

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
CONVÊNIO UFSC/UEPG**

**O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA ATUAL DO SETOR  
SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE PONTA GROSSA (PR).**

**Alexandre Roberto Lages**

**Florianópolis-SC, fevereiro de 2002**

ALEXANDRE ROBERTO LAGES

O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA ATUAL DO SETOR  
SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE PONTA GROSSA (PR).

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, (convênio UFSC/UEPG). Área de concentração: Economia Industrial.

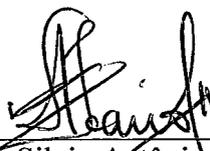
Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

**Florianópolis-SC, fevereiro de 2002**

**O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA ATUAL DO SETOR  
SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE PONTA GROSSA (PR).**

**Alexandre Roberto Lages**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA – Área de Concentração: Economia Industrial – e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em fevereiro de 2002.



---

Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



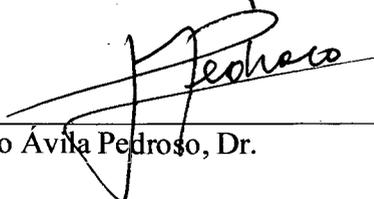
---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.  
Orientador



---

Prof. Silvio Antônio Ferraz Cário, Dr.  
Membro



---

Prof. Eugênio Ávila Pedroso, Dr.  
Membro

### **Dedicatória**

Com carinho, respeito e admiração, dedico este trabalho à Lígia De Carli e à minha família pelo apoio, estímulo e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS por ter me dado força, saúde e disposição para nunca esmorecer, inspirando-me e ajudando-me de forma a possibilitar a conclusão deste estudo.

Aos professores, amigos e colegas do Curso de Mestrado em Economia Industrial realizado pela UFSC em convênio com a UEPG.

À coordenação do Programa de Pós-graduação em Economia, em particular, ao Professor Dr. Sílvio Antonio Ferraz Cário.

Ao professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr., pela forma segura, dedicada, profissional e amigável com a qual conduziu o seu trabalho de orientador.

Aos gerentes administradores e funcionários dos supermercados de Ponta Grossa, que se colocaram à disposição para a realização das pesquisas.

À Professora Maria de Fátima Miranda, pelo apoio e compreensão que muito me ajudou na condução deste trabalho.

À Professora Candida Leonor Miranda, pela contribuição em informações e materiais.

Aos colegas Manoela Salau Brasil, Elizabeth Piotrowicz Trentini e Vanderson Ronko, pelo apoio e contribuições para a realização deste trabalho.

Aos estagiários do Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas, pela ajuda profissional e amigável na contribuição de informações úteis à pesquisa.

À Associação Paranaense de Supermercados – APRAS, pela cessão de documentos para pesquisa.

À Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, à qual espero retribuir e partilhar os ensinamentos obtidos.

E às pessoas que colaboraram direta ou indiretamente, minha gratidão.

## SUMÁRIO

**AGRADECIMENTOS**

**LISTA DE TABELAS**

**LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS E ANEXOS**

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	1
1.2	OBJETIVOS	5
1.2.1	Objetivo geral	5
1.2.2	Objetivos específicos	5
1.3	METODOLOGIA	6
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	11
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
2.1	A ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA	12
2.1.1	A ameaça a entrada	13
2.1.1.1.	Economias de escala	13
2.1.1.2.	Diferenciação de produtos	14
2.1.1.3.	Necessidade de capital	14
2.1.1.4.	Custos de mudança	15
2.1.1.5.	Acesso aos canais de distribuição	15
2.1.1.6.	Desvantagem de custos independentes de escala	15
2.1.1.7.	Política governamental	16
2.1.2.	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes da indústria	16
2.1.3.	Ameaça dos produtos ou serviços substitutos	18
2.1.4.	Poder de negociação dos compradores	19
2.1.5.	Poder de negociação dos fornecedores	20
2.2.	AS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS DAS FIRMAS	20

2.2.1.	As estratégias competitivas genéricas	22
2.2.1.1.	A estratégia de liderança no custo total	23
2.2.1.2.	A estratégia de diferenciação de produtos	24
2.2.1.3.	A estratégia de enfoque	26
2.2.1.3.1.	Os segmentos de produtos	27
2.2.1.3.2.	Os segmentos de compradores	27
2.2.2.	Outras estratégias concorrenciais da firma	30
2.2.2.1.	A estratégia de diversificação de atividades	30
2.2.2.2.	A estratégia de cooperação entre as empresas	33
2.3.	A CADEIA DE VALORES COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE E CONSTRUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS DAS FIRMAS	38
2.3.1.	As atividades primárias	39
2.3.2.	As atividades de apoio	40
2.3.3.	Os elos dentro da cadeia de valores	41
2.4.	O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA SETORIAL	43
3.	<b>HISTÓRICO DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL</b>	47
3.1.	CONCEITO DE SUPER E HIPERMERCADOS	47
3.1.1.	O varejo	47
3.1.2.	Os supermercados	48
3.1.3.	Os hipermercados	49
3.2.	BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO SUPERMERCADO NOS EUA	51
3.3.	HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO SUPERMERCADO NO BRASIL	54
4.	<b>ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL</b>	66

4.1.	O SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO	66
4.2.	ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO	70
4.3.	OUTROS INDICADORES DA ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDO	79
4.4.	AS ESTRATÉGIAS CONCORRÊNCIAIS NO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL	85
4.4.1.	A estratégia de redução de custo	85
4.4.2.	A estratégia de diferenciação	87
4.5.	OUTRAS ESTRATÉGIAS CONCORRÊNCIAIS DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO	89
4.5.1.	A diversificação de atividades	89
4.5.2.	A cooperação entre empresas	89
4.5.3.	A estratégia tecnológica	91
4.6.	OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA NO MUNDO	93
5.	<b>ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO</b>	<b>94</b>
5.1.	OUTROS INDICADORES DA ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL	101
5.2.	AS ESTRATÉGIAS CONCORRÊNCIAIS ADOTADAS NOS SUPERMERCADOS DO BRASIL	105
5.2.1.	A estratégia de redução de custo	105
5.2.2.	A estratégia de diferenciação	106
5.3.	OUTRAS ESTRATÉGIAS CONCORRÊNCIAIS DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL	112
5.3.1.	A diversificação de atividades	112
5.3.2.	A cooperação entre empresas	112

5.3.3.	A estratégia tecnológica	114
6.	<b>A ESTRUTURA E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA DE PONTA GROSSA</b>	<b>118</b>
6.1.	ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA EM PONTA GROSSA	119
6.2.	ATRIBUTOS RESIDENTES NOS SUPERMERCADOS MAIS VALORIZADOS PELOS CONSUMIDORES DE PONTA GROSSA	129
6.3.	O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA DE PONTA GROSSA	140
7.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>158</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>163</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>170</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Grau de concentração : Market Share (%) dos Três Maiores Varejistas em 1992, em Diversos Países Europeus	71
Tabela 2	Vinte Principais Grupos Varejistas Europeus em 1993	73
Tabela 3	Classificação das 10 Maiores Cadeias Varejistas Mundiais de Alimentos em 1998, pelo Critério do Volume Financeiro de Vendas	74
Tabela 4	Classificação das dez maiores redes pelo faturamento bruto em 2000 – com anualização.	97
Tabela 5	Faturamento e Margem por Categoria de Estabelecimento (%)	101
Tabela 6	Organizações com maior número de categorias de produtos de marcas próprias	108

## LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS E ANEXOS

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Crescimento das Vendas no Varejo por País	67
Gráfico 2	Supermercado X Compras em outros Estabelecimentos	76
Gráfico 3	Evolução do número de lojas no auto-serviço (em mil)	94
Gráfico 4	Desembolso do sistema BNDES para o setor varejista de alimentos (R\$ milhões)	102
Gráfico 5	Número de lojas automatizadas (Base 3.517 lojas)	115
Gráfico 6	Concentração dos supermercados em Ponta Grossa por <i>market-share</i> em 1994.	120
Gráfico 7	Concentração dos supermercados em Ponta Grossa por <i>market-share</i> em 2001	122
Gráfico 8	Preços da Cesta Básica (Supermercado A) X Preços Médios	125
Gráfico 9	Preços da Cesta Básica (Supermercado B) X Preços Médios	126
Gráfico 10	Preços da Cesta Básica (Supermercado C) X Preços Médios	127
Gráfico 11	Preços da Cesta Básica (Supermercado D) X Preços Médios	128
Gráfico 12	Locomoção habitual ao supermercado	131
Gráfico 13	Compra de produtos de marca própria	137
Gráfico 14	A importância relativa dada às estratégias dos supermercados pelos consumidores ponta-grossenses (em %).	138
Gráfico 15	Qual a importância dada às estratégias pelos supermercados líderes em Ponta Grossa (em %).	155

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Universo/amostra.	6
Quadro 2	Universo/amostra	8
Quadro 3	Universo/censo	10
Quadro 4	Tipos de alianças estratégicas por domínio de cooperação empresarial	36
Quadro 5	Quanto os supermercados atendem às expectativas dos consumidores	77
Quadro 6	O auto-serviço alimentar brasileiro	95
Quadro 7	Possui veículo X compra num único mercado	132
Quadro 8	O que mais valoriza num supermercado	134
Quadro 9	O que o consumidor de Ponta Grossa mais valoriza nos supermercados	136
Quadro 10	Quais as estratégias mais valorizadas pelos supermercados líderes em Ponta Grossa.	154

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1	QUESTIONÁRIO - CONSUMIDORES	170
ANEXO 2	QUESTIONÁRIO - SUPERMERCADOS	173

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
APAS	Associação Paulista de Supermercados
APRAS	Associação Paranaense de Supermercados
CD	Centro de Distribuição
CE	Comércio Eletrônico
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i> - Intercâmbio Eletrônico de Dados
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i> – Resposta Eficiente ao Consumidor
EUA	Estados Unidos da América
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IVC	Imposto Sobre Vendas e Consignações
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDV	Ponto de Venda
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PMRC	Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização
UEN	Unidade Estratégia de Negócio
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## RESUMO

Esta pesquisa buscou definir o atual padrão de concorrência do setor supermercadista na cidade de Ponta Grossa (PR) diante de uma estrutura de crescente concentração.

Através de pesquisa de campo foi possível identificar as estratégias de sucesso adotadas pelos super e hipermercados líderes e comprovar que seu padrão de concorrência se assemelha aos do país e do mundo. Esta semelhança em parte é explicada pela contestação do mercado devido à recente entrada de novos supermercados pertencentes a redes maiores.

As estratégias genéricas mais importantes à disposição deste setor são: a diferenciação e a busca de menor custo. A estratégia genérica de enfoque não é utilizada na competição local. Outras estratégias como cooperação e diversificação também fazem parte do atual padrão de concorrência e são mais utilizadas pelos supermercados que atuam em rede.

A rapidez com que os novos supermercados tornaram-se líderes no mercado local fortalece a crença de que poderá haver novas alterações no seu padrão de concorrência no futuro. Desta maneira, para ser competitiva no segmento supermercadista de Ponta Grossa, a empresa deve ser capaz de acompanhar essas mudanças e adotar estratégias de competição que se assemelhem às das líderes do segmento.

## ABSTRACT

This research work attempted to define the current competition standard in the supermarket sector in Ponta Grossa, State of Paraná, in face of a structure of increasing concentration.

It was possible, by means of field research, to identify the success strategies adopted by the leading super- and hypermarkets, and to verify that their standard of competition is similar to those of the country and worldwide. This similarity is explained in part by market contestation as a result of the recent entrance of new supermarkets belonging to larger chains.

The most important generic strategies at the disposal of this sector are differentiation and the search for lower costs. The generic strategy of focus is not used in the local competition. Other strategies such as cooperation and diversification are also a part of the current competition standard, and are more used by the chain supermarkets.

The speed with which the new supermarkets became leaders in the local market reinforces the belief that there may be new changes in the competition standard in the future. Thus, in order to be competitive in the supermarket segment in Ponta Grossa, the firm must be capable of following these changes and adopting competition strategies similar to those of the leaders of the segment.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.

As transformações ocorridas nos últimos anos na economia brasileira, advindas de um processo de abertura e estabilização, acrescem uma dinâmica competitiva no país. Esta abertura e estabilização acabam por atrair supermercados e hipermercados que procuram ampliar seus negócios, principalmente pelo crescente esgotamento de seus mercados de origem.

Os efeitos dessas ampliações e internacionalizações afetam a economia de maneira díspare, comprometendo os processos já estabelecidos e as estratégias consolidadas.

No cenário competitivo, estabelecem-se 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, sobretudo pela incapacidade de se adequarem esses padrões.

Esta realidade aparentemente caótica se estrutura na capacidade de se adotarem estratégias capazes de responder às mudanças. Então se preocupar com a competitividade é tornar-se capaz de obter vantagens competitivas.

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

As transformações podem ser verificadas através da história do varejo brasileiro de alimentos, na qual os autores 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.

A denominada indústria supermercadista é a base de todo o sistema distributivo na atualidade. O tamanho desse segmento em termos de faturamento e grau de difusão, participação na venda de mercadorias de uso doméstico, como produto 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, p.36).

Deve-se considerar, ainda, que as estratégias adotadas nos supermercados diferenciam-se por fatores culturais, regionais, organizacionais etc., e reagem diferentemente às ações externas do ambiente competitivo.

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

Admitir um aumento de concorrência no setor é admitir que as estratégias adotadas pelos supermercados são cada vez mais importantes, e, por isso, deve-se identificar o padrão de concorrência no setor supermercadista em Ponta Grossa tendo em vista as grandes modificações na distribuição de produtos no varejo. Tais transformações confundem-se com o desenvolvimento tecnológico agregado aos serviços e produtos oferecidos no setor e, ainda, com a sofisticação dos consumidores que se tornaram mais exigentes.

As lojas especializadas que inicialmente dominavam no varejo dão lugar aos supermercados que buscam maior eficiência ao sistema de distribuição de produtos, conduzindo seus investimentos para a automação dos processos e ao melhoramento de seu atendimento.

As mudanças no setor ocorreram com mais intensidade nas grandes cidades, em que as empresas líderes, composta por redes internacionais, como por exemplo, Sonae (grupo português), Carrefour (grupo francês), Wal-Mart (grupo americano), entre outras, determinavam o novo padrão.

Em Ponta Grossa, mudanças estão ocorrendo, mas não se pode precisar como estão se definindo as estratégias adotadas, nem se a concentração característica do setor está

ocorrendo na cidade. O que se verifica é que o domínio de empresas familiares está sendo contestado pelas redes regionais, como é o caso do Super Muffato, que se instalou há aproximadamente um ano na cidade, e o supermercado Condor, ambos do estado do Paraná. Outra possível mudança no padrão de concorrência está sendo estabelecida pela entrada recente, também há aproximadamente um ano, do supermercado Big pertencente ao Grupo Sonae.

Nesse novo cenário, indaga-se sobre a “sobrevivência” dos pequenos supermercados localizados nos bairros da cidade, cuja possibilidade de permanência, apesar de conhecidos pelo atendimento personalizado e pela proximidade espacial junto a seu consumidor, possa vir a ser também contestada, se já não o é.

Portanto, identificar o padrão de concorrência é compreender os fatores que modificam as ações estratégicas que estabelecem novas formas de competição, identificando as empresas líderes, verificando aspectos administrativos e gerenciais que regem as ações no novo ambiente, caracterizando as transformações tecnológicas e percebendo quais são os agentes que “fazem a diferença” na conquista ou manutenção de fatias desse mercado, cuja representatividade não pode ser desprezada.

Entre os ramos do varejo, os supermercados desfrutam atualmente de 85% da preferência dos consumidores urbanos no volume total de vendas de bens de consumo diário. Em 1995, mais de 9.600 empresas, com 42 mil lojas, faturaram R\$ 43,7 bilhões. As 300 maiores redes operam 3.059 lojas com área total de vendas de 3,9 milhões de metros quadrados. Empregam 274 mil trabalhadores e faturaram, em bloco, R\$ 30 bilhões, (Lepsch, 1996, p. 63).

Assim, embora este varejo generalista tenha relativa importância para a economia, sendo significativo para o consumo e para geração de empregos, por conseguinte, ao desenvolvimento local e regional, pouco se sabe sobre o atual padrão de concorrência em Ponta Grossa, ou seja, as modificações em sua formação são percebidas intuitivamente através de observações superficiais, sem fundamentar os efeitos destas transformações no ambiente competitivo.

Além disso, a entrada de novas empresas no segmento modifica a estrutura de mercado, potencializando a importância de se reverem as estratégias aferidas pelos supermercadistas. Neste mesmo sentido, Toledo *et al* (1997, p. 56) apresentam um trabalho

sobre a estrutura de mercado do sistema de distribuição varejista na Europa, discutindo aspectos de concentração do setor e as estratégias usadas nas grandes redes, especialmente em relação a alianças estratégicas e busca de diversificação.

No Brasil a concentração no setor, em 1997, apresentava-se menor, se comparada a países como a França, onde as 5 maiores empresas detinham em torno de 70% do mercado, e a Inglaterra 60%. Já no ano de 1998, o setor nacional 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, (BNDES, 2000, p. 104). Neste contexto, indaga-se:

Como estará essa concentração na atualidade?

Essa tendência é realidade também em Ponta Grossa?

Assim, caracterizar a concentração do segmento no Brasil e em Ponta Grossa faz-se necessário, podendo verificar o possível aumento do poder de negociação dessas empresas, oriundas dos processos de fusão e aquisição. Tal suposição, se confirmada, levaria a conjecturas como: com o aumento de concentração, o poder dos consumidores sob os supermercados diminui, ou seja, as “pressões” da demanda perdem importância?

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

Nesse mesmo sentido, Rojo (1998, p. 16) analisa a importância da orientação dos esforços para o melhor atendimento dos consumidores e oportunidades de aprimoramento dos supermercados, considerando que apenas a variável preço não é suficiente para reter seus clientes, sendo necessário um estudo sobre fatores que condicionam a competitividade no segmento.

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

Para fortalecer a importância dos supermercados para a economia, Dib (1997, p. 14 e 17) apresenta-os como tendo papel importante na distribuição de produtos, sua

eficiência merece destaque, considera no setor de artigos de consumo de massa alimentares e não-alimentares que este segmento representa o elo final.

Finalmente, o segmento de supermercados no Brasil ganha representatividade e importância, uma vez que é o setor que emprega um número significativo de pessoas, potencializada atualmente pelo desemprego que “assombra” a economia brasileira e mundial.

Assim, a economia depende, entre outras variáveis do “bom funcionamento” deste segmento, e a reestruturação característica dos mercados depende, por sua vez, do estudo da dinâmica competitiva do ponto de vista estratégico, e do padrão concorrencial inserido pelas empresas líderes.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Determinar o padrão de concorrência do setor supermercadista da cidade de Ponta Grossa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Revisar a literatura existente sobre conceitos e determinantes do padrão de concorrência assim como sua aplicação no setor;
- b) Descrever a evolução no setor supermercadista na cidade de Ponta Grossa;
- c) Identificar as estratégias adotadas pelas empresas líderes do setor em Ponta Grossa;
- d) Verificar se o padrão de concorrência observado no setor supermercadista de Ponta Grossa se assemelha ao brasileiro e mundial.

### 1.3 METODOLOGIA

Para atender ao primeiro objetivo foram utilizadas diferentes abordagens sobre o conceito de padrão de concorrência, essencialmente de cunho teórico/analítico, através da revisão da literatura existente.

Para atendimento do segundo, terceiro e quarto objetivos foram levantadas informações através de dados primários sobre o segmento em estudo em Ponta Grossa, adotando-se, como instrumento de obtenção de dados, a pesquisa de campo, através de amostra.

Para atender ao quarto objetivo, também foram utilizados os dados referentes à configuração do setor no âmbito nacional, portanto, de caráter genérico e macroeconômico, que são provenientes de pesquisa à Associação de classe como ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), revistas especializadas e publicações, entre elas Supermercado Moderno e Hiper e Supermercados.

O levantamento de dados primários compreende três pesquisas distintas: da estrutura do setor, da valorização das estratégias do setor para o consumidor e das estratégias utilizadas pelos supermercadistas em Ponta Grossa, Paraná.

Na primeira pesquisa, sobre a estrutura do setor, utilizou-se o método segundo Gil (1988, p.79) de amostra aleatória simples sem reposição, a uma confiabilidade de 95% e erro de 3%.

Cálculo da amostra:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Quadro 1. Universo/amostra.

Universo (População de Ponta Grossa)	Amostra
273.469* (duzentos e setenta e três mil, quatrocentos e sessenta e nove) pessoas residentes em Ponta Grossa.	1.107 (um mil cento e sete) pessoas residentes em Ponta Grossa.

\* Resultados preliminares do censo de 2000 - IBGE.

Na prática, foram realizadas 1.280 (um mil duzentos e oitenta) pesquisas, ou seja, acima do valor determinado.

A amostra tem como sujeito as pessoas de Ponta Grossa propensas a efetuar compras no varejo para o abastecimento de produtos alimentares e não-alimentares. Inicialmente foi realizado um pré-teste, com 50 pessoas pesquisadas, para verificar a aplicabilidade e funcionamento do questionário proposto. Com a verificação da operacionalização do questionário passou-se para a pesquisa de campo. A pesquisa observa os critérios sobre homogeneidade e aleatoriedade descritos a seguir.

A homogeneidade, através da distribuição eqüitativa da amostra sobre os bairros da cidade com a probabilidade de qualquer "indivíduo" ser incluso no plano amostral com as mesmas chances. Além do centro da cidade, 14 bairros foram contemplados: Uvaranas, Jardim Carvalho, Nova Rússia, Neves, Contorno, Boa Vista, Centro, Cará-Cará, Oficinas, Chapada, Estrela, Olarias, Colônia Dona Luiza, Órfãs e Periquitos. Na definição dos bairros, realizou-se um levantamento junto à prefeitura de Ponta Grossa, distribuindo a amostra proporcionalmente entre eles.

A aleatoriedade, através da escolha das pessoas, ou seja, de cada 10 pessoas 1 era entrevistada e assim de 10 em 10, a 20<sup>ª</sup>, 30<sup>ª</sup>, 40<sup>ª</sup>, etc.

Dois objetivos podem ser destacados nesta pesquisa: o de verificar a existência ou não de concentração no setor supermercadista em Ponta Grossa e, através de comparação com pesquisa<sup>1</sup> realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisa Rouger Miguel Vargas da Universidade Estadual de Ponta Grossa em 1994, verificar a evolução no segmento com a abertura de novos supermercados e o fechamento de outros.

Alguns dados adjacentes foram obtidos como: preferências de consumo, meio de transporte para compras, consumo médio mensal no supermercado, entre outros.

A tabulação dos dados teve como instrumento de análise e de consistência estatística o sistema SAEG (Sistema de Análise Estatística e Geográfica), possibilitando identificar o grau de probabilidade e erro de cada questão.

Na segunda pesquisa, sobre o valor dado pelos consumidores às estratégias dos supermercadistas de Ponta Grossa, utilizou-se o método amostral, apresentado por

---

<sup>1</sup> Ver levantamento de dados secundários.

Richardson (1999) de amostra aleatória simples sem reposição, a uma confiabilidade de 95% e erro de 5%.

Cálculo da amostra:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Quadro 2. Universo/amostra.

Universo (População de Ponta Grossa)	Amostra
273.469* (duzentos e setenta e três mil, quatrocentos e sessenta e nove) pessoas residentes em Ponta Grossa.	400 (quatrocentas) pessoas residentes em Ponta Grossa.

\* Resultados preliminares do censo de 2000 - IBGE.

Na prática, como na amostra anterior, foram realizadas mais pesquisas dos que as determinadas pela amostra, ou seja, 408 (quatrocentos e oito) pesquisas.

Mas, diferente da primeira pesquisa na qual foi adotado o índice de 3% de erro, agora se adota 5%. A mudança se sustenta no fato de que na primeira etapa da pesquisa a preocupação pontual em relação ao erro era maior, ou seja, havia a necessidade de determinar a posição ou o “ranking” dos supermercados pesquisados para analisar quais eram as empresas líderes do setor. Uma eventual “falha” na precisão poderia colocar um supermercado de menor *market-share* à frente de um de maior, devido ao fato de ser grande a quantidade de supermercados existentes, o que prejudicaria a amostra na terceira etapa que se refere à pesquisa com os supermercadistas.

Diante desse contexto, utiliza-se o índice de erro<sup>2</sup> de 5% obtendo um número amostral de 400 pessoas, efetivos 408.

Assim como na etapa anterior, foi realizado um pré-teste com 50 pessoas, e adotados métodos de aleatoriedade e homogeneização da amostra.

<sup>2</sup> Segundo Gil (1988, p.85), usualmente, nas pesquisas sociais adota-se estimativas de erro entre 3 e 5%.

O objetivo principal nesta etapa é o de verificar quais as estratégias adotadas no setor supermercadista são valorizadas pelos consumidores ponta-grossenses.

A tabulação dos dados teve como instrumento de análise e de consistência estatística, assim como na etapa anterior, o sistema SAEG (Sistema de Análise Estatística e Geográfica).

Na terceira pesquisa, sobre as estratégias adotadas pelos supermercadistas, opta-se pela amostra intencional<sup>3</sup>, ou seja, foram selecionados os 4 (quatro) maiores supermercados<sup>4</sup>, dos quais três são resultados da pesquisa realizada na primeira etapa sobre a estrutura do setor, e o quarto supermercado pela representatividade apontada pelos três maiores e pela posição que este ocupa no ranking nacional da ABRAS (Associação Brasileira dos Supermercados).

O motivo de se escolher quatro supermercados e não mais está na diferença entre os *market-shares* levantados<sup>5</sup>, pois os três maiores representam aproximadamente 70% e concentram parcelas maiores do mercado em relação aos demais que estão disputando a parcela restante de 30%, que está distribuída residualmente entre muitos estabelecimentos de pequeno e médio porte.

Assim, a escolha dos supermercados, embora privilegie o caráter estático, como defende Ferraz *et al* (1995, p.2), é segundo o autor uma forma *ex-post* de verificar a competitividade, pois considera a habilidade de servir o mercado expressa na participação no mercado das empresas, ou seja, no *market-share* alcançado por uma firma num certo momento do tempo.

Outro motivo está na utilização do conceito de padrão de concorrência que é determinado pelas empresas líderes do setor, ou seja, as quatro empresas citadas são as de maior representatividade no mercado.

Nos quatro supermercados, foram entrevistados os gerentes responsáveis pela administração.

---

<sup>3</sup> Método utilizado por Souza & Leite (1997) para pesquisar estratégias de marketing no setor supermercadista.

<sup>4</sup> O termo supermercado utilizado na pesquisa refere-se a super e hipermercados.

<sup>5</sup> Estes resultados podem ser verificados dentro da análise estrutural do setor supermercadista de Ponta Grossa.

Quadro 3. Universo/censo.

Universo (Empresas líderes do setor em Ponta Grossa)	Censo
4 (quatro) supermercados líderes	4 (quatro) supermercados líderes do setor supermercadista em Ponta Grossa.

Os quatro supermercados que fazem parte do censo são: Supermercado Condor (2 lojas), Supermercado Tozetto (2 lojas), Supermercado Big (1 loja) e o Hipermercado Muffato (1 loja).

Nas três etapas, citadas até aqui, utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado apresentado nos anexos 1 e 2.

Para o levantamento de dados secundários utilizaram-se as pesquisas realizadas pelo Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas da Universidade Estadual de Ponta Grossa referentes ao *market-share* dos supermercados em Ponta Grossa no ano de 1994 e as pesquisas de preços da Cesta Básica divulgadas mês a mês para quatro pessoas com rendas de até 5 salários mínimos residentes na cidade.

A concorrência de preços será levantada através de pesquisa nos supermercados, assim como as demais, por uma amostra que represente o universo proposto. Os produtos que farão parte do instrumento de análise compreendem aos de uma Cesta Básica, método utilizado por Silveira & Lepsch (1997, p. 7), admitindo que alguns produtos de uma Cesta Básica ampla representam estratégias de preços adotadas no segmento, objeto de estudo realizado em 1997.

Dois aspectos limitantes devem ser apontados neste estudo. A primeira refere-se à descrição específica das negociações entre fornecedores e supermercadistas, devido à variedade de produtos disponíveis para a análise. Serão abordados aspectos gerais do ponto de vista dos empresários destas transações.

Outra limitação refere-se ao tratamento dos mini-mercados, armazéns e mercadinhos, que não serão considerados para o estudo de campo, embora admita-se sua importância como parte da concorrência seus efeitos serão observados pela ótica dos supermercadistas.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho se divide em sete capítulos, além desta introdução.

O capítulo I – Introdução.

O capítulo II – Fundamentação Teórica - trata de conceitos referentes à estrutura da indústria, às estratégias, à cadeia de valores e ao padrão de concorrência.

O capítulo III – Histórico dos Supermercados no Brasil - apresenta a evolução do setor desde sua concepção nos Estados Unidos até sua atual formação no país.

O capítulo IV – Estrutura e Padrão de Concorrência no Setor Supermercadista Mundial - apresenta no nível mundial como a estrutura do setor influi na conduta dos supermercados e como são as estratégias adotadas pelas empresas líderes.

O capítulo V – Estrutura e Padrão de Concorrência no Setor Supermercadista Brasileiro - apresenta como a estrutura condiciona a conduta dos supermercados no país e quais são as estratégias adotadas pelas suas empresas líderes.

O capítulo VI – Estrutura e Padrão de Concorrência no Setor Supermercadista de Ponta Grossa - apresenta na cidade sua estrutura comparando-a com as estruturas do país e do mundo e determina o padrão de concorrência vigente através das estratégias dominantes do setor pelos supermercados líderes.

O capítulo VII – As considerações finais - referem-se aos resultados obtidos através deste trabalho, a evolução do setor em Ponta Grossa, as estratégias vigentes e a semelhança do setor com o encontrado no país e no mundo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

### 2.1. A ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA.

A estrutura da indústria determina as “regras competitivas” sob a forma de forças existentes no ambiente das empresas, assim como prepara a discussão para o conceito de estratégias que se constitui num importante instrumento para as empresas. Isto porque a análise estrutural tem forte influência na determinação dessas estratégias potencialmente disponíveis.

Estudar a estrutura da indústria se faz necessário, uma vez que é dela que se estabelecem as regras do jogo competitivo no qual as empresas estão inseridas e, no caso particular deste estudo, é a partir dessas regras que se verificam as estratégias apropriadas para o setor, criando assim condições de análises para a determinação do seu padrão de concorrência<sup>6</sup>.

“Os fatores estruturais (...) apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria” (Ferraz *et al*, 1995, p.10).

Assim, o ambiente considerado para efeito de análise da estrutura da indústria é a própria indústria ou as indústrias em que ela compete.

Esse ambiente não se refere às forças externas que existem sobre a indústria, por considerá-las um efeito genérico comum a todas as empresas, e que, portanto, depende das habilidades individuais (de cada empresa) para responder a esses efeitos e não a um plano de forças que interage entre os agentes.

Para o posicionamento competitivo da empresa dentro de seu ambiente de competição e o grau da concorrência vigente na indústria deve-se considerar a existência das cinco forças competitivas (Porter, 1986), que surgem do relacionamento entre as empresas e os elementos de seu ambiente restrito.

Para o autor, a rentabilidade potencial de uma indústria depende de outros elementos além da concorrência entre as empresas e que se traduzem na intensidade destas cinco forças competitivas. Esse conceito é amplamente utilizado pelos diversos autores,

---

<sup>6</sup> O conceito de Padrão de Concorrência será abordado ao final deste capítulo.

tanto na área Econômica como em outras áreas referentes aos estudos da natureza competitiva.

Neste sentido, as cinco forças competitivas e suas intensidades são apresentadas a seguir.

### 2.1.1. A ameaça à entrada

Para Porter (1986), a entrada de novas empresas na indústria modifica o ambiente competitivo, uma vez que o aumento na oferta por produtos produzidos nesta indústria, pela entrada destas empresas, refletiria numa possível queda de preços. Nesse sentido, o aumento no número de empresas também gera um crescimento na demanda de insumos o que inflaciona os custos gerais da indústria.

A ameaça à entrada está relacionada ao conceito de barreiras à entrada; por isso as sete principais fontes de barreiras de entrada são apresentadas a seguir.

#### 2.1.1.1. Economias de escala.

Para Steindl *apud* Sabadini (1998, p.22), as economias de escala são "(...) reduções no custo unitário de produção que resultam do aumento do tamanho da unidade produtiva".

Marshall *apud* Sabadini (1998, p.22) classifica as economias derivadas de um aumento de escala de produção em duas classes: na primeira, são dependentes do desenvolvimento geral da indústria; e na segunda, dependentes dos recursos das empresas, das suas organizações e eficiência de suas administrações.

Possas (1984, p.118) apresenta três tipos de economias "técnicas" de escala, no nível de planta, baseadas no esquema proposto por Haldi :

- a) como custo declinante de ampliação das unidades individuais de equipamentos e instalações;
- b) como custo decrescente de operação, ligado à utilização mais eficiente da força de trabalho através de aprendizagem no processo produtivo (menores despesas de supervisão, administração e manutenção);

- c) das economias de reservas, derivadas do uso mais eficiente (ou mais barato) e menos sujeito à incerteza das diversas reservas ou estoques necessários à operação da planta.

Além das economias técnicas de escala, há as economias de escala de produto, derivadas da produção ininterrupta e das economias provenientes da crescente especialização da força de trabalho ao longo do tempo.

Porter (1986, p.26), a respeito das economias de escala, destaca dois tipos eficientes para se obterem barreiras de entrada: o primeiro refere-se aos benefícios de compartilhar, no caso de produtos distintos, de custos conjuntos, aproveitando-se de operações ou funções comuns entre produtos. Neste caso, pode ser considerado como custos conjuntos, marcas e “know-how”. O segundo diz respeito às vantagens econômicas na integração vertical<sup>7</sup>, ou seja, a operação em estágios sucessivos de produção ou distribuição, fazendo com que a empresa entrante seja obrigada a entrar de forma integrada, para não enfrentar desvantagens de custo.

#### 2.1.1.2. Diferenciação do produto.

A diferenciação do produto significa que as empresas conseguem, através de esforços passados de publicidade, serviços, diferenças dos produtos, ou por terem entrado primeiro na indústria, ter sua marca identificada pelos seus clientes, trazendo um aspecto de singularidade perante os demais. Este tipo de barreira exige dos entrantes custos adicionais, necessários na tentativa de abalar a fidelidade criada, além de levar tempo para consegui-lo.

#### 2.1.1.3. Necessidade de capital.

Em algumas indústrias, exigem-se capitais elevados que podem condicionar a entrada da empresa nesta indústria. Estes capitais elevados podem ser, na pesquisa e desenvolvimento (P&D), publicidade inicial e custos no investimento em geral, portanto,

---

<sup>7</sup> Deve-se considerar que, para alguns autores, processos contrários à integração podem resultar em menores custos, e, portanto, serem contrários à proposição defendida por Porter.

apresenta-se numa barreira de entrada. O risco inerente à indústria deve ser considerado, uma vez que se torna preferível optar por negócios com menor risco mesmo com rentabilidade diferente ou menor. Estas condições estabelecidas, ou seja, as “regras do jogo” determinadas, criam na entrante em potencial um *trade-off* ao considerar o uso arriscado do capital no negócio.

#### 2.1.1.4. Custos de mudança.

Uma barreira de entrada pode ser criada pela existência de custos de mudança, ou seja, custos que um comprador enfrenta na troca de um fornecedor de produto para outro. Assim, a empresa entrante (fornecedor) tem que oferecer vantagens que superem esses custos para o comprador, fazendo com que este opte pelo seu produto. Alguns exemplos de custos de mudança são: custo de treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar nova fonte, necessidade de assistência técnica, novo projeto do produto e mesmo os custos psíquicos de desfazer um relacionamento.

#### 2.1.1.5. Acesso aos canais de distribuição.

A barreira de entrada pelo acesso aos canais de distribuição se fundamenta no domínio existente destes canais pelas empresas já estabelecidas, dificultando o acesso ao mercado consumidor às empresas entrantes.

Este tipo de barreira considera duas forças que justificam sua intensidade, ou seja, depende da limitação em número de canais no atacado e no varejo e do controle existente (ou não) sobre estes pelas empresas consolidadas.

#### 2.1.1.6. Desvantagens de custos independentes de escala.

As empresas estabelecidas conseguem obter vantagem de custo independente do seu tamanho e das suas economias de escala, através dos seguintes fatores: tecnologia

patenteada do produto, acesso privilegiado às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e da curva de aprendizagem ou de experiência.

As curvas de aprendizagem referem-se ao declínio de custos unitários à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto. Isso ocorre quando há aprimoramento de métodos, tornando-se mais eficiente também através de aperfeiçoamento de “layout”, desenvolvimento de equipamentos e processos especializados, entre outros.

#### 2.1.1.7. Política governamental.

Dentre as barreiras à entrada a política governamental não é diretamente exercida pelas empresas que já atuam na indústria. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada na indústria através de controle de funcionamento e limites de acesso a matérias-primas, normatizações no funcionamento técnico das empresas etc.

#### 2.1.2. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes da indústria.

Na busca de melhores posições no ambiente competitivo, as empresas assumem uma postura ofensiva frente às demais empresas na indústria, buscando vantagens que a levam a uma condição favorável frente ao seu consumidor. Essa busca conduz, quase sempre, as empresas à rivalidade e se traduz em “movimentos estratégicos”, tais como, concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos, aumento e ou melhoria de serviços, garantias etc. Esses movimentos quando bem sucedidos aumentam a rentabilidade da empresa, uma vez que há a expansão de seu *market-share*.

Apresentam-se, a seguir, vários fatores estruturais que contribuem para que haja a rivalidade:

**Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:** na existência de um grande número de empresas na indústria, ou mesmo se existirem poucas, mas estarem equilibradas em força ou tamanho, algumas delas acreditam que podem fazer movimentos sem serem notadas, o

que gera uma instabilidade. Por outro lado, quando a indústria é altamente concentrada ou dominada por uma ou poucas empresas, existe clareza sobre as forças de cada uma, portanto, a disciplina imposta ou percebida favorece a estabilidade.

**Crescimento da indústria:** crescimento lento da indústria força as empresas que procuram expandir-se a disputarem fatias de mercado; no entanto, quando o crescimento é rápido há uma redução na rivalidade entre as empresas e a garantia de que elas podem melhorar seus resultados apenas se mantendo em dia com a indústria.

**Custos fixos ou de armazenamento altos:** custos fixos altos forçam as empresas a utilizarem toda sua capacidade, isto é, a valorizar o capital utilizado não trabalhando com capacidade ociosa, assim tendo que atrair a demanda para a produção excedente através de redução de preços. Neste mesmo sentido, o custo de armazenamento alto implica na necessidade de escoamento rápido da produção necessitando também de reduções de preços. Em situações como essas, onde as pressões internas refletem-se nos custos das empresas, os lucros tendem a ser menores.

**Ausência de diferenciação ou custos de mudança:** em produtos cujas características se assemelham, ou seja, de pouca ou nenhuma diferenciação, a decisão sobre sua compra depende principalmente do seu preço; no entanto, na diferenciação a empresa cria sobre seu produto uma proteção sobre seus concorrentes baseada na preferência e nos sentimentos de lealdade do seu consumidor.

**Capacidade aumentada em grandes incrementos:** a necessidade de crescimento da empresa, em casos onde a busca por ganhos nas economias de escala exige um alto grau de incremento, aumentando a capacidade produtiva e gerando excessos nesta produção, pode afetar o controle da empresa sobre os preços, tendo em vista a necessidade de criar demanda suficiente para absorver estes excessos.

**Concorrentes divergentes:** a heterogeneidade das empresas em algumas indústrias, principalmente na adoção de estratégias, fundamenta-se na percepção que cada uma tem em

relação às “regras do jogo”, pois avaliações erradas sobre a competição na indústria prejudicam a empresa. A origem, tamanho, relações com as matrizes são alguns dos fatores que podem influenciar na tomada das decisões estratégicas das empresas.

**Grandes interesses estratégicos:** empresas que têm o interesse em obter sucesso em uma determinada indústria, mesmo sendo uma empresa diversificada, aumenta a instabilidade nessa indústria, porque são capazes inclusive de sacrificar sua lucratividade para conseguir cumprir suas estratégias maiores.

**Barreiras de saída:** são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas competindo em uma determinada indústria, mesmo que esta esteja obtendo retornos baixos ou menores sobre seus investimentos. Essas barreiras são fortes quando existem:

- ativos especializados: ativos referentes a um tipo especial de atividade com baixos valores de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão;
- custos fixos de saída: assim como acordos trabalhistas;
- inter-relações estratégicas: inter-relações entre unidades da empresa em termos de imagem, marketing, acesso a mercados financeiros, instalações compartilhadas etc;
- barreiras emocionais: lealdade com funcionários, orgulho etc;
- restrições de ordem governamental e social: o governo se coloca contra a saída da empresa procurando desencorajá-la, fundamentando-se nos efeitos sociais e econômicos causados devido ao desemprego na região.

Quando as barreiras de saída são altas, a oferta realizada por essas empresas afeta a rentabilidade das demais na indústria.

### 2.1.3. Ameaça dos produtos ou serviços substitutos.

As empresas de uma indústria devem considerar a concorrência de indústrias que fabricam produtos substitutos. Existem limites colocados em seus preços, congruentes

com o que a demanda considera como alternativa de preço-desempenho oferecido por estes substitutos.

A concorrência dos produtos substitutos torna-se uma ameaça quando existe uma melhora no seu “*trade-off*” entre preço-desempenho, ou ainda, quando as empresas operam com lucros altos, possibilitando reduções de preços.

#### 2.1.4. Poder de negociação dos compradores.

As empresas que compram da indústria podem exercer sobre esta última o poder de barganha relacionado a sua capacidade de “pressionar” a indústria a diminuir seus preços, melhorar a qualidade ou oferecer mais serviços, jogando, portanto, os concorrentes uns contra os outros. Este poder de negociação dos compradores é forte se as circunstâncias a seguir forem verdadeiras:

- os clientes estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos comprados da indústria representam uma fração importante de seus custos ou compras;
- os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados;
- existem poucos custos de mudança;
- os compradores têm baixos lucros;
- existe uma ameaça concreta de integração para trás;
- o produto oferecido pela indústria não tem importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- o comprador tem informações sobre demanda, preços reais de mercado, sobre os custos dos fornecedores etc.

### 2.1.5. Poder de negociação dos fornecedores.

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre seus compradores na indústria, refletindo-se na ameaça de aumentar seus preços ou de reduzir a qualidade dos bens que produz ou mesmo dos serviços oferecidos. Este poder é elevado se:

- ❑ existe uma maior concentração de fornecedores do que as indústrias compradoras;
- ❑ não existe a competição de produtos substitutos;
- ❑ a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, isto é, não compra em grande quantidade;
- ❑ o produto do fornecedor é importante para o produto da indústria;
- ❑ os produtos oferecidos pelo fornecedor são diferenciados;
- ❑ existe custo de mudança para o comprador;
- ❑ existe ameaça de integração para frente.

### 2.2. As Estratégias Concorrenciais das Firmas.

A palavra *estratégia* significa literalmente “a arte do general”, e é originária da palavra grega *strategos*, que significa “general”. Na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo e minimizar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, o significado de estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, (Steiner *apud* Oliveira, 1999, p. 174).

Ainda sobre o conceito o autor acrescenta que no contexto empresarial a estratégia está relacionada à utilização adequada dos recursos físicos, financeiros e humanos, buscando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Para Quinn (1998, p.3), “uma estratégia é um padrão ou plano que integra os objetivos principais da organização, políticas, e seqüência de ações em direção a um todo coeso”.

Para Mintzberg (1992), o conceito de estratégia ultrapassa o tradicional militar, ou da área de negócios, pois considera estratégia como um conceito amplo que se foca como:

- A) plano – curso de ações conscientes, com o estabelecimento das linhas mestras, caminhos ou direções para administrar a situação;
- B) estratégia – truque, astúcia, artimanha ou manobra com a intenção de ser mais esperto que um adversário ou competidor, procurando ludibriá-lo;
- C) padrão – comportamento não necessariamente intencional;
- D) posição – posicionar a organização no “meio ambiente”;
- E) perspectiva – compartilhamento de intenções e ações para posicionar a empresa num ambiente futuro e desejável.

Mintzberg *apud* Oliveira (1999, p.177) define estratégia como sendo uma “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulado de resultados e em uma programação”.

A estratégia pode ter forma em uma organização sem ser conscientemente planejada, pois há pessoas que implicitamente usam o termo, sem mesmo conhecê-lo como conceito, ou seja, intuitivamente, (Mintzberg, 1992).

Embora seja evidente a divergência de enfoques sobre a definição de estratégia, procura-se mostrar, a seguir, algumas definições de estratégias, verificadas por Oliveira (1999, p.177), que privilegia a área econômica:

- conjunto de decisões formuladas para orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar as metas propostas (Chandler, 1962, p.13);
- conjunto de objetivos da empresa e de como alcançá-los (Buzzell *et al*, 1977, p. 16);
- conjunto de decisões para determinar o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (Simon, 1971, p.79);

- modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de forma positiva da concorrência, otimizando seus pontos fortes para atender às necessidades dos clientes (Ohmae, 1985, p.42).

Para Oliveira (1999, p.177), “*estratégia* é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Tendo em vista todas as definições apresentadas sobre o conceito de *estratégia* até o momento, opta-se, neste trabalho, pela definição cujo enfoque privilegia a competição, resumindo-se ao conceito de *estratégia competitiva*:

“Estratégia competitiva é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que visa criar uma posição de longo prazo sustentável para a empresa, UEN<sup>8</sup> ou corporação; dotá-la de meios adequados para enfrentar às cinco forças competitivas e maximizar seu retorno sobre o investimento”, Oliveira (1991, p.274) *nota adicionada pelo autor*.

Ambas as dificuldades levantadas podem ser resolvidas ou minimizadas com a definição das estratégias que podem ser adotadas pela empresa. Por isso, apresentam-se, a seguir, as estratégias genéricas propostas por Porter (1986) além de outras estratégias também importantes para a obtenção de vantagens competitivas.

### 2.2.1. As estratégias competitivas genéricas.

Apresenta-se, face as cinco forças competitivas, três estratégias possíveis de serem adotadas pelas empresas na indústria, oferecendo a estas um instrumental capaz de proporcionar sucesso frente à concorrência a longo prazo.

1. Liderança no custo total
2. Diferenciação
3. Enfoque.

---

<sup>8</sup> UEN - Unidade Estratégia de Negócio

As três estratégias genéricas podem ser utilizadas sozinhas ou em combinação pela empresa.

#### 2.2.1.1. A estratégia de liderança no custo total.

A liderança de custo total consiste no controle rígido dos custos e das despesas gerais, envolvendo gastos com P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Fundamenta-se, ainda, no conceito *da curva de experiência*, com a obtenção de economias de escala eficiente, redução de custos, processos de inovação, efeito de aprendizagem etc.

Admite-se, porém, que não devem ser desconsiderados nesta busca por menores custos fatores como a qualidade, a assistência e outros valores percebidos pelo cliente.

Esta estratégia permite obter retornos acima da média em sua indústria mesmo na presença de intensas forças competitivas.

Para Porter (1986), todas as cinco forças competitivas podem ser combatidas pelas empresas de menores custos, e seu limite recai sobre o nível de eficiência alcançado por estas empresas. Contra a rivalidade dos concorrentes a empresa de menores custos consegue obter retornos mesmo depois que estes concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Contra o poder de barganha nos preços dos compradores poderosos, porque estes preços só podem baixar ao nível do concorrente mais eficiente. Contra os fornecedores poderosos, porque traz maior flexibilidade que seus concorrentes para enfrentar aumentos no custo de insumos. A estratégia de baixo custo também proporciona barreiras à entrada nas economias de escala e nas próprias vantagens de custo. Finalmente, a condição de baixo custo coloca a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Oliveira (1991, p.282) faz uma importante observação sobre a estratégia genérica de liderança no custo total, "(...) uma vez atingida a posição de menor custo, sua manutenção impõe pesada carga à empresa, pois a empresa terá de investir parte dos lucros em equipamentos modernos, eliminar ativos obsoletos, evitar a proliferação de sua linha de produtos e estar alerta em relação a inovações tecnológicas".

### 2.2.1.2. A estratégia de diferenciação de produtos.

Durante a segunda metade do século<sup>9</sup>, houve mudanças significativas nos fatores determinantes do sucesso. Os clientes não mais buscavam um produto padronizado ao mais baixo preço possível. Eles exigiam que os produtos tivessem aspectos e características variados que atendessem a seus gostos pessoais, a seu status social, a seu poder aquisitivo etc. Como consequência disso, a capacidade da empresa em atender estas necessidades passou a ser um fator crítico para o sucesso, e a *diferenciação de produtos* transformou-se em estratégia competitiva importante (Ansoff, 1990, p.103).

Para Porter (1986, p.51), a diferenciação é uma estratégia genérica que constitui em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação apresenta-se de diversas formas, como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços, assistência, suporte etc.

Guimarães (1987, p.36) salienta que uma das duas formas de modificação da linha de produtos de uma firma corresponde à diferenciação, a outra à diversificação. Denomina diferenciação como sendo: “(...) à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos”. Para o autor, qualquer modificação nas características do produto, mesmo sendo na especificação ou na qualidade, origina um produto novo, mas do ponto de vista do mercado, depende da percepção dos consumidores potenciais, determinando ou não o sucesso na diferenciação.

Possas (1993) apresenta as formas de diferenciação do produto:

- a) especificações: diferentes especificações de produtos determinam o escopo dos fins a que eles podem servir, portanto, definem os nichos de mercado aos quais os produtos são destinados;
- b) desempenho ou confiabilidade: capacidade do produto de cumprir os propósitos a que se destina;
- c) durabilidade: a longevidade e a capacidade de não estragar facilmente faz do produto mais interessante aos olhos do comprador;

---

<sup>9</sup> O autor se refere ao século XX.

- d) ergonomia e design: adequação do produto ao ponto de vista do processo de sua utilização, proporcionando, dependendo do caso, conforto, segurança etc.;
- e) estética: refere-se à melhoria do produto para atender aos cinco sentidos, ou seja, a dimensão estética apresenta-se na melhoria de formas, sabores, odores, texturas, sons etc.;
- f) linhas de produtos: complementação ao produto na oferta de uma linha completa, ou na substituição por semelhante mais avançado, facilitando e favorecendo a manutenção da compatibilidade das diversas gerações do produto;
- g) custo de utilização do produto: vários produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementaridade como outros bens ou serviços, a diferenciação, neste caso, consiste na oferta de alternativas para a queda dos custos de utilização;
- h) imagem e marca: a imagem de um produto deve necessariamente estar ligada à marca para identificá-lo perante os demais, e a criação de imagem deve sem exceção ser compatível com as qualidades reais do produto;
- i) formas de comercialização: pode-se agregar valor ao produto com a qualidade dos serviços prestados dos pontos de venda nos casos em que o produto tem maior valor unitário, e ampliar a distribuição caso o produto tenha baixo valor unitário e elevadas economias de escala, em ambos, podem o produtor e seus pontos de venda estarem integrados verticalmente ou não;
- j) assistência técnica e suporte ao usuário: podendo oferecer informações adicionais do produto, ou promover o *feed back* necessário ao cliente, ou ainda, garantias e assistência técnica;
- k) financiamento aos usuários: em bens de elevado valor unitário as facilidades de financiamentos ou *leasing* concedidas aos usuários podem ser decisivas;
- l) relação com usuários: uma estreita relação com os usuários permite que a empresa esteja atenta às necessidades de seus clientes, principalmente se o produto for novo no mercado ou se passou por modificações recentes.

Existem limitações à diferenciação, pois na prática não é apenas uma questão de opção, nem depende apenas da capacidade inovadora das firmas. Características dos produtos e dos consumidores parecem condicionar a vocação para a diferenciação de

produto das empresas e incluem principalmente o número e a natureza dos critérios segundo os quais os produtos são avaliados, a capacidade dos compradores potenciais para julgar e avaliar as modificações introduzidas por um novo produto e a estabilidade dos critérios de avaliação. No geral, esses fatores dependem das características tecnológicas e das funções básicas dos produtos, também das utilidades do produto e da natureza dos compradores (Guimarães, 1987, p.39).

Neste mesmo sentido, Porter (1986, p.52) faz um alerta à capacidade da empresa em enfrentar os investimentos necessários para a obtenção de diferenciação do produto. Geralmente a empresa tem que avaliar o “*trade-off*” resultante da opção de obter posição por menores custos em detrimento destes investimentos, principalmente se os custos envolvidos são inerentemente dispendiosos, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade ou apoio intenso ao consumidor.

Para o autor, esta estratégia genérica defende a empresa contra as cinco forças competitivas, oferecendo-lhe ganhos acima da média na indústria. A diferenciação preserva a empresa contra a rivalidade competitiva devido aos efeitos, já apresentados, que a marca oferece na criação de lealdade dos consumidores e a conseqüente menor sensibilidade ao preço do produto. Com o aumento da margem de lucro a empresa exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade do consumidor impõe às empresas entrantes barreiras de entrada, sendo necessária para estas superarem a supremacia conquistada. As margens conquistadas pela empresa possibilitam lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, devido à falta de alternativas comparáveis, portanto, são menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa na busca da lealdade do cliente conquistou uma posição melhor no mercado do que os produtos considerados substitutos.

### 2.2.1.3. A estratégia de enfoque.

Esta estratégia consiste em focar um grupo comprador, um segmento da linha de produto ou um mercado geográfico. Todo o esforço da empresa visa atender bem um determinado “alvo”, redesenhando toda sua política funcional para este objetivo.

Assim como as demais estratégias genéricas, a estratégia de enfoque traz para a empresa ganhos acima da média na indústria, uma vez que a especialização em um produto pode melhorar seu atendimento se diferenciando das demais, ou que ainda, no esforço de segmentar o mercado, a empresa trabalhe com custos menores dos que os amplamente aferidos na indústria.

Para identificar as diferenças entre os grupos de compradores e segmentar a indústria, considera-se quatro classes de variáveis (Porter, 1989):

#### 2.2.1.3.1. Os segmentos de produtos.

Os produtos da indústria podem variar de acordo com os seguintes critérios:

- tamanho físico - considera-se a complexidade tecnológica ou a forma como um produto é utilizado;
- nível de preço de variedades de produtos - consiste na sensibilidade da demanda em relação ao preço;
- características do produto - podem ser relacionadas a diferentes níveis de sofisticação tecnológica, diferentes processos de produção;
- tecnologia de projeto – pode estar relacionada a diferentes níveis de complexidade tecnológica, diferentes processos de produção;
- insumos empregados;
- acondicionamento;
- desempenho;
- produtos novos *versus* reposição;
- produto *versus* serviços ou equipamentos auxiliares;
- enfardado *versus* não enfardado – vendas em pacotes contra as vendas individuais;

#### 2.2.1.3.2. Os segmentos de compradores.

Os compradores apresentam-se em compradores industriais, comerciais e de bens de consumo.

#### A) Os compradores Industriais e Comerciais:

- indústria do comprador – que informa como o produto é por ele utilizado e a importância nas compras totais do produto, podendo desta forma afetar a sensibilidade do comprador a preço, à substituição e o custo de suprir o comprador;
- estratégia do comprador – que informa sobre o modo como o produto é utilizado e sobre a sensibilidade a preço;
- porte do comprador – indicam o seu poder de negociação, como ele utiliza o produto e os procedimentos de compra empregados;
- poder financeiro e rentabilidade do comprador – podem ser indicativos de sua sensibilidade à preço, a necessidade de crédito e à frequência de compra;
- padrão de pedidos – podem influir no custo do atendimento dos pedidos, devido a fatos como o seu grau de previsibilidade e regularidade.

#### B) Os compradores de bens de consumo:

- demografia – tamanho da família, renda, saúde, religião, sexo, nacionalidade, ocupação, faixa etária, número de mulheres que trabalham, classe social etc. Esses aspectos podem indicar os atributos que o produto deve ter e a sensibilidade que os compradores têm a preço;
- psicografia ou estilo de vida – é um aspecto que afeta o comportamento de compra dos consumidores;
- idioma;
- processo de compra – pode representar os atributos desejados do produto e a sensibilidade ao preço.

### C) Os segmentos de Canais:

Os canais utilizados pela empresa para atingir os clientes podem apresentar diferenças de custo em função do tamanho do pedido, tamanho da remessa e tempo de espera. E podem depender do poder de negociação. As diferenças nos canais se devem aos seguintes aspectos:

- ❑ direto *versus* distribuidores;
- ❑ mala direta *versus* varejo;
- ❑ distribuidores *versus* agentes;
- ❑ tipos de distribuidores *versus* varejistas;
- ❑ pontos de vendas exclusivos *versus* não exclusivos.

### D) Os segmentos Geográficos:

A localização geográfica pode influenciar as necessidades dos compradores e também os custos para atender a esta demanda; pode ainda indicar atributos desejados ao produto em função das diferenças no tempo, nos costumes e na regulação governamental. Os critérios de identificação dos segmentos geográficos são:

- ❑ localidades, regiões ou países, que podem apresentar diferentes sistemas de transporte e ou regulamentações;
- ❑ estágios de desenvolvimento do país ou outros agrupamentos de países, podem representar diferentes tipos de necessidades, de acondicionamento, de sistemas logísticos e sistemas de marketing.

## 2.2.2. Outras estratégias concorrenciais da firma.

### 2.2.2.1. A estratégia de diversificação de atividades.

O conceito de diversificação é marcado pelas divergências acerca de sua definição. Alguns autores associam-na à diferenciação, outros não conseguem definir com precisão o que é um bem singular, objeto principal da análise. Para Penrose (1979, p.8), uma empresa que produza apenas sapatos pode ser considerada *não-diversificada*, sendo que, para outros propósitos, uma firma que produza sapatos de todos os tipos, tamanhos, para pessoas de todas as idades e de ambos os sexos pode ser considerada como altamente diversificada.

O conceito que será adotado, mais genérico, e que não tem a pretensão de levantar o grau de diversificação ao qual uma empresa pode estrategicamente adotar, é o defendido pela Penrose (1979, p.9):

“(...) uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. A diversificação compreende, desta maneira, incrementos na variedade de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera”.

Para a autora, uma firma especializada é altamente vulnerável num ambiente onde ocorrem modificações tecnológicas e mudanças nas preferências dos consumidores.

Neste caso, não só as mudanças nas preferências dos consumidores, mas o simples esgotamento da demanda, pode fazer com que a empresa decida pela diversificação, e assim, mais do que a busca pelo crescimento vista nas oportunidades dos novos negócios, a empresa procura sobreviver, (Britto, 1991, p.8).

Ansoff *apud* Oliveira (1995, p.47) apresenta algumas motivações para a empresa diversificar, ou seja, a procura pela diversificação é alta se:

- a) a empresa começa a apresentar dificuldades para alcançar resultados devido a alterações no ambiente, seja interno ou externo à empresa. Principais motivos: falta de

oportunidades para investir nos segmentos atuais, pela saturação do mercado, queda na taxa de retorno etc.;

- b) os retornos da diversificação são maiores do que as outras estratégias possíveis;
- c) a empresa já está numa posição desejável perante o mercado e tem disponibilidade de recursos para buscar outros caminhos;
- d) as informações não forem confiáveis o bastante para comparar entre expansão e diversificação.

Ao buscar subsídios para justificar as *economias de crescimento*, Possas (1984, p.73) refere-se à diversificação como uma forma privilegiada de expansão da firma, e para o uso dos ganhos de escala não aproveitados pela sub-utilização de recursos, provenientes dos chamados “equilíbrios de processos”, como aqueles apoiados na indivisibilidade dos recursos. Para o autor a diversificação é, assim, o meio mais eficaz de aproveitar estas “economias” especificamente de “crescimento”, quer por inovação de produtos quer pela entrada em outros mercados.

A este respeito, Ansoff (1977, p.91) distingue que a empresa que tem elevada taxa de crescimento normalmente será reconhecida pela comunidade de investidores como uma “empresa de crescimento”, e uma empresa bem diversificada como a que tem “base ampla”.

Ao analisar a diversificação, Oliveira (1995, p.47,48) considerou que ela pode assumir alguns aspectos:

- a) Diversificação Horizontal – A empresa atua em um ambiente econômico já conhecido, através de compra ou associação com empresas similares. Portanto, detentoras dos mesmos canais de distribuição, de consumidores do mesmo tipo etc.;
- b) Diversificação Vertical – A empresa passa a produzir novo produto ou serviço entre seu mercado de matérias-primas e seu consumidor final. Deste modo, a empresa obtém domínio maior sobre a seqüência do processo de produção ou comercialização. Normalmente este tipo de diversificação é resultado de uma “sinalização” das forças ambientais que apontam no sentido da coordenação maior entre as unidades

organizacionais. O conceito de coordenação será retomado, no conceito de elos da cadeia de valores;

c) Diversificação Concêntrica – Diversificação da linha de produtos aproveitando da mesma tecnologia ou força de vendas, ofertando uma diversidade maior de produtos no mesmo mercado;

d) Diversificação Conglomerativa – Diversificação pela entrada num negócio em que não há aproveitamento da tecnologia ou força de vendas da empresa. Conseqüentemente, apresenta menor risco por estar envolvido em diversos ramos diferentes, oferecendo, portanto, maior flexibilidade;

e) Diversificação Interna – Diversificação gerada por influência de fatores internos à empresa e menos influência de fatores externos;

f) Diversificação Mista – Diversificação por mais de um dos fatores citados anteriormente.

Para Possas (1984, p.76), o processo de diversificação abrange outras modalidades de expansão, tais como a fusão e absorção, como método ou estratégia, ou como a integração vertical, como direção. Destaca, ainda, que a integração vertical não passa de uma forma particular de diversificação onde “(...) a base produtiva é mantida ou apenas estendida, se a integração é *para trás*, ou possivelmente modificada se a integração é *para frente*”.

Apresentam-se, a seguir, sete maneiras básicas de criação de vantagens, retornos maiores que a média na indústria, através da diversificação (Porter *apud* Oliveira, 1995, pp. 49 e 50):

a) aumento da produtividade proveniente de conhecimentos e recursos aplicados aos problemas e oportunidades comuns entre os negócios. Esta transferência de recursos e conhecimentos denomina-se sinergia;

b) redução de custos através de investimentos em mercados altamente relacionados, derivados de efeitos de escala de racionalização da produção, de inovações tecnológicas etc.;

- c) a expansão dos negócios pode gerar necessidade de investimentos para alcançar certo porte (ou massa crítica), o que possibilita maiores chances ao enfrentarem a concorrência;
- d) redução de riscos ao considerar os efeitos sobre o escopo de produtos, menores riscos tecnológicos, de produção ou de marketing, desde que tais reduções se traduzam em menores flutuações nos retornos da empresa;
- e) Redução de necessidades de recursos externos devido à mobilidade de recursos entre unidades, nas quais o gerenciamento centralizado de caixa otimiza o capital a ser empregado ente essas unidades;
- f) Aumento no portfólio unidades estratégicas através de transferências de recursos para o investimento, saindo das unidades geradoras de fluxo de caixa para as unidades não geradoras. Esta mobilidade de recursos visa o aumento de rentabilidade a longo prazo, ou seja, alocar recursos de forma eficiente entre as atividades;
- g) Adotar uma política financeira mais agressiva derivada da redução no custo do capital de terceiros.

Como toda estratégia proposta se sustenta no caráter adaptativo à dinâmica competitiva, Ansoff (1977, p.105), tendo em vista as observações de Chandler<sup>10</sup>, observa que as mudanças estratégicas são tão rápidas que as empresas devem dedicar-se a um exame permanente de produtos e mercados em busca de oportunidades de diversificação.

#### 2.2.2.2. A estratégia de cooperação entre as empresas.

A cooperação não é um fenômeno novo, mas é notória a omissão desse tópico na literatura empresarial dos últimos anos, e a conseqüente dificuldade em se traçar um referencial histórico. Fato que se deve pela reduzida ou nula atenção que era concedida à cooperação entre empresas nos fóruns científicos anteriores à década de oitenta (Farhangmehr & Eiriz, 1998, p.2).

<sup>10</sup> Segundo Chandler o dilúvio de novas tecnologias após a Segunda Guerra Mundial e o dinamismo das mudanças internacionais em termos de estrutura de mercados, e a saturação da procura em muitas indústrias norte-americanas contribuíram para o encurtamento substancial do ciclo estratégia-operações-estratégia.

Os autores citando Devlin & Bleackley (1988, p.18), Casseres (1994) e Urban & Vendimini (1992, p.81) apresentam alguns precedentes históricos da cooperação entre empresas: a partir de 1906, a Toshiba forma alianças “estratégias ou de outro tipo”, enquanto que após a I Guerra Mundial surgem os cartéis criados na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA). Historicamente, empresas japonesas são as primeiras a perceber os benefícios da organização em rede, devido a forças da circunstância política que enfrentavam. Estas circunstâncias referiam-se à imposição dos EUA que, após a II Guerra Mundial, obrigaram o Japão a desestruturarem seus grandes grupos industriais, o que veio a favorecer o surgimento de processos de cooperação inter-organizacional.

Para Cotano (1990, p.8), as causas que estimulam a tendência cooperativa se encontra num grande número de fatores entre os quais se incluem:

*“a) En lo que respecta a la industria europea: responder a la amenaza que representan USA y Japón, especialmente en electrónica y tecnología de la información;*

*b) Acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la internacionalización de los mercados, la globalización de la competencia, el coste de desarrollo tecnológico y la flexibilidad, en orden a dar una respuesta rápida al mercado, en un entorno en continua evolución.”*

Quanto à dificuldade de referências históricas, Britto (1999, p.150) justifica que parte desta dificuldade está na própria identificação das formas de cooperação e atribui à cooperação no contexto industrial como sendo também de difícil identificação. Esse fato é evidente na variedade<sup>11</sup> das formas de cooperação interindustrial.

Farhangmehr & Eiriz (1998, p.2) fazem um importante esclarecimento sobre o conceito de cooperação, ao mostrarem principalmente a diferença entre cooperação e aliança estratégica, ambos diferentes entendimentos de uma mesma realidade e cuja resposta está simplesmente numa questão de ênfase. Os projetos de cooperação e alianças estratégicas podem assumir diferentes graus de integração entre, num extremo, a não integração absoluta das atividades e, no outro, a integração absoluta das atividades.

Para Souza *et al* (1997, p.208), condições de menor previsibilidade para a empresa, onde há risco envolvido nas decisões, impõe um novo modelo de organização

---

<sup>11</sup> A constatação de variedade das formas de cooperação surge a partir da preocupação em estabelecer uma correlação entre cooperação e às diversas fontes de vantagem competitiva num contexto estrutural e de *modus-operandi* das redes.

produtiva, a cooperação. Desta forma, a urgência de se buscar formas de administrar o risco ou sua inevitabilidade faz com que a empresa busque parceiros para compartilhá-los:

“Se, tradicionalmente, as interdependências refletiam apenas complementaridades produtivas, hoje vão muito além, abrangendo os riscos do investimento, a troca intensa de informações, o desenvolvimento de produtos e processos e as inovações nas formas de comercialização e distribuição. O significado das decisões de compartilhar e cooperar só tem um sentido pleno se entendido neste contexto”.

Para Roig (1989, p.78), a cooperação consiste na:

*“(...) concentración o utilización conjunta de recursos y medios, también por intercambio de funciones servicios, productos, procesos, etcétera, por acuerdos de no agresión o decisiones de desescalar as acciones y reacciones competitivas de represalia, y también por acuerdos contingentes, es decir, de actuar de determinada forma si se dan determinados hechos”.*

Conceito semelhante é defendido por Johanson & Mattsson *apud* Farhangmehr & Eiriz (1998, p.3), “(...) uma aliança estratégica consiste numa colaboração que potencia a força de duas ou mais empresas para atingir metas estratégicas através de uma orientação comum dessas empresas”.

Apresentam-se, a seguir, alguns tipos de parcerias propostas por Mauget & Hamon *apud* Carvalho Jr. (1997, p.65):

- a) Por função: comercial; industrial; pesquisa; industrial, comercial e pesquisa; financeira.
- b) Para consolidar vantagem competitiva pelas estratégias genéricas, tais como, vantagem de menor custo e diferenciação.
- c) Para iniciar ou consolidar a especialização, diversificação, integração vertical.
- d) Para iniciar ou consolidar uma internacionalização.
- e) Para enfrentar os ciclos de vida dos produtos e dos mercados, ou seja, surgimento, crescimento, maturidade e declínio.

Apresenta-se, a seguir, outra tipologia baseada em três domínios de cooperação (comercial, técnico ou de produção, e financeiro):

Quadro 4. Tipos de alianças estratégicas por domínio de cooperação empresarial

COMERCIAL	TÉCNICO PRODUTIVA	FINANCEIRO
Grupo de exportadores	Consórcio	Aquisição de empresa
Acordo de distribuição	Formação e/ou assistência técnica	Participação minoritária em empresa
Acordo de representação	Subcontratação	<b>Joint venture</b>
<b>Franchising</b>	Acordo de produção conjunta	Fusão
Assistência comercial	Acordo de P&D*	
	Licenciamento de patentes	

Fonte : Farhangmehr & Eiriz (1998, p.4)

\* Alteração realizada pelo autor, original - I&D (investigação e desenvolvimento)

A intensificação da cooperação vertical é outra característica importante das configurações industriais competitivas. A formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações inter-setoriais com forte sinergia, refletidas em processos como a terceirização e subcontratação. Essa redivisão do trabalho permiti às empresas operarem com graus ótimos de especialização, fazendo com que a cooperação, neste sentido, seja uma importante fonte de competitividade para a indústria (Ferraz *et al*, 1995, p.22).

Souza *et al* (1997, p.209) destacam alguns elementos estruturais que devem ser observados na cooperação<sup>12</sup>, tais como, a capacidade de aprendizagem, cultura de gestão das relações intra e interempresas, condições favoráveis ao compartilhamento etc.

Ainda para a autora (1997, p.218), o ambiente adverso e as características do produto podem favorecer o estabelecimento de relações cooperativas entre os agentes. Como nos casos em que a complexidade e a mudança tecnológica são muito intensas.

Cotano (1990, p.9) reforça que “*Sectores muy atomizados pero com una importante componente tecnológica, se muestran muy propensos a colaborar entre ellos*”.

Num outro sentido, tendo em vista a cooperação tecnológica, surge o problema do “estrangulamento de capacitações”<sup>13</sup> que reforça a importância da cooperação num

<sup>12</sup> Para a autora, este conceito de cooperação se refere às organizações em redes através de estudos realizados com Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

<sup>13</sup> Capability squeeze, termo utilizado por Imai e Baba (1989) *apud* Britto (1999, p.181)

ambiente onde aumentam os requisitos em termos de competências. Além disso, “A complexidade do conhecimento que deve ser controlado visando possibilitar a geração de inovações tecnológicas também desempenha um papel decisivo na criação de incentivos ou obstáculos à consolidação de arranjos cooperativos” (Britto, 1999, ps.180,181).

Ainda, privilegiando o enfoque de cooperação dos regimes tecnológicos, o autor apresenta três características que afetam mais diretamente as possibilidades de cooperação entre firmas:

- a) a cumulatividade do conhecimento tecnológico no interior de cada regime;
- b) condições de apropriabilidade relacionadas às inovações tecnológicas geradas;
- c) características da base de conhecimentos que deve ser dominada de maneira a propiciar a geração de inovações.

Além de todas as vantagens apresentadas, a cooperação permite que a empresa se concentre em suas competências, uma vez que se aproveita da eficiência de outras empresas em suas respectivas áreas de especialidade (Jarillo, 1989, p.72). E é especialmente útil para setores em declínio e “maduros”, de produtos pouco diferenciados, que são precisamente baseados nas economias de escala (Roig, 1989, p.79).

Uma visão bastante crítica às análises de acordos cooperativos é feita por Lorange & Ross (1996, p.26): “A análise tradicional de acordos cooperativos baseados em economia industrial tende a enfatizar o poder de barganha de cada jogador, freqüentemente tendo como resultado a perspectiva perde-ganha, mantendo desconfiança mútua<sup>14</sup>”. O que se busca é uma relação vantajosa para ambos, num sistema ganha-ganha.

---

<sup>14</sup> Por exemplo, Hamel, Doz e Prahalad (1989) Harrigan (1985; 1986) e Kogut (1989).

### 2.3. A CADEIA DE VALORES COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE E CONSTRUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS DAS FIRMAS.

Os conceitos propostos até este ponto tinham como objetivo central apresentar as estratégias mais indicadas às empresas para enfrentarem o ambiente concorrencial, considerando as forças competitivas existentes na indústria. Assim, as estratégias genéricas, e outras estratégias como a diversificação e a cooperação, tinham como característica posicionar a empresa com vantagem em relação aos efeitos destas forças competitivas, proporcionando ganhos acima da média da indústria.

A este respeito, Porter (1989, p.31) complementa: “Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.”

Portanto, embora as estratégias traduzissem-se como vantagens competitivas para as empresas, este fato, em síntese, não pode ser considerado um acontecimento “casual” ou determinístico, pois a vantagem competitiva não é “fruto” apenas de um posicionamento estratégico. Para isso, Porter (1989) apresenta um referencial teórico “rico” em detalhes para a operacionalização das estratégias, constituindo-se num instrumental analítico das inúmeras atividades da empresa, denominado de *cadeia de valores*.

Assim, a vantagem competitiva não pode ser compreendida na observação da empresa como um todo, já que sua origem está no detalhamento destas inúmeras atividades, ou seja, aquelas que a empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte do produto.

Com a finalidade de facilitar o entendimento sobre o conceito de cadeia de valores, apresentam-se, a seguir, duas definições e suas várias características baseadas em Porter (1989):

“A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”.

“Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores (...)”.

A cadeia de valores de uma empresa, por sua vez, é parte de uma corrente maior de atividades chamadas de o “sistema de valores”, o qual admite a existência de cadeias de valores também para os fornecedores, para os compradores e para os canais.

Desta forma, a obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva dependem da cadeia de valores de uma empresa e, concomitantemente, do seu enquadramento no sistema de valores geral.

Fica evidente, ao considerar a cadeia “estendida” para o sistema de valores, que uma forte estratégia para posicionar-se em vantagem se consolide na formação de coalizões, ou seja, na formação de alianças a longo prazo entre empresas, compartilhando cadeias de valores e ampliando o seu escopo efetivo da cadeia.

A cadeia de valores de toda a empresa é composta por nove categorias genéricas de atividades divididas em dois tipos gerais.

### 2.3.1. As atividades primárias.

São atividades envolvidas na criação física do produto e na venda e transferência para o cliente, assim como na assistência após a venda. Na empresa, as atividades primárias podem ser apresentadas em cinco categorias genéricas:

- **Logística Interna:** atividades que envolvem o recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, ou seja, manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;
- **Operações:** atividades que envolvem a transformação dos insumos no produto acabado, como trabalho com máquinas, embalagem, montagem, manutenção de equipamentos, testes, operações de produção etc.
- **Logística Externa:** atividades que envolvem a coleta, armazenamento e distribuição física do produto para o cliente, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
- **Marketing e Vendas:** atividades que envolvem um meio de aproximar o cliente do produto favorecendo a compra, podendo, também, induzi-lo nesta compra, com a

propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

- Serviço: atividades que envolvem o fornecimento de serviço para ampliar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

A importância de cada categoria depende do tipo de indústria; por exemplo, para uma empresa de serviços que são feitos em seus próprios locais, como as empresas varejistas, a logística externa é praticamente inexistente sendo que, para a obtenção de vantagens, a categoria “operações” tem vital importância.

### 2.3.2. As atividades de apoio.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si próprias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos e outras funções à empresa. Esse apoio está associado não só a atividades primárias, mas à cadeia inteira. As atividades de valor de apoio podem ser divididas em quatro categorias genéricas:

- Aquisição: consiste na função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, incluindo insumos como as matérias-primas, suprimentos e ativos como as máquinas, equipamentos de laboratório, de escritório e prédios. A aquisição tende a espalhar-se pela empresa como um todo.
- Desenvolvimento de tecnologia: essa tecnologia pode ser como Know-How, procedimento ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. No geral, o desenvolvimento de tecnologia está nas várias atividades que, juntas, visam aperfeiçoar o produto e o processo.

Na maioria das empresas a variedade de tecnologias utilizadas é muito ampla, compreendendo atividades mais genéricas como na preparação de documentos, até aquelas mais específicas, como na elaboração do produto. Portanto, o desenvolvimento de tecnologia não se aplica apenas a tecnologias diretamente relacionadas ao produto final.

- Gerência de Recursos Humanos: consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos apóia as atividades primárias e de apoio, assim como a cadeia inteira. Esta atividade de apoio afeta a vantagem competitiva da empresa quando se traduz nas qualificações e motivações dos empregados e dos custos da contratação e do treinamento.
- Infra-estrutura da Empresa: consiste em várias atividades, ou seja, a gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Sua característica principal é apoiar a cadeia inteira e não atividades individuais.

### 2.3.3. Os elos dentro da cadeia de valores.

Embora as atividades de valor estejam descritas e divididas em conceitos, de forma a discriminá-los e identificá-los dentro da empresa, a cadeia de valores não se fundamenta na coleção de atividades independentes, mas sim num sistema de atividades interdependentes. Assim a relação entre as atividades de valor se dá por meio de “elos”.

Estes elos são relações entre a maneira como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de outra. Nesse sentido, evidencia-se a relação entre causa e efeito, meios e fins, ou, ainda, da interdependência das atividades.

Os elos podem resultar em vantagem competitiva através da **otimização e coordenação**. A **otimização** resume-se em dar ênfase às atividades que estrategicamente levam a empresa a obter vantagem competitiva. Por exemplo, se há interesse em diminuir custos, uma inspeção mais rigorosa pode, como atividade de valor, ser potencializada.

Os elos podem refletir a necessidade de coordenar atividades. A **coordenação** maximiza as inter-relações entre as atividades. Por exemplo, uma coordenação melhor pode reduzir a necessidade de estoque em toda a empresa.

Portanto, admitem-se algumas causas genéricas que favorecem o surgimento de elos entre atividades, tais como:

- A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes. Uma estratégia da empresa pode ser alcançada por atividades distintas de valor. Por exemplo: a conformidade com as especificações pode ser alcançada pela aquisição de insumos de alta qualidade, no nível de tolerância fixado no processo de fabricação, ou de uma inspeção em todos os produtos acabados.

O custo ou desempenho de atividades diretas é melhorado por maiores esforços em atividades indiretas. Por exemplo: uma manutenção melhor aprimora as tolerâncias conseguidas pelas máquinas.

- Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo. Por exemplo: pode-se minimizar os serviços de assistência técnica com a inspeção de toda a produção.
- Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes. Por exemplo: quando a inspeção realizada numa atividade de valor poupa a necessidade de inspeção em outra atividade de valor no processo.

Para que a otimização ou a coordenação seja realizada na cadeia de valores faz-se necessário haver informações ou fluxo de informações entre os elos. Assim, a informação é determinante para obter vantagens competitivas.

Além disso, não existem elos apenas dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores, dos canais e dos compradores. Estes elos são chamados de *elos verticais*. Semelhante à cadeia de valores de uma única empresa, para os elos verticais serem eficientes na conquista de vantagem competitiva, as empresas devem, em conjunto, otimizar as atividades, ou melhorarem a coordenação entre as cadeias do fornecedor, do canal e da empresa e, ainda, da empresa com o comprador. E, portanto, dependem para isso de um sistema de informações.

Nalebuff e Branderburger *apud* Souza *et al* (1997, p.206) apresentam um conceito similar aos *elos verticais*, denominado de *rede de valores*. A rede é composta por clientes e fornecedores, na *dimensão vertical*, por concorrentes e complementadores, na *dimensão horizontal*, e a empresa no centro. Os complementadores ajudam o produto a ser

mais valorizado pelos clientes. Já os concorrentes acontece o contrário, ou seja, os clientes tendem a valorizar menos o produto da empresa quando têm o produto deste concorrente.

#### 2.4. O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA SETORIAL.

A discussão sobre a *estrutura* da indústria levantada anteriormente, que se reporta aos ensinamentos de Porter (1986), e as considerações sobre *estratégia* são potencializados no conceito de *padrão de concorrência*.

Desta forma, o padrão de concorrência avança no sentido de agregar a estes outros conceitos a competitividade setorial das empresas líderes.

Com esta finalidade, apresentam-se a seguir, os conceitos de padrão de concorrência sob a ótica de alguns autores, e sua relação com as estruturas de mercado e estratégias vigentes na indústria.

Os padrões de concorrência correspondem ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (Ferraz *et al*, 1995, p.3).

É definido como um conjunto de regras implícitas ou explícitas, praticadas por um mercado específico através das relações existentes entre as necessidades demandadas pelos consumidores e a capacidade de adequação dos fornecedores visando o atendimento dos consumidores (Nascimento, 1999, p.22).

Ferraz *et al* (1995, p.7), procurando relacionar o conceito de padrão de concorrência ao de competitividade, afirmam que a competitividade é uma função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico: “Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial”.

Conceito semelhante ao de Ferraz é proposto por Kupfer (1991, p.19): “Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes no espaço”.

Ferraz *et al* (1995, p.33) propõem uma tipologia bastante interessante acerca da diversidade de padrões de concorrência, divididos em quatro grupos de indústria:

- O grupo de commodities – são indústrias de processo contínuo, de produtos homogêneos que devido a seu sistema de comercialização têm seus preços determinados em bolsas internacionais de mercadorias. São geralmente intensivos em recursos naturais e energéticos;
- O grupo de duráveis – são indústrias de montagem em larga escala. Formado por produtores de bens de consumo, caracterizados por incorporarem grande densidade tecnológica;
- O grupo de tradicionais – são indústrias que independem do sistema técnico de produção, caracterizados por produzirem produtos manufaturados de menor conteúdo tecnológico, destinados ao consumo final. São setores tecnicamente dominados pelos seus fornecedores de insumos e equipamentos;
- O grupo de difusores de progresso técnico – são setores que constituem na principal fonte de progresso técnico para o restante da indústria. É formado pelos produtores de bens de capital eletro-mecânicos e microeletrônicos, ou seja, setores baseados em ciência.

A relação existente entre padrão de concorrência, estruturas de mercado e estratégias são apresentadas a seguir:

Para Ferraz *et al* (1995, p.7), “Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor”.

Segundo Possas (1984, pgs.163 e 164), o princípio unificador da teoria da firma e da teoria das estruturas de mercado estaria na noção de concorrência, tendo como mediação entre o enfrentamento dos vários capitais (firmas) no espaço econômico (a indústria ou o mercado) caracterizado pelas estruturas de mercado, o padrão de concorrência. Esse padrão de concorrência “determina” tanto a inserção da firma na estrutura produtiva quanto as estratégias empresariais de concorrência.

“É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado” (Ferraz *et al*, 1995, p.9).

Para Guimarães (1987, p.40), o caminho para uma taxonomia adequada do ponto de vista dos padrões de competição está na combinação de dois mecanismos de

competição – preço e diferenciação de produto - representados por quatro classes de indústrias:

1. a *indústria competitiva* – onde existe competição por preço mas não por diferenciação de produto;
2. a *indústria competitiva diferenciada* – ambos os mecanismos estão presentes;
3. a *indústria oligopolista diferenciada* – onde existe competição por diferenciação de produto mas não por preço;
4. a *indústria oligopolista pura* – onde não ocorre competição nem por diferenciação e nem por preço.

Surge ainda, neste contexto, a dúvida de causalidade acerca da estrutura de mercado, ou seja, existem duas visões teóricas que apontam em direções diferentes. O primeiro caso refere-se à visão de que a estrutura é definida endogenamente ao mercado, em função da técnica. Neste caso é o esforço inovativo das firmas que vem a redefinir a estrutura da indústria. No segundo caso, a visão de que a estrutura da indústria é considerada dada e estável o suficiente para condicionar as condutas das firmas, correspondente ao modelo E-C-D, ou seja, a estrutura de mercado foi definida por condutas inovativas adotadas no passado mas já absorvidas, (Kupfer, 1991, p.20).

O autor critica a rigidez da segunda visão, que não contempla as incertezas inerentes ao conhecimento futuro, já que na prática não há como garantir que uma inovação recém ou prestes a ser introduzida não inicie um período de transformações estruturais.

Num campo de previsibilidade, no qual a regularidade no padrão de concorrência vigente fortalece a crença de que não haverá mudanças significativas, “(...) uma firma adotará estratégias desviadas do padrão de concorrência apenas se o perceber equivocadamente ou se não está capacitada a adotar as estratégias adequadas, mesmo que a perceba” (Kupfer, 1991, p.24).

Assim, conclui o autor, quanto mais estável for o padrão de concorrência, mais precisas são as estratégias que levam às formas de concorrência dominantes e menores as possibilidades de avaliações incorretas das estratégias competitivas bem sucedidas. Do

contrário, em casos em que há significativa mudança estimulada pela introdução de inovações “radicais” e predomina a incerteza de condições de competitividade futura, a empresa se torna incapaz de avaliar com precisão suas estratégias.

Neste sentido, a “(...) competitividade é função de adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico” (Kupfer, 1991, p.26) *grifo no original*.

### 3. HISTÓRICO DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL

Neste capítulo apresenta-se o surgimento e a evolução dos supermercados no Brasil, ao mesmo tempo em que se mostra a importância do segmento na economia do país. Também serão feitas algumas considerações referentes ao surgimento dos supermercados em alguns países.

Neste sentido, há primeiro a necessidade de definir o conceito de varejo e os conceitos que apresentam as diferenças entre os supermercados, hipermercados e outros tipos de lojas que fazem parte da formação histórica dos supermercados no Brasil.

#### 3.1. CONCEITO DE SUPER E HIPERMERCADOS.

##### 3.1.1. O varejo.

Para Levy *apud* Révillion (2000, p.39), “varejo é um conjunto de atividades de negócios que envolvem a venda de produtos e serviços para o consumidor final, ou seja, é o último estágio no processo de distribuição”.

Badin (1997, *Internet*) faz referência à existência de enfoques diferentes acerca do conceito de varejo, citando autores como Ritchert (1954), Casas (1954) e Kotler (1993), ou seja, como processo de vendas de produtos em quantidades relativamente grandes, proveniente dos fornecedores atacadistas e outros, para posterior venda em quantidades menores ao consumidor final pelas unidades varejistas. Pode também ser considerado varejista aquele que tem mais de 50% de operações decorrentes das vendas a varejo. Ainda, como aquele que inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, não importando quem, onde e como são vendidos.

Toledo (1996, p. 124) destaca que 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.

Sobre o papel e a importância do varejo<sup>15</sup>, utiliza-se a abordagem feita por Barbieri *apud* Dias (1997, p.37):

“(...) muitos fabricantes desenvolveram produtos altamente aceitáveis e os promoveram de forma eficiente para o consumidor final, mas tiveram seu programa de marketing fracassado porque não entenderam a figura do varejista: suas funções, atitudes, métodos de operação e seus problemas”.

Portanto, dentro do varejo, os supermercados são definidos como um varejo generalista (Lepsch, 1996, p.63). Assim, alguns de seus conceitos serão apresentados a seguir:

### 3.1.2. Os supermercados.

Os **supermercados** caracterizam-se pela venda predominantemente de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, e que, além de apresentarem alto giro e baixa margem, conseguem manter preços competitivos, área de vendas superior a 350 m<sup>2</sup> e com no mínimo dois check-outs<sup>16</sup> (BNDES, 2000, p. 103).

A respeito do conceito de supermercados e seus formatos:

“Os **supermercados** são lojas de auto-serviço<sup>17</sup> (...), com alguns setores oferecendo serviços e com linha completa de itens alimentares e não-alimentares. Nos Estados Unidos, os supermercados podem ser divididos por seu tipo de formato. Os de formato convencional têm, em média, 2 mil metros quadrados e cerca de 12 mil itens. As lojas de formato expandido oferecem serviços como farmácias, produtos de beleza e outros, em uma área de tamanho médio de 4 mil metros quadrados e cerca de 27 mil itens. As de formato econômico praticam bons preços e dispõem de poucos serviços. Nesta categoria destacam-se as grandes lojas de desconto, os pequenos supermercados regionais etc.”, Rabobank *apud* Wedekin & Neves (1995, p.9), *negrito no original e nota adicionada pelo autor*.

<sup>15</sup> O autor, no seu trabalho sobre a “importância dos canais de distribuição na indústria de microcomputadores”, amplia o conceito de varejo estudando a evolução e mudanças no ambiente do varejo, as teorias sobre a evolução estrutural do varejo e as suas diferentes tipologias.

<sup>16</sup> Check-out – caixa registradora, balcão, máquina de calcular ou quaisquer equipamentos de soma e conferência das compras.

<sup>17</sup> Auto-serviço – são lojas que, além de serem classificadas como “alimentares”, tenham como característica fundamental o “check-out”, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, são dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se “auto-servirem” (NIELSEN, A. C. , 2000).

No Brasil, o supermercado convencional tem área de venda de 700 a 2.500 m<sup>2</sup>, com média de 9.000 itens. Caracteriza-se pelas cinco seções tradicionais: mercearia, carne, frutas e verduras, frios e laticínios e não-alimentos e, às vezes, padaria. O supermercado compacto, com área de venda de 300 a 700 m<sup>2</sup>, com média de 4.000 itens, normalmente opera somente com alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais (Exame, 1998, p.114).

Conforme Toledo *et al* (1997, p.48) parâmetros diferentes são encontrados na realidade européia, na qual os supermercados apresentam área de vendas entre 400 e 2.500 m<sup>2</sup>, têm entre 3.000 e 5.000 itens gerais, dos quais 1.500 a 4.000 são alimentares. São lojas de **passagem**, mais destinadas às compras de reposição.

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

Em resumo, há pequenas diferenças entre características como área de vendas e número de itens comercializáveis, ao se compararem os conceitos utilizados nos EUA, no Brasil e na Europa, mas que, no entanto, não chegam a ser significativas. Estes conceitos são ainda de grande importância para mostrar a nítida diferença existente entre os supermercados e hipermercados. Desta forma, apresentam-se, a seguir, os conceitos de hipermercados.

### 3.1.3. Os hipermercados.

Wedekin & Neves (1995, p.9) 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.

Conceito similar é feito por Lewison & DeLoizer *apud* Rojo (1998, p. 86), que classificam esses “outros itens” como sendo da linha *hard* (ex.: eletro-eletrônicos, cine-foto-som, utensílios domésticos etc.) e da linha *soft* (ex.: confecções, cama, mesa e banho).

Os hipermercados também apresentam alto giro e baixa margem, que contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de 5.000 m<sup>2</sup> (BNDES, 2000, p.103).

No entanto, esses parâmetros não são os mesmos nos outros países, a exemplo da França onde, segundo dados do *Institut de Gestion Internationale Agro Alimentaire* (IGIA), os hipermercados possuem área de 2.500 a 20.000 m<sup>2</sup>, trabalham com de 25.000 a 50.000 itens gerais, sendo de 3.000 a 5.000 os itens alimentares (Neves & Machado Filho *apud* Toledo *et al*, 1997, p. 48).

Os franceses, além de terem parâmetros diferentes dos hipermercados brasileiros, são os criadores do conceito de hipermercados, os quais operam com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja, trabalha com cerca de 35.000 itens, com linha completa de alimentos e quase completa de não-alimentos (Exame, 1998, p.114).

De um modo geral, existem outros formatos de lojas no varejo de alimentos<sup>18</sup> como: as lojas de conveniência, as lojas especializadas, as *hard discount stores* (lojas de desconto), clube de compras, lojas de sortimento limitado, superlojas, supercenters, minimercados, as lojas de balcão, etc. Toledo *et al* (1997), Wedekin *et al* (1995), Rojo (1998), Dias (1997), Exame (1998) e BNDES (2000).

Apresenta-se, a seguir, o surgimento do supermercado nos EUA e no Brasil:

<sup>18</sup> As principais são: **as lojas de conveniência** – são estabelecimentos com pequena variedade de itens, principalmente de conveniência, são relativamente pequenas, normalmente de fácil acesso e de compra rápida; **as lojas de especialidades** – (especializadas) são os açougues, as lojas de bebidas, as padarias, as lojas de laticínios e as *boutiques* de alimentos, são pequenos estabelecimentos, com alto nível de especialização e de prestação de serviços; **as lojas de desconto** – que oferecem o mínimo possível de serviços, com produtos embalados em caixas (não unitários), facilitando o transporte e manuseio, possuem cerca de 1.000 m<sup>2</sup> e de 500 a 1.000 itens de produtos, praticam estratégia agressiva de preços, possíveis graças a economia nos custos; **os minimercados** – vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restritas, apresentam margens mais elevadas e auto-serviço, estão localizadas, geralmente, em vizinhanças de grande circulação e em pequenas instalações, com área máxima de 250 m<sup>2</sup>.

### 3.2. BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO SUPERMERCADO NOS EUA.

O início da forma de auto-serviço nos EUA ocorreu no período da Grande Depressão dos anos 30. Até então, o varejo americano era composto por lojas independentes e cadeias de lojas de caráter especializado. Este sistema de vendas, chamado de "clerk help", era baseado na transação mediada pelo "balcão", absorvendo, portanto, tempo específico para o atendimento pessoal. O crescimento dessas mercearias deu-se ao longo das primeiras três décadas do século sustentadas na necessidade de distribuição em massa do produto crescente da indústria (Cyrillo, 1987, p.58).

A autora destaca, neste contexto, que as primeiras experiências das cadeias de mercearias foram sustentadas até o final da década de 20 pela consolidação do mercado consumidor e pela disponibilidade de produtos. No entanto, durante a Grande Depressão, a queda no poder aquisitivo da população, provocada pelo desemprego e queda na renda, interrompe esse processo de expansão das cadeias em geral. Assim, a queda generalizada nas taxas de lucro cria a necessidade de realocação de recursos, e a redução no número de empresas passa a ser inevitável, provocando a concentração no setor. Este clima adverso força as cadeias de mercearias a buscarem inovações para enfrentar o problema, favorecendo a formação dos supermercados.

A este respeito, Cyrillo (1987, p.60) faz referências a uma carta escrita por Michael Cullen, publicada pelo O Estado de São Paulo de 15 de novembro de 1968, que traduz a filosofia da época (1930):

“Não temos necessidade de continuarmos com nossos pequenos armazéns tradicionais. Precisamos eliminar as entregas a domicílio, pedidos por telefone, diminuir os custos, e, em vez disso, instalar supermercados para aumentar nossas vendas. Devemos vender por auto-serviço, vender 300 artigos aos preços que nos custam, 200 com lucro de 5%, 300 com lucro de 15% e o resto com 20 a 25% de lucro. Enquanto isso, nossos concorrentes venderão tudo com 25 a 30%, ganhando muito por unidade, mas nosso lucro será muito maior, porque venderemos muito mais”.

Neste mesmo ano, Cullen conseguiu montar seu supermercado, e, dois anos mais tarde, em 1932, já havia 200 supermercados nos EUA. Portanto, a clientela das

grandes cadeias<sup>19</sup> foi atraída pelos preços baixos dos supermercados que, neste contexto, ampliaram-se em número de lojas (Cyrillo, 1987, p.60).

“A grande expansão desse ramo de varejo no mundo inteiro teve seu ponto de partida nos Estados Unidos, na primeira metade da década de 30 (...)” (Lepsch, 1996, p.63).

Esta data é reconhecida pelos diversos autores como um rompimento com as formas tradicionais (até aquele momento) de vendas no varejo:

“(...) a partir dos anos 30, com a confirmação do auto-serviço (...) o desaparecimento da figura do balconista, ou o proprietário, como mediador da transação mercantil deslocou o eixo da comunicação para a própria mercadoria. Em torno dela passaram a ser estruturados outros elementos, hoje imprescindíveis ao comércio, como os espaços, a iluminação, a embalagem e a exposição, todos fatores de competição e bom desempenho de vendas”, Supermercado (1993, p. 42).

Entre o fim da década de 20 e início da de 30, criou-se“(...) um mercado ávido por preços baixos que era o que os supermercados mais ofereciam” (Supermercado, 1993, p.2).

O aperfeiçoamento e sofisticação desta forma de distribuição de produtos continuaram a evoluir e a se desenvolver. Surgiram novos equipamentos de refrigeração, prateleiras especiais (as gôndolas) que passaram a ocupar os espaços das instalações originais. No final da década de 50, amplia-se a área de vendas de 3 mil m<sup>2</sup> para até 12 mil m<sup>2</sup>, embora os gêneros de alimentação ainda representavam o principal conjunto de mercadorias para a receita. No entanto, as mudanças continuaram no sentido de diversificar ainda mais, e a organização interna se adequava às novas formas de disposição de produtos. Os supermercados começam a apresentar mercadorias em departamentos cuidadosamente distribuídos ao longo da loja com o objetivo de atrair cada vez mais o consumidor. Assim, no início da década de 60, surgia o primeiro

---

<sup>19</sup> A autora observa que inicialmente os supermercados não atraíram os consumidores em geral, pois a clientela das lojas independentes, que permaneciam leais, valorizavam os serviços “exclusivos” prestados pelos varejistas, como o tratamento personalizado, o crédito, as entregas etc.

hipermercado<sup>20</sup> no país, um grande supermercado que vende um amplo número de mercadorias em formato de loja de departamentos (Cyrillo, 1987, p.62).

A autora mostra, sob a ótica de Markin Jr. (1963) e Walker (1967), que ao longo da década de 60, continuaram a tendência de expansão dos estabelecimentos supermercadistas, apesar do aumento de capital inicial requerido e o aumento das habilidades necessárias para administrar grandes estabelecimentos. Estes elementos inibiram muitos varejistas independentes, representando, dessa forma, algum grau e barreira à entrada. Assim, em 1969, dados mostravam um desempenho não tão satisfatório, com uma pequena retração da demanda e o aumento dos custos que acompanharam a sofisticação do setor, referentes aos amplos estacionamentos, introdução de ar condicionado, instalações custosas, incorporação das mercadorias duráveis etc.

No período seguinte, ao longo da década de 70, ao contrário do Brasil<sup>21</sup>, não houve um aumento extraordinário no setor, devido à inflação e à recessão. Mas buscaram-se caminhos alternativos para a trajetória de crescimento, que levou ao retorno as características originais que favoreciam as lojas de sortimento limitado, com menor necessidade de capital, que dependiam fundamentalmente de sua localização, tal qual de um volume grande de clientes (Cyrillo, 1987, p.64).

Já em 1980, a característica principal da evolução deste setor foi o aumento significativo da concentração, principalmente pelos supermercados e hipermercados serem dominantes no mercado varejista (Cyrillo, 1987, pgs.65 e 66). Percebe-se, portanto, que esta forma de varejo teve crescimento em sofisticação e importância na história do varejo dos EUA, mesmo que influenciados pelas condições econômicas existentes.

---

<sup>20</sup> A autora faz referências ao surgimento dos hipermercados primeiro na França onde a legislação incentivava a construção de grandes lojas, e admite que este formato tem maior importância para este país do que comparado ao comércio varejista americano que é dominado pelos "Shopping Centers".

<sup>21</sup> No Brasil houve o expressivo crescimento dos supermercados durante a década de 70, quando passou de 26% para 74% de participação na distribuição de alimentos até o início da década de 80, Rojo (1998, p.86,87), mais detalhes serão levantados no item sobre o histórico do surgimento do supermercado no Brasil.

### 3.3. HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO SUPERMERCADO NO BRASIL.

A evolução dos supermercados no Brasil foi marcada por um crescimento rápido e tardio, que adotou como modelo as experiências alcançadas pelos Estados Unidos na distribuição varejista no final da década de 40. Alguns fatores relacionados ao ambiente econômico da época também foram determinantes para o seu surgimento. Alguns fatores considerados importantes para a configuração deste “equipamento de varejo”<sup>22</sup> serão apresentados a seguir:

“A segunda Guerra alterou o jogo de forças políticas no mundo e colocou os Estados Unidos como líderes do bloco capitalista, o que aumentou a influência econômica e política sobre os países sulamericanos e reforçou o modelo de vida americano como ideal a ser alcançado em sua plenitude” (Supermercado, 1993, p.8). Para o autor, o surgimento no Brasil de produtos advindos da política de livre importação e o crescimento da indústria de alimentos colaboraram na busca por formas de varejo diferentes das existentes no país. Assim, o modelo adotado tomou por base o conceito de auto-serviço proveniente dos Estados Unidos.

Neste mesmo sentido, Gimbel *apud* Révillion (2000, p.39) argumenta que o início do desenvolvimento do varejo no Brasil teve origem nos anos 30, alavancado pela “substituição de importações” que favorece o desenvolvimento da indústria nacional, gerando mais empregos e renda disponível, portanto, coloca no mercado um novo tipo de consumidor.

A respeito deste assunto, as transformações ocorridas advindas de um quadro econômico favorável, ele será retomado mais à frente. Primeiro fazem-se considerações à forma de inserção dos supermercados no país.

Com a nova forma de distribuição de produtos, muda a relação entre vendedor e consumidor.

“No Brasil, as primeiras tentativas de implantação do novo sistema de distribuição varejista começam a surgir no final da década de 40. Até então, a característica básica de qualquer equipamento de varejo era o balcão, atendendo a

---

<sup>22</sup> Este termo é bastante utilizado na literatura sobre supermercados e varejo – ver Cyrillo (1987), Lepsch (1996) entre outros.

clientela, ou com uma gama pouco diversificada de produtos alimentícios e não alimentícios (...)" (Cyrillo, 1987, p.66).

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 de que seus produtos eram de qualidade. No entanto, com a sofisticação dos auto-serviços o consumidor tornou-se gradativamente um desconhecido (Gonzalis *apud* Révillion, 2000, p.39).

A idéia de comprar todos os alimentos em um só lugar se difundiria para vários países após a Segunda Guerra e, em 1955, o sistema já havia alcançado 52 países no mundo (Stilman *apud* Supermercado, 1993, p.12).

Citam-se, como as primeiras experiências de auto-serviço no Brasil, 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 (Supermercado, 1993, p.2).

Este primeiro supermercado, Tecelagem Parayba, surgiu na cidade de São José dos Campos e tinha por finalidade atender aos funcionários da indústria (Cyrillo, 1987, p.66). Inicialmente operava num armazém e passou a funcionar como auto-serviço em um edifício de 1.000 m<sup>2</sup> de área de venda, todo em madeira. Os equipamentos utilizados pelo supermercado, com exceção das caixas registradoras, foram feitos pela própria Tecelagem que, com base nos desenhos americanos, fazia surgir as primeiras gôndolas, carrinhos, *chek-outs* e máquinas de embalar cereais fabricados no Brasil; mais tarde, a empresa passou a fornecer equipamentos para outros supermercados (Supermercado, 1993, p.15).

Ao contrário de São Paulo, onde as empresas foram criadas especialmente para explorar a atividade de supermercado, no Rio de Janeiro e em Minas Gerais o processo de difusão ocorreu a partir de empresas já existentes como cadeias de mercearias, e no Rio Grande do Sul e Bahia foram os grandes atacadistas que ampliaram suas atividades para o varejo do tipo auto-serviço (Cyrillo, 1987, p.67).

Nessa época, os supermercados respondiam por apenas 30% do abastecimento nacional de alimentos (Rocha & Christensen *apud* Souza & Leite, 1997, p.164).

Cyrillo (1987, p.67) sintetiza estas transformações no setor e, ao mesmo tempo, justifica o crescimento do varejo no país:

“O desenvolvimento da indústria nacional e a decorrente aceleração do processo de urbanização, aliados aos investimentos em infra-estrutura e à disponibilidade de crédito oficial para a agricultura, contribuindo para o aumento da produção agrícola, determinaram elevadas taxas de crescimento da renda nacional. As circunstâncias que favoreceram o surgimento da nova forma de distribuição que deveria tender às duas pontas do abastecimento foram, de um lado, o escoamento do volume crescente da produção agrícola e industrial e, de outro, o suprimento do mercado consumidor urbano em expansão”.

Apesar do ambiente favorável, a autora verifica que o desenvolvimento dos supermercados da década de 50 até meados da década 60 foi bastante lento. A razão para isto estaria na existência de barreiras à entrada. Parte destas barreiras seriam de ordem legal e institucional, uma vez que os supermercados não eram reconhecidos oficialmente, o que implicava em incertezas adicionais envolvendo os investimentos na atividade. A outra parte destas barreiras estaria nos hábitos arraigados de compras nas feiras e/ou no pequeno varejista.

“A feira, àquela época, era considerada a grande concorrente do supermercado, um fator que dificultava sua expansão, pois as donas de casa, embora reconhecendo que as condições de higiene por ela oferecidas, não eram comparáveis aos do supermercado, a preferiam por oferecer verduras e frutas frescas, preços mais baratos e serem próximas ao local de moradia”, Folha de São Paulo *apud* Supermercado (1993, p.24).

Apesar do crescimento relativo dos supermercados, que ainda estavam concentrados na região sul e sudeste do país, a distribuição de alimentos nos bairros mais distantes e periféricos da cidade era deficiente e baseada no comércio tradicional, ou seja, composto por armazéns, quitandas, feiras etc.(Supermercado, 1993, p.23).

Havia ainda outros fatores que contribuíam para o desenvolvimento lento dos supermercados: os altos impostos, até 1966, o IVC – Imposto Sobre Vendas e Consignações (o tributo mais importante dentro da arrecadação do estado); falta de um sistema de isenção (como o que atingia as cooperativas). Portanto, um custo fixo alto devido ao potencial de equipamento nos supermercados necessários à sua nova “sofisticação” e os impostos altos prejudicavam seu crescimento. Assim, os preços praticados não podiam ser baixos e, conseqüentemente, o volume de vendas não era

grande. A baixa rotatividade das mercadorias, devido a esses preços, não possibilitavam as compras em larga escala, o que limitava o poder de barganha dos supermercados frente aos fornecedores (Cyrillo, 1987, p.71).J

Este quadro desfavorável pode ser verificado pelos problemas que o setor passava neste período.

“A política antiinflacionária desenvolvida por Castello Branco, 1964-1967, estabeleceu rígido controle sobre os salários, o déficit público e o crédito. As restrições de crédito e a alta dos encargos fiscais e tributários trouxeram sérios prejuízos às pequenas empresas e médias empresas. No Estado de São Paulo, o número de concordatas subiu de 86, em 1963, para 524, em 1969, enquanto as falências decretadas de 106 para 896” (Ianni *apud* Supermercado, 1993, p.25).

Para Tavares *apud* Supermercado (1993, p.25,26), foi a partir deste período, que as fusões e incorporações se intensificaram na área de supermercados, quando se observou o fechamento de diversas lojas de menor porte. A primeira ocorrência foi a venda do Sirva-se para o Pão de Açúcar, em 1965, e quatro anos depois, a empresa adquiriria cerca de 50 lojas no Estado de São Paulo.J

Só a partir de 1967, foram tomadas as primeiras providências a quebrar algumas destas barreiras. Em primeiro lugar, houve a substituição do IVC pelo ICM – Imposto de Circulação de Mercadorias. Esse imposto recaía apenas sobre o valor adicionado de cada etapa da comercialização, desonerando o setor. Adicionalmente, ao eliminar a tributação que antes incidia sobre as operações de transferência de uma mesma empresa, facilitou o aparecimento de empresas baseadas em multiplantas (no caso da indústria) e de “multilojas” (no caso do comércio). Assim, tornou-se possível reduzir os custos e, conseqüentemente, os preços, deixando a empresa mais competitiva. A possibilidade de trabalhar com várias lojas aumentava os ganhos de escala, e aumentava o volume de compra com o fornecedor, transferindo o poder de barganha para o comprador. Em segundo lugar, houve a regulamentação dos supermercados, em 1968, com a lei nº. 7.208 de 13 de novembro<sup>23</sup>, cujo efeito em reduzir as incertezas foi de grande importância para os futuros investimentos (Cyrillo, 1987, p.71,72).

---

<sup>23</sup> Artigo 1º. Segundo esta lei, o supermercado era considerado um estabelecimento comercial varejista explorado por uma única pessoa física ou jurídica, que através do sistema de auto-serviço expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades doméstica.

Para a autora, essas mudanças nas “regras do jogo” seriam responsáveis por transformações nas forças entre os agentes, explicado pelo aumento do poder de barganha dos supermercados, na capacidade de obter ganhos de escala e na possibilidade de diminuir preços.

Outro efeito originado por estas mudanças, foi o aumento significativo no número de lojas de supermercado em 1970 que, com base em 1965, subiu quase 30% a.a., chegando a 2.936 lojas. Esse aumento foi acompanhado pelo aumento da escala média de operações das unidades varejistas, decorrente do maior tamanho das lojas de supermercado. Em todo o país empregavam em média 16 funcionários contra a média de 4,9 dos equipamentos de varejo diversificados e de 1,6 dos especializados. Em São Paulo, os supermercados empregavam em média 15,8, contra 6,7 dos outros varejistas diversificados e 1,8 dos especializados (Cyrillo, 1987, p.72).

Neste contexto, 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 sua configuração inicial, que se sustentava nas empresas familiares<sup>24</sup> (Supermercado, 1993, p.26).

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, com a utilização de computadores. As primeiras a utilizá-los foram a Eletro-Radiobraz, o Peg-Pag e o Pão de Açúcar, em 1969 (Supermercado, 1993, p.26).

No geral, os supermercados, devido ao seu tamanho, em 1970, geravam em média receitas muito superiores às dos demais equipamentos pertencentes à franja<sup>25</sup>. No Brasil como um todo a receita gerada em média pelos supermercados era 19 vezes superior à gerada pelos estabelecimentos do comércio de mercadorias em geral, mesmo os supermercados menores tinham receitas maiores do que os praticados pela franja, Cyrillo (1987, p.73). Estes dados sugerem, segundo a autora, uma mudança na estrutura

---

<sup>24</sup> No caso da distribuição de alimentos, as unidades comerciais passaram de “negócio” familiar para empresas familiares.

<sup>25</sup> A autora denomina franja todo o comércio periférico de mercadorias em geral, excluindo-se os supermercados.

deste mercado, à medida que esse novo equipamento gerava em média receitas muito mais elevadas.

No início desta década, a atividade supermercadista já era reconhecida como um modo eficiente de distribuição urbana de bens alimentícios e de outras utilidades do lar. Tal fato atraiu a atenção do Governo para o setor, que o via como um importante aliado ao controle de preços. Implicitamente havia a idéia de um controle maior do Governo sob um número menor de empresas, explicado pela concentração neste varejo. Neste sentido, cria-se um programa de incentivo, o PMRC – Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização, cujos recursos provinham do BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, e de recursos adicionais resultantes do PIS, operacionalizados pela Caixa Econômica Federal, que tinha como objetivo a ampliação e modernização da atividade varejista visando o rebaixamento dos preços dos alimentos, ou seja, contribuir para a redução dos custos. Estes incentivos duraram até 1974, pois embora não tenham representado um fluxo significativo de recursos, estes foram absorvidos, principalmente, por uma única empresa, que se apropriou indiretamente dos recursos na compra de empresas beneficiadas (Cyrillo, 1987, p.86).

No entanto, as unidades financiadas deveriam ter, no mínimo, 500 m<sup>2</sup> e realizar lucros a partir da alta rotatividade de estoques e preços reduzidos. Desta forma há um reforço à concentração de capital, uma vez que estas condições só poderiam ser preenchidas por empresas de bom porte (Supermercado, 1993, 28).

O reconhecimento da eficiência do sistema e de sua importância econômica por parte do Governo deu-se também, na incorporação entre as metas do I Plano Nacional de Desenvolvimento a expansão das redes de supermercados. Assim, serem parceiros no controle de preços, fator considerado fundamental para o controle da inflação, e na expansão da oferta de empregos (Supermercado, 1993, p.27).

É, portanto, neste clima de modernização e reestruturação que a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), visando acelerar o processo, faz reivindicações, como: quanto ao apoio financeiro, solicitava-se a simplificação do processo de financiamento da Caixa Econômica do Estado de São Paulo, a licença para a realização de empréstimos destinados ao equipamento de lojas, através do FINAME, e

para utilização de créditos do governo do Estado, para compra de equipamentos e montagem de supermercados; a respeito do campo fiscal, a redução e isenção do IPI para equipamentos frigoríficos, móveis de supermercado e máquinas registradoras importadas. Havia ainda a necessidade de simplificar as práticas burocráticas de registro e inscrição para a operação e funcionamento dos estabelecimentos, de definir com precisão as normas no caso de construção ou reformas de áreas destinadas ao manuseio e venda de perecíveis, de adotar critérios modernos para determinar áreas de zoneamento urbano destinadas ao comércio, instituir métodos de comercialização da carne com uma nova sistemática de cortes, de tratar dos problemas das feiras e, finalmente, solicitava-se a aprovação do Sindicato das Empresas de Supermercados, o que incluiria estes estabelecimentos nas vantagens concedidas às indústrias em geral (Anuário Brasileiro de Supermercados *apud* Supermercado, 1993, p.27).

Outra característica do desenvolvimento das atividades dos supermercados na primeira metade da década de 70 foi a proliferação das empresas de grande porte – os hipermercados. Alguns fatores que contribuíram para este surgimento podem ser citados: o ambiente favorável, as economias de escala 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, cabeleireiros, assistência técnica, chaveiros, tinturaria, correio, banca de revistas etc. As vantagens se adequavam 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 o máximo possível (Cyrillo, 1987, p.86,87).

Segundo Supermercado (1993, p.30), há pessoas que relacionam o surgimento dos hipermercados ao fim dos grandes magazines, que teria liberado profissionais especializados e fatias de mercado. A loja precursora dos hipermercados brasileiros foi o Peg-Pag em março de 1971, em São José dos Campos - São Paulo, e, neste mesmo ano, a inauguração do Jumbo Santo André, primeiro hipermercado da rede Pão de Açúcar e o Porcão, das Casas da Banha, no Rio de Janeiro. Em 1973, chega ao Brasil a rede francesa Carrefour. Já em 1974, o hipermercado chega ao Rio Grande do Sul com a inauguração do Kastelão, da rede Real (Supermercado, 1993, p.30,31).

Inicia-se, assim, com a possibilidade de sofisticar a distribuição urbana e aumentar a diversificação, uma forma alternativa à concorrência por preço neste segmento, a concorrência extra-preço.

Em síntese, 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 de oligopólio diferenciado (Cyrillo, 1987, p.87).

Em 1975, os auto-serviços representavam apenas 1,0% do total de estabelecimentos, mas respondia por cerca de 36% da receita do setor. Em sentido contrário, há uma redução na participação desta receita por parte das lojas especializadas. A expansão é consolidada pelo crescimento, em termos reais, a uma taxa de 21,5% a. a., enquanto o varejo como um todo cresceu apenas a 14% ao ano. Este crescimento se deve ao aumento real das receitas por estabelecimentos mesmo com a queda no número de lojas (Cyrillo, 1987, p.88).

Na segunda metade da década de 70, devido a um maior controle de preços e uma legislação desfavorável aos hipermercados<sup>26</sup>, o processo de expansão se sustentou em duas possibilidades: a aquisição de lojas de outras empresas e a busca de novos mercados, (Cyrillo, 1987, p.94).

A partir de 1979, a busca de novos mercados, até então fundamentada nas práticas das fusões e aquisições, toma nova forma estratégica, ou seja, a “exploração” de mercados antes menosprezados, os mercados de menor poder aquisitivo. “Isto significou nova diversificação do ‘produto’ do supermercado, mantendo a mesma ‘base tecnológica’, ou seja, o auto-serviço, e ampliando a ‘área de comercialização’” (Cyrillo, 1987, p.95). Este movimento iria ampliar a área de comercialização e estabelecer um “novo” equipamento na forma de lojas de sortimento limitado.

"Este conceito de loja baseia-se em um sistema alemão, o Aldi, trazido para o Brasil por Pedro Benez, proprietário do Supermercado Riachuelo, de Joinville,

<sup>26</sup> A autora se refere à legislação que se coloca contrária ao horário de funcionamento dos supermercados e hipermercados, que antes podiam funcionar nos fins de semana, se beneficiando em relação às casas comerciais de eletrodomésticos e outras.

em Santa Catarina. Lojas de auto-serviço despojadas ofereciam apenas produtos não-perecíveis expostos, em geral, dentro das próprias caixas, com preços marcados em cartazes, e não forneciam embalagem para acondicionamento das compras. Além da economia de custo permitida por estas características, o reduzido gasto com mão-de-obra e com eletricidade contribuía para o abastecimento dos produtos", (Supermercado, 1993, 33).

As vantagens, segundo a autora, são inúmeras, pois, por se sustentarem em lojas simples, despojadas de serviços, comercializando um conjunto restrito de produtos alimentares não perecíveis, dispensavam cuidados como embalagens de entrega, equipamentos de refrigeração e frigorificação, cuidados com manutenção, grande número de mão-de-obra, energia, entre outros. Este novo equipamento exigia um valor menor de investimento inicial, que era 10% menor em relação aos supermercados tradicionais, além de dispensarem a propaganda, que era realizada pela própria clientela. A fixação de preços era 10% inferior aos praticados pelos concorrentes, provenientes das economias pecuniárias adicionais advindas do aumento do poder de barganha frente aos fornecedores. Isto é possível em razão da comercialização de um número limitado de marcas vendidas, que possibilitaria excluir algum fornecedor dos inúmeros mercados em que a empresa opera, ficando, portanto, em situação inferiorizada durante as negociações relativas ao fornecimento de produtos. Assim, de um modo geral, esta nova forma de competir revelava novas estratégias que possibilitariam às empresas reagirem frente aos avanços dos concorrentes, superando obstáculos ao seu crescimento ou mesmo à sobrevivência, e aproveitando recursos ociosos criados ao longo do próprio processo de crescimento.

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 Bompreço e Paes Mendonça em 1978 (Supermercado, 1993, p.33).

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, 1987, p.101).

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 no nível de desemprego. Assim, a queda do poder aquisitivo da população diminui a compra por impulso e aumenta a 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 (Cyrillo, 1987, p.104,105).

Apesar da crise, o crescimento contínuo das cadeias persistiu, sem a intensidade da década anterior, mas com um crescimento no número de lojas, área de vendas e funcionários evidenciando o processo regular de abertura de novos pontos de vendas. Segundo dados da publicação Nielsen *apud* Cyrillo (1987, p.107) a em todo o país as cadeias de supermercados absorveram fatias crescentes de mercado, mesmo com a crise. Tanto o número de lojas pertencentes à cadeia como os estabelecimentos isolados expandiram o número de estabelecimentos, com as cadeias apresentando um ritmo mais acelerado. E de acordo com a mesma publicação, cerca de 237 mil pequenas empresas (98,1% do total das lojas) respondiam por uma parcela significativa do mercado, mas que individualmente não tinham qualquer poder sobre os preços, devido à dificuldade de coordenação do grande número de empresas. O número das cadeias era significativamente menor, cerca de 140, providas de uma certa divisão do mercado nacional centradas nas áreas urbanas mais desenvolvidas se constituindo num grupo líder desse mercado.

Assim, percebe-se que na década de 80, as empresas não foram atingidas de forma drástica pela crise, 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 o controle de preços e confisco das poupanças deixariam a população sem condições de consumo. “No primeiro semestre de 1990 houve um decréscimo de 15,8% nas vendas dos supermercados, localizadas principalmente nas seções de laticínio, conservas e perfumaria” (Pereira *apud* Supermercado, 1993, p.39).

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 “nova cara”, ou seja, sob novas marcas e embalagens. No entanto, o consumidor, cada vez mais consciente de seus direitos, protestava contra estas práticas e, assim, alcançando os meios de comunicação projetava uma imagem negativa do setor (Supermercado, 1993, p.39).

Dessa forma, mais uma vez, os aspectos econômicos influenciavam as práticas estratégicas adotadas neste segmento, onde as “regras do jogo” ditavam o comportamento das empresas:

“A partir de 1990 e mais acentuadamente após o Plano Collor II, o crescimento do processo inflacionário e a instabilidade das decisões governamentais criaram um clima de insegurança e recessão. A palavra de ordem ‘enxugar as estruturas’, também foi seguida pelos supermercados, Tratava-se de reduzir custos, aumentar a produtividade e a eficiência para enfrentar um mercado instável e sujeito a constantes interferências do Estado”, (Supermercado, 1993, p.39).

O ritmo de introdução de novos produtos, neste período, aumentou de forma vertiginosa. De 1975 a 1981 o número de novos produtos no mercado era estável, um pouco acima dos 2.000 lançamentos. A partir de 1982 houve um crescimento que chegou a 15.400 novos produtos lançados em 1991 (*Joint Industry Project on ECR apud* Dib, 1997).

“O varejo brasileiro vem experimentando enormes evolução e crescimento nos últimos anos. Após décadas convivendo com níveis de inflação alarmantes, em que a deterioração do poder de compra da moeda nacional distorcia o padrão de consumo da população, o Brasil, desde junho de 1994, vem vivendo estabilidade inédita em prazo maior do que um ano”, (Almeida, 1997, p. 36).

A autora se refere ao Plano Real, lançado pelo Governo em 1994, que tinha como principal objetivo o controle da inflação.

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 do 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 ganhos financeiros, pudesse recuperar a eficiência”, afirmou Omar Assaf, presidente da (APAS) Associação Paulista de Supermercados (*Internet*, 1999).

Silveira & Lepsch (1997, p.9) reforçam:

“Com a relativa estabilidade trazida pelo Plano Real, a ênfase no financeiro deixou de ser dominante. Os supermercados brasileiros passaram a se preocupar mais com a gestão operacional, até porque a concorrência estrangeira, que está sendo atraída pela nova situação da economia do País (estabilidade e abertura), está acostumada a ganhar dinheiro com o giro operacional do negócio e não com manobras financeiras”.

Para os dois autores, com o Plano Real, aumenta a concorrência extra-preço, e as empresas passam a vender a crédito e aumentar o seu *mix* de produto. As mudanças ocorreram, mas na mecânica da precificação nada se modificou de forma radical. As alterações ocorreram mais nos parâmetros do que no sistema de precificação em si, que se baseia no sistema de *markup*<sup>27</sup>.

As transformações no setor continuam intensas, com o aumento da concentração e das empresas internacionais, com a maior presença de fornecedores globais e com o aumento da diversidade de comportamento dos consumidores. Como evidência desta concentração, cita-se:

“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 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 as cinco maiores e as 10 maiores foram responsáveis, respectivamente, por 40% e 49% desse faturamento”, (BNDES, 1999, p.87).

<sup>27</sup> Markup – percentual adicionado ao preço pago ao fornecedor.

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

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

#### **4. ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL.**

##### **4.1. O SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO.**

O varejo é o negócio que mais movimentava dinheiro no mundo, com vendas de 6,6 trilhões de dólares em 1999<sup>28</sup>, o que apresentou 1,1 bilhão de dólares à frente do mercado financeiro. Apesar disso, dentre os setores pesquisados, o varejo ainda é o menos globalizado. Enquanto os dez maiores varejistas expandiram-se para apenas 9 países, as dez maiores instituições financeiras e as dez maiores indústrias eletrônicas expandiram-se por 56 e 52 países, respectivamente, Super Mix (2000, p.12).

A explicação para tal fato estaria em depender do conhecimento e experiência nos mercados regionais<sup>29</sup>.

Por outro lado, a busca de outros mercados possibilita o crescimento de redes.

Segundo estudos realizados pela Deloitte & Touche *apud* Morgado (2001, p.18), vários fatores têm impulsionado grandes grupos europeus e americanos a procurarem novos mercados. O crescimento anual das vendas tem sistematicamente caído nas últimas três décadas. Nos Estados Unidos e na Europa ocorre o declínio no crescimento demográfico, a concorrência intensifica-se, qualquer novo conceito ou idéia amadurece e é superado

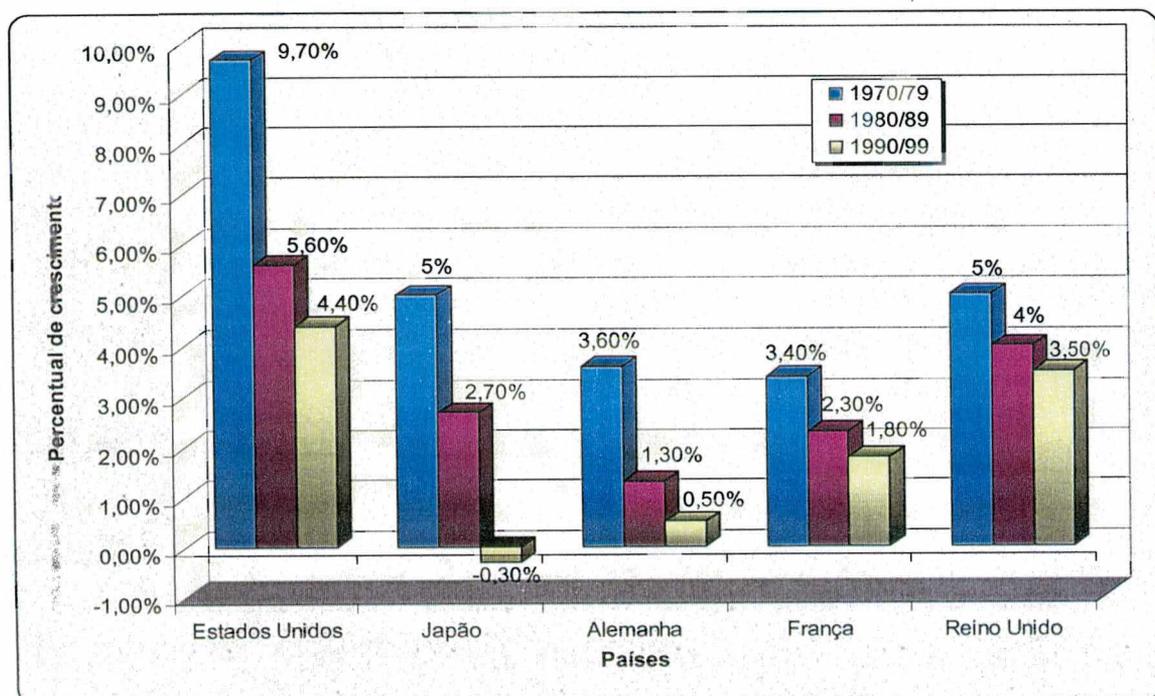
---

<sup>28</sup> Levantamento da consultoria McKinsey.

rapidamente, começa haver a falta de espaço físico disponível para ampliação ou aparecimento de novas lojas e inicia-se até mesmo a implementação de legislações restringindo a abertura de novos estabelecimentos.

É diante desse contexto que se apresenta o crescimento das vendas no varejo por país (Gráfico 1), justificando a necessidade de internacionalização para o crescimento das redes varejistas mundiais.

Gráfico 1. Crescimento das Vendas no Varejo por País.



Fonte: Morgado (2001, p.18), dados originais – Deloitte & Touche 2001

A expectativa que a redução no crescimento das vendas venha a diminuir cada vez mais é o que impulsiona os grandes varejistas a buscarem novos mercados. Embora favoreça, este não pode ser considerado como o único fator de decisão.

Em países como a França e a Argentina, as políticas restritivas legais proíbem e limitam a implantação de novos supermercados e hipermercados. "(...) en Francia, recientemente, se acaba de decidir la prohibición de la implantación de supermercados e

<sup>29</sup> As diferenças sobre os hábitos de consumo dos países é apontado como o principal elemento.

*hipermercados, afim de permitir la sobrevivencia de los pequeños comercios de provincia, que se consideran como una parte esencial del tejido social urbano", (Green, 1993, p.279).*

Na Argentina, em algumas cidades, a instalação de super e hipermercados, quando as lojas excederem uma determinada área de superfície, deve ser aprovada pela sociedade, depois de avaliados os efeitos econômicos, sociais, urbanísticos e outros, da instalação do empreendimento (FAESP, 2001, fev., p.6).

Na Europa, de um modo geral, a distribuição de alimentos é bastante regulamentada. Há controles sobre fusões e aquisições, tamanho e localização das lojas, controle de preços, embalagens que não “agridam” o ambiente<sup>30</sup> 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 deste tipo de controle (Neves *et al*, 1995, p.102).

Nos Estados Unidos, as limitações discriminatórias sobre preços, que visem o interesse monopolístico, são realizadas pela *Robinson-Patman Act* (Wedekin *et al*, 1995, p.13).

Para se ter uma idéia da internacionalização das redes na busca de novos mercados, são 14 redes estrangeiras operando na China, 12 na Tailândia e 25 na Polônia. A rede Carrefour é um exemplo de internacionalização ou do que pode se chamar de “empresa global”; ela entrou recentemente na Suíça através de uma *joint-venture* com a rede de hipermercados Maus Frères (10 lojas), somando em 30 os países que têm super e hipermercados da rede francesa (Ascar, 2001, maio, p.203).

---

<sup>30</sup> São duas as principais preocupações: as **embalagens** e os **gases de refrigeração**. Quanto ao retorno das **embalagens**, há regulamentações que obrigam o retorno de determinado percentual do total de embalagens. Aspectos como pesos, medidas, datas de validade, aditivos, outros ingredientes e instruções para uso e estocagem fazem parte da legislação de países europeus. Com relação aos **gases**, há leis visando eliminar gradativamente o uso de *CFC* (gás que provoca a destruição da camada de ozônio), estima-se que metade dos produtos são refrigerados de alguma forma. O risco desta regulamentação é o de prejudicar ainda mais os pequenos varejistas, devido aos altos custos da adaptação a sistemas mais modernos e menos poluidores.

A velocidade com que essas empresas estão aumentando os seus processos de internacionalização surpreende. O exemplo de o Carrefour estar em 30 países revela que em apenas 2 anos a empresa entrou em mais quatro mercados “novos”, ou seja, com a associação com a Promodès em 1999, o grupo estava presente em 26 países, reunia cerca de 9.000 lojas, das quais 680 hipermercados, 2.600 supermercados e 3.200 maxidiscompte, e empregava 240 mil pessoas, sendo 110 mil somente na França, e agora, como citado acima, já opera em 30 países, (BNDES, 2000, p.106).

Assim, com muito dinheiro e falta de espaço para crescer, redes européias e americanas voltam-se para mercados em expansão (Lohmann, 1998, p.17).

Os mercados de países desenvolvidos são considerados maduros, pois neles o consumo já é elevado e com crescimento limitado, devido à baixa taxa de natalidade e pelo conseqüente envelhecimento da população (Wedekin *et al*, 1995, p.6).

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

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

Segundo o mesmo artigo, a Wal-Mart, após adquirir as redes alemãs Wertkauf e Interspar, demonstra a intenção de ingressar em outros países do continente europeu, o que já preocupa os varejistas franceses. O grupo Carrefour-Promodès, por sua vez, pretende ingressar no mercado italiano.

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

Por isso, mercados como o do Brasil tornam-se alvo para as empresas, atraindo investimentos externos.

A ampliação do setor, em países europeus, deu-se ainda de forma assimétrica, com diferenças regionais principalmente quanto à tipologia dos seus mercados.

No caso de alimentos, de maneira geral, nos países do Norte europeu, os supermercados e hipermercados possuem a grande parte do mercado. Diferente dos países situados ao Sul, onde os pontos de venda tradicionais – pequenas lojas de bairros, açougues, lojas especializadas, entre outros – ainda detêm o maior *share* nas vendas de alimentos (Toledo *et al*, 1997, p.49)

Neves *et al* (1995, p.102) acrescentam que normalmente, no Sul da Europa, têm-se muito mais produtos específicos e regionais, vendidos em menores pontos de venda, do que no Norte europeu, onde há padronização maior, grandes redes e marcas.

Desta forma, o crescimento do varejo se intensifica na internacionalização, principalmente das grandes redes, mesmo que heterogeneamente configurado, já que em alguns países este processo tenha ocorrido mais intensamente do que outros.

#### 4.2. ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO.

Ao analisar a estrutura da indústria, no caso do setor varejista europeu, verifica-se, como característica marcante, o alto nível de concentração do setor e a existência de fortes barreiras à entrada de novos concorrentes.

Mesmo sendo alto o nível de concentração, ele é maior em países como a Inglaterra e França do que em países menos avançados na modernização de sua distribuição, como a Espanha e Itália (Green, 1993, p.279).

Neves *et al* (1995, p.95) acrescentam que o crescimento em importância e poder de negociação, notadamente na Europa, vem a partir da maior concentração em grandes redes de super e hipermercados e pelo grande desenvolvimento, entre outros, da automação dos serviços, tais como: código de barra, leituras óticas, relatórios de venda por hora, compra por cartões, o que permite saber quem, quando, quanto e o que comprar, que são informações indispensáveis nas atividades de *marketing*.

Para ilustrar a concentração na Europa, e a incidência maior nos países do norte europeu, apresenta-se a tabela a seguir.

Tabela 1. Grau de Concentração: Market Share (%) dos Três Maiores Varejistas em 1992, em Diversos Países Europeus.

País	Market Share dos 3 Maiores Varejistas
Suíça	75
Suécia	75
Finlândia	73
Dinamarca	61
Holanda	58
Noruega	58
Áustria	46
Irlanda	43
Bélgica	39
Reino Unido	38
França	42
Alemanha	37
Portugal	20
Espanha	13
Itália	11
Grécia	9

Fonte: Neves *et al* (1995, p.99) dados originais - Nielsen (1992).

Segundo os próprios autores, a concentração gera uma 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 indústrias, que não suportariam 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.

Para países como França, Alemanha e Inglaterra, a concentração permanece grande em 1998, quando as cinco grandes redes controlavam respectivamente 45%, 56% e 54% das vendas no varejo (Supermercado Moderno, 1998, abril, p.34).

Já em 1999, os cinco maiores varejistas europeus – Carrefour, Metro, Intermarché, Rewe e Auchan – já controlavam 25,4% do mercado alimentício europeu. Os pesquisadores europeus esperam que, até o ano 2005, os “Top 5” controlem 40% do mercado e que as dez maiores possam vir a controlar 65% do mesmo mercado (Ascar, 2000, p.219).

Dos grupos que atuavam na Europa em 1993, a maioria era de alemães e franceses, ou seja, dos 20 principais grupos varejistas 14 são desses países.

Tabela 2. Vinte Principais Grupos Varejistas Europeus em 1993

Companhia	Vendas (US\$ Bilhões)	Share na Europa (%)	Origem do Capital
Metro/Asko	33,9	4,1	Alemanha
Rewe	22,7	2,8	Alemanha
Edeka	22,0	2,7	Alemanha
Leclerc	20,1	2,6	França
Intermarché	20,1	2,6	França
Carrefour	18,6	2,3	França
Aldi	16,3	2,0	Alemanha
Promodes	15,9	1,9	França
Sainsbury	15,9	1,9	Reino Unido
Tengelmann	14,5	1,8	Alemanha
Auchan	14,1	1,7	França
Tesco	12,9	1,6	Reino Unido
Karstadt	11,8	1,4	Alemanha
Casino	11,1	1,4	França
Migros	10,6	1,3	Suíça
Marks & Spencer	9,8	1,2	Reino Unido
Spar AG	8,5	1,0	Alemanha
Argyll	8,4	1,0	Reino Unido
Lidl & Schwars	8,2	1,0	Alemanha
Ahold	7,9	1,0	Holanda

Fonte: Neves *et al* (1995, p.100) dados originais – *Anual Reports, Lebensmittel Zeitung e IGIA*.

Verifica-se, através dos dados apresentados de 1993, que muitas destes grupos varejistas ainda ocupam lugar de destaque entre as 10 maiores cadeias varejistas mundiais de alimentos em 1998 pelo critério do volume financeiro de vendas apresentado pelo BNDES (2000, p.104), a seguir.

Tabela 3. Classificação das 10 Maiores Cadeias Varejistas Mundiais de Alimentos em 1998, pelo Critério do Volume Financeiro de Vendas

POSIÇÃO NO RANKING DE 1998	POSIÇÃO NO RANKING DE 1997	COMPANHIA AS	PAÍSES	VENDAS EM 1998 (US\$ Bilhões)	NÚMERO DE LOJAS
1	1	Wal-Mart <sup>a</sup>	Estados Unidos	139,3	3.673
2	2	Metro	Alemanha	49,8	2.085
3	12	Kroger	Estados Unidos	43,0	3.381
4	3	Rewe Zentrale	Alemanha	36,0	11.230
5	22	Albertson's	Estados Unidos	35,9	2.569
6	7	Promodès	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: BNDES (2000, p.104) – dados originais – Abras (ago. 1999, p. 103).

<sup>a</sup> Inclui as vendas dos supercenters, bem como da rede alemã de hipermercados Spar.

Dos 20 grupos varejistas da Europa (tabela 2), em 1993, sete deles continuam entre as 10 principais cadeias varejistas do mundo em 1998 (tabela 3). São eles: Metro, Rewe Zentrale, Promodés, Ahold, Intermarché, 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 1993.

A respeito da concentração do setor nos países, a indústria supermercadista americana mantém uma base cada vez mais larga e consistente, embora em constante transformação e, diferentemente da Europa, há um contingente poderoso de independentes

e que ainda controlam uma fatia considerável das vendas em todo o país e principalmente alguns mercados metropolitanos (Silva, 1996, p.36 e 37).

É desta mesma opinião o consultor da Abras e diretor da Ascar & Associados, Antonio Carlos Ascar: nos Estados Unidos é enorme a quantidade de pequenas e médias redes dominando pequenas cidades ou pequenas regiões e afugentando os gigantes (Ferraz, 2000, p.124).

Este fenômeno é verificado também no Japão e nos 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, p.11).

Outro fator que auxilia no entendimento da estrutura do setor é a capacidade das empresas de atendimento e posicionamento frente ao consumidor. Assim, as características referentes ao consumo são determinantes para as empresas que buscam vantagens competitivas.

Algumas grandes redes estão enfrentando dificuldades na expansão através da internacionalização, uma vez que as diferenças de mercados estão se refletindo em desempenhos negativos com fechamento de algumas unidades.

Neste sentido, o que se pretende é enfatizar as diferenças nos hábitos de consumo entre países, através dos resultados de uma pesquisa realizada<sup>31</sup> em 15 países, com 200 entrevistas em cada um deles, totalizando 3000 entrevistas (Gonçalves, 2000, nov., p.64 – 70).

Os brasileiros vão às compras de alimentos 1,6 vez por semana, contra a média global de 2,9 vezes. Na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos é comum a visita a um único supermercado semanalmente; já os tailandeses e alemães são mais propensos a visitar mais de um local de compras na semana.

Países 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.

---

<sup>31</sup> Pesquisa realizada por membros do *The Research Alliance* – denominado *Global Food Service*.

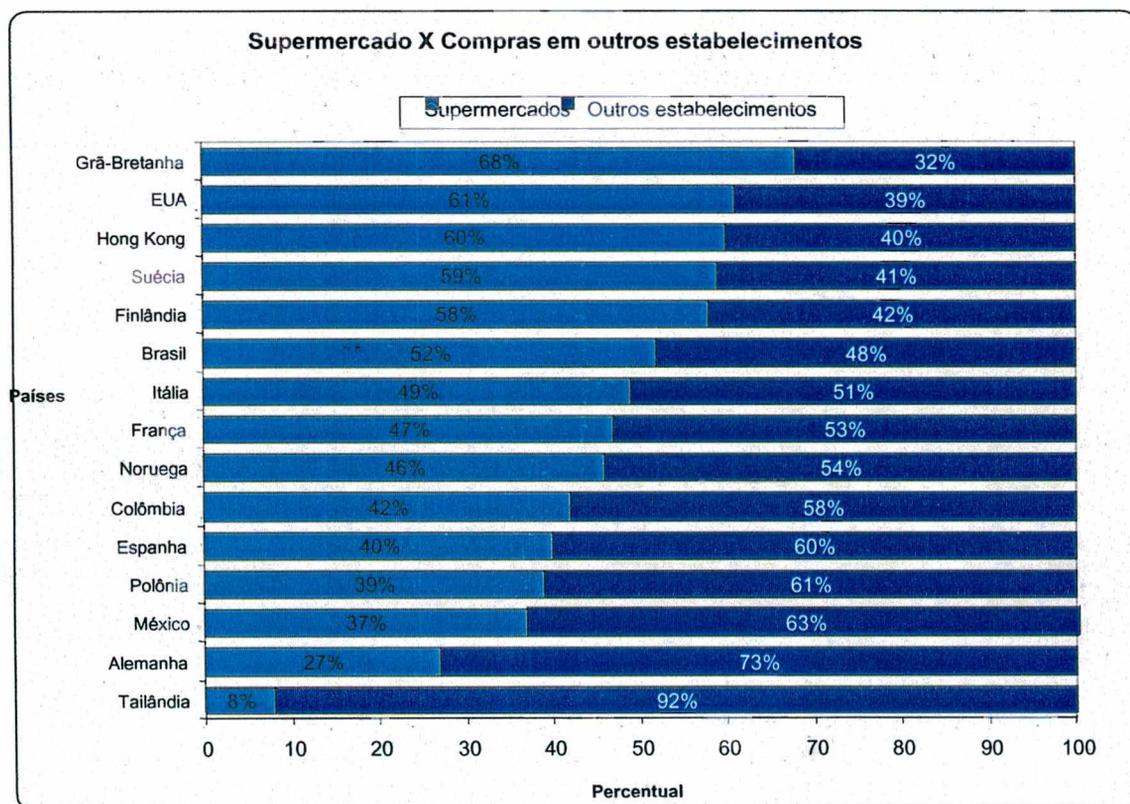
Alimentos enlatados estão mais presentes nas compras de consumidores norte-americanos e britânicos, embora no Brasil também seja significativo este tipo de consumo, ou seja, 63% dos entrevistados.

O México é o país mais preocupado em consumir comidas produzidas de forma orgânica, natural. Numa escala de valores entre 1 (sem nenhum interesse) e dez (muito interessado), os mexicanos ficaram com 9,6, os brasileiros com 6 e os franceses com 3, ou seja, são os menos interessados em tais comidas e estão bem abaixo da média de todos os outros países.

A maneira de se fazer as refeições também diferem, na medida em que se verifica que países como Noruega, França, Itália e Hong Kong tem o hábito da refeição em família; já na Polônia, Espanha e na América Latina há menos propensão de se reunir com os seus para a hora da alimentação.

Apresentam-se a seguir os hábitos de compra referente aos estabelecimentos freqüentados nos diversos países.

Gráfico 2. Supermercado X Compras em outros Estabelecimentos.



Fonte: (Gonçalves, 2000, nov., p.70).

Outra pesquisa referente às tendências no mercado americano realizada pelo *Food Marketing Institute*<sup>32</sup> revela os atributos considerados muito importantes na escolha da loja onde os consumidores compram, bem como uma avaliação da imagem dos supermercados. Estes resultados estão apresentados no quadro a seguir.

Quadro 5. Quanto os supermercados atendem às expectativas dos consumidores.

Atributos	(1) Muito Importantes	(2) Avaliação Excelente	(1) – (2) + GAP de Desempenho
Limpeza da loja	91%	54%	- 37
Qualidade dos hortifrutícolas	91%	52%	- 39
Qualidade das carnes	86%	47%	- 39
Atendimento dos funcionários	82%	48%	- 34
Data de validade dos produtos	82%	46%	- 36
Precisão e legibilidade das etiquetas	77%	36%	- 41
Preços baixos	77%	30%	- 47
Localização conveniente	75%	58%	- 17
Rapidez na frente de caixa	70%	28%	- 42
Segurança pessoal fora da loja	70%	25%	- 45

Fonte: (Rojo, 1998, p.93), dados originais – (Food Marketing Institute, 1997, p. 8).

O GAP de desempenho mede a capacidade de atender às expectativas dos consumidores frente a uma dada estrutura. Este é um instrumento de aferição da qualidade de serviços em nível microeconômico, conhecido como SERVQUAL, Parasuman *et al apud* Barcellos (1997, p.87).

No caso apresentado, para os consumidores americanos os preços baixos possuem o maior GAP de desempenho, seguido pela segurança pessoal fora da loja.

<sup>32</sup> *Food Marketing Institute. The State of The Food Marketing Industry*, 1997, citado em Rojo (1998, p.93 e 94).

Rapidez na frente de caixa e precisão e legibilidade das etiquetas também apresentam GAPs de desempenho relativamente elevados (Rojo, 1998, p.94).

Este mesmo estudo aponta que 35,9% das empresas utilizam práticas de gerenciamento de categorias para melhorarem a qualidade e eficiência no processo de gestão dos supermercados, 36,7%, prática de transmissão eletrônica de dados e 13,4% reabastecimento contínuo.

Outra pesquisa realizada pela ACNielsen em parceria com a Associação Australiana de Varejistas aponta que os homens estão cada vez mais responsáveis pelas compras nos supermercados. Esta tendência está se alastrando para outros países vizinhos, como Cingapura, Malásia e Tailândia. A pesquisa também mostra que as compras das sextas-feiras e dos sábados estão diluídas durante a semana, o domingo tem ficado cada vez mais forte, a maioria quer banheiros nas lojas, 67% dos clientes querem farmácia nos supermercados, 64% gostariam de ter uma agência de correios e 52% apóiam a implantação de uma agência bancária (Ascar, 2001, maio, p.202).

Através das diferenças entre hábitos nos países, pode-se perceber o quanto assimétricos são os hábitos e preferências de consumo entre países, concomitantemente como 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, p.18) sustenta<sup>33</sup> que “há uma certa convergência de gostos e hábitos dos consumidores do mundo todo, reduzindo significativamente as barreiras à 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 supermercados e hipermercados, 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, p.13).

---

<sup>33</sup> Esse argumento é defendido pelo autor para justificar os processos de internacionalização das grandes redes americanas e européias.

Da mesma forma, pela dificuldade de lidar com culturas e hábitos de consumo diferentes entre outros problemas, “dos nove países em que opera fora dos Estados Unidos, o Wal-Mart contabiliza prejuízos em quatro: Brasil, Alemanha, Argentina e Chile”(Supermix, 2000, p.12).

Apesar disso, o Wal-Mart pretende ingressar em países do continente europeu. No entanto, esta possível entrada deverá ser caracterizada por um ambiente bastante competitivo, devido às diferenças significativas de cultura, hábitos de consumo etc. (BNDES, 2000, p.107).

Além das preocupações com os diferentes hábitos de consumo, deve-se ficar atento às tendências, pois estima-se que em 2002 o consumidor norte-americano estará gastando US\$ 33,6 bilhões com compras em supermercados virtuais, o que significa um aumento de 3.360% em relação ao volume atual de compras (Zambrana, 2000, p.28).

A crítica que se faz a essa tendência americana se deve ao fato deste país possuir tradição nas vendas por catálogo e pagamento com cartão de crédito, o que é diferente da de países como o Brasil (Zambrana, 2000, p.29).

#### 4.3. OUTROS INDICADORES DA ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO.

Neste segmento, apresentam-se outros indicadores da estrutura do setor supermercadista no mundo: como são as relações existentes entre os agentes no ambiente competitivo; quão intensa é a ameaça à entrada de novas empresas no setor; quais são as barreiras à entrada existentes; quanto é a intensidade da rivalidade entre as empresas; como se dão as relações de força no poder de negociação dos fornecedores e dos compradores; e qual a ameaça dos produtos substitutos.

Estes elementos, como já mencionadas, representam as cinco forças competitivas (Porter, 1986), que atuam sobre o setor e caracterizam a sua estrutura.

A ameaça à entrada é uma dessas forças e depende das barreiras existentes no setor, ou seja, quanto maiores forem essas barreiras, menor a ameaça de entrada de novas empresas. No setor supermercadista as barreiras de entrada são altas, o que justifica a sua grande concentração.

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

Alguns destes fatores são apresentados a seguir e mostram como a estrutura de um setor está sujeita a barreiras cada vez maiores, mesmo sendo alcançado pelas empresas líderes um volume financeiro de vendas considerável<sup>34</sup>.

Neves *et al* (1995, p.98) argumentam, citando Marion (1986), que dentre as principais barreiras à entrada estão as economias de escala (no uso de fatores de produção, mão-de-obra especializada, na curva de aprendizagem, etc), o capital necessário e riscos associados, a diferenciação (objetiva, para inovações, oferta de produtos únicos e canais de suprimento e a subjetiva, com valorização de produtos ou da loja através da propaganda), os níveis 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.

Portanto, as barreiras de 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 como na gerência.

Outro fator considerado importante no setor refere-se ao capital exigido para a entrada de empresas na indústria, que deve ser capaz de suplantar ou igualar o aumento significativo do tamanho e do nível de modernização, das lojas estabelecidas. Estes dois fatos, o tamanho e a modernização são citados por Toledo *et al* (1997, p.48) para exemplificar a nova configuração das empresas do setor, que estão diminuindo em número e justificando a sua concentração.

---

<sup>34</sup> O argumento sobre o volume de vendas alto é sustentado pelos resultados obtidos pelas empresas líderes, apresentados no início deste capítulo na tabela 3 - Classificação das 10 Maiores Cadeias Varejistas Mundiais de Alimentos em 1998.

A política governamental é outra barreira que interfere na estrutura competitiva de alguns países, como visto na França e Argentina<sup>35</sup>, 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, esta “ação” governamental apresenta-se numa importante forma de diminuir a ameaça de entrada.

Neste ponto, deve-se acrescentar que a internacionalização continua crescente em países como o Brasil, *vis à vis* a “invasão” de novos hiper e supermercados no país, e que, não possuem políticas de restrição à entrada, pelo contrário, aposta num comércio competitivo onde as empresas devem buscar o “novo padrão” competitivo que se estabelece.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes da indústria é outra força que atua sobre a estrutura do setor e que revela o nível de competição entre os agentes.

Curiosamente a rivalidade no setor supermercadista apresenta uma característica que merece destaque; a concentração crescente no setor que sugere uma diminuição na intensidade da rivalidade entre as empresas está apresentando um efeito contrário, ou seja, esta concentração, ou diminuição do número de concorrentes, está aumentando a disputa e a rivalidade entre as empresas. Este fato está relacionado ao crescimento limitado do mercado nos países “desenvolvidos”, transformando a disputa por mercado num aumento da concorrência e na crescente expansão através da internacionalização.

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

A respeito do número e do equilíbrio entre os concorrentes fazem-se alguns comentários.

“Na Europa há certa padronização quanto à tipologia das lojas de varejo, a qual tem por base parâmetros como tamanho, número de produtos, preços praticados, serviços

---

<sup>35</sup> A discussão sobre as políticas restritivas legais e suas regulamentações é apresentada no início deste capítulo, e mostra que os controles podem incidir sobre as fusões e aquisições, tamanho e localização das lojas, controle de preços etc.

oferecidos, entre outros”, Toledo *et al* (1997, p.47). No entanto, como já relatado neste capítulo, a concentração também é grande, o que reduz a um número pequeno de redes as atividades do setor.

Assim, com a entrada de redes estrangeiras nos países, aumenta a intensidade da competição dentro de um campo de competências, que depende da vantagem competitiva criada anteriormente (em seu país de origem) pela empresa entrante (Porter, 1993).

“Na Alemanha desde 1997, a rede Wal-Mart vem provocando uma intensa competição de preços, bem como a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas do segmento varejista de alimentos, tendo contribuído, em função de uma estratégia comercial agressiva, para que os seus concorrentes diretos, as redes Alemãs Metro e Rewe, reduzissem os níveis médios de preços de venda em até 30%, incorrendo, entretanto, em significativos prejuízos” (BNDES, 2000, p.108).

Desta forma, não existe equilíbrio entre as empresas do segmento, porquanto há constante contestação das posições ocupadas, e a competitividade é crescente com um número reduzido de empresas.

A respeito do crescimento da indústria, fazem-se distinções entre países onde o mercado já está saturado e países onde é possível acrescer fatias de mercado na inserção de novas unidades.

A indústria expande-se à medida que avança nos movimentos de fusão e aquisição e principalmente nos processos de internacionalização das redes. Assim, o crescimento lento da indústria, principalmente nos países "desenvolvidos", transforma a concorrência em uma disputa por parcela de mercado para as empresas que procuram expansão, como defende Porter (1986, p.35).

Outra força competitiva que age sobre a estrutura da indústria constitui-se na ameaça dos produtos ou serviços substitutos.

Considera-se, 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, p.295): “*en Francia, país del hipermercado, se mantiene una importante red de negocios de proximidad, pese a una disminución drástica del numero 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.

O poder de negociação dos compradores é outro fator que contribui para o entendimento da estrutura supermercadista no mundo. Nesse sentido, algumas considerações sobre como é a relação de forças entre o supermercado e seu consumidor são apresentadas a seguir.

O setor varejista é a última etapa por onde passa o produto antes de ser adquirido pelos consumidores finais. É neste contato permanente com o consumidor final que se estabelece um ativo extremamente importante e necessário para todo o sistema<sup>36</sup>: a informação. Desta forma é possível identificar tendências de consumo, obtendo grande poder de coordenação do fluxo de informações e mercadorias (Neves *et al*, 1995, p.95).

Essa valorização do consumidor é atribuída ao fato de ele ter se tornado mais exigente, atento às diferenças de preço, de atendimento, de serviços etc. A falha na compreensão das preferências deste consumidor, pelo supermercadista, pode custar a este último a perda de *marketshare*.

Desta forma o poder de barganha é crescente à medida que a concorrência é intensificada entre as empresas, tentando atrair o comprador e dotando este último de opções de compra.

A última força apresentada, o poder de negociação dos fornecedores, é cada vez menor devido aos argumentos sustentados a seguir.

*"En Francia, los diez primeros grupos comerciales realizan una facturación tres veces superior al de las 10 mas grandes empresas alimentarias"* (Green, 1993, p.287).

Este cenário favoreceu e vem favorecendo, à medida que a concentração no varejo aumenta, o seu poder de barganha em detrimento ao dos fornecedores. No entanto,

---

<sup>36</sup> Os autores se referem ao sistema agroindustrial.

as exceções estão em algumas grandes empresas industriais, que já fidelizaram suas marcas, e que, portanto, tornaram-se requisitados pelos consumidores.

Outro fator que favorece o supermercado neste sistema de relações comerciais é o conhecimento que o varejista tem sobre a aceitação do produto pelo consumidor. O varejo tem o poder de identificar com antecedência fenômenos com o *downgrading* - substituição de um produto por outro similar ou substituição de preço inferior - ou ainda modificações na fidelidade do consumidor a determinada marca ou determinado produto (Wedekin & Neves, 1995, p.6). Este conhecimento atribui ao setor supermercadista um poder de negociação maior frente ao fornecedor (Porter, 1986).

Este poder continua a redirecionar o processo na cadeia como um todo, "o painel de controle do sistema de informações da rede varejista permite um **gerenciamento para trás**, no sentido da reordenação do *mix* de produtos, a partir das modificações da demanda. É uma coordenação necessária para reduzir os estoques (na indústria, no atacado e no varejo) e multiplicar o giro das mercadorias. Este é o campo de atuação de um marketing do tipo *business-to-business*, evoluindo sobre a simples relação 'um vende, outro compra'" (Wedekin & Neves, 1995, p.6), *negrito no original*.

Segundo Toledo *et al* (1997, p.51), a relação entre fabricante e varejista está sujeita a duas forças. A primeira, que favorece o fornecedor, já vem diminuindo com o tempo, ou seja, os acordos (*joint ventures*, parcerias), os investimentos em marcas, a consolidação de marcas, o desenvolvimento de novos produtos e a promoção no ponto de venda. A segunda, que favorece o varejista, refere-se à gestão de espaço no ponto de venda, à política de pagamento, à utilização de marcas próprias, à participação no planejamento das promoções, à formação de grupos compradores.

A política de pagamento citada refere-se à estratégia de varejistas que adotam política de alta rotação de fundos, expressa no conceito *days cash cycle* (dias de estoque **mais** dias de pagamento aos compradores **menos** dias de crédito concedido pelos vendedores). Como não é comum a concessão de prazo aos consumidores, a equação acaba considerando apenas os dias de estoque **menos** os dias de crédito dos vendedores. No Sul da Europa, por exemplo, o prazo chega a três meses, enquanto na França são dois meses em média, Rabobank *apud* Toledo *et al* (1997, p.51).

#### 4.4. AS ESTRATÉGIAS CONCORRÊNCIAIS NO SETOR SUPERMERCADISTA MUNDIAL.

##### 4.4.1. A estratégia de redução de custo.

Reduzir custos é uma estratégia que está associada à competição via preços, em que numa estrutura de baixo custo é possível reduzir preços e tornar-se mais competitivo frente a empresas menos eficientes.

Contrariamente a uma esperada prática de manutenção de preços elevados, típicos de estruturas oligopolizadas, como a do setor supermercadista, observa-se uma situação de redução de preços, fato que vem provocando a quebra de empresas menos eficientes, com estruturas de comercialização deficientes e incapazes de manter uma política de redução de preços, devido à sua composição de custos Toledo *et al* (1997, p.49). Os autores se referem ao varejo europeu que, como visto anteriormente, utiliza-se de várias estratégias para conseguir manter e aumentar suas vantagens competitivas.

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 ao consumo.

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

Uma loja da rede inglesa Sainsbury's, em Londres, é considerada uma das mais modernas da Europa. A loja utiliza o vento e a luz do sol como fontes de energia para a iluminação do estacionamento, das gôndolas e dos produtos. No seu interior a estrutura arquitetônica permite aproveitar ao máximo a iluminação natural. Toda a água utilizada na refrigeração é captada por um poço artesiano localizado abaixo do supermercado. Os

freezers e gôndolas refrigeradas são controlados por computador e estão localizados na saída da loja, próximos aos check-outs para que o cliente circule o mínimo possível antes de sair da loja (SuperHiper, 2001, julho, p.152). Esse exemplo mostra as crescentes possibilidades técnicas “estruturais” que favorecem a redução de custo, a longo e médio prazo.

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

Portanto, a estratégia de menor custo é utilizada na economia de energia, como resultado de um controle de furtos e também na logística interna, que está aliada ao uso da tecnologia.

Diminuir custos através de estoques reduzidos, com flexibilidade para a troca de produtos, como sugere Contador (1995, p.51), é uma prática bastante utilizada pelos supermercadistas. Sistemas de logística interna e externa, com a utilização de tecnologias como o ECR e EDI<sup>37</sup>, permitem às empresas conhecer, em tempo real, a quantidade e o tipo de produto consumido, possibilitando através de comunicação interna e externa (com o fornecedor) solicitar substituição ou reposição de mercadorias.

Este processo favorece a estratégia *just-in-time*, diminuindo custos com a manutenção de estoques reduzidos, tanto na operação como no controle.

Segundo Contador (1995, p.54), a manutenção do inventário acarreta diversas despesas operacionais, como os juros, o espaço de armazenamento, a obsolescência, a movimentação de material, o pessoal ligado à administração de materiais etc.

Há ainda, com a utilização de tecnologia, a possibilidade de compor um *Mix* de produtos capaz de atender melhor às necessidades do consumidor, sendo possível um ajuste freqüente.

Outra forma de reduzir custos consiste na concentração das compras, aproveitando-se dos ganhos de escala provenientes do Centro de Distribuição (CD), que

---

<sup>37</sup> Os conceitos de ECR e EDI estão no item sobre - 4.5.3. A Estratégia Tecnológica.

centralizam o controle das operações, da qualidade dos produtos, do volume de compras etc. Werner & Segre (2001), Green (1993).

Outra forma de obter redução de custos está sendo realizada com sucesso pela rede americana Wal-Mart; são lojas com o conceito de “supermercado de vizinhança”, chamado de *neighborhood market*:

“Após suas primeiras lojas-teste no Arkansas, este supermercado da rede Wal-Mart está crescendo. Já abriu três lojas em Dallas e tem mais quatro em construção. Após três anos de experiência, já opera 19 unidades, com 3.700 a 5.100 metros quadrados de área total. (...) As novas unidades estão maiores do que as primeiras, bem como adotaram uma aparência mais de loja-depósito. Porém o seu forte é ter preços baixos, ter uma grande variedade de produtos ser ‘mais cômoda’ (conforme alguns clientes declararam) e trazer a chancela Wal-Mart” (Ascar, 2001, julho, p.137).

#### 4.4.2. A estratégia de diferenciação

As grandes redes estão diferenciando suas lojas com a oferta de novos produtos e serviços como, por exemplo, na venda de combustível. “Na França, os supermercados tem mais de 50% do mercado de combustível. A tendência está começando a ganhar os Estados Unidos e o Brasil”, argumenta Paul Stone, gerente de Marketing do Carrefour (Supermix, 2001, jan./fev., p.9).

A revista Ascar (2001, jul., p.137) acrescenta que nos Estados Unidos esta tendência está aumentando e, aliado a ela, há a exploração também do mercado de lojas de conveniência (C Store), citando como exemplo as redes Alberston’s e a K-Mart entre outras.

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

“De positivo destaca-se a melhoria do relacionamento indústria-varejo, ampliação da participação de mercado, facilidade no desenvolvimento de testes, volume adicional de vendas, e diminuição de custos fixos trazendo economia de escala. No aspecto desfavorável, apresentava-se a revelação dos custos de produção, baixa lealdade a fabricantes por parte do varejista, diminuição do market share do fabricante, que produz basicamente os mesmos itens, e, por outro lado, o baixo conhecimento sobre o assunto” (Lukianocenko, 2000, p.183).

A utilização de marcas próprias cresceu muito nos países europeus, por exemplo, na Inglaterra e França, chega a 40% de participação e 25%, respectivamente. A cadeia Sainsbury's inglesa tem aproximadamente 60% de suas vendas em marcas próprias (Lukianocenko, 2000, p.181 e 183).

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

A grande habilidade em Marketing, como defende Porter (1986), leva a empresa a criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, como a imagem e a marca.

Em 2000, nos Estados Unidos, os 50 maiores anunciantes supermercadistas investiram juntos o total de US\$ 577 milhões em mídia. Com 25,5% do total de investimentos estão as três grandes redes, Albertson's, Kroeger e Safeway com US\$ 147 milhões. Apesar do anúncio no jornal ser o investimento “regular”, gastam-se as maiores quantias em TV (Ascar, 2001, abr., p.69).

À medida que se fortalece a marca através da propaganda, as redes obtêm facilidades em outras estratégias como, por exemplo, a utilização de marcas próprias.

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

#### 4.5. OUTRAS ESTRATÉGIAS CONCORRÊNCIAIS DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNDO.

##### 4.5.1. A diversificação de atividades.

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

Na medida em que aumentam os mercados nos quais uma empresa opera, diminui-se o risco para a empresa. Este conceito de diversificação é um método utilizado na área da economia financeira para diminuir os riscos na composição de carteiras de ações.

##### 4.5.2. A cooperação entre empresas.

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

“Nos Estados Unidos, mais de 300 das maiores empresas do país, incluindo Wal-Mart, Kmart, Carrefour e Wegman’s (no varejo); e Procter&Gamble, Unilever e Sara Lee (na indústria), estão utilizando um novo conceito, o CPFRR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment / Planejamento, Previsão de Vendas e Reabastecimento Colaborativo). Valcu 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, 2001, jul., p.151).

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

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

Reforçando esta tendência, Luca Padovano, sócio-diretor da Universe Inventários, afirma que a terceirização está em franco crescimento nos Estados Unidos e acrescenta que a terceirização de inventários chega a movimentar por uma única empresa cerca de R\$ 800 milhões por ano. Segundo ele, estatísticas americanas apontam uma margem de 20% de erro nos inventários feitos de maneira convencional (SuperHiper, 2000, p.216).

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

#### 4.5.3. A estratégia tecnológica.

Embora a tecnologia seja considerada um instrumento de apoio à utilização de estratégias por autores como Contador (1995), ela é vista como estratégia por Porter (1989, p.164), quando é capaz de criar vantagem competitiva e influenciar a estrutura da indústria, podendo reforçar outras estratégias como, por exemplo, a diferenciação.

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

Segundo esses autores, a rápida disseminação e reprodução, pela concorrência, de processos e inovações tornam mais agressivo o cenário competitivo, exigindo atenção permanente dos executivos.

Dentro da cadeia de distribuição grandes transformações estão ocorrendo para integrar seus agentes. Surge o *Efficient Consumer Response* (ECR), ou em português, Resposta Eficiente ao Consumidor, que está transformando as relações de negócio entre os integrantes<sup>38</sup> da cadeia de distribuição de produtos de consumo de massa. Desta forma, ECR é a sigla que representa uma iniciativa do setor de artigos de consumo de massa (alimentares e não-alimentares) que tem em seu elo final os supermercados, a prover aos componentes da cadeia ferramentas que permitam responder de forma efetiva às necessidades crescentes e variadas dos consumidores (Dib, 1997, p.14).

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

A iniciativa do ECR surgiu nos Estados Unidos, de forma estruturada, em 1993, embora admita-se que os fatores que propiciaram seu surgimento tenha começado a se delinear bem antes, e assim, com sua implementação, passa a modificar radicalmente o

---

<sup>38</sup> Nos Estados Unidos o termo *Grocery Industry* é utilizado para representar todas as empresas que fazem parte do canal de distribuição de produtos alimentares e não-alimentares que compõem o *mix* de produto de um supermercado tradicional, Dib (1997, p.21).

cenário varejista<sup>39</sup>. 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 Dib (1997,p.16)*.

Aliados ao conceito<sup>40</sup> de ECR, têm-se quatro grandes estratégias<sup>41</sup>, o *Efficient Store Assortment* (Sortimento Eficiente de Loja), o *Efficient Replenishment* (Reposição Eficiente), o *Efficiente Promotion* (Promoção Eficiente) e o *Efficient Product Introduction* (Introdução Eficiente de Produtos).

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

- utilização do EDI para troca de documentos entre fornecedores e supermercados;
- adoção da técnica de emissão de pedidos por computador com base nas informações coletadas pelos PDVs<sup>42</sup>;
- 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.

Diante do contexto de automação, Green (1993, p.310) reforça que a distribuição moderna em países como a França traz grandes vantagens às empresas por obterem preços fortemente competitivos graças a seus sistemas de compra que diminuem os custos logísticos evitando os sistemas de intermediação.

---

<sup>39</sup> Um estudo da *Management Horizons* de 1995 comparou o cenário do varejo em 1985, época em que os supermercados tinham vantagens na competição com outros formatos de varejo. Em 1985, o *Wal-Mart* ainda não tinha a posição dominante como a que ocupa hoje; os consumidores norte-americanos iam ao supermercado para consumir produtos de alimentação; poucas pessoas se preocupavam com a relação saúde/alimentos saudáveis; os supermercados eram líderes em tecnologia.

<sup>40</sup> O conceito de ECR compreende outras formas de tecnologia, como o EDI – *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados) que consiste na troca de dados entre dois computadores via telecomunicações, Dib (1997,p.21).

<sup>41</sup> Para a descrição, conceituação e aplicação, ver DIB (1997).

<sup>42</sup> PDV (*Point of Sale*), ou em português Ponto de Venda, é a sigla para especificar os caixas eletrônicos que podem ser integrados a sistemas de computadores. Para saber mais, ver Prado, P. H. M. O impacto da automação comercial na operação do supermercado.

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

Embora seja possível dar exemplos como este, a incapacidade de maximizar os avanços tecnológicos é apontada por Morehouse & Bowersox *apud Dib (1997, p.17)* como uma das razões básicas que levaram os supermercados a perder sua competitividade no começo dos anos 90 frente a sua posição de destaque na década de 80, e complementam: “(...) apesar de a indústria ter investido pesadamente em tecnologia, ela não agiu para maximizar as vantagens dessa tecnologia para obter melhor gestão”.

#### 4.6. OUTRAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS NO MUNDO.

De maneira geral, as estratégias das empresas de distribuição variam bastante, sendo as principais: a composição dos produtos, marcas próprias, posicionamento, estratégia de crescimento e composição de grupos de compras (*Wedekin et al, 1995, p.13*).

A respeito da estratégia de posicionamento, na Alemanha, por exemplo, a estratégia é de baixo preço devido à força das lojas de desconto, ao contrário do Reino Unido, com ênfase nos aspectos de serviço e na qualidade (*Wedekin et al, 1995, p.14*).

Os processos de expansão das empresas estrangeiras, com a penetração em mercados internacionais via aquisição ou fusão, apresentam-se vantajosas, pois aceleram o domínio do conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores (BNDES, 1999, mar., p.89).

O aproveitamento do espaço interno, com exposição de um *mix* maior de produtos é outra estratégia de resultado para o setor, que ganha muito com as economias de escala, advindas principalmente dos processos de logística.

A busca por maior eficiência leva as empresas a adotarem diversas estratégias que envolvem: 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, etc (BNDES, 1999, mar., p.90).

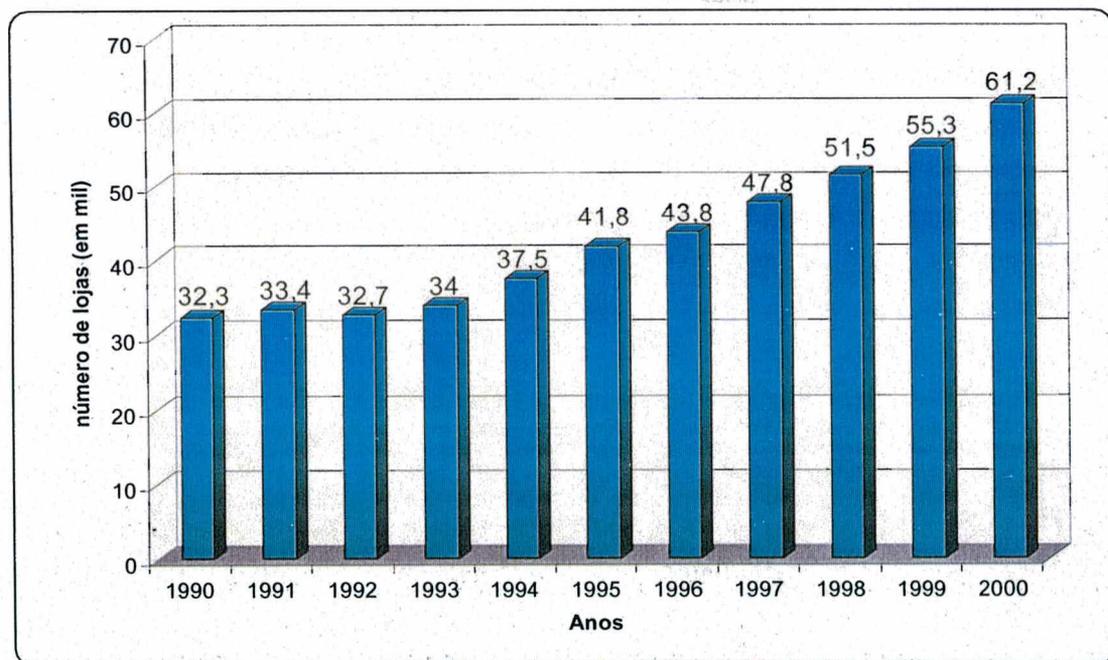
## 5. ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO.

A grandeza do setor supermercadista no Brasil está na importância que ele representa para a distribuição nacional de alimentos. Das vendas de alimentos realizadas em território nacional 85% são através dos supermercados (Supermercado Moderno, 2000, abr., p.49).

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 Tápias, então ministro do Desenvolvimento (Gonçalves, 2000, p.132).

Segundo dados da ACNielsen, o número de lojas cresceu 10,7% entre 1999 e 2000, e são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3. Evolução do número de lojas no auto-serviço (em mil)



Fonte: Ferraz (2001, maio, p.10) – dados originais Ranking Abras/ACNielsen (2001, maio, p.10).

O crescimento no número de lojas passa a ser mais acentuado a partir de 1994, coincidindo com a estabilização da economia.

Apresenta-se a seguir um resumo da estrutura do setor e sua evolução e desempenho.

Quadro 6. O auto-serviço alimentar brasileiro.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2000x1999 variação
Número de lojas (total auto-serviço)	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	10,7
Faturamento anual (R\$ bilhões nominais)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	12,5 nominal
Faturamento anual (R\$ bilhões) a preço de 2000*	64	66,4	66,3	70,3	68,4	67,6	-1,23 real
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	-----
Número de empregos diretos	655.20	625.00	655.00	666.75	670.08	701.62	4,7
Área de vendas (em m <sup>2</sup> milhões)	n.d.	n.d.	12	12,7	13,1	14,3	9,2
Número de check-outs	n.d.	n.d.	123.17	125.86	135.91	143.70	5,7
			0	7	4	5	

Fonte: Ferraz (2001, maio, p.10) – dados originais Ranking Abras/ACNielsen.

n.d.: Não disponível \* A preços de 2000 – Todos os valores foram trazidos para 31/12/2000.

A evolução no período analisado mostra um crescimento significativo nos itens apresentados, revelando a capacidade de expansão do segmento no país.

O crescimento no número de lojas é acentuado se comparado a fatores como número de empregados e número de check-outs, o que mostra um ganho de eficiência no período de 1999 a 2000.

Este crescimento é um reflexo do aumento de eficiência necessário para competir no ambiente cada vez mais competitivo.

No Brasil, são sete as redes estrangeiras que atuam no setor de super e hipermercados, o Carrefour (França), Ahold (Holanda), Makro (Holanda), Wal-Mart (EUA), Jerónimo Martins (Portugal), Sonae (Portugal) e Casino (França), (Ascar, 2001, p.203).

As redes Carrefour e Sonae destacam-se pelo faturamento em 2000 e estão entre as cinco maiores no ranking brasileiro.

Com as freqüentes incorporações e aquisições, no ranking brasileiro utiliza-se o critério de anualização<sup>43</sup> para corrigir as distorções nas suas análises.

---

<sup>43</sup> O critério de anualização consiste na incorporação ao faturamento das empresas controladoras o faturamento das empresas adquiridas. Esta correção é necessária, uma vez que uma empresa ao incorporar outra tem seus dados físicos integralmente contabilizados na nova empresa, mas o faturamento não. Assim as vendas efetivadas antes da incorporação (nos meses que antecederam à aquisição) passam a compor o faturamento da nova empresa. “Este método de anualização é reconhecido e utilizado internacionalmente (...)”, João Carlos Lazzarini, diretor de retail service da ACNielsen.

5 TABELA 4. CLASSIFICAÇÃO DAS 10 MAIORES REDES PELO FATURAMENTO BRUTO EM 2000 (COM ANUALIZAÇÃO)

CLASS. 2000	EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2000 (R\$)	PARTICIP. SOBRE O SETOR (%)	NÚMERO CHECK-OUTS	ÁREA VENDAS M <sup>2</sup>	NÚMERO DE LOJAS	NÚMERO DE FUNCION.	FATURAM. POR CHECK-OUT (R\$)	FATURAM. POR FUNCION. (R\$)
1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	9.550.402.598	14,1	6.707	815.291	416	50.106	1.423.946	190.604
2	Carrefour Com. Ind. Ltda	SP	9.520.321.760	14,1	6.884	940.704	201	44.571	1.382.964	213.599
3	Bompreço S/A Supermercados do Nordeste	PE	3.042.870.646	4,5	2.428	292.724	106	19.613	1.253.242	155.146
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	RS	3.008.256.489	4,4	3.637	401.171	170	20.396	827.126	147.492
5	Casas Sendas Comércio e Indústria	RJ	2.478.972.569	3,7	1.937	196.397	83	13.601	1.279.800	182.264
6	Wal-Mart Brasil Ltda	SP	1.211.323.245	1,8	741	188.524	20	7.155	1.634.714	169.297
7	Jerônimo Martins Distribuição Brasil Ltda	SP	934.790.000	1,4	980	86.563	59	6.091	953.867	153.471
8	Cia Zaffari Comércio e Indústria	RS	754.572.504	1,1	708	77.458	19	6.185	1.065.780	122.000
9	G. Barbosa & Cia Ltda	SE	629.004.066	0,9	688	61.261	35	6.505	914.250	103.968
10	Coop. Cooperativa de Consumo	SP	543.092.061	0,8	299	40.701	14	3.019	1.816.361	179.891
	<b>TOTAL 10 MAIORES</b>		<b>31.673.605.938</b>	<b>46,8</b>	<b>25.009</b>	<b>3.100.794</b>	<b>1.123</b>	<b>176.787</b>		

FONTE: SuperHiper (2001, maio, p.36).

Há no Brasil uma expectativa de crescimento no setor, alimentada pela diferença de representatividade do segmento frente ao PIB nacional se comparado aos de países desenvolvidos, ou seja, o setor responde por 6% do PIB ao passo que em países adiantados chega a 25% (Supermercado Moderno, 1998, p.21).

Para o entendimento das próximas considerações sobre a concentração que ocorre no setor, faz-se necessário fazer alguns esclarecimentos a respeito de algumas redes que operam no país.

É comum utilizar neste segmento da economia o conceito de “Bandeiras” para se referir às marcas utilizadas por uma rede. A exploração da marca está associada ao tipo de estratégias, segmentando os mercados, ou seja, cada bandeira traz consigo um padrão de loja, serviços, composto de marketing etc.

A Companhia Brasileira de Distribuição (CDB) opera com as bandeiras: Extra, Pão de Açúcar, Barateiro e Eletro. O Carrefour com as bandeiras: Carrefour, RDC, Stoc e Champion. O Sonae com as bandeiras: Big, Cândida, Mercadorama, Nacional e Maxxi. A Casas Sendas com as bandeiras: Sendas e Bom Marche. O Jerônimo Martins com as bandeiras: Sé Supermercados (SuperHiper, 2001, maio, p.36).

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<sup>44</sup> comprou, entre outros negócios, o hipermercado Freeway, 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, p.26).

Até metade de 2000, o Carrefour adquiriu a Rainha, Dallas, Continente, Big Bom e Antonelli. O grupo Pão de Açúcar, por sua vez, comprou o J. Melo (Mercadinho São Luiz), Reimberg, Nagumo, G. Pires, Senff Parati, Superm. Rosado, Itapema e Cibus (Ferraz, 2000, p.123).

Essa 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

---

<sup>44</sup> Para saber sobre a história do Grupo Pão de Açúcar ver Rojo, Francisco J. G. Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo : Atlas, 1998.

o fechamento de pequenos e médios estabelecimentos e reflete numa relação mais delicada com fornecedores (Supermercado Moderno, 2000, p.19).

Em 2000, esta concentração é ainda maior, quando as cinco maiores empresas representam 41% do setor, enquanto que as 50 maiores respondem por 58% 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 (Ferraz, 2001, p.16).

Esta concentração aumenta os ganhos de escala criando vantagens ainda maiores às grandes redes (Supermercado Moderno, 2000, p.50).

A expansão através da abertura de novas lojas e ou pela compra de outras cadeias, é uma estratégia para manter a lucratividade<sup>45</sup>. Com a ampliação os gigantes aumentam o volume de vendas, gerando mais faturamento e obtendo lucro líquido maior, em termos absolutos. Mais fortes por causa das aquisições, torna-se cada vez maior o seu poder de barganha junto ao fornecedor (Supermercado Moderno, 2000, p.98).

Segundo o BNDES (2000, mar., p.111), este processo de concentração deverá se intensificar principalmente nos grandes centros urbanos, principalmente São Paulo e Rio de Janeiro, onde um pequeno número de lojas (em sua maioria hipermercados) dominará o mercado.

A tendência também é de crescimento de lojas menores. Os supermercados com lojas que têm, em média, 685 m<sup>2</sup>, 6 check-outs e 37 funcionários aparecem como o mais promissor. Este fato se deve aos 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 fazem com que ocupem o espaço dos hipermercados nas compras ocasionais. Afinal, com área menor, garantem compras bem menos cansativas (Supermercado Moderno, 2000, p.23).

Confirmando esta tendência, a rede portuguesa Sonae, além de comprar hipermercados, adquiriu também lojas menores, de redes médias, como as paranaenses Muffatão e Coletão. O Carrefour e o Pão de Açúcar, que se enfrentam numa verdadeira guerra de preços, vêm disputando os mercados localizados na periferia das grandes capitais,

---

<sup>45</sup> Lucratividade que estava ameaçada pela compressão das margens de lucro no ano de 1999, ver Supermercado Moderno (2000, abr., p.96 – 100).

com lojas pequenas, *mix* e atendimento adequados às necessidades da clientela local (Supermercado Moderno, 2000, p.24).

O Carrefour, depois de comprar o Promodès, na França, que detém todos os formatos de loja de auto-serviço, passa a adquirir no Brasil redes de supermercados. Até a norte-americana Wal-Mart, dona dos Sam's Club e Supercenters, pretende estreitar no formato de supermercados no Brasil (Ferraz, 2000, p.126). A explicação está no fato de os hipermercados estarem com seu foco dirigido ao abastecimento de pessoas que fazem suas compras uma ou duas vezes por mês, além de serem um formato que não se encaixa em qualquer lugar.

A respeito da forma como as empresas se instalam nas regiões, José Augusto da Silveira, professor da FEA/USP e vice coordenador do Provar – Programa de Varejo, faz um importante esclarecimento:

“(...) em geral, regiões mais urbanizadas ‘consomem’ mais área de vendas. É o caso do Sul e Sudeste brasileiros – quase 80% do total do País. O oposto é verdade para áreas menos urbanizadas. Mas elas também representam oportunidades. Há redes que estão abrindo lojas em cidades pequenas. O caso clássico, o Barateiro, de São Paulo, inaugurou com sucesso filiais em cidades como Itatiba, Cotia e Itu, longe da concorrência das gigantes do setor” (Supermercado Moderno, 1998, p.77).

O formato da loja está fortemente correlacionado com o tipo de produto ofertado nas lojas. Para os supermercados os alimentos têm um “peso” maior no *mix* de produtos do que os hipermercados, 54,6% do faturamento contra 41%. Para os supermercados as bebidas e produtos de limpeza têm maior incidência no seu faturamento. Para os hipermercados são os produtos do bazar e os eletrodomésticos, computadores e artigos de informática que têm maior incidência no faturamento (Supermercado Moderno, 2000, abr., p.40). Esta relação é apresentada na tabela 5.

Tabela 5. Faturamento e Margem por Categoria de Estabelecimento (%)

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

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

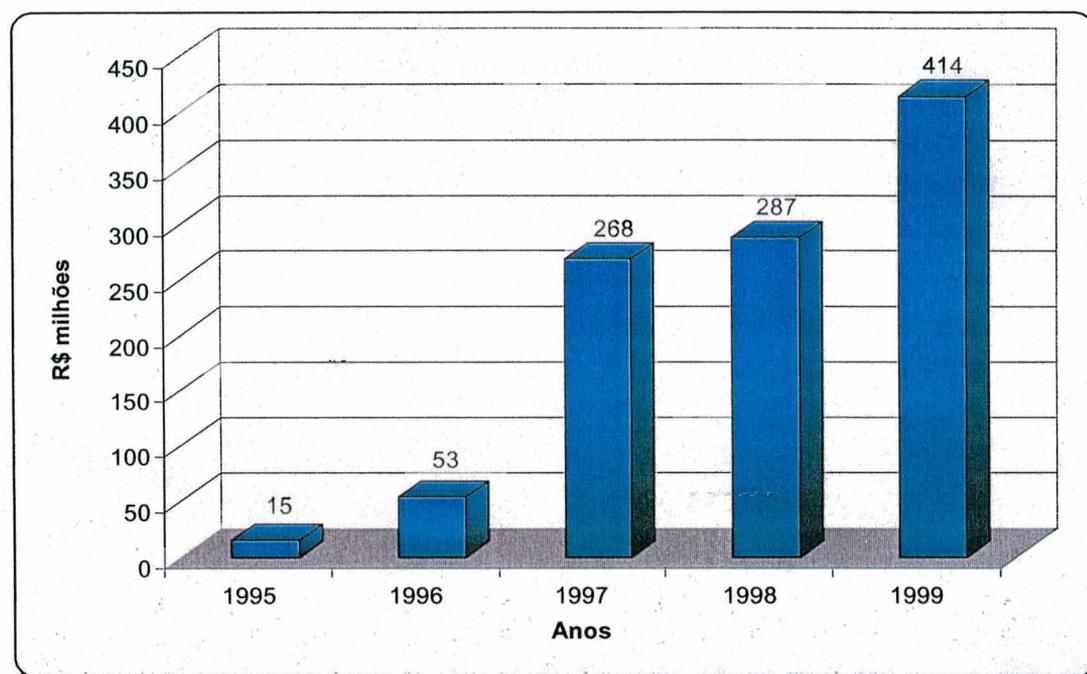
### 5.1. OUTROS INDICADORES DA ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL.

Nesta seção, apresenta-se a estrutura do setor supermercadista no Brasil. Como no capítulo anterior, verificam-se outros indicadores da estrutura, como a ameaça à entrada de novas empresas no setor com as barreiras à entrada existentes, a intensidade da rivalidade entre as empresas, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores e a ameaça dos produtos substitutos.

As barreiras à entrada verificadas no setor supermercadista brasileiro se assemelham às encontradas no mundo, pois muitas das empresas que dominam o setor mundialmente são líderes também no Brasil e conseguem, como mencionado, obter ganhos de escala que acrescem a necessidade de capital para a entrada de novas empresas.

Para fortalecer o setor supermercadista frente às dificuldades crescente de competição, o governo vem apoiando com uma política de liberação de créditos pelo BNDES. Apresenta-se o desembolso anual para o setor no Gráfico 4.

Gráfico 4. Desembolso do sistema BNDES para o setor varejista de alimentos (R\$ milhões)



Fonte: Gonçalves - SuperHiper (2000, maio, p.140) dados originais BNDES

Segundo o BNDES, os fatores que motivaram o seu apoio foram: a modernização e diversificação do comércio varejista; o aumento da competição, com benefícios aos consumidores; significativa geração de empregos; a expansão da capacidade instalada, com adequação à nova estrutura de demanda pós-real (Gonçalves, 2000, p.140).

Este incentivo do Governo aumenta as barreiras à entrada, ao fortalecer as empresas estabelecidas no país, quer na ampliação ou no surgimento de novas unidades. Com a ampliação as redes aumentam os ganhos provenientes das economias de escala, fortalecem seu poder de barganha etc. Na opção pelo investimento em tecnologia, a maior eficiência das operações diminuem os custos operacionais e facilitam o atendimento e satisfação da clientela local, quer no *mix* de produtos ou na manutenção do abastecimento.

Enfim, acresce a capacidade de competição das empresas locais face à concorrência internacional, que já consegue financiamentos a juros internacionais.

No entanto, a crítica que se faz aos financiamentos no setor por parte do BNDES se sustenta na forma de distribuição de recursos. Não existe uma política de

suporte às empresas exclusivamente nacionais ou que privilegie pequenos supermercados. Basta verificar as operações contratadas ou aprovadas pelo sistema do BNDES.

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

Assim, o governo embora não restrinja legalmente a entrada de empresas do setor no país, assunto já tratado no capítulo anterior, cria barreiras ao oferecer crédito às já instaladas.

Outra força existente numa estrutura, a ameaça dos produtos ou serviços substitutos, não é considerada significativa para o segmento de super e hipermercados.

O setor supermercadista possui a tendência de aumentar e melhorar a qualidade de serviços e produtos oferecidos, como visto anteriormente, assim, é crescente a gama de produtos com que tende a operar, a exemplos de áreas em que já atua: padarias, açougues, vendas de eletrônicos etc. Neste sentido, o número de empresas que possam ser consideradas substitutas próximas também cresce. Segundo uma pesquisa da consultoria de Francisco Rojo, o ideal é que o supermercado esteja atento às preferências de consumo, a capacidade da empresa (tamanho e estrutura) para optar por determinado produto a margem bruta por área de vendas e a capacidade de atendimento do cliente, ou seja, "Não adianta colocar meia dúzia de eletrodomésticos, que não atendem às necessidades do consumidor" (Supermercado Moderno, 1998, p.140).

Pode-se considerar que o setor supermercadista não sofre a 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.

Os super e hipermercados, freqüentemente, conseguem aferir vantagem em relação aos estabelecimentos especializados, aproveitando-se principalmente de datas especiais, como dia das crianças, Páscoa, Finados, Natal etc.

Na estrutura do setor, o poder de negociação dos compradores intensifica-se nos últimos anos.

Uma evidência do aumento do poder de negociação dos compradores, neste caso, o consumidor final, está no fato de ele estar cada vez mais exigente, buscando mais qualidade (ainda aliado ao preço) e conhecendo mais seus direitos como consumidor.

Rojo (1998, p.30) reforça que um fator verificado no mercado brasileiro e que faz com que os supermercados se preocupem cada vez mais com a qualidade é o maior grau de exigência que vem sendo observado por parte do consumidor. Esta mudança está relacionada com o estabelecimento do Código de Defesa do Consumidor no início dos anos 90.

A infidelidade do consumidor, como já mencionado, buscando preço e qualidade, independente do estabelecimento, é outro fator que potencializa o seu poder de barganha.

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

Confirmando esta afirmação, Lepsch *et al* (1996, p.83) 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.

Os autores consideram que o *mix* de preços baixos continua sendo o principal atributo na escolha da loja para a realização das compras de uma cesta de bens de consumo diário, mas admitem que outras variáveis começam a ser cada vez mais valorizadas pelo consumidor.

Outra força competitiva, o poder de negociação dos fornecedores, ao contrário do dos compradores, é considerado baixo.

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, como já visto neste capítulo, também favorecem o varejista frente a indústria, principalmente o pequeno.

As evidências podem ser verificadas através do exemplo a seguir: “a queda de até 30% nos preços do leite ao produtor está levando os pecuaristas a declarar guerra aos supermercados. Segundo denunciou (...) o presidente da Comissão Nacional de Pecuária de Leite da Confederação Nacional de Agricultura (CNA), Paulo Roberto Bernardes, a margem de lucro dos supermercados sobre os queijos chega a 200%. No caso do leite longa vida, a taxa oscila entre 20% e 46%. Na avaliação de Bernardes, se os supermercados aplicassem uma margem de 10% no leite e 30% no queijo resolveriam o problema, já que o preço cairia para o consumidor e haveria aumento do consumo” (Gazeta do Povo, 3.10.2001, p.26).

Segundo o BNDES (2000, mar., p.113), ocorre uma inversão na prática 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 cotadas de forma global, adquirindo produtos no mercado internacional.

Outra estratégia, o uso de marcas próprias pelos supermercados, foi um dos meios que encontraram para se fortalecer diante das grandes empresas de alimentos (Santos, 1993, p.343).

## 5.2. AS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS ADOTADAS NOS SUPERMERCADOS DO BRASIL.

### 5.2.1. A estratégia de redução de custo.

Assim como no capítulo anterior, a redução de custo pode ser alcançada com a utilização da tecnologia, que aumenta a eficiência das empresas principalmente nas operações e nos processos.

Considera-se que o aumento da eficiência no setor é um reflexo do aumento da informatização. A venda média anual por check-out cresceu de R\$ 604.478 em 1996 para R\$ 678.777 em 1997. Esse ganho mostra a crescente automação do segmento. Em 1996, as 12.716 unidades do setor operavam com 84.544 check-outs, em 1997 o número de lojas aumentou para 13.084 unidades, ao passo que o número de check-outs caiu para 83.401, o que mostra uma tendência de crescimento de informatização (Supermercado Moderno, 1998, p.34).

Outro ganho de produtividade nas operações, segundo a revista, recai sobre a evolução do desempenho da mão-de-obra. As 12.716 lojas do setor em 1996 empregavam 486.678 funcionários. Em 1997, esse número caiu para 480.234 empregados, mais preparados e mais produtivos.

Esses ganhos de produtividade se repetem em 1999, ou seja, entre 1998 e 1999, o faturamento médio por loja aumentou 10% e o faturamento por check-out mais de 17%, isto tendo uma redução no número de lojas em 4,3% e o número de check-outs em 3,8% (Supermercado Moderno, 2000, p.23).

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

#### 5.2.2. A estratégia de diferenciação

Os supermercados e hipermercados buscam diferenciar-se ao criarem novas seções em suas lojas, oferecendo maiores opções de compra ao consumidor, com maior comodidade na centralização das compras, concomitantemente aproveitando-se dos lucros advindos de novos produtos e serviços.

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 das lojas) em primeiro lugar na pesquisa. Em seguida vêm CD's e fitas de vídeo (1.521 das lojas), eletrodomésticos (1.188 das lojas) e farmácia (1.131) (Supermercado Moderno, 1998, p.139).

Fatores externos contribuíram para o aumento no número de itens oferecidos. O fechamento de lojas de departamento, como Mappin e Mesbla, por exemplo, contribuiu para que os supermercadistas passassem a incorporar a seção de têxtil, o espaço de redes como o Carrefour destina 20% do total de sua área para esta seção, no Extra o percentual varia de 10% a 15% (Lukianocenko, 2000, p.160).

Outra estratégia de diferenciação que está ganhando força nos últimos anos é a exploração de marcas próprias.

O Brasil ainda está dando os primeiros passos neste assunto, mas atravessa um importante momento, em que as marcas próprias deixam de ser sinônimo apenas de “preços baixos” e começa a incorporar a qualidade no seu conceito. Segundo as redes do grupo Pão de Açúcar e Casas Sendas, que já operam com marcas próprias, a tendência é de crescimento desta estratégia no país nos próximos anos, com o aumento de variedade e qualidade de produtos aliados a bons preços (Lukianocenko, 2000, p.180).

Apresenta-se na tabela 6 as empresas que detêm o maior número de categorias de produtos de marcas próprias em 1998 e 1999.

Tabela 6. Organizações com maior número de categorias de produtos de marcas próprias.

Empresas	1998	1999
Carrefour	77	118
Sendas	6	97
Sonae	34	73
Wal-Mart	60	59
Bompreço	40	52
Pão de Açúcar	41	44
Vitória	30	32
Cooperhodia	10	30
Senff Parati	14	20
Aliança IGA*		18

Fonte: Lukianocenko - SuperHiper (2000, maio, p.183) dados originais 5º Estudo sobre Marcas Próprias AC Nielsen.

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

fidelizar seus clientes, fortalecer sua imagem e criar um diferencial frente aos concorrentes (Lukianocenko, 2000, p.185).

A pesquisa revela também que, dentre os produtos de alimentação, os mais comprados por consumidores de marcas próprias são: arroz, feijão, café, pão, bolacha, macarrão, extrato de tomate, óleo/azeite, farinha de trigo, farinha de mandioca e achocolatado. Dentre os de limpeza: detergente, papel higiênico, sabão em pó, sabão em pedra, amaciante, guardanapo, toalha de papel, fralda, desinfetante, lãs de aço e água sanitária.

No Brasil a importância de marcas próprias sobre as vendas teve um aumento de 1999 para 2000, de 3% para 4,7%, respectivamente (Ferraz, 2001, maio, p.25).

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

Segundo dados da ACNielsen, em 1999, 49,1% do total de lojas abrem todos os domingos, em 2000, este percentual sobe para 53,6%. Em 1999, 16,9% abriam às vezes, contra 25,8% em 2000, e 34% nunca abrem nos domingos em 1999, contra 20,6% em 2000. O atendimento 24 horas no país ainda é de pouca representatividade, pois apenas 9,2% das empresas operam com esta estratégia (Ferraz, 2001, p.26 e 28).

A diferenciação é observada também nos meios de pagamento, em que é crescente o número de redes que utilizam cartão 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, p.28).

A exemplo do que acontece no padrão de concorrência mundial, principalmente pelas grandes redes internacionais serem as mesmas encontradas no país, há diferenciação com a anexação de postos de gasolinas às lojas de super e hipermercados. Em novembro de 1999, o Carrefour inaugurou um hipermercado, em Nova Iguaçu (Rio de Janeiro), com um posto de combustível, com bandeira Carrefour (produção distribuída pelo grupo Ipiranga). Esta estratégia já está sendo seguida por outras redes como Pão de Açúcar (BNDES, 2000, mar., p.113 e 114).

A anexação de postos de gasolinas às lojas do setor é defendida aqui como uma estratégia de diferenciação, porque, aos olhos do consumidor, a possibilidade de abastecer seu carro no mesmo local onde efetua suas compras traz ao supermercado um valor “especial” para este consumidor que o diferencia dos demais.

No entanto, admite-se que ao operar num mercado que não está relacionado à sua atividade principal, o supermercadista está adotando também uma estratégia de diversificação.

Uma rede pode diferenciar-se ao buscar a criação de valor para o consumidor de acordo com suas necessidades de consumo. O grupo de Abílio Diniz tem como bandeiras o Pão de Açúcar e o Barateiro. As unidades Barateiro, com visual mais despojado, localizam-se em bairros mais populares e seu mix é definido a partir de um estudo das necessidades e poder aquisitivo da clientela local, visando à classe média baixa. Já as lojas Pão de Açúcar são destinadas às classes média-média e alta. Hoje, os gigantes não disputam mercado apenas pela expansão, mas também pela diversificação (Supermercado Moderno, 2000, abr., p.24).

O sistema de entrega *Delivery* é um serviço capaz de melhorar a satisfação do consumidor. É verdade que para muitos consumidores ir ao supermercado fazer compras é uma forma de diversão e lazer, 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 supermercado.

Um estudo realizado nas 30 empresas que representam 30% do faturamento total do setor, as empresas apontaram como segundo lugar de importância para o supermercado: o gerenciamento de logística e distribuição e em primeiro a fidelização do cliente (Ferraz, 2000, p.128).

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

A qualidade no atendimento é um fator de diferenciação para as empresas, portanto, o capital humano passa a ganhar importância, principalmente com funcionários mais qualificados e treinados.

Milton Dallari, consultor da Abras, faz uma importante observação referente à criação de valor interna à empresa: cada vez mais o patrimônio humano passa a ter mais importância se comparado a qualquer outra coisa na organização, até mais do que a tecnologia, pois para formar um funcionário de supermercado pode-se levar de três a sete anos, dependendo da função (Gonçalves, 2000, p.24).

Rojo (1998, p.35) apresenta o que alguns supermercados paulistas estão fazendo para melhorar as condições de trabalho para o funcionário:

- criação de grupos e associações de funcionários da empresa;
- pesquisas para identificar necessidades e prioridades de melhoria;
- estabelecimento de política de incentivos;
- treinamento e desenvolvimento gerencial;
- incentivo à carreira;
- programas de benefícios;
- trabalho em equipe.

A necessidade de qualificação da mão-de-obra é crescente, dado que o diferencial competitivo entre os supermercados e hipermercados estará em atributos de elevada relevância para os consumidores finais, com um atendimento especializado e de qualidade (BNDES, 2000, mar., p.118).

Outra forma de atendimento diferenciado, as vendas através da Internet<sup>46</sup>, possibilita um acesso personalizado e cômodo aos produtos dos supermercados, além de propiciar ganhos de logística<sup>47</sup>, 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

<sup>46</sup> Para saber mais ver estudo realizado por Silva (1996).

<sup>47</sup> A Internet no enfoque logístico a Web EDI é o conceito abordado neste capítulo (item 4.5.3.) - Estratégia de Tecnologia.

Internet já representam 40% das vendas do sistema *delivery*, com um faturamento anual de R\$ 24 milhões (Zambrana, 2000, p.29).

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

Alguns supermercados estão fazendo uso de formas alternativas de *marketing* ao buscarem novas mídias, assim criam valor para o consumidor e se diferenciam das demais empresas.

Isto é possível com o uso de um sistema chamado de Digimídia<sup>48</sup>, desenvolvido pela RDS Telecomunicações, através do qual o estabelecimento passa a veicular a programação musical de uma rádio, inserindo nos intervalos *spots* de fornecedores previamente definidos em função de sua estratégia de vendas e recebendo uma parcela pela comercialização desses anúncios. Esta estratégia permite adequar-se ao tipo de público, reforçar as estratégias de vendas, além de auferir uma fonte alternativa de receita (Supermercado Moderno, 1998, p.124).

Há, ainda, outra forma de *marketing* relacionada com a marca da empresa, que é a utilização de marcas próprias. Mesmo sendo um assunto já mencionado anteriormente, deve-se salientar que esta forma de estratégia fortalece e fixa a imagem da empresa. "A marca própria permite, (...) identificação maior entre o consumidor e o varejista, favorecendo a busca de reforço da imagem do produto e da imagem da marca na mente do consumidor" (Wedekin & Neves, 1995, p.7).

---

<sup>48</sup> Para saber mais sobre o sistema, ver Supermercado Moderno. Ganhe dinheiro com música. Abril, p.123-126, 1998.

### 5.3. OUTRAS ESTRATÉGIAS CONCORRENCIAIS DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL.

#### 5.3.1. A diversificação de atividades

Além dos esforços para reduzir custos, devem-se acrescentar novas estratégias, diversificar o *mix* dos produtos além dos alimentos. Existe um amplo mercado potencial: CDs e fitas de vídeo, perfumaria e confecções, informática e bazar. Os eletrônicos cresceram 15% em 97 (Supermercado Moderno, 1998, p.20). Ao operar com um leque maior de produtos não alimentícios, de maior valor agregado, esperam-se margens de rentabilidade também maiores.

Uma estratégia de diversificação lucrativa, que aproveita ganhos de escala do setor é o investimento em lojas de conveniência. Segundo a revista Supermercado Moderno (1998, p.114), as lojas de conveniência, 809 unidades em 1997, faturaram por metro quadrado o equivalente a 85% do faturamento dos supermercados por metro quadrado. E isso com um custo operacional 15% menor. Também lucrou o equivalente a 5% das suas vendas, índice bem superior ao alcançado pelos demais tipos de loja – super e hipermercados, lojas de variedade limitada e clubes de compra – cuja média ficou em torno de 2%.

#### 5.3.2. A cooperação entre empresas.

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

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 (Supermercado Moderno, 1998, p.4).

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

Uma invenção norte-americana, os *brokers*, é o novo tipo de aliado das lojas independentes. São empresas legalmente constituídas, especialmente contratadas pelas indústrias para atender às lojas independentes. Esta parceria permite que pequenas empresas, com lojas de até 10 check-outs, consigam levar produtos mais baratos ao consumidor. Com os *brokers*, há uma significativa queda na carga tributária, o que acaba reduzindo o preço dos produtos em até 7%, e às vezes mais. Isso só é possível porque estas empresas não mantêm estoque próprio, portanto, não contabilizam custo e a nota fiscal é emitida diretamente em nome da indústria e não do *broker*. Quando o fabricante vende para o atacado ou distribuidor, a situação é outra, pois ele recolhe taxas como Cofins (3,4%), PIS (0,65%), que, somadas à CPMF, representam um impacto de 4,04% sobre o valor da fatura. Assim, quando é revendida para o varejo a mesma carga tributária recai sobre o produto. As vantagens da distribuição via *brokers* são várias: o supermercadista pode adquirir todo o *mix* de produtos da indústria, incluindo lançamentos, e na quantidade desejada eliminando o volume mínimo exigido para compra. A remuneração dos *brokers* varia de 3% a 4% do percentual sobre as vendas (Supermercado Moderno, 2000, dez., 25 e 26).

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

Outra forma de cooperação entre fornecedores e compradores, principalmente quando o fornecedor é um fabricante pequeno ou médio, consiste na exploração de marcas próprias<sup>49</sup>. 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

---

<sup>49</sup> Ver mais detalhes no item diferenciação.

utilização de capacidade ociosa, ou mesmo para concorrer com possíveis empresas entrantes no seu negócio (Lukianocenko, 2000, p.189).

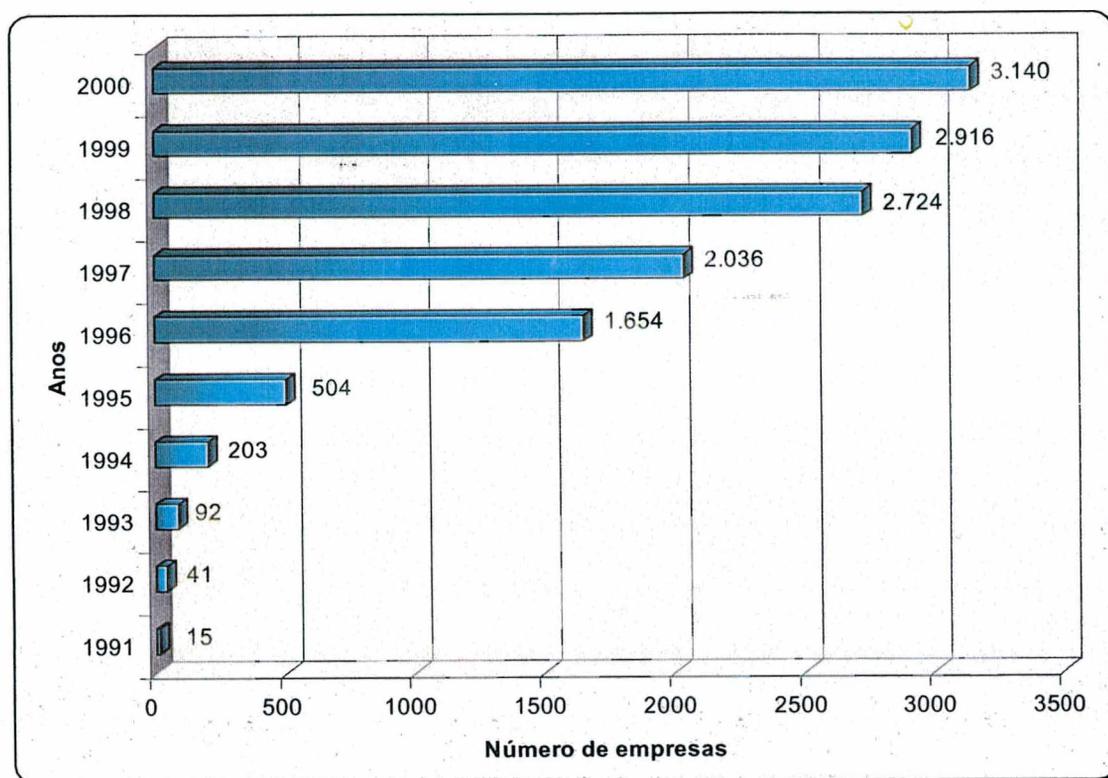
É possível também formar parcerias entre países. A rede Pão de Açúcar estabeleceu com o Departamento de Agricultura do Consulado dos Estados Unidos uma parceria, que inicialmente possibilitou uma ação promocional de 135 produtos de origem americana nas 50 lojas da rede. O Consulado norte-americano pretende ampliar para 15% as exportações que, no ano passado, foram de US\$ 80 milhões deste tipo de produto (SuperHiper, 2001, maio, p.138).

### 5.3.3. A estratégia tecnológica.

O aumento no número de lojas automatizadas (Gráfico 5) reflete a busca por eficiência da grande maioria das empresas do setor buscando capacitá-las à competição e à concorrência.

Segundo Claudio Felosoni de Ângelo, coordenador do Provar – Programa de Administração de Varejo da Universidade de S. 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, contam-se 17.500 unidades (Supermercado Moderno, 2000, p.51).

Gráfico 5. Número de lojas automatizadas (Base 3.517 lojas)



Fonte: Ferraz SuperHiper (2001) dados originais Ranking ABRAS/AC Nielsen

Quanto à informatização das lojas, Ulysses Reis, coordenador de varejo da Fundação Getúlio Vargas, complementa<sup>50</sup>: “(...) o setor supermercadista está bem posicionado no que se refere à automação de lojas e ampliação de tecnologias como ECR<sup>51</sup>, que permitem substancial redução no custo operacional” (Supermercado Moderno, 2000, p.98), *nota adicionada pelo autor*.

As novidades na área da informatização, que já começa a se impor, é o *Next Generation of Store* (NGSD), sofisticado conceito de arquitetura. Consiste em um projeto de loja capaz de integrar *layout* interno, sistemas de tráfego, infra-estrutura, equipamentos utilizados na loja, *mix* de produtos, iluminação, sinalização e *merchadising* utilizado nas gôndolas. A novidade do NGSD é tornar o estabelecimento flexível capaz, por exemplo, de

<sup>50</sup> A argumentação inicial é uma resposta para a compressão das margens de lucro verificadas em 1999 em relação ao ano de 1998 no setor supermercadista, devido à queda das vendas de eletrodomésticos e outros bens.

<sup>51</sup> Ver mais sobre ECR no subitem estratégia tecnológica.

mudar as ofertas conforme o horário e/ou dias da semana (Supermercado Moderno, 1998, abr., p.169).

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 de 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 de supermercados. Trata-se de um *chip* de papel 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, 2000, p.51 e 52).

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

Esta manipulação e utilização dos dados disponíveis pela aplicação das tecnologias de Automação Comercial ligadas aos computadores são de extrema importância para a empresa. Elas ampliam os horizontes dos supermercados ao disponibilizarem variáveis que antes eram de difícil acesso. Desta forma cria-se uma dimensão nova e inexplorada ainda no Brasil para a formação de um Database com informações sócio-demográficas sobre os clientes e ainda seu comportamento (Prado, 2000, p.441).

Além destes usos da tecnologia e diante da alta competitividade, com margens menores, a saída é reduzir custos, eliminando elos da cadeia de distribuição e investindo pesado no comércio eletrônico entre empresas (Supermercado Moderno, 2000, p.100).

Assim, faz-se uso da valorização do conceito de *supply chain* (cadeia de suprimentos), em que a logística é operada para otimizar toda a cadeia produtiva, compreendendo desde o suprimento de produtos aos centros de distribuição até a entrega programada à loja para posterior comercialização (BNDES, 2000, mar., p.115).

Segundo Prado(2000, p.440), “O varejo pode ser visto como uma das partes de uma cadeia de agregação de valores, procurando exercer de maneira eficiente a sua função. Ele pode representar, numa cadeia de valores que vai do produtor de um certo tipo de mercadoria até o consumidor, uma vantagem competitiva para este produtor, na medida em que é um componente de diferenciação sobre a sua concorrência. Sendo assim, a tecnologia aplicada no processo varejista pode, além de causar uma vantagem competitiva dentro de seu setor, também causar uma vantagem para aqueles que distribuem seus produtos através dele”.

O conceito de *supply chain* tem como função tornar a cadeia de suprimento eficiente, com perdas reduzidas, menos burocracia, garantindo o abastecimento e diminuindo o preço final do produto (Werner & Segre, 2001, p.9).

Segundo os autores, duas principais redes operam com uma estrutura eficiente de EDI, que é ainda a ferramenta principal na relação entre o supermercado, os principais fornecedores, o Centro de Distribuição (CD) do grupo e as empresas de transporte. São as redes Companhia Brasileira de Supermercados e a atacadista MAKRO. A primeira tem as lojas Extra, Barateiro, Pão de Açúcar e o CD do grupo integrados eletronicamente de maneira que os dados podem ser consultados pelos fornecedores que estejam integrados à rede. A segunda está integrada principalmente com pequenos e médios comerciantes.

O problema do *supply chain* com o uso do EDI está nos altos investimentos que devem fazer fornecedores e varejistas.

Neste sentido, a saída é a adoção da chamada Web EDI, que mescla o conceito original de EDI e a Internet. Esta solução seria para que pequenos e médios fornecedores e varejistas se integrem dentro de uma estrutura por meio eletrônico. O projeto permite a troca de informações entre a companhia e os fornecedores, além de permitir realizar pedidos de compra e venda, emitir notas fiscais, fazer aviso de pagamento e troca de informações em tempo real sobre vendas e nível de estoque, o que agiliza e reduz os custos da cadeia de fornecimento (Werner & Segre, 2001, p.10).

## 6. A ESTRUTURA E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA DE PONTA GROSSA.

Neste capítulo serão apresentados a estrutura e o padrão de concorrência vigente em Ponta Grossa. Sempre que possível serão feitas analogias e comparações com a estrutura e o padrão de concorrência, apresentados nos capítulos anteriores, dentro do enfoque mundial e brasileiro. Como complemento a este estudo são analisados os resultados de pesquisa realizada com os consumidores ponta-grossenses para explicitar suas preferências e percepções sobre as estratégias adotadas pelos supermercados da cidade.

Embora o principal elemento utilizado neste capítulo seja os resultados encontrados nas pesquisas realizadas pelo autor, procura-se salientar os conceitos aliados às estratégias genéricas propostas por Michael Porter (1986), além da cadeia de valor que complementam o entendimento sobre a construção da competitividade dentro e fora da empresa. Outras estratégias como a cooperação e a diversificação, mesmo não fazendo parte das propostas de Porter, mas que fazem parte do capítulo sobre a fundamentação teórica e da análise mundial e nacional, também são utilizadas neste capítulo.

Alguns elementos sobre a estrutura do setor supermercadista ponta-grossense, serão abordados na primeira parte deste capítulo. No entanto, não se faz uma análise detalhada desta estrutura, o esforço irá convergir para as estratégias adotadas pelas líderes que se configuram no padrão de concorrência vigente.

Antes da análise do setor e de sua estrutura, deve-se fazer um importante esclarecimento sobre os levantamentos e análises realizados pelo autor até este capítulo. As semelhanças existentes nas estratégias e estrutura entre o setor supermercadista brasileiro e o paranaense fez com que optasse por não fazer uma análise como as realizadas em capítulos anteriores sobre a estrutura e o padrão de concorrência do estado do Paraná. Isto não significa que estudos sobre os supermercados no estado não tenham importância, ou que elementos para estudos não possam ser abstraídos deste "universo".

O que existe é a crença, fortalecida pelos dados regionais, obtidos através de levantamento secundário, de que a composição traz semelhanças nas estratégias das líderes nas duas esferas. Grande parte dos principais supermercados nacionais está presente no

estado do Paraná. Alguns exemplos destes supermercados são os da rede Sonae, da rede Carrefour e da rede Pão de Açúcar, entre outros.

Além disso, a contestação do mercado regional pode ser, em parte, verificado no estudo apresentado a seguir sobre a estrutura e o padrão de concorrência do setor supermercadista em Ponta Grossa. Assim, os supermercados regionais de destaque, que não estão presentes nas análises anteriores, estão na cidade, como, por exemplo, a rede de supermercados Condor e Muffato.

Feitas as considerações iniciais, detalham-se inicialmente, no item metodologia, os procedimentos usados para o levantamento e tratamento dos dados utilizados na análise.

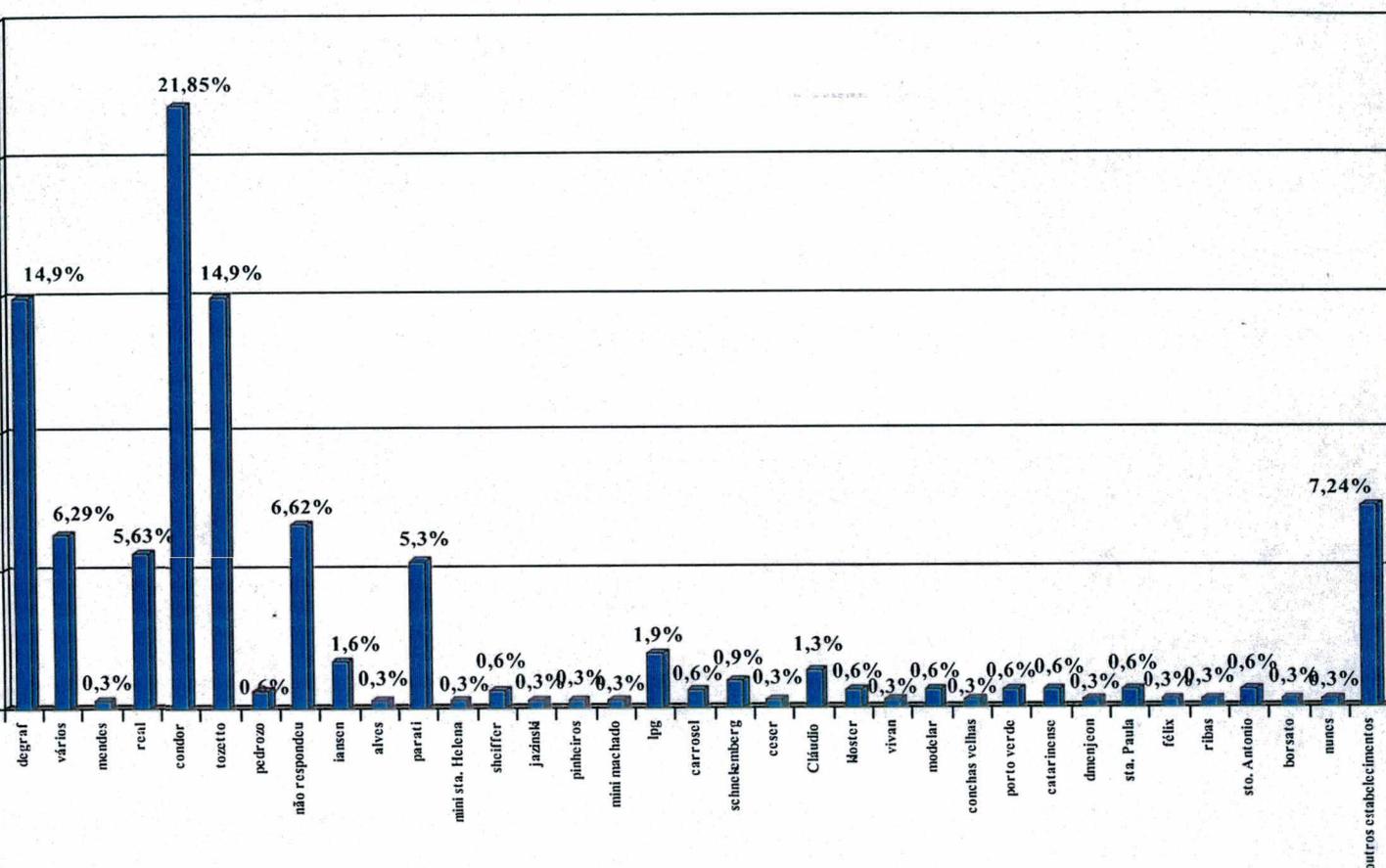
#### 6.1. ESTRUTURA DO SETOR SUPERMERCADISTA EM PONTA GROSSA.

Assim como acontece no setor supermercadista nacional e mundial, em Ponta Grossa há uma grande concentração no segmento, com grandes supermercados dominando regiões centrais e pequenos supermercados situados na zona periférica da cidade.

Em 1994, já havia uma concentração no mercado em Ponta Grossa (Gráfico 6), pois cinco supermercados representavam 62,58% das compras no varejo, sendo que os três maiores possuíam mais da metade do *market-share* local com 51,65%.

Nos últimos sete anos, o setor supermercadista ponta-grossense passou por transformações que mudaram seu “aspecto” com o surgimento de novos supermercados e a entrada de um Hipermercado. Houve ainda, a ampliação de algumas das empresas líderes, que inauguraram lojas mais amplas e modernas, com maior variedade de produtos e serviços do que os oferecidos por suas matrizes.

Em sentido contrário, algumas empresas encerraram suas atividades, sendo que uma delas passou por um processo de aquisição. O supermercado Real foi adquirido pela rede Sonae, mudando de bandeira e se reestruturando administrativa e estruturalmente.

Gráfico 6. Concentração dos supermercados em Ponta Grossa por *market-share* em 1994.

Fonte: Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas, 1994, amostra de 284 famílias ponta-grossenses.

A mudança de bandeira ocorreu no ano de 2000, passando de supermercado Real para Mercadorama. A tentativa<sup>52</sup> era a de atrair consumidores baseando-se na força da marca que era conhecida regionalmente principalmente em cidades como a de Curitiba.

No entanto, esta mudança não se traduziu em aumento da demanda (Gráfico 7), já que a representatividade do supermercado Mercadorama era de apenas 2,22% do mercado no início de 2001. Este fato fez com que a rede optasse por mudar mais uma vez a bandeira neste mesmo período, de supermercado Mercadorama para o supermercado Big.

Entre as empresas que encerraram suas atividades está o supermercado Parati, com 5,3% do mercado em 1994 (Gráfico 6). No seu lugar passou a funcionar outro supermercado, o Super Ponta, mas que também “fechou suas portas”. Atualmente, no

<sup>52</sup> Argumento apresentado na pesquisa com os supermercadistas realizada pelo autor.

mesmo local, está operando o Supermercado Super Baratão, com 5,23% do mercado em 2001 (Gráfico 7).

Quanto aos supermercados que possuíam as maiores participações nos mercados em 1994, o supermercado Tozetto inaugurou outra loja na cidade, localizado no bairro Jardim Carvalho, que não era “atendido” pela oferta local.

O outro supermercado que ampliou em mais uma loja, o Condor, também optou por construir em uma região onde não havia outro estabelecimento. A localização<sup>53</sup> é uma estratégia importante no setor supermercadista e tem influência na decisão de onde comprar para grande parte dos consumidores local.

Segundo Souza & Leite (1997, p.169), a localização dos supermercados está condicionada ao tipo de loja que se pretende instalar, ao tipo de público que se pretende atingir, apesar de haver a influência do mercado imobiliário. Assim, a importância da localização deve ser analisada sob dois aspectos principais: o financeiro e o mercadológico.

O supermercado Degraf, que também ampliou em mais uma loja, preferiu construir um supermercado dentro de um Shopping. Neste sentido, sua estratégia em particular depende da capacidade deste Shopping em atrair clientes para suas lojas além de estar restrito a fatores como: tamanho da loja, impossibilidade de investir na aparência externa (o que também serve para a redução de custos), no ônus mensal do direito de uso do ponto de venda e do tipo de consumidor estar associado ao padrão de consumo do Shopping entre outros fatores. É evidente a redução de custos na utilização da infraestrutura existente, como por exemplo, o estacionamento, os banheiros, a lanchonete etc. E há ainda a vantagem das compras concentradas, se apropriando das vendas das outras lojas existentes. Apesar destas vantagens, em 2001, esta loja não foi citada por nenhuma das pessoas pesquisadas. Ao mesmo tempo muitas dos estabelecimentos comerciais deste Shopping encerraram suas atividades por falta de clientes e há a nítida redução no fluxo de visitantes no local.

O supermercado Degraf é dos supermercados locais o que mais utiliza a estratégia de diversificação, possuindo farmácia veterinária, comércio de carnes, distribuidora de bebidas, locadora de veículos, agência de viagens etc.

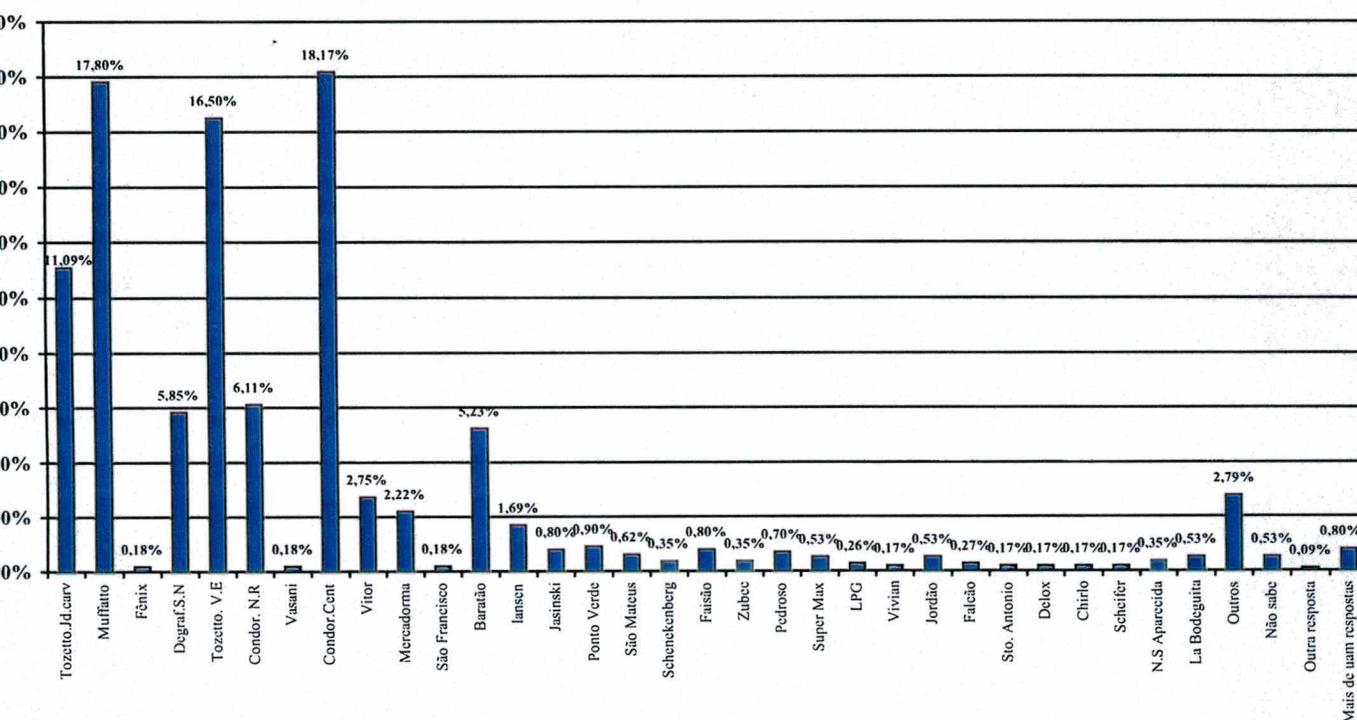
---

<sup>53</sup> A localização como estratégia faz parte deste capítulo na pesquisa realizada com o consumidor pontagrossense.

Quanto ao aumento de *market-share*, dois estabelecimentos merecem destaque, os supermercados Condor e Tozetto, que também ampliaram em mais uma loja, crescendo de 21,85%, no caso do Condor em 1994 para 24,28% em 2001. O supermercado Tozetto de 14,9% para 27,59%, no mesmo período, conquistando o primeiro lugar na preferência do consumidor.

Neste contexto, em 2001, os três maiores supermercados detêm aproximadamente 70% do mercado deste tipo de varejo. O restante do mercado, 30%, se divide residualmente entre os mais de vinte e cinco pequenos supermercados (Gráfico 7).

Gráfico 7. Concentração dos supermercados em Ponta Grossa por *market-share* em 2001.



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 1.280 consumidores ponta-grossenses.

As três empresas líderes do setor supermercadista de Ponta Grossa possuem área de venda superiores aos demais supermercados da cidade, além de terem infraestrutura semelhante entre si e aos grandes e médios supermercados do país. Essas três empresas<sup>54</sup> são formadas por dois supermercados: o supermercado Condor (2 lojas locais) e o supermercado Tozetto (2 lojas) e um hipermercado: o hipermercado Muffatto (1 loja).

<sup>54</sup> Mais detalhes sobre os supermercados líderes é apresentado na pesquisa com os supermercadistas.

Neste contexto, houve mudanças na formação das empresas líderes de 1994 para 2001. Dois supermercados ainda continuam entre as três maiores, o Condor e o Tozetto. No entanto, o supermercado Degraf perde parte de seu mercado e a posição de terceiro para o quarto com maior *market-share*. Entre os três maiores surge o hipermercado Muffato, de origem paranaense, recentemente inaugurado.

Porém a contestação do mercado pontagrossense que teve início com a entrada de uma das empresas líderes, o hipermercado Muffato, continua pela entrada de mais um supermercado importante, o Big, que pertence ao Grupo português Sonae, inaugurado há menos de um ano e já ocupando posição de destaque<sup>55</sup>. A exemplo do que acontece no país e no mundo, a entrada de novas empresas altera as relações de forças entre os agentes e muda a dinâmica do setor. Segundo Porter (1986), a entrada de novas empresas na indústria modifica o ambiente competitivo, aumentando a oferta de produtos e gerando crescimento na demanda de insumos o que inflaciona os custos gerais da indústria.

No caso do setor supermercadista de Ponta Grossa, as mudanças na estrutura da indústria estão sujeitas a outros fatores além do aumento na oferta de produtos. Os grandes supermercados conseguem, através de seu poder de compra, oferecer preços competitivos que alteram os preços praticados além de possuírem estratégias diferentes, com novas formas de logística interna, aparência, serviços etc.

A respeito do inflacionamento dos custos gerais da indústria, este efeito torna-se enfraquecido pelas atuais formas de compra dos supermercados entrantes, ou seja, as compras são realizadas pela CD (Central de Distribuição) através de fornecedores já contratados. No caso do supermercado Big e no caso do hipermercado Muffato as compras são realizadas também pela rede regional, que já possui fornecedores. É evidente que em alguns casos de produtos, cuja a importância relativa seja alta, o aumento da demanda acresça em aumento no poder de barganha refletindo em aumento de preço no produto fornecido.

Quanto à variável preço, além de ter importância para o entendimento da estrutura da indústria, tem relevante importância também no entendimento das estratégias vigentes no ambiente competitivo do setor supermercadista. Está implícito dentro do seu conceito a capacidade de negociação das empresas líderes, a capacidade de atração do

---

<sup>55</sup> A posição de destaque é argumento utilizado pelas empresas líderes na pesquisa com os supermercadistas.

consumidor ponta-grossense que se apresenta bastante<sup>56</sup> sensível aos preços e está também implícito na capacidade de adequação ao supermercados concorrentes, que se sabe depender, entre outros, da própria “espionagem” de preços.

Para Lepsch (1996, p.64), o administrador supermercadista dispõe de limitado conhecimento sobre a situação da demanda futura do grande número de itens que comercializa, neste sentido, a precificação em supermercado dá-se num ambiente de incertezas.

Neste sentido, o autor destaca a importância dada aos preços praticados na cesta básica como um indicativo da capacidade de atrair a “atenção” do consumidor no apelo de menor preço. A cesta básica invariavelmente é usada como “chamariz” à visitação e, por conseguinte, a exposição a outros produtos “mais rentáveis” existentes no mercado. O *mix* de preços baixos continua sendo o principal atributo na escolha da loja para a realização das compras de uma cesta de bens de consumo diário.

Portanto, apresentam-se resultados que consideram a evolução temporal de itens da cesta básica de Ponta Grossa nos principais supermercados da cidade pesquisados semanalmente pelo Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas da Universidade Estadual de Ponta Grossa. A cesta básica refere-se à POF (Pesquisa de Orçamento Familiar) realizada pelo próprio Centro em 1994, é própria para quatro pessoas com renda até cinco salários mínimos e residentes em Ponta Grossa. Ela é composta por vinte e nove produtos divididos em grupos: alimentação em geral, hortifrutigranjeiros, carnes, higiene e limpeza.

A escolha dos estabelecimentos pesquisados é “fruto” da PLC (Pesquisa de Locais de Compra) realizada também por este Centro de Estudos.

Para a apresentação da concorrência de preços existentes entre os estabelecimentos, apresenta-se uma comparação de preços entre os supermercados líderes em Ponta Grossa, portanto, os seguintes supermercados: Condor e Tozetto e o hipermercado Muffato. No entanto, opta-se por tratá-los pelas letras A, B e C, por entender que se trata de um estudo setorial.

A concorrência via preço é intensa no sentido de acompanhar os preços praticados no mercado e, por esta razão, minimiza as diferenças entre as empresas, fazendo

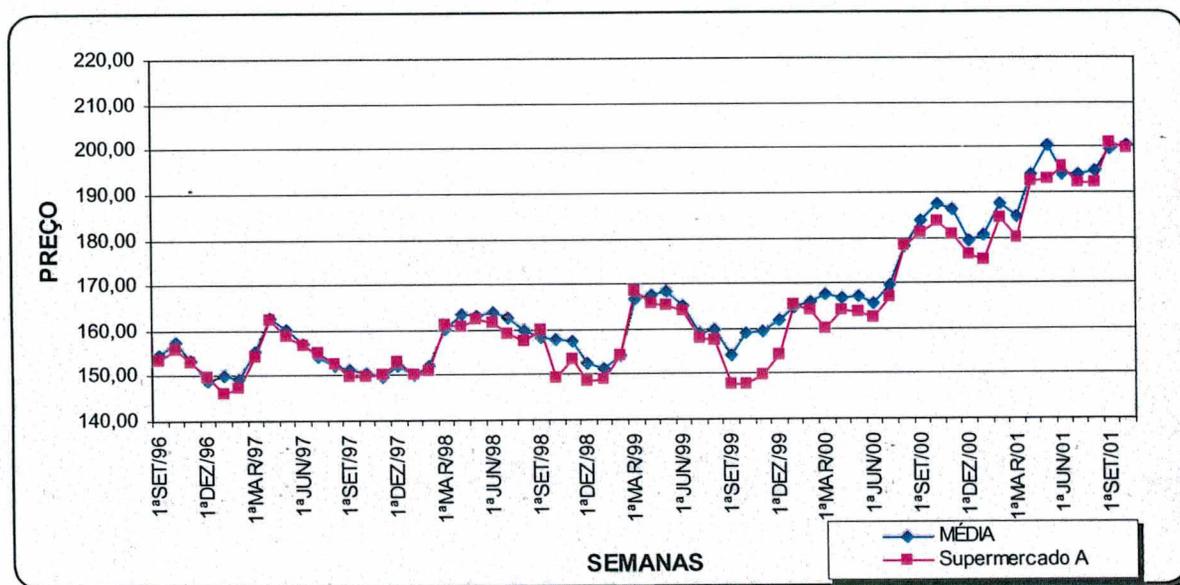
---

<sup>56</sup> A alta sensibilidade a preços pode ser verificada na pesquisa com os consumidores.

com que este fator acabe tornando-se um componente estrutural, aumentando conseqüentemente a importância de outros ativos extrapreços que agregam valor no setor.

A concorrência via preço é apresentada a seguir nos gráficos 8, 9, 10 e 11.

Gráfico 8. Preços da Cesta Básica (Supermercado A) X Preços Médios.



Fonte: Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas.

Dentro do período analisado, pouco mais de cinco anos, é nítido o acompanhamento do preço médio, aferido no setor, pela empresa A. Em 62 cotações de preços o supermercado esteve abaixo do preço médio em 51 vezes, ou seja, em 82,25% dos pontos de comparação, o que representa ser um supermercado “forte” na competição por preço.

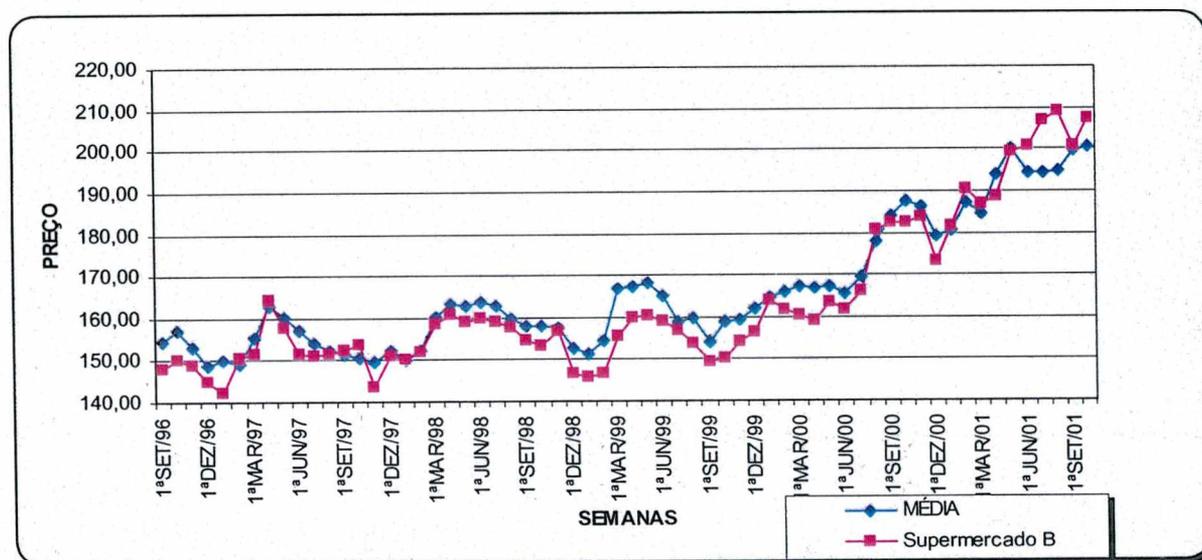
Este fato é comprovado ao se verificar a correlação entre os preços médios e os praticados pelo supermercado A, ou seja, os preços estão altamente correlacionados positivamente com 97,17%. Isso significa que, em quase 100% das vezes, o preço deste supermercado acompanhou os preços do mercado, elevando ou diminuindo seu valor.

Ser competitivo em preço não é o único fator estratégico adotado pelas líderes, como será apresentado ainda neste capítulo, mas é um dos itens mais importantes e valorizados pelos consumidores locais. É dentro deste ambiente de freqüente adequação à concorrência que os administradores fixam preços, os quais, muitas vezes, são frutos de

constantes “visitas” aos concorrentes para averiguação dos praticados. É comum neste setor da economia a chamada “espionagem” de preços que favorece a simetria.

Para que seja possível ser competitivo em preço, o supermercado, entre outras maneiras, deve ser capaz de conseguir preços baixos com o fornecedor, desta forma, seu volume de compras e poder de negociação fazem “diferença” na reposição de seu estoque, além da facilidade de obterem ganhos advindos de prazos de pagamentos mais longos.

Gráfico 9. Preços da Cesta Básica (Supermercado B) X Preços Médios.



Fonte: Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas.

Verifica-se, através do Gráfico 9, que o supermercado líder B é capaz de oferecer na maioria dos meses que compõem os cinco anos, uma cesta básica mais barata do que a média praticada no mercado. Porém, é menos eficiente que o supermercado A, conseguindo em 77,41% dos meses. Mesmo assim, tanto o supermercado A como o B conseguem em cinco anos serem competitivos quando comparados aos outros supermercados do setor.

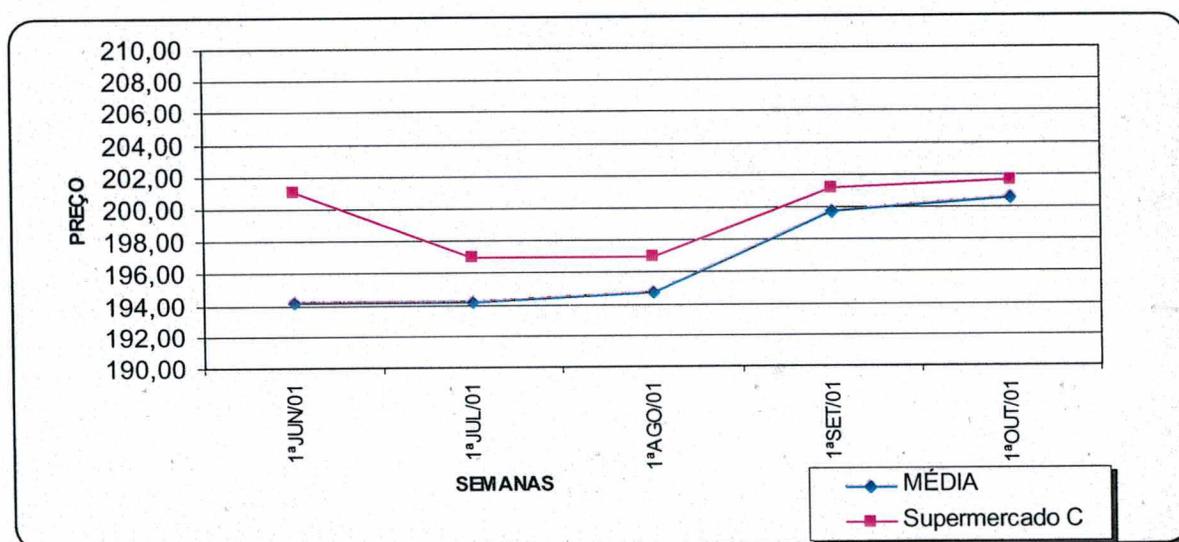
Assim, também como o supermercado A, os preços praticados pelo B possuem uma alta correlação positiva com os preços médios de 98,16%, revelando a capacidade das líderes em acompanhar e influir, ao mesmo tempo, no ambiente competitivo desta variável.

Apresentam-se a seguir, Gráfico 10, os preços praticados pela terceira empresa líder no setor. Porém algumas considerações sobre o período de análise devem ser

levantadas: os dados referem-se aos últimos cinco meses devido à recente entrada deste mercado na cidade de Ponta Grossa e, por este motivo, só pôde ser incluso no plano amostral do Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas depois de realizada uma PLC (Pesquisa de Locais de Compra) neste ano. Neste sentido, não há a pretensão de realizar uma análise do período, por julgá-lo pequeno e insatisfatório para a consistência estatística.

Porém será apresentado apenas como um indicativo da dificuldade de se adotar preços coerentes com os praticados no mercado, justificados pela adaptação “natural” da empresa entrante.

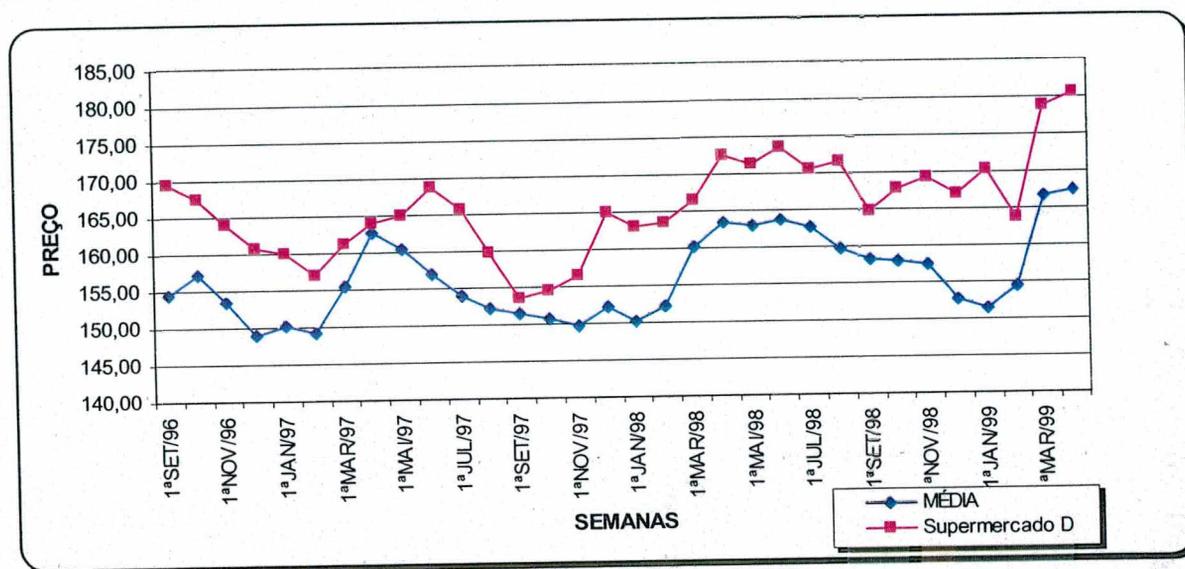
Gráfico 10. Preços da Cesta Básica (Supermercado C) X Preços Médios.



Fonte: Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas.

Ainda como “ilustração”, apresenta-se a seguir um caso contrário aos apresentados pelas empresas líderes e que, por esta razão, serve como parâmetro para o entendimento da estratégia de preços existentes no segmento. O caso do supermercado D, Gráfico 11, refere-se a um supermercado que encerrou suas atividades em Ponta Grossa e revela a incapacidade de oferecer preços a baixo dos preços médios. Embora com 80,35% de correlação positiva com a média, em dois anos e nove meses praticou preços acima da média chegando a picos que representam aproximadamente R\$ 10,00 de diferença.

Gráfico 11. Preços da Cesta Básica (Supermercado D) X Preços Médios.



Fonte: Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas.

Em resumo, as empresas líderes do setor em Ponta Grossa conseguem acompanhar com eficiência e eficácia os preços das empresas concorrentes. A existência de forças estruturais, como o poder de negociação com os fornecedores, Porter (1986), é essencial para o sucesso desta estratégia. A concentração<sup>57</sup> do setor eleva o poder de barganha favorecendo as empresas líderes, principalmente pela capacidade aumentada do seu volume de compras.

Apesar de ser considerada como um oligopólio com franja por Cyrillo (1987), a competição por preço e diferenciação<sup>58</sup>, é colocada por Guimarães (1987, p.40) como competitiva diferenciada.

A busca, por outros fatores que são valorizados pelos consumidores deve fazer parte do portfólio de estratégias das empresas que, além do preço, pode criar alternativas a fidelização da demanda. Estes outros fatores podem ser verificados na sequência, dentro do estudo sobre o consumidor.

<sup>57</sup> A concentração do setor supermercadista em Ponta Grossa pode ser verificada no início deste capítulo.

<sup>58</sup> A estratégia de diferenciação é tratada neste capítulo nas estratégias adotadas pelos supermercadistas de Ponta Grossa.

## 6.2. ATRIBUTOS RESIDENTES NOS SUPERMERCADOS MAIS VALORIZADOS PELOS CONSUMIDORES DE PONTA GROSSA.

O objetivo maior do estudo referente ao consumidor ponta-grossense é o de verificar quais as estratégias adotadas pelos supermercadistas que são valorizadas pela demanda local e identificar o grau de valorização destas estratégias.

Os elementos verificados através desta análise irão facilitar a condução e adoção das estratégias adotadas pelos supermercados de Ponta Grossa.

Através desta análise é possível também fazer inferências sobre a adoção do padrão de concorrência vigente. Neste sentido, há duas possibilidades, na primeira, as empresas adotam uma postura de adequação aos modos das grandes redes globais e nacionais. Na segunda, a postura das empresas está sendo conduzida para atender as preferências do seu consumidor.

Foi possível ainda, através desta pesquisa, obter dados adjacentes que fortalecem conceitos verificados no decorrer deste trabalho e que, por esta razão, serão apresentados na seqüência.

Segundo os resultados obtidos na pesquisa, o consumidor ponta-grossense possui várias formas de realizar suas compras: 35,78% fazem uma grande compra mensal e pequenas ao longo do mês, 33,33% fazem apenas uma grande no mês, 29,66% realizam compras pequenas ao longo do mês e 1,23% compram de 15 em 15 dias. Estes resultados favorecem as estratégias supermercadistas na medida em que 65,44% dos entrevistados têm contato contínuo e uma exposição maior aos produtos dos supermercados advindos da frequência elevada de “visitação”. Neste sentido, é coerente esperar do setor estratégias de fidelização permanentes e não em momentos<sup>59</sup> de “pico” como no início de mês. Embora seja admissível que a adoção de estratégias que demandem maiores investimentos possam ser realizadas durante estes dias.

Pesquisas, como a realizada por Souza & Leite (1997, p.176) na cidade de Natal/RN com supermercadistas, apontam que 100% dos supermercados entrevistados fazem programas de desconto e ofertas de produtos o ano inteiro para fidelizar clientes, mas a ênfase se dá em períodos sazonais, quando se realiza algum evento, como: aniversário da

---

<sup>59</sup> Os momentos de pico coincidem com o pagamento da maioria dos trabalhadores.

empresa, Carnaval, Páscoa, Dia dos Namorados, Dia das Mães, São João, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal. Além de eventos específicos da cidade.

A capacidade de influir na compra ou na fidelização do cliente não depende só da exposição deste consumidor aos produtos do supermercado, depende da disposição dele para a compra; no caso do consumidor local, 69,61% decidem o que vai comprar em casa, 29,17% decidem no ato da compra e 1,22% decidem em casa e no ato da compra. Portanto, 30,39% estão mais propensos às ações de venda das empresas.

Os consumidores ponta-grossenses, assim como os consumidores brasileiros<sup>60</sup>, não são fiéis a um único supermercado, já que 50,98% dos consumidores locais compram em mais de um supermercado na cidade. Neste sentido, o seu poder de barganha é alto pela sua capacidade de comparar produtos e serviços. Este fato faz, por exemplo, com que os grandes supermercados se comprometam com políticas de *marketing* e fidelização, a cobrir preços<sup>61</sup> dos seus concorrentes, desde que seja “provado” o preço menor pelo consumidor encontrado nesta concorrência.

Por outro lado, a pesquisa revela que praticamente a metade dos consumidores, 49,02%, se mantêm fiéis a um único supermercado.

Outro fator que contribui para que o consumidor possa optar entre os supermercados locais é a sua capacidade de locomoção. Grande parte desses consumidores, 82,84%, fazem suas compras de carro ou de ônibus (Gráfico 12), só 13,48% vão às compras a pé.

Este fato se deve à necessidade de transportar as compras realizadas que, mesmo podendo ser entregue pelo supermercado, a maioria prefere leva-las imediatamente para a casa.

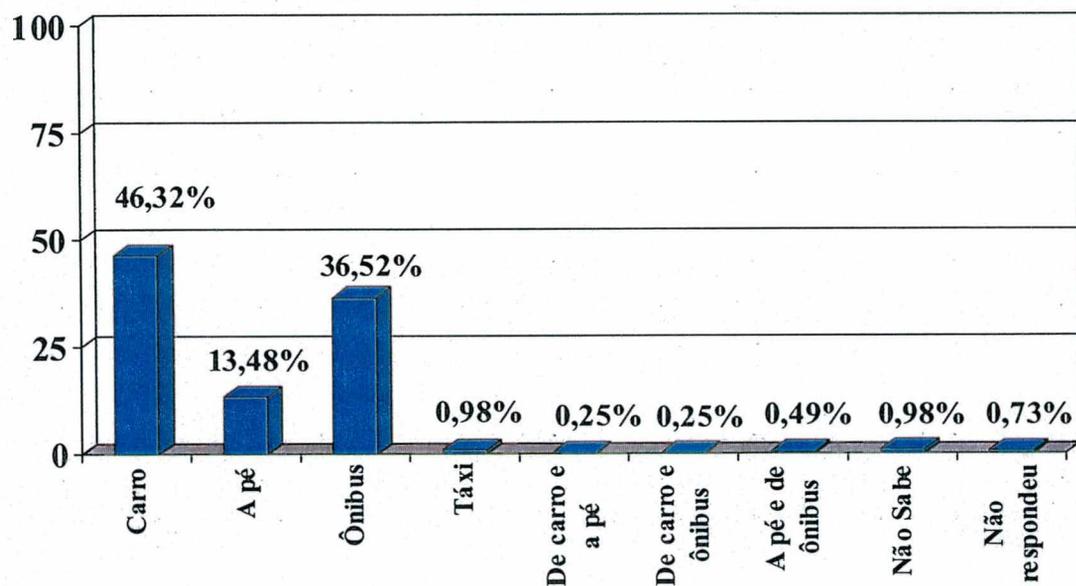
Esta possibilidade de locomoção aumenta o poder de negociação do comprador, mas não pode ser considerado o único fator; assim, apresenta-se uma análise mais detalhada a este respeito a seguir.

---

<sup>60</sup> Sobre a fidelidade do consumidor, ver a estrutura do setor supermercadista brasileiro.

<sup>61</sup> Este argumento foi citado na pesquisa com os supermercadista realizada pelo autor como estratégia de fidelização do cliente.

Gráfico 12. Locomoção habitual ao supermercado.



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 408 consumidores ponta-grossenses.

Para verificar a relação existente entre as variáveis “possui veículo” e “compra num único supermercado”, optou-se pela análise de frequência de duas entradas apresentada no quadro a seguir.

Quadro 7. Possui veículo X compra num único mercado.

	Possui veículo	Não possui veículo	Totais
Compra num único supermercado	80	120	200
	40,00% (linha)	60,00% (linha)	49,02% (total)
	42,78% (coluna)	54,30% (coluna)	
	19,61% (total)	29,41% (total)	
Não compra num único supermercado	107	101	208
	51,44% (linha)	48,56% (linha)	50,98% (total)
	57,22% (coluna)	45,70% (coluna)	
	26,23% (total)	24,75% (total)	
Totais	187	221	408
	45,83% (total)	54,17% (total)	

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 408 consumidores ponta-grossenses.

Dentre as pessoas pesquisadas, a maioria, 29,41%, não possuem veículo e compram em um único supermercado. No entanto, não possuir veículo não impede que as pessoas façam compras em vários supermercados, ou seja, 45,70% das pessoas que não possuem carro não são fiéis a um único supermercado. Este fato se deve a outras formas de locomoção apresentadas no Gráfico 12, além da entrega em domicílio e o serviço *delivery* que é oferecido por um dos supermercados de Ponta Grossa.

Outro fato que chama a atenção é que 42,78% das pessoas que possuem carro só compram em um único supermercado, ou seja, mesmo dotado da possibilidade de variar de estabelecimento este consumidor se mantém fiel a um único supermercado.

De maneira geral pode-se concluir que possuir carro propicia e facilita a infidelidade do consumidor, porém, numa pequena intensidade, ou seja, 57,22% das pessoas que possuem carro não compram em um único supermercado e pouco mais da metade das pessoas que não compram em um único supermercado, 51,44%, possuem veículo.

A respeito do preço, alguns supermercadistas reclamam sobre a importância que o consumidor local dá para os preços dos produtos. Algumas empresas<sup>62</sup> prefeririam que fatores como qualidade dos produtos, serviços e diversidade, entre outras estratégias, fossem determinantes para a compra destes consumidores.

De fato, o preço é muito importante para a maioria dos consumidores pontagrossenses. Na pesquisa realizada, ao serem indagados sobre o que o faz mudar de supermercado o preço foi a resposta dada pela maioria dos entrevistados, com 34,07%. A promoção, que também está relacionada à busca por preços mais baixos, foi citada como o terceiro principal item, com 6,87%.

Esta busca por preços mais baixos justifica o crescimento e a concentração das grandes empresas que conseguem obter preços mais baixos do que as pequenas, devido o seu elevado poder de negociação frente aos fornecedores e sua capacidade de obter ganhos de escala, diminuir custos, entre outras.

Embora a sensibilidade por preço seja alta, outros fatores também importantes que influenciam na mudança de supermercado foram lembrados pelos consumidores como: mau atendimento com 20,10%, a qualidade de produtos e serviços com 3,92%, açougue ruim 3,19%, localização com 2,45% e, com aproximadamente 2%, itens como pouca variedade, falta de higiene e demora no caixa.

Para Lepsch (1996, p.64), existe outras variáveis, além do preço, que pode alterar, com relativa frequência, as preferências dos consumidores.

A importância sobre o atendimento, o preço e a qualidade pôde ser confirmada na pergunta espontânea sobre o que o consumidor valoriza num supermercado (Quadro 8).

---

<sup>62</sup> Informações obtidas na pesquisa realizada pelo autor com os supermercadistas locais.

Quadro 8. O que mais valoriza num supermercado.

	<i>Casos</i>	<i>Freqüência</i>
Bom atendimento	102	25,00%
Preço bom	98	24,02%
Qualidade	48	11,76%
Promoções	27	6,48%
Variedade	27	6,48%
Higiene	22	5,39%
Localização	10	2,45%
Hortifrutigranjeiros	9	2,21%
Organização	9	2,21%
Açougue	5	1,22%
Espaço	5	1,22%
Organização dos preços	4	0,98%
Caixas rápidos	4	0,98%
Alimentação básica	3	0,73%
Facilidade de achar os produtos	3	0,73%
Produtos frescos	2	0,49%
Qualidade do serviço	2	0,49%
Hortifrutigranjeiros e carnes	2	0,49%
Ambiente agradável	2	0,49%
Opções de pagamento	1	0,24%
Marcas	1	0,24%
Marca própria	1	0,24%
Preço e qualidade	1	0,24%
Não sabe	12	3,13%
Mais de uma resposta	7	1,72%
Não respondeu	1	0,24%
<b>Total</b>	<b>408</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 408 consumidores ponta-grossenses.

A pergunta **espontânea** tem como característica levantar respostas que são mais evidentes na percepção do entrevistado, como, por exemplo, a imagem dos produtos e serviços que o consumidor adquiriu através da propaganda. Como resultado (Quadro 8), o bom atendimento foi lembrado por 25% dos entrevistados, o preço por 24,02% e a qualidade por 11,76%.

Para o bom atendimento é necessário o investimento em treinamento de funcionários que é considerado uma importante “arma da competição”<sup>63</sup> e que favorece também o ganho de eficiência no atendimento por *checkout*.

Ainda quanto à opinião sobre o que os consumidores valorizam num supermercado, foram feitas perguntas **estimuladas** que objetivavam aferir em ordem de importância de 1 a 3 (1 seria o mais importante, 2 o segundo mais importante e 3 o terceiro mais importante) os itens que fazem parte das estratégias oferecidas pelas empresas.

Como resposta, o item mais valorizado pelos consumidores é o tempo no caixa que se apresenta em primeiro lugar com 22,55% (Quadro 9). A esse respeito estudos realizados por Prado & Marchetti (1996) demonstram que para aumentar a eficiência e eficácia do caixa deve-se investir principalmente em tecnologia fazendo com que se agilizem o processo e o controle das operações. E como já visto anteriormente, o treinamento de pessoal também é importante para o aumento da eficiência do caixa.

---

<sup>63</sup> Para saber mais sobre as “armas da competição” ver: Contador (1995).

Quadro 9. O que o consumidor de Ponta Grossa mais valoriza nos supermercados.

	<i>Valoriza em 1º.lugar</i>		<i>Valoriza em 2º.lugar</i>		<i>Valoriza em 3º.lugar</i>		<i>Total</i>	<i>Total</i>
	<i>Casos</i>	<i>Frequência</i>	<i>Casos</i>	<i>Frequência</i>	<i>Casos</i>	<i>Frequência</i>	<i>Casos</i>	<i>Freq.</i>
Tempo no caixa	92	22,55%	31	7,60%	19	4,66%	142	34,8%
Preço	68	16,67%	67	16,42%	56	13,72%	191	46,8%
Qualidade	52	12,74%	43	10,53%	30	7,35%	125	30,6%
Espaço de circulação	29	7,10%	27	6,62%	8	1,96%	64	15,6%
Açougue	24	5,88%	26	6,37%	15	3,68%	65	25,9%
Variedade	21	5,14%	28	6,86%	25	6,13%	74	18,1%
Limpeza	21	5,14%	25	6,13%	46	11,28%	92	22,5%
Atendimento	20	4,90%	48	11,76%	50	12,25%	118	28,9%
Promoções	13	3,19%	21	5,14%	32	7,84%	66	16,1%
Entrega em domicílio	9	2,21%	11	2,70%	13	3,19%	33	8,1%
Estacionamento	9	2,21%	10	2,45%	7	1,72%	26	6,37%
Crédito	9	2,21%	9	2,21%	21	5,15%	39	9,57%
Facilidade de visualização de preços	9	2,21%	12	2,94%	17	4,16%	38	9,31%
Localização	8	1,96%	8	1,96%	8	1,96%	24	5,88%
Facilidade de visualização dos produtos	8	1,96%	10	2,45%	14	3,43%	32	7,84%
Beleza do estabelecimento	3	0,73%	1	0,24%	13	3,19%	17	4,16%
Leitura ótica	2	0,49%	6	1,48%	4	0,98%	12	2,94%
Marca própria	2	0,49%	5	1,23%	3	0,74%	10	2,45%
Percíveis	2	0,49%	4	0,98%	2	0,49%	8	1,96%
Não sabe	2	0,49%	2	0,49%	3	0,73%	7	1,71%
Lojas agregadas	1	0,25%	2	0,49%	5	1,22%	8	1,96%
Panificação	1	0,25%	6	1,47%	5	1,22%	12	2,94%
Bazar	1	0,25%	---	---	1	0,25%	2	0,49%
Não respondeu	1	0,25%	3	0,74%	7	1,71%	11	2,70%
Iluminação	1	0,24%	2	0,49%	3	0,74%	6	1,48%
Eletrodomésticos	---	---	1	0,25%	1	0,25%	2	0,49%
<b>Total</b>	<b>408</b>	<b>100,00%</b>	<b>408</b>	<b>100,00%</b>	<b>408</b>	<b>100,00%</b>	<b>-----</b>	<b>-----</b>

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 408 consumidores ponta-grossenses.

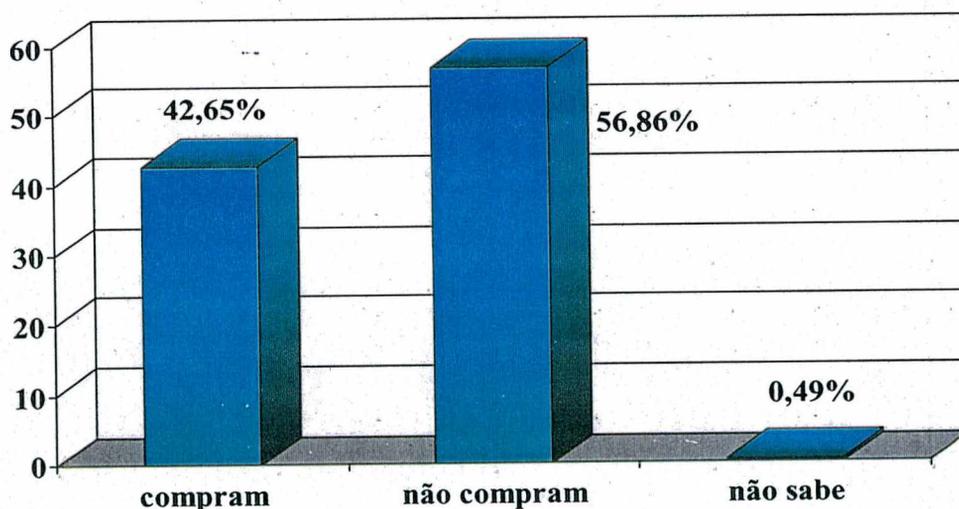
O preço, entre os itens apresentados, é o que mais aparece nos três níveis de importância, e no geral é o mais apontado com 46,8%, o que confirma os argumentos apresentados até o momento. Mas está bem abaixo, quando comparado ao primeiro mais valorizado pelos consumidores, o tempo no caixa, ou seja, 22,55% contra 16,67%.

As reclamações mais comuns feitas pelos consumidores sobre o tempo no caixa referem-se à demora pelo tamanho das filas, os erros comuns na leitura ótica (que aumentam o tempo de espera) e os problemas nas formas de pagamento que constantemente é submetido à análise dos fiscais de caixa. É comum, ainda, *checkouts* fora de operação, prejudicando a agilidade no atendimento e na eficiência do supermercado. Muitas vezes, são fechados com a finalidade de diminuir custos e pela necessidade de rotatividade de pessoal, os conhecidos “turnos de trabalho”.

Itens como os eletrodomésticos e os do bazar não são valorizados pelos consumidores locais, o que contraria a tendência dos grandes supermercados nacionais e mundiais, que cada vez mais ocupam sua área de vendas com esses produtos.

Os produtos de marca própria são pouco valorizados nos três níveis de importância, mas já são consumidos por boa parte dos compradores locais (Gráfico 13). Das empresas líderes do setor, apenas duas delas oferecem produtos com a própria marca, o supermercado Big e o supermercado Condor.

Gráfico 13. Compra de produtos de marca própria.

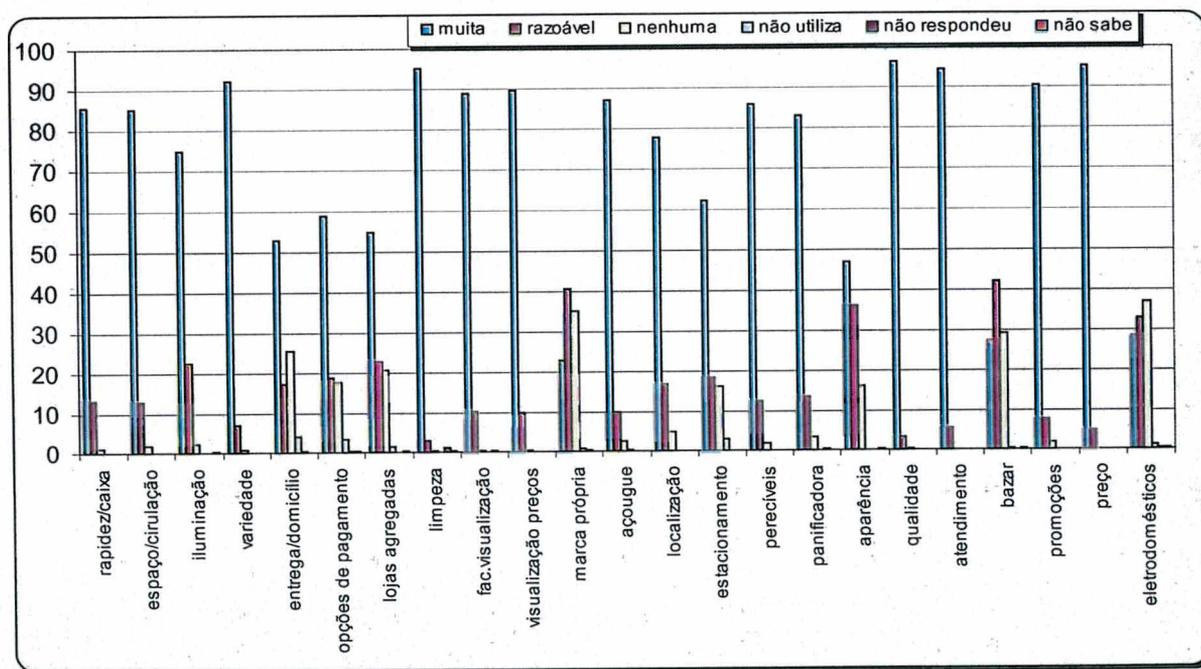


Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 408 consumidores ponta-grossenses.

Mais considerações sobre a oferta de produtos de marcas próprias serão feitas no item sobre o padrão de concorrência no setor supermercadista em Ponta Grossa.

Diferente da análise proposta até o momento, faz-se, a seguir, um estudo detalhado sobre os itens levantados pelos consumidores, apresentando o nível de importância de cada um deles. Nesta etapa da pesquisa o consumidor poderia optar entre três respostas para perguntas estimuladas: o item proposto poderia ser muito importante, ter razoável importância ou nenhuma importância. Os resultados são apresentados a seguir a partir do Gráfico 14.

Gráfico 14. A importância relativa dada às estratégias dos supermercados pelos consumidores ponta-grossenses (em %).



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 408 consumidores ponta-grossenses.

Dentre os itens considerados de muita importância para o consumidor, destacam-se: a qualidade com 96,32%, a limpeza com 95,34%, o preço com 95,1%, o atendimento com 94,61% e a variedade com 92,4%.

Estas estratégias devem ser prioridade dentro da “lógica administrativa” dos supermercados locais. O investimento nestes atributos é uma forma de maximizar os

retornos pretendidos, uma vez que qualquer uma destas estratégias é valorizada pelo consumidor.

Por este mesmo motivo, não se pode ter um supermercado com preços baixos, com bom atendimento e variedade, mas descuidado com a limpeza e higiene dos produtos e do ambiente.

Seguindo com os resultados, dos que possuem razoável importância para o consumidor, o bazar é o mais citado com 42,4%, seguido dos itens: marca própria 40,68%, aparência com 36,27% e eletrodomésticos com 33,08%.

Uma grande preocupação, tratada nos capítulos anteriores, refere-se à formação de um *mix* de produtos capaz de satisfazer as necessidades da demanda local. Para isto muitos supermercados procuram oferecer cada vez mais produtos de maior valor agregado que, além de possuírem as maiores margens e conseqüente rentabilidade, oferecem a comodidade das compras concentradas e economia de tempo. É por isso que há um investimento, cada vez maior, nos produtos de bazar e eletrodomésticos que são mais comuns nos hipermercados devido à necessidade de grandes áreas de vendas.

Assim, se por um lado, a necessidade de grandes áreas de vendas limita a capacidade da empresa em aumentar o seu *mix* de produto, por outro, a procura por rentabilidade faz com que aumente a busca do fortalecimento desta estratégia. Do ponto de vista dos consumidores locais, o bazar e os eletrodomésticos são pouco valorizados, principalmente por estarem também entre os itens, a seguir, sem nenhuma importância.

Dos itens que não possuem importância para o consumidor destacam-se: os eletrodomésticos com 37,01%, a marca própria com 35,05%, o bazar com 29,17%, a entrega em domicílio com 25,49% e as lojas agregadas com 20,83%.

A razoável ou nenhuma importância aos produtos de marca própria se deve em parte pela baixa oferta deste tipo de produto pelas empresas locais, das quais apenas os supermercados Big e Condor operam com produtos próprios. E, em parte também, pela associação<sup>64</sup> que os consumidores fazem a produtos de baixa qualidade.

A nenhuma importância dada à entrega em domicílio e às lojas agregadas se fundamenta na sua baixa utilização pela demanda local, principalmente a primeira, pois a maioria das pessoas vão às compras de carro ou ônibus (Gráfico 12).

Conclui-se que a diversificação de produtos valorizada pelos clientes refere-se aos produtos alimentares, de higiene e limpeza, ou seja, há a preocupação com a variedade de marcas de produtos como opção de escolha entre qualidade e preço destes itens. A diversificação de produtos via “Bazar pesado”<sup>65</sup>, eletrodomésticos e dos provenientes das lojas agregadas não são valorizados pelos consumidores locais.

Essa é uma informação importante que serve como orientação às empresas para o atendimento da demanda local. É uma forma de otimizar os investimentos na orientação da estratégia de diversificação. Porém os supermercados que dispõem de grande área de vendas e já oferecem diversidade de produtos “convencionais” de um supermercado, devem agregar valor ao seu negócio na exploração de novos produtos e serviços, pois como visto em capítulos anteriores as empresas líderes do país estão cada vez mais oferecendo produtos e serviços aos seus clientes, além<sup>66</sup>, muitas vezes, dos praticados pela maioria dos concorrentes.

### 6.3. O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA DE PONTA GROSSA.

Para a determinação do padrão de concorrência do setor supermercadista de Ponta Grossa é necessário analisar as estratégias dos supermercados líderes da cidade. Como já enunciado e conceituado anteriormente, segundo Ferraz *et al* (1995, p. 3), um padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.

A formulação de estratégias depende, conforme o mesmo autor, da própria capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação e maturação exigido para cada estratégia, do balanço dos gastos requeridos no seu financiamento frente aos riscos esperados e retornos proporcionados.

---

<sup>64</sup> Este assunto é tratado nos capítulos sobre a estrutura e o padrão de concorrência no setor supermercadista mundial e no Brasil.

<sup>65</sup> Termo utilizado por empresário supermercadista na pesquisa com os supermercados para se referir à exploração de um bazar mais completo.

<sup>66</sup> É o caso, por exemplo, da exploração de venda de combustíveis através de postos de gasolina.

Por estes motivos, alguns dados que visam explicitar as condições “traduzidas” no tamanho, conhecimento, tecnologia, formas de treinamento, origem da empresa etc., e que propiciam a formulação de estratégias serão também abordadas.

Como já foi apresentada no começo deste capítulo, a amostra de supermercados pesquisados teve origem nos resultados obtidos na pesquisa com os consumidores pontagrossenses referente à concentração no setor, ou seja, através desses dados foi possível determinar quais eram as empresas líderes do setor em Ponta Grossa, quais respondiam pelo maior *market-share* relativo na competitividade *ex-post*.

Neste sentido, são três supermercados, que juntos possuem aproximadamente 70% do mercado. Além destes, ainda foi incluído mais um supermercado, o Big, que faz parte do Grupo português Sonae. Esta inclusão se deve aos apontamentos<sup>67</sup> feitos pelas empresas líderes de que, embora recente na cidade, o supermercado já possui mercado e estrutura capaz de competir com as líderes do setor. A justificativa da inclusão deve-se também, como visto anteriormente, pela representatividade que o grupo Sonae possui no Ranking da ABRAS, estando entre os principais supermercados do país e, ainda, pela possibilidade de comparar as estratégias de empresas tipicamente regionais e locais com esta de origem e presença internacional.

Assim, são quatro as empresas pesquisadas: os supermercados Condor, Tozetto e Big e o hipermercado Super Muffato.

As informações levantadas podem revelar e determinar erros e acertos nas estratégias adotadas pelos estabelecimentos pesquisados individualizando-os dentro do setor. Para que isto não ocorra, como feito anteriormente, opta-se por preservar o nome dos supermercados citados em alguns casos, tratando os dados obtidos de maneira genérica, pois se considera que a individualização não se faz necessária num estudo setorial.

Das empresas pesquisadas, só uma, o supermercado Big, pertence a uma rede maior, o grupo Sonae, e é a única da cidade a operar como bandeira de uma rede de supermercados. O fato de operar em rede traz ao Big vantagens na utilização de tecnologia, que acompanha os avanços provenientes da Europa e na assimilação da modernização advinda das outras unidades. Traz vantagens, ainda, nos ganhos de escala com qualificação e treinamentos centralizados (regionais) possível com uma escola de varejo dentro da rede.

---

<sup>67</sup> O argumento se sustenta na pesquisa realizada junto aos supermercadistas.

No entanto, das empresas líderes, 50% atuam regionalmente no estado do Paraná, 25% em Ponta Grossa e 25% internacionalmente<sup>68</sup>.

Como área construída, os supermercados juntos oferecem aproximadamente 21.240 m<sup>2</sup>, e em média 7.080 m<sup>2</sup> por estabelecimento e o hipermercado com 18.000 m<sup>2</sup>.

Estes parâmetros os colocam comparativamente maiores ao tamanho convencional<sup>69</sup>, tanto nos supermercados como no hipermercado. No entanto, como não está definida a parcela destinada apenas à área de vendas, admite-se que estes parâmetros sejam menores.

Mesmo assim, inserem ao padrão de concorrência uma condição estrutural sobre as empresas entrantes ou aquelas que pretendem adotar estratégias semelhantes às líderes. Isto porque a vantagem obtida sob a área de vendas permite uma maior flexibilidade no *layout* interno, facilita a logística interna, possibilita a exploração de um *mix* maior de produtos e oferece maior comodidade ao cliente quando transformada em espaço de circulação.

A este respeito, o espaço interno de 75% dos supermercados que é destinado à circulação do consumidor é considerado por este autor como excelente e bom e em 25% como ruim, numa escala que compreende excelente, bom, regular, ruim e péssimo. O supermercado considerado ruim se justifica em oferecer, mesmo com uma boa área construída, um menor tamanho de área de vendas se comparado aos demais, e um excesso de número de gôndolas para poder oferecer uma variedade maior de produtos.

Este fato tem uma justificativa curiosa, pois neste local existia outro supermercado que tinha um tamanho congruente à concorrência de sua época. Este tamanho era semelhante às lojas concorrentes. No entanto, a construção de filiais com o aumento do tamanho de área de vendas da concorrência fez com que um novo padrão de loja fosse criado no ambiente local. Com a aquisição do supermercado, manteve-se pela empresa entrante “quase” a mesma estrutura e tamanho da antiga, o que favorece esta relativa desvantagem estrutural.

---

<sup>68</sup> A atuação deve ser entendida como: as que operam na cidade não operam em nenhuma outra região, as que operam na região também operam na cidade e as que operam internacionalmente também operam na região e na cidade.

<sup>69</sup> As definições de supermercado e hipermercado e seus tamanhos estão no capítulo 2.

Admite-se, no entanto, que houve mudanças na construção, criando um novo padrão relacionado à sua aparência, com investimentos também em novas tecnologias, mais *checkouts*, entre outros.

Os supermercados pesquisados oferecem em média 30 *checkouts*, e o hipermercado oferece 55 *checkouts*, que é um parâmetro importante para a satisfação dos clientes quanto maior o número de *checkouts* maior a capacidade de atendimento e satisfação do cliente.

A espera no caixa é considerada com um fator depreciativo no setor e é considerado por alguns autores como a “área crítica”, que está à mercê da automação, informatização e da intervenção humana. Assim, é uma área que merece atenção, por ser de alta prioridade, necessitando de investimentos em tecnologia e treinamento do capital humano.

Apenas o supermercado Big é bandeira de uma rede maior, que opera ainda com mais bandeiras, como por exemplo, o Mercadorama que é popular em Curitiba. Segundo o próprio Big, a intenção em se trabalhar com bandeiras é devido ao *marketing* proveniente da regionalização da marca, já que existe uma identidade com as bandeiras que estão associadas a um padrão de atendimento diferenciado, que é facilmente identificável pelo consumidor.

Quanto aos “movimentos de aquisição”, muito comuns no país e no exterior, 50% dos supermercados pesquisados adquiriram outros supermercados nos últimos cinco anos. Neste sentido, aumentar sua área de atuação na medida em que amplia em mais unidades “elimina” mais um concorrente do ambiente competitivo, além de aproveitar-se das *externalidades positivas* advindas do conhecimento do mercado local dos funcionários antigos, isto se o processo de aquisição ocorre em forma de fusão e mantém-se parte de seu *staff* inicial.

A respeito da estratégia genérica diferenciação, 25% dos supermercadistas considera que o seu fator de diferenciação está em oferecer um “bazar pesado” com 50.000 itens. Para 25% o espaço, a comodidade e a localização são os fatores que os diferenciam dos demais. Para 25% o ambiente familiar é o que diferencia e 25% afirmam que são os pequenos detalhes que fazem do supermercado algo singular frente aos concorrentes.

Verifica-se através desses dados, que 25% dos supermercados estão dando ênfase a uma estratégia pouco valorizada pelos consumidores locais, o bazar. Esta forma de diferenciação é típica dos grandes supermercados e hipermercados que destinam boa parte de suas vendas à comercialização de produtos não alimentares. No longo prazo, se o bazar constituir-se num foco de investimentos em detrimento de outras estratégias mais coerentes à valorização da demanda local, estes supermercados poderão tornar-se menos competitivos e conseqüentemente perder “fatias” de mercado.

Curiosamente, 100%, ou seja, todos os supermercados, que consideram o bazar como um importante fator de diferenciação, pertencem a uma rede maior, correspondendo a 25% do total de empresas pesquisadas.

Quanto à estratégia de marca própria, que também pode ser considerada como um fator de diferenciação<sup>70</sup>, 50% das empresas líderes do setor em Ponta Grossa a possuem. Os motivos argüidos por estas empresas são: possibilidade de fidelizar o cliente com um ativo diferenciador da concorrência, como um meio de “propaganda grátis” que tem a possibilidade de entrar na casa do consumidor, como aumento de poder de barganha com fornecedores de produtos “similares” e como opção mais barata para produtos de preços altos para o consumidor.

Dentre os produtos de marca própria citados, os mais comuns são: café, arroz, refrigerante, bolo, azeite, papel, papel higiênico, vinagre e produtos da padaria. O supermercado Big opera com produtos de outras bandeiras de sua rede como o Mercadorama, por exemplo, e chega a oferecer cerca de 900 itens.

Para 50% das empresas que utilizam marca própria, estes produtos representam 2% do faturamento e para os outros 50% representam 15%. Assim, a condição de competitividade nesta estratégia está, para metade das empresas, abaixo do padrão verificado no país que é de 4,7% das vendas em 2000. E a outra metade consegue obter retornos consideravelmente acima da média praticada no país.

Como já citado neste capítulo, os motivos da não utilização de marca própria, para as empresas pesquisadas que não adotam a estratégia, consistem no risco de perder a credibilidade conquistada na marca do supermercado quando associada a um produto de

---

<sup>70</sup> Esta abordagem pode ser verificada no padrão de concorrência do setor supermercadista brasileiro.

baixa qualidade e na dificuldade de investimento na produção e controle de qualidade de novos produtos.

O que se percebe nesses argumentos é o desconhecimento, por parte das empresas que não as utilizam, sobre a estratégia de marcas próprias. Existe a possibilidade de sistemas de cooperação com fornecedores para aproveitar capacidade ociosa na produção, evitando, portanto, grandes investimentos por parte do supermercadista. Quanto ao risco de associar um produto, que não satisfaça o consumidor, ao nome da empresa, ele pode ser resolvido através da criação de nomes fantasias que, não utilizando marca com o nome do supermercado, não corre o risco de serem associadas a ele, mas é de exclusividade do mercado que as oferece, o que traz todas as vantagens da diferenciação.

Uma estratégia que pode ser considerada também como de diferenciação consiste na oferta do serviço de *delivery*, que é realizado apenas pelo hipermercado Muffato. É necessário, porém, uma infra-estrutura capaz de prover a “fluidez” e agilidade no serviço com a satisfação da expectativa do cliente. Por esta razão, os supermercados que não oferecem este serviço consideram que pode ser um depreciador da marca e do nome da empresa se porventura houver falha no atendimento. Segundo eles, este risco é grande uma vez que muito dos produtos existentes no mercado não têm qualidade homogênea e que, portanto, são passíveis de incorrerem em desagrado ao consumidor.

Assim, a estrutura necessária para a operação do *delivery* deve ser capaz de prover flexibilidade suficiente para suplantiar qualquer problema advindo da prestação de serviço. Pois, se conseguir a satisfação do cliente, obtém-se uma vantagem em relação aos demais, que fideliza o cliente oferecendo comodidade àqueles que não gostam ou não podem ir às compras.

Quanto à estratégia de preço, importante para a demanda local, 50% das empresas líderes acreditam estar perto da média do mercado e 50% acreditam estar na média e abaixo dela em alguns momentos. Estas afirmações coincidem com os resultados obtidos na pesquisa de preços, apresentados no início deste capítulo, e convergem aos argumentos levantados sobre a capacidade das empresas líderes de acompanhar os preços praticados no mercado.

Neste sentido, o padrão de concorrência é em parte determinado pela estratégia de oferecer e acompanhar os preços praticados no mercado. Por conseguinte a variável

preço está relacionada a outros fatores que dependem da capacidade da empresa como os conceitos relacionados a baixo custo, produtividade, tecnologia, economias de escala, poder de negociação com fornecedores, experiência, entre outros.

Sobre a estratégia de enfoque, a outra estratégia genérica, nenhum dos super e hipermercados pesquisados visam a um “nicho” específico, já que o atendimento está voltado para todo tipo de consumidor.

A estratégia genérica de redução de custos, no setor supermercadista, está aliada ao treinamento de pessoal. Segundo Contador (1995, p.55), uma “arma da competição” importante para melhorar a competitividade da empresa no “campo da competição” é o treinamento de pessoal. Para o autor a capacitação e o treinamento possibilitam aumentar a produtividade da empresa e a reduzir custos. No setor, o treinamento permite ainda melhorar o atendimento, não só na rapidez e eficiência do caixa, mas na cortesia.

Ao melhorar o atendimento está se criando valor para o consumidor, pois como já apresentado neste capítulo, o ponta-grossense valoriza o atendimento, aliás, é considerado um dos mais importantes atributos que um supermercado deve ter.

Desta maneira, o padrão de concorrência é definido em parte pela condição de investimento em treinamento. Todas as empresas líderes pesquisadas oferecem treinamento ao seu pessoal, tanto no nível operacional como no administrativo.

No nível operacional: treinamento e cursos de atendimento, empacotador, desperdício, motivação, embalagem de carnes, manipulação e cuidados com os perecíveis, leituras de instrumentos (pesos, medidas e temperatura), entre outros.

No nível administrativo: as empresas oferecem treinamento e cursos de atendimento, gestão jurídica, gestão de alimentos, gestão de preços, em EDI e WEB EDI, motivação, liderança, entre outros.

Porém algumas considerações devem ser feitas: para 25% dos supermercadistas, a alta rotatividade dos operadores de caixa e empacotadores faz com que o treinamento e o investimento na capacitação seja “perdido” com a saída do funcionário. Os motivos apontados para a alta rotatividade seriam: a baixa auto-estima<sup>71</sup>, a

---

<sup>71</sup> A auto-estima está relacionada, segundo os gerentes, à falta de perspectiva no setor. A exceção fica por parte do supermercado Big que oferece alternativas de crescimento para todos os funcionários, o próprio gerente já foi empacotador no início da carreira na empresa.

irresponsabilidade advinda da faixa etária<sup>72</sup>, e os turnos que exigem trabalho nos fins de semana, principalmente aos domingos<sup>73</sup>.

Neste contexto, há constantes demissões de funcionários, o que contraria o modelo de competitividade proposto por Contador. Segundo o autor (1995, p.55 e 56), “(...) a condição fundamental para a administração participativa é a estabilidade no emprego, a garantia do sustento da família do trabalhador. (...) Se tiver de demitir, deve explicar as razões aos que permaneceram para não lhes quebrar o ânimo e a produtividade”.

Uma das soluções para a alta rotatividade é proposta por Rojo (1998) no item referente à diferenciação no setor supermercadista brasileiro no capítulo anterior.

Ainda sobre a redução de custos, ela é considerada pelos supermercadistas como uma preocupação que já faz parte do dia a dia do gerente de um supermercado. A determinação de metas mensais de gastos é uma das formas constatadas nos supermercados pesquisados. A outra forma diz respeito à centralização das compras na Central de Distribuição (CD) do supermercado, que também é uma forma de obter ganhos provenientes de economias de escala. Para o supermercado Big a grande redução de custos está aliada às economias de escala por operar em rede, principalmente nos gastos com *marketing*, operação com marcas próprias e a utilização do CD próprio.

Outras preocupações que recaem sobre o setor referente a custos são os desperdícios (no geral), os roubos, redução do consumo de água e luz e a busca de maior eficiência tributária.

Quanto à informatização e tecnologia, todos os supermercados conhecem o sistema EDI e ECR; no entanto, só 25% das empresas usam este sistema em Ponta Grossa. Neste sentido, a maioria não usufrui os benefícios do controle informatizado capaz de integrar a loja às centrais de distribuição ou ao próprio fornecedor, ou mesmo, do controle sobre as preferências de consumo. Conclui-se, assim, que a vantagem de redução de custo, como estratégia genérica, através da utilização destas tecnologias é realizada pela minoria dos supermercados líderes.

---

<sup>72</sup> Na maioria são jovens, principalmente os empacotadores.

<sup>73</sup> Abrir aos domingos é estratégia recente no setor em Ponta Grossa.

Só uma das empresas, o Big, utiliza o conceito *just-in-time*, que é realizado através de um sistema de encomenda chamado SBO<sup>74</sup>, que está em contato permanente com o CD da empresa.

Neste sentido, Prado e Marchetti (1996, p.19) propõem uma categorização dividindo em três graus diferentes de automação os supermercados: alto, médio e baixo. De acordo com esta categorização o padrão de concorrência do setor supermercadista em Ponta Grossa tem de médio a um alto grau de automação, não podendo ser considerado alto grau justamente por utilizar em apenas 25% dos pesquisados o sistema EDI central/filiais e EDI fornecedores/supermercados.

Para ser considerado alto grau de automação, segundo os autores, o supermercado deve possuir: caixas eletrônicas integrados (PDV's), balanças eletrônicas, preenchimento de cheque automático, EFT (Transferência Eletrônica de Fundos), impressoras de nota fiscal nos caixas, computador isolados nas atividades de suporte, *Scanners* (mais equipamentos afins), redes de computadores, EDI central/filiais e EDI fornecedores/supermercado.

Os supermercados ponta-grossenses, de um modo geral, têm buscado novas tecnologias de informação, quais sejam nos controles de margem de lucro por categoria, no cadastro de clientes e na utilização da Internet em tempo real.

Na tecnologia, referente ao aprimoramento da logística interna, 50% dos supermercados têm buscado novidades principalmente para facilitar o monitoramento dos produtos e estoques. Mas há uma preocupação maior com a logística externa em contatos com o CD (Central de Distribuição) e com a entrega em domicílio.

No aprimoramento dos sistemas de armazenamento, 50% das empresas têm buscado novas alternativas, e é realizada dentro do CD da própria empresa em 25% dos casos.

Quanto ao sistema de refrigeração, a maioria dos supermercados, 75%, tem buscado o que há de melhor neste sistema. O supermercado Big possui um sistema chamado "Standard<sup>75</sup>" e os outros supermercados possuem câmaras frias controladas por computador.

---

<sup>74</sup> SBO é o nome do sistema de provisionamento de mercadoria que gera pedidos de compra automáticos conforme as vendas vão sendo realizadas.

<sup>75</sup> Standard é o nome da empresa que presta serviço de refrigeração centralizado.

Para a redução de energia, muito importante nos dias de hoje, todos os supermercados têm feito controles dos gastos mensais, 25% possuem gerador próprio, 25% forno a gás e contrato com a Copel (Companhia Paranaense de Energia Elétrica), 25% fazem o controle por terceirização e 25% por um funcionário contratado da área de energia.

A maioria das tecnologias citadas até aqui foi adquirida através da própria rede para 25% dos supermercados, foram adquiridas através da matriz em 25% dos casos, foram copiadas do padrão do exterior em 25% e obtidas através de visitação em lojas, feiras, palestras e fábricas em 25% dos supermercados.

É evidente, portanto, a preocupação dada à tecnologia e à sua busca. Neste sentido, o padrão de concorrência de Ponta Grossa ao considerar esta variável (tecnologia) se assemelha com os encontrados no Brasil, mesmo porque há hoje uma rápida transferência de conhecimento sobre as inovações tecnológicas, potencializadas principalmente pela organização do setor no país através das associações de classe como a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e pela freqüente organização de feiras e eventos.

A respeito das preferências do consumidor local, todas as empresas pesquisadas afirmaram fazer pesquisas periódicas para saber das necessidades de consumo dos pontagrossenses. Alguns fatores foram citados pelas empresas como forma de melhorar o atendimento à demanda local: 25%, abertura de um novo supermercado e melhoria no atendimento, 25% gostariam que houvesse uma diminuição na carga tributária que recai sobre a empresa e aumentar o número de funcionário, 25% treinamento constante e 25% gostariam que houvesse uma proximidade maior do supermercado com a comunidade.

Dentre as respostas, surge um fato curioso: um dos supermercados pesquisados traz consumidores de fora da cidade através de um ônibus fretado pela própria empresa para comprarem na sua loja. São principalmente compradores de armazéns e pequenos mercados da região que compram e revendem os produtos deste supermercado.

Quanto às formas de pagamento, para os consumidores há várias maneiras de efetuá-las em Ponta Grossa, porque todas as empresas líderes aceitam como pagamento: cartão de crédito, cheque, convênios, cartão do supermercado e tickets.

No setor supermercadista em Ponta Grossa as formas de terceirização dos supermercados líderes é diversificada e 25% possuem duas formas de terceirização na

limpeza e no refeitório, 25% terceirizam os serviços de entrega, 25% terceirizam a segurança e 25% não utilizam esta estratégia.

Outra estratégia vigente no setor supermercadista ponta-grossense é a cooperação entre as empresas: 100% dos supermercados mantêm cooperação para promover marcas e produtos dentro e fora da empresa, 100% cooperam para executar eventos, 75% cooperam para realizar pesquisas principalmente de perfil de consumo e 50% para a produção de marcas próprias. Algumas parcerias com a televisão local, comunidade e com campanhas sazonais também foram citadas.

O tipo de cooperação mais comum é celebrado na forma de contratos temporários.

Algumas das cooperações ocorrem com os fornecedores, na exposição do produto, no merchandising, nas promoções, nas degustações etc.

Sobre as relações com o fornecedor, 50% dos supermercados afirmaram optar por preços menores em detrimento da fidelidade ao fornecedor, 25% afirmaram ser fiéis, mas dentro da realidade do mercado, e 25% destacaram que no setor supermercadista a fidelidade ocorre por parte do fornecedor. Neste sentido, é clara a relação de forças entre os agentes, com a vantagem nítida aos super e hipermercados.

Conclui-se que a concentração no setor favorece o poder de negociação das líderes com seus fornecedores em Ponta Grossa, assim como favorece no mundo e no Brasil. É certo afirmar ainda que estratégias como a cooperação pode ser considerada comum no padrão de concorrência vigente.

Assim como acontece no padrão de concorrência do setor no mundo e no país, em Ponta Grossa é forte o poder de negociação das empresas líderes, que são fortalecidas pelo grande volume de compras concentrado<sup>76</sup> num número reduzido de supermercados. Embora se admita a existência de um grande número de pequenos supermercados, armazéns e varejistas, de maneira geral a capacidade de compra destas empresas é limitada individualmente.

Segundo os dados da pesquisa, todos os supermercadistas acreditam não haver barreiras à entrada para novos supermercados em Ponta Grossa e acreditam no crescimento do número de concorrentes para os próximos anos. Este fato se deve à crescente entrada de

---

<sup>76</sup> Sobre este assunto ver a estrutura do setor supermercadista em Ponta Grossa.

grandes redes nos diversos mercados buscando ampliar seu negócio e a falta de políticas governamentais de restrição à construção de novos supermercados.

Em Ponta Grossa, assim como no Brasil e no mundo, os supermercados cada vez mais concorrem com empresas de outros ramos, oferecendo produtos substitutos aos existentes no varejo. O que pode ser confirmado pelos gerentes pesquisados que afirmam competir também com lojas de departamento, de eletroeletrônicos, de Cds, de conveniências, feiras, papelarias, floriculturas, panificadoras, açougues etc.

Quanto aos produtos oferecidos pelos supermercados, a maioria deles é ainda de produtos alimentícios, pois para todos os supermercados pesquisados a representatividade dos não alimentícios é em média 21% do total de produtos comercializados. No entanto, para o único hipermercado da cidade, os produtos não alimentares representam 70% do total, ou seja, bem diferente das estratégias dos concorrentes.

Mas a baixa valorização dos produtos do bazar e eletrodomésticos para os consumidores locais faz com que a estratégia voltada para os produtos não alimentícios não traga vantagem competitiva ao hipermercado. Porém, deve-se admitir que se não houver desvantagem comparativa à seção de produtos alimentares de outras empresas, a oferta de mais itens faz com que haja valorização por variedade de produtos, o que diferencia o hipermercado. Embora, como visto nas estratégias valorizadas pelo consumidor local, a exploração de produtos além do “convencional” não tenha ainda muito valor para o cliente ponta-grossense. Isto indica que o padrão de concorrência do setor supermercadista de Ponta Grossa, em alguns casos, segue o padrão nacional e mundial, “descolando-se” do perfil de seu cliente. Este fato é importante para a construção do padrão de concorrência do setor supermercadista de Ponta Grossa.

Parte da resposta está na entrada de grandes redes na cidade, que “muda” o ambiente da competição, trazendo consigo valores adquiridos em outros mercados. Porter (1993) já chamava a atenção para as vantagens competitivas advindas do grau de exigência dos consumidores. Segundo o autor, a empresa criava vantagens competitivas em relação a outros mercados por possuírem comparativamente uma demanda mais exigente.

Dentro da cadeia de valor, Porter (1986) considera as formas de *marketing* como uma maneira de operacionalizar as estratégias genéricas.

Assim, essas atividades de *marketing*, muito comum no setor, visa, entre outras, criar uma imagem da empresa para o consumidor e diferenciá-la dos demais supermercados. Neste sentido, o esforço em agregar valor aos serviços e produtos através desta imagem pode atrair este consumidor para as compras. De acordo com a pesquisa, para 25% dos supermercados a imagem do seu estabelecimento para o consumidor é de um supermercado de preços baixos, para 25% é uma imagem do que oferece mais comodidade, para 25% é a imagem do supermercado que oferece maiores condições de compra (prazos, formas de pagamento etc.) e para 25% é o supermercado que tem orgulho de ser paranaense.

Apesar deste esforço, as empresas gostariam que outros valores fossem associados à imagem destes supermercados como preço baixo, qualidade, serviço, higiene, atendimento, preço justo e credibilidade.

Dentre as estratégias de *marketing* mais utilizadas pelos supermercadistas, destacam-se com 100% a propaganda na TV, a propaganda em rádios, a propaganda na Internet, o uso de *outdoors*, *folders* e eventos promocionais; com 75% dos supermercados, propaganda na mídia escrita e convênios com empresas públicas e/ou privadas. Para 50%, a utilização de formas de *merchandising* e para 25% a utilização de mala direta e *sponsoring*<sup>77</sup>.

Outra forma de comercialização de produtos e que, portanto, compete à área de *marketing*, é a utilização de *e-commerce*. Dos supermercados de Ponta Grossa o único que oferece este serviço, é o Big, porém através de outro supermercado da rede, em Porto Alegre. O Super Muffato está em fase de testes e pretende instalar o serviço em breve.

Portanto, as atividades de *marketing* fazem parte das estratégias do setor em Ponta Grossa e conseqüentemente determinam, em parte, o padrão de concorrência local. Por outro lado, as pequenas empresas não conseguem ser competitivas devido ao alto valor dos investimentos necessários nesta área (principalmente no caso da propaganda na TV), o que se traduz em diferenças na adoção das estratégias e na conduta das empresas.

---

<sup>77</sup> *Sponsoring* refere-se à forma de propaganda inserida por patrocinadores em eventos. O exemplo mais comum são as marcas dos patrocinadores nos carros de fórmula 1 e nos capacetes dos pilotos.

Na opinião dos supermercadistas, são quatro as empresas que dominam o setor supermercadista em Ponta Grossa o supermercado Condor, Tozetto e Big e o hipermercado Super Muffato. De fato, a concentração do *market-share* aponta para três destas empresas, mesmo porque, no caso do Big, como já mencionado neste capítulo, sua recente entrada na cidade não permitiu avaliar sua representatividade sob a ótica do consumo local.

Conclui-se, portanto, que a evidente concentração do setor, ao mesmo tempo em que fortalece o poder de negociação destas empresas, consolida uma desigualdade na distribuição do mercado local entre todos os varejistas. Segundo Ferraz *et al* (1995) são as estratégias destas empresas que determinam o padrão de concorrência vigente no setor. Neste sentido, as empresas que quiserem ser competitivas devem ser capazes de adotar estratégias semelhantes às líderes.

Continuando a análise do padrão de concorrência, apresentam-se a seguir as estratégias que sob a ótica da empresa revelam quais são os principais atributos e quais as principais “ações” vigentes em suas administrações.

Para efeito de comparação, resgatam-se inicialmente as estratégias mais valorizadas pelos consumidores locais (Quadro 9):

Entre as estratégias mais valorizadas destacam-se: o tempo no caixa que se apresenta em primeiro lugar com 22,55%, o preço (que mais aparece nos três níveis de importância) e a qualidade.

Itens como os eletrodomésticos, os do bazar e os produtos de marca própria não são valorizados pelos consumidores locais.

Na comparação, apresentam-se as estratégias mais valorizadas pelos supermercadistas em Ponta Grossa que, entre outras, servem para se perceber quais são as prioridades nos esforços competitivos do setor:

Quadro 10. Quais as estratégias mais valorizadas pelos supermercados líderes em Ponta Grossa.

	Valoriza em 1º.lugar		Valoriza em 2º.lugar		Valoriza em 3º.lugar		Total	Total
	Casos	Frequência	Casos	Frequência	Casos	Frequência	Casos	Freq.
Atendimento	2	50%	----	----	----	----	2	50%
Preço	1	25%	----	----	1	25%	2	50%
Perecíveis	1	25%	----	----	----	----	1	25%
Qualidade	----	----	2	50%	----	----	2	50%
Variedade	----	----	2	50%	2	50%	4	100%
Localização	----	----	----	----	1	25%	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>	-----	-----

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 4 supermercados líderes em Ponta Grossa.

Analisando o quadro 10, verifica-se a importância que o atendimento tem para os supermercadistas, com 50% das respostas, além do preço com 25% e os perecíveis com 25%.

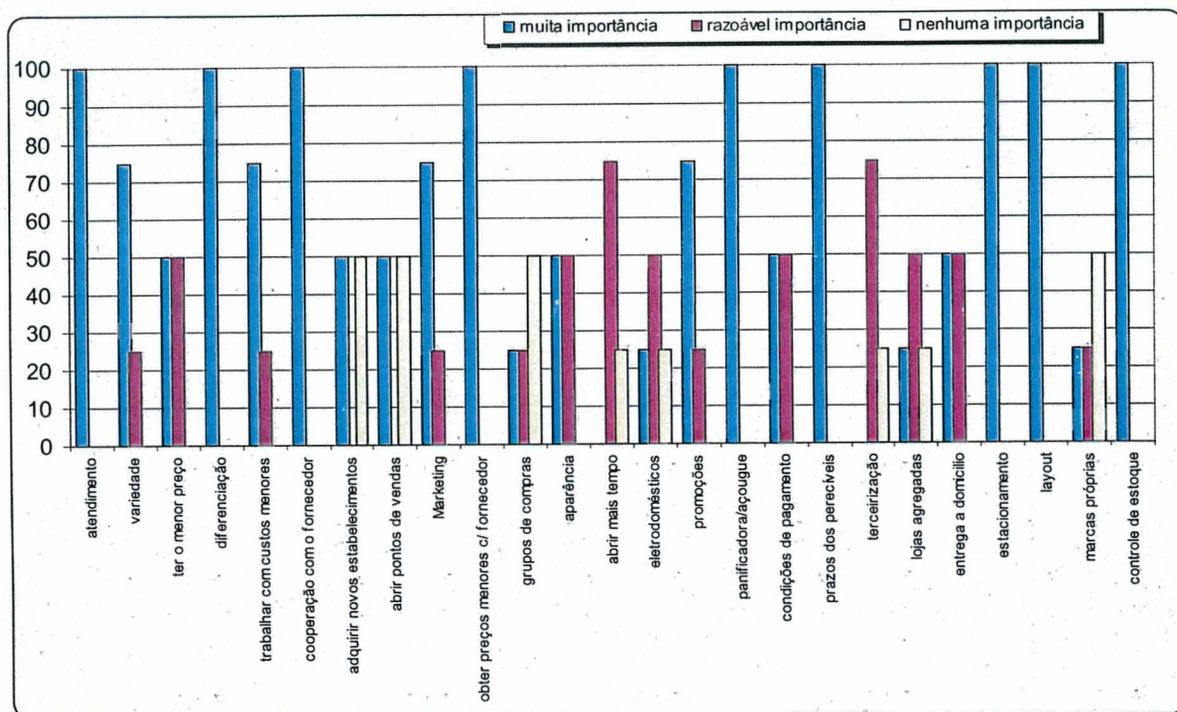
O que coincide com os itens mais valorizados pelos consumidores, pois a preocupação no tempo no caixa dos clientes não deixa de ser uma forma de atendimento que é a resposta dos supermercadistas, o preço é o segundo mais importante para ambos e a qualidade citada como terceira de maior importância para os clientes também não deixa de ser uma forma de preocupação com os produtos perecíveis.

A única empresa que valoriza os produtos perecíveis é também a única que pertence a uma grande rede.

A variedade é o item que mais aparece, independente do grau de valorização, para 100% das empresas, e é também valorizado para 18,1% dos consumidores na tabela 9. É ainda para o ponta-grossense como um dos itens com maior percentual de importância relativa e menor percentual como item de nenhuma importância (Gráfico 14). Conclui-se, portanto, que ao mesmo tempo em que o consumidor quer poder comparar produtos, seja na qualidade ou no preço, o supermercadista quer oferecer o maior número possível de produtos para satisfazê-lo.

A exceção fica por parte dos produtos do bazar, os eletrodomésticos e os de marca própria.

Gráfico 15. Qual a importância dada às estratégias pelos supermercados líderes em Ponta Grossa (em %).



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em 2001 com 4 supermercados líderes em Ponta Grossa.

Para compor a análise do Gráfico 15, como realizado anteriormente, resgatam-se as respostas obtidas no Gráfico 14 referente às estratégias mais valorizadas e as de nenhum valor para os consumidores locais:

Entre as estratégias mais valorizadas pelos consumidores destacam-se: a qualidade com 96,32%, a limpeza com 95,34%, o preço com 95,1%, o atendimento com 94,61% e a variedade com 92,4%.

Para os supermercadistas os itens considerados muito importante com 100% das respostas são: o atendimento, a estratégia de diferenciação, a estratégia de cooperação com os fornecedores, a estratégia de preço na busca por preços menores com o fornecedor, a estratégia de diferenciação como a padaria e o açougue, com a qualidade nos prazos dos perecíveis, o estacionamento, o layout e o controle de estoque.

Conclui-se que há uma orientação no sentido de satisfazer a demanda local, pois a maioria dos itens considerados essenciais para os clientes em Ponta Grossa são também considerados prioridade dentro do portfólio de estratégias à disposição do

supermercado. O destaque fica por conta dos recursos que o supermercadista tem na obtenção de custos menores, o que faz parte dos preceitos teóricos defendidos no decorrer deste trabalho. Há, neste sentido, por parte da empresa, o interesse em manter e fortalecer parcerias com os fornecedores, principalmente na busca do abastecimento contínuo com a composição de um *mix* adequado à demanda, favorecendo um controle de estoque na garantia de abastecimento e finalmente na obtenção de preços menores condicionados pelo volume de compras e poder de negociação.

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

Analisando-se os resultados apresentados até o momento, percebe-se a valorização e utilização dos conceitos relacionados às estratégias genéricas e de outras estratégias como a cooperação e a diversificação dependentes das forças que agem sobre a indústria e da capacidade de operacionalização dessas ações através da cadeia de valor. O que revela a importância dos conceitos levantados por Porter (1986) e (1989).

Ao contrário dos resultados obtidos até aqui, apresentam-se as estratégias sem nenhum valor para os consumidores. Estes dados são tão importantes quanto os provenientes das estratégias de sucesso valorizadas pelos supermercadistas e consumidores, pois orienta as empresas na maximização de seus investimentos principalmente quando há *trade-offs* entre estratégias de competitividade. Mas pode servir também para orientar quais são as estratégias que devem “sofrer” investimentos em propaganda visando criar necessidades de consumo.

Neste sentido, as estratégias sem nenhum valor para os consumidores são: os eletrodomésticos com 37,01%, a marca própria com 35,05%, o bazar com 29,17%, a entrega a domicílio com 25,49% e as lojas agregadas com 20,83%.

Para os supermercadista (Gráfico 15) são: adquirir novos estabelecimentos com 50%, abrir novos pontos de venda com 50%, participar de grupos de compras com 50% e oferecer produtos de marca própria com 50%.

Na comparação há uma convergência de alguns comerciantes e de alguns consumidores para a estratégia de oferecer produtos de marca própria, que não é valorizada.

A respeito da estratégia de marca própria, admite-se que, pelo menos por enquanto, não seja aconselhável investir nesta estratégia, mesmo com o argumento contrário sob a diminuição incorrida do poder de barganha de alguns fornecedores. A sustentação para tal argumento está na própria avaliação de importância do consumidor local.

No geral, por parte da demanda, produtos que não são considerados “convencionais” lideram na rejeição. E por parte dos supermercadistas, são as estratégias ligadas à ampliação e a cooperação com concorrentes que não têm nenhum valor. Quanto a este último é sensato admitir que, por já possuírem volume de compras e pelo atual poder de barganha que possuem, formar grupos de compras passa a não ter utilidade, mesmo porque, como visto em capítulos anteriores, esta prática é indicada para supermercados de pequeno porte que possuem no máximo 10 *checkouts*.

Para concluir a análise do setor, os dados abaixo exemplificam a percepção que os supermercadistas têm em relação ao mercado presente e futuro em Ponta Grossa.

Quanto ao futuro do setor, a maioria dos supermercadistas avalia que ele está em crescimento, ou seja, para 75%, e para 25% o setor está estagnado.

Quanto à estratégia de ampliação no tempo de atendimento, em Ponta Grossa nenhum dos super e hipermercados atendem 24 horas, porém todos abrem aos domingos. Este atendimento aos domingos ainda é criticado por setores da economia que competem diretamente com os supermercados, constituindo-se num assunto “polêmico” para o comércio varejista local. Nesse sentido, há um estudo em curso pela Prefeitura da cidade, previsto para terminar em 2003, que analisa o impacto desta abertura para o comércio e para os produtores da região.

A fim de verificar como os supermercadistas se “vêm” posicionados no mercado, foi feita uma pergunta que indagava sobre o tamanho do *market-share* que possuíam. Para metade dos entrevistados ele apresentava-se posicionado entre 15 e 25% do mercado, o que se confirma nas pesquisas realizadas neste capítulo, portanto há a “clara” percepção do atual posicionamento destas empresas, colocando-o na condição real de competição, onde não há falsas expectativas. No entanto, para outra metade, há a crença de que sua participação no mercado esteja supervalorizada em relação ao seu posicionamento real, de 38 a 40% de *market-share*, neste sentido há uma miopia sobre seu posicionamento.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura do setor supermercadista de Ponta Grossa se assemelha à existente no país e no mundo, principalmente por apresentar um nível de concentração elevado. Este fato contribui para o entendimento da relação de força entre os agentes. Os movimentos competitivos traduzidos nas condutas das empresas só podem ser compreendidos se considerada esta concentração.

Como acontece no Brasil e nos países onde a concentração é elevada, os supermercados de Ponta Grossa se beneficiam desta condição, ou seja, as negociações com os fornecedores são facilitadas, a sua capacidade de obter preços competitivos, além de serem mais fáceis as negociações que visem cooperação por parte do fornecedor.

A contestação do mercado local é outro fator importante para o entendimento da conduta das empresas. A entrada de novas empresas altera a relação de forças entre elas, no caso de Ponta Grossa, o setor supermercadista acompanha os “passos” das líderes entrantes, as novas formas de competição são logo “imitadas” pelas locais.

Antes da entrada de novos concorrentes, os supermercados não abriam aos domingos e nem atendiam até as dez horas da noite. Hoje esta ampliação no horário e nos dias de atendimento já é estendida até mesmo a pequenos e médios supermercados. Neste sentido, o consumidor se beneficia com o aumento da concorrência, ampliando o “leque” de atributos que um supermercado pode ter à disposição do mercado.

Ao considerar a evolução do setor supermercadista ponta-grossense nos últimos anos, percebe-se um aumento no seu grau de concentração, o que ocorreu e vem ocorrendo com mais intensidade também no país e no mundo. Juntamente com esta evolução, houve ainda mudanças no novo padrão de lojas, que se tornaram capazes de oferecer produtos e serviços aos moldes dos grandes supermercados encontrados no país. Neste sentido, as semelhanças estenderam-se às estratégias, às tecnologias, aos produtos e serviços e à estrutura física como tamanho e aparência. Parte desta transferência de *know-how* se deve à busca pela competitividade das líderes locais que se anteciparam a uma possível entrada de grandes redes.

Estes investimentos antecipados nas suas estruturas podem ser considerados o maior “trunfo” diante do “novo padrão de concorrência” que passa a vigorar a partir da

entrada de dois supermercados de destaque recentemente, um ligado a uma rede regional e outro mundial.

Assim, o padrão das lojas existentes pode ser comparado aos dos grandes varejistas que dominam o setor.

No entanto, a evolução no setor não se resume só no fortalecimento das líderes. Alguns supermercados nos últimos anos não conseguiram acompanhar os investimentos necessários ao novo padrão de competição perdendo fatias de mercado e posição entre as líderes do setor na cidade. Outros chegaram até mesmo a encerrar suas atividades.

Houve, ainda, a contestação do mercado com a entrada de novos supermercados pertencentes a redes regionais e globais.

Estas transformações ocorridas nos últimos anos em Ponta Grossa fizeram com que houvesse mudanças nas condutas das empresas, cujo ritmo inseriu sobre elas novas estratégias para se manterem competitivas e estabelecerem um novo padrão de concorrência. Os supermercados líderes em Ponta Grossa conduzem suas estratégias, em parte, visando os interesses do consumidor local, principalmente pelas empresas que já estavam há mais tempo na cidade. E, em parte, em consonância com as estratégias verificadas na própria rede que tem formas de competir num padrão antes determinado na esfera regional e global.

Portanto, o padrão de concorrência se altera quando as estratégias adotadas no setor se renovam, principalmente na busca por competitividade.

Dentre as estratégias relevantes para os supermercados líderes em Ponta Grossa destacam-se o preço, a diferenciação e a busca por menores custos. Em menor grau a cooperação e a diversificação.

A estratégia genérica de enfoque não se constitui numa alternativa a competição dentro do padrão de concorrência vigente no setor em Ponta Grossa.

A concorrência via preço, que tem importância para os supermercados de Ponta Grossa assim como para os do país e do mundo, acontece dentro de uma busca constante por preços que convergem aos praticados no mercado local pelas líderes, que, na maioria das vezes, conseguem preços abaixo ou igual ao preço médio deste mercado. Assim, para ser competitivo neste segmento da economia local, a empresa deve ser capaz de acompanhar os preços praticados por estes supermercados.

A diversificação via a oferta de um *mix* adequado de produtos considerados “convencionais” revela-se como uma forma importante de se obter vantagem competitiva no setor. Já os produtos como os do bazar, os eletrodomésticos e os de marca própria, diferente do que acontece no padrão de concorrência mundial e brasileiro, não têm importância para a demanda local e são pouco valorizados. Mesmo assim, já são explorados por parte dos supermercados líderes.

A estratégia de bom atendimento é valorizada tanto pela demanda local, como pelos supermercados líderes e destaca-se no padrão de concorrência vigente.

A busca por menores custos em Ponta Grossa é prática adotada no ambiente das empresas que têm a tecnologia como principal aliada. Esta estratégia genérica está associada ainda aos movimentos de cooperação que são mais comuns dentro da própria rede, formando um tripé através de sistemas integrados como EDI e WEB EDI: diminuição de custos, tecnologia e cooperação.

Os sistemas de parceria e cooperação não se constituem como uma estratégia dominante para o padrão de concorrência em Ponta Grossa. Há sim acordos de parcerias e cooperação com alguns fornecedores, mas que de longe se assemelham com os existentes em outros ramos da economia, como por exemplo, na pesquisa e desenvolvimento (P&D) para as indústrias que buscam novos produtos e novas tecnologias.

Das empresas líderes de Ponta Grossa, as que fazem parte de uma rede são as que melhor utilizam as atividades de apoio na cadeia de valor, ou seja, na aquisição (feita através da cadeia de distribuição), no desenvolvimento de tecnologia, na gerência de recursos humanos e na infra-estrutura da empresa.

Quanto ao uso de tecnologia, o padrão de concorrência do setor supermercadista em Ponta Grossa pode ser considerado de médio a um alto grau de automação.

O surgimento de novas tecnologias, com a entrada de novas redes, aparece como um “divisor de águas” que, em médio prazo, pode comprometer a capacidade das empresas líderes locais, que ainda não adotam estas novas tecnologias.

Investimentos em sistemas de informação que otimizam o funcionamento da cadeia de valor da empresa consistem numa condição necessária às líderes, é sensato

admitir que estes investimentos podem evitar uma perda de *market-share* no futuro dentro do ambiente competitivo do setor.

Novas estratégias estão sendo colocadas à disposição do mercado em Ponta Grossa. O investimento em Bazar, eletrodomésticos, que ainda não são valorizados pelos consumidores locais, são valorizados pelos consumidores das grandes cidades, e podem vir a constituir-se também numa importante estratégia no futuro.

A utilização de marca própria é ainda incipiente no Brasil, e já é utilizada parcialmente em Ponta Grossa, porém ainda não se firmou como uma estratégia valorizada pelos consumidores locais. O risco e o capital acrescido para a utilização desta estratégia incide sobre ela uma expectativa, e sua adoção depende do sucesso das empresas que já trabalham com esta estratégia.

No médio prazo as empresas líderes que ainda não operam com produtos de marca própria tendem a enfrentar problemas na competição se houver valorização do consumidor local por estes produtos, por exemplo, as grandes redes já conseguem oferecê-los sem que toda a rede seja afetada por investimentos dispendiosos, não existe mais para estas redes os *trade-offs* resultantes da opção de obter posição por menores custos em detrimento a estes investimentos.

Por enquanto, deve-se considerar que algumas estratégias adotadas no Brasil e no mundo não são valorizadas pelos consumidores locais, o que pode ser um problema para as empresas que seguem os padrões de suas redes. Neste sentido, a orientação para o fortalecimento de estratégias não valorizadas em detrimento a outras valorizadas pode prejudicar a concorrência destes supermercados.

Mesmo porque o novo padrão não é mais “ditado” pelos supermercados regionais e locais, mas provém de um padrão adotado em todo o mundo. E é desta forma, globalizada, que as condutas das empresas são conduzidas, pois a facilidade na transferência de tecnologia, de conhecimento e de produtos entre supermercados (mesmo que seja pela imitação) favorece mais opções dentro de um portfólio crescente de estratégias.

Quanto às barreiras a entrada, elas são fortes para as pequenas empresas devidas principalmente ao capital necessário para competir com os grandes supermercados. Para as grandes redes pode-se considerar que estas barreiras não são tão fortes a ponto de

restringirem sua entrada no mercado em Ponta Grossa. Neste contexto, se assemelham às características estruturais brasileiras, mas diferem de alguns países da Europa e até mesmo do “nosso vizinho” a Argentina.

A facilidade com que grandes supermercados entraram no mercado local e conseguiram fatias consideráveis do mercado ao competirem com empresas consolidadas há anos neste segmento, leva a crença de que novos “padrões de concorrência” podem vir a surgir. Grandes redes que já estão fixadas em cidades próximas e que dominam o setor no país podem se instalar a qualquer momento na cidade, são redes como: Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição (CDB) e Wal-Mart.

De um modo geral, o padrão de concorrência do setor supermercadista pontagrossense se assemelha ao padrão mundial e nacional. Com exceção da estratégia de diversificação que comparativamente têm maior relevância para o setor no país e no mundo. Pois não existe nada como a diversificação pela oferta de postos de gasolina ou lojas de conveniência com a marca dos supermercados em Ponta Grossa, como já existe em estados como São Paulo e Rio de Janeiro.

Em resumo, a evidente mudança nas estratégias dos supermercados sugere que o padrão de concorrência esteja se configurando em Ponta Grossa em consonância com o padrão vigente no país e no mundo, mas que ainda depende das características do seu consumidor que ainda é o fator, dentro da estrutura da indústria, que determina as estratégias que prevaleceram no campo da competição.

O risco das grandes redes é o de não perceber com “clareza” o que os consumidores locais valorizam seguindo um padrão determinado pela própria rede, e o risco dos supermercados locais é o de não acompanhar os investimentos necessários ao novo padrão de eficiência que se configura acreditando que as necessidades de consumo não se alteram.

O desafio para o setor é detectar dentro das diversas possibilidades estratégias disponíveis àquelas que são mais coerentes com o padrão de concorrência vigente na indústria.

## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, FLÁVIA REGINA SILVA LADEIRA DE. Análise de localização no contexto de redes varejistas : levantamento das principais técnicas e práticas. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 32. n. 2. p. 36-46, abr./jun. 1997.

ANSOFF, H. IGOR. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo : Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.

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

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

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

\_\_\_\_\_. Donos da casa. **Revista SuperHiper**, ABRAS. Ano 27, n. 309, maio, 2001.

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

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

BADIN, NEIVA TERESINHA. **Avaliação da produtividade de supermercados e seu benchmarking**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:< [www.esp.ufsc.br/disserta98/neiva/](http://www.esp.ufsc.br/disserta98/neiva/)>. Acesso em abr.2000.

BARCELLOS, PAULO FERNANDO PINTO. Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 84-89, abr./jun., 1997.

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

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

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

\_\_\_\_\_. **O processo de diversificação da firma: uma abordagem dinâmica exploratória.** Rio de Janeiro: UFRJ-IE, 44p. (Texto de Discussão n. 273), 1991b.

CARVALHO JR, L. C. **Análise da Estrutura da Indústria Avícola Brasileira.** 1997. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Santa Catarina.

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

COTANO, J. M. De la cooperacion entre empresas a la competitividad industrial. **Revista Economia Industrial.** Set./out., 1990.

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

DIAS, SYLMARA LOPES FRANCELINO GONÇALVES. Importância dos canais de distribuição na indústria de microcomputadores. In ANGELO, C. F. & SILVEIRA.; José A. G. coordenadores. **Varejo Competitivo,** São Paulo : Atlas, 1997. 251. p. 35-55.

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

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

FARHANGMEHR, MINOO; EIRIZ, VASCO. Domínios de cooperação e tipos de alianças estratégicas envolvendo empresas industriais. **Anaes do Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração,** 1998.

FERRAZ, J. ; KUPFER, D. ; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil :** desafios competitivos para a indústria. RJ : Campus, 1995.

FERRAZ, SUZANA. Tendências do setor. **Revista SuperHiper.** Ano 26, n. 297, p. 123-128, maio.2000.

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

GIL, ANÔNIO CARLOS. **Técnicas de pesquisa em economia.** São Paulo : Atlas, 1988.

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

\_\_\_\_\_. O alimento sob a ótica do consumidor. **Revista SuperHiper.** ABRAS. Ano 26, n. 303, nov.2000, p. 64-70.

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

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

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

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987, 196p.

JARILLO, JOSÉ CARLOS. **Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa**. Ministerio de Industria y Energia, mar/abr. n.. 266, 1989.

KUPFER, DAVID. **Padrões de Concorrência e Competitividade**. Rio de Janeiro, nov., 1991.

LEPSCH, SÉRGIO LUIZ. Fixação de preços em grandes e médios supermercados brasileiros na atualidade. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA.; José A. G. coordenadores. **Varejo Competitivo**, São Paulo : Atlas, 1996. 166. p. 63-84.

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

LORANGE, PETER; ROSS, JOHAN. **Aliança estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo : Atlas, 1996.

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

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

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

MARTINS, RUI. Aposentadoria se aproxima. **Revista SuperVarejo**.Ano 1, n.10, nov. 2000.

MINTZBERG, HENRY. Generic strategies. **The Strategy Process**. Prentice Hall, 1992. pg 70-81.

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

NASCIMENTO, EZEQUIEL DE OLIVEIRA. Padrão de concorrência e estratégias competitivas nas empresas líderes da indústria de papel *tissue* no Brasil. 1999. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial) Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis SC.

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

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

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócios : uma abordagem prática.** São Paulo : Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico : metodologia e práticas.** 13. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

PENROSE, E. A. A economia da diversificação. **Revista de Administração.** São Paulo, v.19, n.4, p. 7-30, out./dez.,1979.

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

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio.** Série Economia e Planejamento. São Paulo : Hucitec, 2<sup>a</sup>. Ed.,1984.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade** - notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. Campinas : Instituto de Economia da Unicamp, 235p, 1993, Tese (Doutorado em Ciências Econômicas).

PRADO, PAULO HENRIQUE MULLER. O impacto da automação comercial na operação do supermercado. **Cadernos de Administração - USP.** 2000.

PRADO, PAULO HENRIQUE MULLER.; MARCHETTI, ZANCAN RENATO. A automação comercial e a satisfação do consumidor em supermercados. In ANGELO, C. F. & SILVEIRA.; José A. G. coordenadores. **Varejo Competitivo,** São Paulo : Atlas, 1996. 166. p. 15-30.

\_\_\_\_\_. Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor. **Revista de Administração,** São Paulo, v.32, n. 2, p. 58-64, abr./jun.1997.

QUINN, JAMES BRIAN. Strategies for changes. **Readings in the Strategy Process.** Prentice Hall, 1998, pg 3-10.

RÉVILLION, ANYA SARTORI PIATNICKI. Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, José A. G. coordenadores. **Varejo Competitivo**, São Paulo : Atlas, 2000., 253., p. 38-60.

**REVISTA EXAME**: Formato da loja, questão de estratégia. ed. 675, ano 32, n 24, nov. 1998, p. 114-118.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3ª.ed. São Paulo : Atlas, 1999.

ROIG, BARTO. **Estrategias cooperativas**. Economia Industrial, mar/abr., 1989.

ROJO, FRANCISCO JOSÉ GRANDIS. Pesquisa: O comportamento do consumidor nos supermercados. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 16-24, jul./set. 1998.

\_\_\_\_\_. **Supermercados no Brasil** : qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo : Atlas, 1998. 175 p.

SABADINI, M. de S. **Os distritos como modelo de crescimento endógeno**: o caso do segmento de rochas ornamentais (mármore e granito) no município de Cachoeira de Itapemirim (ES). 1998.194p. Dissertação (Mestrado, em Ciências Econômicas). Universidade Federal do Espírito Santo – Vitória.

SANTOS, ROSELI ROCHA DOS. **A grande distribuição e a indústria de alimentos no Brasil**. Algumas tendências recentes. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná. 1993.

SILVA, JOÃO AUGUSTO RAMOS E. Varejo eletrônico via Internet. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA.; JOSÉ A. G. coordenadores. **Varejo Competitivo**, São Paulo : Atlas, 1996, p. 33-48.

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

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

SOUZA, FRANKLIN MARCONI DE SOUZA.; LEITE, ANA PATRÍCIA RODRIGUES. Estratégias de marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório. In ANGELO, C. F. & SILVEIRA.; José A. G. coordenadores. **Varejo Competitivo**, São Paulo : Atlas, 1997. 251. p. 161-183.

SOUZA, M. C. A. F. et al. **Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso do Brasil.** Ensaio FEE. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 201-237, 1997.

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

\_\_\_\_\_. Coisa para brasileiro ver. Ano 27, n. 311, jul. 2001.

\_\_\_\_\_. Controle total. Ano 26, n. 297, maio. 2000. p.214-216.

\_\_\_\_\_. Maiores empresas por faturamento bruto. Ano 27, n. 309, maio. 2001. p.36.

\_\_\_\_\_. Pão de Açúcar firma novas parcerias. Ano 27, n. 309, maio. 2001. p.138.

\_\_\_\_\_. Por falhas na previsão, supermercados perdem até 50% das vendas. Ano 27, n. 311, jul. 2001.

**SUPERMERCADO** : 40 anos de Brasil / Associação Brasileira dos Supermercados. São Paulo : A Associação, 1993. 186 p.

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

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

\_\_\_\_\_. A palavra de ordem continuará sendo: aumento da eficiência, abr.1998, p. 169.

\_\_\_\_\_. Abrir lojas: eis a questão. 27º. Relatório Anual, abr.1998, p. 76-79.

\_\_\_\_\_. Broker o novo aliado das lojas independentes. 29º. Relatório Anual, dez.2000, p. 24-28.

\_\_\_\_\_. Cresceu menos mas o aumento de vendas ainda é expressivo. 27º. Relatório Anual, abr.1998, p. 24-27.

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

\_\_\_\_\_. Ganhe dinheiro com música. 27º. Relatório Anual, abr.1998, p. 123-126.

\_\_\_\_\_. Lojas de conveniência. 27º. Relatório Anual, abr.1998, p. 114.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. Vamos abrir novas seções. 27º. Relatório Anual, abr. 1998, p. 138-141.

\_\_\_\_\_. Lojas de bairro formam clube de compras. 27º. Relatório Anual, abr.1998, p. 4.

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

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

**SUPERMIX.** Varejo é o negócio. APRAS – Associação Paranaense de Supermercados. n 63, nov., 2000.

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

\_\_\_\_\_. Sona: presença menor nas controladas. APRAS – Associação Paranaense de Supermercados. N. 71, ago., 2001.

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

TOLEDO, GERALDO LUCIANO.; BATISTA, RENATO NAHAS. Venda direta e varejo. In ANGELO, C. F. & SILVEIRA.; JOSÉ A. G. coordenadores. **Varejo Competitivo**, São Paulo : Atlas, 1996.166. p. 123-139.

WEDEKIN, IVAN; NEVES, MARCOS FAVA. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 4, p5-18, out./dez., 1995.

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

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

**ANEXO 1 – Refere-se ao questionário aplicado com os consumidores em Ponta Grossa.**

**QUESTIONÁRIO do CONSUMIDOR**

Código \_\_\_\_\_  
 Horário de início \_\_\_\_\_  
 Estagiário \_\_\_\_\_  
 Local \_\_\_\_\_  
 Data \_\_\_\_\_

1) Sexo:

1( ) Masculino 2( ) Feminino ( ) Anexo

2) Faixa etária :

1( ) 17 até 25                      2( ) 26 até 35                      3( ) 36 até 45                      4( ) 46 até 55  
 5( ) 55 até 70                      ( ) Anexo

3) Estado civil :

1( ) Solteiro(a) 2( ) Casado(a) 3( ) Divorciado(a)                      4( ) Viúvo  
 5( ) Concubinato                      ( ) Anexo

4) Escolaridade :

1( ) 1º grau incompleto                      2( ) 1º grau completo                      3( ) 2º grau incompleto  
 4( ) 2º grau completo                      5( ) Superior incompleto 6( ) Superior completo  
 7( ) Outro \_\_\_\_\_                      ( ) Anexo

5) Bairro :

( ) anexo

6) O senhor(a) possui veículo ?

1( ) Sim                      2( ) Não                      ( ) Anexo

7) Qual a sua locomoção habitual para ir ao supermercado:

1( ) carro 2( ) a pé 3( ) ônibus 4( ) táxi                      ( ) anexo

8) Você normalmente compra em um único supermercado ?

1( ) Sim                      2( ) Não                      ( ) Anexo

9) O que mais você valoriza num supermercado é:

( ) anexo

11) Você compra os produtos com a marca do supermercado:

1( ) sim                      2( ) não                      ( ) anexo

12) Que tipo de compra faz no supermercado:

- 1( ) somente uma grande      2( ) compras pequenas ao longo do mês  
 3( ) uma grande mensal e outras pequenas ao longo do mês  
 (      ) anexo

15) Quando decide o que vai comprar no supermercado:

- 1( ) em casa      2( ) no ato da compra      (      ) anexo

16) Coloque em ordem de importância de 1 a 3 o que valoriza num supermercado:

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

17) Qual o seu comentário em relação ao BIG:

---

(      ) anexo

18) Qual o seu comentário em relação ao Condor:

---

(      ) anexo

19) Qual o seu comentário em relação ao Muffato:

---

(      ) anexo

21) Qual o seu comentário em relação ao Tozetto:

---

(      ) anexo

22) Qual o seu comentário em relação ao Super Baratão:

---

(      ) anexo

23) Qual o seu comentário em relação ao Degraf:

---

(      ) anexo

24) Qual o seu comentário em relação ao Vitor:

( ) anexo

25) Dê uma nota de 1 muita importância 2 razoável importância e 3 nenhuma importância:

		Anexo
Rapidez no caixa		
Espaço para circulação		
Iluminação		
Variedade		
Entrega em domicilio		
Crédito		
Lojas agregadas (farmácia, locadora, bancos, etc)		
Sinalização dos produtos		
Facilidade de visualização dos produtos		
Marcas próprias		
Açougue		
Localização		
Estacionamento		
Percíveis		
Panificação		
Beleza do estabelecimento		
Qualidade		
Atendimento		
Bazar		
Promoções		
Eletrodomésticos		
Limpeza		

26) O que mais desagrada você no supermercado:

( ) anexo

27) O que faz você mudar de supermercado:

( ) anexo

28) Renda familiar:

1( ) menos de 1s.m.

2( ) 1s.m.

3( ) 2s.m.

4( ) 3s.m.

5( ) 4s.m.

6( ) 5s.m.

7( ) mais de 5s.m.

( ) anexo

**ANEXO 2 – Refere-se ao questionário adotado com os supermercados líderes.**

QUESTIONÁRIO PARA CONSULTA AOS SUPERMERCADISTAS

Código \_\_\_\_\_  
Local \_\_\_\_\_  
Data \_\_\_\_\_

A) Este supermercado pertence a uma rede maior?

1( ) Sim      2( ) Não      ( ) Anexo

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

1( ) Regional      2( ) Local      3( ) nacional      4( ) internacional      ( ) Anexo

C) Qual a vantagem em estar associado a uma rede?

\_\_\_\_\_ ( ) Anexo

D) Qual o tamanho do supermercado em m<sup>2</sup> ?

E) Existe algo que diferencie este supermercado dos outros?

\_\_\_\_\_ ( ) Anexo

F) O supermercado adquiriu algum estabelecimento nos últimos cinco anos?

1( ) sim      2( ) não      ( ) anexo

G) Este supermercado possui marca própria?

1( ) Sim      2( ) Não      ( ) Anexo

G II) Se sim, por quê?

\_\_\_\_\_ ( ) Anexo

H) Se sim, quais produtos:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

G III) Quantos em % representa do faturamento?

1)  o nível de preços em relação aos concorrentes?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

K) Oferece treinamento aos funcionários:

1( ) sim 2( ) não ( ) anexo

L) Que tipo de treinamento?

Niv.operacional: \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

Niv.administrativo: \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

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

1( ) Sim 2( ) Não ( ) Anexo

N) A empresa usa esses sistemas? \_\_\_\_\_

1( ) sim 2( ) não ( ) anexo

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

( ) no sistemas de informação Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

( ) na logística interna Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

( ) no sistema de armazenamento Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

( ) no sistema de acondicionamento de produtos Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

( ) no sistema de refrigeração Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

( ) na redução de energia Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

P) Como foram obtidas as atuais tecnologias em uso: \_\_\_\_\_

Q) Cite exemplos de tecnologias usadas: \_\_\_\_\_

R) Como a empresa procura saber das necessidades do consumidor?

\_\_\_\_\_ ( ) Anexo

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

T) Existe cooperação com outras empresas através de:

1( ) central de compras

2( ) promoção de marcas e/ou produtos

3( ) produção de marcas próprias

4( ) eventos

5( ) pesquisas

6( ) outro qual: \_\_\_\_\_

( ) Anexo

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

1( )sim      2( )não      (      )anexo

X) É fiel ao fornecedor ou procura periodicamente os preços mais baixos?

\_\_\_\_\_ (      ) Anexo

W) As formas de pagamento oferecidas ao consumidor:

1( )cartão de crédito      2( )cheque      (      )anexo  
3( )convênio      4( )cartão do supermercado      ( )Outro \_\_\_\_\_

Y) Qual setor deste supermercado é terceirizado?

1( ) limpeza  
2( ) refeitório  
3( ) estoque  
4( ) outro, Qual: \_\_\_\_\_ (      ) Anexo

Z) O abastecimento da gôndola é feito pelo próprio fornecedor?

\_\_\_\_\_ (      ) Anexo

AA) Quais são os pontos vulneráveis da empresa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

BB) O principal deles é \_\_\_\_\_

CC) O que pode evitar a entrada de outras empresas deste setor em Ponta Grossa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EE) Qual a **principal** imagem deste supermercado ?

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

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

GG) A tecnologia utilizada na empresa é:

- 1( ) desenvolvida internamente  
 2( ) adquirida no país  
 3( ) adquirida no exterior  
 ( ) outro, qual: \_\_\_\_\_  
 ( ) Anexo

HH) Quantas empresas dominam o mercado em Ponta Grossa?

---

II) Quais:

---

JJ) Qual a estratégia de marketing deste supermercado?

- 1( ) propaganda na TV  
 2( ) propaganda em rádios  
 3( ) propaganda na mídia escrita  
 4( ) propaganda na Internet  
 5( ) outdoors  
 6( ) sponsoring (explicar)  
 7( ) merchandising  
 8( ) folders  
 9( ) mala direta  
 10( ) eventos promocionais  
 11( ) convênios com empresas públicas e/ou privadas  
 ( ) outro, qual: \_\_\_\_\_  
 ( ) Anexo

KK) Qual a imagem que a empresa gostaria de ter para o consumidor? (slogan)

---

( ) Anexo

LL) Utiliza E-COMMERCE: (explicar)

---

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

- |                            |  |                                |
|----------------------------|--|--------------------------------|
| 1( ) tempo no caixa        | 2( ) leitura ótica                         | 3( ) beleza do estabelecimento |
| 4( ) espaço de circulação  | 5( ) marcas próprias                       |                                |
| 6( ) iluminação            | 7( ) açougue                               | 8( ) qualidade                 |
| 9( ) variedade             | 10( ) preço                                | 11( ) localização              |
| 12( ) entrega em domicílio | 13( ) estacionamento                       | 14( ) atendimento              |
| 15( ) crédito              | 16( ) perecíveis                           | 17( ) promoções                |
| 18( ) lojas agregadas      | 19( ) panificação                          | 21( ) eletrodomésticos         |
| 22( ) sinalização          | 23( ) facilidade de visualização de preços |                                |
| 24( ) limpeza              | ( ) anexo                                  |                                |

NN) Existe política de diminuição de custos?

- 1( ) Sim      2( ) Não      ( ) Anexo

OO) Qual a política de diminuição de custos?

---

PP) Utiliza o processo *just-in-time*? (explicar)

- 1( ) sim      2( ) não      ( ) Anexo

QQ) Como ele é realizado?

---

 ( ) Anexo

RR) Coloque em ordem de importância ( 1 ) muito importante ( 2 ) importante 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 o 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: \_\_\_\_\_

SS) Existe crescimento, queda ou estagnação do setor?

---

 TT) A rede local atende 24 hs?

1 ( ) Sim      2 ( ) Não      ( ) Anexo

UU) Atende aos domingos?

1 ( ) Sim      2 ( ) Não      ( ) Anexo

VV) Quanto por cento do mercado detém em Ponta Grossa?

XX) Número de check-outs que possui:

YY) Quais bandeiras trabalha? \_\_\_\_\_

ZZ) Se for mais de uma, por quê?

---

 ( ) Anexo

 AB) O supermercado oferece serviço de *delivery*?

1 ( ) sim      2 ( ) não      ( ) Anexo