação do Plano, apesar dos dois anos de baixa (1997 e 1999).

Tabela 1

Evolução % das vendas do setor supermercadista no Brasil

Ano	Varição Percentual
1989	20
1990	- 18,4
1991	- 10,5
1992	4,9
1993	4,4
1994	12
1995	14
1996	2,6
1997	-0,27
1998	5,98
1999**	-2
Obs.: - Porcentagem em relação ao ano anterior	
- ** Estimativa para 1999.	

Fonte: SUPERHIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, n.º 292, p. 2, 1999.

Em 1994, ano da implantação do Plano Real, as vendas do setor supermercadista que em 1993 sinalizavam um crescimento de 4,4% ao ano, cresceram 12%, e no ano seguinte 14%, mostrando um panorama de expansão do consumo, o que foi típico da economia brasileira nos primeiros anos do referido plano.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados cerca de 15 milhões de pessoas foram reintegradas ao mercado de consumo, impulsionando o abastecimento de alimentos, produtos de higiene e limpeza, medicamentos e eletrodomésticos (Goldenstein *apud* Superhiper, 1999, p. 2 – 7).

Com a estabilidade da economia e a abertura de mercados, foi alterado o perfil da atividade das empresas do setor supermercadista, que cada vez mais precisam encontrar formas de se adaptar aos novos tempos. Atualmente, entre outros setores da economia, o supermercadista foi um dos segmentos que mais cresceu nos últimos anos, sendo considerado também um dos mais competitivos.

Para a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2000, p. 1 - 2), o setor de supermercados no Brasil é hoje responsável por 85% do abastecimento nacional de alimentos e produtos de higiene e limpeza. Isso representou em 1998, um faturamento da ordem de R\$ 55,5 bilhões, uma participação de 6,1% no PIB e utilização de um contingente de mão-de-obra de 667 mil funcionários.

O setor com quase 51,5 mil lojas no país e 125.200 *check outs*¹, constitui o maior e mais eficiente canal de distribuição para a indústria de bens de consumo diário, principalmente alimentos, fazendo com que hoje seja praticamente impossível imaginar-se a vida moderna sem os supermercados. Sinônimo de economia, conforto e praticidade, os supermercados cresceram e estão hoje definitivamente incorporados ao cotidiano de quase todas as pessoas.

¹ Por *Check outs*, entende-se os auto-serviços (lojas com serviços automatizados).

Fonte: BADIM, Neiva Teresinha. Avaliação da produtividade de supermercados e seus benchmarkings: Florianópolis. 1997. 130p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). UFSC.

Segundo Merlim *apud* Superhiper (1999, p. 4), no Brasil está ocorrendo uma particularidade: há um movimento de concentração e polarização no setor de supermercados. Nos centros urbanos existe uma grande movimentação rumo à concentração, o que não ocorre em outras regiões mais periféricas. Isso acaba formando dois pólos distintos: dos centros urbanos, dominadas por poucas empresas, e do interior e demais regiões periféricas, que se pulverizam.

Destaca-se também, o interesse que o mercado brasileiro está despertando nas redes supermercadistas internacionais. O Brasil é uma economia emergente, em processo de estabilização, com um grande mercado consumidor e uma porta de entrada para o Mercosul. Além disso, com a desvalorização cambial ficou mais barato para as empresas estrangeiras investirem no país. Já para as empresas nacionais, as fusões e as incorporações são interessantes formas de se capitalizar.

Conforme Clímaco (1999, p. 6), no Estado de Santa Catarina as atividades dos supermercados tiveram início em 1960, crescendo em ritmo acelerado. Atualmente, as empresas supermercadistas constituem 6% da economia do estado e são responsáveis pela distribuição de 75% dos alimentos industrializados.

É importante destacar que cada estado possui características próprias de consumo, sendo, portanto, um setor que tem influências regionais, não só no tipo de serviço prestado como também nas características estruturais das lojas.

As barreiras naturais criadas pela estrutura oligopolista do setor estão gradativamente enfraquecendo-se, devido à tendência global de instituições de nível internacional. Contudo, tem-se observado que as grandes redes internacionais ingressando no Brasil, podem levar a uma maior concentração do setor, como já está acontecendo em diferentes estados como por exemplo, Paraná e Rio Grande do Sul.

Em Florianópolis, objeto da pesquisa, à primeira vista não há diferença em relação ao quadro nacional apresentado acima, pois o setor supermercadista, supõe-se, está cada vez mais concentrado e nas mãos de grandes grupos.

Diante deste quadro de mudança pelo qual tem passado o setor de supermercados durante o Plano Real e em especial em Florianópolis, a realidade vem se alterando, conforme constata Clímaco (1999, p.7), principalmente, se for levado em conta que existe uma sazonalidade na região, elevando o volume de vendas aproximadamente três vezes a mais no verão. As praias, que representam em torno de 20% das vendas de inverno, passam a representar 65% no verão, variando de acordo com o segmento. A competição nesta época atinge seu auge e as promoções e propagandas servem de atrativos ao consumo dos turistas e nativos (Clímaco, 1999, p. 7).

Em Florianópolis, o setor é composto por empresas de estruturas diversas. Os supermercados distribuem-se por toda a cidade, estabelecendo um diferencial para o consumidor alvo pelo bairro em que se fixam. Além disso, as grandes lojas são direcionadas à camada social predominante do bairro.

Lutz (1999), salienta que uma das estratégias adotadas por estas grandes redes para expansão foi a fusão e incorporação utilizadas pelas empresas supermercadistas mais arrojadas.

“... Desta forma além de causar o crescimento das firmas, ainda eliminava parte da concorrência, porém, para o crescimento das firmas não bastam apenas as fusões, outras estratégias competitivas são utilizadas. A competitividade entre as empresas de uma indústria pode ser resultado de vários fatores, como: concorrência via preço, inovações de produtos no mercado, diferenciação no atendimento ao consumidor, aumento de garantia e serviços para o cliente, e até através de guerras publicitárias (Lutz, 1999, p. 10)”

Em função da importância desse setor para a economia do país, bem como para a população em geral, devido à sua magnitude, por ser o principal instrumento de compras no varejo para os cidadãos, há necessidade de estudá-lo com maior profundidade.

Assim, este trabalho busca desenvolver um estudo específico, para que se possa identificar a estrutura do setor supermercadista de Florianópolis, que em princípio, apresenta-se como complexa e diversificada, com destaque para a concorrência existente entre os vários supermercados.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

A presente pesquisa tem como finalidade identificar a atual estrutura de mercado, o seu grau de concentração e como as grandes empresas do setor supermercadista estão competindo na região de Florianópolis.

1.2.2. Específicos

. Analisar algumas condições específicas do setor antes e após o Plano Real de Estabilização Econômico;

. Especificar as diferentes “zonas” do setor, caracterizando-as conforme as variáveis que configuram o mercado; e

. Analisar as mudanças ocorridas no setor no período.

1.3. Metodologia

O presente trabalho visa consolidar um conhecimento sobre o setor supermercadista no município de Florianópolis, no que se refere à sua estrutura de mercado e seu padrão de competição.

Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico de fontes secundárias, por meio de livros, revistas especializadas, internet, monografias, dissertações, teses, ACATS, ABRAS e outras fontes importantes, como artigos publicados sobre o tema.

O método utilizado foi o *analítico comparativo*, em virtude da necessidade de se efetuar uma investigação entre as grandes empresas do setor supermercadista que atuam em Florianópolis, com vistas a ressaltar as suas diferenças e similaridades.

O mercado de Florianópolis foi escolhido em função das particularidades que apresenta, como densidade populacional, centro convergente político - administrativo e por ser um local em que o setor supermercadista está em franca ascensão, concentrado nas mãos de poucos grupos.

A pesquisa foi executada a partir de questionário aplicado junto às gerências, para a coleta de dados primários. Foi feita uma separação do setor em cinco zonas diferentes, analisando-as isoladamente e depois em conjunto. O pressuposto é de que a área de abrangência da competição, pode ser restrita a espaços geográficos menores, como bairros ou conjunto de bairros próximos, ainda que se reconheça a interferência ou concorrência de firmas de diferentes zonas.

A pesquisa de campo, ou seja, a constatação da realidade, foi executada no período de 15 a 23 novembro de 2000. A identificação de estabelecimentos supermercadistas para efeito desta pesquisa, partiu de uma premissa fornecida pela ABRAS, a qual considera que um supermercado deva ter acima de 400 m² de área de vendas.

A busca de dados, por meio de questionário com perguntas sintéticas junto aos supermercados, teve como objetivo verificar a atuação mercadológica deste segmento em Florianópolis.

CAPÍTULO II

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico que enfatiza como diversos autores tratam conceitos de estrutura de mercado, competitividade, padrão de concorrência e estratégias competitivas.

2.1. Estrutura de mercado

Segundo Leite (1998, p. 11) “...os estudos sobre economia industrial cresceram muito nos últimos quarenta anos devido ao dinamismo das relações inter e intrasetoriais. Este dinamismo resulta da interação das atitudes de compradores e vendedores, que são os responsáveis pelo ciclo da produção, circulação e consumo de produtos e serviços.” O mesmo autor define a organização industrial como “um ramo da microeconomia que enfatiza o estudo das unidades industriais de decisão. Portanto, trata do estudo das relações industriais, tanto interna quanto externa, dada as condições de oferta e demanda ditadas pelo mercado” (Leite, 1998, p.11).

Para Possas (1990), existem três sentidos bem diferentes para se empregar o termo “estrutura de mercado.” **O primeiro**, que é mais difundido nos livros textos e na linguagem econômica, refere-se às características mais aparentes dos mercados e é definido pelo número de empresas concorrentes (monopólio, oligopólio e concorrência) e pela existência de produtos homogêneos ou diferenciados.

O segundo, utilizado mais na literatura da organização industrial, tem como base o modelo de “estrutura – conduta - desempenho”, no qual a estrutura de mercado assume um papel preponderante nas configurações: da concentração de mercado, dos produtos substitutos e das barreiras à entrada, entre outros. **O terceiro** sentido de estrutura de mercado é semelhante ao segundo e incorpora características para torná-lo dinâmico (Possas, 1990, p. 87 – 89).

George e Joll (1983, p. 136) afirmam que: “... as grandes firmas operam em mercados específicos, podendo-se esperar que a estrutura desses mercados exerça importante influência sobre seu comportamento.” Neste sentido, os autores retratam que as características estruturais de uma indústria influenciam o comportamento das firmas.

Segundo Garófalo (1992, p. 339) “... antes de passar a um detalhamento dos possíveis mecanismos de formação de preços, o importante é caracterizar o que se entende por mercado, identificando as características das estruturas em que os agentes estejam envolvidos.”

O conceito de indústria está diretamente relacionado ao de mercado, pois indústria é definida como um grupo de empresas voltadas à produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e fornecidas a um mesmo mercado, determinando, assim, um ambiente competitivo (Guimarães, 1987).

Garófalo define que “...o mercado está associado ao comércio e se constitui no local onde os ofertantes expõem suas mercadorias para vender e os compradores vão adquiri-las.” (Garófalo, 1992, p.339).

O pressuposto é que o conceito de mercado está mais ligado à mercadoria do que ao espaço físico. Isto é, mercado pode ser definido como “...o conjunto de pontos de contato, segundo os quais os compradores e os ofertantes de recursos produtivos ou de determinado produto, ou grupo de produtos finais, e os usuários e prestadores de serviços ou grupo de serviços, concretizam os negócios resultantes do acordo.” (Garófalo, 1992, p. 340).

Esta definição agrega as demais e também o aspecto de prestação de serviços e, conforme a anterior, não são admitidos limites físicos para o mercado (Garófalo,1992).

“... ressalta que os mercados envolvem uma mesma modalidade de produto ou recurso, mas diferirão na sua estrutura em relação ao fluxo de comercialização do produto final ou fator de produção, e cada fase corresponderá a uma estrutura de mercado.

Conseqüentemente, é de grande valia, pois a caracterização desta estrutura é a maneira que os compradores e vendedores se interagem para estabelecer o preço de mercado ou a quantidade a ser transacionada” (Garófalo, 1992, p.341).

Os manuais de microeconomia, para Pindyck e Rubinfeld (1994) e Garófalo (1992), propõem a classificação das estruturas de mercado, considerando-se dois critérios: quantidade de agentes compradores e vendedores e a natureza da mercadoria ou fatores de produção.

Com relação à quantidade dos agentes vendedores no mercado, esta não deve ser apenas interpretada pelo seu número, mas, antes, pelo seu comportamento. Num mercado com poucos vendedores, a ocorrência de alteração de preços por um deles, provoca a reação dos outros vendedores. Ao contrário, com muitos vendedores, cada agente poderá tomar suas decisões sem necessidade de qualquer preocupação quanto a uma reação dos demais. No que se refere ao número de compradores, também como no caso anterior, o fator principal não se resume na quantidade e sim, na natureza comportamental destes.

Quanto à natureza da mercadoria ou fator de produção, objeto da transação, é manifestada pelo fato de os bens, serviços e fatores de produção poderem ser um produto homogêneo ou diferenciado. Homogêneos são bens, serviços ou fatores de produção que não possuem substitutos próximos. No caso dos produtos diferenciados, os quais são os mais comuns, os agentes de mercado revelaram nítida preferência por um deles, em detrimento dos demais (Garófalo, 1992, p. 342 – 343).

Neste sentido, o mercado possui algumas estruturas mercadológicas que caracterizam a estrutura industrial, que são: a concorrência pura ou perfeita e os mercados imperfeitos.

Para Garófalo (1992, p. 343 – 344), a estrutura industrial classificada como concorrência pura ou perfeita, apresenta as seguintes características:

Atomização do mercado: refere-se à quantidade de agentes vendedores e compradores, é tal que as compras e vendas individuais são insignificantes quando comparadas com o volume total de transações efetuadas no mercado. Isto implica dizer que nenhum dos agentes é influenciado pelos demais, ao tomar suas decisões, e que também nenhum possui condições de afetar o preço de mercado; são autênticos tomadores de preço, em função da despersonalização do mercado.

Produtos homogêneos: são os produtos, serviços ou fatores produtivos, objeto de transação, que em cada caso, são perfeitos substitutos entre si, e não apresentam diferenciação alguma.

Princípio da indiferença: todos os agentes, embora atuem independentemente, conhecem a natureza do produto, serviço ou fator produtivo e o correspondente preço de mercado. Logo, não haverá nenhuma desvantagem se o consumidor efetuar aquisições de qualquer ofertante ou transacionar com qualquer comprador.

Transparência do mercado: as informações relativas às preferências e condições econômicas das empresas e dos consumidores são acessíveis e compactuadas por todos os agentes inseridos no mercado.

Livre mobilidade dos agentes e recursos produtivos: o governo não efetua qualquer restrição quanto à entrada e saída dos agentes no mercado. Com relação aos produtos, serviços e recursos, igualmente, não deve existir nenhuma restrição de movimentação.

Os mercados imperfeitos, segundo Garófalo (1992), dividem-se em três estruturas de mercado, a saber:

Monopólio: é uma estrutura industrial na qual existe apenas um vendedor para um produto ou serviço que não possui substituto próximo. O monopolista é o único a transacionar um referido produto ou serviço;

Concorrência monopolística: nessa estrutura de mercado, o produto ou serviço transacionado conta com substitutos próximos, mas não perfeitos, ou é diferenciado dos demais. Há um grande número de vendedores no mercado, todos oferecendo produtos diferenciados;

Oligopólio: é conceituado como um pequeno número de vendedores, concorrentes, rivais entre si, que controla a oferta de um produto ou serviço, homogêneo ou diferenciado. Conseqüentemente, esses vendedores são responsáveis pela totalidade, ou pela maior parte da produção transacionada, ou ainda por determinado serviço prestado. Nesta estrutura de mercado, é negada a condição de atomização presente na concorrência perfeita e monopolista. No oligopólio, o produto transacionado pode ser de natureza homogênea ou diferenciada ou poderá contar com substitutos perfeitos ou não.

O *oligopólio puro* envolve transações com produtos ou serviços homogêneos. Pode existir rivalidade entre os vendedores, embora muitas vezes possam surgir acordos legais ou não, ocultos ou secretos entre eles. No *oligopólio diferenciado*, há uma concorrência efetiva entre os vendedores, a despeito de cada um deles desfrutar de um relativo poder de monopólio face à diferenciação do bem transacionado. Possuem número reduzido de agentes, sendo que os produtos ou serviços não são sucedâneos perfeitos, mas próximos.

Bain *apud* Garófalo (1992, p.350), distingue as razões de como se originam os oligopólios, que ocorrem em duas situações:

“... Quando as firmas de determinado setor industrial possuem, desde o início de sua atividade, uma posição dominante no mercado, que procura conservar utilizando uma série de mecanismos naturais ou artificiais que dificultam as outras empresas concorrentes, e quando são processadas fusões e ou incorporações, possibilitando à firma, gradativamente, dominar uma parcela maior do mercado.” Garófalo (1992, p. 350).

Para Garófalo (1992), dentre as justificativas do porquê de aparecerem oligopólios, tem-se:

. *Economia na produção em grandes volumes*: são poucas as empresas que apresentam condições de produção em grandes volumes, garantindo para si vantagens competitivas de custos, principalmente operacionais e de distribuição.

. *Perspectivas de obtenção de maiores lucros*: certas firmas de uma indústria qualquer, podem julgar conveniente proceder uma fusão ou consolidação, para restringir a concorrência entre si e para adquirir uma estrutura de tal forma concentrada que possibilite facilmente eliminar a concorrência dos outros vendedores, e dessa maneira, elevar seus níveis de lucratividade.

. *Vantagens de diferenciação de produtos*: determinadas firmas obtêm vantagens na diferenciação de produtos, impulsionando os compradores a demonstrarem maior interesse pelos seus produtos em detrimento de outras variedades similares.

. *Vantagens absolutas de custos*: algumas firmas, em função de certas estratégias, desfrutam de vantagens de custo sobre seus concorrentes, conseqüentemente, podem operar lucrativamente em níveis de preços que as demais não conseguem, dominando, assim, o mercado de determinado produto ou serviço.

Já Guimarães (1982), analisa a indústria como um todo, objetivando examinar os padrões de competição em suas diferentes estruturas.

Mercado é definido, segundo Guimarães (1982, p.33), como "...a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si" e indústria, como "um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si" e fornecidas a um mesmo mercado.

Guimarães (1982), também caracteriza a indústria em quatro estruturas razoavelmente distintas daquelas típicas dos manuais de economia.

Tais estruturas podem ser configuradas como:

a) Indústria Competitiva - o produto é homogêneo, há competição via preço. Esse tipo de mercado não apresenta barreiras à entrada nem economias de escala.

b) Indústria Competitiva Diferenciada – competição por preço e diferenciação de produto, não existindo barreiras à entrada.

c) Oligopólio Homogêneo – existem barreiras à entrada e o produto é homogêneo, não existindo competição por preço ou diferenciação.

d) Oligopólio Diferenciado – são grandes as barreiras à entrada, mas há concorrência através das diferenças de produtos e serviços.

2.2 Competitividade e padrão de concorrência

A competitividade pode ser definida, de acordo com Farina, como “...a capacidade de sobreviver e de crescer em mercados correntes ou novos mercados.” É uma medida de desempenho das firmas individuais. Esse desempenho depende de relações sistêmicas, englobando fornecedores e distribuidores. Procura-se, na dinâmica do processo de concorrência, o referencial para a avaliação da competitividade que se diferencie do modo convencional. A evolução da participação no mercado reflete a competitividade passada, decorrente das vantagens comparativas já adquiridas (competitividade estática). A capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto determinam a competitividade futura, pois são fatores associados à melhoria da competitividade dinâmica (Farina 1999, p.22).

Segundo Ferraz et. al. (1997, p. 3), a partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada das empresas, que por sua vez, refletem as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao padrão de concorrência vigente em

cada mercado. “ O padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.”

A competitividade é, portanto, conforme Ferraz et. al. (1997, p. 7), “...função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.” Os autores afirmam que o desempenho de uma firma, ou uma indústria, é condicionado por diversos fatores, que podem ser internos às empresas ou empresariais, os estruturais e os sistêmicos.

Os fatores *internos às empresas* ou *empresariais* são aqueles nos quais a firma detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Entre eles, estão as vantagens competitivas que as firmas possuem, a capacidade tecnológica e produtiva dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades (Ferraz et. al., 1999, p. 10).

Os fatores *estruturais*, por outro lado, são aqueles nos quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada, pela mediação do processo de concorrência, estando, por isso, apenas, parcialmente, sob sua área de influência. Estes fatores são representados pelas características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, configuração da indústria em que a empresa atua (grau de concentração, verticalização e diversificação setorial, escala de operação, potencialidade de alianças com fornecedores, clientes, concorrentes etc.) e a concorrência, que define condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, sistema fiscal - tributário, práticas de importação e exportação e propriedades dos meios de produção (Ferraz et. al, 1999).

Os fatores *sistêmicos* são totalmente externos às empresas, com escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país deixam de ter, ante as suas rivais no mercado internacional. Podem ser:

- . *macroeconômicos* (taxas de câmbio, oferta de crédito, taxas de juros);
- . *político-institucionais* (políticas tributárias, tarifárias, apoio fiscal ao risco tecnológico e poder de compra do governo);
- . *regulatórios* (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor);
- . *infra-estruturais* (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos);
- . *sociais* (qualificação da mão-de-obra, políticas de formação e educação de recursos humanos, trabalhista e seguridade social); e
- . *internacionais* (fluxo internacional de capitais, investimento de risco e de tecnologia, acordos internacionais e relações com organismos internacionais).

CAPÍTULO III

3 - O SETOR SUPERMERCADISTA EM FLORIANÓPOLIS

3.1. Alguns antecedentes

O foco deste estudo é a atuação dos supermercados na economia de Florianópolis. Neste sentido, faz-se necessária a descrição da origem histórica deste setor, haja vista, o supermercado fazer parte do cotidiano de qualquer cidadão em qualquer lugar do planeta.

O ramo de atividade do comércio de gêneros de primeira necessidade de Florianópolis, iniciou-se com a instalação de pequenas “empresas familiares”, como “bodegas” ou mercearias das “freguesias”, onde os produtos comercializados eram os mínimos e de acordo com a necessidade dos fregueses, tais como sal, açúcar, querosene etc.

Com o crescimento urbano, novas necessidades vão sendo criadas e outros hábitos de consumo são agregados ao dia - a - dia do ilhéu, fazendo com que as “bodegas” se tornem mercearias, dando origem a um comércio mais elaborado.

As empresas familiares, ao perceberem que o mercado consumidor começa a crescer, expandem também o seu tipo de negócio. Algumas empresas familiares crescem timidamente no ramo de “mercados”, emergindo, posteriormente, como supermercados na década de 70, com a instalação de grandes estruturas em Florianópolis (Eletrosul, UFSC e outros). Estas estruturas geram um novo consumidor, fazendo com que os supermercados se firmem na economia da cidade. Exemplo disso, são os supermercados Comper e Imperatriz, que eram os expoentes maiores naquele momento, pois o mercado estava praticamente inexplorado.

Segundo Souza, “...a implantação dos supermercados no Brasil teve início na década de 50, sendo que seu crescimento fundamentou-se no estabelecimento do auto-

serviço e na rotatividade dos produtos, acompanhando o grande crescimento da urbanização e industrialização” (Souza, 1999, p. 106).

O auto-serviço representou uma inovação no campo da distribuição e comercialização urbana de alimentos e não alimentos, reduzindo os custos operacionais e a rotatividade. Definiu-se, então, uma nova filosofia de comercialização, buscando ganho na rotatividade ao invés de ganho por unidade.

No período que antecede ao Plano Real, o supermercado é considerado o vilão da economia. Devido ao processo inflacionário, os supermercados não davam muita importância à qualidade dos serviços e produtos, pois não havia uma concorrência tão grande entre os estabelecimentos, que também eram organizações empresariais bem menores que as de hoje, com raras exceções.

✓ O crédito aos clientes era escasso e os pagamentos, em sua maioria, eram à vista. Na relação com os fornecedores, a regra era postergar o maior tempo possível o pagamento, com o intuito de investir em outros mercados. A folga entre o pagamento à vista do cliente e o pagamento a prazo aos fornecedores criava uma disponibilidade de caixa que era investida no mercado financeiro, gerando um lucro não operacional à empresa.

No que diz respeito ao problema de liquidez junto aos fornecedores, não existiam grandes problemas, em virtude de sempre haver aplicações financeiras vencendo ou disponível, para qualquer aperto de caixa.

Os prejuízos deste mercado eram repassados para o preço final, pois com uma inflação extremamente alta, o consumidor perdia os referenciais de preços, em função das mudanças nas gôndolas, pouco assustando os clientes que já estavam acostumados a alterações constantes.

Segundo o DIEESE (1997), antes do Plano Real, as margens de lucro obtidas com a atividade fim dos supermercados não eram das mais elevadas, já que parte considerável dos ganhos provinha do giro rápido de estoques, prazo elástico para pagamento aos fornecedores, vendas à vista, juros elevados nas vendas a prazo e receitas financeiras decorrentes de aplicações no mercado financeiro, principalmente no período de inflação alta.

✓ Ao longo dos anos 90, o setor supermercadista passou por um intenso processo de reestruturação. A abertura da economia brasileira, no início da década de 90, fez com que aumentasse a concorrência interna e externa. Além disso, a entrada de novas redes de supermercados como, por exemplo, o Wal-Mart, exigiu transformações organizacionais e de estratégias em parte considerável das empresas supermercadistas brasileiras.

Na implantação do Plano Real, o setor foi impulsionado pelo aumento da eficiência e disputa pelo mercado, notadamente de consumidores das chamadas classes de renda C, D e E, nas quais sabe-se que há uma demanda reprimida para a aquisição de gêneros de primeira necessidade e de bens de consumo duráveis, sem contar que o baixo nível de renda praticamente as deixam à margem do mercado consumidor.

Na segunda metade da década de 90, logo após a implantação do Plano Real, Florianópolis passa a ser alvo de cobiça de outras redes de supermercados, inclusive redes internacionais. O hábito de consumo do florianopolitano é alterado.

✓ Com a estabilidade da moeda, não houve mais a possibilidade de repassar indiscriminadamente altos custos para o cliente, pois em um ambiente de quase estabilidade monetária, o consumidor consegue realizar comparação e ter consciência da estrutura de preços relativos, rejeitando aumentos abusivos, e com a adoção da âncora cambial pelo real, faz da importação de produtos uma forma viável de cortar preços internos, tudo isso aliado à entrada ou eminente ameaça de entrada de concorrentes internacionais de peso no setor, forçando os supermercados brasileiros a rever sua postura estratégica.

Conforme Silveira (1996), “ ...Se uma empresa brasileira de supermercado permite ser capaz de concorrer de igual para igual com as redes internacionais, ela precisa aprender a viver do comércio, e não de aplicações financeiras” (Silveira, 1996, p. 70 – 72).

Após o Plano Real, também já não são mais possíveis as aplicações volumosas e sistemáticas que os supermercadistas faziam na “ciranda financeira”. Com a estabilização da moeda e aumento da concorrência, os supermercados passam a ter que oferecer crédito ao cliente, como, por exemplo: aceitação de cheques pré-datados, cartões de crédito convencional e da própria rede.

Em um espaço de tempo relativamente pequeno, a sociedade brasileira viveu uma rápida abertura comercial, inserindo no setor supermercadista uma corrida em busca de produtividade e competitividade. Com a interrupção do processo inflacionário surge um consumidor mais seguro de seus direitos, agora com maior percepção de produtos e serviços adquiridos.

✓ De acordo com as pesquisas de campo, realizadas nas grandes redes de supermercados, verificou-se um aumento considerável de investimentos em automação comercial e gerencial, promovendo mudanças de *lay-out*, expansão de marcas próprias, financiamento ao consumidor, aumento no mix de produtos disponíveis nas gôndolas, entre outras iniciativas. Verificou-se também algumas tendências no setor, decorrentes desse processo de reestruturação em curso, que podem ser resumidas da seguinte forma:

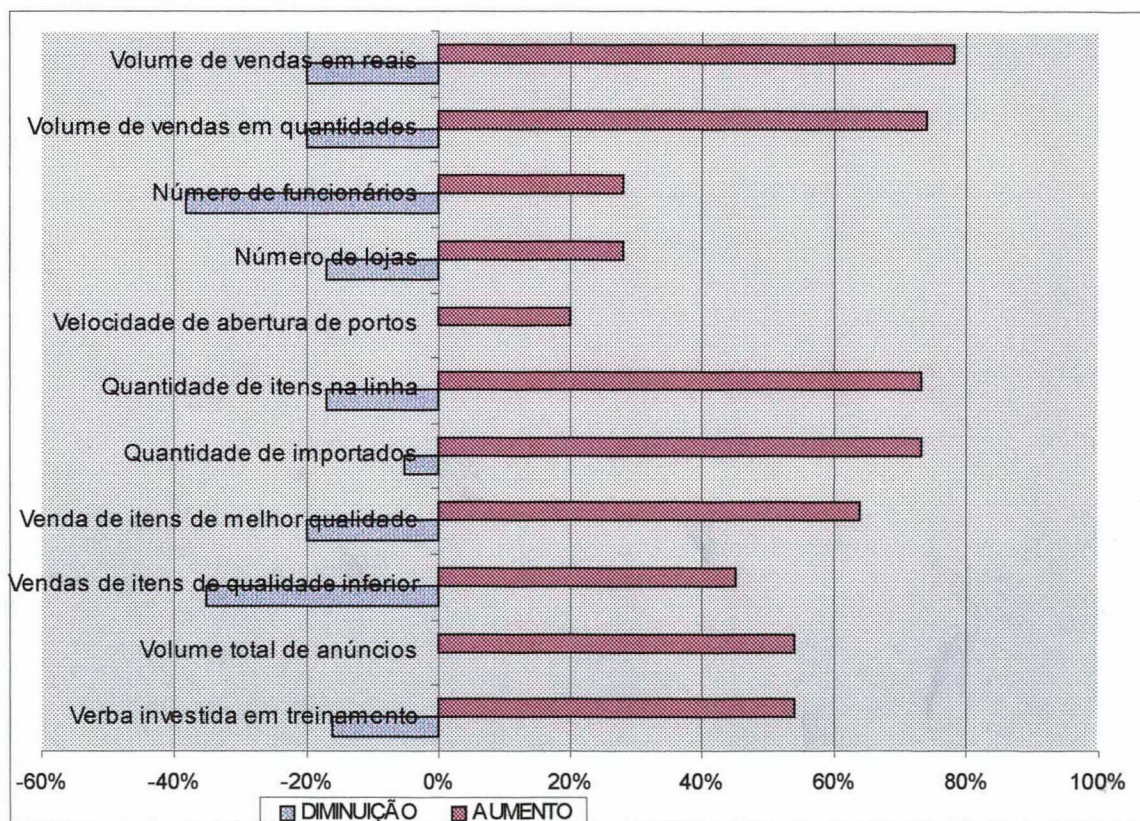
- . otimização da área de vendas;
- . avanço de tecnologia da informação;
- . mudanças nos modelos gerenciais, por meio da modernização dos métodos de gestão, profissionalização e gerência por categoria de produtos;
- . ampliação das formas de crédito (aceitação de cartões de crédito próprio ou de administradoras e cheques pré-datados);
- . maiores investimentos em automação comercial;
- . estreitamento das margens de lucro;
- . melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor;

- . ênfase e uma melhor gestão em treinamento de recursos humanos; e
- . vendas por meio da Internet.

Com o processo de abertura da economia, instituído pelo presidente Fernando Collor de Mello em 1990, o mercado brasileiro foi alvo de interesse por parte de grandes empresas internacionais supermercadistas, que viam em nosso mercado crescente uma grande oportunidade de negócio.

O horizonte de vigência do Plano Real, segundo Morgado (1998), foi o período apontado como o de mudanças mais profundas no setor supermercadista, superando qualquer outro plano e trazendo grandes transformações, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 1
Efeitos do Plano Real no setor supermercadista



Fonte: MORGADO, G Maurício. Os supermercados e os novos tempos. Disponível na Internet. <http://lumina.com.br/supermer.htm>. 21 setembro 2000.

Como pode ser constatado no gráfico acima, o setor supermercadista está vendendo mais, após o Plano Real, quer em quantidade de mercadorias, quer em volume de dinheiro. Os investimentos em marketing cresceram consideravelmente, semelhante ao aumento em recursos para treinamento de pessoal, embora a quantidade de funcionários tenha diminuído, a capacitação e treinamento tiveram elevação significativa.

De modo geral, pode-se dizer que este setor está vendendo mais, com uma linha de produtos mais completa, trabalhando com uma quantidade menor de funcionários, porém com maior qualificação e com praticamente a mesma quantidade de lojas.

Conclui-se que após o Plano Real, a abertura comercial, além de aumentar o nível de competitividade, cria um consumidor mais exigente e os supermercados estão buscando adaptar-se a esta nova realidade. Em seus esforços de adaptação, há concentração na profissionalização do pessoal, na informatização e na melhoria do nível de informação sobre o desempenho da loja. Há uma preocupação com as atividades de compra e venda de mercadorias, conseqüentemente, com o lucro comercial, e quanto aos ganhos das aplicações financeiras do passado recente, perderam sua importância.

Também há de se ressaltar que o setor está cada vez mais ganhando força perante a indústria, negociando de igual para igual em função de ser um canal direto com o consumidor final, o cliente (Souza, 1999).

3.2 Estrutura de mercado do setor supermercadista em Florianópolis

A análise do crescimento e competitividade é aqui realizada por meio das definições de mercado existentes, e procura-se também identificar a estrutura de mercado que melhor se enquadra com o setor supermercadista de Florianópolis.

Após a pesquisa realizada junto aos supermercados páginas 30 e 31, constata-se que em Florianópolis, o setor é constituído por 25 firmas. No entanto, o número de lojas é

de 35, o total de área de venda é de 47.500 m², absorvendo um contingente de 3.252 funcionários, com 426 *check-outs*.

Uma forma interessante de caracterizar o setor supermercadista na Capital, consiste em analisá-lo considerando-se as diferentes “zonas supermercadistas” existentes na região. Tomando-se por base as lojas com mais de 400 m², tem-se a situação mostrada na Tabela 2.

Tabela 2

Pesquisa referente aos supermercados de Florianópolis com área superior a 400 m²

Localização concentração urbana	Nome do hipermercado ou supermercado	Ano da instalação da planta	Área de vendas por m²	Número de funcionários	Número de lojas	Número de checkout
Zona 1	Hippo Supermercados	1997	1200	150	1	11
	Sup. Imperatriz (Rita Maria)	1992	1400	42	8*	10
	Sup. Imperatriz (Beira-mar Shopping)	1994	930	100	8*	12
	Sup. Imperatriz (Av. Mauro Ramos)	1992	740	76	8*	10
	Lojas Americanas	1986	3100	100	1	32
	Sup. Arco – íris	1999	500	35	1	8
	Sup. Xande	1998	500	90	1	10
	Sup. Angeloni (R: Esteves Jr n.º 365)	1984	2500	218	3*	17
	Sup. Angeloni (Av. Gov. I. Bornhausen 4800)	1999	4800	499	3*	34
	Sup. Triunfo	1999	450	15	1	3
	Subtotal zona 1			16120	1325	10
Zona 2	Big Shop	1997	8281	300	1	57
	O.k. Supermercados	1992	650	28	1	6
	Sup. Angeloni (Av. Gov. I. Silveira)	1987	5000	518	3*	33
	Sup. Imperatriz (Bairro do Estreito)	1999	400	59	8*	10
	Sup Imperatriz (Bairro Coqueiros)	1992	1200	80	8*	12
	Sup. Comper (Jardim Atlântico)	1982	1200	85	3*	12
	Sup. Gêmeos	1999	400	5	1	2
	Sup Alicris	1997	1800	65	1	16
	Sup. Comper (Bairro do Estreito)	1998	700	62	3*	10

Subtotal zona 2			19631	1202	9	158
Zona 3	Supermercado Baía Sul	1998	1100	90	1	13
	Sup. Comper (Trindade)	1975	850	76	3*	12
	Sup. Imperatriz (Saco dos Limões)	1999	650	45	8*	6
	Sup. Rosa	2000	800	80	1	10
Subtotal zona 3			3400	291	4	41
Zona 4			0000	000	0	00
Subtotal zona 4			0000	000	0	00
Zona 5	Sup. Canasvieiras	1992	400	16	3*	5
	Sup. Centro Norte	1991	400	08	1	3
	Sup. Emília	1986	1200	80	1	13
	Sup. Florêncio	1990	600	26	1	7
	Sup. Magia (Jurerê)	1999	450	16	3*	5
	Sup. Magia (Canasvieiras)	1997	500	18	3*	4
	Sup. Santos (P das canas)	1990	600	20	2*	6
	Sup. Santos (Praia Brava)	1995	600	12	2*	5
	Sup. Tropical (Canasvieiras)	1998	600	18	2*	6
	Sup. Tropical (Cachoeira)	1990	700	20	2*	6
	Sup. Imperatriz (Canasvieiras)	2000	1500	120	2*	18
	Sup. Imperatriz (Jurerê)	1992	850	80	2*	12
Subtotal zona 5			8400	434	12	90
Total do Setor			47551	3252	35	426

Fonte: Pesquisa de campo realizado pelo autor, novembro/2000.

Obs.: -* Refere-se ao supermercado que possui mais de uma planta instalada em Florianópolis.

- Esta pesquisa dividiu o Município de Florianópolis em cinco diferentes zonas, que são as seguintes:

Zona 1: Área central de Florianópolis, bairros Agrônômica e Prainha;

Zona 2: Área continental de Florianópolis;

Zona 3: Bairros Trindade, Itacorubi, Santa Mônica, Lagoa da Conceição, Barra da Lagoa, Parque São Jorge, Córrego Grande, Pantanal, Carvoeira e Saco dos Limões.

Zona 4: Bairro da Costeira e todo o Sul da Ilha; e

Zona 5: Bairro do Saco Grande e todo o Norte da Ilha.

3.3 Análise das diferentes zonas no qual foi dividido o Município de Florianópolis

A pesquisa de campo, ou seja, a constatação da realidade, foi executada no período de 15 a 23 de novembro de 2000. A identificação de estabelecimentos supermercadistas para efeito desta pesquisa partiu de uma premissa fornecida pela ABRAS, a qual considera que um supermercado deva ter acima de 400m² de área de vendas.

A busca de dados por meio de questionário com perguntas sintéticas aplicadas aos supermercados, teve o objetivo de verificar a atuação mercadológica deste segmento em Florianópolis.

Para tanto, fez-se necessário quantificar os estabelecimentos, localizando-os, dimensionando-os por área destinada à venda, número de empregados (empregos gerados) e número de *check-outs* (caixas) disponíveis.

Pelo que se verifica na tabela das páginas anteriores, há uma razoável concentração do número de *check-outs* na zona 1, tendo em vista que, cerca de 37% estão nas mãos de apenas uma rede de lojas, no caso, o Angeloni. Com um detalhe importante: duas únicas redes (Angeloni e Imperatriz) dominam mais de 60% da oferta de *check-outs* na mesma zona.

Na zona 2 – área continental de Florianópolis, acontece uma situação muito semelhante. O Big Shop detém 36% dos *check-outs* e o seu somatório com o do Angeloni (que tem participação de aproximadamente 21%), resulta em uma concentração de 57%, o que é elevado. A zona 2, apresenta a maior área de vendas do município, ou seja, 40,28% do total da área de vendas do segmento estão localizados nesta região. No entanto, o maior número de funcionários encontra-se na zona 1 – área central de Florianópolis, com 40,74% do total de funcionários que o setor admite. Pelos dados coletados, verifica-se que a zona 2 – área continental é a que apresenta, em área, o maior número, seguida da zona 1. Todavia, constata-se uma preferência pela instalação de novas empresas deste segmento na área continental e não na ilha.

Nos bairros periféricos ao centro, isto é, na *zona 3*, percebe-se que a instalação de supermercados acontece timidamente, sem grandes plantas instaladas.

Na *zona 4* – sul da ilha não foi encontrado nenhum supermercado com área superior a 400 m².

Já na *zona 5* – norte da ilha, a instalação de supermercados ocorre com maior intensidade, chamando a atenção de redes que lá já estão fixadas com lojas de pequeno porte, dentro do critério mencionado anteriormente, devido à grande demanda que ocorre no verão.

Por meio da coleta de dados, conclui-se que do total das áreas de venda do setor 47.551 m², 45%, estavam instaladas antes do Plano Real, ou seja, 21.390 m², pressupondo que este mercado em Florianópolis cresceu aproximadamente 222% até os dias atuais. Deve-se ressaltar que este percentual de crescimento está ligado à instalação de novos supermercados em Florianópolis, bem como à absorção de algumas plantas por empresas supermercadistas mais arrojadas.

A *zona 1*, área que compreende a região central de Florianópolis, é considerada estrategicamente muito importante, devido ao grande volume de pessoas que se deslocam para o centro da cidade. Isto faz com que as grandes redes se concentrem nesta área, pois é de profunda importância para sua consolidação no mercado. É o caso da rede de supermercados Imperatriz, que nesta zona possui três lojas, e da rede Angeloni, com dois estabelecimentos.

Vejamos também algumas informações colhidas na pesquisa de campo que ajudará a compreender o setor supermercadista na *zona 1*.

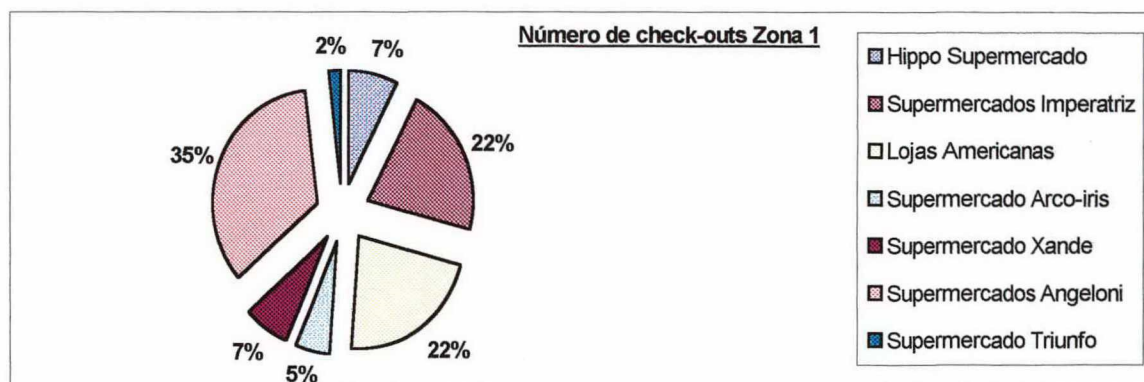
Gráfico 2
Área de vendas por m² referente à Zona 1



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

O gráfico 2 reflete a concentração em termos de área de vendas por m² dos estabelecimentos supermercadistas situados na área central, *zona 1*. Constata-se que as duas maiores redes supermercadistas, Angeloni e Imperatriz, detêm 65% da área total de vendas desta zona, determinando suas posições de líderes nesta cadeia. A área de vendas também é representada pela concentração de *check-outs* na zona 1.

Gráfico 3
Número de *Check-outs* existentes na zona 1

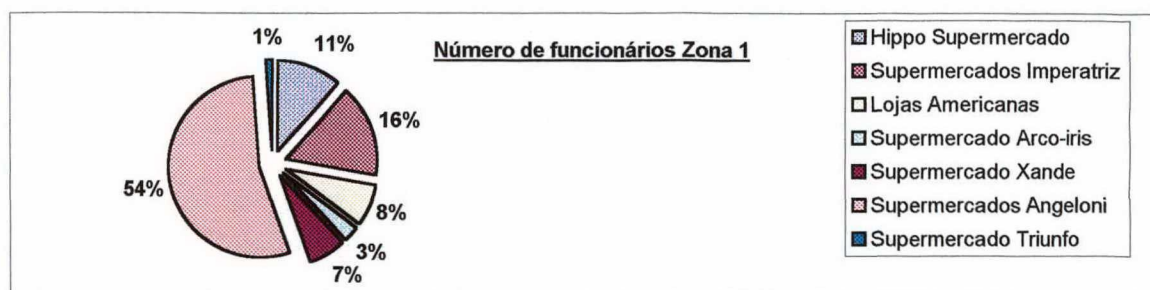


Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

Verifica-se, no gráfico 3, que as duas maiores redes supermercadistas (Angeloni e Imperatriz), localizadas na área central de Florianópolis detêm 57% do número de *check-outs*, fazendo com que sejam identificados como os líderes de vendas nesta zona. Salientar-se que a zona 1, por ser a área central, inspira maiores cuidados por parte dos grandes supermercados devido ao grande volume de vendas. Há

também uma razoável concentração do número de *check-outs* nesta zona, e um fato a ser destacado é a participação da rede Angeloni, que possui 37% dos *ckech-outs* nesta região, colocando esta rede em destaque perante as demais da zona 1.

Gráfico 4
Número de funcionários existentes na Zona 1



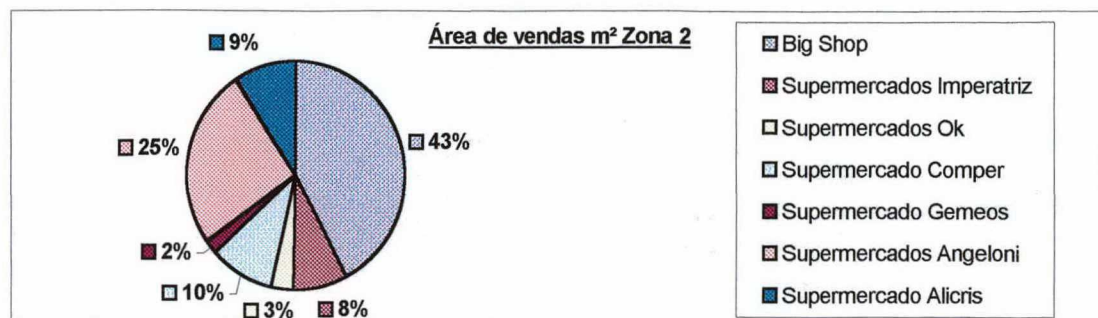
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

O gráfico 4, mostra que cerca de 70% da mão-de-obra empregada no setor supermercadista da área central, encontra-se nos dois principais supermercados em decorrência do maior número de plantas instaladas nas duas maiores redes.

Na zona 2, área continental de Florianópolis, há uma particularidade. Em função desta zona ser muito povoada e como faz divisa com o município de São José, bem como é mais próxima dos municípios de Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz e Biguaçu, torna-se uma região de muita especulação por parte dos empresários supermercadistas, principalmente os grandes, a posicionarem seus estabelecimentos em locais estratégicos.

É nesta zona que a rede portuguesa Sonae implantou, em 1997, o hipermercado Big Shop, o qual, ao lado das redes Angeloni e Imperatriz, são os maiores no município de Florianópolis.

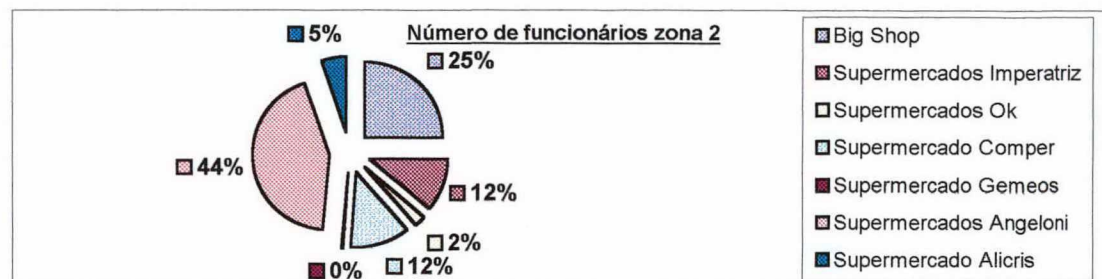
Gráfico 5
Área de vendas por m² referente à zona 2



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

O gráfico 5, nos dá uma dimensão da área de vendas da parte continental de Florianópolis, e neste caso, incluímos o Hipermercado Big Shop como integrante do grupo seletivo dos maiores de Florianópolis (Sup. Angeloni, Sup. Imperatriz e Big Shop), que juntos detêm 76% da área de vendas nesta zona.

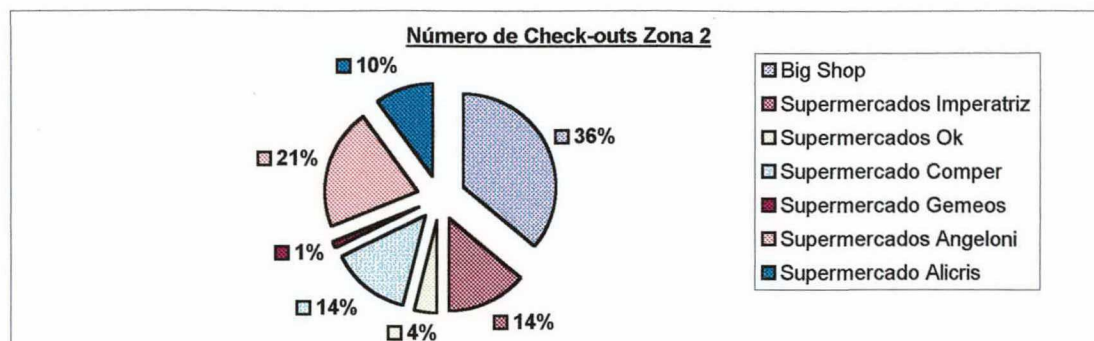
Gráfico 6
Número de funcionários zona 2



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

No que se refere ao número de funcionários do setor supermercadista na zona 2, 81% da mão-de-obra estão distribuídos entre os grandes, ressaltando-se que nos 44% registrados pelo Hipermercado Angeloni, estão inclusos os funcionários da parte administrativa desta rede, que fica situada juntamente com esta planta.

Gráfico 7
Número de *check-outs* zona 2



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

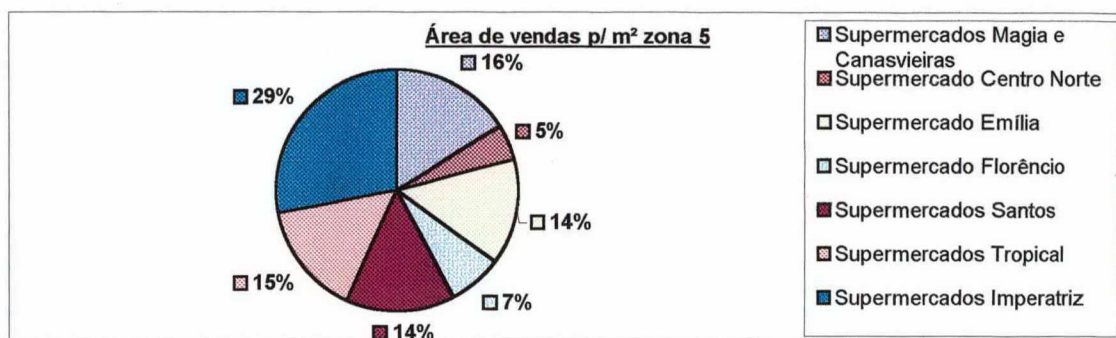
O gráfico 7, mostra que 71% dos *Check-outs* da área continental de Florianópolis estão concentrados nas mãos dos três maiores supermercados desta cidade, fortalecendo o que foi dito anteriormente, que o setor está concentrado nas mãos das três maiores redes supermercadistas do município, o que configura um oligopólio.

Zona 3 - bairros periféricos do centro de Florianópolis, formam uma região muito populosa, contando apenas com quatro lojas, mas devido ao desenvolvimento destes bairros, os mesmos passam a ser alvo das grandes redes. Destaca-se a aquisição pela rede Imperatriz do Supermercado Expresso, situado no Bairro Saco dos Limões e a futura instalação de mais um supermercado da rede Angeloni no Bairro Santa Mônica, com previsão de inauguração para dezembro de 2000, aumentando ainda mais a concentração do mercado florianopolitano nas mãos das grandes redes.

Na área que compreende o sul da ilha - *zona 4* - não foi encontrado nessa pesquisa, nenhum supermercado com dimensões superiores a 400 m². O que existe na área são pequenos mercados ou minimercados, que se proliferaram e predominam na região. Haja visto que o sul da ilha, passa por um intenso movimento de ocupação populacional, principalmente nos bairros do Campeche e Tapera, não sendo nenhuma novidade, se esta área em um futuro próximo, for alvo da instalação de uma grande planta provinda de uma grande rede supermercadista.

Na *zona 5*, área limitada pelo norte da ilha - por ser uma região extremamente atrativa devido ao grande fluxo de turistas provenientes dos países da América do Sul, mais precisamente os do Mercosul e dos Estados vizinhos, na temporada de verão, é constatado pelo resultado da análise dos dados coletados, que após o Plano Real, dos 4.050 m² de área construída, o setor cresceu 207%, chegando a 8.400m², com um incremento de seis novas plantas nesta região, sendo a mais significativa a instalação de um supermercado da rede Imperatriz com 1.500 m² de área de vendas, sendo o maior desta zona.

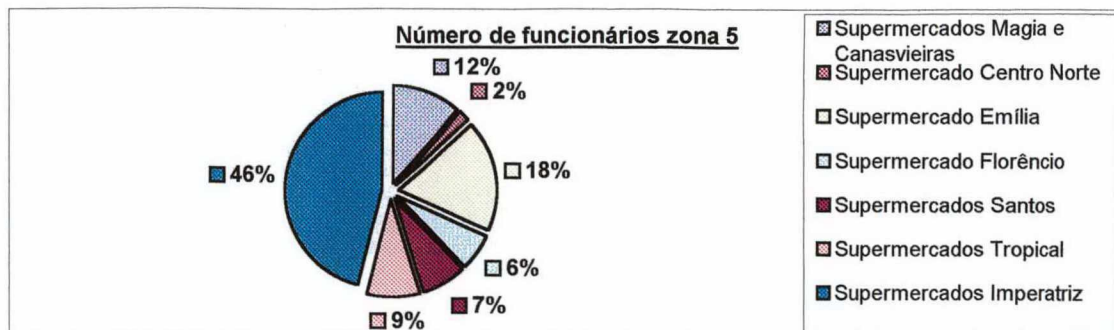
Gráfico 8
Área de vendas por m² zona 5



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

O gráfico 8, mostra as áreas de vendas por metro quadrado na zona 5 - norte da ilha - o que além de uma representação menor em relação ao universo da pesquisa, o percentual de 29% do supermercado Imperatriz nesta zona, indica que as grandes redes detêm a maior parte da área destinada às vendas na região com o supermercado Imperatriz já se posicionando como líder de preços e produtos.

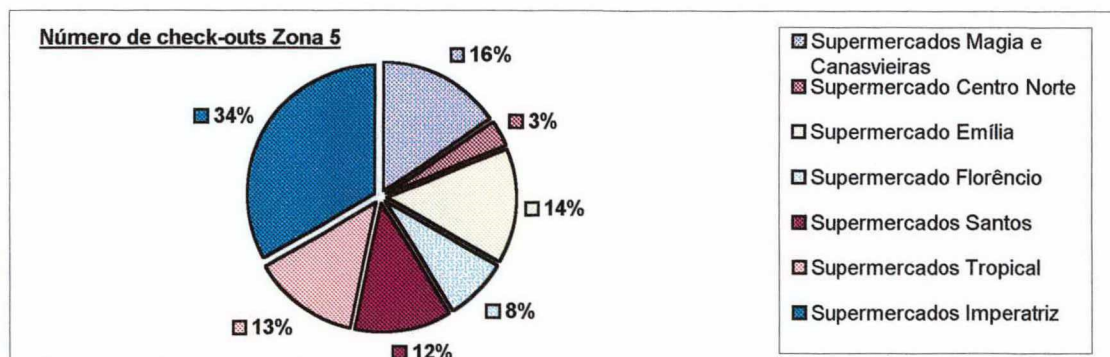
Gráfico 9
Número de funcionários zona 5



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

O gráfico 9, mostra que 46% da mão-de-obra empregada pelo setor supermercadista na zona 5, encontra-se no supermercado Imperatriz, devido à capacitação e ao treinamento constantes, fazendo-se necessário uma quantidade maior de funcionários em função do valor agregado e dos serviços oferecidos pela rede.

Gráfico 10
Número de Check-outs zona 5



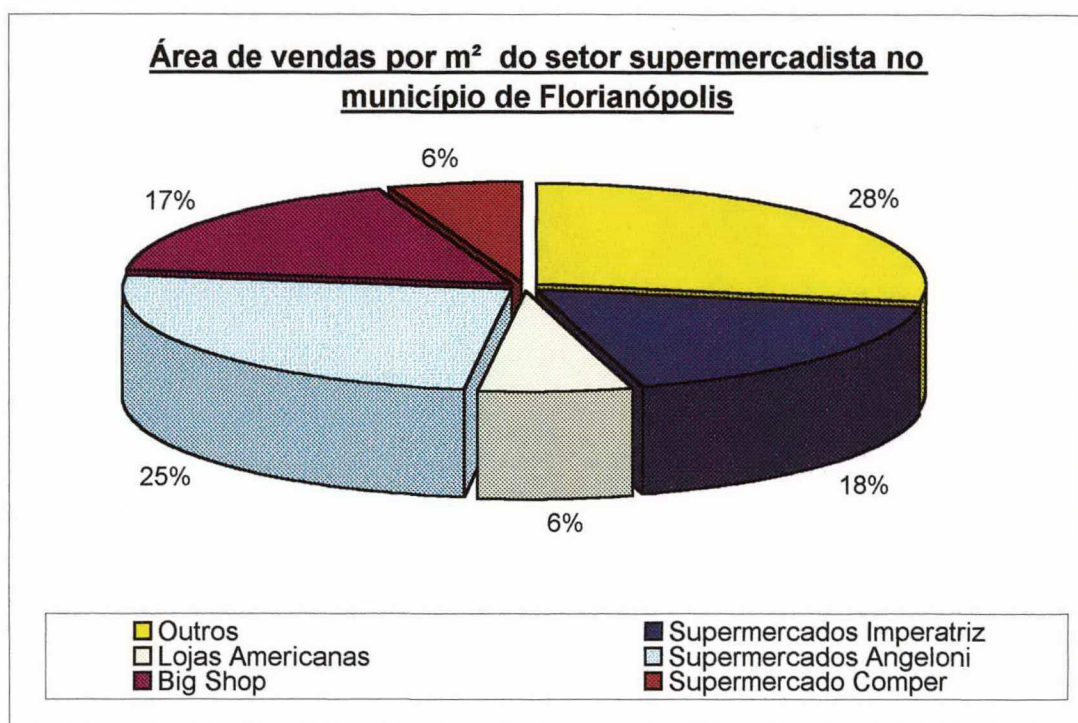
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

O gráfico 10, mostra que dos doze estabelecimentos existentes na zona 5, o Supermercado Imperatriz, com suas duas lojas (Canasvieiras e Jurerê), detém 34% do número total de *check-outs* desta região, salientando ainda, que neste caso, a automação é de última geração.

A seguir, os gráficos 11, 12 e 13, têm como finalidade avaliar integralmente o setor supermercadista, com o total das informações obtidas das diferentes zonas nas quais foi dividido o município de Florianópolis, no tocante ao somatório completo de *check-outs*, área de vendas e número de funcionários. Nestes gráficos, são colocados os dados absolutos dos 5 maiores supermercados, bem como, unificados todos os demais estabelecimentos de menor expressão, enfatizando as 3 maiores redes (Angeloni, Imperatriz e Big Shop), com o objetivo de comprovar que o setor, encontra-se concentrado nas mãos destes três grupos.

Gráfico 11

Área de vendas por m² do Setor Supermercadista no município de Florianópolis



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

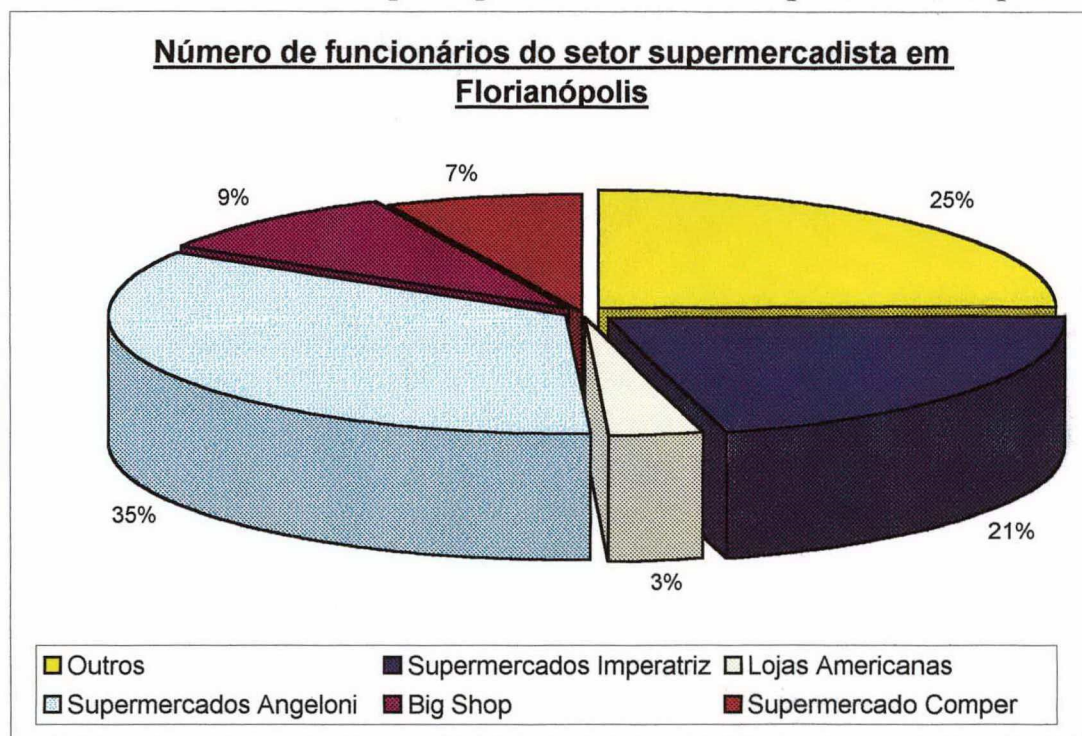
✓ Consolidando-se os dados de todas as zonas, verifica-se que, pelo volume de áreas de vendas, apenas três grandes redes (Angeloni, Imperatriz e Big Shop) dominam 60% da oferta, o que é um número bastante elevado, sobretudo quando se constata que de acordo com a ABRAS (1999), 85% das vendas de alimentos para o consumidor final são feitas via supermercados.

✓ Perguntadas sobre a forma de competição, todas as lojas enfatizaram que esta se dá, através do preço e da diferenciação, o que permite caracterizar o oligopólio como do tipo diferenciado, que é uma das classificações de Guimarães (1999).

✓ Um detalhe importante é que a própria forma de expressão das grandes redes, tem muito a ver com padrão de competição praticado. O aumento do número de *check-outs*, por exemplo, está relacionado com a diferenciação (redução de filas) e o aumento das áreas de vendas está associado com a diversificação de produtos (atendimento diversificado), o que ajuda a explicar o crescimento do setor durante o período analisado.

Gráfico 12

Número de funcionários por supermercado no município de Florianópolis



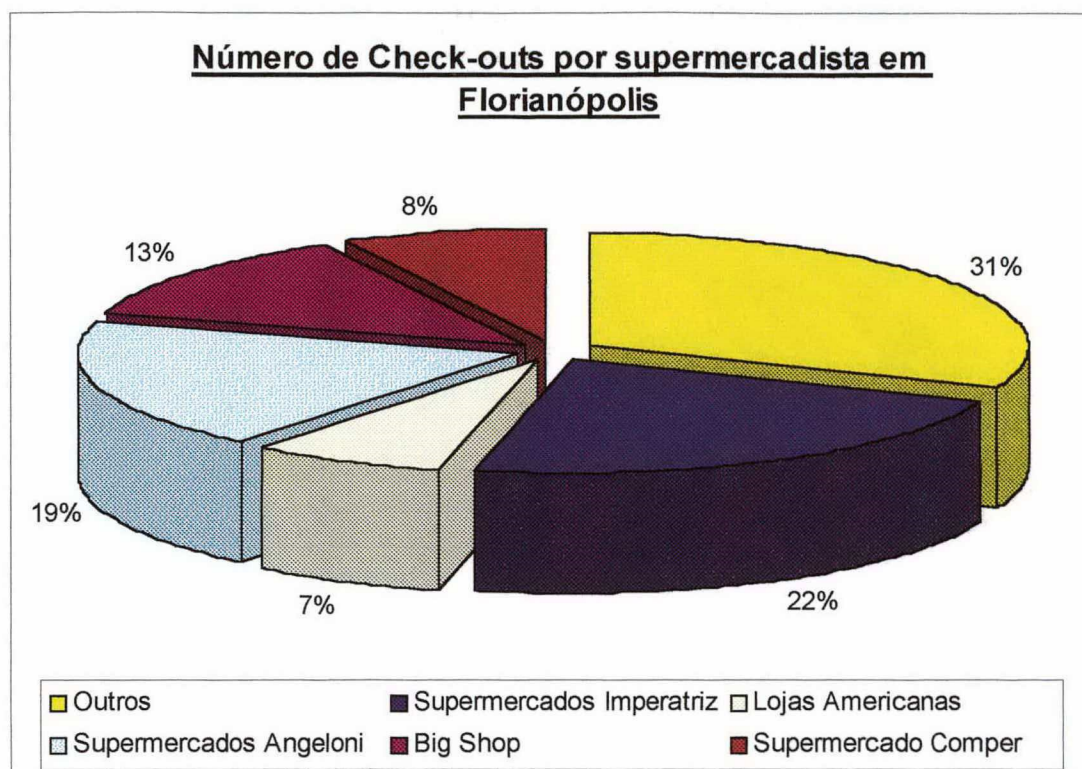
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

A relação do potencial de geração de emprego existente no setor supermercadista da Capital, que emprega cerca de 3.252 trabalhadores diretamente, dentre os quais 65% deste total estão empregados em um dos estabelecimentos das 3 grandes redes que operam em Florianópolis, reflete o crescimento do setor, uma vez que o investimento na

capacitação e aperfeiçoamento da mão-de-obra é periódico e o processo de automação comercial tornou-se permanente, facilitando e diferenciando o atendimento ao consumidor final.

Gráfico 13

Número de *Check-outs* por supermercado no município de Florianópolis



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor, novembro/2000.

O gráfico 13, mostra que 54% do número total de *check-outs* existentes no município de Florianópolis estão localizados em um dos estabelecimentos das redes (Angeloni, Imperatriz e Big Shop), sendo o *check-out* o local onde se pode mensurar a quantidade de clientes e produtos que o estabelecimento processa no cotidiano. O aumento de *check-outs*, juntamente com a automação comercial, irão refletir diretamente na satisfação e retorno do cliente.

Assim, pode-se enquadrar o setor supermercadista de Florianópolis como sendo pertencente ao Mercado Oligopolístico Diferenciado, pois esta estrutura de mercado, segundo Jochen In Garófalo (1997, p. 25), é definida como:

“(...) todo mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços”.

✓ Para Jochen (1997, p.25), no oligopólio diferenciado, a liderança de preços existe em função de menores custos, além do tamanho da firma, ou seja: será líder de preços a firma que possuir uma estrutura de custo menor, estabelecendo preço inferior ao das demais. Este ponto é o principal diferenciador aplicado ao setor supermercadista de grande porte que estamos analisando.

✓ No que diz respeito às tipologias levantadas por Guimarães, o setor supermercadista de Florianópolis, enquadra-se melhor dentro do conceito de **mercado oligopolístico diferenciado**, pois existem grandes barreiras à entrada. Dentro destas, tem-se o volume de capital necessário para a implantação de um estabelecimento com as mesmas dimensões das concorrentes e a diferenciação de produtos e serviços. Para Guimarães (1982), existe a competição por preço com o intuito de aumentar a participação no mercado.

Há duas formas para modificar a lista de produtos de uma firma:

A primeira, diz respeito à diferenciação do produto e “corresponde à introdução de uma linha de produtos de uma nova mercadoria que é substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que será vendida em um dos mercados por ela supridos” (Guimarães, 1982, p.36).

A segunda forma corresponde “à inclusão de uma mercadoria que será vendida em um dos mercados no qual ela não participa”.

Caso o processo de diferenciação do produto viabilize um novo padrão de competição em determinada indústria, faz-se necessário imprimi-lo, combinando dois mecanismos fundamentais, que são: preços e diferenciação do produto.

As grandes empresas mantêm seus preços em um nível médio, preocupando-se com os seus concorrentes. Portanto, os grandes supermercados de Florianópolis realizam política de preços para buscar uma parcela mais significativa do mercado.

Observa-se que há uma concorrência efetiva entre os estabelecimentos, para cada um desfrutar de um relativo monopólio, isto é, em cada local da cidade onde se encontra um supermercado de grande porte, este é um referencial de preços e produtos para aquela localidade bem como, endereço para aquela população realizar a maioria de suas compras.

Desta forma, o oligopólio diferenciado irá caracterizar-se pela sua posição estratégica, ou seja, sua localização, buscando como referência a população de determinado bairro, pela situação sócio - econômica de seus habitantes ou pela malha viária de fácil acesso às instalações do supermercado, onde este oferecerá como diferencial à sua clientela, preços baixos e serviços que agreguem valores aos produtos oferecidos, firmando-se como oligopólio, por liquidar a concorrência dos mercados menores.

CAPÍTULO IV

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação proposta neste trabalho de pesquisa tem como finalidade identificar qual a atual estrutura de mercado, o seu grau de concentração e como as grandes empresas do setor supermercadista estão competindo em Florianópolis.

Conclui-se, sobretudo, que há uma elevada concentração, tanto nas “zonas” quanto na cidade como um todo, configurando uma situação de oligopólio na oferta dos serviços de supermercados. Por outro lado, a pesquisa de campo permite deduzir que as grandes lojas competem através do preço e da diferenciação, caracterizando o setor como um oligopólio diferenciado.

A estrutura de mercado está formada claramente em oligopólio diferenciado, na qual se constata que os três maiores supermercadistas atuantes na região de Florianópolis, detêm juntos, cerca de 60% da área total de vendas, 65% do número total de mão-de-obra do setor, bem como, 54% do número total de *check-outs*.

A reintegração de milhões de pessoas ao mercado de consumo, levantada por Goldenstein (1999, p. 2 – 7), é ratificada neste trabalho. Verificando o crescimento do setor supermercadista florianopolitano, considera-se que a instalação e o aumento da área de vendas dos supermercados tenham ocorrido devido ao aumento do consumo no período.

A concentração e a polarização que acontecem no setor supermercadista no Brasil, de acordo com Merlim *apud* Superhiper (1999, p. 4), ficam evidenciadas neste trabalho, quando as empresas locais monopolizam o mercado, ou empresas do segmento

em nível nacional e internacional estão se instalando em locais estratégicos com um poderio econômico e tecnológico maior ou semelhante às locais.

Com relação à competição no setor supermercadista, provavelmente será cada vez mais acirrada, principalmente com a entrada de novas redes. Isto leva a crer que o setor, já significativamente concentrado, se multiplique ainda mais nas mãos de grandes oligopólios.

A diferenciação é adotada por este ramo de atividade a fim de criar benefícios que tornem os produtos mais atraentes aos olhos do consumidor, quer pela inovação, pelo atendimento, pelas garantias e pelos serviços ao cliente, como pela publicidade.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Uma das limitações deste trabalho é a utilização na pesquisa somente de estabelecimentos com área de vendas superior à 400 m², excluindo dessa forma outros diversos mercados e mini – mercados que compõem o ramo da atividade do comércio de primeira necessidade em Florianópolis.

Por sua vez, um dos problemas enfrentados, deve-se ao fato de haver grande concorrência entre os supermercados, e como consequência os gerentes e até mesmo os proprietários, relutam ao máximo em fornecer informações sobre o seu estabelecimento, principalmente quanto ao faturamento da empresa.

Para trabalhos futuros recomenda-se a incorporação de todos os estabelecimentos sediados no município de Florianópolis, afim de se mensurar com maior exatidão a participação das grandes redes (Angeloni, Imperatriz e Big Shop).

Sugere-se, também, a repetição deste trabalho em um futuro próximo, a fim de averiguar o grau de concentração do setor não só quanto ao número de *check-outs*, área de

vendas, ou quantidade de funcionários, mas principalmente quanto ao faturamento, desde que os dados sobre esta última variável sejam conseguidos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Banco de dados da Abras. Disponível na internet. http://www.abrasnet.com.br/sobre_hoje.htm. 19 abril 2000.

BADIM, Neiva Teresinha. **Avaliação da produtividade de supermercados e seus benchmarkings**: Estrutura. Florianópolis. 1997. 130p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CLÍMACO, Etiane de Souza. **Negociações entre supermercados e fornecedores na grande Florianópolis – uma análise estrutural**: O problema. Florianópolis: UFSC, 1999. 53 p. Parte consultada p. 7 – 9.

DIEESE. **Supermercados eliminam vagas e ganham produtividade**. Disponível na internet. <http://www.dieese.org.br/esp/es1dez97.html>.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. et. al. In: **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo, Milkbizz, 1999. p. 21 – 38.

FERRAZ, João Carlos et. al. **Made in Brazil : desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GARÓLAFO, Gilson de lima, CARVALHO, Luiz C. P. **Teoria microeconômica**. São Paulo : Atlas, 2ª ed., 1992.

GEORGE, K. JOLL, C. **Organização industrial. concorrência, crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GOLDENSTEIN, Lúcia. **Retrospectiva. Superhiper.** v. 25, n.º 292, 1999.
Disponível na internet. <http://www.abrasnet.br/>. 22 maio 2000.

_____. O balanço é positivo. **Superhiper.** v. 25, n.º 292, 1999.
Disponível na internet. <http://www.abrasnet.br/>. 30 maio 2000.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo da organização industrial.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

JOCHEN, Vânia. **Formação de preços nos supermercados catarinenses.** Florianópolis: UFSC, 1997. 51 p. Parte consultada p. 25.

LEITE, André Luiz da Silva. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987 - 1996.** Florianópolis. 1998. 99 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós - Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

LUTZ, Neiva Maria Vivian. **Estudos das estratégias competitivas do setor supermercadista da Grande Florianópolis; verificação das estratégias adotadas pela empresa manões e filhos: Problema da pesquisa.** Florianópolis: UFSC, 1999. 48 p. Parte consultada p. 10.

MERLIM, Fátma. Fatores internacionais. **Superhiper.** v. 25, n.º 292, 1999.
Disponível na internet. <http://www.abrasnet.br/>. 30 maio 2000.

MORGADO, G Maurício. **Os supermercados e os novos tempos.** Disponível na Internet. <http://lumina.com.br/supermer.htm>.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio: as estruturas de mercado primeira aproximação**. São Paulo: Hucitec, 1990. P. 87 – 89.

SILVEIRA, José Augusto G. da. Observação do prof. José Augusto G. da Silveira, vice-coordenador do programa de administração de varejo – PROVAR. **Anuário de compras dos supermercados**, São Paulo, 1996. P. 70 – 72.

SOUZA, José Paulo de. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: A ótica do distribuidor**. Florianópolis: UFSC, 1999. 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós – Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SUPERHIPER. **Revista da associação brasileira de Supermercados**. São Paulo, nº. 292, p. 2, 1999.

6 ANEXO

Questionário aplicado aos gerentes dos supermercados de Florianópolis

- 1) Nome do Supermercado e qual rede este pertence?
- 2) Nome e cargo do entrevistado?
- 3) Qual a área de vendas deste supermercado?
- 4) Quantos funcionários trabalham neste supermercado?
- 5) Quantos caixas (*check-outs*) possuem este supermercado?
- 6) Como ocorre a competição entre os supermercados?

Obs.: A resposta dada a esta pergunta, por ser de alguma forma estratégica para o setor, não poderá ser divulgada de forma individual para cada supermercado, e sim no geral. Como resposta, foi constatado que estes estabelecimentos concorrem via preço e diferenciação de produtos e serviços.