

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO/CSE
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CÍNTIA DOS SANTOS

**“ANÁLISE DO POSICIONAMENTO CONCORRENCIAL DOS MICROS,
PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS DE FLORIANÓPOLIS/SC - 2003”**

Florianópolis

2004

CÍNTHIA DOS SANTOS

**“ANÁLISE DO POSICIONAMENTO CONCORRENCIAL DOS MICROS,
PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS DE FLORIANÓPOLIS/SC - 2003”**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas, do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, para aprovação na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Orientador: Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário

Florianópolis

2004

CÍNTIA DOS SANTOS

**“ANÁLISE DO POSICIONAMENTO CONCORRENCIAL DOS MICROS,
PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS DE FLORIANÓPOLIS/SC - 2003”**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 à acadêmica Cíntia dos Santos, na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário



Prof. Celso Leonardo Weydmann



Prof. Fernando Seabra

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores determinantes da competitividade industrial.....	20
Figura 2 – Fatores empresariais (internos).....	21
Quadro 1 – Principais tendências da distribuição de alimentos no Brasil na década de 1990.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de lojas do setor supermercadista.....	27
Tabela 2 – Origem do capital das grandes empresas.....	31
Tabela 3 – O auto serviço alimentar brasileiro dos supermercados 1995/2000.....	42
Tabela 4 – Faturamento e Margem por categoria de estabelecimento - 2000.....	43
Tabela 5 – Localização dos supermercados pesquisados em Fpolis-2003.....	48
Tabela 6 – Tamanho dos supermercados por M ² pesquisados.....	49
Tabela 7 – Supermercados que pertencem a uma rede maior e que adquiriram outro estabelecimento nos últimos cinco anos.....	49
Tabela 8 – Setor que é terceirizado nos supermercados Pesquisados.....	50
Tabela 9 – Supermercados Pesquisados que buscam novas tecnologias	51
Tabela 10 – Tecnologia utilizada nos supermercados	52
Tabela 11 – Conhecimento em sistemas de automatização	52
Tabela12– Supermercados pesquisados que oferecem treinamento aos funcionários.....	53
Tabela13– Cooperação dos supermercados pesquisados com outras empresas.....	54
Tabela14–Tipo de atendimento oferecido nos supermercados.....	55
Tabela15–Abastecimento da gôndolas nos supermercados pesquisados.....	55
Tabela16–Número de checkout dos supermercados pesquisados.....	56
Tabela 17 – Fatores Econômicos que influenciam na competição dos supermercados.....	56
Tabela 18 – Nível de informação do cliente e importância dada à produtos substitutos pelos supermercados.....	57
Tabela 19 – Supermercados pesquisados que possuem marcas próprias.....	58

Tabela20–Principal imagem praticada pelos supermercados pesquisados.....	58
Tabela 21 – Supermercados que dominam o mercado em cada região pesquisada	59
Tabela22–Ordem de importância a itens específicos pelos supermercados	60
Tabela23–Fatores concorrenciais que diferenciam os supermercados	61
Tabela24–Formas de pagamento oferecidas ao consumidor pelos supermercados.....	62
Tabela 25 – Fatores que determinam o poder dos fornecedores e estratégias para diminuir este poder praticado pelos supermercados pesquisados.....	63
Tabela 26 – Tipos de barreiras de saída apontadas pelos supermercados pesquisados.....	63
Tabela 27 – Avaliação do comportamento do setor pelos supermercados pesquisados.....	64
Tabela28–Formas de conhecer as necessidades do consumidor.....	65
Tabela 29 – Produtos considerados estratégicos para atrair clientes pelos supermercados pesquisados.....	66
Tabela30–Estratégia de marketing dos supermercados pesquisados	67
Tabela 31 – Política de diminuição de custos dos supermercados pesquisados em Fpolis – 2003.....	67
Tabela 32 – Considerações sobre formas de evitar a entrada de novas empresas no setor pelos supermercados pesquisados em Fpolis - 2003.....	68

Dedicatória

*Dedico este trabalho à minha tia
Jovita, pessoa que tanto amo e que
além do horizonte, estará sempre
torcendo por mim.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, por ter me iluminado durante todo o caminho, dando-me força para não desistir.

Aos meus pais, *Valdete e Azomar*, que são as pessoas que mais amo na vida, pois sem eles eu não estaria aqui e; por terem me ensinado a nunca desistir de meus sonhos.

Aos meus irmãos *Rodrigo, Raphael* e, em especial *Mirena*, que sempre acreditou em mim, e me incentivou em tudo na vida.

Ao professor Dr. *Silvio Antônio Ferraz Cário*, pela forma segura, paciência, dedicação, amizade, e muito conhecimento, que contribuiu para este trabalho.

A todas as pessoas que sempre torceram por mim e que, direta ou indiretamente ajudaram-me.

Aos supermercados que concordaram em contribuir em minha pesquisa.

Aos funcionários da UFSC, que indiretamente contribuíram para que eu chegasse a conclusão deste curso.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	iv
LISTA DE TABELAS.....	v
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 METODOLOGIA.....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2. ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE PROCESSO CONCORRENCIAL E CONDIÇÕES COMPETITIVAS.....	15
2.1 Concorrência.....	15
2.1.2 Significado e Padrão.....	15
2.2 Competitividade.....	17
2.2.1 Fatores Determinantes.....	17
2.3 Capacidade e Estratégias Competitivas.....	22
3. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DOS SUPERMERCADOS INTERNACIONAL E NACIONAL.....	26
3.1 Conceito de Supermercado.....	26
3.1.1 Classificação.....	27
3.2 Supermercados no Mundo – Características e estratégias.....	28
3.2.1 Principais Características.....	28
3.2.2 Estratégias Concorrenciais.....	32
3.3 Supermercados no Brasil.....	36
3.3.1 Principais Características.....	36
3.3.2 Estratégias Competitivas.....	41
3.3.3 Estratégias Concorrenciais.....	44
4. DINÂMICA COMPETITIVA DOS MICROS, PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS.....	48

4.1 Identificação das Empresas.....	48
4.2 Sistema Operacional dos Supermercados.....	49
4.3 Capacidade Competitiva.....	56
4.4 Estratégia Política.....	64
5. CONCLUSÃO.....	69
6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	73

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O setor supermercadista no Brasil passou por profundas transformações nos últimos anos - advindas de um processo de abertura e estabilização - tais como o processo de concentração (principalmente através de aquisições), a modernização (com adoção de novas tecnologias e processos administrativos), a expansão (com grandes investimentos em novos estabelecimentos) e a internacionalização do capital.

O número de estabelecimentos aumentou cerca de 85% nos últimos oito anos, incrementando a rivalidade. A ampliação, em termos absolutos, deu-se principalmente entre os pequenos e médios lojistas. Porém, entre as dez maiores redes do setor, o número de lojas praticamente dobrou, evidenciando o processo de concentração. Neste contexto, a busca da melhoria na eficiência é fundamental para manter-se no mercado (Wilder, 2003).

No cenário competitivo, estabelecem-se padrões internacionais, e o “local” passa a ser percebido como “global”, onde os interesses das grandes corporações prevalecem em detrimento das pequenas empresas, caracterizadas, sobretudo pela incapacidade de se adequarem nesses padrões.

Neste contexto, o varejo brasileiro apresenta-se em transformação, sobretudo o de hiper e supermercados, conhecidos como varejo generalista. Esse ramo atende tanto ao propósito dinâmico que se estabelece no país como às estratégias adotadas no setor podem servir de instrumento de análise para se entender como as empresas devem reagir ao confrontar-se com a competição no mercado “local” (Lages 2002, p.3).

Essas transformações podem ser observadas desde sua introdução no país em 1950, mas foi apenas na segunda metade da década de 1960 que o equipamento¹ se tornou importante no varejo de alimentos. Durante a década de 1980, o setor acompanhou a

¹ o termo *equipamento* se refere à forma de comercialização utilizada pelo setor supermercadista e se diferencia de outras por características como auto-serviço, utilização de gôndolas para exposição dos produtos e disponibilidade de cestas e carrinhos para os clientes.

crise, da economia brasileira, voltando a apresentar altas taxas de crescimento na segunda metade da década de 1990.

No final da década de 1990 verificou-se um ciclo de fusões e aquisições que aumentou a concentração do setor, o maior poder de negociação das maiores empresas passou a pressionar fornecedores e pequenas firmas, levantando dúvidas sobre a sobrevivência da maioria das lojas independentes.

As transformações citadas têm impacto direto sobre fatores como geração de empregos, produção e renda e, não apenas dentro do setor supermercadista como também nos outros setores da economia (Sesso Filho, 2003).

Desta forma, um dos questionamentos levantados refere-se a concorrência no segmento. Essa preocupação, porém, não é recente, pois estudos realizados por Silveira & Lepsch (1997, p.6) levantam a hipótese de que houve elevação da concorrência no segmento supermercadista após o Plano Real e a abertura da economia a empresas e produtos estrangeiros.

Com isso, deve-se identificar o padrão de concorrência no setor supermercadista em Florianópolis com ênfase aos micros, pequenos e médios supermercados tendo em vista as grandes modificações na distribuição de produtos no varejo. Tais transformações confundem-se com o desenvolvimento tecnológico agregado aos serviços e produtos oferecidos no setor e, ainda, com a sofisticação dos consumidores que se tornaram mais exigentes.

Nesse novo cenário, indaga-se sobre a “sobrevivência” dos supermercados de pequeno porte localizados nos bairros da cidade, cuja possibilidade de permanência, apesar de conhecidos pelo atendimento personalizado e pela proximidade espacial junto a seu consumidor, possa vir a ser também contestada (Lages, 2002).

Além disso, a entrada de novas empresas no segmento modifica a estrutura de mercado, potencializando a importância de se reverem as estratégias aferidas pelos supermercadistas. Neste mesmo sentido, Toledo *et al* (1997, p.56) apresentam um trabalho sobre a estrutura de mercado do sistema de distribuição varejista na Europa, discutindo aspectos de concentração do setor e as estratégias usadas nas grandes redes, especialmente em relação a alianças estratégicas e busca de diversificação.

Sobre esta importância, um estudo realizado por Prado & Marchetti (1997, p.58-64) considera que a nova realidade conjuntural, a partir das mudanças da economia brasileira, expõe os supermercados ao comportamento da concorrência e dos seus consumidores, admitindo, portanto, que as estratégias adotadas devem contemplar o consumidor, ou seja, coloca esta concorrência dependente dos aspectos da demanda.

Assim, não se pode entender as estratégias e seus padrões de competitividade sem adicionar ao estudo proposto as considerações sobre a demanda e a evolução no padrão de concorrência até sua atual formação.

Diante deste contexto, esta pesquisa busca verificar as estratégias competitivas adotadas pelos supermercados – micros, pequenos e médios -, pretendendo-se responder a seguinte questão:

Como estes supermercados estão se posicionando no ambiente concorrencial?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar e analisar o posicionamento concorrencial dos micros, pequenos e médios supermercados em Florianópolis, no sentido de contribuir para estudos sobre o setor de serviços em Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Revisar a literatura existente sobre conceitos e determinantes da concorrência e da competitividade;
- b) Apontar as principais características da estrutura do setor supermercadista nos níveis internacional e nacional;
- c) Avaliar as condições competitivas dos micros, pequenos e médios supermercados em Florianópolis.

1.3. METODOLOGIA

Para atender o primeiro objetivo, recorreu-se a diferentes abordagens sobre os conceitos de padrão de concorrência, competitividade, capacitações empresariais e estratégias competitivas essencialmente de cunho teórico/analítico, através da revisão de literatura existente.

Para atendimento do segundo objetivo, expresso pelos aspectos do setor supermercadista internacional e nacional, recorreu-se fundamentalmente a fontes secundárias de dados, fornecidos pela Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), revistas especializadas, dissertações de mestrado e *sites* da internet.

No tocante ao terceiro objetivo, elaborou-se questionário, anexo, aplicado entre 15 de novembro e 18 de dezembro de 2003, em 15 supermercados, sendo 05 micros supermercados, 05 pequenos supermercados e 05 médios supermercados. Para a classificação, foi adotado o critério de classificação das empresas segundo o SEBRAE, onde microempresa no comércio/serviço até 09 empregados; pequena empresa no comércio/serviço de 10 a 49 empregados e, média empresa no comércio/serviço de 50 a 99 empregados. A relação dos supermercados foi obtida junto a Associação Catarinense de Supermercados (ACATS).

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é constituído de 5 capítulos, o primeiro é a introdução que apresenta o problema da pesquisa, objetivo geral e específico, bem como a metodologia utilizada. No segundo capítulo, trata-se do enfoque teórico dado aos temas padrão de concorrência, competitividade e análise estrutural da indústria. No terceiro capítulo, apresenta-se a característica do setor supermercadista no Brasil e no mundo; mostrando desde sua origem até sua evolução e estratégias competitivas. No penúltimo capítulo, faz-se uma análise dos dados resultantes da pesquisa em campo realizada com os supermercados, apontando as identificações destes e avaliando as posições competitivas de cada um. E finalizando, no quinto capítulo, faz-se a conclusão da presente pesquisa.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE PROCESSO CONCORRENCIAL E CONDIÇÕES COMPETITIVAS

2.1. Concorrência

2.1.1. Significado e Padrão

Para Possas (1990:163) a concorrência deve ser entendida “ (...) como um processo de defrontação (enfrentamento) de vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômica que a prosperidade do capital confere.” Neste sentido, a concorrência entende-se como movimento em que as empresas se enfrentam no mercado procurando uma sobrepor a outra na forma de valorização de seu capital. Usam para tanto, seus recursos para sobrepor concorrentes, pois somente aquelas que possuem maior capacidade permanecem no mercado.

O processo concorrencial é dinâmico e contínuo, caso os vencedores de hoje podem não ser amanhã. Porém, aqueles que buscam se capacitar permanentemente têm maiores condições de não só manter, mas aumentar sua participação no mercado. Tais empresas vão acumulando competências produtivas e capacidade de agregar fatias crescentes de capital ao seu estoque que tendem a ser fatores positivos para se manter no mercado (Nascimento, 2000, p.6).

Dentro de um processo concorrencial é fundamental para as firmas vencedoras ou selecionadas, que estas se diferenciem das demais de forma que a diferenciação obtida se reflita em vantagem competitiva. Tal diferenciação pode ser obtida por meio de um produto que atenda melhor a expectativa do mercado, de um processo produtivo que permita obter ganhos extraordinários, da redução de custo ou de ganhos extraordinários que possibilite o aumento da participação no mercado, entre outras formas.

No processo concorrencial, as empresas buscam elevar o conteúdo tecnológico dos produtos procurando conciliar dois requisitos – o quantitativo e qualitativo. A introdução de novos produtos ou de incorporação de novos atributos nos produtos antigos visa dinamizar mercados que apresentam sinais de saturação e reforçar a capacitação tecnológica como vantagem competitiva em substituição a recursos naturais, processos produtivos atrasados tecnologicamente ou outras fontes de competitividade.

Torna-se relevante citar que o processo concorrencial no mercado internacional impõe outras exigências às empresas que dele participam. A atuação no mercado internacional expõe a empresa ao contato com consumidores em muitos casos com elevados níveis de exigência e disputados por grande número de concorrentes. Este enfrentamento concorrencial gera processos de aprendizado e amplia a capacidade de ajustamento das empresas às transformações dos padrões de consumo.

A concorrência ou processo concorrencial consiste basicamente na não aceitação da existência de um equilíbrio de forças entre as firmas², que finda por posicioná-las umas frente às outras, onde o equilíbrio atinge nível ótimo de satisfação para as empresas participantes, sendo as ações destas norteadas pela racionalidade perfeita. Ao contrário, o processo concorrencial coloca as empresas sempre em movimento, pois suas posições são permanentemente questionadas, não levando, assim, a um nível de satisfação geral entre as empresas.

Neste aspecto, ressalta-se o papel da inovação no processo concorrencial. A concorrência tem sua fundamentação no fato de que a inovação embora possua um lado destruidor na medida em que empresas não bem sucedidas em suas estratégias competitivas são eliminadas, possui o lado criador, uma vez que os estímulos do processo concorrencial, como os ganhos extraordinários, sempre estimulam a capacidade inovativa das empresas, proporcionando aos mercados maior qualidade para os produtos, práticas comerciais modernas, avanços tecnológicos nos processos produtivos, etc. (Nascimento, 2000, p.10).

Segundo a teoria schumpeteriana (Possas *et al*, 2002), a concorrência não é o contrário de monopólio. Se bem sucedida, a busca de novas oportunidades, ou inovações em sentido amplo, deve gerar monopólios, em maior ou menor grau de duração. Se eles serão ou não eliminados eventualmente, por meio de novos concorrentes e/ou imitadores, é algo que não pode ser preestabelecido. O sentido é que empresas que utilizam a inovação como instrumento da concorrência, criam melhores condições para aumentarem a participação no mercado, reduzindo assim participantes e se tornando líderes no mercado.

² Segundo Possas *in* Castro, A B. *et al* (org.) (1990, p.76) “O ponto central que pretendemos sustentar é que, se o mercado é o *locus* da concorrência (na concepção schumpeteriana), e não necessariamente na harmonia social, da conciliação entre interesses conflitantes, da coordenação econômica via preços, da alocação estatística de recursos econômicos, ou qualquer outro possível candidato a função primordial, ele deve ser avaliado essencialmente (ainda que não exclusivamente) pela extensão da qualidade com que a desempenha, em vez de sistematicamente cobrado por uns e outros – uns afirmando e outros negando – por aquilo que não parece ser de sua natureza proporcionar : equilíbrio com eficiência paretiana, *market clearing*, preços que sinalizam oportunidades com eficiência, redução desigualdades, nivelamento de diferenças econômicas, e até pleno emprego”.

2.2. Competitividade

2.2.1. Fatores Determinantes

De acordo com Ferraz *et al* (1994, p.3): “Competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorreciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Tal definição está vinculada aos objetivos da empresa de permanentemente realizar esforços para aumentar sua capacidade competitiva no intuito de firmar posição no mercado.

Em muitos estudos, competitividade é tratada como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa, apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados.

Vista como desempenho – a competitividade revelada – é de alguma forma representada pela participação no mercado (*market-share*), sendo uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço (qualidade de produtos e de processos, habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos). Os investimentos se apresentam, em princípio, como de alto valor e grande incerteza, e o grau de sucesso obtido por várias firmas nos investimentos é um dos determinantes mais importantes do desempenho *ex-post*.

Por outro lado, quando considerada como eficiência – competitividade potencial – é de alguma forma traduzida através da relação insumo-produto praticada pela firma, em busca dos melhores rendimentos. O grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas, reflete, nesta situação, a competitividade como uma variável *ex-ante*.

Tais formas de se constatar competitividade têm limitações, segundo Cário *et all* (2001) representam somente resultados, seja antes ou depois, seja como desempenho ou eficiência. Neste aspecto não leva em consideração as formas, os meios, os instrumentos e as condições pelas quais se chegaram ao desempenho e a eficiência. Para que tais resultados sejam vistos de forma dinâmica devem ser considerados outros aspectos como a capacidade acumulada e as estratégias empresariais. Neste sentido, o sucesso competitivo depende da

capacidade de criação e renovação de vantagens competitivas e das estratégias adotadas em relação ao padrão de concorrência do setor em que a empresa está inserida.

Em correspondência, na perspectiva neo-schumpeteriana a competitividade é um resultado do processo da concorrência capitalista, podendo ser vista sob o prisma das estratégias adotadas pelas empresas relacionadas ao padrão de concorrência vigente em dado mercado. A concorrência, portanto, é específica em setores industriais específicos e é dinâmica e cumulativa (Kupfer, 1992).

Possas *et all* (2002: p.428) também define sob um mesmo ponto de vista que a *concorrência* e a *competitividade* não surgem de forma *espontânea* – como supõem freqüentemente os economistas com viés mais liberal -, mas dependem de modo crucial da adequação das condições ambientais e, por extensão, de medidas de política econômica. Em outras palavras, *concorrência* e *competitividade* devem ser *construídas*, tanto por iniciativa da *política* econômica – em particular, as políticas industrial e de concorrência (desde que tratadas de forma não-antagônica) – com apoio da própria legislação antitruste e regulatória, quanto pelas *estratégias* das próprias empresas, pressionadas pela concorrência local ou (principalmente) pela mundial, num contexto globalizado como o atual.

Nesta perspectiva, segundo Silvia Possas (1993) a relação entre concorrência e vantagens competitivas deve considerar:

- 1) A concorrência é setorial, em função de que as características particulares do produto (forma, uso, processo produtivo) interferem na importância específica alcançada por cada dimensão da concorrência;
- 2) Em função de que as vantagens competitivas são efêmeras devem apresentar uma dimensão temporal, portanto sua mensuração deve ser relacionada a um certo período de tempo;
- 3) O processo competitivo tem um caráter histórico pelo surgimento de novas dimensões da concorrência e a perda de importância de outras, inerente ao mundo capitalista no qual estamos inseridos.

Neste aspecto, as empresas selecionam e tomam decisões estratégicas visando aumentar as condições para se firmarem e aumentarem a participação no mercado. Segundo Kupfer (1991, p. 4), “A seleção de estratégias competitivas e a tomada de decisão empresarial está longe de ser um processo trivial, sobretudo em ambientes sujeitos a inovação tecnológica,

pois as informações que condicionam esse processo não podem ser completamente obtidas dos sinais emitidos a cada instante pelo mercado”.

A competitividade passada, no caso de uma indústria específica, é reflexo de participação de mercado, decorrente de vantagens competitivas adquiridas. Por outro lado, a competitividade futura é determinada pela capacidade de ação estratégica e investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos, de vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas (Jank *et al.*, 1999 – p.23).

A empresa está inserida num sistema econômico que pode favorecer ou restringir a realização de seu potencial competitivo. As estratégias adotadas e a capacitação acumulada não dependem unicamente dos procedimentos adotados pelas empresas. É assim que as vantagens competitivas podem ser construídas através de diversas fontes que geralmente vinculam-se às especificações de produto, processos de produção, vendas e gestão, escalas produtivas, tamanho dos mercados, relação fornecedores/usuário, condicionamento de política econômica, condições de financiamento (empresa/clientela), disponibilidade de infra-estrutura, aspectos legais, etc.

A competitividade surge como uma característica extrínseca de um produto ou de uma firma relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (Ferraz, *et al.*, 1994, p.3). Neste sentido, cada empresa depara no setor em que atua com elementos do padrão concorrencial, tais como: preço, qualidade, assistência técnica, diferenciação, tecnologia, distribuição, marca, design, etc., expressas por Possas (1999, 69-80) como dimensão da concorrência.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), os fatores que condicionam o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação, podem ser divididos em: fatores internos, fatores estruturais e setoriais e fatores sistêmicos, conforme figura 1:

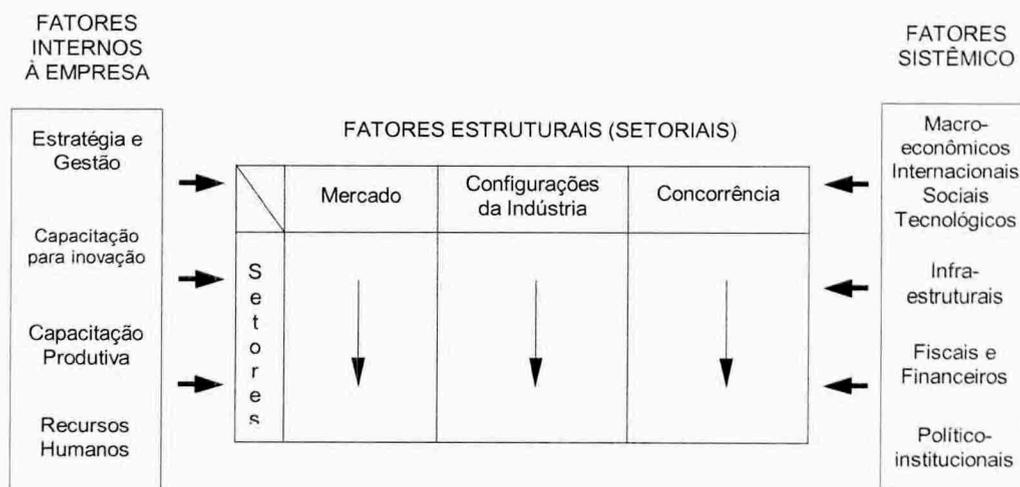


Figura 1: Fatores determinantes da competitividade industrial

Fonte: Coutinho e Ferraz (1994)

Os fatores internos são aqueles que estão sob o espectro de decisão da firma e pelos quais procura se diferenciar dos concorrentes, tais como a sua capacitação tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade de seus recursos humanos, o conhecimento do mercado e como se ajusta as suas especificações, à qualidade do serviço de pós-venda e as suas relações com clientes e fornecedores (estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos), conforme figura 2.

Para efeito da análise da competitividade são consideradas quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

As *atividades de gestão* incluem as tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico e o suporte à tomada de decisão, as finanças e o marketing, incluindo as atividades pós-venda. As *atividades de inovação* compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos. As *atividades de produção* referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, podendo referir-se tanto aos equipamentos e instalações como aos métodos de organização da produção e de controle da qualidade. Por fim, os *recursos humanos* contemplam o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra (Ferraz *et al*, 1994, p.3).

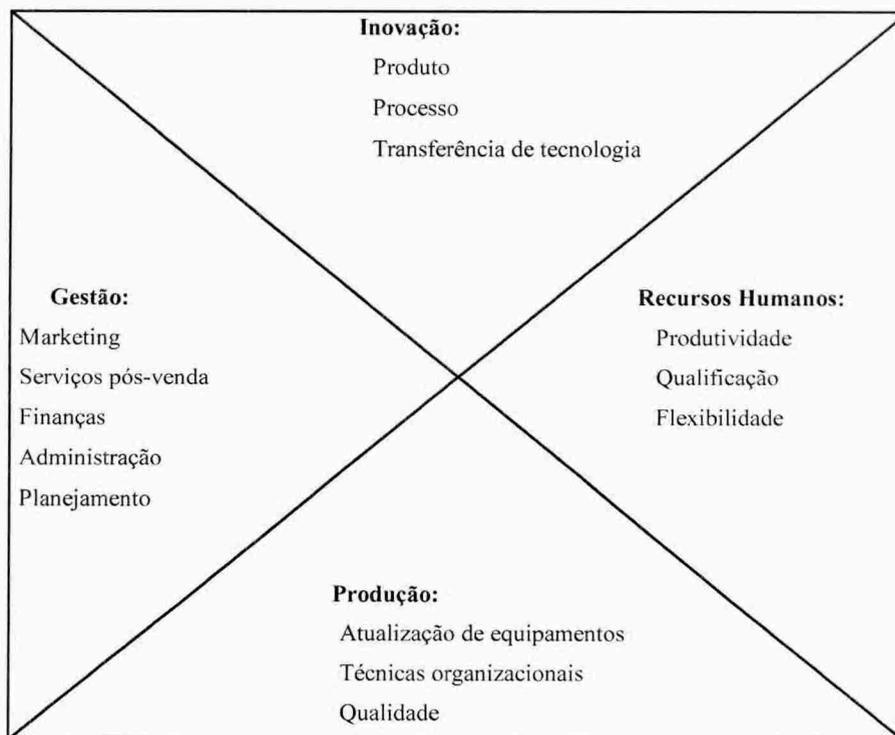


Figura 2: Fatores Empresariais (intermédios)

Fonte: Ferraz *et al* (1994, p.11)

Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não controlados diretamente pela firma, estão de certa forma sob seu espectro de interferência e determinam o ambiente competitivo que a mesma enfrenta diretamente (mercado, configuração da indústria, concorrência).

Segundo Cário *et al* (2001:18-19 apud Ferraz *et al*, 1995) para avaliação dos fatores estruturais devem ser considerados as características do mercado, a configuração da indústria, e as regras que definem condutas e estruturas empresariais no processo concorrencial. Conforme expresso pelas suas palavras “Neste sentido a empresa deve considerar o tamanho e o dinamismo do segmento em que atua, pois existem mercados dinâmicos que conduzem à renovação de equipamentos e métodos produtivos de forma mais intensa, bem como aqueles que apresentam maior potencial de consumo, faixas de renda distintas, nível de exigência diferenciado, etc. Por sua vez, deve também considerar a configuração da indústria em que atua, verificando a estrutura patrimonial dominante e a forma de articulação com fornecedores, clientes e concorrentes, para se posicionar frente aos seus

rivais. Assim como deve considerar os regimes de incentivos e regulação da concorrência, pois existem rivalidades entre empresas e estas podem afetar os esforços existentes em busca da melhoria da eficiência produtiva, uma vez que se os incentivos servem para aumentar a capacidade de resposta das empresas, as regulações visam condicionar as condutas empresariais”

Os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades específicas para a firma, afetam a configuração do ambiente de competição e podem se constituir numa importante fonte de aquisição de vantagens competitivas. Nestes fatores, as empresas não tem capacidade de influenciá-los.

Conforme Cário *et all* (2001:19) no campo dos fatores sistêmicos estão presentes os elementos macroeconômicos, político-institucionais, instrumentos legais-regulatórios, fatores sociais e internacionais. Portanto afirmam: “Os determinantes macroeconômicos devem ser considerados, pois a taxa de câmbio, as linhas de crédito e as taxas de juros podem gerar resultados não esperados e influenciar a competitividade. Do mesmo modo, os fatores político-institucionais expressos pelas políticas tributárias, científica e tecnológica e de comércio exterior, e ainda, o poder de compra do Estado, exercem influência sobre as ações e resultados empresariais. No contexto dos instrumentos legais-regulatórios que afetam a competitividade, salientam-se as políticas de defesa da concorrência, de meio-ambiente, de proteção à propriedade industrial, de controle do capital estrangeiro, etc. No tocante aos determinantes sociais, ressaltam-se as condições que afetam diretamente o trabalhador e seu relacionamento colocados em termos de educação e qualificação da mão-de-obra e mecanismos que promovam a cooperação entre patrões e empregados. E, no âmbito dos determinantes internacionais, devem ser levadas em conta as dimensões em termos de tendência dos fluxos de comércio internacional, investimentos externos diretos, dimensão financeira, etc., que afetam sobremaneira a competitividade da indústria em que a empresa está inserida.”

2.3. Capacidade e Estratégias Competitivas

A empresa em cada momento apresenta determinada capacitação expressa por recursos materiais, humanos, informações, marca, etc., que sinaliza certo desempenho competitivo. Numa relação direta, serão mais competitivas aquelas que possuem maiores capacitações. As empresas não apresentam capacidades iguais e sim diferentes e com

dimensões distintas. A capacitação está sempre em movimento e em mutação, buscando colocar a empresa em patamar superior. (Ferraz *et all* 1994 : 4)

As empresas procuram criar capacidade de diferentes formas, sobretudo adequando-se as transformações tecnológicas em curso na indústria mundial, dentre os quais se destacam: a qualidade de produto, flexibilidade produtiva, rapidez de entrega dos produtos, racionalização dos custos de produção, entre outros, como alavancas básicas da competitividade.

Neste contexto, surge a idéia do “*core business/competence*”, que poder ser definido como um conjunto de habilidades tecnológicas diferentes, recursos complementares (para operar uma máquina necessita-se de treinamento para tal, que é um recurso complementar) e rotina que constituem-se na base da vantagem competitiva da empresa. Assim, o centro do negócio da empresa cresce e se desenvolve a partir de uma trajetória natural enraizada na base do conhecimento da empresa. Novos produtos são desenvolvidos a partir de processos que apresentam confiabilidade suportada por sucessos prévios, conforme Kielling (2000) apud Teece (1998).

Portanto, o caminho tecnológico, seguido em conjunto com o tipo de tecnologia necessária para o seu sustento, irá definir os tipos de competência que a firma deve gerar e os produtos que irá desenvolver e comercializar. Providenciando assim, a melhor maneira de desenvolver as competências necessárias.

Neste sentido, o desenvolvimento do aprendizado coletivo da organização e como esta faz para coordenar todas as diversas habilidades produtivas e integrar uma multiplicidade de correntes tecnológicas (tipos de tecnologia disponíveis), são o centro das competências empresariais, segundo Kielling (2000) apud Prahalad e Hamel, 1990.

Assim sendo, o novo paradigma produtivo existente (remanescente dos anos 70) apresenta muitas inovações tecnológicas e organizacionais. O modelo proposto pela indústria automobilística do *Lean Production* (produção enxuta) pode ser considerado este novo paradigma cujos conceitos podem ser globalmente utilizados.

A chave dos elementos inovadores, dentro do contexto do *Lean Production* que pode ser verificada no modelo existente na indústria automobilística Japonesa (*Toyota model*) demonstrado em Kielling (2000) apud Teece e Pisano (1994), é resumida em: *Just-In-Time* (JIT), *Jidoka* (detecção automática de defeitos com a parada imediata das máquinas), Controle

Total da Qualidade (TCQ) e Melhorias Contínuas (*Kaisen*) que são os elementos básicos do sistema Toyota de produção.

Nesta perspectiva analítica, o sistema Toyota inclui elementos como a redução do inventário através do sistema *Kanban*: 1) nivelção do volume de produção e do mix de produtos (*heinjunka*), redução do “*muda*” (atividades que não adicionam valor), do “*mura*” (ritmo de produção desuniforme) e “*muri*” (horas extras a serem feitas); 2) planos de produção baseados em ordens dos compradores (*genyo seisan*); 3) redução do tempo do *set-up* de máquinas e ferramentas e do tamanho de lote das peças em produção; 4) utilização de subprodutos modulares para confecção de outros produtos; 5) transferência de peças entre as máquinas de uma em uma (*ikko-nagashi*), flexibilidade de mão-de-obra em função de mudanças no volume de produção com melhorias de produtividade (*sojinka*); 6) trabalhadores multifuncionais ao longo do fluxo do processo produtivo (*takoteimochi*); 7) *layout* das máquinas e equipamentos em forma de “U” para facilitar os desígnios de flexibilidade e tarefas múltiplas, facilitar a inspeção durante o processo de fabricação (*tsukurikomi*); 8) dispositivos a prova de defeitos (*poka-yoke*); 9) *feedback* em tempo real de problemas de produção (*andon*); 10) linhas de delimitação de submontagens; 11) ênfase em limpeza, ordem e disciplina no chão de fábrica (5S); 12) revisão freqüente dos padrões operacionais pelos supervisores; 13) círculos de controle de qualidade; 14) ferramentas padronizadas para a melhoria da qualidade (ex.: 7 ferramentas para o controle da qualidade, *QC Story* para a solução de problemas, etc.); 15) envolvimento dos trabalhadores em manutenção preventiva (Manutenção produtiva total); 16) baixo custo de automação ou semi automação nas funções apenas necessárias; 17) redução das etapas de processo com a idéia de economizar ferramentas e dispositivos, e outros mais.

Outras políticas também são pontos de forte vantagem competitiva: percentual relativamente alto de partes com *out-sourcing* (fornecimento com concorrência global), camadas múltiplas de hierarquia de fornecedores, relações de longo termo com fornecedores, pequeno número de fornecedores tecnologicamente capazes de primeiro nível, utilização de submontagens funcionais de primeiro nível, competição baseada na capacidade de *design* de longo alcance e melhorias, pressões para a redução do custo de partes de peças, eliminação de inspeção em produtos recebidos, inspeção nas plantas de fábricas e assistência técnica por força própria, e outros mais.

Portanto, é possível ligar capacidade e estratégias empresariais. Empresas escolhem estratégias que permitem ampliar a capacidade de alcançar determinados objetivos estabelecidos. A adoção de estratégias depende da capacidade acumulada, pois estas lhe apontam o alcance e o limite da definição estratégica pela empresa. Sem ela não é possível formular estratégias. Logo, quanto maior a capacidade da empresa, melhores serão as condições para se formular estratégias, que por sua vez tem a função de modificar a capacidade existente no intuito de melhor se posicionar no mercado concorrencial.

3. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DOS SUPERMERCADOS INTERNACIONAL E NACIONAL

3.1. Conceito de Supermercado

Os supermercados caracterizam-se pela venda predominantemente de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza e que, além de apresentarem alto giro e baixa margem, conseguem manter preços competitivos. Possuem área de vendas superior a 350m² e com no mínimo dois check-outs (BNDES, 2000, p.103).

Atribuem também ao conceito de supermercados outros fatores como: localização, padrão arquitetônico e gestão e motivação da compra. Portanto, os supermercados têm como características o alcance de bairro ou vizinhança, compras rotineiras, preços médios, pouca autonomia em termos de política de preços e compras, padrão arquitetônico de acordo com o perfil da área em que está instalado e comercializam principalmente alimentos perecíveis (Supermercados, 1996, p.2).

Silveira e Lepsch (1997, p.6) definem o supermercado como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”.

Porém, como o setor possui outras características além da variedade de produtos, a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS estabeleceu uma classificação das lojas considerando a área de vendas (compreende o espaço entre o início dos caixas até o último produto exposto), número médio de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não alimentares e número de caixas e seções, como apresentado na tabela 1.

Tabela 1. Classificação de lojas do setor supermercadista.

Formato de loja	Área de venda (m ²)	Nº médio itens	%de venda não-aliment	Número caixas	Seções
Loja conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3000-5000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7000-16000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil, eletrônicos
Loja de depósito	4000-7000	7.000	8	30-50	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos
Clube atacadista	5000-12000	5000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Brito (1998, p.77)

As empresas do setor são classificadas ainda pelo número de lojas. São chamadas de redes ou cadeias as firmas que possuem seis ou mais lojas e de rede ou cadeia independentes as que contam com cinco ou menos lojas.

3.1.1. Classificação

A venda de produtos alimentícios é realizada através de vários tipos ou formatos de estabelecimentos comerciais, que costumam ser classificados:

- **Auto-serviço:** produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* (caixas) na saída: - supermercados, - hipermercados, - lojas de conveniência.

- **Tradicionalis:** venda dependente de atendimento, requerendo a presença de vendedor ou balconista, com menos de três *check-outs*, caracterizadas pelo comércio de alcance local ou de vizinhança: - armazéns, padarias e mercearias.

Os hipermercados caracterizam-se pela venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, apresentam alto giro e baixa margem,

trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de cinco mil m².

Além desses formatos, destacam-se, ainda, no varejo alimentar brasileiro, os mini mercados, as lojas de balcão e as feiras livres. Os mini mercados vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restritas, apresentam margens mais elevadas e auto-serviço e localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação e em pequenas instalações, com área máxima de 250m².

Os formatos de hipermercados e supermercados são os que apresentam similaridade ou semelhança com os conceitos utilizados pelas grandes cadeias internacionais e onde se têm concentrado as grandes mudanças estratégicas em nível mundial, embora com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar.

3.2. Supermercados no Mundo – Características e estratégias

3.2.1 Principais características

Vários fatores têm impulsionado grandes grupos europeus e americanos a procurarem novos mercados. O crescimento anual das vendas tem sistematicamente caído nas últimas três décadas. Nos Estados Unidos e na Europa ocorre o declínio no crescimento demográfico, a concorrência intensifica-se, qualquer novo conceito ou idéia amadurece e é superado rapidamente, começa haver a falta de espaço físico disponível para ampliação ou aparecimento de novas lojas e inicia-se até mesmo a implementação de legislações restringindo a abertura de novos estabelecimentos (Deloitte & Touche *apud* Morgado, 2001, p.18).

É diante desse contexto que se apresenta o crescimento das vendas no varejo por país, justificando a necessidade de internacionalização para o crescimento das redes varejistas mundiais. A expectativa que a redução no crescimento das vendas venha a diminuir cada vez mais é o que impulsiona os grandes varejistas a buscarem novos mercados. Embora favoreça, este não pode ser considerado como o único fator de decisão.

Em países como a França e a Argentina, as políticas restritivas legais proíbem e limitam a implantação de novos supermercados e hipermercados. Na Argentina, em algumas cidades, a instalação de super e hipermercados, quando as lojas excederem uma determinada área de superfície, deve ser aprovada pela sociedade, depois de avaliados os efeitos econômicos, sociais, urbanísticos e outros, da instalação do empreendimento (FAESP, 2001,

fev., p.6). No Brasil, a legislação não impõe problemas à entrada de grandes grupos varejistas estrangeiros no mercado.

Na Europa, de um modo geral, a distribuição de alimentos é bastante regulamentada. Há controles sobre fusões e aquisições, tamanho e localização das lojas, controle de preços, embalagens que não “agridam” o ambiente¹, etc. No controle sobre fusões e aquisições, a regulamentação tem como base o faturamento das empresas e visa combater a já alta concentração do setor. Com exceção do Reino Unido, na Europa os controles são mais rigorosos em relação ao tamanho e a localização das lojas. Quanto ao controle de preços, existem leis que visam proteger justamente os pequenos varejistas de promoções danosas e guerras de preços das grandes redes. Nestes mercados, muitos produtos básicos possuem preços mínimos fixados e leis que impedem acordos verticais de preços entre indústria e varejo. Porém, a tendência é de redução deste tipo de controle (Neves *et al*, 1995, p.102).

Para se ter uma idéia da internacionalização das redes na busca de novos mercados, cita-se a rede Carrefour como um exemplo de internacionalização ou do que se pode chamar de “empresa global”. Ela entrou recentemente na Suíça através de uma *joint-venture* com a rede de hipermercados Maus Frères (10 lojas), somando 30 países que têm super e hipermercados da rede francesa (Ascar, 2001, maio, p.203).

A velocidade com que essas empresas estão aumentando os seus processos de internacionalização surpreende. O exemplo de o Carrefour está em 30 países revela que em apenas 2 anos a empresa entrou em mais quatro mercados “novos”, ou seja, com a associação com a Promodès em 1999, o grupo estava presente em 26 países, reunia cerca de 9.000 lojas, das quais 680 hipermercados, 2.600 supermercados e empregava 240 mil pessoas, sendo 110 mil somente na França, e agora, como citado acima, já opera em 30 países, (BNDES, 2000, p.106).

Assim, com muito dinheiro e falta de espaço para crescer, redes européias e americanas voltam-se para mercados em expansão (Lohmann, 1998, p.17). Os mercados de países desenvolvidos são considerados maduros, pois neles o consumo já é elevado e com

¹ São duas as principais preocupações: as **embalagens** e os **gases de refrigeração**. Quanto ao retorno das **embalagens**, há regulamentações que obrigam o retorno de determinado percentual do total de embalagens. Com relação aos **gases**, há leis visando eliminar gradativamente o uso de CFC (gás que provoca a destruição da camada de ozônio), estima-se que metade dos produtos são refrigerados de alguma forma. O risco desta regulamentação é o de prejudicar ainda mais os pequenos varejistas, devido aos altos custos da adaptação a sistemas mais modernos e menos poluidores.

crescimento limitado, devido à baixa taxa de natalidade e pelo conseqüente envelhecimento da população (Wedekin *et al*, 1995, p.6).

Neste sentido Macagnani (1998, p.26) reforça que frente à saturação dos mercados de origem das grandes redes européias e norte-americanas e a necessidade de expansão dessas redes para continuar competindo em volume de negociação com fornecedores, e ter acesso a regiões mais vantajosas para suas compras, algumas redes internacionais em expansão estão participando no país (Brasil) de fusões e aquisições. São elas: Auchan (francesa), Carrefour (francesa), Casino (francesa), Jerônimo Martins (portuguesa), Metro (alemã), Pinaut-Printemps-Redout (francesa), Promodès (francesa), Royal Ahold (holandesa), Sonae (portuguesa) e Wal-Mart (americana).

Só a Wal-Mart, até 31.10.99, possuía apenas nos Estados Unidos 1.803 lojas, 682 *supercenters* e 456 Sam's Clubs. No resto do mundo opera nos seguintes países: Argentina (13), Brasil (14), Canadá (163), Alemanha (95), México (444), Porto Rico (15) e Inglaterra (229). E ainda possui *joint-ventures* na China (6) e na Coréia (5), empregando, de forma geral, cerca de 815 mil pessoas nos Estados Unidos e outras 220 mil nos demais países em que atua (BNDES, 2000, p.106).

As diferenças nos horizontes de ampliação dos mercados está também na representatividade do segmento de auto-serviço para economia de seus países. Enquanto nos Estados Unidos e em países da Europa a rede de auto-serviços responde por nada menos do que 25% do PIB, no Brasil chega a apenas 6% (Supermercado Moderno, 1998, abril, p.32).

Por isso, mercados como o do Brasil tornam-se alvo para as empresas, atraindo investimentos externos. Em junho de 2000, o grupo holandês Royal Ahold, detentor, desde 1996, de 50% do capital da Bompreço, assumiu o controle societário integral da rede.

Com essa aquisição, dentre as sete principais empresas do setor, no Brasil, segundo o critério de faturamento, seis delas pertencem ou possuem participação estrangeira expressiva no seu capital, conforme se verifica na tabela 2 abaixo. O grupo Sendas, que ocupava, em 1999, a quinta posição no *ranking* setorial, é o único que não possui participação estrangeira em seu capital.

**Tabela 2 – Origem do Capital das Maiores Empresas Supermercadistas
Estabelecidas no Brasil - 1999**

Posição	Empresas	Faturamento/1999 (R\$ bilhões)	Origem do capital
1	Carrefour	7,94	Francês
2	Cia. Bras. de Distribuição	7,76	Brasileiro/francês
3	Sonae Distr. Brasil	2,85	Português
4	Bompreço S/A	2,64	Holandês
5	Casas Sendas	2,38	Brasileiro
6	Wal-Mart Brasil	0,96	Americano
7	Jerônimo Martins/Sé Supermercados	0,71	Português

Fonte: Abras/2000.

No setor supermercadista as barreiras de entrada são altas, o que justifica a sua grande concentração. Vários são os fatores que dificultam esta entrada, como: a necessidade de capital para competir numa estrutura cada vez mais sofisticada e atraente, a experiência adquirida das redes que já atuam no segmento e que por este motivo são capazes de gerar economias de escala tanto na administração como nos processos, as regulamentações que impedem, como já visto, a entrada em alguns mercados específicos, entre outros.

Neves *et al* (1995, p.98) argumentam, citando Marion (1986), que dentre as principais barreiras à entrada estão as economias de escala (no uso de fatores de produção, mão-de-obra especializada, na curva de aprendizagem, etc), o capital necessário e riscos associados, a diferenciação (objetiva, para inovações, oferta de produtos únicos e canais de suprimento e a subjetiva, com valorização de produtos ou da loja através da propaganda), os níveis praticados, a dificuldade de localização das lojas (ponto fundamental neste segmento como: tráfego, espaço, proximidade de centros comerciais), a forte concorrência na repartição do mercado e a capacidade de adequação às regulamentações. Destaca-se, ainda, a existência de um mercado bastante saturado, maduro e variado na Europa.

A respeito da concentração do setor nos países, a indústria supermercadista americana mantém uma base cada vez mais larga e consistente, embora em constante transformação e, diferentemente da Europa, há um contingente poderoso de independentes e que ainda controlam uma fatia considerável das vendas em todo o país e principalmente alguns mercados metropolitanos (Silva, 1996, p.36 e 37).

A rivalidade no setor supermercadista apresenta uma característica que merece destaque; a concentração crescente no setor que sugere uma diminuição na intensidade da rivalidade entre as empresas está apresentando um efeito contrário, ou seja, esta concentração,

ou diminuição do número de concorrentes, está aumentando a disputa e a rivalidade entre as empresas. Este fato está relacionado ao crescimento limitado do mercado nos países “desenvolvidos”, transformando a disputa por mercado num aumento da concorrência e na crescente expansão através da internacionalização.

Esta internacionalização, quase sempre, tem efeitos sobre a competitividade e a concorrência ao se firmarem através de aquisições e fusões, contribuindo ao aumento da rivalidade do setor nestes países. Este fato aumenta o número de empresas do setor quando a entrada no país se dá pela construção de novas unidades, mas reduz o número na entrada por incorporação através da aquisição ou fusão.

3.2.2 Estratégias concorrenciais

a) – *Estratégia de redução de custo*: a concorrência por preços se fundamenta num diferencial necessário para a manutenção ou aumento de mercado para o supermercadista, tendo em vista a existência destas empresas substitutas como opções ao consumo.

Além do preço, o custo é importante também para as empresas que pretendem competir por diferenciação, ou seja, uma empresa diferenciada deve possuir paridade ou proximidade de custos dos seus concorrentes para não perder a vantagem adquirida (Porter, 1986).

Outro fator de peso para a elevação dos custos operacionais são as perdas de mercadorias. Por conta disso, nos Estados Unidos muitas redes de supermercados estão adotando, por norma, *escanear* produto por produto nas gôndolas ao final do expediente, com o intuito de verificar se houve e quanto representou o furto (Supermercado Moderno, 1998, p.113).

Diminuir custos através de estoques reduzidos, com flexibilidade para a troca de produtos, como sugere Contador (1995, p.51), é uma prática bastante utilizada pelos supermercadistas. Sistemas de logística interna e externa, com a utilização de tecnologias como o ECR e EDI², permitem às empresas conhecer, em tempo real, a quantidade e o tipo de produto consumido, possibilitando através de comunicação interna e externa (com o fornecedor) solicitar substituição ou reposição de mercadorias. Este processo favorece a estratégia *just in time*, diminuindo custos com a manutenção de estoques reduzidos, tanto na operação como no controle.

² Os conceitos de ECR e EDI estão no item sobre estratégia tecnológica.

Outra forma de reduzir custos consiste na concentração das compras, aproveitando-se dos ganhos de escala provenientes do Centro de Distribuição (CD), que centralizam o controle das operações, da qualidade dos produtos, do volume de compras etc. (Werner & Segre, 2001, Green, 1993).

b) – *Estratégia de diferenciação*: As grandes redes estão diferenciando suas lojas com a oferta de novos produtos e serviços como, por exemplo, na venda de combustível. “Na França, os supermercados tem mais de 50% do mercado de combustível. A tendência está começando a ganhar os Estados Unidos e o Brasil”, argumenta Paul Stone, gerente de Marketing do Carrefour (Supermix, 2001, jan./fev., p.9). Aliado a isso, há a exploração também do mercado de lojas de conveniência (C Store), citando como exemplo as redes Alberston’s e a K-Mart entre outras.

Outra estratégia de diferenciação que está cada vez mais recorrente na administração das grandes redes é a exploração das marcas próprias. No início dos anos 70, surgiam as primeiras marcas próprias na Europa, quando as redes Fine Fare e Tesco lançaram produtos genéricos. Estes produtos possuíam, como característica, embalagens básicas e preço baixo, e que tinham, perante o consumidor, a percepção de que eram de baixa qualidade, sendo apenas funcionais.

O consumidor que adquire e gosta de algum produto de marca própria está “refém” do estabelecimento que o oferece, o que aumenta a capacidade de fidelização deste estabelecimento e de diferenciação frente aos demais concorrentes.

Em 2000, nos Estados Unidos, os 50 maiores anunciantes supermercadistas investiram juntos o total de US\$ 557 milhões em mídia. Com 25,5% do total de investimentos estão as três grandes redes, Albertson’s, Kroeger e Safeway com US\$ 147 milhões. Apesar do anúncio no jornal ser o investimento “regular”, gastam-se as maiores quantias em TV (Ascar, 2001, abr., p.69).

Outros fatores como a diversificação de atividades, como é o exemplo do grupo português Sonae que possui, além de empresas do ramo varejista (Super e Hipermercados), negócios que variam de telecomunicações à produção de painéis de madeira. Em Portugal, controla mais de 90% da unidade de varejo, Modelo Continente, a maior deste país. Na Sonae Indústria, o grupo é o maior produtor mundial de painéis de madeira e ainda possui uma unidade de telecomunicações chamada Sonae.com (Supermix, 2001, ago.,p.13).

c) – *Cooperação entre empresas*: segundo o consultor norte-americano Joe Andraski, é uma nova forma de as empresas ganharem competitividade por meio do relacionamento com seus fornecedores e clientes, sendo possível diminuir estoques, ao longo da cadeia de abastecimento e reduzir a falta de produtos nas gôndolas, aumentando os níveis de serviços e vendas.

Em 1999, Carrefour e Promodès anunciaram que estavam se associando, sob a forma de uma Proposta Pública de Troca (OPE) do Carrefour sobre as ações e outros valores mobiliários do Promodès, com a paridade de seis ações de oferta do Carrefour por uma do Promodès. Desse modo, ainda em 1999, observa-se uma alteração significativa na classificação das 10 maiores cadeias varejistas mundiais de alimentos, passando esse novo grupo a ocupar a primeira posição no ranking europeu e a segunda no mundo (BNDES, 2000, p.106).

Outra forma de parceria, a terceirização, está reduzindo custos ao resolver eventuais problemas de “logística” que é considerada a grande vilã dos custos operacionais, em muitos supermercados americanos. É cada vez mais comum empresas que se especializam na recepção, armazenagem e distribuição de mercadorias. A terceirização permite que o estabelecimento tenha liberada sua área de estocagem (que passa a ser incorporada à de vendas) e proporciona uma considerável diminuição no quadro de funcionários das lojas (Supermercado Moderno, 1998, p.112).

A parceria com os fornecedores é muito comum no segmento. Quando o varejista realiza acordo de parceria para trás, visa dominar o fornecimento, implantar padrões de qualidade, de regularidade e de segurança e, ainda, eliminar eventuais custos com a redução dos ciclos de vida dos produtos. Este tipo de parceria proporciona diversos benefícios em operações e marketing. Para as operações: alocação, adequação e gestão de estoques e produtos, entregas rápidas e diretas no ponto de vendas, reposição, pedidos automatizados, fluxo de informações sobre demanda e dados analíticos de vendas, otimização de cargas, logística e design. Para o marketing: promoção conjunta e integrada, discussões de políticas de preços, comparação de informações sobre o consumidor, maior compreensão de estratégias mútuas, eliminação de tipos de embalagens, lançamento e desenvolvimento de produtos (Toledo *et al*, 1997, p.51).

d) – *Estratégia Tecnológica*: Embora a tecnologia seja considerada um instrumento de apoio à utilização de estratégias por autores como Contador (1995), ela é vista como estratégia

por Porter (1989, p.164), quando é capaz de criar vantagem competitiva e influenciar a estrutura da indústria, podendo reforçar outras estratégias como, por exemplo, a diferenciação.

Na Europa, as inovações voltadas para a automação e a simplificação de procedimentos de compra e de controle de operações vêm crescendo consideravelmente, propiciando o aumento em importância do varejo dentro de um contexto de serviços e poder de negociação em todo o mundo (Toledo *et al*, 1997, p.47).

Dentro da cadeia de distribuição grandes transformações estão ocorrendo para integrar seus agentes. Surge o *Efficient Consumer Response* (ECR), ou em português, Resposta Eficiente ao Consumidor, que está transformando as relações de negócio entre os integrantes³ da cadeia de distribuição de produtos de consumo de massa. Desta forma, ECR é a sigla que representa uma iniciativa do setor de artigos de consumo de massa (alimentares e não-alimentares) que tem seu elo final os supermercados, a prover aos componentes da cadeia ferramentas que permitam responder de forma efetiva às necessidades crescentes e variadas dos consumidores (Dib, 1997, p.14).

ECR pode ser definido ainda como: “(...) um movimento ou iniciativa do setor de artigos de consumo de massa em que todos os componentes – fornecedores, atacadistas, distribuidores, intermediários e varejistas – trabalham em conjunto, bastante próximos, no sentido de aumentar o valor dos produtos que oferecem ao consumidor” (Dib, 1997, p.15).

Surgiu nos Estados Unidos, a iniciativa do ECR, de forma estruturada, em 1993, embora admita-se que os fatores que propiciaram seu surgimento tenham começado a se delinear bem antes, e assim, com sua implementação, passa a modificar radicalmente o cenário varejista. Uma das mudanças seria a redução no tempo necessário para a realização de cada processo. Nos Estados Unidos, estima-se que a redução no ciclo compreendido entre a produção e o momento da compra no supermercado seja de 104 para 61 dias, *Joint Industry Project on ECR apud* Dib (1997, p.16).

Segundo o BNDES (1999, p.84), as principais ferramentas do ECR consistem em:

³ Nos Estados Unidos o termo *Grocery Industry* é utilizado para representar todas as empresas que fazem parte do canal de distribuição de produtos alimentares e não-alimentares que compõem o *mix* de produto de um supermercado tradicional, Dib (1997, p.21).

- utilização do EDI⁴ para troca de documentos entre fornecedores e supermercados;
- adoção da técnica de emissão de pedidos por computador com base nas informações coletadas pelos PDVs⁵;
- uso da técnica de custeio baseado em atividades (ABC) para identificação, análise e alocação de custos das atividades realizadas pela empresa, eliminando-se as que não agreguem valor;
- adoção do processo de reposição contínua e automática de estoques;
- gerenciamento por categoria de produtos.

Quanto à adoção de tecnologia, os Estados Unidos foram os primeiros a adotar a identificação de produtos com código de barra no início dos anos 70, um desenvolvimento que foi adotado como padrão para toda a indústria de forma que todos se beneficiassem, *Joint Industry Project on ECR apud Dib (1997, p.17)*.

3.3.Supermercado no Brasil

3.3.1 Principais características

Os supermercados surgiram no Brasil na década de 50, mas foi apenas a partir do final da década de 60 que estes se desenvolveram mais rapidamente, aumentando sua participação no faturamento do varejo e se estabelecendo como o principal equipamento de distribuição de alimentos no país.

A primeira loja a utilizar um sistema completo de auto-serviço foi instalada na cidade de São José dos Campos – SP pela Tecelagem Parayba em janeiro de 1953, a qual possuía mil metros quadrados de área de vendas (Abras, 1993).

Desde a implantação da primeira loja de auto-serviço, a expansão do setor supermercadista foi afetada pelas variáveis macroeconômicas das faces pelas quais passou a sociedade brasileira, tais como inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização.

⁴ O conceito de ECR compreende outras formas de tecnologia, como o EDI- *Eletronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados) que consiste na troca de dados entre dois computadores via telecomunicações, Dib (1997, p.21).

⁵ PDV (*Point of Sale*), ou em português Ponto de Venda, é a sigla para especificar os caixas eletrônicos que podem ser integrados a sistemas de computadores. Para saber mais, ver Prado, P. H. M. O impacto da automação comercial na operação do supermercado.

Diferentemente do que ocorreu nos Estados Unidos, onde o supermercado surgiu como resposta à crise econômica em uma tentativa de diminuir custos, o Brasil passava por um período de grande desenvolvimento durante a década de 50, apesar de apresentar diversos problemas sociais e econômicos (Cyrillo, 1987).

Os primeiros supermercados foram instalados nas áreas centrais das grandes cidades de forma a atender consumidores localizados em regiões densamente povoadas e de maior poder aquisitivo. As primeiras lojas ofereciam bens de alta qualidade e preços, incluindo produtos *in natura*. Apesar da vantagem das economias de escala que os supermercados possuíam em relação ao varejista tradicional barreiras de entrada inibiram a rápida expansão das lojas de auto-serviço até o início da década de 60 (Cyrillo, 1987):

- **Barreiras de ordem legal:** os supermercados foram reconhecidos apenas em 1968, o que gerava incertezas para investimentos na atividade durante o período de seu surgimento;
- **Hábitos de compras:** os consumidores preferiam o varejo tradicional, com atendimento personalizado em balcão;
- **Custos:** os armazéns tradicionais, empresas familiares, apresentavam vantagens de custo por abrigar no mesmo imóvel a loja e a moradia de seu proprietário e as feiras-livres não incorriam em custos com aluguéis;
- **Sonegação:** a principal fonte de receita para os estados na época era o Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC), cujas altas alíquotas estimulavam a sonegação pelo varejo tradicional. Porém, os supermercados não se beneficiavam deste fator, pois como a estrutura administrativa é diferente, os funcionários fazem o registro mecânico das compras tornando a sonegação uma atividade difícil.
- **Isenções:** as cooperativas de consumo se beneficiavam de isenções de impostos não estendidas aos supermercados em geral;
- **Linhas de crédito:** devido aos riscos em que incorria a atividade e a concorrência com o varejo tradicional predominante, o mercado financeiro não oferecia linhas de crédito especiais para a atividade;
- **Altas taxas de inflação:** as taxas de inflação crescentes no final da década de 50 e início de 60 dificultavam a fixação dos preços nos supermercados, em benefício do atendimento em balcão pois o funcionário pode variar os preços mais facilmente.

A mudança de regime em 1964 inicialmente trouxe a política antiinflacionária, estabelecendo rígido controle sobre os salários, o déficit público e o crédito; observou-se o fechamento de diversas pequenas empresas e fusões e aquisições entre as maiores firmas, incluindo a indústria e o varejo de alimentos (Abras, 1993). Porém, o novo regime trouxe também benefícios ao setor supermercadista, diminuindo as dificuldades enfrentadas pelo setor para seu rápido desenvolvimento (Cyrillo, 1987).

Até o final da década de 1960, apesar do desenvolvimento relativo das modernas formas de comercialização no sudeste e sul do país, a distribuição de alimentos nos bairros periféricos das grandes cidades e em outras regiões do país era dominada pelo varejo tradicional, principalmente as feiras-livres (Abras, 1993).

A partir da década de 1970 ocorreu maior aproximação entre supermercadistas e governo fazendo com que o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972-1974) incorporasse entre suas metas a expansão das redes de supermercados e outros sistemas de auto-serviço. A medida objetivava modernizar a distribuição de alimentos (Abras, 1993).

Os resultados da diminuição das barreiras ao desenvolvimento do setor surgiram rapidamente, pois o número de lojas de auto-serviço e sua participação no faturamento total do varejo aumentaram substancialmente entre 1965 e 1970. Em 1966 havia 992 supermercados no Brasil, dez anos depois, o número aumentou para 7.823 lojas (Abras, 1993). Durante o período, o formato de loja que mais se desenvolveu foi o hipermercado, o qual apresentava economias de escala devido ao seu maior tamanho e oferecia uma grande variedade de produtos, visto que o tempo de compra do consumidor passava a se tornar cada vez mais escasso.

Neste período, foi instalado o primeiro hipermercado em São José dos Campos pela empresa Peg-Pag. Em 1975, a empresa francesa Carrefour inaugurava, na cidade de São Paulo seu primeiro hipermercado, introduzindo uma nova forma de gerenciamento. As lojas dessa rede eram unidades autônomas que gerenciavam seus estoques, realizavam negociações e determinavam as variedades de produtos a serem disponibilizados aos consumidores (Abras, 1993).

No início da década seguinte, mesmo o país passando por graves problemas econômicos, observou-se aumento desproporcional do número de lojas em relação ao crescimento das vendas. Isto acarretou, na segunda metade da década, uma aguda reestruturação do setor com conseqüente redução no número de lojas e funcionários (Silva &

Fama, 1999). Lepsch (2001) afirma que a redução no faturamento do setor neste período é resultado da dificuldade das empresas em se adaptarem às constantes mudanças sócio-econômicas, que era resultado dos sucessivos planos econômicos do governo.

A partir do final da década de 1980, o setor passou a modificar a gestão dos negócios, preocupando-se cada vez mais com o treinamento dos funcionários e adoção de ferramentas administrativas utilizando a informática. Neste período, foi introduzido o código de barras, cuja adoção seria lenta, pois exigiria adaptações da indústria e comércio. Além disso, a reestruturação administrativa das maiores firmas significou o fechamento de pequenas lojas com menor retorno e aumento dos gastos como propaganda, a fim de diminuir o impacto negativo dos períodos de congelamento de preços sobre a imagem das redes, que eram apontadas como responsáveis pela rápida remarcação de preços (Abrás, 1993).

Com a implantação do Plano Real em 1994, a estabilização econômica promoveu uma mudança do comportamento de compra das pessoas e um ganho real de renda proporcionado pela diminuição do imposto inflacionário, tornando possível realizar diversas compras ao longo do mês sem substancial perda de valor real do salário. Além disso, os preços estáveis permitiram ao consumidor a comparação destes nos diversos estabelecimentos comerciais e tempo suficiente para memorizá-los. A possibilidade de comparações de preços e maior tempo para as compras, melhor distribuídas ao longo do mês, de acordo com a necessidade de cada família, promoveu o aumento das compras por impulso, exigência por qualidade e preços baixos (Sesso Filho, 2001b).

As baixas barreiras à entrada em conjunto com um ambiente favorável ocasionaram entre os anos de 1996 e 2000 um aumento do número de lojas do setor supermercadista de cerca de 40%. Os novos agentes participantes do mercado constituíam-se notadamente de pequenas empresas nacionais e grandes redes varejistas multinacionais. No período 1996/2000 foram abertos 17.496 novos pontos de venda, dos quais 78% pertenciam a pequenas empresas (Leme *et al*, 2000). Concomitantemente à entrada de pequenas empresas, outras desapareceram devido à consolidação das maiores redes de supermercados, levando à concentração do setor quando se analisam as participações no faturamento bruto total. A legislação brasileira não impõe problemas à entrada de grandes grupos varejistas estrangeiros no mercado. Porém, existem algumas barreiras de entrada específicas da própria atividade e que são enfrentadas por todos os entrantes:

- **Fidelidade do consumidor**, que está relacionada à reputação da loja;
- **Menor conhecimento do mercado** por parte da empresa entrante em relação às que estão no mercado;
- **Realização de contratos com fornecedores**, devido ao desconhecimento das peculiaridades do mercado;
- **Escolha correta da localização da loja**, fator importante na escolha da loja pelo consumidor;
- **Economias de escala**, obtidas, entre outras formas, pela centralização do abastecimento das lojas em um único centro de distribuição ou depósito, o que somente pode ser obtida com um número de lojas que viabilizem a manutenção dessa estrutura e
- **Retaliação por parte dos competidores instalados**, que podem praticar preços inferiores aos praticados antes da entrada do novo competidor, ou ainda realizações de promoções (Leme & Teixeira, 2000).

As principais tendências da distribuição de alimentos no Brasil durante a década de 1990 estão resumidas no quadro 1. O resultado final é um setor supermercadista mais dinâmico e um ambiente de negócios que requer altos investimentos em tecnologia e adaptação rápida a mudanças no ambiente competitivo como a entrada de novas empresas e modificações do comportamento do consumidor. Observa-se também o aumento de poder de negociação das maiores empresas junto a seus fornecedores, algumas razões são a concentração do mercado, o grande fluxo de informações sobre vendas e o uso de marcas próprias. Portanto, o setor supermercadista lidera as grandes transformações na distribuição de alimentos no país, constituindo-se no principal equipamento de comercialização dos produtos.

Tendências:	Conseqüências:
Entrada de novas empresas	Aumento da pressão competitiva.
Concentração	Pressão sobre os pequenos varejistas e fornecedores.
Lançamento rápido de novos produtos	Menor ciclo de vida dos produtos; Limitação de espaço gôndola.
Marcas próprias	Aumento do poder de negociação dos varejistas junto fornecedores.
Automação comercial	
- Frente	Atendimento mais rápido do cliente; diminuição número de caixas; ganho de espaço de exposição e menor necessidade de mão-de-obra.
- Retaguarda	Melhor gerenciamento dos estoques e menor necessidade de mão-de-obra.
Transferência Eletrônica de Informação	Fluxo rápido de informações; diminuição de erros; menor necessidade de mão-de-obra.
Ferramentas ECR	Rápido fluxo de mercadorias; menores custos para toda cadeia de comercialização e melhor atendimento consumidor.

Quadro 1 – Principais Tendências da Distribuição de Alimentos no Brasil na Década de 1990.
Fonte : Sesso Filho (2001a)

Continua, portanto a concentração, aumentando a centralização das vendas em poucas empresas e, conseqüentemente, o poder de pressão junto aos fornecedores.

Outro fator, evidente nesse período, é a aceleração da internacionalização das empresas de hipermercados e supermercados, sustentados, em parte, pela saturação dos mercados de origem das grandes redes internacionais e, em parte, pelo Brasil apresentar uma grande atração para a instalação de novas redes, por possuir grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, o sucesso das redes já presentes no país, baixo poder de competitividade das empresas instaladas e legislação sem restrições à entrada de grandes varejistas (BNDES, 1999, p.88).

3.3.2. Estratégias Competitivas

A grandeza do setor supermercadista no Brasil está na importância que ele representa para a distribuição nacional de alimentos. Das vendas de alimentos realizadas em

território nacional, 85% são através dos supermercados (Supermercado Moderno, 2000, abr., p.49). Além disto, recebe mais de 100 milhões de pessoas todos os dias, além de estar entre os principais empregadores do País, gerando renda para 670 mil pessoas diretamente, e responsável por outros 2 milhões de postos de trabalho indiretamente, conforme afirmação de Alcides Tápias, então ministro do Desenvolvimento (Gonçalves, 2000, p.132).

Apresenta-se, a seguir, um resumo da estrutura do setor e sua evolução e desempenho, conforme a tabela 3. Observa-se que entre os anos de 1995 a 2000, houve um crescimento no setor, onde conseqüentemente, gerou um aumento no número de empregos, na área de vendas, provocando também aumento no número de checkouts e no faturamento do setor. Somente a participação do faturamento sobre o PIB, apresentou uma diminuição de 0,4%.

Tabela 3. O Auto-Serviço Alimentar Brasileiro dos Supermercados – 1995/2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2000x1999 Variação
Numero de lojas (total auto-serviço)	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	10,7
Faturamento anual (R\$ bilhões nominais)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	12,5 nominal
Faturamento anual (R\$ bilhões) preço de 2000*	64	66,4	66,3	70,3	68,4	67,6	-1,23 real
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	-----
Número de empregos	655.20	625.00	655.00	666.75	670.08	701.62	4,7
diretos	0	0	0	2	6	2	-----
Área de vendas (em m ² milhões)	n.d	n.d	12	12,7	13,1	14,3	9,2
Número de check-outs	n.d	n.d	123,17 0	125,86 7	135,91 4	143,70 5	5,7

Fonte: Ferraz (2001, maio, p.10) – dados originais Ranking Abras/ACNielsen. n.d: não disponível * A preços de 2000 – Todos os valores foram trazidos para 31/12/2000.

A expansão através da abertura de novas lojas e/ou pela compra de outras cadeias, é uma estratégia para manter a lucratividade. Com a ampliação os gigantes, aumentam o volume de vendas, gerando mais faturamento e obtendo lucro líquido maior, em termos absolutos. Mais fortes por causa das aquisições, torna-se cada vez maior o seu poder de barganha junto ao fornecedor (Supermercado Moderno, 2000,p.98).

A tendência também é de crescimento de lojas menores. Os supermercados com lojas que têm, em média, 685 m², 6 check-outs e 37 funcionários aparecem como os mais

promissores. Este fato se deve aos supermercados estarem enfrentando a concorrência cada vez mais acirrada. A opção pelo chamado comércio de vizinhança, a oferta de comodidade ao público da região onde estão instalados aliados a um *mix* diversificado, mais serviços, preços competitivos e diferentes formas de pagamento fazem com que ocupem o espaço dos hipermercados nas compras ocasionais. Afinal, com área menor, garantem compras bem menos cansativas (Supermercado Moderno, 2000, p.23).

O formato da loja está fortemente correlacionado com o tipo de produto ofertado nas lojas. Para os supermercados, os alimentos têm um “peso” maior no *mix* de produtos do que nos hipermercados, 54,6% do faturamento contra 41%. Conforme a tabela 4, para os supermercados as bebidas e produtos de limpeza têm maior incidência no seu faturamento. Para os hipermercados, são os produtos do bazar e os eletrodomésticos, computadores e artigos de informática que têm maior incidência no faturamento (Supermercado Moderno, 2000, abr., p.40).

Tabela 4 – Faturamento e Margem por Categoria de Estabelecimento – 2000
Supermercados e Hipermercados (%)

Categorias	Supermercados		Hipermercados	
	Faturamento	Margem	Faturamento	Margem
Alimentos	54,6	49,0	41,0	38,5
Bebidas	10,3	9,1	8,3	9,0
Produtos Limpeza	12,3	13,3	10,4	10,7
Produtos Hig/Beleza	9,1	11,8	10,4	14,5
Bazar	5,7	7,5	13,7	16,8
Outros	8,0	9,3	16,2	10,5

Fonte: Supermercado Moderno (2000, abr., p.40).

Para fortalecer o setor supermercadista frente às dificuldades crescente de competição, o governo vem apoiando com uma política de liberação de créditos pelo BNDES. Segundo o BNDES, os fatores que motivaram o seu apoio foram: a modernização e diversificação do comércio varejista; o aumento da competição, com benefícios aos consumidores; significativa geração de empregos e; a expansão da capacidade instalada, com adequação à nova estrutura de demanda pós-real (Gonçalves, 2000, p.140).

No entanto, a crítica que se faz aos financiamentos no setor por parte do BNDES se sustenta na forma de distribuição de recursos. Não existe uma política de suporte às empresas exclusivamente nacionais ou que privilegie pequenos supermercados. Basta verificar as operações contratadas ou aprovadas pelo sistema do BNDES. Os financiamentos

contemplam as seguintes cadeias varejistas: Bompreço, Casas Sendas Comércio e Indústria S.A, Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), Sonae Distribuição Brasil S.A, Jerônimo Martins (proprietária da rede Sé de supermercados), G. Barbosa & Cia. Ltda., Supermercado Modelo Ltda. e Makro Atacadista S.A (BNDES, 2000, mar.p.119).

O setor supermercadista possui a tendência de aumentar e melhorar a qualidade de serviços e produtos oferecidos. Assim, é crescente a gama de produtos com que tende a operar, a exemplo de áreas em que já atua: padarias, açougues, vendas de eletrônicos etc. Neste sentido, o número de empresas que possam ser consideradas próximas também cresce. Comprovando que a ameaça dos produtos ou serviços substitutos, outra força existente numa estrutura, não é considerada significativa para o segmento de super e hipermercados.

Rajo (1998, p.30) reforça que um fator verificado no mercado brasileiro e que faz com que os supermercados se preocupem cada vez mais com a qualidade é o maior grau de exigência que vem sendo observado por parte do consumidor. Com a estabilidade de preços o consumidor tem maior facilidade na comparação de preços entre estabelecimentos. Este fato explica a mudança estratégica no setor supermercadista, que cada vez mais opta pela competição extra-preço.

3.3.3 Estratégias Concorrenciais

a) – **Estratégia de redução de custo:** a redução de custo pode ser alcançada com a utilização da tecnologia, que aumenta a eficiência das empresas, principalmente nas operações e nos processos.

Em 2000, todos os indicadores de eficiência aumentaram em relação a 1999. Faturamento por funcionário: crescimento de 2,3%; faturamento por checkout: crescimento de 2,9%; faturamento por metro quadrado: crescimento de 1,4% (Ferraz, 2001, p.22).

b) – **Estratégia de diferenciação:** buscam a diferenciação ao buscarem novas seções em suas lojas, oferecendo maiores opções de compra ao consumidor, com maior comodidade na centralização das compras, concomitantemente aproveitando-se dos lucros advindos de novos produtos e serviços.

Fatores externos contribuíram para o aumento no número de itens oferecidos. O fechamento de lojas de departamento, como Mappin e Mesbla, por exemplo, contribuiu para que os supermercadistas passassem a incorporar a seção de têxtil, o espaço de redes como o

Carrefour destina 20% do total de sua área para esta seção. No Extra, o percentual varia de 10% a 15% (Lukianocenko, 2000, p.160).

A exploração de marcas próprias é outra estratégia de diferenciação que está ganhando força nos últimos anos. No entanto, o Brasil ainda está dando os primeiros passos neste assunto, mas atravessa um importante momento, em que as marcas próprias deixam de ser sinônimo apenas de “preços baixos” e começam a incorporar a qualidade no seu conceito.

No Brasil, o Grupo Pão de Açúcar foi o primeiro a lançar marcas próprias e, como outras grandes cadeias, repetiu os erros iniciais das redes européias, priorizando os menores custos, sem fortalecer estratégias que complementassem as vendas. Atualmente, este quadro mudou, a nova fase de estratégias privilegia a diferenciação do produto sob o ponto de vista mercadológico, criaram-se marcas fantasia, deram garantia de abastecimento e estabeleceram rígidos controles de qualidade, com análises laboratoriais. A pesquisa da ACNielsen confirma que o objetivo dos supermercados com as marcas próprias é o de fidelizar seus clientes, fortalecer sua imagem e criar um diferencial frente aos concorrentes (Lukianocenko, 2000, p.185).

Algumas lojas se diferenciam ao atenderem em dias e horários nos quais normalmente o comércio em geral não opera. O atendimento aos domingos, além de propiciar maior comodidade ao consumidor, aumentou consideravelmente o faturamento dos supermercados. Neste dia, o percentual da receita obtida pelas lojas representa 7,9% das vendas dos supermercados no mês, 5,4% dos hipermercados e 8% da receita dos clubes de compra. É crescente o número de empresas que estão abrindo aos domingos revelando um total que chega a 71% dos hipermercados, 42,7% dos supermercados e a 12,54% das lojas de variedade limitada (Supermercado Moderno, 2000, p.49).

O sistema de entrega *Delivery* é um serviço capaz de melhorar a satisfação do consumidor. É verdade que para muitos consumidores ir ao supermercado fazer compras é uma forma de diversão e lazer, para outros a comodidade de serviços de entrega é uma forma de opção e economia de tempo, assim esta forma de serviço agrega valor ao supermercado.

Para Ascar, a logística seria o principal problema no Brasil para a baixa representatividade do sistema de entrega *Delivery*, seja pelo atraso na entrega dos produtos ou pela falta deles (Ferraz, 2000, p.128).

Outra forma de atendimento diferenciado, as vendas através da Internet, possibilitam um acesso personalizado e cômodo aos produtos dos supermercados, além de propiciar ganhos de logística, ao facilitar a comunicação entre o supermercado e seus fornecedores (Zambrana, 2000, p. 29).

No entanto, a adoção do comércio eletrônico (CE), direcionado ao consumidor (*Business to consumer*, B2C), ainda é uma estratégia pouco utilizada pelo setor supermercadista. As principais limitações deste tipo de comércio são: resistência do cliente em comprar produtos sem vê-lo, lentidão no processo de compra (“navegação” lenta), credibilidade e segurança e a dificuldade de se atender 100% da compra (Werner & Segre, 2001, p.11 e 12).

c) – **Estratégia de diversificação de atividades:** existe um amplo mercado potencial: CDs e fitas de vídeo, perfumaria e confecções, informática e bazar. Os eletrônicos cresceram 15% em 97 (Supermercado Moderno, 1998, p.20). Ao operar com um leque maior de produtos não alimentícios, de maior valor agregado, esperam-se margens de rentabilidade também maiores.

d) - **Estratégia de cooperação entre empresas:** para os pequenos e médios supermercados, o caminho para a competitividade está no cooperativismo. No interior do país, pequenos supermercados já se uniram para efetuarem compras em conjunto, ganhando poder de barganha junto aos fornecedores. Eles ainda compartilham estratégias e tecnologias, reduzindo custos e aumentando o movimento das lojas (Supermercado Moderno, 2000, p.100).

Outro exemplo que fortalece os pequenos e médios supermercados, são as redes de franquia, que permitem ao associado usufruir da força do franqueado na aquisição de produtos e também na capacidade de penetração no mercado, possível pelo prestígio que a marca (bandeira) oferece (Supermercado Moderno, 2000, p.100).

A aquisição de supermercados pode ter em uma de suas fases iniciais processos de cooperação, a exemplo do grupo Sonae, presente no Brasil desde o início da década de 90. A empresa entrou no país mediante uma *joint venture* com a Cia Real de Distribuição (CRD), do Rio Grande do Sul. Depois de adquirir a totalidade da empresa, partiu para a prospecção em outras praças (SuperHiper, 2000, p.166).

e) – **Estratégia tecnológica:** há 12 anos existiam apenas duas lojas automatizadas no Brasil, hoje, contam-se 17.500 unidades (Supermercado Moderno, 2000, p.51).

Quanto à informatização das lojas Ulysses Reis, coordenador de varejo da Fundação Getúlio Vargas, complementa: “(...) o setor supermercadista está bem posicionado no que se refere à automação de lojas e ampliação de tecnologias como ECR, que permitem substancial redução no custo operacional” (Supermercado Moderno, 2000, p.98).

As novidades na área da informatização, que já começa a se impor, é o *Next Generation of Store* (NGSD), um sofisticado conceito de arquitetura. Consiste em um projeto de loja capaz de integrar *layout* interno, sistemas de tráfego, infra-estrutura, equipamentos utilizados na loja, *mix* de produtos, iluminação, sinalização e *merchandising* utilizado nas gôndolas. A novidade do NGSD é tornar o estabelecimento flexível, capaz por exemplo, de mudar as ofertas conforme o horário e/ou dias da semana (Supermercado Moderno, 1998, abr., p.169).

Outra utilização para a tecnologia está nas informações provenientes de seu uso. Dados obtidos através de *scanners* no próprio ponto de venda (POS – *point of Sales*), favorecem a criação de um banco de dados sobre o comportamento factuais (Curry *apud* Grisi, 1997, p.82). Dessa forma é possível, por meio de cadastro de clientes, a formação de dados geodemográficos, permitindo a estimativa e a localização das demandas de lojas, tendências de vendas etc. O *feedback* é em tempo real e a baixo custo.

Cita-se ainda como estratégia tecnológica o uso da valorização do conceito de *supply chain* (cadeia de suprimentos), em que a logística é operada para otimizar toda a cadeia produtiva, compreendendo desde o suprimento de produtos aos centros de distribuição até a entrega programada à loja para posterior comercialização (BNDES, 2000, mar., p.115). *Supply chain* tem como função tornar a cadeia de suprimento eficiente, com perdas reduzidas, menos burocracia, garantindo o abastecimento e diminuindo o preço final do produto (Werner & Segre, 2001, p.9).

4. DINÂMICA COMPETITIVA DOS MICROS, PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS

4.1 – Identificação das empresas

Conforme exposição na metodologia do trabalho, foram entrevistadas cinco micro empresas, cinco empresas de pequeno porte e cinco empresas de médio porte, totalizando quinze empresas analisadas. De acordo com a tabela 5, 26,66% dos supermercados pesquisados estão localizados na região central – *Bairros Pantanal e Centro* - e na região norte – *Bairros Ingleses, Monte Verde e Canasvieiras* - de Florianópolis. Já na região continental – *Bairros Jardim Atlântico, Capoeiras e Estreito* -, estão localizados 20%, seguindo da região sul - *Bairros Rio Tavares e Pântano do Sul* - e leste – *Bairro Lagoa da Conceição* - de Florianópolis, que apresentam 13,33% dos supermercados pesquisados.

Tabela 5 – Localização dos Supermercados Pesquisados em Fpolis - 2003

Localização dos Supermercados	Micro	Pequeno	Médio
<i>Região Central</i>	-	02	02
<i>Região Continental</i>	02	01	-
<i>Região Norte</i>	02	-	02
<i>Região Sul</i>	01	01	-
<i>Região Leste</i>	-	01	01
TOTAL	05	05	05

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Os micros supermercados são também conhecidos como comércio de vizinhança pelas ofertas de comodidade que oferece ao público da região onde estão instalados, a um *mix* diversificado, mais serviços, preços competitivos e diferentes formas de pagamento, ocupando, assim, o lugar dos grandes e hipermercados nas compras ocasionais, já que, com área menor, garantem compras pontuais e bem menos exaustivas.

Estes supermercados correspondem, conforme seus tamanhos por m², as seguintes porcentagens: 80% dos micros possuem até 300m²; Dos pequenos, 80% apresentam tamanho entre 300 à 500m²; E os médios, 40% correspondem a mais de 900m², como indica a tabela 6. Em correspondência ao tamanho, tais supermercados possuem

plantas menores, considerando que constituem em alto investimento a ampliação da loja e também o tamanho do terreno.

Tabela 6 – Tamanho dos Supermercados Pesquisados por M² em Fpolis - 2003

Tamanho dos Supermercados M ²	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	N/T=%
<i>Até 300m²</i>	04	80	02	40	01	20
<i>301 à 500m²</i>	01	20	02	40	-	-
<i>501 à 700m²</i>	-	-	01	20	-	-
<i>701 à 900m²</i>	-	-	-	-	01	20
<i>Acima de 901m²</i>	-	-	-	-	02	40
<i>TOTAL</i>	05	100	05	100	04*	80

Fonte: Pesquisa de campo (2003). *Um dos supermercados analisados (médio porte), não soube dizer com exatidão o tamanho do supermercado.

Dos supermercados pesquisados, apenas 20% daqueles considerados de pequeno porte e 40% daqueles considerados de porte médio, pertencem a uma rede maior. Sendo que apenas 20% dos micros e 80% dos médios supermercados adquiriram algum estabelecimento nos últimos cinco anos, (tabela 7). Estes supermercados que adquiriram outros estabelecimentos são os que investiram em filiais em outros bairros ou cidades. Aumentando assim, sua área de atuação e eliminando mais um concorrente do ambiente competitivo.

Tabela 7 - Supermercados que Pertencem a uma Rede Maior e que Adquiriram outro Estabelecimento nos Últimos Cinco Anos em Fpolis- 2003

Supermercado que pertence a uma Rede Maior	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	N/T=%
Sim	00	00	01*	20	02**	40
Não	05	100	04	80	03	60
<i>TOTAL</i>	05	100	05	100	05	100
Supermercado que adquiriu algum estabelecimento nos últimos cinco anos						
Sim	01	20	00	00	04	80
Não	04	80	05	100	01	20
<i>TOTAL</i>	05	100	05	100	05	100

Fonte: Pesquisa de campo (2003). *Rede Local. **Rede Local e Regional.

4.2- Sistema Operacional dos Supermercados

No âmbito do sistema operacional dos supermercados, notou-se que nos micros e médios supermercados, apenas 40% possuem setores terceirizados e, nos pequenos supermercados, somente 20% terceirizam em seus serviços. Segundo tabela 8, Os micros supermercados, como já foi mencionado anteriormente, são em sua grande maioria “familiares”, não havendo interesse em terceirização nos serviços, sendo que estes são desempenhados pelos familiares.

Por sua vez, os pequenos e médios supermercados apresentam interesse na terceirização. Além de ofertarem maiores produtos e obterem maiores lucros, vêem como uma preocupação a menos o desenvolvimento de certas tarefas internas executadas por outros. Em verdade, em pauta estão os custos decorrentes desta atividade, tornado-se mais vantajoso depender recursos transferindo atividade do que fazê-la internamente.

Tabela 8 - Setor que é Terceirizado nos Supermercados Pesquisados em Fpolis- 2003

<i>Padaria, entrega à domicílio</i>	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Sim	02	40	01	20	02	40
Não	03	60	04	80	03	60
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

No que diz respeito a busca de novas tecnologias, apenas os micros e médios supermercados mostraram-se mais interessados em novas capacidades produtivas e as últimas tecnologias foram adquiridas principalmente no sistema de informação e de redução de energia, (ver tabela 9).

Todos os médios supermercados pesquisados, utilizam o sistema de informação, sendo que tal investimento serve para obter conhecimento dos controles de margem de lucro por categoria, integrar a loja às centrais de distribuição ou ao próprio fornecedor, no cadastro de clientes, etc. Esses usos estão presentes em 80% dos micros e 20% dos pequenos estabelecimentos. Em tal quesito observa-se tratamento diferenciado, sendo menos considerado nos pequenos.

40% dos médios supermercados têm interesse no aprimoramento da logística interna, buscando novidades principalmente na facilitação do monitoramento dos produtos e estoques. Também há interesse na logística externa, em contatos com a matriz e com a entrega em domicílio. Considerada importantíssima por grande parte dos médios supermercados, a redução de energia tem feito controle de gastos mensais; a maioria dos pequenos e médios possuem geradores próprios, os quais são mais utilizados nos horários de maior demanda e para suprir ocorrências da falta de energia, evitando assim, a perda de grande parte dos perecíveis e a apreciação negativa de clientes quando ocorrem momentos adversos ao bom funcionamento.

Tabela 9 - Supermercados Pesquisados que Buscam Novas Tecnologias em Fpolis– 2003

Busca de novas tecnologias	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Sim	04	80	01	20	05	100
Não	01	20	04	80	00	00
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>
<i>Sistema de Informação</i>	04	80	01	20	05	100
<i>Logística Interna</i>	00	00	01	20	02	40
<i>Sistema de Armazenamento</i>	00	00	01	20	01	20
<i>Sistema de ar condicionado</i>	00	00	01	20	00	00
<i>Sistema de Refrigeração</i>	01	20	01	20	02	40
<i>Energia</i>	02	40	00	00	04	80

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Essas tecnologias foram adquiridas no país por 100% dos pequenos supermercados; 80% por supermercados médios e, 20% por micros supermercados (tabela 10). A maioria das tecnologias citadas foram adquiridas pelo próprio supermercado obtidas através de visitas a lojas, feiras e fábricas.

Estas informações podem ser categorizadas pelo modelo proposto por Prado e Marchetti(1996, p.19) que divide em três graus diferentes a automação dos supermercados: alto, médio e baixo (Lages, 2002).

Para ser considerado alto grau de automação, segundo os autores, o supermercado deve possuir: caixas eletrônicos integrados (PVD's), balanças eletrônicas, preenchimento de cheque automático, ETF (Transferência Eletrônica de Fundos), impressoras de nota fiscal nos caixas, computadores isolados nas atividades de suporte, Scanners (mais

equipamentos afins), redes de computadores, EDI central/filiais e EDI fornecedores/supermercado.

O padrão de concorrência do setor supermercadista em Florianópolis, com relação aos micros, pequenos e médios supermercados tem baixo grau de automação, apesar de conhecer, a grande maioria não utiliza o sistema EDI central/filial e EDI fornecedores/supermercados.

Tabela 10 - Tecnologia Utilizada nos Supermercados Pesquisados em Fpolis - 2003

Tecnologia utilizada na empresa	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Adquirida no País</i>	01	20	05	100	04	80
<i>Outros</i>	03	60	00	00	01	20
TOTAL	05	100	05	100	05	100

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Com relação ao conhecimento em sistemas de automatização (ECR, EDI), 80% dos micros supermercados o possuem; contra 60% dos pequenos e médios supermercados. No entanto, ter conhecimento não significa que eles possuem esse sistema em seus estabelecimentos, segundo tabela 11. Muitos não usufruem os benefícios do controle informatizado capaz de integrar a loja às centrais de distribuição ou ao próprio fornecedor, ou mesmo do controle sobre as preferências de consumo. Neste sentido, os micros não usufruem porque possuem um baixo nível de conhecimento e capital para investimento.

Tabela 11- Conhecimento em Sistemas de Automatização pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis - 2003

Conhecem sistemas de automatização (ECR, EDI)	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Sim	04	80	03	60	03	60
Não	01	20	02	40	02	40
TOTAL	05	100	05	100	05	100

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Como o “bom atendimento” é um dos principais atributos para esses supermercados, o padrão de concorrência é definido em parte pela condição de investimento em treinamento. Os supermercados que oferecem treinamento ao seu pessoal esperam que capacitando-os obterão redução dos custos e aumento da produtividade da empresa. Os cursos

oferecidos são: atendimento, empacotados, motivação, manipulação e cuidado com os perecíveis, entre outros. A amostra dos supermercados pesquisados (tabela 12), ilustra que 40% dos micros, 80% dos pequenos e médios supermercados oferecem treinamento aos funcionários (nível operacional). Estes cursos são muitas vezes oferecidos no interior da própria empresa e outras vezes em ambientes externos como SENAI e SENAC.

No item nível de treinamento, 40% dos micros supermercados proporcionam aos seus funcionários treinamento operacional e 80% dos pequenos e médios supermercados oferecem além de treinamento operacional, treinamento administrativo.

No nível operacional os cursos são: treinamento e cursos de atendimento, empacotador, desperdício, motivação, embalagens de carnes, manipulação e cuidados com os perecíveis, leituras de instrumentos (peso, medidas e temperatura) etc.

No nível administrativo, as empresas disponibilizam treinamento e cursos de atendimento, gestão jurídica, gestão de alimentos, gestão de preços, em EDI e WEB EDI, liderança, etc (Lages, 2002, p.146).

Neste setor, o treinamento permite ainda melhorar o atendimento, não só na rapidez e eficiência do caixa, mas na cortesia.

Tabela 12– Supermercados Pesquisados que Oferecem Treinamentos aos Funcionários em Fpolis-2003

<i>Oferecem treinamento aos funcionários</i>	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Sim	02	40	04	80	04	80
Não	03	60	01	20	01	20
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>
Treinamento no nível						
<i>Operacional</i>	02	40	04	80	03	60
<i>Administrativo</i>	00	00	02	40	01	20
<i>Não oferece treinamento</i>	03	60	01	00	01	20

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

No tocante a forma de cooperação dos micros, pequenos e médios supermercados analisados, constata-se que apenas 60% dos supermercados de médio porte cooperam com outros através de promoção de marcas e/ou produtos (geralmente ocorre com fornecedores, na exposição do produto, no merchandising, nas promoções, nas degustações, etc.). A cooperação através de contratos temporários foi adotada por 40% dos micros e médios

supermercados. Por sua vez, 20% dos pequenos supermercados cooperam verbalmente, sem a necessidade de uma oficialização, segundo tabela 13.

A cooperação representa para estes supermercados a redução de preços; a melhora na qualidade através de testes de seleção de fornecedores, a redução nos custos administrativos, o compartilhamento dos conhecimentos do mercado, a padronização e a ampliação da rivalidade.

Tabela 13– Cooperação dos Supermercados Pesquisados com Outras Empresas – 2003

Cooperações	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Central de Compras	00	00	00	00	01	20
Promoção de Marcas e/ou Produtos	01	20	01	20	03	60
Produção de Marcas Próprias	00	00	00	00	01	20
Pesquisas	01	20	00	00	01	20
Contrato com fornecedores que caracterize um sistema de parceria/cooperação						
Através de contrato Temporário	02	40	01	20	02	40
Verbalmente	00	00	01	20	00	00

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

No fator ampliação no tempo de atendimento, em Florianópolis, nenhum dos supermercados analisados atendem 24 horas, porém todos abrem aos domingos, conforme tabela 14. Este atendimento 24 horas é bastante praticado por lojas de conveniência e por grandes supermercados da cidade. Por sua vez, os supermercados analisados dizem não adotar essa prática porque requer um certo investimento em segurança no estabelecimento e aumento no quadro de funcionários, que no final representam mais custos do que receitas provenientes.

O serviço *Delivery* – considerado um fator de diferenciação - é oferecido por 40% dos micros, pequenos e médios supermercados analisados. Para este tipo de préstimo é necessário uma infra-estrutura capaz de regular a “fluidez” e agilidade no serviço, como a satisfação da expectativa do cliente. Por esta razão, os supermercados que não o oferecem consideram que pode ser um depreciador do nome da empresa se por acaso houver falha no atendimento. Assim, a estrutura necessária para a operação do *delivery* deve ser capaz de prover flexibilidade suficiente para superar qualquer problema resultante dessa prestação de serviço. Se conseguir a satisfação do cliente o supermercado obtém uma vantagem em relação aos demais, a fidelidade do cliente, oferecendo comodidade àqueles que não gostam ou não podem ir às compras.

Tabela 14- Tipo de Atendimento Oferecido nos Supermercados Pesquisados em Fpolis –2003

Atendimento 24h	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Sim	00	00	00	00	00	00
Não	05	100	05	100	05	100
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>
Atendimento aos domingos						
Sim	05	100	03	60	05	100
Não	00	00	02	40	00	00
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>
Oferecimento de serviço “Delivery”						
Sim	02	40	02	40	02	40
Não	03	60	03	60	03	60
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Com relação ao abastecimento das gôndolas, a tabela 15 mostra que 80% dos micros e 60% dos pequenos supermercados as abastecem sozinhos, e nos de médio porte, 40% somente a loja abastece e outros 40% é abastecido pela loja juntamente com o fornecedor. Isto porque a vantagem obtida sob a área de vendas permite uma maior flexibilidade no *layout* interno, facilita a logística interna e, possibilita a exploração de um *mix* maior de produtos.

Em “contrapartida”, há o interesse por parte do fornecedor em garantir suas vendas, a buscando lugares favoráveis ao produto nas gôndolas do supermercado e principalmente a possibilidade de adotar políticas de marketing dentro da loja nos mais diversos modos.

Tabela 15 - Abastecimento das Gôndolas nos Supermercados Pesquisados em Fpolis –2003

Abastecimento das Gôndolas	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Loja	04	80	03	60	02	40
Fornecedor	00	00	00	00	01	20
<i>Fornecedor/Loja</i>	<i>01</i>	<i>20</i>	<i>02</i>	<i>40</i>	<i>02</i>	<i>40</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

O número de checkout em cada estabelecimento analisado, apresentou-se da seguinte forma: os micros e pequenos supermercados mostraram 80% entre um (01) à três (03) checkouts; 100% dos médios mostraram entre oito (08) à dez (10) checkouts, segundo tabela 16.

O número de checkout em um supermercado define o tamanho da planta e em que classificação está inserido o supermercado; se micro, pequeno, médio, grande ou hipermercado. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), são considerados supermercados de pequeno porte, os que possuem no máximo 10 checkouts.

Tabela 16 - Número de Checkout dos Supermercados Pesquisados em Fpolis –2003

Número de check-out	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
01 a 03	04	80	04	80	00	00
04 a 07	01	20	00	00	00	00
08 a 10	00	00	01	20	05	100
TOTAL	05	100	05	100	05	100

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

4.3 – Capacidade Competitiva

Na visão dos supermercados, a competição é influenciada de diferentes formas. Na análise da capacidade competitiva desses supermercados, registra-se na tabela 17 que são os fatores econômicos que influenciam na competição, sendo que, para os micros e médios supermercados analisados é o crescimento do setor que influencia, com 60% das respostas. Enquanto para os pequenos supermercados, os efeitos da globalização obtêm 60% das respostas como fator influenciador na competição do setor. No campo da globalização destacam-se a abertura de mercado, com novos produtos e serviços oferecidos.

Tabela 17 – Fatores Econômicos que Influenciam na Competição dos Supermercados Pesquisados em Fpolis – 2003

Fatores econômicos que vem influenciado na competição	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Estabilidade do Plano Real</i>	01	20	02	40	02	40
<i>Crescimento do setor</i>	03	60	01	20	03	60
<i>Globalização</i>	00	00	03	60	00	00
<i>Alta do Dólar</i>	01	20	02	40	02	40
<i>Economias de Escala</i>	20	40	02	40	01	20

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Em se tratando de nível de informação do cliente e importância dada à produtos substitutos, todos os supermercados analisados – micros, pequenos e médios -, responderam que o cliente geralmente conhece os preços da concorrência, através de pesquisas. 20% dos

supermercados de médio porte responderam que é através da mídia que chega grande parte da informação para o cliente.

Todos os micros supermercados dão importância à produtos substitutos, contra 60% dos pequenos e apenas 20% dos médios supermercados admitiram dar importância aos produtos substitutos (tabela 18). Para os supermercadistas, as marcas líderes (Coca-cola, Nestlé, etc.), são essenciais em um estabelecimento, pois satisfazem as expectativas do cliente. Acreditam que na ausência de tais marcas, haverá conseqüentemente diminuição no número de clientes.

Tabela 18 – Nível de Informação do Cliente e Importância dada à Produtos Substitutos pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis – 2003

Nível de informação do cliente	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Conhecer os preços da concorrência</i>	05	100	05	100	04	80
<i>Mídia</i>	01	20	01	20	01	20
<i>Outros</i>	00	00	01	20	02	40
Importância dada à produtos substitutos						
Sim	05	100	03	60	01	20
Não	00	00	02	40	04	80
TOTAL	05	100	05	100	05	100

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

No tocante a utilização de marcas próprias, a idéia é fidelizar o cliente com um ativo diferenciado da concorrência como um modo de “propaganda gratuita” que leva para dentro da casa e da “memória” dos consumidores como aumento do poder de barganha com fornecedores de produtos “similares” e como opção mais barata para produtos de preços altos para o consumidor. Neste sentido, somente 20% dos micros e 60% dos médios possuem produtos que levam o nome do supermercado, conforme Tabela 19.

Os produtos de marcas próprias oferecidos nestes supermercados são: alho, pão e farinha. Tais produtos não trazem consigo alto valor agregado, sendo portanto mais fácil colocar a marca de sua procedência.

Tabela 19 - Supermercados Pesquisados que Possuem Marcas Próprias em Fpolis - 2003

Supermercados que possuem Marcas Próprias	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Sim	01	20	00	00	03	60
Não	04	80	05	100	02	40
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Além das marcas próprias, os supermercados recorrem ao uso da imagem, aquela que eles tentam passar ao consumidor, sendo algumas formas de competição que podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do supermercado. Na tabela 20, os itens considerados importantes para a imagem do supermercado são: bom atendimento, limpeza, localização, itens variados, maiores condições no pagamento e preços baixos. Onde se observa que o grande objetivo é a satisfação total da demanda.

A junção de todos estes itens citados acima, ou de alguns deles, para os supermercadistas se traduz em grandes retornos financeiros. Os consumidores atualmente estão apresentando alto grau de exigência, o que faz com que os supermercados se esforcem na busca por eficiência e atratividade.

Tabela 20 - Principal Imagem Praticada pelos supermercado Pesquisados em Fpolis – 2003

Principal imagem do supermercado	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Preços baixos</i>	02	40	03	60	02	40
<i>Itens variados</i>	03	60	03	60	04	80
<i>Privilegiar classes altas</i>	00	00	00	00	03	60
<i>Privilegiar classes baixas</i>	01	20	00	00	04	80
<i>Comodidade</i>	02	40	01	01	03	60
<i>Limpeza</i>	04	80	02	40	03	60
<i>Oferece mais serviços</i>	00	00	02	40	01	20
<i>Bom atendimento</i>	04	80	04	80	05	100
<i>Oferece maiores condições p/ compra</i>	03	60	01	20	02	40
<i>Mais ofertas</i>	01	20	02	40	03	60
<i>Melhor localizado</i>	03	60	03	60	05	100
<i>Mais eficiente</i>	01	20	02	40	01	20

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Os supermercados, apresentam em cada região determinado domínio comercial por este ou aquele supermercado. Neste sentido, 60% dos micros supermercados apontam que de quatro (04) a cinco (05) empresas dominam a mesma região. Para o grupo dos pequenos

supermercados, cerca de (04) quatro empresas, representando 80% e para os médios supermercados, cerca de (03) três empresas representando 60% das que dominam a região, conforme tabela 21.

Todos esses supermercados afirmam que os grandes supermercados são, sem dúvida, os que dominam. Na opinião dos supermercadistas, quando um grande supermercado instala-se na região onde também atuam supermercados de pequeno porte, com certeza estes últimos são esquecidos pelo consumidor, sendo absorvidos rapidamente pelo mercado, ou adquirido por um supermercado maior ou fecha-se à atividade por conta de prejuízos obtidos. Assim sendo, para permanecerem no mercado é preciso investir em tecnologia e profissionais capacitados, seguindo as principais exigências do consumidor. Muitos acreditam que conseguem sobreviver no mercado devido à sua localização, distante dos grandes supermercados, que possuem maiores condições de atração de clientes.

Tabela 21 – Supermercados que Dominam o Mercado em Cada Região Pesquisada em Fpolis – 2003

Número de empresas que dominam o mercado em cada região	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
01 à 03	02	40	01	20	03	60
04 à 05	03	60	04	80	02	40
05 ou mais	00	00	00	00	00	00
TOTAL	05	100	05	100	05	100
Imagem que a empresa gostaria de passar ao consumidor						
<i>Bom atendimento</i>	04	80	03	60	02	40
<i>Preço baixo</i>	02	40	02	40	03	60
<i>Produtos variados</i>	01	20	01	20	03	60
<i>Qualidade nos produtos</i>	03	60	02	40	01	20

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Questionado sobre a valoração em determinados itens presentes nesta atividade, observa-se que os supermercados analisados preocupam-se muito com o atendimento, com os percentuais de 100% para os micros e médios e, 80% para os pequenos supermercados, conforme tabela 22. A qualidade dos produtos é reconhecida por 100% dos supermercados estudados, uma vez que está interligado também ao cuidado rigoroso com os perecíveis com implicações em custos empresariais, saúde dos clientes e imagem do supermercado.

A variedade também é um dos itens mais citados, e é proporcional ao tamanho do supermercado, ou seja, quanto maior o tamanho, maior o grau de importância.

A diferenciação de um supermercado se dá através de itens como os citados acima, tornando-os aptos a enfrentar a concorrência e satisfazerem a demanda local, atendendo as expectativas do consumidor.

Os supermercadistas, preocupados com o tempo que os clientes dispõem na caixa, investem no treinamento dos funcionários e na ampliação da loja para melhorar o atendimento.

Tabela 22 - Ordem de Importância a Itens Específicos pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis –2003

Ordem de importância em um supermercado	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Tempo no Caixa</i>	04	80	04	80	04	80
<i>Leitura ótica</i>	02	40	04	80	01	20
<i>Beleza do estacionamento</i>	02	40	03	60	03	60
<i>Espaço de circulação</i>	03	60	02	40	02	40
<i>Iluminação</i>	03	60	03	60	04	80
<i>Açougue</i>	04	80	03	60	05	100
<i>Qualidade</i>	05	100	05	100	05	100
<i>Variedade</i>	03	60	04	80	05	100
<i>Preço</i>	02	40	04	80	05	100
<i>Localização</i>	03	60	02	40	05	100
<i>Atendimento</i>	05	100	04	80	05	100
<i>Percíveis</i>	05	100	04	80	05	100
<i>Promoções</i>	01	20	05	100	05	100
<i>Panificação</i>	02	40	04	80	05	100
<i>Facilidade de visualização de preços</i>	02	40	04	80	05	100
<i>Limpeza</i>	04	80	05	100	05	100
<i>Trabalhar com custos menores</i>	04	80	04	80	04	80

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

No que diz respeito a diferenciação de um supermercado para outro, em termos de oferta de produtos e serviços oferecidos, observa-se, conforme tabela 23, que 60% dos micros supermercados, oferecem um diferencial no atendimento ao público (às vezes

oferecendo entrega à domicílio, ou compras por telefone); 60% dos pequenos responderam que o diferencial está na melhor localização e 40% dos supermercados médios, apresentam diferencial no preço baixo e atendimento.

Com relação ao atendimento ao público, independente de classe social constata-se que 60% dos micros e pequenos supermercados e 80% dos médios supermercados responderam que atendem a todas as classes sociais. Tais números apontam que os supermercados são espaços para compra de diferentes categorias de clientes.

Tabela 23 - Fatores Concorrenciais que Diferenciam os Supermercados Pesquisados em Fpolis - 2003

Diferencial	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Preço baixo</i>	01	20	01	20	02	40
<i>Atendimento</i>	03	60	00	00	02	40
<i>Qualidade do produto</i>	01	20	00	00	01	20
<i>Estacionamento</i>	01	20	00	00	01	20
<i>Localização</i>	00	00	03	60	00	00
Especialidade do supermercado (visa público específico)						
<i>Classe A</i>	00	00	00	00	01	20
<i>Classe B e C</i>	02	40	02	40	00	00
<i>Todas as classes</i>	03	60	03	60	04	80
<i>TOTAL</i>	05	100	05	100	05	100

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

No quesito, formas de pagamento oferecidas ao consumidor, 100% dos supermercados analisados oferecem como opção cheque; já nos micros apenas 60% oferecem cartão de crédito, enquanto que 100% dos pequenos e médios oferecem esta opção, conforme tabela 24. Neste sentido, observa-se que conforme o tamanho do supermercado, aumenta ou diminui as formas de pagamento.

Tabela 24 - Formas de Pagamento Oferecidas ao Consumidor pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis - 2003

Formas de pagamento oferecidas ao consumidor	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Cartão de Crédito	03	60	05	100	05	100
Cheque	05	100	05	100	05	100
Convênio	03	60	03	60	03	60
<i>Cartão do Supermercado</i>	01	20	00	00	01	20
<i>Outros(caderneta ou caderninho)</i>	02	40	00	00	00	00

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Os principais fatores que determinam o poder dos fornecedores, para 80% dos micros supermercados são prazo e preço dos produtos; para os pequenos supermercados, 40% está na exclusividade dos produtos que os fornecedores obtém e nas marcas líderes, já 60% dos médios supermercados responderam que as marcas líderes são fatores principais.

Segundo Porte (1986), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre seus compradores na indústria, refletindo-se na ameaça de aumentar seus preços ou de reduzir a qualidade dos bens que produzem ou mesmo dos serviços oferecidos. Este poder é elevado se: - existe uma maior concentração de fornecedores do que as indústrias compradoras; - não existe a competição de produtos substitutos; - a indústria não compra em grande quantidade; - o produto do fornecedor for importante para o produto da indústria; - existe ameaça de integração para frente; - existe custo de mudança para o comprador e - os produtos oferecidos pelo fornecedor são diferenciados.

Pode-se observar, conforme tabela 25, que 60% dos micros adotam como estratégia para diminuir o impacto desse poder, a procura por outros fornecedores; o mesmo é praticado por 80% dos médios supermercados; já com os pequenos, 40% procuram outros fornecedores e também compram em grandes quantidades.

Os supermercados afirmam que a concentração no setor favorece o poder de negociação das líderes com seus fornecedores. Afirmam ainda que estratégias como a cooperação podem ser consideradas comuns no padrão de concorrência atual. O alto poder de negociação das empresas líderes, é fortalecido pelo grande volume de compras concentrado num número reduzido de supermercados. Embora admita-se a existência de um grande número de pequenos supermercados, armazéns e varejistas, de maneira geral, a capacidade de compra destas empresas é limitada individualmente.

Tabela 25 – Fatores que Determinam o Poder dos Fornecedores e Estratégias para Diminuir este Poder Praticados pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis- 2003

Fatores que determinam o poder dos fornecedores	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Prazo e Preço</i>	04	80	01	20	02	40
<i>Exclusividade</i>	02	40	02	40	01	20
<i>Marcas líderes</i>	00	00	02	40	03	60
Estratégias que são adotadas para diminuir o impacto deste poder						
<i>Procuram outros fornecedores</i>	03	60	02	40	04	80
<i>Procuram outras marcas</i>	01	20	01	20	01	20
<i>Compram em grande quantidade</i>	01	20	02	40	00	00

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Com relação aos tipos de barreiras de saída, 80% dos supermercados analisados apontaram para imposto e pagamento de fornecedores, conforme tabela 26. Isto significa que se ocorre fechamento da atividade, os supermercadistas terão de arcar com os altos tributos cobrados pelo governo em decorrência disso, também terão que quitar suas dívidas juntos aos fornecedores, ou vendendo seus produtos à concorrência por preços com baixo valor. E por fim, ajustar contas com seus antigos funcionários, através de acordos trabalhistas.

Tabela 26 – Tipos de Barreiras de Saída Apontadas pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis 2003

Tipos de barreiras de saída	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Acordos trabalhistas</i>	02	40	03	60	03	60
<i>Impostos</i>	04	80	04	80	04	80
<i>Pagamento de fornecedores</i>	03	60	04	80	03	60

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

4.4 – Estratégia Política

Observando a tabela 27, vê-se que avaliação do comportamento do setor para estes supermercados é a seguinte: 80% e 60% dos pequenos e médios supermercados respectivamente. Por sua vez, para os micros supermercados, apenas 20% acreditam na estagnação como fato limitativo ao melhor comportamento no setor.

Afirmaram ainda que, para os grandes supermercados, o setor apresenta grande crescimento devido a rentabilidade que estão obtendo com o alto nível de investimento aplicado ao novo padrão de eficiência.

Tabela 27 – Avaliação do Comportamento do Setor pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis-2003

Como anda o setor aos olhos do empresário	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Crescimento no setor	02	40	01	20	02	40
Estagnação no setor	01	20	04	80	03	60
<i>Queda no setor</i>	<i>02</i>	<i>40</i>	<i>00</i>	<i>00</i>	<i>00</i>	<i>00</i>
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Para melhor atender o consumidor, os supermercados aplicam questionários junto aos seus clientes ou medem a satisfação destes pelas sugestões ou reclamações deixadas aos funcionários. De acordo com os supermercados analisados, 60 % deles procuram saber as necessidades do consumidor através de pesquisas próprias realizadas no interior da loja. Estas pesquisas são feitas por funcionários específicos ou por perguntas no checkout.

Além das pesquisas e sugestões dos clientes, 60% dos micros e 40% dos pequenos supermercados concordam que a ampliação da loja melhoraria muito o atendimento a seus clientes. 60% dos médios supermercados, preocupam-se mais com a agilidade no atendimento, evitando assim filas e conseqüentes reclamações.

Tabela 28 – Formas de Conhecer as Necessidades do Consumidor pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis – 2003

Como procura saber das necessidades do consumidor	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Contato direto</i>	03	60	03	60	03	60
<i>Pesquisas</i>	01	20	02	40	02	40
<i>Não Procura saber</i>	01	20	00	00	01	20
Para melhor atender o consumidor a empresa deve ser melhorada						
<i>Ampliação da loja</i>	03	60	02	40	01	20
<i>Aumento de funcionários</i>	01	20	00	00	01	20
<i>Informatização</i>	02	40	00	00	01	20
<i>Mão-de-obra qualificada</i>	00	00	01	20	01	20
<i>Agilidade no atendimento</i>	01	20	01	20	03	60
<i>Variedade de produtos</i>	00	00	01	20	00	00
Fidelidade ao consumidor						
<i>É fiel ao consumidor</i>	04	80	02	40	03	60
<i>Procura preços mais baixos</i>	01	20	03	60	02	40
TOTAL	05	100	05	100	05	100

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Ainda a respeito da tabela acima, nota-se que nem sempre os supermercados podem arcar com as preferências de seus clientes por marcas líderes, pois depende muito do preço que lhes são oferecidos. Em alguns casos, certos supermercados trocam de fornecedores, procurando por preços mais baixos, ou produtos substitutos, (60% dos pequenos supermercados). O mesmo não acontece com 80% dos micros e 60% dos médios supermercados analisados. A pesquisa mostra que eles sempre procuram atender as exigências dos consumidores com o objetivo de oferecer qualidade nos produtos, não levando em consideração os preços praticados pelos fornecedores.

Outro subterfúgio adotado pelos supermercados são os produtos considerados estratégicos para atrair clientes. Na tabela 29, 80% dos micros e médios supermercados e 60% dos pequenos, consideram essencial ter uma padaria dentro de seu estabelecimento. Para os médios supermercados, 80% deles zelam pela boa qualidade dos produtos em seus açougues.

Tabela 29 – Produtos Considerados Estratégicos para Atrair Clientes pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis–2003

Produtos estratégicos para atrair clientes	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Bebidas</i>	01	20	01	20	01	20
<i>Carne</i>	03	60	02	40	04	80
<i>Padaria</i>	04	80	03	60	04	80
<i>Produtos de marcas líderes</i>	03	60	01	20	00	00
<i>Verduras</i>	03	60	01	20	03	60

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Analisando a estratégia de marketing adotadas nos supermercados, observa-se como resultado geral o baixo investimento nesta área. Na tabela 30, somente 20% dos supermercados médios investem em propaganda na TV e na mídia escrita. Apesar do desenvolvimento tecnológico nos dias atuais, somente 40% dos médios supermercados investem em propaganda na *Internet*. Por sua vez, todos os pequenos supermercados adotam *folders* para melhor divulgação e 40% dos micros supermercados adotam o *merchandising*. A utilização de *folders* é mais vantajosa pelos custos em relação aos gastos em propaganda na TV. Essas atividades de *marketing*, muito comuns no setor, visam criar uma imagem da empresa para o consumidor e diferenciá-la dos demais supermercados, agregando valor aos serviços e produtos através dela para atrair o consumidor para as compras.

As atividades de *marketing* fazem parte das estratégias do setor e conseqüentemente determinam, em parte, o padrão de concorrência local. Porém, as pequenas empresas (em comparação aos grandes supermercados), não conseguem ser competitivas devido ao alto valor dos investimentos necessários nesta área (principalmente no caso da propaganda na TV), o que se traduz em diferenças na adoção das estratégias e na conduta das empresas (Lages, 2002).

Tabela 30 - Estratégia de Marketing do Supermercado Pesquisado em Fpolis- 2003

	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Propaganda na TV</i>	00	00	00	00	01	20
<i>Propaganda em rádios</i>	01	20	01	20	00	00
<i>Propaganda na mídia escrita</i>	01	20	01	20	01	20
<i>Propaganda na internet</i>	00	00	00	00	02	40
<i>Outdoors</i>	00	00	01	20	00	00
<i>Merchandising</i>	02	40	01	20	00	00
<i>Folders</i>	01	20	05	100	03	60
<i>Convênio c/ empresas públicas e/ou privadas</i>	01	20	00	00	01	20

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

A política de diminuição de custos é praticada por todos os supermercados analisados, sendo que 60% dos micros e pequenos supermercados, trabalham com estoques reduzidos e total contenção de despesas na própria loja (como luz, água, produtos de limpeza, etc) com os médios supermercados apenas 40% trabalham com a redução de estoques. Acreditam que com promoções conseguem diminuir facilmente o excesso de estoque, conforme tabela 31.

Tabela 31 - Política de Diminuição de Custos dos Supermercados Pesquisados em Fpolis – 2003

Existência de política de diminuição de custos	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
Sim	04	80	05	100	05	100
Não	01	20	00	00	00	00
<i>TOTAL</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>	<i>05</i>	<i>100</i>
Política de diminuição utilizada						
<i>Estoque reduzido</i>	03	60	03	60	02	40
<i>Total contenção de despesas na própria loja</i>	03	60	03	60	04	80
<i>Diminuição de funcionários</i>	00	00	01	20	01	20
<i>Procura por preços baixos</i>	01	20	00	00	00	00

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Em Florianópolis, assim como no país e no mundo, os supermercados concorrem cada vez mais com empresas de outros ramos, oferecendo produtos substitutos aos existentes no varejo. Os supermercados analisados afirmam que em primeiro lugar competem com as padarias e os sacolões (feiras); as farmácias aparecem em segundo lugar, pois nem todos possuem produtos desta espécie. Porque a concorrência é muito acirrada, os

supermercados prezam bastante pela qualidade de suas padarias e por suas frutas e verduras (principalmente nos prazos de validade).

Além da área interna, os supermercados alugam espaços para outros serviços, como, floricultura, chaveiro, banca de revistas, salões de beleza, lavanderias, pequenos postos bancários e criam praças de alimentação (com restaurantes, lanchonetes e sorveterias).

Tabela 32 – Considerações Sobre Formas de Evitar a Entrada de Novas Empresas no Setor pelos Supermercados Pesquisados em Fpolis- 2003

Para evitar a entrada de novas empresas	Micro		Pequeno		Médio	
	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%	Nº	Nº/T=%
<i>Alto investimento</i>	01	20	01	20	00	00
<i>Estagnação ou queda no setor</i>	01	20	00	00	00	00
<i>Grande concorrência</i>	00	00	02	40	01	20
<i>Não há como evitar</i>	03	60	02	40	04	80
Principais concorrentes (além dos Supermercados)						
<i>Padarias</i>	04	80	04	80	05	100
<i>Feiras</i>	04	80	03	60	05	100
<i>Farmácias</i>	01	20	02	40	01	20
<i>Açougues</i>	01	20	01	20	02	40
<i>Lojas de conveniência</i>	01	20	02	40	00	00
<i>Armazéns</i>	01	20	00	00	00	00
<i>Outros</i>	01	20	01	20	01	20

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Para a maioria dos supermercados analisados, conforme tabela 32, não existem impedimentos para outras empresas entrarem neste setor. Segundo eles, não é a concorrência nem o alto investimento que fará com que o interessado entre ou não no setor e sim a grande procura por seus produtos. Logo, buscam atrair o consumidor considerado o termômetro deste setor.

5. CONCLUSÃO

Os supermercados estabelecidos nos países desenvolvidos se deparam com um mercado que apresenta declínio no crescimento demográfico, intensificação de concorrência, falta de espaço físico disponível para ampliação ou aparecimento de novas lojas, implementação de legislação restringindo a abertura de novos estabelecimentos e rápida desvalorização de novas idéias ou conceitos. É comum nestes países o controle de preços com leis que visam proteger justamente os pequenos varejistas. Nestes mercados muitos produtos básicos que possuem preços mínimos fixados e leis que impedem acordos verticais de preços entre indústria e varejo.

Estas ocorrências têm estimulado os supermercados a investirem em novos mercados, sobretudo nos países em desenvolvimento onde se registram expectativas de crescimento do mercado consumidor, e conseqüentemente de elevação das vendas. Neste aspecto, para continuarem competindo em volume de negociação com fornecedores e terem acesso a regiões mais vantajosas para suas compras, grandes redes de supermercados como Sonae (português), Wal-Mart (americano), Jerônimo Martins (português), Royal-Ahold (holandês) e Carrefour (francês) entram em países como o Brasil, através de aquisições e fusões, provocando assim, efeitos sobre a competitividade e a concorrência nos países em expansão, contribuindo para o aumento da rivalidade do setor.

Estas redes apresentam estratégias de concorrência de redução de custo, investindo em sistemas de logística interna e externa, com utilização de tecnologias como ECR e EDI e diminuem custos com a manutenção de estoques reduzidos, através de *just-in-time*. No quesito diferenciação, apresentam lojas com oferta de novos produtos e serviços, como venda de combustível e marcas próprias, na busca pela fidelização do consumidor. Servem-se também de cooperação entre empresas, visando o relacionamento de parceria com os fornecedores; e a estratégia tecnológica, voltada para a simplificação no procedimento de compras e de controle de operações.

No Brasil, os grandes supermercados brasileiros demonstram elevado nível de concentração, devido a abertura da economia, e as baixas barreiras à entrada, ocasionando um ambiente favorável para o aumento do número de lojas no setor. Aumento provocado por pequenas empresas nacionais e grandes redes varejistas multinacionais,

resultando assim, em um setor mais dinâmico e competitivo, devido também a modificação do comportamento do consumidor.

O setor supermercadista, precisou acompanhar as mudanças do mercado, com a abertura da economia, tendendo a aumentar e melhorar a qualidade de serviços e produtos oferecidos. Isso faz com que, no Brasil, o setor escolha a competição extra-preço. Utilizando-se de tecnologia para a redução de custos; oferecimento de maiores opções de compra ao consumidor, maior comodidade, alguns oferecem marcas próprias, atendem em dias e horários em que o comércio normalmente não trabalha, possuem sistema de entrega *Delivey*, também visando a comodidade do consumidor; estratégia de cooperação entre empresas, para pequenos e médios supermercados e; estratégia tecnológica, como ECR permitindo a redução no custo operacional.

Como acontece com os grandes supermercados no Brasil em relação as grandes redes supermercadistas mundiais, os micros, pequenos e médios supermercados de Florianópolis também tentam “sobreviver” com a elevada concentração no setor. Para continuarem no mercado, estes supermercados, tentam se adequar às mudanças, de modo não tão sofisticados quanto os dos grandes supermercados. Como estes supermercados são todos de vizinhança, seus investimentos são muito baixos em relação aos descritos acima. Porém, alguns acompanham os “passos” do mercado e as novas formas de competição são logo copiadas.

Os supermercados analisados têm conhecimento das modificações no setor, porém este setor é altamente sofisticado, fazendo com que o interesse por adquirir novas tecnologias seja apenas almejado. Embora alguns (define-se médios supermercados) as estejam estão pondo em prática, outros não vêm com grande interesse (pequenos e micros supermercados) por considerarem as novas tecnologias um alto investimento.

Todos estes supermercados disputam por posição no mercado através de guerras de preços, sendo que o produto em questão é consumido diariamente, e o aumento de empresas no setor limitou o desempenho das empresas existentes. Atualmente, alguns deles não estão conseguindo acompanhar os investimentos necessários ao novo padrão de competição, perdendo fatias de mercado e posições para os grandes supermercados, que estão investindo em capacitação tecnológica e especialização profissional.

A concorrência via preço, acontece dentro de uma busca constante por preços que encaminhem aos praticados no mercado local pela concorrência, que, na maioria das vezes conseguem preços baixos ou igual ao preço médio do mercado.

A busca por menores custos é conseguida através de redução de energia, estoques reduzidos, procura por produtos substitutos e, poucos utilizam tecnologia como principal aliada. Somente os médios supermercados e alguns pequenos supermercados, estão pondo em prática estratégias como tecnologia (ECR), devido ao alto investimento.

A cooperação entre estes supermercados e fornecedores, não se constitui como uma estratégia dominante para o padrão de concorrência destes supermercados. Sendo assim, não se intimidam com o poder dos fornecedores.

A diferenciação é obtida através de especialização profissional, oferecendo treinamento aos seus funcionários, para proporcionar bom atendimento e agilidade dentro do supermercado; também procuram através de pesquisas, saber o que está faltando ao consumidor, prezando a qualidade e diversificação de seus produtos; procuram oferecer diversas opções de pagamentos e prazos para o cliente tornar-se fiel ao seu estabelecimento; oferecem entregas em domicílio; e procuram também atender em dias e horários não praticados pelo comércio em geral.

Com relação à ameaça de serviços substitutos, a maioria preocupa-se somente com a concorrência dos grandes supermercados e, poucos terceirizam seus serviços. Grande parte dá valor a produtos substitutos, já que afirmam ser as marcas líderes muitas vezes possuidoras de alto valor, sendo difícil obterem retorno nos lucros; para os médios supermercados as marcas líderes, são essenciais em um supermercado.

Quanto às barreiras a entrada, estes supermercados afirmam que são fortes para as pequenas empresas, resultante do capital necessário para competir com os grandes supermercados.

Resumindo, estes supermercados mostraram-se pouco inovadores, principalmente os micros, onde o alvo principal é a concorrência por preço, sem nenhum interesse em uma reestruturação. Já os pequenos e médios supermercados mostraram um alto interesse em querer maiores inovações tecnológicas e ampliação da loja, demonstrando que estão certos de que se não houver um investimento pesado certamente poderão deixar suas atividades através de falências ou aquisição por outro concorrente.

Finalmente, deixa-se algumas sugestões para que possa ser melhorado ou continuado o presente estudo, até porque a dinâmica econômica assim exige. A partir deste trabalho, abrem-se novas perspectivas de estudo no setor supermercadista de Florianópolis. Ao setor supermercadista que abrange os micros, pequenos e médios supermercados, sugere-se formas de cooperação com outros supermercados de mesmo porte e com fornecedores, no sentido de permitir a sugestão de estratégias para que as empresas deste setor possam aumentar sua participação no mercado e sugere-se ainda, capacitação tecnológica com a possibilidade de uma melhor resposta frente à concorrência.

6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

ASCAR, ANTONIO CARLOS. **Concentração na Europa**. Revista SuperHiper, ABRAS. Ano 26, n.297, maio 2000.

_____. **Apostando na TV**. Revista SuperHiper, ABRAS. Ano 27, n. 308, abril, 2001.

_____. **C Stores e gasolina**. Revista SuperHiper, ABRAS. Ano 27, n. 311, jul., 2001.

_____. **Donos da Casa**. Revista SuperHiper, ABRAS. Ano 27, n. 309, maio, 2001.

_____. **Neighborhood market**. Revista SuperHiper, ABRAS. Ano 27, n. 311, jul., 2001.

_____. **Os estrangeiros no Brasil**. Revista SuperHiper, ABRAS. Ano 27, n. 309, maio, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **40 anos de supermercados no Brasil**. São Paulo, 1993. 186p.

BNDES Setorial. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**. Rio de Janeiro: Departamento de Relações Institucionais – SAAB, W.G. L.; GIMENEZ, L.C.P. n.11, mar. 2000, p.102-121.

_____. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercado**. Rio de Janeiro: Departamento de Relações Institucionais – SANTOS, ANGELA MARIA MEDEIROS M.; GIMENEZ, LUIZ CARLOS PEREZ, p.80-93, n.9, mar., 1999.

BRITTO, J.N.P. **Características estruturais e *modus-operandi* das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica**. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CONNOR, J.M.; SCHIEK, W.A. **Food processing: an industrial powerhouse in transition**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1997. 665p.

CONTADOR, JOSÉ CELSO. **Armas da competição**. Revista de Administração. São Paulo, v. 30. n. 2, p.50-64, abr./jun., 1995.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994. 501p.

CYRILLO, DENISE CAVALLINI. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômicas da Faculdade de Economia de Administração da Universidade de São Paulo – IPE – USP, 198, 1987.

DIB, JORGE ANTONIO. ***Efficient consumer response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa***. Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n.2, p.14-22, abr./jun. 1997.

FAESP, Federação da Agricultura do Estado de São Paulo. **Comercialização: A relação varejo x Produtor**. São Paulo : SENAR. n.39, fev. 2001.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio Janeiro: Campus, 1997.

FERRAZ, SUZANA. **Os bons resultados de 2000**. Revista SuperHiper. Ano 27, n.309, p.8-28.

GONÇALVES, JOANA. **Setor e governo ampliam diálogo**. Revista SuperHiper. ABRAS. Ano 26, n.297, maio.2000, p.30-142.

_____. **1999 o desafio ultrapassado**. Revista SuperHiper. ABRAS. Ano 26, n.297, maio.2000, p.10-24.

GREEN, RAÚL H. **La distribución alimentaria em Europa**. Paris : INRA – Laboratoire d’Economie Industrielle Agro-Alimentaire, Economia, mayo, 1993.

GRISI, CELSO CLÁUDIO DE HILDEBRAND E. **Os novos rumos para pesquisa de marketing no varejo**. Revista de Administração, São Paulo, v.32, n.2, p.80-83, abr./jun, 1997.

GODOY, P. R. **Estudo da competitividade da indústria de papel de imprensa Brasileira/Paranaense – Período 1989/2000**. Florianópolis, UFSC/2000. Dissertação de Mestrado.

INCANDELA, D.; McLAUGHLIN, K.L.; SHI, C.S. **Retailers to the word**. McKinsey Quaternary. n.3, p.84-97, 1999.

JANK, M. S., *et al.* **O agrobusiness do leite no Brasil**. São Paulo: USP/FIA/PENSA/IPEA, 1992.

KILLING, A. C. **Capacidade dinâmica da firma como fonte de vantagem competitiva: um estudo de caso**. CPGE/UFSC: Florianópolis. (Dissertação de Mestrado em Economia). 2000.

KUPFER, D. **Uma abordagem Neo Schumpeteriana da competitividade industrial**. Instituto de Economia Industrial da UFRJ. Textos para discussão nº299, 1992.

LAGES, Alexandre Roberto. **O Padrão de Concorrência Atual do Setor Supermercadista da Cidade de Ponta Grossa/PR**. Florianópolis: UFSC/CSE/PPGE, 2002. 177 p.

LEANDRO, Vanessa. **Estratégia Competitiva no Setor de Alimentos. Sub Segmento de Massas e de Panificação e Confeitaria na Grande Florianópolis**. Florianópolis. Monografia. 2004. 135p.

LEME, M.F.P.; TEIXEIRA, C.P. **Parecer nº 515/COGSE/SEAE/MF sobre Aquisição da Supermercados Mogiano Ltda. pela Companhia Brasileira de Distribuição**. Brasília: Secretaria de Acompanhamento Econômico, 22 dez. 2000. 12p.

LEPSCH, S.L. **Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras**. Piracicaba, 1999. 89p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

LOHMANN, SILVIO. **Redes locais e “estrangeiras” investem pesado para conquistar o quarto melhor mercado do País.** Revista Paraná & CIA., fev., 1998.

LUKIANOCENKO, MARLUCY. **Têxtil: um negócio em expansão.** Revista SuperHiper. Ano 26, n.297, maio. 2000, p.158-162.

_____. **Marcas próprias, Ter ou não ter? Eis a questão.** Revista SuperHiper. Ano 26, n.297, maio. 2000, p.180-189.

MACAGNANI, AFONSO. **Por que o Brasil se tornou atraente?** Revista SuperHiper, maio. 1998.

MORGANO, MAURICIO GERBAUDO. **Pare o mundo que eu quero descer.** Revista Supermix., APRAS – Associação Paranaense de Supermercados, n.71, ago., 2001.

NASCIMENTO, E. O. **Padrão de concorrência de estratégias competitivas nas empresas líderes na indústria de papel Tissue no Brasil.** Florianópolis, UFSC/2000. Dissertação de Mestrado.

NEVES MARCOS FAVA; MACHADO F., Cláudio P. **A distribuição varejista de alimentos na Europa.** p. 95-126, 1995.

NIELSEN, A.C. **Estrutura do varejo brasileiro.** São Paulo, 2000.

PEREIRA, Laércio Barbosa; CÁRIO, Silvio Antônio Ferraz; KOELHER, Mário. **Padrão Produtivo e Dinâmica Econômica Competitiva: Estudo sobre setores selecionados em Santa Catarina.** 2001. 196 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia). Florianópolis, Imprensa Universitária da UFSC.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, M.L. (2002) **Concorrência Schumpeteriana.** In: KUPFER, D., HASENCLEVER, L.(Org.). Economia Industrial. Fundamento Teóricos e Práticas no Brasil. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 2002. p.415-430.

POSSAS, S. **Concorrência de competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista.** São Paulo: Hucitec, 1999. Série Teses e Pesquisas.

_____. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista.** 1993. ---f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** *Harvard Business Review.* p.79-90, May-June, 1990.

ROJO, FRANCISCO JOSÉ GRANDIS. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 1998. 175 p.

SESSO FILHO, U.A. **Crescimento e desempenho de redes de supermercados na década de 90.** In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. Varejo competitivo. São Paulo: Atlas, 2001a. cap.1, p.21-44.

_____. **O Setor Supermercadista no Brasil nos anos 1990.** Piracicaba: São Paulo. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Tese de Doutorado. 2003. 195p.

_____. **Estabilização econômica e consumo de alimentos no Brasil.** Informações Fipe, n.253, p.36-39, out. 2001b.

SILVA, LUCAS FRAZÃO. **Indústria supermercadista brasileira alguns elementos para interpretação.** Cadernos da FACECA, Campinas, v.5, n.2. p.33-50, jul./dez.1996.

SILVA, G.M.O.; FAMÁ, R.O **Recente movimento de fusões e aquisições no setor de supermercados: possíveis causas e conseqüências (compact disc).** In: SEMEAD JR., I., São Paulo, 1999. Anais. São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

SILVEIRA, JOSÉ AUGUSTO GIESBRECHT.; LEPSCH, SÉRGIO LUIZ. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro.** Revista de Administração, São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

SUPERHIPER. **São Paulo na mira do grupo Sonae.** Ano 26, n.297, maio. 2000. p.166.

SUPERMERCADO MODERNO. **1999 o ano dos supermercados.** 29º. Relatório Anual, abr. 2000, p. 18-21.

_____. **A chave para mais vendas.** 29º Relatório Anual, abr. 2000, p.48-51.

_____. **A palavra de ordem continuará sendo: aumento da eficiência.** Abr. 1998, p.169.

_____. **Custos operacionais: como no primeiro mundo.** 27º. Relatório Anual, abr. 1998, p. 108-113.

_____. **O lucro caiu, mas a rentabilidade dos supermercados continua boa.** 29º. Relatório Anual, abr. 2000, p. 96-100.

_____. **O setor em 1999.** 29º. Relatório Anual, abr. 2000, p. 22-24.

_____. **O que dá dinheiro.** 27º. Relatório Anual, abr. 2000, p. 39-40.

_____. **Desempenho e mais desafios.** 27º. Relatório Anual, abr. 1998, p. 20-21.

SUPERMERCADOS. **Comércio varejista.** Rio de Janeiro, nov. 1996.

_____. **Muito espaço para crescer.** 27º. Relatório Anual, abr. 1998, p. 31-34.

SUPERMIX. **Gasolina nos supermercados.** APRAS – Associação Paranaense de Supermercados. N.65, jan./fev., 2001.

_____. **Sonae: Presença menor nas controladoras.** APRAS – Associação Paranaense de Supermercados. N. 71, ago.,2001.

TEECE, D., PISANO, G. **Industrial and Corpore Change – The Dynamic Capabilities of firms: an Introduction.** Vol.3, nº3, 1994.

TOLEDO, GERALDO LUCIANO, *et al.* **Marketing estratégico e varejo: o caso europeu.** Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n.2, p. 47-57, abr./jun. 1997.

WEDEKIN, IVAN; NEVES, MARCOS FAVA. **Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias.** Revista de Administração. São Paulo, v.30, n.4, p.5-18, out./dez., 1995.

WERNER, ALEXANDRE; SEGRE, LIDIA MICAELA. **Estratégias, competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados.** Anais do Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2001.

WILDER, Ariel. **Mudanças no Setor Supermercado e a Formação de Associações de Pequenos Supermercados.** Piracicaba: São Paulo. Escola Superior de Agricultura Luiz de Quieroz. 2003. 189p.

ZAMBRANA, ALBERTO. **Abra a próxima loja aqui. Eles vão entrar.** Revista Supermercado Moderno. 29º. Relatório Anual, abr., 2000. p.26-32.

Sites da internet:

www.abras.com.br acessado em 05/11/2003

www.acats.com.br acessado em 12/11/2003

www.sebrae-sc-com.br acessado em 20/03/2004

**ANEXO
QUESTIONÁRIO**

QUESTIONARIO PARA CONSULTA AOS SUPERMERCADISTAS

Código _____

Local _____

Data _____

a). Este supermercado pertence a uma rede maior?

1 () Sim () Não () Anexo

b). Se sim, a área de atuação da rede é:

1 () Regional 2 () Local 3 () Nacional 4 () Internacional () Anexo

c). Qual a vantagem em estar associado a uma rede?

_____ () Anexo

d). Qual o tamanho do supermercado em m²?

e) Existe algo que diferencie este supermercado dos outros?

_____ () Anexo

f). O supermercado adquiriu algum estabelecimento nos últimos cinco anos?

1 () Sim 2 () Não () Anexo

g). Este supermercado possui marca própria?

1 () Sim 2 () Não () Anexo

g.II). Se sim, por quê?

_____ () Anexo

g. III) Se sim ,quais produtos:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

h). Quantos em % representa do faturamento?

i). O nível de preços em relação aos concorrentes?

j). Qual a especialidade deste supermercado (visa algum público específico)?

k). Oferece treinamento aos funcionários:

1 () Sim 2 () Não () Anexo

l). Que tipo de treinamento?

Niv.Operacional: _____

_____ () Anexo

Niv.Administrativo: _____

m). O senhor (a) conhece sistemas de automatização (ECR, EDI)?

1 () Sim 2 () Não () Anexo

n). A empresa usa esses sistemas?

1 () Sim 2 () Não () Anexo

o). A empresa tem buscado novas tecnologias? (processo, controle e apoio):

() no sistema de informação. Qual? _____ () Anexo

() na logística interna. Qual? _____ () Anexo

() no sistema de armazenamento. Qual? _____ () Anexo

() no sistema de acondicionamento de produtos. Qual? _____ () Anexo

() no sistema de refrigeração. Qual? _____ () Anexo

() na redução de energia. Qual? _____ () Anexo

p). Como foram obtidas as atuais tecnologias em uso: _____

q). Cite exemplos de tecnologias usadas: _____

r). Como a empresa procura saber das necessidades do consumidor?

_____ () Anexo

s). O que pode ser melhorado para melhor atender o consumidor:

t). Existe cooperação com outras empresas através de:

1 () central de compras

2 () promoção de marcas e/ou produtos

3 () produção de marcas próprias

4 () eventos

5 () pesquisas

6 () outro qual: _____

() Anexo

u). Como é esta cooperação? (ex. Contratos, temporário, etc)

v). Existe contrato com fornecedores que caracterize um sistema de parceria/cooperação?

1 () Sim 2 () Não () Anexo

x). É fiel ao consumidor ou procura periodicamente os preços mais baixos?

w). As formas de pagamento oferecidas ao consumidor:

1 () cartão de crédito 2 () cheque () Anexo

3 () convênio 4 () cartão de supermercado () outro _____

y). Qual setor deste supermercado é terceirizado?

1 () limpeza

2 () refeitório

3 () estoque

4 () outro. Qual? _____ () Anexo

z). O abastecimento da gôndola é feito pelo próprio fornecedor?

_____ () Anexo

aa). Quais são os pontos vulneráveis da empresa:

bb). O principal deles é: _____

cc). O que pode evitar a entrada de outras empresas deste setor?

dd). Com que tipo de empresas você compete (além dos supermercados)?

ee). Qual a **principal** imagem deste supermercado?

- preços baixos
- itens variados
- privilegiar as classes mais altas
- privilegiar as classes mais baixas
- comodidade
- limpeza
- oferece mais serviços
- bom atendimento
- oferece maiores condições para compra (prazos, formas de pagamento, etc.)
- mais ofertas
- melhor localizado
- o mais eficiente (principalmente na fila)
- outro. Qual? _____
- Anexo

ff). Qual a representatividade dos produtos deste supermercado que não são alimentícios? (em %)

gg). A tecnologia utilizada na empresa é:

- 1 desenvolvida internamente
- 2 adquirida no país
- 3 outro. Qual? _____
- Anexo

hh). Quantas empresas dominam o mercado nesta região?

ii). Quais:

jj). Qual a estratégia de marketing deste supermercado?

- 1 propaganda na TV
- 2 propaganda em rádios
- 3 propaganda na mídia escrita
- 4 propaganda na internet
- 5 outdoors
- 6 sponsoring (explicar)
- 7 merchandising

- 8 () folders
- 9 () mala direta
- 10 () eventos promocionais
- 11 () convênio com empresas públicas e/ou privadas
- () outro. Qual? _____
- () Anexo.

kk). Qual a imagem que a empresa gostaria de ter o consumidor? (slogan)
 _____ () Anexo

ll). Utiliza E-COMMERCE: (Explicar)

mm). Coloque em ordem de importância de 1 a 3 num supermercado:

- | | | |
|---|-------------------------|---------------------------------|
| 1 () tempo no caixa | 2 () leitura ótica | 3 () beleza do estabelecimento |
| 4 () espaço de circulação | 5 () marcas próprias | 6 () iluminação |
| 7 () açougue | 8 () qualidade | 9 () variedade |
| 10 () preço | 11 () localização | 12 () entrega em domicílio |
| 13 () estacionamento | 14 () atendimento | 15 () crédito |
| 16 () perecíveis | 17 () promoções | 18 () lojas agregadas |
| 19 () panificação | 20 () eletrodomésticos | 21 () sinalização |
| 22 () facilidade de visualização de preços | | 23 () limpeza |

nn). Existe política de diminuição de custos?
 1 () Sim 2 () Não () Anexo

oo). Qual a política de diminuição de custos?

pp). Utiliza o processo *just in time*? (explicar)
 1 () Sim 2 () Não () Anexo

qq). Como ele é realizado?
 _____ () Anexo

rr). Coloque em ordem de importância (1) muito importante (2) importante (3) sem importância:

- () atender bem um público específico
- () oferecer produtos variados
- () ter o menor preço
- () oferecer algo além da concorrência
- () trabalhar com custos menores
- () cooperação com o fornecedor
- () adquirir novos estabelecimentos
- () abrir novos pontos de vendas
- () investir em marketing
- () conseguir preços menores junto ao fornecedor
- () formar grupos de compra
- () investir na beleza do supermercado
- () atendimento
- () abrir mais tempo
- () dar ênfase aos eletrodomésticos
- () oferecer promoções
- () ter o (a) melhor (padaria, açougue, etc)
- () oferecer condições de pagamento
- () cuidar dos prazos dos perecíveis
- () terceirização de atividades

- possuir lojas agregadas
- entrega à domicílio
- estacionamento
- layout (espaço entre gôndolas e disposição e visualização de produtos)
- marcas próprias
- bom controle de estoque
- outro: _____

ss). Existe crescimento, queda ou estagnação do setor?

tt). A rede atende 24h?

- 1 Sim 2 Não () Anexo

uu). Atende aos domingos?

- 1 Sim 2 Não () Anexo

vv). Quanto por cento do mercado detém esta região?

xx). Número de check-outs que possui:

yy). Quais bandeiras trabalha? _____

zz). Se for mais que uma, por quê?

_____ () Anexo

ab). O supermercado oferece serviço *delivery*?

- 1 Sim 2 Não () Anexo

Questões gerais:

- 1). A tendência mundial de produtos, marcas próprias, podem oferecer vantagem competitiva aos supermercados?
- 2). Que produtos são estratégicos para atrair clientes à loja?
- 3). Que fatores dificultam ou impedem a entrada de novos varejistas no setor de supermercados da Grande Florianópolis?
- 4). Qual é o poder de negociação dos compradores (clientes) nos supermercados da Grande Florianópolis?
- 5). Qual é o nível de informação que o comprador (clientes) tem para exercer maior poder de barganha com os varejistas?
- 6). Qual a importância que se dá em produtos substitutos como: Sacolão, Direto do Campo, Lojas de Conveniência, Padarias e outros?
- 7). Quais são os fatores que determinam o poder dos fabricantes (fornecedores) nos supermercados?
- 8). Que estratégias empresariais são implantadas para tentar diminuir o impacto deste poder dos fabricantes (fornecedores)?
- 9). Que fatores econômicos vem influenciando na competição (estabilidade do Plano Real, crescimento do setor, globalização, alta do dólar, economias de escala, etc.)?
- 10). Quais são os tipos de barreiras de saída para um supermercado sair do negócio?