

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

LIZETE MARTINS

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR SUPERMERCADISTA
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO SOBRE
AS EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTES**

Florianópolis
2004

LIZETE MARTINS

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR SUPERMERCADISTA
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO SOBRE
AS EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTES**

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

LIZETE MARTINS

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR SUPERMERCADISTA
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO SOBRE
AS EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTES**

A banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 à acadêmica Lizete Martins, na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cario



Prof. Dr. Celso Leonardo Weydmann



Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Dedicatória

Aos meus pais Lúcio e Leony por incentivar-me a

Chegar ate aqui

Ao meu amor Hugo por me ensinar

A arte da doação

Aos meus filhos Juliana e Lucas pelas ausências.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às pessoas que de qualquer forma contribuíram para a conclusão deste trabalho. Muito especialmente agradeço:

A Deus, por me fazer sentir amparada nos momentos em que o desânimo invadiu minha alma.

Ao professor Dr. Silvio Antônio Ferraz Cario, meu orientador, pela paciência e acima de tudo pela transmissão de um pouco de seu grande conhecimento.

A minha amiga Cláudia Freitas, pelo seu carinho e apoio nos principais momentos de toda a jornada universitária.

A todos os funcionários da UFSC, em especial a Neuza, que diretamente contribuiu para que eu viesse a concluir este curso.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar e analisar as estratégias competitivas adotadas pelas médias e grandes empresas do Segmento Supermercado de Florianópolis, bem como demonstrar como as empresas estão se posicionando no ambiente concorrencial e criando influência no setor em que atuam, sendo que para esta finalidade, foi realizado um estudo de caso, com aplicação de questionário em cinco supermercados da Grande Florianópolis, sendo eles: Supermercados Giassi, Supermercados Comper, Supermercados Imperatriz, Supermercados Hippo e Supermercados Rosa.

Com base no levantamento da pesquisa de campo, constatou-se a existência de um processo de aumento da concentração no setor, sendo que oito empresas dominantes comandam o processo concorrencial.

Diante deste contexto, foi verificado que no setor supermercadista da Grande Florianópolis o poder dos fornecedores é alto, levando os supermercados a adotarem estratégias visando à diminuição do impacto resultante deste poder.

O poder dos consumidores, assim como as barreiras à entrada são considerados baixos, contrapondo-se as barreiras de saída que são consideradas altas neste segmento, que realiza investimentos em busca de novas tecnologias, em treinamento dos funcionários e na utilização de produtos de marca própria com a finalidade de atingir o principal objetivo do setor na atualidade que é a fidelização dos os clientes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Fatores determinantes da competitividade industrial	29
Gráfico 1 – Número de Lojas no Auto-Serviço Brasileiro nos anos de 1995 a 2001.....	54
Quadro 1 - Classificação das Lojas que Comercializam Alimentos – 2000.....	36
Quadro 2 - Classificação dos Supermercados Quanto ao Tamanho – 2000.....	37
Quadro 3 - Diferenças existentes entre Hiper e Supermercados no Brasil – 2000	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das 10 Maiores Cadeias Varejistas Mundiais de Alimentos, Pelo critério do volume financeiro de vendas – 1998.....	41
Tabela 2 - Origem do Capital das Maiores Empresas Supermercadoras Estabelecidas no Brasil e sua Respectiva Posição no <i>Ranking</i> das Maiores – 2002.....	55
Tabela 3 - Eficiência das Empresas Supermercadoras Catarinenses – 2001.....	63
Tabela 4 - Faturamento Anual dos Supermercados em Santa Catarina.....	63
Tabela 5 - Dados do Comper Supermercados na Grande Florianópolis – 2003.....	64
Tabela 6 - Dados da Rede de Supermercados Imperatriz na Grande Florianópolis – 2003.....	67
Tabela 7 - Características Gerais dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	73
Tabela 8 - Vantagem Relacionada ao Funcionamento em Redes dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis- 2004.....	74
Tabela 9 - Classificação Quanto à Quantidade de <i>Check-outs</i> dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	75
Tabela 10 - Demonstração da Quantidade de Empresas Dominantes no Setor Supermercador da Grande Florianópolis – 2004.....	75
Tabela 11 - Demonstração das Estratégias Utilizadas para Diminuição do Impacto do Poder dos Fabricantes nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis -2004.....	77
Tabela 12 - Principais Fatores de Barreiras a Entrada de Novos Supermercados na Grande Florianópolis – 2004.....	78
Tabela 13 - Barreiras para Saída dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	79
Tabela 14 - Produtos Estratégicos para Atrair Clientes aos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	79
Tabela 15 - Oferecimento de Atendimento 24 horas nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis -2004.....	80
Tabela 16 - Demonstração do Atendimento Dominical nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	80

Tabela 17 - Fatores de Diferenciação Competitiva dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	81
Tabela 18 - Demonstração do Percentual de Representação na Utilização de Marca Própria no Faturamento dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	82
Tabela 19 - Oferecimento de Serviço de <i>Delivery</i> dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	83
Tabela 20 - Utilização dos Fornecedores para Abastecimento das Gôndolas nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	84
Tabela 21 - Principais Investimentos em Treinamentos a Nível Operacional dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	84
Tabela 22 - Principais Investimentos em Treinamentos a Nível Administrativo dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	85
Tabela 23 - Demonstração da Extensão de Benefícios aos Familiares dos Funcionários dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	86
Tabela 24 - Informações Quanto aos Critérios de Escolha para Implantação de Filiais dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	87
Tabela 25 - Fatores Econômicos que Influenciam na Competição dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	88
Tabela 26 - Demonstração da Utilização das Novas Tecnologias nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	89
Tabela 27 - Demonstração da Existência de Cooperação entre os Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis e Outras Empresas – 2004.....	91
Tabela 28 - Ações da Empresa em Buscar Saber das Necessidades do Cliente dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis.....	92
Tabela 29 - Fatores que Necessitam de Modificações para Melhor Atender o Cliente nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	92
Tabela 30 - Importância do Trabalho Social para os Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004.....	93
Tabela 31 - Verificação da Melhoria da Imagem da Empresa Junto aos Clientes dos Médios e Grandes Supermercados Através de Atividades Culturais – 2004.....	94

SUMÁRIO

RESUMO.....	v
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2. OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 METODOLOGIA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. ASPECTOS TEÓRICOS-ANALÍTICOS SOBRE CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE.....	18
2.1 CONCORRÊNCIA: ASPECTOS GERAIS.....	18
2.2 CONCORRÊNCIA EM PREÇOS.....	21
2.2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS DE CUSTOS.....	23
2.2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS.....	25
2.3 COMPETITIVIDADE.....	27
2.4 CAPACIDADE E ESTRATÉGIA.....	32
3. ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA.....	34
3.1 CONCEITO DE SUPER E HIPERMERCADOS.....	34
3.1.1 O varejo.....	34
3.1.2 Os supermercados.....	35
3.1.3 Os hipermercados.....	37
3.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL.....	38
3.3 AS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS NO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL.....	44
3.3.1. A estratégia de redução de custo.....	44
3.3.2 A estratégia da diferenciação e diversificação de atividades.....	45
3.3.3 A estratégia de cooperação entre empresas.....	46
3.3.4 A estratégia tecnológica.....	47
3.4 BREVE HISTÓRICO DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL.....	48
3.5 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO SUPERMERCADO NO BRASIL.....	48
3.6 ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO.....	53

3.7 AS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO.....	57
3.7.1 A estratégia de diferenciação e de diversificação de atividades.....	57
3.7.2 A estratégia de cooperação entre empresas.....	59
3.7.3 A estratégia tecnológica.....	60
4. ASPECTOS GERAIS DO VAREJO SUPERMERCADISTA DE SANTA CATARINA E DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	62
4.1 ASPECTOS DOS SUPERMERCADOS ANALISADOS.....	64
4.1.1 COMPER SUPERMERCADOS.....	64
4.1.2 SUPERMERCADOS IMPERATRIZ.....	65
4.1.3 SUPERMERCADOS GIASSI.....	67
4.1.4 SUPERMERCADOS ROSA.....	69
4.1.5 HIPPO SUPERMERCADOS.....	70
5. DINÂMICA COMPETITIVA DAS EMPRESAS DO SETOR SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	72
5.1 Características das Empresas do Segmento Supermercado da Grande Florianópolis.....	72
5.2 Avaliação das Posições Competitivas no Segmento Supermercado da Grande Florianópolis.....	76
5.3 Natureza do Funcionamento Operacional das Empresas Supermercadas.....	81
5.4 Utilização de Tecnologias no Segmento Supermercado.....	89
5.5 Avaliação das Relações com o Consumidor no Segmento Supermercado.....	91
5.6 Avaliação Geral das Características do Setor Supermercado.....	94
6. CONCLUSÃO.....	99
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	106

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O supermercado é o estabelecimento comercial varejista explorado por uma pessoa física ou jurídica que adotando o sistema de auto-serviço, expõem e vende gêneros alimentícios e outras utilidades domésticas e são classificados em dois grupos distintos: o auto-serviço e tradicionais. Diferente dos tradicionais que se referem a venda do produto com a presença do vendedor, os supermercados de auto-serviço, são as lojas que além de serem classificadas como alimentares, possuem como característica fundamental a existência de *check-out*, ou seja, balcão de saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permite a soma e conferência das compras.

Nos últimos anos, os dados do segmento varejista mundial, apontam para um movimento de fusões, incorporações e aquisições globais e locais, demonstrando mudanças de posicionamento nas grandes cadeias e constituindo as mega redes, característica bastante atual no mercado varejista de alimentos norte-americano e europeu.

Os grandes grupos europeus e americanos do segmento varejista encontram-se em busca de novos mercados, visando conter a diminuição na taxa de crescimento das vendas, causada principalmente pela saturação demográfica e pela intensificação da concorrência. A maior rede de supermercados americana, a Wal-Mart, que somente nos Estados Unidos da América possui aproximadamente 1.900 lojas, está operando em nível mundial com no mínimo nove países, entre eles o Brasil, demonstrando desta forma a internacionalização da rede. Por sua vez, os grupos Franceses Carrefour e Promodés se associaram, em agosto de 1999, levando o Carrefour a ocupar o primeiro lugar na classificação do ranking europeu e a

segunda colocação no *ranking* mundial, com um faturamento estimado em aproximadamente 55 bilhões de euros e operando atualmente em 26 países, inclusive o Brasil.

Frente à saturação dos mercados de origens 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 tem buscado incessantemente a internacionalização de seus negócios e como o mercado supermercadista brasileiro tem sido considerado altamente potencial para fusões e aquisições, essas redes estão entrando no mercado interno nacional e alterando a sua estrutura de concorrência.

Nesse cenário competitivo, estabelecem padrões internacionais e o “local” passa a ser percebido como “global”, em que os interesses das mega-corporações prevalecem em detrimento das pequenas empresas, caracterizadas pela incapacidade de se adequarem a esses padrões.

No Brasil, cerca de 85% do abastecimento interno de alimentos e produtos de higiene e limpeza, são realizados através dos supermercados, que atuam como intermediários do processo de distribuição de alimentos; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que os produtos cheguem até o consumidor no momento de sua necessidade.

As transformações podem ser verificadas através da história do varejo brasileiro de alimentos, na qual se destacam freqüentemente, alguns pontos: nos anos 50 houve a introdução do conceito de auto-serviço (peg-pag), implantado pela Rede Pão de Açúcar; nos anos 80 ocorreu a chegada do Carrefour, grupo Francês, consolidando o conceito de hipermercado; nos anos 90, deu-se a entrada do Wal-Mart, grupo Americano, maior varejista mundial, com sua política de preços baixos e moderna tecnologia de informação.

O varejo supermercadista brasileiro movimentou no ano de 2002, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), aproximadamente R\$ 80 bilhões. Essa

cifra representa aproximadamente 6% do Produto Interno Bruto (PIB), o que revela o peso deste negócio no panorama econômico brasileiro. Cerca de 50% das vendas são geradas por 20 empresas, reforçando a tendência de concentração de receita ocorrida, em especial nas duas últimas décadas.

A denominada indústria supermercadista é responsável por grande parte do sistema distributivo na atualidade. O tamanho desse segmento em termos de faturamento e grau de difusão, participação na venda de mercadoria de uso doméstico, como produtos de higiene e limpeza e de alimentos prontos, industrializados ou in natura, demonstra que os equipamentos de distribuição estão adaptados aos movimentos de crescente urbanização e aos novos ritmos de vida e consumo (SILVA, 1996).

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

Assim, embora este segmento tenha suma importância para a economia, sendo significativo para o consumo e para a geração de empregos, por conseguinte, ao desenvolvimento local e regional, pouco se tem registro sobre o atual padrão de concorrência na Grande Florianópolis, cujas características são percebidas intuitivamente através de observações superficiais, sem fundamentar os efeitos destas transformações no ambiente competitivo.

Na Grande Florianópolis, o setor é composto por empresas de estruturas diversas. Os supermercados distribuem-se por toda a cidade e região, estabelecendo um diferencial para o consumidor alvo pelo bairro em que se fixam, sendo que as lojas são direcionadas à camada social predominante no bairro. Em 2000, existiam 43 empresas atuando no varejo

supermercadista, com 74 lojas, sendo que 31 delas possuíam apenas uma loja. No entanto, em algumas dessas lojas chamadas independentes, apresentam estratégias inovadoras, grande representatividade no *Market-Share* da região e estão localizadas em um bairro importante, como é o caso do Hippo Supermercado que foi objeto de pesquisa neste estudo.

As vendas dos supermercados catarinenses, no ano de 2003, atingiram a cifra de R\$ 3,6 bilhões, apontando um crescimento de 5,37% em relação ao ano de 2002, demonstrando que o setor supermercadista encontra-se em processo de expansão, sendo impulsionado principalmente pelo aumento da população residente no Estado e por ser o principal instrumento de compras no varejo para os cidadãos, que centralizam a realização de compras consideráveis, conhecidas como “ranchos”, em supermercados.

Neste sentido, em função da importância desse setor para a economia do país, bem como para a população em geral, devido a sua magnitude, há necessidade de estudá-lo com maior profundidade. Diante deste contexto, este estudo busca verificar as condições competitivas adotadas pelas empresas do setor supermercadista da Grande Florianópolis, visando se posicionar de forma ativa no mercado concorrencial. Sendo assim, pretende-se responder a seguinte questão: Como as empresas supermercadistas, consideradas de médio e grande portes da Grande Florianópolis estão se posicionando no ambiente concorrencial?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar e analisar as estratégias competitivas das médias e grandes empresas do setor supermercadista na Grande Florianópolis, bem como verificar como estão se posicionando no ambiente concorrencial, diante das recentes mudanças de estrutura do setor.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Revisar de forma sintética, elementos teóricos e analíticos acerca da concorrência, competitividade e das estratégias competitivas;

b) Descrever as características e a dinâmica competitiva das empresas supermercadistas no âmbito internacional e nacional;

c) Analisar as características e a dinâmica competitiva das empresas supermercadistas na Grande Florianópolis;

1.3 METODOLOGIA

Para atender ao primeiro objetivo, recorreu-se a fontes bibliográficas no qual buscou-se apontar elementos teórico-analíticos da concorrência, competitividade e análise estrutural do setor varejista de alimentos. Sendo os principais autores estudados são da área de economia industrial, em particular (POSSAS 1984, FERRAZ *et all* 1995 e POSSAS 1999).

Para atender ao segundo objetivo, expresso pelos aspectos industriais do setor supermercadista de alimentos, recorreu-se a fontes secundárias de dados, fornecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), Associação Catarinense de Supermercados (ACATS) e Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), revistas especializadas, dissertações de mestrado, *ceais* da internet e monografias realizadas na mesma área de pesquisa.

No que diz respeito ao terceiro objetivo elaborou-se questionários, em anexo, aplicados no período entre 02 a 29 de junho de 2004, obtendo informações através de pesquisa de campo, com aplicação de questionários em 5 empresas do setor supermercadista na Grande Florianópolis, sendo que duas são consideradas de médio porte e três são de grande porte. A relação das empresas foi obtida junto a Associação Catarinense de Supermercados (ACATS).

A pesquisa foi realizada nas empresas: (A) – Giassi & Cia Ltda, localizado no município de São José; (B) – Hippo Supermercados Ltda, localizado no Centro de Florianópolis; (C) – Lohn & Cia Ltda – Supermercados Imperatriz, localizado no Bairro Estreito, na parte continental de Florianópolis; (D) – Supermercados Rosa Ltda, localizado no Bairro de Itacorubi; (E) – Comaso Comercial de Alimentos Sorocaba Ltda – Supermercados Comper, localizado no Bairro Jardim Atlântico, em Florianópolis – SC.

Coletados todos os dados, foram apurados e analisadas todas as informações para que, com a seqüência dos procedimentos adotados, chegar-se ao término deste estudo em condições de responder a questão levantada no problema de pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução que apresenta-se o problema da pesquisa, objetivo geral e específico, bem como a metodologia utilizada. No segundo capítulo, trata-se do enfoque teórico dado os temas concorrência e competitividade. No terceiro, trata-se da estrutura e padrão de concorrência do setor supermercadista. No quarto capítulo, verifica-se os aspectos gerais do varejo supermercadista de Santa Catarina e da Grande Florianópolis. No quinto, faz-se uma análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo realizada com os médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis, demonstrando a dinâmica competitiva das empresas. E, por fim, no sexto capítulo, faz-se à conclusão do presente estudo.

2. ASPECTOS TEÓRICOS-ANALÍTICOS SOBRE CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE

Com a finalidade de enfrentar o processo concorrencial, as empresas buscam se tornar competitivas e para tanto, desenvolvem capacidades em várias áreas internas e procuram criar influência no setor em que atuam, considerando que não possuem intervenção no campo sistêmico da economia. Neste sentido, dividi-se o capítulo em 4 seções. Na seção 2.1, apresenta-se os aspectos gerais da concorrência; na seção 2.2 discorre-se sobre a concorrência em preços; na seção 2.3 discute-se sobre a competitividade; na seção 2.4 discorre-se sobre a capacidade e estratégia.

2.1 CONCORRÊNCIA: ASPECTOS GERAIS

A definição de concorrência segundo Possas (1984), é “um processo de defrontação dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômica que a propriedade do capital em função confere”. Deve ser pensada neste sentido como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital em suas diferentes formas e que lhe imprime na qualidade de seu móvel primário e vetor essencial, uma direção e ritmo determinado e em conteúdo historicamente específico.

Na sociedade capitalista a produção e a sobrevivência da sociedade são obtidas pela ampliação da riqueza. A princípio nada garante que as mercadorias produzidas serão vendidas. Para isso é preciso encontrar compradores que paguem um certo preço definido. Nesse processo há uma seleção entre produtores e produtos que devem estar bem definidos para que estes possam sobreviver no mercado e tornarem-se mais ricos.

Esse processo, no entanto é a concorrência na qual é parte integrante a economia capitalista. Com vistas à ampliação do capital os concorrentes elaboram estratégias visando melhorar o desempenho. Assim, a concorrência consiste fundamentalmente na busca de vantagens competitivas para adquirir maior grau de ruptura com formas de produzir e vender já existente.

De acordo com Possas (1984), foi Schumpeter quem chamou de inovação à busca do novo, alterando o *status quo* do comportamento de uma firma tanto no que diz respeito ao processo produtivo, como do estilo de comercialização, obtenção de novos produtos, obtenção de novas fontes de matérias primas, entre outros pontos de atuação, rompendo com o modo convencional de atuação já existente no mercado, criando inovação, que permite à firma inovadora obter ganhos extraordinários ou monopolísticos por um determinado período, até que as firmas concorrentes igualem ou sobreponham-se à inovação apresentada.

Neste sentido a concorrência é um processo contínuo, sem trégua, onde a característica marcante é a dinamicidade. A todo momento podem surgir novos concorrentes. A caracterização do processo de concorrência se dá pelo fato de agentes elaborarem estratégias que podem ou não levar a bens resultados, fazendo com que as firmas saiam como vencedoras ou sejam alcançadas por outras firmas. Entretanto, conforme citado por Nascimento (2000), há de se convir que as firmas vencedoras de hoje possuem maior probabilidade de manterem-se no mercado como competidores vencedores, uma vez que estas podem acumular a valorização extraordinária de seu capital, e com este acúmulo, proporcionar novas inovações.

Possas (1999), classifica como sendo quatro os mecanismos considerados estratégicos da concorrência, são eles: diferenciação dos produtos, desdiferenciação ou igualação, renovação constante das diferenças e concorrência e cooperação.

Na diferenciação dos produtos não se trata apenas da diferenciação de produtos propriamente dita, mas de tudo que possa dar a cada produtor uma vantagem competitiva sobre os demais.

A desdiferenciação ou igualação é um processo onde outro produtor, quer seja novo no mercado, quer se trate dos que ficaram para trás, tentam aproximar-se dos que estão à frente para não serem expulsos do mercado. Este é um mecanismo que se fundamenta na livre mobilidade dos capitais, incluindo a possibilidade de capitais e trabalhadores mudarem de um ramo ou processo para outro que possa oferecer mais ganhos.

Outra questão importante aqui tratada refere-se à anulação ou não das diferenças, que trata os obstáculos à mobilidade do capital, principalmente capital fixo, criado pelas economias de escala. Contrapõe a tais barreiras a maior mobilidade do capital por ações que migram facilmente de um setor para outro.

A renovação constante das diferenças se faz necessária porque um produtor que consegue estabelecer uma vantagem competitiva só terá lucro extraordinário assegurado enquanto não for superado por um de seus concorrentes. É preciso que a busca pela diferença seja constante para se buscar novas fontes de ganhos extraordinários.

Nesse sentido a concorrência deve sempre ser examinada em uma perspectiva dinâmica. Há implicações na constante renovação do processo competitivo. Na medida que novas vantagens competitivas vão surgindo seus efeitos afetam o mercado modificando tudo nele: os produtores, suas fatias de mercado, os processos produtos, as matérias-primas e os próprios produtos. Essas mudanças alteram também as estratégias das firmas e o modo como elas buscam vantagens competitivas, modificando também o critério de seleção no mercado.

A possibilidade de alianças (cooperação) em oposição à concorrência. Uma não anula a outra. Aqui como em outras formas de disputa e seleção, nem sempre é conveniente agir

isoladamente e contrapõe-se a todos os demais participantes do processo. Alianças podem ser feitas não apenas entre produtores rivais, mas também com usuários, empregados, etc.

Assim numa economia capitalista, em vez de oposição entre os concorrentes e cooperação, a cooperação ocorre como parte subordinada da concorrência.

Na visão de concorrência, os cartéis, fusões ou outros tipos de alianças são realizadas com o fim de ampliar o poder econômico dos participantes, sendo que este é o objetivo dos agentes econômicos no capitalismo.

Possas (1984), ressalta que a aliança não é um investimento necessário do processo competitivo, depende de toda uma situação particular da estrutura dos mercados, das vantagens competitivas, de diversas instituições.

2.2 CONCORRÊNCIA EM PREÇOS

Segundo Possas (1999), desde o nascimento da “ciência” econômica, a concorrência tem sido vista, sobretudo como um mecanismo a impedir que os preços praticados se elevem de modo persistente acima dos preços de oferta, quer dizer, de um nível que remunere minimamente os elementos intervenientes no processo de produção, de modo a permitir sua reposição. A mobilidade do capital e do trabalho e a relação entre a demanda e oferta conduziriam a tal resultado. Preços acima daquele patamar atrairiam novos competidores, induzindo à ampliação da oferta, o que acabaria por levar a queda posterior de preços. Nestas circunstâncias, o principal elemento de ajuste dos mercados seria o preço e por meio dele os produtores tentariam manter e ampliar suas vendas. Oferta e demanda seriam funções do preço, independente entre si, que ao interagirem, o determinariam.

Entretanto, as características e a crescente importância dos mercados oligopólicos vieram problematizar grandemente essa visão.

O primeiro ponto crítico, segundo Possas (1999), surgiu da percepção de que nesses mercados parece haver certa rigidez dos preços, explicado inicialmente através da curva de demanda quebrada, justificando com o fato de que uma diminuição dos preços seria rapidamente imitada por outros concorrentes, mas o mesmo não se passaria no caso de um aumento.

A reação dos principais concorrentes em mercados oligopólicos deve ser levada em consideração quando o produtor estipula um preço, diminuindo assim a perspectiva de esta ser a única “arma” a ser usada na concorrência pelo produtor, pois reações a mudanças de preços, quando não apoiadas em modificações de custos, podem ser quase instantâneas.

Joan Robinson apud Possas (1999), ponderou também que em certas circunstâncias preços altos podem servir como forma de diferenciação e a estabilidade dos preços pode ser desejável, não apenas pelas reações que podem ou não ser provocadas nos concorrentes, mas pela imagem de confiabilidade que transmite. Num certo sentido, porém, a maioria dos estudos circunscreve a validade das outras formas de concorrência a situações em que esta não é “pura” ou o mercado é “imperfeito”. Os termos entre aspas indicam claramente que a existência de diferenças de poder sobre o mercado entre os concorrentes costuma ser considerada como algo que vai contra a plenitude da concorrência.

Difundiou-se assim uma idéia, em geral não explícita, de que havendo maior atomização e menor diferenciação de poder entre produtores, a concorrência e o mercado são mais perfeitos, e aquela se dá especialmente por meio dos preços. Em mercados menos atomizados, ou em que as firmas têm algum poder perante os clientes, ocorre uma “falha de mercado” (*market failure*) e outras formas de concorrência ganham preponderância. No oligopólio há rigidez de preços.

Não se deve concluir que estratégia de preços dos oligopolistas está exatamente predeterminada pelas suas vantagens de custos (ou diferenciação) perante os demais

produtores presentes no mercado e os potenciais entrantes. Elas são apenas elementos que lhes dão maior capacidade de definir e implementar uma estratégia concorrencial, e que, portanto, devem ser levadas em conta. Mas é possível que um produtor opte por não expulsar concorrente, mesmo que o possa fazer, ou, ao contrário, que tente excluí-los, mesmo à custa de queda brutal nos lucros. Isso depende também de sua expectativa quanto à evolução futura do mercado e sua estratégia para ocupá-lo. Considerações semelhantes podem ser feitas a propósito da decisão de se praticar ou não preços capazes de dissuadir a entrada de novos concorrentes.

Não é suficiente praticar preços baixos e melhor qualidade para se diferenciar em relação aos concorrentes, mas é preciso que os atrativos estejam apoiados de um modo de produzir não facilmente imitável, que acarrete qualidade superior ou menores custos.

Conclui-se que não é o atomismo do mercado que determina a concorrência em preços, mas a ausência de vantagens competitivas que podem ser de custo ou de diferenciação, relevantes que determinam tanto o atomismo como a presença da concorrência em preços.

2.2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS DE CUSTOS

Analisando a dimensão das vantagens de custo, segundo Possas (1999), são freqüentes os casos em que também proporcionam algum ganho em diferenciação, pois estão quase sempre ligadas ao processo de produção e aos insumos utilizados e alteração destes costumam afetar a qualidade.

As vantagens competitivas de custos englobam economias de escala, economia de escopo, capacidade de financiamento da firma, patentes e licenciamento de tecnologia,

relações com os fornecedores e ou garantia de matérias-primas, relações com a mão de obra, eficiência administrativa e capacitação, conforme demonstramos detalhadamente a seguir:

- **Economias de escala** - São verificadas quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos médios.

- **Economia de escopo** - São economias de escala referidas a um conjunto de bens e não apenas de um só. Por exemplo, se há um componente comum a mais de um produto, que requer grande escala de produção, importa saber a escala conjunta da produção dos diversos bens que faz parte.

- **Capacidade de financiamento da firma** – Quando uma firma possui boa condição financeira já possui vantagem perante suas rivais, em função de sofrer menor pressão dos custos financeiros, maior disponibilidade de fundos para a expansão e a inovação e maior capacidade de sobrevivência.

- **Patentes e licenciamento de tecnologia** - As patentes permitem que as condições de produção (incluindo os custos) das firmas que as detém sejam únicas. O licenciamento de tecnologia implica algo semelhante, mas com certa subordinação tecnológica da firma adquirente com relação à que cede sua tecnologia.

- **Relações com fornecedores e (ou) garantia de matérias-primas** - A disponibilidade de componentes e insumos de boa qualidade e baixo custo nem sempre está assegurada de modo uniforme a todos os produtores. As relações que a firma mantém com seus fornecedores podem ser de molde a garantir o fornecimento desses insumos de maneira mais ou menos eficaz.

- **Relações com a mão de obra** - Visam aos objetivos de garantir a qualidade e o suprimento. Isso significa de um lado, procurar dar um bom treinamento e qualificação e de outro, evitar protestos que levem a paralisações do processo produtivo.

- **Eficiência administrativa** - Métodos de administração adequados também são fundamentais para evitar a elevação desnecessária dos custos, particularmente em empresas de grande porte, pois quanto maior for a empresa, mais diferença fará uma boa administração no que tange aos custos e a eficiência dos processos de produção, comercialização e inovação.

- **Capacitação** - É uma das dimensões mais relevantes em todos ou quase todos os setores produtivos, pois não basta seguir as melhores técnicas produtivas, administrativas e organizacionais para operar com custos baixos, mas é necessário possuir competência para utilizar essas ferramentas.

2.2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS

A diferenciação de produtos em princípio é tão constitutiva da concorrência quanto as tentativas de manter preços baixos. E até mis presente, pois é, juntamente com as vantagens competitivas de custos, quem permite a apropriação de ganhos diferenciais. Sem elas, o lado igualador da mobilidade conduziria à compreensão das margens de lucro (POSSAS, 1999).

As vantagens competitivas de diferenciação de produtos englobam especificações, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia e *design*, estética, linhas de produtos, custo de utilização de produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte ao usuário, financiamento ao usuário e relações com o usuário, conforme se demonstra a seguir:

- **Especificações** – As diferentes especificações dos produtos definem o escopo dos fins a que eles podem servir. Sendo assim, definem os submercados ou nichos aos quais os produtos são dirigidos.

- **Desempenho ou confiabilidade** - Refere-se à capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam. O desempenho tende a tornar-se mais

importante em setores de insumos e bens de capital, pois reflete na eficiência e qualidade da produção de seu usuário.

- **Durabilidade** - Um produto que não se estraga facilmente pode tornar-se mais interessante aos olhos do comprador. Mas para que a durabilidade funcione como vantagem, deve estar associada a uma estratégia de consolidação da marca, para que seja identificada pelos usuários.

- **Ergonomia e design** - A adequação do produto do ponto de vista do processo de sua utilização também pode constituir importante vantagem competitiva, particularmente no caso de bens que sejam manipulados por períodos extensos.

- **Estética** - É uma diferenciação eminentemente subjetiva, que faz sentido quase que exclusivamente para bens de consumo. Entretanto há bens de capital, utilizados em ambientes em que é importante cativar esteticamente os clientes, para os quais essa dimensão não é irrelevante.

- **Linhas de produto** - Em certos setores, a pertinência do produto a uma linha completa pode constituir vantagem competitiva. Isso se dá especialmente nos casos em que se requer compatibilidade entre produtos complementares.

- **Custo de utilização do produto** - Muitos produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementaridade com outros bens ou serviços. Nesse caso pode haver uma diferenciação por meio da queda do custo de utilização.

- **Imagem e marca** - A imagem de um produto deve necessariamente estar ligado a uma marca que o identifique claramente. Pode ser importante por diferentes razões. Em bens cuja utilização a confiabilidade e (ou) durabilidade sejam fundamentais, a imagem reassegura o cliente quanto ao produto.

- **Formas de comercialização** - As formas de distribuição e comercialização também têm suas especificidades. No caso de bens de baixo valor unitário e elevadas economias de

escala na produção são importantes uma distribuição ampla, com muitos pontos de venda. Quando se trata de bens de maior valor unitário, a qualidade dos pontos de venda e o contato com os usuários que eles asseguram ganham maior importância.

- **Assistência Técnica e suporte ao usuário** - A garantia de assistência técnica pós-venda é particularmente importante nos casos em que se produz um bem que ao ser consumido, pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis e a sua adequada manutenção significa economia importante para o usuário. O suporte ao consumidor, propriamente dito, tem relevância quando a utilização do produto é complexa e é preciso ensiná-la ao cliente, dando-lhe orientação quanto à escolha do modelo que melhor atenda suas necessidades e a correta instalação do bem.

- **Financiamento aos usuários** - Em setores produtores de bens de elevado valor unitário, as facilidades de financiamento ou *leasing*, concedidos aos usuários podem ser decisivos. Bens de capital de grande porte e alguns bens duráveis de consumo são exemplos.

- **Relações com usuários** - Uma estreita ligação com os usuários torna-se importante elemento a garantir a competitividade da firma em determinados setores de bens de capital e de insumos especializados, particularmente nos de introdução mais recentes no mercado, ou que passaram por alguma recente modificação tecnológica de monta.

2.3 COMPETITIVIDADE

De acordo com Ferraz *et al* (1995), “a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”, e que para avaliar a competitividade requer, aprofundar o estudo das origens das vantagens competitivas. As vantagens competitivas podem ser construídas a partir de diversas fontes que, de modo geral, estão vinculadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às

escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infra-estrutura, a aspectos de natureza legal, entre outros.

Segundo Coutinho *et al* (1994), as análises de competitividade devem levar em conta simultaneamente – e com o devido peso – os processos internos a empresa e a indústria e as condições econômicas gerais do ambiente produtivo. Para avaliar a “capacidade de formular e implementar estratégias”, é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor a setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente, verificar a sua importância setorial no presente e a que se pode esperar no futuro próximo – esse componente preditivo é indispensável, em particular na análise dos setores mais dinâmicos e avaliar o potencial das firmas do país com relação a eles.

No contexto de uma agenda neo-desenvolvimentista destacam-se as formas de análise para o estudo da competitividade sob as perspectivas dinâmica e sistêmica. Neste sentido, Ferraz *et al.* (1995), apontam um padrão de análise desempenho competitivo de uma indústria evoluindo da adoção de indicadores de desempenho e eficiência para uma condição de dependência a fatores internos, estruturais e sistêmicos à organização. Ao abordar o tratamento conceitual de competitividade observam que na literatura, esta é vista, por muitos outros autores, como um fenômeno diretamente relacionado às características de uma firma ou produto. Isto gera a sua definição sob duas vertentes: o desempenho no mercado e a eficiência do processo produtivo implementado pela firma. O desempenho é, então, expresso pela análise da participação no mercado *market-share*- por uma dada empresa ou conjunto delas, o que consigna uma visão *ex post*. Em termos de eficiência, esta estaria associada a coeficientes técnicos, a produtividade dos fatores e em *benchmarking* à verificada na indústria; caracteriza, neste caso, um conceito potencial ou *ex-ant*. (HAGUENAUER 1989 *apud* CÁRIO, 2001).

Os fatores determinantes da competitividade além de serem em grande número transcendem o nível da firma. Estes podem ser relacionados à estrutura da indústria, do mercado e da estrutura da indústria em sua totalidade.

Considerando o ponto de vista analítico os fatores determinantes da competitividade se apresentam como externalidades para as empresas Ferraz *et al* (1995) definiram três grupos de fatores: os empresariais, os estruturais e os sistêmicos, conforme figura 1.

Figura 1 Fatores determinantes da competitividade industrial

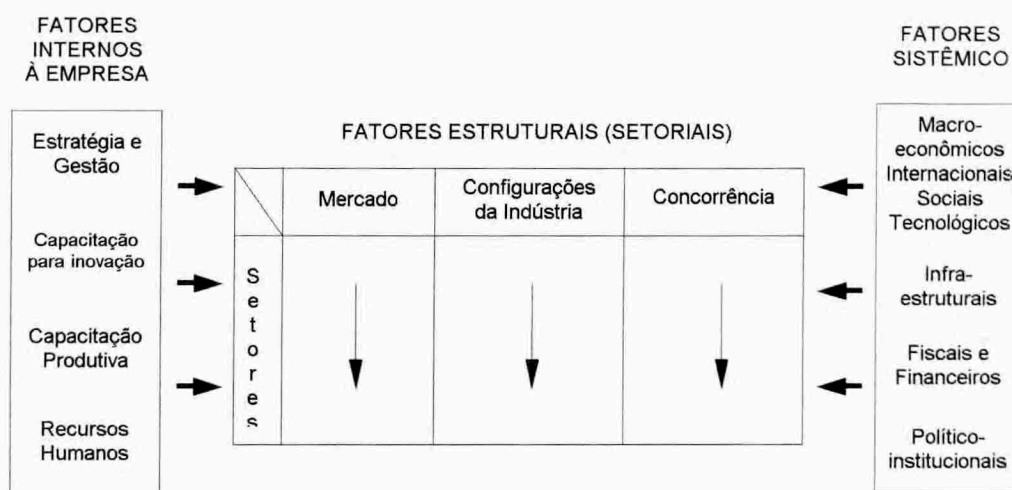


Figura 1 Fatores determinantes da competitividade industrial

Fonte: Coutinho e Ferraz (1994)

Os fatores empresariais são aqueles onde a empresa detém poder de decisão e dependendo das condutas assumidas podem ser controlados ou até mesmo modificados. Refere-se ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos nas quatro áreas de competência, a saber; Inovação; Gestão, Recursos Humanos e Produção.

O elemento básico de análise é a empresa. A empresa é considerada um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno às diversas áreas de

competência. Para efeito da análise da competitividade, Ferraz *et al* (1995), destacaram quatro áreas de competência empresarial:

- **Atividades de gestão:** Que 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.
- **Atividades de inovação:** Compreende os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, realizadas intra ou extra-muros, além da transferência de tecnologias através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.
- **Atividades de produção:** Referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, podendo referir-se tanto a equipamentos e instalações como os métodos de organização da produção e de controle da qualidade.
- **Atividade de 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.

No tocante à capacidade de inovação, a empresa deve buscar criar condições para o desenvolvimento tecnológico através de estrutura de P & D interna e manter relações externas voltadas a alianças tecnológicas ou outras formas direcionadas a este objetivo. Requer, também, desenvolver capacidade de produção expressa por maior conhecimento dos processos produtivos, introdução de máquinas e equipamentos de base microeletrônica e novos padrões organizacionais. No âmbito da capacidade da gestão e formulação de estratégias, a empresa deve demonstrar evolução nos processos decisórios, direção e intensidade de informações, distribuição de poderes, diminuição de burocracias em busca de eficiência. E em relação à gestão dos Recursos Humanos, é fundamental considerar o comprometimento e a participação do trabalhador nas atividades produtivas. Para tanto, ações

devem ser estabelecidas desde processo de seleção, através da busca do profissional multifuncional aos treinamentos internos e externos à empresa, com o objetivo de aumentar a capacidade na execução das tarefas. (FERRAZ *et al*, 1994 *apud* CÁRIO *et al*, 2001).

Os fatores estruturais são aqueles onde a intervenção da empresa é limitada pelo processo de concorrência. De acordo com o ambiente competitivo no qual as empresas se enfrentam, abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência de instituições extra mercado, públicas ou não públicas que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalente. A competitividade estrutural tem como fatores constitutivos: o mercado; a configuração da indústria e o Regime de incentivos e regulação da concorrência.

Neste sentido, a empresa deve considerar 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 considera 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 buscam 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 (Ibíden).

Por último, os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, onde esta detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Podem ser: Macroeconômicos; Político-Institucional; Legais-regulatórios; Infra-Estrutura; Sociais referentes à dimensão regional, internacional e tecnológica.

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. De mesmo modo, os fatores político-institucionais expressos pelas políticas tributária, científica e tecnológica e de comércio externo, 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, do 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 levados em conta às 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 (Ibíden).

2.4 CAPACIDADE E ESTRATÉGIA

As empresas estabelecem a competição nos seus segmentos em função da quantidade de recursos disponíveis para financiar as estratégias consideradas prioritárias e o grau de capacitação depende das estratégias utilizadas neste momento, fazendo com que as empresas estejam sempre buscando novas capacitações com a finalidade de desenvolver novas estratégias, objetivando diminuir o impacto do surgimento de novos processos, novos produtos, nova organização, pois toda empresa que busca tornar-se imitada adota estratégias mais agressivas, enquanto que as empresas que buscam seguir as outras empresas através da imitação, adotam estratégias mais passíveis.

Ao implantar uma determinada estratégia, as empresas acabam por tornar-se refém da mesma, sendo que qualquer decisão contrária levaria muito tempo para se realizar, sem contar que despenderia mais gastos ainda, já que ao adotar determinada estratégia, a empresa investe em capacitações que geralmente levam um certo tempo para serem obtidas, fazendo com que o momento em que as empresas decidem suas estratégias empresariais, seja o momento em que elas façam avaliações sobre a condição de sua competitividade, pois nessas decisões é que os rumos das empresas são delineados e sua capacitação para a concorrência, seja via preço ou diferenciação de produtos, seja determinada.

A decisão estratégica, segundo Ferraz *et al* (1995), envolve avaliações de duas ordens:

- **A estratégia deve ser factível:** Isso depende basicamente da própria capacitação acumulada do potencial financeiro, do tempo de preparação e maturação exigido por cada estratégia e das economias e deseconomias dinâmicas existentes.
- **A estratégia deve ser economicamente atrativa:** considerando o balanço dos gastos frente aos riscos esperados e retornos proporcionados.

Os padrões de concorrência apresentam segundo Ferraz *et al apud* Kieling (2000), duas facetas importantes que são:

a) Apresentam características idiossincrática, cujo significado está diretamente relacionado ao meio em que este padrão atua, mostrando diferentes comportamentos em diferentes mercados:

b) – Possuem uma variável temporal, pois ao longo do tempo alterações tais como novas tecnologias e modernas técnicas produtivas, entre outras, fazem com que o padrão de concorrência se altere com o tempo. Neste caso, saber interpretar o comportamento deste padrão é importante para a firma estabelecer seu leque de estratégias competitivas.

3. ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA

As mudanças ocorridas na economia brasileira nas últimas décadas, oriundas de um processo de abertura do mercado e estabilização monetária, transformaram a dinâmica competitiva no setor supermercadista do país, fazendo com que as empresas adotassem novas estratégias competitivas com a finalidade de permanecerem num mercado altamente competitivo e concentrado.

Diante deste contexto, dividi-se o capítulo em seis seções. Na seção 3.1, apresenta-se o conceito de super e hipermercados; na seção 3.2 discorre-se sobre as características do setor supermercadista mundial; na seção 3.3 demonstra-se as estratégias concorrenciais do setor supermercadista mundial; na seção 3.4 apresenta-se o histórico dos supermercados no Brasil; na seção 3.5 discute-se a estrutura do setor supermercadista no Brasil; e por fim, na seção 3.6 discorre-se sobre as estratégias concorrenciais no setor supermercadista brasileiro.

3.1 CONCEITO DE SUPER E HIPERMERCADOS

3.1.1 O varejo:

Verificar a importância do varejo na atualidade não pode ser considerada uma tarefa difícil, pois ele estruturou-se de tal forma que, em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia ou da noite, é possível encontrar alguém que esteja oferecendo a outros algo para sua satisfação e prazer, nos mais variados e inusitados sistemas de troca. Esses sistemas podem ser encontrados de formas diversas, quer seja em lojas de departamentos e de conveniência, ou em sistemas virtuais.

O varejo pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade (KOTHER, 2000).

As atividades de varejo podem assumir dois grupos distintos: no primeiro estão as empresas que comercializam seus produtos na loja, como os supermercados e as lojas de

departamentos; no segundo, estão as empresas que comercializam seus produtos fora de loja. A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de cliente, onde quer que eles estejam. (TOLEDO, 1996).

O varejista, por manter contado mais direto com o mercado consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências, decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

Quanto às funções do estabelecimento varejista, Cobra (1997), lembra ainda que com o cliente o varejista se compromete a prestar serviços de pronta entrega, orientação de compra, satisfação, garantia e assistência técnica.

O varejista pode ser classificado pelo número de pontos de vendas que possui, obedecendo à classificação que segue:

- *Varejistas independentes*: lojas isoladas, o varejista possui apenas uma loja, sem filiais. Representa a maioria dos varejistas do país;
- *Varejistas em redes*: aqueles que possuem mais de um ponto de vendas;
- *Associações de independentes*: varejistas que possuem um só local de vendas se associam para terem maior poder de negociação com os fornecedores.

Inserido no segmento varejista, encontram-se os supermercados, que para Lepsch (1996), são definidos como varejo generalista. Desta forma, a seguir será apresentado alguns dos conceitos de supermercados, suas características e sua função no ambiente econômico.

3.1.2 Os supermercados

De acordo com Cyrillo (1987), em 1968 foi regulamentada a atividade supermercadista através da Lei 7208, de 13 de novembro de 1967, ficando estabelecido que o **supermercado** é o estabelecimento comercial varejista explorado por uma pessoa física ou jurídica que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende gêneros alimentícios e outras utilidades domésticas. Segundo o autor, após a regulamentação, foram reduzidas as incertezas quanto aos projetos de investimentos em supermercados.

A Nielsen Serviços de Marketing, empresa que desenvolve informações sobre as tendências e características do varejo de alimentos no Brasil, classifica as lojas que comercializam alimentos em dois grupos distintos: auto-serviço e tradicionais, sendo que

auto-serviço são as lojas que além de serem classificadas como alimentares, possuem como característica fundamental a existência de *check-out*, ou seja, balcão de saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permite a soma e conferência das compras. Além disto, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos nesses estabelecimentos são dispostos de maneira acessíveis, permitindo aos fregueses se auto-servirem. Por sua vez, nas lojas *tradicionais* são aquelas onde é necessário a presença do vendedor ou balconista e o cliente necessita de maior atenção e informação a respeito do produto. São as lojas em que a atuação de uma equipe de vendas é indispensável, conforme quadro nº 1, que demonstra de forma simplificada a classificação das lojas que comercializam alimentos.

Auto-Serviço	Tradicionais
Produtos alimentícios dispostos em formato self-service e com check-outs (caixa) na saída: <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Hipermercados • Lojas de Conveniência 	Vendas dependentes de atendimento, requerendo a presença do vendedor ou balconista, com menos de três check-outs, caracterizadas pelo comércio de alcance local ou de vizinhança: <ul style="list-style-type: none"> • Armazéns, padarias e mercearias.

Quadro nº 1 - Classificação das Lojas que Comercializam Alimentos no ano 2000

Fonte: Super Hiper/ACNielsen (2001)

Com relação ao tamanho, no Brasil os supermercados são classificados de duas formas, sendo que: *convencional* é o estabelecimento que geralmente possui área de venda de 700 a 2.500 m², com média de 9.000 itens e caracteriza-se pelas cinco seções tradicionais: mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios e não alimentos e, às vezes padaria. Enquanto que o *compacto* é o estabelecimento que possui área de venda de 300 a 700 m², com média de 4.000 itens e geralmente opera apenas com alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais, conforme quadro nº 2, que demonstra de forma simplificada a classificação dos supermercados quanto ao tamanho.

Convencional	Compacto
<ul style="list-style-type: none"> • Área de vendas de 700 a 2.500 m² 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de vendas de 300 a 700 m²
<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 9.000 itens 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 4.000 itens
<ul style="list-style-type: none"> • Média de 7 a 20 check-outs 	<ul style="list-style-type: none"> • Média de 2 a 6 check-outs
<ul style="list-style-type: none"> • Possui 5 seções tradicionais e as vezes padaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode dispensar uma das 5 seções tradicionais.
<ul style="list-style-type: none"> • Lojas de porte médio 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojas de porte pequeno
<ul style="list-style-type: none"> • Grande variedade de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade compacta de produtos

Quadro nº 2 - Classificação dos Supermercados quanto ao Tamanho no ano 2000

Fonte: Super Hiper/ACNielsen (2001)

3.1.3 Os hipermercados

O conceito de hipermercado foi desenvolvido pelos franceses que visavam elevados volumes de mercadorias com preços acessíveis. Os hipermercados estão direcionados com a finalidade de atingir aos consumidores mais sensíveis a preço e funcionam como se fossem um supermercado com loja de departamentos.

Os hipermercados, além dos alimentos comercializam uma ampla variedade de não alimentos. Em suas seções de alimentos, os hipermercados se assemelham ao conceito de supermercado, mas diferenciam-se nas seções de não-alimentos, pois além dos produtos alimentícios em auto-serviço, os hipermercados também oferecem uma ampla variedade de não alimentos da linha *hard* (ex; eletro-eletrônicos, cine-foto-som, utensílios domésticos, etc.) e da linha *soft* (ex: confecções, cama, mesa e banho).

Wedekin & Neves (1995), definem os hipermercados como sendo enormes áreas de auto-serviço, com oferta de extensa gama de produtos alimentares e bebidas, apesar de mais de 50% de seu faturamento serem obtidos com outros itens, como roupas, artigos esportivos, artigos para residências, acessórios de carros, etc. Têm seu foco em eficiência e qualidade dos produtos, com preços razoáveis e atendimento pessoal nos departamentos mais especializados.

Com relação ao tamanho, no Brasil os hipermercados geralmente possuem área de vendas de 5.000 a 20.000 m², com média de 10.000 a 50.000 itens gerais. No entanto, quanto ao padrão das lojas brasileiras, existe uma certa controvérsia quanto ao modelo adotado. Por um lado, como os hábitos, costumes e paladares dos brasileiros estão mais ligados aos padrões

européus, o modelo de lojas de hipermercados seguem o padrão europeu. Por outro lado afirma-se que o padrão brasileiro seria mais próximo do americano pela similaridade que existe entre o Brasil e os EUA quanto ao tamanho do país e a diferença das classes sociais.

No quadro nº 3, demonstra-se as diferenças existentes entre os Hipermercados e Supermercados no Brasil.

Hipermercados	Supermercados
Visam consumidores mais sensíveis a preço	Visam consumidores mais sensíveis a serviço
Modelo desenvolvido pelos franceses	Modelo desenvolvido pelos americanos
Grande mix de produtos de não-alimentos	Mix de produtos voltado para alimentos
Área de vendas de 5.000 a 20.000 m ²	Área de vendas de 300 a 2.500 m ² .
Média de 10.000 a 50.000 itens	Média de 2 a 20 check-outs
Localização em grandes áreas de intenso fluxo e fácil acesso	Alcance de bairro ou vizinhança
Padrão arquitetônico arrojado.	Padrão arquitetônico de acordo com perfil da área em que está instalado.

Quadro 3 - Diferenças existentes entre Hiper e Supermercados no Brasil no ano 2000

Fonte: Super Hiper/ACNielsen (2001)

3.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL

Com a finalidade de diminuir a taxa de crescimento nas vendas, causada principalmente pela saturação demográfica, que impede a abertura de novos estabelecimentos, e pela intensificação da concorrência, os grandes grupos americanos e europeus têm buscado novos mercados, através da internacionalização. A rede Carrefour é um exemplo de internacionalização ou de que pode se chamar de “empresa global”, recentemente juntou-se na Suíça, através de uma joint-venture com a rede de hipermercados Maus Freire (10 lojas), somando em 30 os países que têm super e hipermercados da rede francesa (ASCAR *apud* LAGES, 2002).

Na França e na Argentina, as políticas legais proíbem e limitam a implantação de novos supermercados e hipermercados. Assim como na Europa, que 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 ambiente, 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 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 desse tipo de controle. (NEVES *apud* LAGES, 2002).

Frente a 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), promodés (francesa), Jerônimo Martins (portuguesa), Metro (alemã), Pinaut Printimps-Redout (francesa), Royal Ahold (holandesa), Sonae (portuguesa) e Wal-Mart (americana). (LAGES *apud* MACAGNANI, 1996).

Até 30 de outubro de 1999, a Wal-Mart possuía somente nos Estados Unidos da América, 1.803 lojas, 682 supercenters e 456 Sam’s Clubs. A nível mundial, a companhia opera unidades nos seguintes países: Argentina (13), Brasil (14), Canadá (163), Alemanha (95), México (444), Porto Rico (15) e Inglaterra (229). Além disso, a Wal-Mart possui joint-ventures na China (6) e Coreia (5). Só nos EUA a Wal-Mart, emprega 815.000 pessoas, além de outras 220.000 pessoas nos demais países em que possui operação. (BNDES, 2000).

Segundo o mesmo artigo, divulgado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no ano 2000, em 10 de agosto de 1999, os grupos Carrefour e Promodés, anunciaram, simultaneamente que estavam se associando, sob a forma de uma Proposta Pública de Troca (OPE), do Carrefour sobre as ações e outros valores mobiliários do Promodés, sendo a paridade da oferta, de 6 ações do Carrefour por 1 ação do Promodés. Em 01 de outubro do mesmo ano, a referida operação foi aprovada pelos acionistas do Carrefour, fazendo com que o mesmo passasse a ocupar a 1ª classificação no ranking europeu e a 2ª no mundo, com um faturamento estimado em 1999 de 54 bilhões de euros. O novo grupo, presente em 26 países, com sede social na França, reúne cerca de 9.000 lojas, das quais, 680 hipermercados, 2.600 supermercados e 3.000 “maxidescompte”, empregando 240.000 pessoas, sendo 110.000 somente na França.

Sendo assim, os dados do segmento varejista no mundo, apontam para um movimento de fusões, incorporações e aquisições locais e globais, refletindo desta forma, uma expectativa de crescimento anual superior a 6,8% que foi observada no ano de 2003, das cinco maiores companhias e demonstrando o próprio resultado de um processo de globalização econômica.

Neste sentido, o setor supermercadista no mundo foi caracterizado por mudanças no posicionamento de algumas grandes cadeias, refletindo a continuidade das operações de fusão entre elas e resultando na constituição de mega redes, característica atual bastante marcante, por exemplo, no mercado varejista de alimentos norte-americanos e europeus.

O crescimento em importância e poder de negociação, notadamente na Europa, vem a partir da maior concentração das grandes redes de super e hipermercados e pelo desenvolvimento, entre outros, da automação dos serviços, tais como: código de barras, leituras óticas, relatórios de vendas por hora, compra por cartões, o que permite saber quem, quando, quanto e o que comprar, que são as informações indispensáveis nas atividades de marketing (NEVES *apud* LAGES, 2002).

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 *apud* LAGES, 2002).

Dentre os 20 grupos varejistas da Europa, sete deles continuam entre as 10 principais cadeias varejistas no mundo em 1998. São eles: Metro, Rewe Zentrale, promodés, Ahold, Intermaché, Edeka e Tesco. Assim, entre as 10 mundiais não há “surpresas” ao relacionar as empresas européias, ou seja, todas já ocupavam posição de destaque em anos anteriores.

Em 1998, as dez maiores redes mundiais do segmento varejista de alimentos obtiveram vendas globais da ordem de US\$ 466,7 bilhões, sendo que, somente a rede norte-americana Wall-Mart, líder mundial, participou com 30% desse total. A tabela 1 apresenta um perfil dessas principais redes mundiais do segmento varejista de alimentos.

Tabela nº 1 - Classificação das 10 Maiores Cadeias Varejistas Mundiais de Alimentos, Pelo critério do volume financeiro de vendas - 1998

Posição no ranking de 1998	Posição no ranking de 1997	Companhias	País	Vendas 1998 (US\$ bilhões)	Nº De lojas
1	1	Wal-Mart (*)	EUA	139,3	3.673
2	2	Metro	Alemanha	49,8	2.085
3	12	Kroger	EUA	43,0	3.381
4	3	Rewe Zentrale	Alemanha	36,0	11.230
5	22	Albertson's	EUA	35,9	2.569
6	7	Promodés	França	34,5	5.978
7	13	Ahold	Holanda	34,3	3.732
8	6	Intermarché	França	33,0	8.436
9	9	Edeka	Alemanha	31,1	11.183
10	11	Tesco	Grã-Bretanha	29,8	852

Fonte: BNDS (2000) dados originais ABRAS (1999)

(*) Inclui as vendas dos supercenters, bem como da rede alemã de hipermercados Spar.

Refletindo desta forma a continuidade das operações de fusões entre as redes, a tabela 1, demonstra que, a rede americana Kroger foi alçada a 3ª posição, em função principalmente da aquisição das redes Fred Meyer e Ralph, dentre outras. A rede americana Albertson alcançou a 5ª posição, a partir da aquisição da 3ª maior rede americana, a Americana Chores, operadora de algumas conhecidas redes de supermercados, tais como a Jewel osco, Acme markets e Luchy.

Ainda com relação à concentração, (NEVES *et al*, 1995) acrescentam que gera séria manifestação de grupos contrários, ganhando destaque na imprensa, com a argumentação de que este poder estaria cartelizado, o que gera distorções regionais e desemprego, com o fechamento de inúmeros estabelecimentos comerciais e industriais, que não suportaram as guerras de preços com reduzidas margens e necessidade de elevado giro de vendas. Em contrapartida, os consumidores se beneficiam com as constantes reduções de preços.

Em 1999, os cinco maiores varejistas europeus – Carrefour, Metro, Intermarché, Rewe e Auchan – controlavam 25,4% do mercado alimentício europeu. Os pesquisadores europeus

esperam que, até o ano de 2005, os “top 5” controlem 40% do mercado e que as dez maiores possam controlar 65% do mesmo mercado (ASCAM *apud* LAGES, 2002).

Esse fenômeno é verificado também no Japão e Tigres Asiáticos, onde a estrutura varejista caracteriza-se por ter um número elevado de pequenas lojas (especialidades, conveniência, etc.), devido a fatores socioculturais e à força de regulamentações (WEDEKIN *et al*, 1995).

No que diz respeito ao consumo, sendo ele determinante para as empresas que buscam vantagens competitivas, foi verificado que os brasileiros vão às compras de alimentos 1,6 vez por semana, contra média global de 2,9 vezes. Na Grã Bretanha e nos Estados Unidos é comum à visita a um único supermercado semanal; por sua vez os tailandeses e alemães são os mais propensos a visitar mais de um local de compras por semana.

Lages (2002), acrescenta neste sentido que os países considerados mais “gelados” , como a Suécia, Estados Unidos e a Noruega compram comidas congeladas regularmente; no Brasil só 40% dos entrevistados afirmam comprar comida congelada com regularidade.

Através das diferenças entre hábitos nos países, pode-se perceber o quão são assimétricos os hábitos e preferências de consumo entre países, concomitantemente como se deve ser a percepção por parte das grandes redes ao iniciarem processos de internacionalização de seus negócios e adequação a estes mercados.

Contrariamente aos argumentos sustentados acima, Morgano (2001), sustenta ¹ que “há uma certa convergência de gostos e hábitos dos consumidores do mundo todo, reduzindo significativamente às barreiras á entrada”.

Mas ao analisar o desempenho do mercado de algumas redes como a Sonae, que não descarta a venda de ativos no Brasil, onde controla uma rede de 162 lojas entre hipermercados e supermercados, com vendas de R\$ 3,008 bilhões em 2000, percebe-se que uma das complicações apontadas por consultores do setor é de que integrar redes de supermercados com culturas muito distintas é um processo lento e custoso. Ao Sonae, o preço pago foi o de perder a terceira posição no ranking do setor para o Bompreço, controlado pelo grupo holandês Royal Ahold (SUPERMIX, 2001 – agosto).

Da mesma forma, pela dificuldade de lidar com culturas e hábitos de consumo diferentes entre outros problemas, “dos nove países que opera fora dos Estados Unidos, o Wal-mart contabiliza prejuízos em quatro: Brasil, Alemanha, Argentina e Chile (SUPERMERCADO MODERNO LAGES, 2002)”.

¹ Esse argumento é defendido pelo autor para justificar os processos de internacionalização das grandes redes americanas e européias.

Outros fatores de grande importância na estrutura do setor supermercadista mundial diz respeito às barreiras à entrada e a ameaça dos produtos substitutos. Com relação às barreiras à entrada, pode-se afirmar que são altas, justificando assim a concentração no setor.

Dentre as principais barreiras à entrada estão às economias de escala no uso de fatores de produção, mão de obra especializada, na curva de aprendizagem, dentre outros, 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 de preços 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 (NEVES *et al*, 1995).

Desta forma, as barreiras à entrada fortalecem-se nas economias de escala determinadas pelo alto grau de especialização que se obtêm em decorrência da curva de experiência, que é justificada em parte pela operação das empresas líderes já operarem no mercado, e em outra por fatores como a mão-de-obra especializada, seja no processo ou na gerência.

A política governamental é outra barreira que interfere na estrutura competitiva de alguns países, como visto na França e Argentina, que restringem ou proíbem a entrada de empresas nestes mercados, fortalecendo as barreiras à entrada de novas empresas.

Como a internacionalização das grandes redes altera as relações consolidadas, com a contestação dos mercados estabelecidos, a ação governamental apresenta-se numa importante forma de diminuir a ameaça à entrada (LAGES, 2002).

Outro fator mencionado acima que representa suma importância na formação da estrutura do setor supermercadista constitui-se na ameaça dos produtos ou serviços substitutos.

Lages (2002), coloca que como substituto próximo dos supermercados e hipermercados, as lojas especializadas, as feiras, os açougues, as lojas de conveniência, os pequenos mercados, entre outros estabelecimentos que visem atender o consumidor com os mesmos produtos que oferecem.

Neste sentido, segundo Green (1993): “em Francia, país del hipermercado, se mantiene una importante red de negocios de proximidad, pese a una disminución drástica del número total de comercios alimentarios. Las panaderías, por ejemplo, han podido realizar una estrategia comercial defensiva sumamente eficiente frente a los grandes distribuidores, gracias a una gran flexibilidad comercial”.

O autor também faz um importante esclarecimento ao evidenciar as diferenças entre os dois tipos de consumo, em que os negócios de proximidade se privilegiam além da facilidade de acesso pelos consumidores locais, da qualidade e frescura de alimentos como no caso dos hortifrutigranjeiros, pelo atendimento pessoal e pela confiança depositada no vendedor. Os hipermercados e supermercados dominam a comodidade de realizar compras agrupadas e privilegiam a prática de melhores preços.

3.3 AS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS NO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL

3.3.1. A estratégia de redução de custo.

Esta estratégia está intimamente ligada à concorrência através do preço, sendo que as empresas procuram atingir através da redução de custos, maior competitividade frente a outras empresas menos eficientes.

A discussão sobre a não manutenção de preços elevados nesta estrutura, considerada pelos autores como oligopolizada, não se esgota nos argumentos apresentados, uma vez que se deve agregar a esta lógica o fato de existirem empresas “substitutas” próximas, situadas na periferia, ou seja, a “franja” como é denominada por (CYRILLO, 1987). Desta forma, 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 de consumo (LAGES, 2002).

3.3.2 A estratégia da diferenciação e diversificação de atividades

Esta estratégia por sua vez, está intimamente ligada à concorrência através da oferta de novos produtos e serviços, com pilar fundamentado atualmente na utilização de marcas próprias.

As grandes redes estão diversificando suas atividades em 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, Janeiro de 2001).

A revista *Ascar*, divulgada em Julho de 2001, acrescenta que nos Estados Unidos esta tendência está aumentando e, aliado a ela, há exploração também do mercado de lojas de conveniência (c store), citando como exemplo as redes Alberton's e a K-Mart entre outras (LAGES, 2002).

Na Europa, a utilização de marcas próprias teve início nos anos 70, através de lançamentos de produtos genéricos, mas em função da baixa qualidade das embalagens básicas e do baixo preço, os consumidores tinham a percepção de que eram de baixa qualidade, transformando o uso de marca própria em um ponto polêmico para os fornecedores, pois havia dilema entre pontos favoráveis e negativos.

Outros fatores como a beleza do supermercado, o estacionamento, o atendimento, produtos de melhor qualidade proveniente da padaria ou do açougue, tempo de espera na fila, entre outros, podem trazer à empresa o valor que a diferencie, pela percepção do consumidor, dos demais competidores (LAGES, 2002).

O grupo português Sonae possui, além de empresas do ramo varejista (Hiper e Supermercados), negócios que variam de telecomunicações à produção de painéis de madeira. Em Portugal, controla mais de 90% da unidade de varejo, Modelo Continente, o maior do 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 *apud* LAGES, 2002).

3.3.3 A estratégia de cooperação entre empresas

Esta estratégia está relacionada com associações de empresas, terceirização de serviços ou parcerias com os fornecedores com a finalidade de ganharem competitividade e redução nos custos.

Em 1999, o Carrefour e Promodés 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 promodés, com a paridade de seis ações de oferta do Carrefour por uma do promodés. 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). “Nos Estados Unidos, mais de 300 das maiores empresas do país, incluindo Wal-mart, K-Mart, Carrefour e Wegman’s (no varejo) e Procter & Gamble, Unilever e Sara Lee (na indústria, estão utilizando um novo conceito o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)*, (Planejamento, Previsão de Vendas e Reabastecimento Colaborativo). Valeu a pena: conseguiram aumentar as vendas de 10% a até 100%, reduzir pontos de ruptura (falta de produtos nas gôndolas) entre 25% e 50% e índices de devolução de mercadorias pelos consumidores de 5% a 20%” (SUPERHIPER *apud* LAGES, 2002).

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 empresa 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 incorporado à de vendas) e proporciona uma considerável diminuição no quadro de funcionários da loja (SUPERMERCADO MODERNO, 1998).

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, 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* (1987), *apud* LAGES, 2002).

3.3.4 A estratégia tecnológica

Esta estratégia está relacionada ao uso da tecnologia com a finalidade de agilizar a reação das empresas diante da concorrência agressiva ou também pode servir de instrumento de apoio à utilização das estratégias do setor.

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 (Ibiden).

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 negócios entre os integrantes² da cadeia de distribuição de produtos de consumo de massa. Desta forma, o 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).

A iniciativa do ECR surgiu nos Estados Unidos, de forma estruturada, em 1993, embora se admita que os fatores que propiciaram seu surgimento tenha começado a se delinear bem antes, e assim, com sua implementação, passa a modificar radicalmente o cenário varejista. Uma das mudanças seria a redução nos tempos médios necessários 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* LAGES, 2002).

Segundo relatório do BNDES do ano de 2000, as principais ferramentas do ECR consistem na:

- Utilização do EDI para troca de documentos entre fornecedores e supermercados;

² 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 produtos de um supermercado tradicional.

- Adoção da técnica de emissão de pedidos por computador com base nas informações coletadas pelos PDV's (Ponto de Venda);
- 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.

O mesmo relatório acrescenta ainda que a busca por maior eficiência, leva as empresas a dotarem diversas estratégias que envolvem ainda: recursos humanos, fidelização, marketing de relacionamento, gerenciamento de categoria, qualidade, facilidade nos meios de pagamento, parceria com fornecedores, marca própria, serviços, variedade e rotação de produtos, implantação de lojas 24 horas.

3.4 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO SUPERMERCADO NO BRASIL

Na década de 50 surgiram no Brasil, os primeiros supermercados, ou melhor, as lojas de “peg e pag”, procedentes do modelo adotado pelos Estados Unidos na década de 40, onde se encontra tudo o que se precisa e um só lugar, demonstrando desta forma uma evolução tardia, porém rápida. Neste momento, não se verifica apenas uma mudança econômica, mas também no estilo de vida urbana e cultural, que aumenta juntamente com a maior propensão ao consumo, maior liberdade de movimento e de escolha para os consumidores que idealizavam o modelo de vida americano, e o tinham como objetivo a ser alcançado em sua plenitude.

No varejo de 30 ou 40 anos atrás, o dono do estabelecimento conhecia cada um de seus consumidores, conhecia suas preferências e o consumidor depositava nele confiança, pois havia a certeza que seus produtos eram de qualidade. No entanto, com a sofisticação dos auto-serviços, o consumidor tornou-se gradativamente um desconhecido, conforme relata (RÉVELLION *apud* LAGES, 2002).

As primeiras experiências de auto-serviço no Brasil foram o Frigorífico Wilson, com a Casa Araújo em setembro de 1947, o Depósito Popular, em 1949, o Demeterco em 1951. E, dentro do conceito de supermercado, a Tecelagem Parayba, em janeiro de 1953, o Peg-Pag,

em dezembro de 1954, o Disco, em novembro de 1956 e o Pão de Açúcar, em abril de 1959. (REVISTA SUPERMERCADO *apud* LAGES, 2002).

O surgimento do supermercadismo revolucionaria a forma de varejo que se consagraria no Brasil nas cinco décadas que se seguiram e reforça esse ar de transição e de progresso que marcou profundamente os anos 50 e mesmo com a instabilidade político-econômico dos anos 60, marcaram a expansão do supermercadismo no Brasil. O auto-serviço chegou até mesmo a cidades menores e mais distantes das capitais e surgiram as primeiras lojas que dariam origem às grandes redes de supermercados do país nas décadas seguintes.

Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 1966 existiam 997 supermercados no país e quatro anos depois, em 1970, esse número chegava a 2.527, demonstrando um extraordinário aumento em torno de 153%. Esse aumento foi acompanhado pelo aumento da escala média de operações das unidades varejistas, decorrentes do maior tamanho das lojas de supermercados.

Neste contexto que as empresas que tinham maior capital, especialmente as estrangeiras, puderam se expandir com maior facilidade, mas foi só em 1972, quando o Makro, firma de capital Holandês, se instalou no Brasil, em São Paulo, que o setor de supermercados começou a mudar suas configurações iniciais, que se sustentavam nas empresas familiares (Ibidem).

No sentido de aumentar a eficiência e a rentabilidade das empresas, principalmente dos hipermercados, que trabalhavam com um número muito grande de produtos, recorre-se cada vez mais ao uso da informática, como a utilização dos computadores. As primeiras lojas a utilizá-los foram o Peg-Pag e o Pão de Açúcar no ano de 1969. (Ibidem).

Outra característica do desenvolvimento das atividades dos supermercados na primeira metade da década de 70 foi à proliferação das empresas de grande porte – os hipermercados. Alguns fatores que contribuíram para este surgimento pode ser citados: o ambiente favorável, as economias de escalas apontadas como uma vantagem neste setor e o sucesso dos hipermercados franceses. Este novo tipo de loja abria novas possibilidades para atrair o consumidor como o aumento no número de itens à disposição deste consumidor, o conforto dentro da loja, os serviços através de agências bancárias, cabeleleiros, assistência técnica, chaveiros, tinturaria, correio, banca de revistas, etc. As vantagens se adequaram perfeitamente ao ritmo de vida dos grandes centros urbanos, vis a vis, o crescente custo do tempo e do transporte, favorecendo o interesse em concentrar suas compras no máximo possível. (CYRILLO *apud* LAGES 2002).

O pioneiro neste segmento de hipermercado foi o Peg-Pag, inaugurado em 1971, localizado em São José dos Campos (SP), em prédio de três mil e quinhentos metros de área de venda, sendo logo superado pelo Jumbo de Santo André (SP) inaugurado meses depois, pertencente ao grupo pão de Açúcar, que tinha seis mil e quinhentos metros quadrados de área de venda. E o Porcão, das Casas da Banha inaugurado no Rio de Janeiro. Em 1973, chega ao Brasil a rede Carrefour. Já em 1974, o hipermercado chega ao Rio Grande do Sul com a inauguração do Kastelão, da Rede Real. Sendo que neste período a atividade recebeu incentivos que favoreceram o surgimento de hipermercados e a efetivação de algumas fusões. E também, com a intensificação da diversificação, aumenta a barreira à entrada de novas empresas e evidencia a existência de interdependência entre as grandes empresas. Desta forma, verifica-se a existência de uma estrutura de mercado baseada no modelo oligopólio diferenciado. (Ibidem).

Na segunda metade da década de 70, devido a um maior controle de preços e uma legislação desfavorável aos hipermercados, o processo de expansão se sustentou em duas possibilidades: a aquisição de lojas de outras empresas e a busca de novos mercados, levando como resposta a essa situação surgem no Brasil às lojas de sortimentos limitado, localizada nas periferias das cidades, vendia a preços muito baixos, pois o investimento era pequeno, o custo operacional reduzido e a área de venda mínima. Sua característica principal era ter a mesma variedade de produtos dos supermercados, porém com um limitado sortimento. (Ibidem)

A primeira loja neste formato surgiu em Santa Catarina, quando o empresário Pedro Bencz, proprietário do Supermercado Riachuelo, trouxe para o Brasil o *know-how* da rede Aldi, inaugurando em Joinville sua primeira loja no novo formato, em 07 de abril de 1999. Em seguida, surgiram redes por todo o país; mini-box, poupe, Mini-preço, Preço-Menor, Balaio, etc.

Outra forma de estratégia adotada no setor que tinha como propósito o barateamento de mercadorias foi o lançamento de produtos genéricos. A primeira a oferecer em suas lojas estes tipos de produtos foi o Pão de Açúcar, em 1971, com sua linha de produtos, que embora fabricados pelas próprias indústrias fornecedoras, não traziam marcas e eram oferecidos a preços menores. Mas é em 1974 que chega ao mercado as marcas próprias, que levavam o nome ou a marca do próprio supermercado nos produtos controlados por eles. Os primeiros supermercados a adotarem esta nova estratégia foram o Eldorado em 1974, o Disco em 1977 e o Bom Preço e Paes Mendonça em 1978 (LAGES, 2002).

Assim, têm-se dois fatores que determinam o “desenho” dos supermercados no país na década de 70: a exploração da periferia, principalmente pelos grandes supermercados e a entrada de novas empresas em moldes modernos, reduzindo o grau de concentração neste nível. (CYRILLO *apud* LAGES, 2002).

A primeira metade da década de 80 foi marcada pelo aprofundamento da recessão, com a aceleração da inflação, redução dos níveis de renda nacional e aumento do nível de desemprego. Assim, a queda do poder aquisitivo da população diminuiu a compra por impulso e aumenta e procura por preços menores. Neste contexto, as estratégias privilegiam as lojas mais simples em detrimento dos supermercados convencionais, intensificando a abertura de lojas de sortimento limitado e desacelerando os investimentos em empreendimentos de maior escala e sofisticação como os hipermercados. (Ibidem).

Desta forma, verifica-se que as empresas não foram atingidas de forma dramática pela crise, na década de 80, já que continua neste período a expansão das grandes redes e dos varejistas independentes. A receita gerada por estabelecimento era maior nos estabelecimentos independentes devido à condição estratégica adotada pelas empresas.

No começo da década de 90, os planos econômicos do então presidente eleito, Fernando Collor de Mello, que visavam conter a inflação, atingiria o setor, uma vez que a população sem condições de consumo “no primeiro semestre de 1990 houve decréscimo de 15,8% nas vendas dos supermercados, localizados principalmente nas seções de laticínio, conservas e perfumaria” (PEREIRA *apud* LAGES, 2002).

Em fevereiro de 1991, o Plano Collor II faria com que o controle de preços levassem ao desabastecimento e ao lançamento de produtos já existentes no mercado com “cara nova”, ou seja, sob novas marcas e embalagens. No entanto, o consumidor, cada vez mais consciente de seus direitos, protestava contra essas práticas e, assim, alcançando os meios de comunicação projetava uma imagem negativa do setor. (SUPERMERCADO *apud* LAGES, 2002).

O setor supermercadista comemora a estabilização da Economia com o Plano Real, que, ao contrário de outros planos, conseguiu resgatar a Economia do País de um ambiente inflacionário perverso, sem recorrer a retrocessos, como o controle de preços. Os supermercadistas perceberam que o consumidor pós-Real queria, entre outras coisas, atendimento de qualidade, sortimento de produtos e preço. Desta forma, o setor foi bastante ágil para adequar-se à nova realidade econômica. “Muita gente duvidava que o setor, que estava muito acostumado a grandes ganhos financeiros, pudesse recuperar a eficiência” afirma

Osmar Assaf, presidente da Associação Paulista de Supermercado (APAS). (INTERNET *apud* LAGES, 2002).

Conforme relatório divulgado pelo BNDES em 1996, o número de estabelecimentos cresceu 18,6% no período de 1991/1995 sendo que neste ano obteve um faturamento de US\$ 43,7 bilhões, valor que representa 6,6 do PIB (US\$ 6,67 bilhões), passando de 238.159 unidades para 282.435 unidades. O segmento de Auto-serviço, genericamente denominado supermercado, representa hoje cerca de 85% do abastecimento interno de alimentos e de produtos de higiene e limpeza, embora representem apenas 15,5 % do número total de unidades varejistas.

Segundo o mesmo relatório, de janeiro a setembro de 1996, os supermercados venderam apenas 1,8% mais do que o mesmo período de 1995, o que provocou mudanças quanto às previsões otimistas do início do ano. Em janeiro, previa-se um faturamento anual cerca de 5% superior a 1995. Em agosto, a projeção de crescimento recuou para 2%. A queda em setembro, maior do que a geralmente esperada para este mês rompeu um pequeno ciclo de crescimento verificado desde junho, e agora as previsões apontam para um faturamento anual entre 1% e 1,5% sobre 1995.

Em outubro de 1999, o Governo Federal tomou sérias medidas, objetivando o reaquecimento do crédito e do consumo, tais como redução dos juros, o corte do imposto sobre operações financeiras (IOF) e o fim do compulsório sobre os depósitos a prazo, objetivando melhorar o desempenho do setor, mas não obteve total êxito, pois na verdade, por quase todo o ano de 1999, a continuidade, sem grandes alterações, de alguns dos fatores relativos ao consumo como o desemprego, a pouca disponibilidade de crédito e a inadimplência elevada, implicou no menor poder de compra dos consumidores, que teriam assim, que transferir parte de sua renda para o pagamento dos serviços públicos que sofreram significativos reajustes. Além disso, intensificaram-se os processos de substituição, pelos consumidores, de marcas e produtos mais sofisticados por similares, porém com preços de aquisição menores (BNDES, 2000).

O referido relatório informa ainda que há no setor intensas mudanças oriundas do aumento da concentração em função de aquisições de médias empresas pelas maiores e além disto, as principais empresas continuaram a investir na construção de novas lojas e na modernização das já existentes, fazendo com que estes investimentos refletissem a preocupação das empresas com a ampliação ou pelo menos, a manutenção de suas participações no mercado das empresas internacionais, com a maior presença de fornecedores

globais e com o aumento da diversidade de comportamento dos consumidores, conforme cita o que segue:

“Há no Brasil, uma tendência à concentração. Em 1997, verificou-se que as 20 maiores empresas de hipermercados e supermercados foram responsáveis por 60% do faturamento das 300 maiores, enquanto que em 1994 esse índice era de 57%. As duas maiores redes, Carrefour e Pão de Açúcar, responderam por 26% do faturamento das 300 maiores redes em 1997, enquanto que as cinco maiores e as 10 maiores foram responsáveis, respectivamente, por 40% e 49% desse faturamento”. (BNDS, 2000. P.87).

Conclui-se dessa forma, que as empresas do segmento varejista Brasileiro, ainda estão adequando-se as tendências do Setor no âmbito mundial, tais fatores como: grau de concentração, informatização, aumento da eficiência operacional, fusões, aquisições, relacionamento com os fornecedores, marcas próprias, etc...Estão sendo implantados de formas diversas e gradualmente, culminando em processos de reestruturação, sendo que o Brasil apresenta uma grande atração para instalação das novas redes, pois apresenta grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas.

3.5 ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

O setor supermercadista brasileiro é o mais importante no segmento de distribuição de alimentos, pois do total de vendas de alimentos realizados em território nacional, segundo dados divulgados na revista Supermercado Moderado, no ano de 2000, 85% são realizadas através dos super e hipermercados.

Está ainda na capacidade de atender o consumidor, pois 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, é o que afirmou Alcides Tápia, então Ministro de desenvolvimento (GONÇALVES *apud* LAGES, 2002).

Segundo dados da ACNILSEN, o número de lojas cresceu mais de 30% entre 1995 e 2001. Verificou-se que no ano de 1995 existiam 41.839 unidades espalhadas pelo Brasil, sendo que no ano de 2001 este número saltou para 69.396, demonstrando que o crescimento em relação ao número de lojas, passou a ser mais acentuado, principalmente em função da estabilização econômica, conforme demonstra o gráfico abaixo:

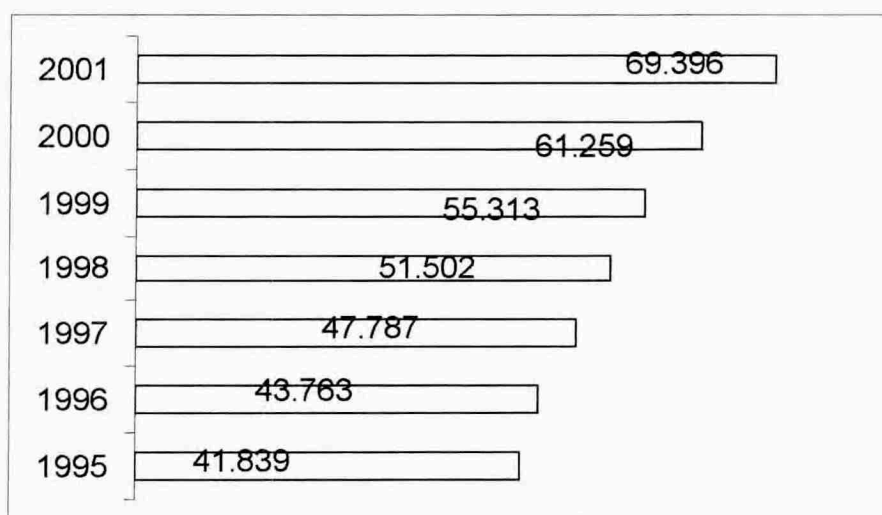


Gráfico 1 – Número de Lojas no Auto-Serviço Brasileiro nos anos de 1995 a 2001

Fonte: Super Hiper/ACNielsen (2001)

No Brasil, são sete as redes estrangeiras que atuam no setor de super e hipermercados, sendo eles: o Carrefour (França), Ahold (Holanda), Makro (Holanda), Wal-Mart (EUA), Jerônimo Martins (Portugal), Sonae (Portugal) e Casino (França), sendo que as redes Carrefour e Sonae destacam-se pelo faturamento em 2001 e estão entre as cinco maiores no ranking brasileiro, conforme demonstrado no ranking de 2002 divulgado pela ABRAS, conforme discriminado na tabela 2.

Tabela 2 - Origem do Capital das Maiores Empresas Supermercadistas Estabelecidas no Brasil e sua Respectiva Posição no Ranking das Maiores - 2002

Posição	Empresas	Faturamento 2002 (R\$ bilhões)	Origem do Capital
1	Cia Brasileira de Distribuição	11.668.664.073	Brasileiro/Francês
2	Carrefour	10.070.763.269	Francês
3	Bompreço S/A	3.343.522.574	Holandês
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	3.341.908.090	Português
5	Casas Sendas	2.526.807.000	Brasileiro
6	Wal-Mart Brasil	1.704.590.774	Americano
7	Cia Zaffari Com. E Indústria	1.040.111.505	Português

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)

No país, há também a tendência de aumento na concentração do setor assim como observado mundialmente, pois só em 1997, o Carrefour comprou 50% do Eldorado, o Pão de Açúcar comprou, entre outros negócios, o hipermercado Freway, no Rio de Janeiro, o Bompreço adquiriu 43 lojas do Supermar da Bahia, o grupo Roncetti do Espírito Santo, aumentou o número de lojas de 37 para 42, entre outros exemplos (SUPERMERCADO MODERNO, 1998).

Esta tendência também é verificada em 1999. Com o aumento da concentração, os cinco grandes grupos detêm 36% do mercado, o que altera a relação de forças entre os diferentes segmentos que compõem o setor e, entre eles, o mercado. Essa alteração implica o fechamento de pequenos e médios estabelecimentos e reflete numa relação mais delicada com os fornecedores (SUPERMERCADO MODERNO, 2000).

Até metade do ano de 2000, o Carrefour adquiriu o Rainha, Dallas, Continente, Big Bom e Antonelli. O grupo Pão de Açúcar, por sua vez, comprou o J. Melo (mercadinho São Luiz), Reimberg, Naguma, G. Pires, Senfl Parati, Supermercado Rosado, Itapema e Cibus (FERRAZ, 2000).

Em 2002, esta concentração é ainda maior, quando as cinco maiores empresas representavam 59,14% do setor, enquanto que as 50 maiores respondiam por 86,87% das vendas no setor. Essa diferença entre as cinco maiores e as 50 maiores, mostra que a partir da sexta maior aumenta significativamente a pulverização das vendas.

Este processo de concentração deverá se intensificar principalmente nos grandes centros urbanos, principalmente em São Paulo e Rio de Janeiro, onde um pequeno número de lojas (em sua maioria hipermercados), dominará o mercado (BNDES, 2000).

A tendência também é de crescimento de lojas menores. Os supermercados com lojas que têm, em média 682 m², 6 check-outs e 37 funcionários aparecem como o mais promissor. Este fato se deve ao fato dos supermercados estarem enfrentando a concorrência que está 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 faz com que ocupem o espaço dos hipermercados nas compras ocasionais. Afinal com área menor, garantem compras bem menos cansativas (SUPERMERCADO MODERNO, 2000).

Além da barreira de entrada, outra força existente numa estrutura, a ameaça dos produtos ou serviços substitutos, não é considerada significativa para o segmento de supermercados e hipermercados no Brasil. Pode-se considerar que o setor supermercadista não sofre ameaça de produtos e serviços substitutos, principalmente por ser capaz de oferecer preços menores, potencializados pelo seu volume de compras e alto poder de negociação. Além de oferecer comodidade ao propiciar ao cliente a possibilidade de comprar vários itens no mesmo estabelecimento, o que traz economia no deslocamento e de tempo (LAGES, 2002).

Ao contrário da ameaça dos produtos ou serviços substitutos, na estrutura do setor, o poder de negociação dos compradores intensificou-se no decorrer dos últimos anos, sendo que uma grande evidência desta intensificação é que os consumidores estão mais conscientes de seus direitos e hoje estão buscando cada vez mais aliar qualidade com preços acessíveis, potencializando cada vez mais seu poder de barganha.

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. Esta mudança está relacionada com o estabelecimento do Código de Defesa do Consumidor no início dos anos 90 (ROJO, 1998).

Com a estabilidade de preços o consumidor tem maior facilidade na comparação de preços entre os estabelecimentos. Este fato explica a mudança estratégica no setor supermercadista, que opta cada vez mais pela competição extra-preço.

Confirmando esta afirmação, Lages *apud* Lepsch *et al* (1996), argumentam que a maior memorização dos preços pelo consumidor, pela estabilidade de preços após o Real, contribui para respostas mais elásticas em relação às mudanças nos níveis de preços,

acirrando a concorrência. As empresas, por sua vez, passaram a buscar mais informação sobre preços, reduzindo os diferenciais praticados num mesmo mercado.

Ao contrário do poder de negociação dos compradores, outra força competitiva, o poder de negociação dos fornecedores é considerado baixo no setor supermercadista brasileiro. A concentração do setor, assim como no âmbito mundial, fortalece o poder de negociação dos super e hipermercados instalados no país. Além da concentração crescente do varejo, as parcerias em cooperativas de compra, favorecem o varejista frente à indústria, principalmente o pequeno (LAGES, 2002).

Segundo relatório do BNDES, divulgado em maio de 2000, ocorre uma inversão na política negocial entre os supermercados e hipermercados e a indústria, caracterizados como fornecedores primários, os quais têm seu poder de barganha enfraquecido. Além de, com a entrada de cadeias varejistas internacionais no Brasil, a possibilidade das compras globais do varejo passarem a ser cotada de forma global, adquirindo produtos no mercado internacional.

A exemplo dos canais supermercadistas internacionais, o varejo brasileiro adotou os produtos de marca própria (marca controlada pelo varejista) como forma de fidelização do consumidor e aumento da rentabilidade de suas lojas. Além disto, o supermercado gerou maior poder de barganha em relação à indústria, dadas as participações elevadas que a marca própria passou a ocupar nas gôndolas, espaço antes destinado a conceituadas marcas do mercado (RICHARDSON *et al*, 1994).

Grande parte dos líderes perdeu participação de mercado nos últimos anos e uma das razões foi à introdução dos produtos de marca própria por parte das cadeias varejistas. No Brasil, um estudo recente contabiliza que, entre 1998 e 2000, as marcas líderes perderam participação em volume em 63% das 157 categorias auditadas. Em contrapartida, marcas de baixo preço avançaram em seis de cada dez categorias (DIEGUEZ *et al.*, 2002).

3.6 AS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO

3.6.1 A estratégia de diferenciação e de diversificação de atividades.

Esta estratégia, conforme visto ao estudar as estratégias adotadas no setor supermercadista mundial, no Brasil também está diretamente ligada à concorrência através da oferta de novos produtos e serviços, com pilar fundamentado na utilização de marcas próprias.

Segundo o 27º Relatório de Supermercados, esta intenção de aumentar as áreas em que os supermercadistas competem são reveladas numa pesquisa de opinião que destaca o interesse do segmento pela seção da padaria (1.892 lojas) em primeiro lugar na pesquisa. Em seguida vêm Cd's e fitas de vídeo (1.512 das lojas), eletrodomésticos (1.188 das lojas) e farmácias (1.131) (LAGES *apud* SUPERMERCADO MODERNO, 1998).

Fatores externos contribuem para o aumento do número de itens oferecidos. O fechamento de lojas de departamentos, como o 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).

Em relação ao uso de marcas próprias, o mercado encontra-se em lenta expansão neste segmento, sendo que os supermercadistas estão oferecendo aos consumidores vários itens de marcas próprias, que estão deixando de ser somente “preços baixos” e incorporando a qualidade em seu conceito.

As marcas próprias são conceituadas pela ACNielsen, em relatório divulgado em 2002, como “um produto fabricado, beneficiado, processado, embalado ou distribuído exclusivamente pela organização que detém o controle da marca. Esta pode levar o nome da empresa ou utilizar outra marca não associada ao nome da organização”.

De acordo com o relatório divulgado pelo BNDES em março de 2000, o crescimento das marcas próprias em 1999, nas 10 principais redes nacionais do segmento varejista de alimentos, foi de 84% comparativamente a 1998. Entretanto, e apesar do crescimento observado, a pesquisa constata também que o segmento de marcas próprias tem uma participação de apenas 2% do mercado varejista de alimentos no Brasil, a qual é bastante inferior, por exemplo, à de países europeus como Finlândia e Alemanha, onde representa cerca de 75% do mercado, ou dos Estados Unidos, com 25%.

Algumas lojas procuram a diferenciação através do horário de funcionamento, sendo que no Brasil, mais de 50% dos supermercados e hipermercados abrem suas portas fora do horário normal do comércio. A diferenciação é observada também nos meios de pagamento, em que é crescente o número de redes que utilizam cartões de crédito próprio. Esta forma alternativa visa entre outras coisas a fidelização do cliente, e já está presente em 10,8% dos super e hipermercados do país. A respeito das formas de pagamento, a grande maioria dos consumidores paga em dinheiro, 32,2% deles, em seguida estão: 16,8% com cartões de crédito, 10,8% com cartão de crédito da empresa, 10,7% com cheque à vista, 9,8% com cheque pré, 8,2% com cartão de débito, 7% outros e 4,5% com tíquetes (FERRAZ, 2001).

O sistema de entrega *Delivery* é um serviço capaz de melhorar a satisfação do consumidor e tem sido bem empregado pelos supermercados e hipermercados no Brasil. É verdade que para muitos consumidores, ir ao supermercado fazer compras é uma forma de diversão e lazer, no entanto, 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 super ou hipermercado (LAGES, 2002).

A melhora da qualidade no atendimento também é um fator de diferenciação, sendo assim, a valorização do capital humano passa a ser de grande importância, principalmente no que tange na qualificação e treinamento dos funcionários.

A necessidade de qualificação da mão-de-obra é crescente, dado o diferencial competitivo entre os supermercados e hipermercados estará em atributos de elevada relevância para os consumidores finais, como um atendimento especializado e de qualidade (BNDES, 2000).

Outra forma de atendimento diferenciado, as vendas através da Internet, possibilitam um acesso personalizado e cômodo aos produtos dos supermercados, além de propiciar ganhos em logística, ao facilitar a comunicação entre o supermercado e seus fornecedores. O grupo Pão de Açúcar, primeira rede de supermercados a lançar um *site* de comércio eletrônico, em 1996, considera-se satisfeita com o resultado. As vendas pela Internet já representam 40% das vendas do sistema *delivery*, com um faturamento anual de R\$ 24 milhões (ZAMBIANA *apud* LAGES, 2002).

No Brasil, várias redes de supermercados atuam em outros segmentos de mercado, tais como; postos de combustíveis, restaurantes, diversificando a atuação para atingir todo o mercado com conceitos diferenciados que podem ser obtidos através de administração de lojas de diferentes formatos por ou através da especialização, concentrando seus investimentos em um único tipo de loja, mas obtendo ganhos de escala decorrentes em nível de *marketing*, logística e/ou recursos humanos.

3.6.2 A estratégia de cooperação entre empresas

Para os pequenos e médios supermercados o caminho para a competitividade está no associativismo. 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, 1998).

Para enfrentar a concorrência das grandes redes, 43 supermercados do bairro de Interlagos, zona sul da capital paulista, juntaram suas forças e formaram um clube de compras. O único requisito é ter até 10 check-outs. A unificação das compras permitirá o maior poder de barganha de preços e prazos (BNDES, 2000).

Outra forma de cooperação entre fornecedores e compradores, principalmente quando o fornecedor é um fabricante pequeno ou médio, consiste na exploração de marcas próprias. Em muitos casos, este fabricante não consegue investir na marca, no marketing (publicidade, distribuição, etc.) deixando por conta do varejista. Para o grande fornecedor este tipo de cooperação serve estrategicamente para escoar produtos provenientes de uma utilização de capacidade ociosa, ou mesmo para concorrer com possíveis empresas entrantes no seu negócio (LUKIANOCENKO, 2000).

É possível também formar parcerias entre países. A rede Pão de Açúcar estabeleceu com o Departamento de Agricultura do Consulado dos Estados Unidos uma parceria, que inicialmente possibilitou uma ação promocional de 135 produtos de origem americana nas 50 lojas da rede. O consulado norte-americano pretende ampliar para 15% as exportações que, no ano passado, foram de US\$ 80 milhões deste tipo de produto (LAGES *apud* SUPERHIPER, 2001).

3.6.3 A estratégia tecnológica

Segundo Cláudio Felisoni de Ângelo, coordenador do provar – Programa de Administração de Varejo da Universidade de São Paulo (USP), como o setor é caracterizado pela utilização intensiva de capital, é enorme o impacto decorrente da introdução de novas tecnologias, principalmente à tecnologia de informação. Segundo ele, este processo deve ganhar velocidade proporcional ao ritmo de concentração do setor, que experimentou avanço de até 10% ao ano neste final de década. Há 12 anos existiam apenas duas lojas automatizadas no Brasil, hoje se constam 17.500 unidades (SUPERMERCADO MODERNO, 2000).

Outra novidade que promete revolucionar os sistemas de controle de compras é a etiquetagem inteligente, um novo recurso de alta tecnologia prometido para os próximos anos, que acabará com o código de barras e com as filas nos fins-de-semana. O processo permite, sem a intervenção humana, a leitura automática e imediata dos preços em todos os produtos contidos num carrinho de supermercado. Acabará também com as leituras com *scanners*, que é o principal fator de congestionamento no ato da compra, e com os roubos por dissimulação dos produtos nos bolsos ou sacolas dos consumidores, um dos pesadelos dos gerentes dos

supermercados. Trata-se de um *chip* de papel de alumínio de cinco centímetros quadrados que reage ou transmite, ao entrar num campo de ondas *hertzianas*, pouco antes do caixa do supermercado. O problema para a utilização está no custo, que representa o equivalente a um dólar por etiqueta, ou seja, importância superior aos lucros obtidos pelos supermercados numa grande parte dos produtos (MARTINS *apud* LAGES, 2002).

Cabe ser destacada ainda, a grande importância da concorrência que já se vislumbra, mesmo que ainda de forma marginal, entre o comércio varejista tradicional e o comércio varejista eletrônico (*e-commerce*), este último avançando e participando, gradualmente, de fatias de mercado antes exclusivas do comércio varejista tradicional. Sob esse aspecto, cabe mencionar, por oportuno, que a comercialização eletrônica parece restringir-se, preliminarmente, àqueles bens de negociação global e corrente, ou seja, *commodities*, sem alcançar, assim, produtos que exijam uma apreciação personalizada e individualizada (a exemplo de *fashion* e perecíveis), conforme demonstrado no relatório do BNDES de 2000.

O mesmo relatório afirma que se pode inferir que o comércio eletrônico representa uma concorrência potencial face ao segmento de supermercados e hipermercados, os quais negociam, em grande parte, *commodities* de consumo não-duráveis. Porém, há de se ressaltar que as grandes cadeias varejistas nacionais de alimentos já reconhecem a importância desse modo de distribuição eletrônico e, assim, já o utilizam como um canal comercial complementar, por meio do qual ofertam, de forma segmentada e dirigida, os seus produtos.

4. ASPECTOS GERAIS DO VAREJO SUPERMERCADISTA DE SANTA CATARINA E DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

No Estado de Santa Catarina, segundo dados divulgados no censo de 2001 da ACNielsen, empresa que presta serviços de mensuração de varejo, *merchandising*, modelagem e entrega de informações, apresenta os seguintes dados:

- 1.751 lojas com, no mínimo dois check outs;
- 2,87 bilhões de reais de faturamento no ano de 2000;
- 6.490 *check outs*;
- 26.595 colaboradores;
- 70.485 m² de área total destinada a vendas;
- 17% das lojas com uma área de vendas superior a 600 m²;
- 95% aproximadamente, das lojas fazem entregas em domicílios;
- 14% das lojas possuem um depósito central;
- 40% dos caixas possuem leitura ótica;
- 39% dos supermercados abrem suas portas aos domingos.

Dividindo-se o grupo de empresas catarinenses em três subgrupos, em que no primeiro estão as cinco maiores empresas, no segundo da sexta a décima e, no terceiro, da décima primeira à vigésima, em ordem de faturamento, obtêm-se os seguintes dados segundo a revista Super Hiper de maio de 2001:

Tabela 3 - Eficiência das Empresas Supermercadistas Catarinenses - 2001

Empresas	Faturamento por loja (R\$)		Faturamento por check outs (R\$)		Faturamento por funcionários (R\$)	
	Anual	Mensal	Anual	Mensal	Anual	Mensal
1ª a 5ª	18.242.665	1.520.222	868.698	72.392	130.495	10.875
6ª a 10ª	7.444.392	620.366	702.685	58.557	102.446	8.537
11ª a 20ª	6.354.856	529.571	604.316	50.360	89.293	7.441

Fonte: Super Hiper/ACNielsen (2001) *apud* Luca (2003)

As vendas dos supermercados catarinenses cresceram 5,37% em 2003; em relação ao ano de 2002. A pesquisa foi realizada pela Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), junto as 35 principais empresas de Santa Catarina. Os números foram divulgados no Diário Catarinense e revelaram que as receitas do setor totalizaram R\$ 3,6 bilhões no período e o setor supermercadista estima para o ano de 2004, um faturamento de aproximadamente R\$ 3,8 bilhões, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 – Faturamento Anual dos Supermercados em Santa Catarina.

Ano	Valor (em bilhões de reais)
1996	2,10
1997	2,27
1998	2,32
1999	2,47
2000	2,81
2001	3,27
2002	3,45
2003	3,63
2004	3,88*

Fonte: Informe Especial da Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), maio/2004.

* Estimativa

4.1 ASPECTOS DOS SUPERMERCADOS ANALISADOS

4.1.1 COMPER SUPERMERCADOS

Em 1964 foi inaugurada pelo empresário Luis Ignácio Theodoro Pereira a rede comper de supermercados. Na época o primeiro empreendimento foi batizado com o nome de Armazém Comercial Pereira, pois o nome Comper foi idealizado após uma combinação da palavra comercial e as iniciais do sobrenome do empresário, Pereira.

O Supermercado inaugurou sua primeira loja, com o nome Comper no ano de 1975, no Bairro Jardim Atlântico, na Cidade de Florianópolis. E hoje, passadas quase três décadas o grupo possui quatro lojas na Grande Florianópolis.

Segundo Deluca (2003), na década de 80, devido a enchentes que prejudicaram todo o Estado catarinense, em especial, Florianópolis, o grupo viu-se forçado a um recomeço e optou pelo Estado de Mato Grosso do Sul, onde fundou o Atacado Bate Forte, mas não desistiu de reerguer a estrutura catarinense.

Na tabela nº 5, segundo dados da ACATS (2001) *apud* Deluca (2003), será demonstrado os dados do Comper Supermercados na Grande Florianópolis, quanto à localização das lojas, número de funcionários, número de check-outs e área de vendas.

Tabela 5 – Dados do Comper Supermercados na Grande Florianópolis - 2003.

Localização das Lojas	Número de Funcionários	Número de Check-outs's	Área de Vendas (m²)
Jardim Atlântico	100	20	1.540
Trindade	99	20	3.000
Estreito	75	28	3.000
Kobrasol	28	10	1.000
Totais	302	78	8.540

Fonte: ACATS (2001) *apud* DELUCA (2003).

4.1.2 SUPERMERCADOS IMPERATRIZ

O casal de agricultores Vidal Procópio Lohn e Vilza Maria Lohn, nascido em Santo Amaro da Imperatriz inauguraram em 14 de agosto de 1974, a primeira loja do grupo, com formato de um armazém, com o objetivo de atender as necessidades das famílias da região.

Nos anos de 1970 foram inauguradas seis lojas na parte continental da Ilha de Florianópolis e nos anos 80 foi inaugurada a primeira loja no centro de Florianópolis.

No final dos anos de 1980, com a morte do fundador Vidal Procópio Lohn, os filhos do casal passaram a dirigir a empresa, dando uma seqüência de reestruturação, visando dar melhoria ao atendimento e buscando um diferencial competitivo.

No ano de 1993, no âmbito da trajetória de expansão, foi inaugurada uma loja no Shopping Center Beiramar, que a partir de 1997 passou a ser a primeira loja com atendimento 24 horas em Florianópolis e também no Estado de Santa Catarina.

No final dos anos 90, os Supermercados Imperatriz incrementou ainda mais sua expansão, abrindo lojas nas cidades de Rio do Sul e Imbituba.

Segundo Deluca (2003), a rede de supermercados Imperatriz, foi pioneira em uma série de iniciativas, dentre elas: admissão de meninos carentes para trabalharem como auxiliares de caixa, implantação da tarifa verde com a Celesc em quase todas as suas lojas; e elaboração de um sanitário especial para deficientes físicos na loja do Bairro de Coqueiros, na parte continental da Ilha.

Segundo o *ranking* da ABRAS (2000), o Supermercado Imperatriz saltou do 76º lugar na classificação de 1998 para a 53ª posição em 1999. Obteve, no exercício de 1999, um faturamento de R\$ 74.342.551,00 referente a todas as lojas no Estado. O ritmo acelerado de crescimento confirmou-se em 2000, quando a empresa saltou da 53ª posição de 1999, para a

43ª na classificação nacional. Seu faturamento atual é de R\$ 101.298.994,00, representando um crescimento da ordem de mais de 35 pontos percentuais.

A empresa possui em média 800 trabalhadores em todo o Estado, fazendo com que seja uma das maiores empregadoras do varejo catarinense.

De acordo com Deluca (2003), a rede, com sede em São José apresenta uma média de 847 m² por loja e um faturamento por funcionário de R\$ 105.630,00 por ano. Atualmente, contando com 649 colaboradores e 116 check outs, ocupa o quarto ranking estadual do setor e o 12º da Região Sul. A rede tem investido em novas e bem equipadas lojas na região de maior potencial turístico da capital catarinense. Conta com 18 lojas, um centro de mercadorias secas, um centro de distribuição de mercadorias refrigeradas e apresenta o maior número de lojas na Grande Florianópolis – um total de 14 lojas.

Dando continuidade aos planos de expansão e inovação, a rede investiu ainda numa nova loja no Shopping Itaguaçu, no Bairro de São José, com atendimento também de 24 horas e, esta prevista a inauguração de outra loja nova, localizada na praia dos Ingleses, em Florianópolis.

No ano de 2001, a rede Imperatriz, conforme divulgação realizada pela empresa através de distribuição de folhetos, aumentou seu investimento em marketing e aproveitando a ocasião da comemoração de seu 27º aniversário, lançou a campanha com o slogan “aqui é mais barato”, usando como personagem o papagaio “Dedéu”.

Na tabela nº 6, seguem os dados da rede Imperatriz na Grande Florianópolis, conforme divulgação da pela (ACATS, 2001).

Tabela 6 – Dados da Rede de Supermercados Imperatriz na Grande Florianópolis - 2003

Localização das Lojas	Nº de Funcionários	Nº de Check-outs's	Área Vendas (m²)
Sto Amaro da Imperatriz	35	6	650
Ponte Imaruí (Palhoça)	25	5	600
Kobrasol (São José)	28	5	450
Centro (Rita Maria)	80	10	950
Jurerê	31	12	500
Centro (Mauro Ramos)	79	10	2.000
Coqueiros	33	11	500
Campinas	70	10	800
Estreito	60	11	1.000
Saco dos Limões	30	10	700
Beiramar Shopping	32	12	1.000
Coronel Bernardino	15	12	1.000
Barreiros	41	07	800
Canasvieiras	90	12	1.400
Totais	649	116	12.350

Fonte: ACATS (2001)

4.1.3 SUPERMERCADOS GIASSI

Segundo divulgação no site oficial da empresa, www.giassi.com.br, o fundador da rede Giassi de supermercados, Zéfiro Giassi, que até o ano de 1960 era professor da escola Municipal Morro Bonito, após ter deixado os trabalhos no magistério, abre sua primeira loja de Secos e Molhados (tecidos e ferragens), tendo como colaborador Benevuto Fiorindo Dalmilinn, com quem permaneceu em sociedade participativa durante um ano.

Com o crescimento da cidade e o aumento da necessidade da população, a empresa foi também se diversificando, surgindo o comércio de armarinhos e gêneros alimentícios. Os tecidos foram substituídos por materiais de construção. Em 1964, Zéfiro decidiu abrir o

capital de sua empresa para novos sócios, surgindo assim, a Giassi e Cia, sociedade que permaneceu até o ano de 1994, quando passou a ser administrada pelo seu presidente Zéfiro Giassi, tendo a família como suporte na direção dos departamentos. Ficando a partir de então com uma nova razão social: Giassi e Cia Ltda. (www.giassi.com.br).

Segundo entrevista para o folheto da Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), de janeiro de 2004, Zéfiro Giassi sempre buscou a informação aliada ao encontro com profissionais supermercadistas, com os quais, troca experiências, afim de que impulsionados por novas idéias, possam ser capazes de modernizar e inovar as atividades em favor de sua clientela. Na história do progresso, transformações, mudanças e novas técnicas foram implantados com o intuito de oferecer qualidade, bom atendimentos a todos aqueles que procuram.

Segundo dados extraídos da revista Supermercado Moderno, a rede Giassi de supermercados conta hoje com 08 lojas espalhadas por Santa Catarina, sendo 01 no Bairro de Campinas, em São José. Possui 1.700 colaboradores e 179 check Out e trabalha com aproximadamente 30.000 itens, numa área de 22.706 metros quadrados.

A rede catarinense Giassi comemorou em 2002, crescimento de 50% no faturamento e de 40% nas vendas por metro quadrado. Contribuiu para o resultado a inauguração, no final de 2001, da maior loja da rede, de 5.400 metros quadrados, instalada na grande Florianópolis. Além disso, a rede reformou lojas aumentando em 7% a área de vendas. As unidades ganharam rotisserie e tiveram as seções de padaria e bazar ampliadas. Foi introduzido o mix de produtos de maior valor agregado, como bijuterias, artigos de decoração e presentes. Segundo Zéfiro Giassi, presidente da rede, a participação do bazar no faturamento dobrou. Para agilizar a separação de mercadorias, a empresa alterou o layout do centro de distribuição e estabeleceu um processo em que os produtos são separados de madrugada. Os pedidos de reposição das lojas são transmitidos eletronicamente durante a noite e, logo pela manhã

seguem para as filiais. Com isso a rede reduziu em 50% o índice de ruptura.(www. giassi.com.br).

A rede de supermercados Giassi e Cia Ltda ocupou a 24ª posição em faturamento no *ranking* de 2003 das maiores empresas de supermercados no país e ocupa a 2ª posição na classificação das redes de supermercados catarinenses, somente sendo ultrapassado pelo Grupo Angeloni, com sede em Criciúma (SUPERMERCADO MODERNO, 2004).

4.1.4 SUPERMERCADOS ROSA

Com sede em Santo amaro da Imperatriz, o supermercado Rosa foi fundado em 1984 pelo Sr. Pedro José da Rosa, conhecido como Pedro Amaro, esse senhor vendia alguns produtos em sua carroça, pelo município, em meados de 1960. Em 1970, abriu seu primeiro empreendimento, o Atacado Rosa, em Varginha.

A inauguração do primeiro supermercado deu-se pela compra de uma loja, a do Mercado Soberana, que era pequena. Os itens comercializados eram os de primeira necessidade. O supermercado Rosa começou como uma empresa familiar, com apenas 15 funcionários. Hoje, nesta loja, já são mais de 35 (DELUCA, 2003).

Em 1990, o empreendimento ganhou sua primeira filial no município de Palhoça e, em maio de 2000, a rede chegou à capital, no bairro Itacorubi, em Florianópolis. Esta loja tem um perfil diferente das outras duas, pois, apesar de maior área de vendas, não apresenta uma rentabilidade proporcional, devido à grande concorrência instalada na região (Ibidem).

Em seu projeto de expansão, no ano de 2003, inaugurou mais uma filial, desta vez no bairro do Balneário, na parte continental de Florianópolis.

A empresa conta com cerca de 330 trabalhadores nas quatro lojas, mais de 16.000 itens cadastrados, aproximadamente 30 check-outs e ocupa o equivalente a 3.200 m² de áreas

de vendas por metro quadrado, se levarmos em consideração que a loja da palhoça possui 720 m², a de Santo Amaro da Imperatriz, 600 m², a do bairro Itacorubi 960 m² e a do bairro Estreito, que foi inaugurada em 2003, possui 920 m² de área de vendas.

Com o falecimento do fundador, a figura de seu genro, o Sr. Lúcio José Matos tem se destacado nos negócios. Trata-se de um empresário que atua diretamente com seus funcionários de linha de frente e pode ser encontrado em uma de suas lojas, conversando com seus clientes sempre com um estilo muito simples de relacionamento (DELUCA, 2003).

Segundo o ranking de classificação dos supermercados brasileiros, levando em consideração o faturamento das empresas, divulgado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 2001, a rede de supermercados Rosa, alcançou a 309ª colocação e no ranking divulgado pela ACATS, no mesmo ano, o mesmo ocupou a 20ª posição no Estado de Santa Catarina.

4.1.5 HIPPO SUPERMERCADOS

O Híppo Supermercados surgiu da divisão do Grupo Santa Mônica Supermercados, em 1997. O Diretor Comercial e sócio Josiano Jaqueti, afirmou que os trabalhadores são sempre treinados e orientados para melhor atender aos clientes.

O Híppo Supermercados possui uma loja no Centro de Florianópolis e encontra-se em fase de construção de uma outra loja no bairro Córrego Grande e apesar de localizar-se numa região estritamente residencial e nobre, por ter em sua maioria, moradores com grande poder aquisitivo, encontra-se de acordo com o ranking da ABRAS de 2001, na 179ª posição no Brasil e no ranking estadual de classificação das lojas, divulgado pela ACATS, também no ano de 2001, alcança a 11ª posição no Estado de Santa Catarina.

Segundo Delucca (2003), o Hippo Supermercados tem a preocupação de inovar seus serviços, dispondo ao consumidor a possibilidade de efetuar suas compras de supermercado via Internet (com o Hipponet), com entrega em domicílio. Esta atividade teve início no ano de 1998, pioneira em Santa Catarina e, em consequência de solicitações de clientes, lançou-se em 2000, o serviço de 0800 (compras por telefone de forma gratuita). No ano seguinte, das compras que eram efetuadas diretamente na loja, 60% dos clientes optavam por compras pelo telefone e 40% pela Internet.

O HIPPO é uma empresa preocupada com a qualidade de vida e o bem estar de seus clientes e tem como missão ser a empresa supermercadista mais efetiva e inovadora da Região Sul, contar com os profissionais motivados e capacitados, e oferecer aos clientes produtos de qualidade e o melhor atendimento, a fim de garantir a sua satisfação e fidelidade. É o primeiro supermercado de Santa Catarina a ter uma seção de alimentos orgânicos (sem agrotóxicos) e a oferecer o serviço Delivery (entrega em casa). Além disso, apresenta uma seção de produtos sem glúten e recebeu o Selo de Inspeção Estadual (S.I.E.), para manipular e fracionar alimentos. O HIPPO possui uma grande variedade de produtos, equipamentos modernos e atendimento diferenciado, buscando com isso garantir a satisfação de seus cliente. (www.hipponet.com.br).

5. DINÂMICA COMPETITIVA DAS EMPRESAS DO SETOR SUPERMERCADISTA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Através da pesquisa de campo realizada, o presente capítulo avalia a dinâmica competitiva das empresas do setor supermercadista da Grande Florianópolis, sendo que na seção 5.1, identifica-se as características do segmento supermercadista da Grande Florianópolis; na seção 5.2, realiza-se uma avaliação das posições competitivas no setor; na seção 5.3 analisa-se a natureza do funcionamento operacional das empresas pesquisadas; na seção 5.4 foi verificado a utilização de tecnologias no segmento supermercadista; na seção 5.5 foi realizada uma avaliação das relações com o consumidor no segmento; e por fim, na seção 5.6 faz-se uma avaliação geral das características das empresas estudadas.

5.1 Características das Empresas do Segmento Supermercadista da Grande Florianópolis

Foi realizada de pesquisa de campo, através da aplicação de questionários em cinco supermercados localizados na Grande Florianópolis. Para a finalidade desta pesquisa foi utilizado o critério de classificação de empresas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que leva em consideração o número de empregados para determinar o porte da empresa. Para a indústria, a média empresa (MD) possui de 100 a 499 empregados e acima desta quantidade as empresas são classificadas como sendo grandes empresas (GE).

Tabela 7 - Características Gerais dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Razão Social	Bairro da loja entrevistada	Nº colaboradores na rede	Nº check-out na Loja	Área de Vendas (m²) da Loja
Supermercados Giassi	São José	1.700	24	5.400
Supermercados Imperatriz	Estreito	749	12	1.000
Supermercados Rosa	Itacorubi	330	14	960
Supermercados Comper	Jardim Atlântico	2.750	10	1.500
Supermercados Hippo	Centro	190	19	1.300

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Na tabela 7, se observa as características dos médios e grandes supermercados analisados no estudo. Dentre os estabelecimentos, o Comper é o maior levando em consideração o número de empregados na rede com um total de 2.750 funcionários, com uma área de vendas de 1.500 m² e com atuação no âmbito nacional. Em 2º lugar está o supermercado Giassi, com aproximadamente 1.700 funcionários, com área de vendas de 5.400 m² e com atuação regional. Em 3º lugar encontra-se o supermercado Imperatriz, apresentando um total de 749 funcionários atuantes na rede, com uma área de vendas aproximadamente de 1.000 m² e também com atuação regional. Em 4º lugar está o supermercado Rosa, que conta com 330 colaboradores em rede, área de vendas de 960 m² e atuando também em âmbito regional. Finalmente em 5º lugar está o supermercado Hippo, contando com 190 funcionários e com área de vendas de 1.300 m². Vale ressaltar que sua área de atuação é local, ou seja, apenas no Centro de Florianópolis.

Segundo a amostra de empresas definidas, 40% são empresas de médio porte e 60% são empresas de grande porte, sendo que apenas 20% das empresas analisadas não pertencem a uma rede maior. No que tange à atuação da rede, foi verificado que 60% das empresas

possuem atuação apenas regional, 20% atuam nacionalmente e as 20% restantes, operam na rede local.

Através dos dados da tabela 8, nota-se que 80% das empresas pesquisadas, consideram o aumento do poder de barganha junto aos fornecedores como a maior vantagem obtida por estarem associadas a uma rede em função de que suas compras possuem um volume considerável, pois são realizadas pela matriz e distribuídas às filiais, podendo aquele percentual ser considerado como o equivalente a 100%, já que as outras empresas analisadas afirmam não estarem associadas a uma rede.

Tabela 8 - Vantagem Relacionada ao Funcionamento em Redes dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis- 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Maior poder de barganha junto aos fornecedores	80%	4
Não está associado a uma rede	20%	1
Total entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Quando se trata de tamanho de loja, foi verificado que 60% dos supermercados estão fundamentados em áreas compreendidas entre 1.000 m² e 3.000 m², sendo que 20% encontram-se em áreas consideradas pequenas, pois foram construídos em áreas de até 1.000 m², e os 20% restantes são de supermercados de grande porte, pois perfazem o total de 3.000 m² de área construída.

Outro dado considerado de grande importância foi à constatação através de análise de que as empresas encontram-se em processo de expansão, pois todas as empresas pesquisadas adquiriram algum novo estabelecimento ou inauguraram uma nova loja nos últimos cinco anos.

Tabela 9 - Classificação Quanto à Quantidade de Check-outs dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
De 1 a 10 check-outs	20%	1
De 11 a 15 check-outs	40%	2
De 16 a 20 check-outs	20%	1
De 20 a 25 check-outs	20%	1
Total dos Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Estando a quantidade de check-outs associada com a redução de filas e esta à satisfação do cliente, demonstra-se na tabela 9 que 60% das empresas pesquisadas possuem entre 1 e 15 check-outs e os 40% restantes apresentam entre 16 e 25 check-outs, o que prova a preocupação dos supermercados com a informatização das lojas, uma vez que os check-outs são capazes de armazenar os registros de todas as transações e transferi-los automaticamente para os computadores centrais, onde podem ser analisados rapidamente por programas especiais.

O levantamento de pesquisa de campo constatou que no setor supermercadista catarinense, 60% das empresas responderam que existe crescimento no setor supermercadista e 40% afirmam que o setor encontra-se estagnado, demonstrando uma tendência positiva por parte da maioria dos empresários diante do atual contexto econômico, sendo que os mesmos afirmaram que acreditam num aumento considerável no consumo, em função de um possível aumento da renda do brasileiro.

Tabela 10 - Demonstração da Quantidade de Empresas Dominantes no Setor Supermercadista da Grande Florianópolis – 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
De 1 a 5 empresas	60%	3
De 6 a 10 empresas	40%	2
Total dos Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

A maioria dos estabelecimentos analisados, ao serem questionados sobre o número de empresas dominantes no setor supermercadista da Grande Florianópolis, alegaram conforme demonstrado na tabela 10, que o setor é dominado por no máximo cinco empresas, enquanto que 40% dos supermercados apontaram que 6 a 10 empresas possuem influência no setor varejista Florianopolitano.

Com relação a identificação das empresas influentes no setor da Grande Florianópolis, temos o seguinte quadro de predominância: Angeloni, Imperatriz, Big e Giassi como os principais do setor, sendo seguidos pelos supermercados Comper, Rosa e Xande.

5.2 Avaliação das Posições Competitivas no Segmento Supermercadista da Grande Florianópolis

No tocante a vulnerabilidade das empresas foi verificado que 60% dos supermercados consideram como seu ponto mais vulnerável os problemas referentes ao estacionamento. Outros pontos considerados vulneráveis por 20% das empresas são com relação a fidelização dos clientes, seguido dos problemas oriundos da falta de funcionários, atendimento e o tamanho da loja.

Todas as empresas analisadas utilizam políticas para diminuição de custos a fim de obter maior ganho de escala. Estas políticas são adotadas conforme o critério de cada empresa, mas é importante salientar que todas estão sempre aperfeiçoando seus métodos através de consultorias para auxiliarem na minimização de custos.

Em relação aos fatores que determinam o poder dos fabricantes nos supermercados, verificou-se que 60% das empresas analisadas apontam como principal fator de determinação do poder dos fornecedores, o fato deles oferecerem produtos considerados top de linha, ou seja, aqueles produtos que não podem faltar nas prateleiras por obterem a preferência dos

consumidores. Outro item apontado pelas empresas pesquisadas foi a pouca união entre os varejistas, já que 20% dos estabelecimentos, responderam que se houvesse maior união entre os varejistas, haveria em contra partida, menor poder por parte dos fornecedores. Constatou-se ainda, que a qualidade dos produtos oferecidos pelo fornecedor, fez com que 20% das empresas julgassem como sendo este, um fator importante de determinação de poder. A pontualidade na entrega e a eficiência na reposição dos produtos, também foi constatada neste estudo como sendo fatores de determinação de poder dos fornecedores.

Tabela 11 - Demonstração das Estratégias Utilizadas para Diminuição do Impacto do Poder dos Fabricantes nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistado
Buscas marcas substitutas	40%	2	5
Negociação	40%	2	5
Diminuir quantidade comprada	20%	1	5
Boicote	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Conforme a tabela 11, procurou-se observar quais as estratégias para diminuir o impacto do poder dos fabricantes nas negociações junto aos supermercados, verificou-se que 40% das empresas analisadas tem como estratégia buscar marcas substitutas ou realizar negociações junto aos fabricantes. Outra estratégia utilizada nos estabelecimentos, refere-se à diminuição da quantidade comprada e boicote aos produtos em função do alto preço exigido pelos fabricantes, sendo que 20% dos supermercados analisados afirmaram que utilizam essas estratégias, tentando desta forma obter a diminuição no impacto causado nas empresas em função do poder dos fabricantes.

Na análise dos dados sobre o público alvo que cada empresa procura atrair, foi levantado que 80% dos estabelecimentos procuram atingir a classe A da sociedade, enquanto que 60% dos supermercados analisados almejam a classe B e a classe C é a meta para 60%

das empresas. Neste ponto, torna-se importante colocar que um único estabelecimento tem por objetivo conquistar a mais de uma classe, tornando impossível o estabelecimento de um percentual fechado em 100%

Conforme verificado na tabela 12, 60% dos supermercados creditam como principal fator de barreira à entrada de outras empresas no setor, a própria saturação do mercado. Sendo a concorrência um item apontado por 40% dos estabelecimentos e 20% acreditam que o alto investimento inicial torna-se um fator importante de proibição a entrada no setor, enquanto que o pouco incentivo governamental, seguido dos altos impostos incidentes sobre as empresas, são apontados por 20% dos supermercados quando trata-se de barreira às entrantes no setor varejista.

Tabela 12 - Principais Fatores de Barreiras a Entrada de Novos Supermercados na Grande Florianópolis – 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistado
Saturação do mercado	60%	3	5
Concorrência	40%	2	5
Alto Investimento	20%	1	5
Pouco incentivo governamental	20%	1	5
Impostos	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Segundo a tabela 13, um dos principais fatores que influenciam a permanência do empresário no setor é de origem emocional, sendo que 40% das empresas são familiares. 20% apontam que existe a rejeição do empresário a mudar o ramo de seus negócios. Outras 20% alegam que ao saírem não teriam o retorno de seus investimentos. Por sua vez, as 20% restantes afirmam que não é verificada a existência de barreiras à saída no setor.

Tabela 13 - Barreiras para Saída dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistado
O fato das empresas serem familiares	40%	2	5
Rejeição a mudar de ramo	20%	1	5
Falta de retorno no investimento	20%	1	5
Não existe barreira de saída	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Com a finalidade de atrair clientes a loja, cada empresa possui um conjunto de produtos estratégicos para este fim. Conforme a tabela 14, 80% dos supermercados utilizam os produtos pertencentes a cesta básica como estratégia. Para 60% das empresas alegam que a venda de cerveja e refrigerantes atingem esta finalidade, enquanto que 40% dos estabelecimentos afirmam que a venda de carne, frutas, verduras, bazar e eletrodomésticos são essenciais para atrair clientes aos supermercados.

Tabela 14 - Produtos Estratégicos para Atrair Clientes aos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistado
Cesta Básica	80%	4	5
Cerveja	60%	3	5
Refrigerante	60%	3	5
Carne	40%	2	5
Frutas	40%	2	5
Verduras	40%	2	5
Bazar	40%	2	5
Eletrodomésticos	40%	2	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Dentro de seu padrão de atendimento, os supermercados dispõem de distintos horários para atender seus clientes, sendo que pode-se constatar que 20% dos estabelecimentos oferecem atendimento durante as 24 horas do dia. A maioria dos supermercados da Grande

Florianópolis, ou seja 80% mantém o horário tradicional de funcionamento do estabelecimento que compreende o período das 08:00 às 22:00 horas, conforme a tabela 15.

Tabela 15 - Oferecimento de Atendimento 24 horas nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis -2004.

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Sim	20%	1
Não	80%	4
Total Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Ao se questionar os supermercados entrevistados sobre o favoritismo quanto a abertura das lojas aos domingos, podemos observar que 80% das empresas abrem e pretendem manter abertas suas portas aos clientes também aos domingos. Enquanto que 20% abrem apenas de segunda ao sábado, conforme demonstrado na tabela 16, alegando que o custo para manter o estabelecimento aberto neste dia é mais alto que a possível receita arrecada.

Tabela 16 - Demonstração do Atendimento Dominical nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Sim	80%	1
Não	20%	4
Total Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Através dos dados da tabela 17, nota-se que 80% das empresas analisadas, estabelecem como fator de diferenciação a excelência no atendimento. Já 40% adotam o critério das promoções como diferencial, enquanto que 20% dos estabelecimentos acreditam que o principal fator que as diferencia é a prática do menor preço. A variedade de produtos, foi apontado por 20% dos supermercados como fator de diferenciação. E por fim, 20% das

empresas afirmam que não existe diferenciação entre as empresas que atuam no mesmo ramo de negócios.

Tabela 17 - Fatores de Diferenciação Competitiva dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis – 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total de Entrevistados
Atendimento	80%	4	5
Promoções	40%	2	5
Preço	20%	1	5
Variedade de produtos	20%	1	5
Não Há	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

5.3 Natureza do Funcionamento Operacional das Empresas Supermercadistas

Analizando a representatividade na receita dos produtos destes supermercados que não são da área alimentícia, e levando em consideração que as empresas utilizam como forma de estratégia não divulgar dados precisos relacionados com faturamento, foi verificou-se que 40% das empresas apuram o recebimento do percentual entre 1 e 10% da receita oriunda de produtos não alimentícios e 60% apontam para o percentual entre 11 e 20%, também relacionados a estes produtos.

Em relação ao sistema operacional das empresas notou-se que todas, desde as médias até as empresas de grande porte, buscam novas tecnologias e investem em treinamento dos funcionários. No sistema de informação 80% das empresas utilizam o telecheque. No tocante à logística interna em 40% das empresas, verificou-se a centralização da preocupação no espaçamento dos produtos, 20% na rotatividade mensal dos produtos, 20% enfatizam a utilização de gôndolas novas e modernas e as 20% restantes, por questão de estratégia, não revelaram como utiliza a tecnologia na sua logística interna.

Na pesquisa de campo constatou-se a partir dos dados coletados, que quando se trata da utilização de marca própria por parte das empresas analisadas, verificou-se que todas utilizam esses recursos e que 60% buscam diminuição dos custos, 40% procuram fidelizar os clientes. Outras justificativas para utilização de marca própria foram verificadas e têm por objetivo divulgar o nome da empresa e ainda diminuir o poder do fornecedor. Constatou-se no que concerne aos produtos escolhidos para utilização de marca própria, verifica-se que existe uma propensão para o setor de padaria, hortifrutigranjeiro e artigos componentes da cesta básica, sendo que esses últimos, são artigos voltados para o consumidor de baixa renda, propiciando a estes adquirirem produtos de boa qualidade e preços mais acessíveis.

Outra importante análise a ser feita é a verificação da vantagem competitiva na comercialização de produtos de marca própria, que se mostra na atualidade como uma tendência mundial, já que todas as empresas confirmaram que utilizam aquele método para obtenção de maior vantagem competitiva, através da diminuição do preço, da divulgação do nome da empresa e da diminuição da dependência do fornecedor.

Tabela 18 - Demonstração do Percentual de Representação na Utilização de Marca Própria no Faturamento dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Até 1%	60%	3
Entre 1 e 10%	20%	1
Acima de 10%	20%	1
Total entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

De acordo com a tabela 18, 60% das empresas analisadas alegam que o percentual de marca própria no faturamento não ultrapassa a marca de 1%, justificando sua utilização como diminuidor do preço, atraindo, assim, maior quantidade de clientes à loja. Apenas 20%

alegam que a comercialização de produtos com marca própria atinge o percentual acima de 10% e os 20% restantes afirmam que o percentual varia entre 1 e 10%.

Referente aos dados para a verificação da existência de terceirização de serviços dentro das empresas analisadas, foi verificado que 20% dos estabelecimentos estudados terceirizam o setor de manutenção dos balcões. Outro setor terceirizado é o de câmaras refrigeradas, onde 20% dos supermercados terceirizam. Constatou-se também no estudo que 20% dos supermercados terceirizam os serviços de segurança e limpeza. Pode-se observar que outros setores importantes nos supermercados também são terceirizados como: abastecimento de gôndolas, reposição de estoques e entrega *delivery* que refere-se a entrega dos produtos na residência ou escritório do consumidor e que conforme a tabela 19 esta presente em 80% dos empresas entrevistadas. É importante ressaltar que apenas 20% dos supermercados responderam que não possuem nenhum tipo de terceirização.

Tabela 19 - Oferecimento de Serviço de Delivery dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Sim	80%	4
Não	20%	1
Total Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Conforme se demonstra na tabela 20, a questão em relação aos abastecimentos das gôndolas nos supermercados é tema controverso junto as empresas analisadas, sendo que 40% afirmam que o abastecimento não é realizado por fornecedores e sim por repositores de estoques. Para 20% das empresas admitem que algumas gôndolas são abastecidas por fornecedores através dos promotores que ao demonstrarem seus produtos, mediante exposições nos supermercados, também se responsabilizam pelo abastecimento das gôndolas

de suas marcas. As 40% de empresas restantes, preferiram não manifestar-se sobre este tema, pois julgaram tratar-se de assunto relacionado à suas estratégias.

Tabela 20 - Utilização dos Fornecedores para Abastecimento das Gôndolas nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Não	40%	2
Não respondeu	40%	2
Alguns	20%	1
Total Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Ao analisar as relações trabalhistas entre os supermercados estudados e seus colaboradores, verificou-se que todas as empresas colocam a disposição de seus funcionários treinamentos específicos tanto a nível operacional, quanto administrativo, assim como em todos os estabelecimentos também foi verificado a existência de um plano de cargos e salários que incentiva os funcionários a buscarem sempre atualização profissional.

Tabela 21 - Principais Investimentos em Treinamentos a Nível Operacional dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Tipos de Treinamentos	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistados
Recursos Humanos	80%	4	5
Manipulação alimentos	60%	3	5
Motivação vendas	40%	2	5
Atendimento	40%	2	5
Qualidade total	40%	2	5
Psicológico	20%	1	5
Organizacional	20%	1	5
Aperfeiçoamento padaria	20%	1	5
Diminuição de perdas	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

De acordo com a tabela 21, 80% das empresas oferecem a seus funcionários treinamentos na área relacionada a recursos humanos. 60% dos supermercados pesquisados alegam que proporcionam cursos no âmbito de manipulação de alimentos. Para 40%

procuram aprimorar o conhecimento de seus colaboradores no que diz respeito a motivação para vendas. Foi constatado também que 40% dos estabelecimentos investem em treinamentos voltados para o atendimento dirigido aos consumidores e o mesmo percentual respondeu que utilizam cursos a nível operacional na área de qualidade total. Foi demonstrado ainda, que 20% das empresas favorecem cursos de domínio psicológico, com a finalidade de dar amparo emocional a seus colaboradores. A existência de treinamento na área organizacional foi considerada em 20% dos supermercados pesquisados. No tocante ao aperfeiçoamento dos serviços das padarias, foi verificado que em 20% das empresas é disponibilizado treinamento, buscando aperfeiçoamento desta área do estabelecimento. Com relação ao treinamento para incentivar a diminuição das perdas nas empresas, 20% colocaram que realizam cursos nesse campo.

Tabela 22 - Principais Investimentos em Treinamentos a Nível Administrativo dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Tipos de Treinamentos	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistados
Cursos Técnicos	80%	4	5
Contabilidade	40%	2	5
Congressos	40%	2	5
Adm. De empresas	40%	2	5
Consultorias	40%	2	5
Palestras	40%	2	5
Especializações	20%	1	5
Economia	20%	1	5
Qualidade Total	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Através dos dados da tabela 22, nota-se que 80% das empresas adotam treinamento nível administrativo na área de cursos técnicos focalizados para o setor de atuação do funcionário. 40% dos supermercados oferecem treinamentos aos colaboradores que atuam na contabilidade da empresa. Outros 40% alegam que investem na participação dos empregados em congressos, buscando sempre a atualização dos mesmos em seus respectivos cargos e

setores de atuação. No âmbito de administração de empresas 40% dos estabelecimentos realizam treinamentos voltados para esta área. Em relação as consultorias e palestras, foi verificado que 40% das empresas investem neste ramo. No que diz respeito as especializações nas áreas de atuação dos colaboradores, foi apurado que 20% dos supermercados mantêm por hábito, incentivar os empregados através do pagamento integral ou parcial de seus estudos.

No tocante a rotatividade dos empregados, as empresas analisadas consideraram que a divulgação do percentual preciso, as colocaria em uma situação constrangedora e por esta razão, preferiram responder em forma de escala para ocultar a quantidade precisa de funcionários que se deslocam dentro do setor competitivo dos supermercados. Sendo assim, foi apurado que em 40% das empresas pesquisadas a rotatividade anual de funcionários gira entre 1 e 10% do total dos empregados do estabelecimento. Enquanto que em 20% dos supermercados este percentual é de 11 a 20% dos empregados e nas 40% restantes, a quantidade de colaboradores que se deslocam no setor é superior a 20% ao ano.

Em relação aos benefícios oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores, foi verificado que em todos os estabelecimentos analisados são assegurados aos empregados os benefícios obrigatórios por lei, como o vale transporte e o vale alimentação. Para algumas empresas, foi apurado a concessão de outros benefícios tais como: atendimento médico, dentário, desconto nas compras, participação nos lucros dos supermercados e até a existência de fornecimento de bolsas de estudos. Na tabela 23, está demonstrado que em 60% das empresas pesquisadas, os benefícios são extensivos aos familiares diretos dos empregados e nas 40% restantes, esses benefícios são concedidos exclusivamente ao próprio funcionário.

Tabela 23 - Demonstração da Extensão de Benefícios aos Familiares dos Funcionários dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Sim	60%	3
Não	40%	2
Total Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

De acordo com a tabela 24, 60% das empresas informaram que os critérios de maior relevância para a escolha do local para implantação de uma filial é a avaliação do local, seguido de um estudo sobre a população que transita na localidade. A concorrência existente nas adjacências também é altamente analisada, sendo que 60% dos estabelecimentos alegaram que este é um importante critério de avaliação. Para 20% informaram que procuram analisar as informações e opiniões obtidas junto aos fornecedores. Outro sistema importante de avaliação, foi o preço do aluguel pago pelo prédio ou até mesmo pelo terreno onde será implantada a nova filial. 20% dos supermercados apontaram como um método de suma importância a quantidade de consumidores alvo que a nova filial pretende atingir e 20% das empresas ainda demonstraram preocupação quanto as legislações vigentes, sejam elas municipais, estaduais ou ambientais como critério a ser analisado para a implantação de uma filial.

Tabela 24 - Informações Quanto aos Critérios de Escolha para Implantação de Filiais dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total de Entrevistados
Avaliação do Local	60%	3	5
População	60%	3	5
Concorrência	40%	2	5
Opinião de fornecedores	20%	1	5
Preço do aluguel	20%	1	5
Consumidores Alvo	20%	1	5
Legislação (M, E, A)	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

No que diz respeito aos concorrentes diretos dos supermercados analisados, pode-se observar que 60% dos estabelecimentos analisados apontaram como principal concorrente às mercearias. Um outro concorrente citado por 40% dos estabelecimentos analisados foi o hipermercado. Vários outros concorrentes foram citados pelos supermercados, entre eles estão as lojas de conveniências, bares, lanchonetes, restaurantes, rotisserie e panificadoras, onde

20% dos estabelecimentos citaram estes como concorrentes diretos. Ressalta-se ainda que 20% dos estabelecimentos analisados apontaram como concorrentes diretos apenas as outras empresas supermercadistas do setor.

Ao serem questionadas sobre a importância dada aos produtos substitutos existentes em sacolão, feiras, padarias e lojas de conveniências, todas as empresas responderam que consideram de grande importância estar periodicamente verificando os preços praticados por essas empresas, pois além de serem concorrentes, ainda podem deslocar os consumidores dos supermercados, direcionando-os aos estabelecimentos através do oferecimento de preços abaixo do praticado pelas empresas supermercadistas.

Tabela 25 - Fatores Econômicos que Influenciam na Competição dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistado
Estabilidade do governo	100%	5	5
Alta do dólar	60%	3	5
Perda do poder aquisitivo pop.	60%	3	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

De acordo com a tabela 25, 100% das empresas identificaram como fator econômico de grande relevância na competição do setor supermercadista a estabilidade governamental que propicia um aumento no consumo da população. 60% acrescentaram ainda que a alta do dólar também é fator preponderante, pois dificulta a compra de produtos importados, diminuindo assim a diversificação de produtos nas prateleiras dos estabelecimentos. E por fim, 60% das empresas alegaram que a perda do poder aquisitivo da população é um fator altamente influente na competição do setor, que com a diminuição do consumo, tende a ser mais acirrada.

5.4 Utilização de Tecnologias no Segmento Supermercadista

Na avaliação das formas de pagamento mais utilizadas, observou-se que 100% dos consumidores concretizam suas compras pagando em dinheiro, que é seguido pela utilização de cheques e compras com cartão de crédito, finalizando pela utilização de convênios firmados entre as empresas com os supermercados. Foi demonstrado também que as empresas pretendem realizar campanhas para aumentar a utilização de cartões de crédito e cartões de convênios, podendo assim diminuir a inadimplência causada pela utilização de talonários de cheques.

Apenas 40% das empresas analisadas utilizam novas tecnologias no sistema de armazenamento, através do controle do estoque. No que se relaciona com o uso de novas tecnologias no sistema de redução de energia, todas as empresas investem em gerador próprio e 60% delas investem ainda em balcões refrigerados. As atuais tecnologias em uso chegam às empresas da seguinte maneira: 60% através da compra, 20% através da matriz e 20% são obtidas junto aos fornecedores.

Tabela 26 - Demonstração da Utilização das Novas Tecnologias nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Empresas Entrevistadas
Gerador de última geração	60%	3	5
Reator de última geração	60%	3	5
Pedidos automáticos pelo sistema	40%	2	5
Caixas interligados c/ fornecedores	40%	2	5
Sistema de computador p/ controle do estoque	40%	2	5
Frigoríficos de última geração	40%	2	5
Telecheque	20%	1	5
Consulta ao SPC	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Demonstra-se através da tabela 26 os exemplos das tecnologias utilizadas nos médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis e seu respectivo percentual, seu número absoluto e o total de entrevistados, de forma a dar maior clareza às aplicações das novas tecnologias.

Ainda relacionado à utilização de tecnologias pelas empresas analisadas, torna-se imprescindível demonstrar que todas utilizam tecnologias adquiridas no País e que em 40% das empresas a tecnologia é desenvolvida internamente, sendo que as preocupações principais do setor, estão voltadas para a economia de energia, logo os geradores e reatores aparecem como principais itens de tecnologias mais relevantes, levando os empresários a realizarem parcerias ou até mesmo contratarem os serviços desenvolvidos nas universidades ou empresas especializadas.

Dois dados interessantes é que 60% das empresas pesquisadas não utilizam o *e-commerce*, que se refere à venda ou compra de produtos através da internet e que 100% das empresas analisadas utilizam *just in time*, conhecido método administrativo de produção, destinado à redução de estoques, redução do tempo de fabricação e eliminação de perdas, visando a um aumento da produtividade.

As empresas supermercadistas questionadas sobre a existência de cooperação com outras empresas fora do setor, afirmaram que existe cooperação e que esta ocorre nos setores mais diversos de um supermercado. Dos estabelecimentos analisados segundo a tabela 27, 80% responderam que existe cooperação na produção de produtos de marca própria. Outro item citado foi à realização de pesquisas com 60% de cooperação. Uma outra cooperação é a promoção de marcas ou produtos, citada por 60% dos supermercados entrevistados. Apenas 20% das empresas citou análise de alimentos e água como item de cooperação.

Tabela 27 - Demonstração da Existência de Cooperação entre os Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis e Outras Empresas - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total de Entrevistados
Produção marcas próprias	80%	4	5
Pesquisas	60%	3	5
Promoção de marcas ou produtos	60%	3	5
Análise de alimentos e água	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Ao constatar o sistema de cooperação, verificou-se que a maioria dos supermercados analisados firmam cooperação através de acordos e contratos temporários que somente se transformam em contratos fixos após a verificação da eficiência e idoneidade do cooperado. Cada item foi citado individualmente por 60% das empresas estudadas. Verificou-se também que a cooperação se dá pelo abastecimento, *merchandise* e degustação dos produtos, esses três itens foram citados cada um por 20% das empresas analisadas.

Analisando a relação entre os supermercados e seus respectivos fornecedores, onde perguntou-se aos entrevistados se “é fiel ao fornecedor ou procura preços mais baixos”, pode-se observar que 20% dos estabelecimentos pesquisados responderam que são fiéis aos seus fornecedores, enquanto que os 80% restantes, responderam que preferem realizar pesquisas ou tomadas de preços a cada seis meses, buscando desta forma, diminuir os custos com aquisição de mercadorias e também diminuir a dependência junto aos fornecedores.

5.5 Avaliação das Relações com o Consumidor no Segmento Supermercadista

De acordo com a pesquisa de campo, na referida tabela 28, todas as empresas procuram verificar as necessidades do consumidor perguntando ao próprio cliente. 60% utilizam pesquisas contratadas que são realizadas no interior das lojas para atingir esta finalidade e 20% alegam que identificam as necessidades dos clientes através dos produtos de

maior saída das prateleiras, partindo da premissa que se o produto possui grande saída, é porque conta com a preferência do cliente.

Tabela 28 - Ações da Empresa em Buscar Saber das Necessidades do Cliente dos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total de Entrevistados
Perguntando ao Cliente	100%	5	5
Pesquisas Contratadas	60%	3	5
Através do produto com maior saída	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Ao serem questionadas sobre quais seriam os pontos principais a serem melhorados nas empresas com o objetivo de aprimorar o atendimento ao consumidor, conforme se demonstra na tabela 29, todos os supermercados afirmaram que o atendimento é ponto crucial. 80% dos estabelecimentos apontaram que melhoria nos estacionamentos também agradaria aos clientes. Já 20% das empresas alegaram que a elevação do conforto produziria aumento da satisfação dos compradores, enquanto que 20% expuseram que dilatando as opções de pagamentos estariam contribuindo para esta finalidade e 20% demonstraram ainda que seria necessário a ampliação da variedade dos produtos.

Tabela 29 - Fatores que Necessitam de Modificações para Melhor Atender o Cliente nos Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total de Entrevistados
Excelência no atendimento	100%	5	5
Melhoria no estacionamento	80%	4	5
Aumentar o conforto	20%	1	5
Aumentar opções de pgto	20%	1	5
Aumentar variedade de produtos	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

As empresas analisadas consideram o poder de negociação dos compradores baixo em função dos preços já estarem estabelecidos ao serem estabelecidos pelas matrizes, sendo que

apenas uma compra considerável poderia auferir de algum tipo de negociação. No que diz respeito ao nível de informação dos clientes, os supermercados pesquisados consideram que o nível é bom se for levado em conta que os consumidores estão atentos as ofertas, através de jornais ou pesquisas de preços e por se sentirem mais amparados após o surgimento do código de defesa do consumidor.

Em relação ao relacionamento das empresas com a sociedade, quando perguntadas se “realizam trabalhos sociais”, afirmaram em sua maioria que desenvolvem estes trabalhos, sendo que 80% dos estabelecimentos analisados responderam positivamente. Apenas 20% dos supermercados responderam que não realizam nenhum tipo de trabalho social. Dentre as respostas positivas, o tipo de trabalho social mais citado foi as doações, sendo 80% dos estabelecimentos as realizam. Outro trabalho social desenvolvido por 40% dos estabelecimentos analisados é o patrocínio. O oferecimento de empregos para idosos também aparece como trabalho social para 20% dos supermercados. O mesmo poderá ser observado para o oferecimento de empregos a crianças carentes.

Tabela 30 - Importância do Trabalho Social para os Médios e Grandes Supermercados da Grande Florianópolis - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto	Total Entrevistado
Preocupação c/ social	60%	3	5
Divulgação nome empresa	40%	2	5
Não Realiza	20%	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

De acordo com a tabela 30 60% das empresas alegam que a preocupação com o social é o elemento fundamental e motivador destes trabalhos, enquanto que 40% atribuem ao trabalho social a necessidade de divulgação do nome da empresa e as 20% restantes afirmaram que não realizam trabalhos voltados para a área social.

No tocante às atividades culturais, foi verificado que 80% das empresas praticam algum tipo desta modalidade de atividades, seja patrocinando eventos ligados ao esporte, a cultura, ao lazer ou a saúde.

Tabela 31 - Verificação da Melhoria da Imagem da Empresa Junto aos Clientes dos Médios e Grandes Supermercados Através de Atividades Culturais - 2004

Respostas	Percentual	Nº Absoluto
Sim	80%	4
Não	20%	1
Total Entrevistados	100%	5

Fonte: Pesquisa de Campo (2004).

Na tabela 31, onde foi verificado se a empresa participa de atividades culturais na sociedade e se acredita na melhoria da imagem da empresa junto aos clientes em função disto, foi observado que a maior parte dos estabelecimentos analisados, ou seja, 80% responderam sim e que acreditam que através dessas atividades estariam fortalecendo o nome da empresa junto não somente aos clientes, mas para toda a sociedade. Dentre as atividades culturais mais citadas pelos supermercados analisados estão os patrocínios aos esportes, saúde e lazer. Para finalizar, 20% dos supermercados analisados afirmam que não acreditam que a execução de trabalhos culturais altere a imagem da empresa junto a sociedade e portanto não realizam esse tipo de trabalho.

5.6 Avaliação Geral das Características do Setor Supermercadista

De forma a esclarecer os pontos principais abordados neste capítulo, faz-se necessário apresentar um avaliação geral das características dos médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis.

Dos estabelecimentos analisados, constatou-se que 40% das empresas são de médio porte e 60% são consideradas de grande porte, conforme critério do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Médias Empresas, adotado neste estudo, sendo que a maioria dos estabelecimentos possui atuação regional e atua em rede, o que foi considerado como uma importante vantagem competitiva para aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores, pressionando-os no tocante ao preço por estes praticados.

Foi verificado que o setor supermercadista encontra-se em fase de expansão e que as expectativas com relação ao futuro do setor são positivas, pois todas as empresas analisadas adquiriram um novo estabelecimento nos últimos cinco anos, demonstrando que baseados nos atuais indicadores econômicos, existe uma propensão por parte dos empresários atuantes no setor, em relação ao aumento dos investimentos.

Todas as empresas analisadas estão em processo de deflagração de uma campanha que incentiva o uso de cartões eletrônicos, sejam de débito, crédito ou do próprio supermercado, alcançando a diminuição da inadimplência no setor, oriunda da utilização de talonários de cheques.

Existe hoje uma grande conscientização por parte dos supermercadistas no que diz respeito à satisfação do cliente e todos os estabelecimentos pesquisados estão apresentando políticas no sentido de aumentar o conforto dos clientes em suas lojas, o que leva ao óbito o conceito dos supermercados antigos e nos traz um novo ideal de supermercado, onde a variedade de produtos, preços compatíveis e oferecimento de vários serviços agregados as suas lojas, caminham lado a lado com a adoção de políticas para diminuição dos custos.

No que diz respeito ao sistema operacional, foi verificado que todas as empresas analisadas estão utilizando novas tecnologias, sejam no sistema de armazenamento ou na redução de energia e investindo em treinamento de seus funcionários, tanto a nível operacional quanto a nível administrativo, aumentando assim a profissionalização dos mesmos.

Quando se trata da tendência mundial da comercialização de produtos de marca própria, foi verificado que todos os supermercados analisados utilizam este método como vantagem competitiva, que apresenta-se diferente para cada empresa em particular, desde a diminuição dos custos, fidelização dos clientes até a divulgação do nome da empresa e diminuição da dependência dos fornecedores.

Foi verificada a existência de cooperação com outras empresas e que a mesma se dá nos mais diversos setores do supermercado que vão desde a cooperação para produção dos produtos de marca própria, realização de pesquisas até a promoção de marcas ou produtos. Salientando ainda que foi levantado no estudo que a cooperação dá-se através de acordos ou contratos temporários firmados entre o estabelecimento e a empresa cooperada.

No tocante a terceirização dos serviços, foi verificada a existência de terceirização nos mais diversos setores de um supermercado, passando pela manutenção dos balcões e câmaras refrigeradas, serviços de limpeza e segurança até o abastecimento das gôndolas, reposição de estoques e finalizando com a terceirização da nova tendência que é o oferecimento de serviços *delivery*.

De acordo com as empresas analisadas, a diminuição do alto poder de negociação dos fabricantes tem encontrado alguns empecilhos tais como: a pouca união entre os varejistas atuantes no setor, a boa qualidade dos produtos vendidos pelos fornecedores e a eficiência na entrega e reposição dos estoques. Mesmo assim, os supermercadistas adotam estratégias com a finalidade de diminuir um pouco o alto impacto junto às empresas, em função do preço exigido pelos fornecedores, sendo que as principais estratégias citadas foram: utilização de marcas substitutas, diminuição da quantidade adquirida e até mesmo, nos casos mais extremos, o boicote aos produtos que se tornaram inegociáveis.

Os principais fatores citados pelas empresas analisadas em relação as barreiras de entrada foram: a saturação do mercado, sendo que um novo concorrente poderia gerar uma

maior competitividade entre os demais já existentes no setor; o alto investimento inicial necessário para entrar no segmento supermercadista, sendo que os terrenos são caros, os equipamentos também, dentre outros; e o pouco incentivo por parte do governo que pode expressar o surgimento ou queda de uma barreira de entrada.

Em relação às barreiras à saída, que estão relacionadas com o fato de manter a empresa competindo mesmo apresentando um decréscimo na rentabilidade, foi verificado que os principais fatores que levam os empresários a permanecerem no setor, são de origem emocional, que vão desde o fato das empresas serem de origem familiar, gerando um apego emocional por parte de seu dirigente, até a uma rejeição ao fato de mudar de ramo, que ocasiona uma insegurança no empresário ao trilhar por caminhos desconhecidos. E, o último fator mencionado, foi a inviabilidade de retorno do investimento inicial, o que os levaria a obtenção de perdas financeiras.

No que diz respeito à ameaça de produtos substitutos existentes nas empresas concorrentes, foi constatado que os supermercados encontram-se atentos às políticas praticadas por seus concorrentes, mas alegam que geralmente os preços praticados na concorrência são mais elevados. Com exceção dos sacolões, que oferecem frutas e legumes a R\$ 0,85 pelo quilo de qualquer produto; tornando-os mais baratos que os dos supermercados (exceto quando estes oferecem “feirão” em dias específicos, podendo alguns itens serem vendidos com preços mais baixos que nos sacolões). Sendo assim, os poucos substitutos a preocupar, devido ao preço baixo oferecido, são exatamente, os sacolões ou direto do campo, e em alguns casos, as mercearias e lojas de conveniências.

Outra importante tendência no setor verificado neste estudo dá-se ao favoritismo por parte das empresas analisadas de permanecerem maiores períodos possíveis, com suas portas abertas aos consumidores, inclusive aos domingos e feriados. Ocasionalmente assim, um aumento na lucratividade da empresa e uma diminuição dos prejuízos oriundos da

deterioração dos produtos perecíveis. Além é claro de aumentar a satisfação do cliente, que passa a contar com um prazo maior de tempo para realização de suas compras.

Foi constatado que nos supermercados analisados, as estratégias de competição através da diferenciação é voltado para a fidelização do cliente, sendo que alguns estabelecimentos priorizam políticas que estabelecem excelência no atendimento ao consumidor, enquanto que outros se dedicam as promoções como fonte de atração e diferencial. As políticas de variedade de produtos e a prática do menor preço também são freqüentemente praticadas como fatores de diferenciação no setor.

No que diz respeito ao poder de negociação dos compradores, foi verificado que em função do volume de compras dos clientes nas empresas analisadas serem considerados de pequeno porte e estando o poder de negociação diretamente ligado a quantidade de produtos adquiridos, os supermercados analisados o consideram de baixo grau neste segmento.

E para finalizar, a maioria das empresas analisadas está envolvida em projetos de trabalhos sociais, seja através de doações, patrocínios ou oferecimento de empregos aos idosos e crianças carentes, tendo como principais motivações a preocupação com o social ou a divulgação do nome da empresa junto a população em geral.

6. CONCLUSÃO

A intensificação do processo concorrencial tem levado os grandes grupos americanos e europeus a busca de novos mercados, através da internacionalização de suas redes, com a finalidade de diminuir a redução nas vendas, causada principalmente pela saturação demográfica, que impede a abertura de novas lojas e pela necessidade de expansão das redes para que as mesmas tenham condições de continuar competindo em volume de negociação com fornecedores e ter acesso a regiões mais vantajosas para suas compras.

Sendo assim, os dados do segmento varejista mundial, apontam para um movimento de fusões, incorporações e aquisições globais, constituindo mega redes e refletindo desta forma o próprio resultado de um processo de globalização econômica, onde o crescimento em importância e poder de negociação é propiciado pelo aumento da concentração das grandes redes de super e hipermercados e pelo alto desenvolvimento dos serviços automatizado no setor.

As principais estratégias concorrenciais adotadas no setor supermercadista mundial são: redução de custo que é ligada à concorrência através do preço, sendo que as empresas procuram atingir através da redução de custos, maior competitividade frente a outras empresas menos eficientes, levando em consideração a existência das empresas substitutas que podem servir como opção de consumo ao cliente; diferenciação e diversificação de atividades, que é ligada a concorrência através da oferta de novos produtos e serviços, com pilar fundamentado atualmente na utilização de marcas próprias ou como foi verificada neste estudo, a venda de combustível nas grandes redes de hiper e supermercados; cooperação entre empresas, que está relacionada a associações de empresas, terceirização de serviços ou parcerias com os fornecedores; ou estratégia tecnológica que tem por finalidade agilizar a reação das empresas diante da concorrência agressiva ou também pode servir de instrumento de apoio à utilização

das estratégias do setor, que tem como ponto alto a implementação do ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor, que diminui o tempo médio necessário entre a produção e a compra realizada pelo consumidor nos supermercados.

No Brasil, o surgimento do supermercado revolucionaria a forma de varejo que se consagraria, dando reforço ao ar de transição e de progresso que marcou profundamente os anos 50 e mesmo com a instabilidade política-econômica dos anos 60, marcaram a expansão do setor no Brasil. O auto-serviço chegou até mesmo a cidades menores e mais distantes das capitais e surgiram as primeiras lojas que dariam origem às grandes redes de supermercados no país nas décadas seguintes, que hoje representam cerca de 85% do abastecimento interno de alimentos e de produtos de higiene e limpeza.

As empresas do segmento varejista brasileiro, ainda estão adequando-se as tendências do setor no âmbito mundial, tais fatores como: grau de concentração, informatização, aumento da eficiência operacional, fusões, aquisições, relacionamento com os fornecedores e marcas próprias, estão sendo implantados de formas diversas e gradualmente, culminando em processos de reestruturação. Neste sentido, o Brasil apresenta uma grande atração para a instalação das novas redes, pois apresenta um grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrições à entrada de grandes varejistas.

No Brasil, são sete as redes estrangeiras que atuam no setor de super e hipermercados, sendo elas: o Carrefour (França), Ahold (Holanda), Makro (Holanda), Wal-Mart (EUA), Jerônimo Martins (Portugal), Sonae (Portugal) e Casino (França), sendo que as redes Carrefour e Sonae destacam-se pelo faturamento e estão entre as cinco maiores do ranking brasileiro de 2002, divulgado pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

Neste sentido a tendência de aumento da concentração do setor, assim como observado mundialmente, se faz presente também no país em função de aquisições das empresas brasileiras por empresas internacionais e pela fusão das empresas nacionais com a finalidade de continuar a estabelecer concorrência com as mega redes.

Outra tendência verificada no Brasil é de crescimento de lojas menores, chamadas de comércio de vizinhança, sendo que a oferta de comodidade ao público da região onde estão instaladas aliadas a um mix diversificado, mais serviços, preços competitivos e diferentes formas de pagamento, faz com que ocupem o espaço dos hipermercados nas compras ocasionais, em função das lojas serem menores, garantindo uma compra menos cansativa.

As estratégias concorrenciais adotadas no setor supermercadista brasileiro seguem o mesmo padrão das estratégias utilizadas no segmento internacional, sendo a competição realizada principalmente através do menor preço praticado, na qual é utilizado os produtos de marca própria pelos supermercados e que se encontra em lenta expansão, sendo que os supermercadistas estão oferecendo aos consumidores vários itens de marcas próprias que estão deixando de ser somente “preços baixos” e incorporando a qualidade no conceito. Entretanto, e apesar do crescimento observado, o segmento de marcas próprias tem participação de apenas 2% do mercado varejista de alimentos no Brasil, a qual é bastante inferior aos países europeus, onde representam aproximadamente 75% do mercado ou dos Estados Unidos, em torno de 25% de representatividade.

No Brasil, cresce a utilização de estratégias que buscam a diferenciação, como por exemplo a extensão do horário de funcionamento das lojas, sendo que a maioria dos supermercados abrem suas portas fora do horário normal do comércio. Outro importante item de observação de diferenciação é verificado na alteração dos meios de pagamentos, sendo que a utilização de cartões de crédito dos próprios supermercados, visando entre outras coisas a fidelização dos clientes, encontra-se presente em aproximadamente 15% dos supermercados

brasileiros. A melhora da qualidade no atendimento também é um fator de diferenciação, sendo assim, a valorização do capital humano passa a ser de grande importância, principalmente no que tange na qualificação e treinamento dos funcionários. Outra forma de diferenciação utilizada pelo setor no Brasil, diz respeito ao aumento da utilização das vendas através da Internet, que possibilita um acesso personalizado e cômodo aos clientes.

A cooperação entre empresas de médio e pequeno porte, com a finalidade de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores, ou compartilhar estratégias e tecnologias, tem se feito presente no país, sendo que em alguns casos até grandes grupos, como o Pão de Açúcar, alcançaram sucesso ao realizar parcerias com outros países.

O impacto decorrente da utilização de novas tecnologias é enorme no setor supermercadista brasileiro, que ganha velocidade proporcional ao ritmo de concentração no segmento, que experimenta grandes avanços tecnológicos nas últimas décadas e que tem apresentado novos recursos a cada dia, numa constante procura do aperfeiçoamento de técnicas que possibilitam algum diferencial neste mercado concentrado e competitivo, que é o do supermercadista brasileiro.

Com a finalidade de responder ao objetivo deste estudo, há necessidade de verificar-se como os grandes e médios supermercados da Grande Florianópolis estão se posicionando na concorrência existente no segmento e quais as estratégias que estão sendo adotadas com a finalidade de se manterem na competição existente no mercado supermercadista catarinense, diante do aumento da concentração no setor, que possui basicamente 8 empresas influentes que são: Angeloni, Big, Imperatriz e Giassi como os principais do setor, sendo seguidos pelos supermercados Comper, Rosa, Xande e Hippo.

Os fatores que determinam o alto poder dos fornecedores no setor supermercadista da Grande Florianópolis, levando em consideração os médios e grandes supermercados são: o oferecimento por parte dos fornecedores dos produtos com as marcas líderes no mercado, a

pouca união entre os varejistas, que dificultam as negociações, a pontualidade na entrega, que gera insegurança ao trocar de fornecedor e gera eficiência na reposição dos estoques. E como estratégias utilizadas para diminuir o impacto do poder dos fabricantes, observou-se que os supermercados utilizam a busca por marcas substitutas, ou realizam negociações junto aos fabricantes, e em casos extremos, os supermercadistas se vem obrigados a diminuir a quantidade comprada ou até mesmo a realizar boicote junto aos fornecedores.

Com relação às barreiras à entrada de novas empresas no setor, foi verificada que são baixas e creditadas a saturação do mercado, ao próprio processo concorrencial e ao alto investimento necessário para ingressar no ramo supermercadista. No que respeito às barreiras à saída, que foram consideradas altas, os empresários relacionaram como principal item o fato das empresas serem de origem familiares, seguidos pela rejeição a mudanças no ramo de seus negócios e a falta de retorno dos seus investimentos iniciais, como fatores relevantes que são considerados pelos supermercadistas ao decidirem sobre sua permanência no setor.

Com a finalidade de atrair clientes as lojas, os supermercadistas dos médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis, adotam estratégias de diferenciação que vão desde a utilização de eventos promocionais, extensão do horário de atendimento, inclusive nos finais de semana, até o aumento do investimento nas políticas de excelência no atendimento ao consumidor.

Quanto à natureza do funcionamento operacional dos médios e grandes supermercados na Grande Florianópolis, foi verificado que as empresas investem na busca de novas tecnologias, em treinamento dos funcionários, e na utilização de produtos de marca própria que buscam a diminuição nos custos, fidelização dos clientes, divulgação do nome da empresa e ainda diminuir o poder dos fornecedores. No que concerne aos produtos escolhidos para utilização de marca própria, foi apurado que existe propensão aos setores de padaria, hortifrutigranjeiro e artigos componentes da cesta básica, sendo que esses últimos, são artigos

voltados para o consumidor de baixa renda, propiciando a estes adquirirem produtos de boa qualidade a preços mais acessíveis.

A terceirização de serviços está presente nos médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis, principalmente nos setores de manutenção dos balcões, de câmaras refrigeradas, serviços de segurança e limpeza e na entrega *delivery*, que através de seu crescimento, tem-se mostrado como uma grande tendência do setor.

No que diz respeito às relações trabalhistas ficou evidenciado o fato de que os médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis, estão investindo sem seus colaboradores, em busca de uma prestação de serviços de maior qualidade, sendo que os investimentos junto aos funcionários, vão desde treinamentos na área operacional e administrativa, até a existência de plano de cargos e salários, concessão de atendimento médico, dentário, desconto nas compras, participação nos lucros e fornecimento de bolsas de estudos.

Em relação a concorrência de mercado, os médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis, se preocupam principalmente com as mercearias, lojas de conveniências, sacolões, feiras e mini-mercados, sendo que a ameaça dos produtos substitutos considerada apenas no que concerne os sacolões, por praticarem preço único e geralmente mais baixos que os praticados pelos supermercados.

As formas de pagamentos mais utilizadas nos médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis pelos consumidores são: dinheiro, cheques, cartão de créditos e cartão de créditos dos supermercados, fazendo com que as empresas realizem campanhas no sentido de incentivar a utilização de cartões de crédito dos próprios supermercados ou até mesmo cartão de crédito simples, com a finalidade de diminuir a inadimplência causada através do recebimento do pagamento realizado através da emissão de cheques pelos clientes.

As estratégias competitivas relacionadas a utilização de novas tecnologias estão presentes nos médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis, sendo que são

voltadas principalmente para áreas onde o gasto com o consumo de energia tem se apresentado muito alto. A utilização da compra ou venda de produtos através da Internet, conhecido como *e-commerce* é considerada baixa nas empresas analisadas, que ainda não se posicionaram quanto a essa tendência mundial.

No que diz respeito a avaliação das relações com o consumidor dos médios e grandes supermercados da Grande Florianópolis, ficou evidenciado que o principal objetivo é aprimorar o atendimento ao consumidor, de forma a fidelizá-lo e com essa finalidade, os supermercadistas lançam mão de estratégias que envolvem trabalhos sociais e culturais, como doações, patrocínios, até o oferecimento de emprego para idosos e crianças carentes, visando divulgarem o nome da empresa junto aos consumidores e melhorar a imagem do estabelecimento junto a sociedade.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BNDES Setorial. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**. Rio de Janeiro: Departamento de Relações Internacionais – SAAB, W.G.L.; GIMENEZ, L.C.P.n.11, mar.2000.p 121.

CYRILLO, Denise Cavallini – **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos** – São Paulo: IPE-USP, 1987, 198 p.

FERRAZ, J. C. *et al.* **Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAGES, Alexandre Roberto. **O padrão de Concorrência Atual do Setor de Supermercado da Cidade de Ponta Grossa (PR)**. Florianópolis: UFSC- CSE-PPG, 2002. 177 p.

LEPSCH, Sérgio Luiz. **Fixação de Preço em Grandes e Médios Supermercados Brasileiros na atualidade**. São Paulo:Atlas, 19991.

LUKIANOCENKO, Marlucy. **Marcas Próprias. Ter ou não Ter? Eis a Questão**.REVISTA SUPER HIPER. São Paulo: Maio de 2000. nº 297.

MORGANO, Maurício Gerbaudo. **Pare o Mundo que Eu Quero Descer**. Revista Super Mix. APRAS. São Paulo: Agosto de 2001

NASCIMENTO, Ezequiel de Oliveira. **Padrão de Concorrência e Estratégias Competitivas nas empresas Líderes da Indústria de Papel Tissue no Brasil**. Florianópolis, 1999.

PEREIRA, Laércio Barbosa; CARIO, Silvio Antônio Ferraz; KOEHLER, Mário como organizadores. **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, Michel. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

POSSAS, Mário Luiz. **Estrutura de mercado em Oligopólios**. São Paulo: Hucitec, 1984.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e Competitividade: Nota sobre a Estratégia e a Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

REVISTA SUPER MIX. São Paulo: Janeiro de 2001, nº 63.

REVISTA SUPER MIX. São Paulo: Novembro de 2000, nº 63.

ROJO, Francisco José Grandes. **Pesquisa: O Comportamento do Consumidor nos Supermercados**. RAI- Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Julho de 1998, nº 3.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

WEDEKIN, Ivan; NEVES, Marcos Favo. **Sistema de Distribuição de Alimentos: o Impacto das Novas Tecnologias**. Revista de Administração. São Paulo: Outubro de 1995.

Sites da Internet:

www.abras.com.br. Acessado em 02/05/2004.

www.acats.com.br. Acessado em 12/06/2004.

www.bndes.com.br. Acessado em 22/06/2004.

www.giassi.com.br. Acessado em 10/10/2004.

www.hipponet.com.br. Acessado em 04/10/2004.

ANEXO 1
QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO PARA CONSULTA AOS SUPERMERCADISTAS

Razão Social: _____

Nome Fantasia: _____

Data: ____/____/____.

1 - Este supermercado pertence a uma rede maior?

A - () Sim B - () Não

2 - Se sim, a área de atuação da rede é:

A - () Regional B - () Local C - () Nacional D - () Internacional

3 - Qual a vantagem em estar associado a uma rede?

4 - Qual o tamanho do supermercado em m²?

--

5 - Existe algo que diferencie este supermercado dos outros?

6 - O supermercado adquiriu algum estabelecimento nos últimos cinco anos?

A - () Sim B - () Não

7 - Este supermercado possui marca própria?

A () Sim B - () Não

7.1 -Se sim, por quê?

7.2 -Se sim, quais produtos:

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

8 -Quantos em % representa do faturamento?

o nível de preços em relação aos concorrentes?

9 -Qual a especialidade deste supermercado (visa algum público específico):

10 -Oferece treinamento aos funcionários?

A - () Sim

B - () Não

10.1 Se sim, que tipo de treinamento?

Nível

operacional: _____

Nível

Administrativo: _____

11 - O senhor(a) conhece sistemas de automatização (ECR, EDI)?

A - () Sim

B - () Não

11.1 -A empresa usa esses sistemas?

A - () Sim

B - () Não

12 - A empresa tem buscado novas tecnologias? (processo, controle e apoio):

- () no sistema de informação Qual? _____
- () na logística interna Qual? _____
- () no sistema de armazenamento Qual? _____
- () no sistema de acondicionamento de produtos Qual? _____
- () no sistema de refrigeração Qual? _____
- () na redução de energia Qual? _____

13 -Como foram obtidas as atuais tecnologias em uso:

14 -Cite exemplos de tecnologias usadas:

15 -Como a empresa procura saber das necessidades do consumidor?

16 -O que pode ser melhorado para melhor atender o consumidor:

17 -Existe cooperação com outras empresas através de:

- A -() central de compras
- B -() promoção de marcas e/ ou produtos
- C -() produção de marcas próprias
- D -() eventos
- E -() pesquisas
- F -() outro qual: _____

17.1 - Como é esta cooperação? (ex. contratos, temporário, etc)

18 -Existe contrato com fornecedores que caracterize um sistema de parceria/cooperação?

() Sim

() Não

19 -É fiel ao fornecedor ou procura periodicamente os preços mais baixos?

20 -As formas de pagamento oferecidas ao consumidor:

A -() cartão de crédito

B -() convênios

C -() cheque

D -() cartão do supermercado

E -() outro qual: _____

21 -O abastecimento da gôndola é feito pelo próprio fornecedor?

A -() Sim

B -() Não

21.1 Se não por quem?

22 -Quais são os pontos vulneráveis da empresa:

23 -O principal deles

é: _____

24 -O que pode evitar a entrada de outras empresas deste setor na Grande Florianópolis?

25 -Com que tipo de empresas você compete (além dos supermercados)?

26 -Qual a principal imagem deste supermercado?

- A - () preços baixos
- B - () itens variados
- C - () privilegiar as classes mais altas
- D - () privilegiar as classes mais baixas
- E - () comodidade
- F - () limpeza
- G - () oferece mais serviços
- H - () bom atendimento
- I - () oferece maiores condições para compra (prazos, formas de pgtos, etc.)
- J - () mais ofertas
- K - () melhor localizado
- L - () o mais eficiente (principalmente na fila)
- M - () outro qual: _____

27 -Qual setor deste supermercado é terceirizado?

- A - () limpeza
- B - () refeitório
- C - () estoque
- D - () outro qual: _____

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

--

29 -A tecnologia utilizada na empresa é:

- A - () desenvolvida internamente
- B - () adquirida no país
- C - () adquirida no exterior
- D - () outro qual: _____

29 -Quantas empresas dominam o mercado na Grande Florianópolis?

29.1 -Quais?

34.1 - Qual a política de diminuição de custos?

35 -Utiliza o processo just-in-time? (explicar)

A -() Sim

B - () Não

35.1 -Como ele é realizado?

36 - Coloque em ordem de importância (1) muito importante (2) importante e (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 fornecedor
- () adquirir novos estabelecimentos
- () abrir novos pontos de venda
- () 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 a domicílio
- () estacionamento
- () layout (espaço entre gôndolas e disposição e visualização de produtos)
- () marcas próprias
- () bom controle de estoque
- () Outro; _____

37 - Existe crescimento, queda ou estagnação do setor?

38 - A rede local atende 24 horas?

A - () Sim

B - () Não

39 - Atende aos domingos?

A - () Sim

B - () Não

40 - Quanto por cento do mercado detém na Grande Florianópolis?

41 - Número de check-outs que possui:

42 - Quais bandeiras trabalha? _____

42.1 - Se for mais de uma, por quê?

43 - O supermercado oferece serviço de delivery?

A - () Sim

B - () Não