

As Condições de Competitividade e as Estratégias Empresariais do Setor Varejista de Supermercados de Salvador-bahia

Marcos Vinicius Bonfim Garcia Matos
madm@unifacs.br
UNIFACS

Augusto de Oliveira Monteiro
augustomont@uol.com.br
UNIFACS

Resumo: O presente artigo procura analisar a estrutura do setor varejista de supermercados do município de Salvador-Ba, a qual vem experimentando um processo de concentração, para buscar identificar os grupos estratégicos presentes no setor. Visa, portanto, analisar as condições de competitividade do setor, assim como avaliar o desempenho econômico das empresas com atuação nesta área. Como procedimento metodológico, foi inicialmente realizada uma análise da estrutura setorial a partir dos relatórios e do Ranking da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, como também dos indicadores disponíveis na Revista Super Hiper. Em seguida, visando identificar as principais estratégias adotadas por estas organizações, a sua forma de implementação e o seu respectivo desempenho financeiro, foram realizadas entrevistas estruturadas com os principais gestores das empresas líderes do setor varejista de supermercados do município de Salvador, e também com os diretores das associações empresariais que representam o setor, a Associação Baiana de Supermercados - ABASE e a Associação dos Distribuidores e Atacadistas da Bahia - ASDAB. Dentre as constatações da pesquisa, cabe destacar a identificação de três significativas barreiras de entrada e da existência de uma dicotomia quanto ao poder de barganha dos fornecedores. Foram identificados também quatro grupos estratégicos atuando no setor, tendo como principal fonte de segmentação o formato varejista adotado em função do público alvo desejado. Quanto ao desempenho econômico, o trabalho traz os dados das duas empresas líderes que atuam no setor varejista de supermercados de Salvador, explicitando o comportamento do faturamento e dos lucros destas organizações no período analisado. Esta pesquisa evidencia, portanto, a intensidade do processo

competitivo no setor varejista de supermercados de Salvador, assim como o êxito das estratégias adotadas por estas empresas, com reflexo positivo sobre o seu desempenho econômico.

Palavras Chave: Competitividade - Estratégia - Varejo - Supermercados - Salvador

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor brasileiro de supermercados, assim como boa parte do comércio varejista, vem experimentando acentuadas alterações estruturais, especialmente após a implantação do Plano Real em meados da década de 90. A conjunção da estabilidade econômica com os efeitos da globalização e com o avanço tecnológico formou um cenário de competição, no qual os supermercados passaram a ter que buscar ativamente a eficiência operacional, obter ganhos de produtividade e perseguir a satisfação do consumidor, oferecendo produtos e serviços cada vez melhores.

O setor apresentou um desempenho significativo nos últimos anos, tendo faturado em todo o Brasil R\$ 177 bilhões em 2009, correspondendo a 5,6% do PIB nacional, com crescimento de 11,7% em comparação a 2008, e conta com mais de 78 mil estabelecimentos e cerca de 900 mil empregos gerados, de acordo com a revista SuperHiper de abril de 2010, publicada pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (HILÁRIO, 2010).

No estado da Bahia, os reflexos deste desempenho são visíveis, com a expansão das grandes redes nacionais e internacionais. Particularmente em sua capital, Salvador, há indícios de que a estrutura do setor varejista de supermercados está tendendo à concentração, pois é crescente a presença de empresas multinacionais e nacionais de grande porte, atuando em escala regional/nacional e de forma organizada.

A competição naturalmente seleciona as empresas que não se adaptam a mercados de intensa rivalidade. Aquelas que se mantêm competitivas se sustentam através de suas posições estratégicas adotadas, formando em seu conjunto, grupos ou segmentos de empresas que adotam estratégias semelhantes ou congruentes.

Diante deste cenário, este artigo tem como propósitos retratar a evolução das condições de competitividade do setor varejista de supermercados do município de Salvador nos últimos anos, identificar os grupos estratégicos presentes no setor e as principais estratégias competitivas adotadas por seus *players*, e avaliar o seu desempenho econômico.

2. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E GESTÃO ESTRATÉGICA

Partindo dos estudos de Caves (1980) sobre os principais elementos da estrutura de mercado, Porter (1999) desenvolveu um modelo de análise de competição industrial, o qual avançou em relação aos estudos anteriores ao romper com a premissa da concorrência perfeita do referencial clássico de economia industrial, e redefinir as categorias de análises de Caves como determinantes das condições de competitividade setorial: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos clientes e as manobras de posicionamento entre os atuais concorrentes.

Para os agentes econômicos de um determinado setor, é interessante que existam barreiras que impeçam a entrada de novos concorrentes ou que lhes possibilitem reagir de forma agressiva, reduzindo assim a ameaça de novos entrantes. Dentre as principais fontes de barreiras econômicas de entrada, destacam-se as economias de escala, o grau de diferenciação do produto ou serviço, a necessidade de capital para investimento, as desvantagens de custo independentes de escala, o acesso aos canais de distribuição, o custo de mudança de fornecedores e as políticas governamentais (PORTER, 1999).

Existe ainda outra importante modalidade de barreira de entrada, a curva de experiência. Esta consiste na combinação das economias de escala, da curva de aprendizagem da mão-de-obra e da substituição do trabalho pelo capital. Segundo Porter (1999), a sua relevância varia fortemente de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas em cada

setor. Muitas vezes, a curva de experiência é baseada em equipamentos, técnicas ou tecnologias suscetíveis de aquisição ou cópia pelos concorrentes.

Por outro lado, um setor costuma ser identificado como de intensa rivalidade entre os atuais concorrentes, quando estes são numerosos e em condições não muito díspares de tamanho e poder, quando o setor apresenta ritmo de crescimento lento, cujo produto não oferece diferenciação que permita vantagem a determinado(s) competidor(es), ou quando os custos fixos são elevados de forma a reduzir as margens e preços. Também favorece esta rivalidade a existência de barreiras de saída, que forçam a permanência de competidores em situação desfavorável, eventualmente operando em prejuízo e comprometendo a rentabilidade do setor como um todo.

Assim, a análise da correlação entre as várias dimensões competitivas de um setor econômico permite a cada agente econômico identificar quais fatores determinam o nível de competição vigente no setor em que atuam, como também a sua condição perante o cenário encontrado e as alternativas viáveis para um melhor posicionamento. A combinação da forma e dos instrumentos através dos quais as empresas gerenciam os riscos estratégicos e perseguem o aproveitamento das oportunidades identificadas em seu setor de atuação constituem a expressão tangível daquilo que se reconhece como uma estratégia empresarial.

Por outro lado, sob uma perspectiva mais formal de planejamento estratégico, Ansoff (1993, p. 15), apresenta a seguinte definição de administração estratégica:

“A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.”

Seguindo esta linha de pensamento sobre estratégia, Hamel (2000) afirma que será através da inovação do conceito de negócio que as empresas irão liderar a revolução em seus setores. “A inovação do conceito de negócio é a capacidade de reconceber os modelos de negócios existentes, de modo a criar novos valores para os clientes, duras surpresas para os concorrentes e grande riqueza para os investidores” (HAMEL, 2000, p. 18). Para o autor, o conceito de inovação não está somente no avanço tecnológico e em seus efeitos sobre produtos, serviços e processos, mas sim na configuração de um novo modelo de negócio, na forma de se relacionar com o cliente e o mercado, através de novas tecnologias ou do uso diferente da tecnologia já existente.

Para Hamel (2000), um modelo de negócio consiste de quatro grandes componentes: a estratégia essencial, os recursos estratégicos, a interface com o cliente e a rede de valor. Estes componentes se relacionam entre si através da configuração das atividades, dos benefícios ao cliente e pelas fronteiras da empresa, sustentados pela eficiência, pela exclusividade, compatibilidade e pelos impulsores do lucro. Portanto, para Hamel (2000), a estratégia empresarial deve objetivar a inovação do modelo de negócio da empresa para transformar o setor onde atua, destacando a importância do processo de implementação desta estratégia.

Ainda para Porter (1999), a estrutura de concorrência do setor no qual uma empresa atua influencia, mas não é determinante de sua estratégia. Ele avança na análise da competitividade setorial, entendendo que em mercados competitivos a condição de liderança de determinados grupos de empresas cria condições de disputa específicas, em sua maioria, assimétricas. São estas diferenças que algumas empresas possuem em relação a outras que determinam as suas estratégias. A formulação estratégica será, portanto, uma ação deliberada

de escolha do posicionamento da empresa frente à estrutura de concorrência do setor no qual atua.

E para escolher este posicionamento, a empresa precisa possuir um diferencial em relação aos seus concorrentes, o qual Porter (1989) denominou de vantagem competitiva, associada ao valor criado por uma empresa, e percebido por seus clientes. Assim, a “escolha” do posicionamento passa necessariamente pela variedade dos produtos e serviços, pelo atendimento às necessidades dos clientes e pela forma de acesso aos mesmos. Desta maneira, o autor aperfeiçoa o seu argumento e define: “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p. 63). A empresa pode optar por um dos critérios de escolha ou alguma combinação dos três. De qualquer forma, resultará em uma oferta diferenciada, a partir da melhor estruturação de suas atividades internas.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA NO COMÉRCIO VAREJISTA

Nos diversos setores do comércio varejista, a estrutura da concorrência tem exigido das empresas respostas estratégicas que preservem e fortaleçam as suas posições. E o marketing estratégico tem desempenhado um papel decisivo no setor. De acordo com Parente (2000), as empresas dispõem de um conjunto de fatores controláveis a serem combinados, denominado de composto varejista, o qual engloba as linhas de produtos, os preços, as promoções, os serviços, a localização e o *design* de loja.

Para Parente (2000), a construção das estratégias individuais no setor consiste em utilizar uma determinada combinação do composto varejista com o objetivo de conquistar a preferência de um mercado definido, obtendo assim uma vantagem competitiva. Desta combinação obtêm-se os formatos de lojas: lojas convencionais, de centros de comércio popular, de shopping, de bairro e lojas virtuais, dentre outras.

Para Oliveira & Campomar (2007), esta busca pela adequação do composto varejista à demanda do público-alvo representa o posicionamento estratégico no varejo, que os autores definem como: “[...] uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência” (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007, p.46).

Ao compor o *mix* de varejo e estabelecer suas estratégias, o varejista está buscando estabelecer uma vantagem competitiva, que, segundo Levy (2000), é uma forma de construir uma barreira ao redor da posição da empresa no mercado de varejo. Para o autor, são quatro as fontes de oportunidades para se criar a vantagem competitiva no varejo: a fidelidade do cliente, a localização, a relação com fornecedores e as operações de baixo custo.

E dentre as principais estratégias para o setor varejista, algumas se destacam: a primeira é o desenvolvimento de mercado, na qual se busca o crescimento das vendas por meio da atração de novos segmentos do mercado. Neste caso faz-se a extensão da linha de produtos para atender aos diversos tipos de clientes (PARENTE, 2000). A segunda estratégia de varejo destacada é a da melhoria de produtividade, a qual consiste em se concentrar os esforços da empresa na busca de um aperfeiçoamento de gestão das atividades e processos, tentando alcançar uma maior eficiência operacional, e procurando reduzir os custos através da eliminação de desperdícios, da melhoria das vendas, do giro nos estoques, do *mix* de produtos e da composição das margens. (PARENTE, 2000).

A terceira é a de penetração de mercado, cujo propósito consiste em direcionar os investimentos e esforços para os clientes existentes, por meio do formato de varejo atual. Trata-se de realizar mais de uma venda para o mesmo cliente, de produtos diferentes, complementares ou não (LEVY, 2000). Levy (2000) apresenta ainda a estratégia de varejo de

diversificação, na qual se cria um formato de negócio novo para atender a um segmento de mercado ainda não atendido. Trata-se de uma estratégia de agregação de novos serviços aos negócios varejistas, ou ainda de desenvolvimento de novos negócios, aumentando o portfólio da empresa.

4. GESTÃO ESTRATÉGICA EM SUPERMERCADOS

Para uma discussão acerca da gestão estratégica em supermercados, é preciso apresentar antes o conceito de supermercados e o de auto-serviço. Este último é item fundamental no supermercado moderno, cuja característica básica é a presença do *check-out* - um balcão na saída da loja - com um terminal de ponto de venda, caixa ou qualquer outro equipamento que permita a soma, conferência e pagamento das compras, bem como de carrinhos ou cestas à disposição dos clientes, estando os produtos dispostos de forma que o cliente possa se auto-servir (NIELSEN apud ROJO, 1998). De acordo com a consultoria Nielsen apud Rojo (1998, p. 86) “supermercados são lojas com o método de auto-serviço no varejo de alimentos e hipermercados são aqueles supermercados que também comercializam uma ampla variedade de não alimentos”.

O estudo da gestão estratégica no varejo realizado em seção anterior deste trabalho identificou que as empresas varejistas adotam estratégias para combinar o composto varejista com o objetivo de conquistar a preferência de um mercado definido. Especificamente no setor de supermercados, objeto do presente estudo, diversas pesquisas também apontaram para a relevância da estratégia para a *performance* empresarial no setor.

Dentre elas, merecem destaque a de Dubus (2007, p. 171), o qual afirma:

“[...] mesmo em um ramo de negócios de consumo de massa como é o caso do ramo supermercadista, no qual aparentemente é difícil a criação de diferenciação, é possível adotar uma estratégia diferente da tradicional orientação para preço a partir de uma visão orientada para o consumidor final.”

E a pesquisa de Didonet (2007), que também estudou o setor de supermercados e verificou a relação direta entre a orientação para o mercado, a adoção de estratégias competitivas e a *performance* empresarial, usando a eficiência como medida de desempenho.

Conforme a orientação mercadológica desejada no setor de supermercados, cada empresa adotará um dos seguintes formatos de varejo supermercadista: minimercados, aqueles que estão presentes nos bairros de menor renda no Brasil, cujo tamanho é de 20 a 50 m² de área de venda, com uma linha básica de produtos e apenas um *check-out*; os supermercados compactos, também chamados de tradicionais ou lojas de vizinhança, com até 250 m², com dois a seis *check-outs*; os supermercados convencionais, que são de porte médio, essencialmente de alimentos, com até 15.000 itens e área de 251 a 1.000 m². (PARENTE, 2000); e os hipermercados, que são lojas com cerca de 10 mil m², cerca de 50 mil itens à venda, com uma área de não alimentos maior que a área de alimentos. Já as super lojas são supermercados com cerca de trinta *check-outs*, linha completa de alimentos e produtos não alimentícios como eletrônicos. (PARENTE, 2000).

Além destes formatos tidos como tradicionais, está aumentando no setor o número de lojas do tipo *cash & carry*, que consistem em um formato com até 5.000 m², no qual a venda ocorre tanto no atacado quanto no varejo, para pessoas físicas ou jurídicas, geralmente pré-cadastrados na loja, efetuando suas compras dentro de um limite pré-aprovado através de um cartão de compras com a marca da própria empresa. (HILÁRIO, 2010)

A escolha do formato varejista a se adotar se dá em função do público alvo que se pretende atender. Neste sentido, Monteiro (2007) revela que o resultado da concentração no setor de supermercados está propiciando um desenvolvimento do setor de forma complexa. Ao contrário do que indica a literatura, o crescimento das redes varejistas não está reduzindo o número dos demais formatos de loja. Conforme observa Monteiro (2007), as lojas de rede competem com os supermercados de vizinhança por públicos distintos, quanto à situação da compra, pois os consumidores consideram que as experiências de compra propiciadas por ambos os formatos são distintas. O mesmo consumidor pode, portanto, ser cliente de ambos os formatos de supermercado, tanto da grande rede varejista quanto do pequeno supermercado de vizinhança, mas em momentos diferentes, por razões diferentes, buscando, por exemplo, o menor preço de um, ou a comodidade e conveniência do outro.

“Deste modo resta às empresas supermercadistas encontrar um posicionamento competitivo caracterizado pela atuação diferenciada. Significa estruturar suas operações de modo a ofertar produtos e serviços que proporcionem aos clientes uma percepção de que estão obtendo mais benefícios proporcionais ao preço, isto é, mais valor, nessa empresa de que se adquirissem os produtos que necessitam em qualquer concorrente.” (CORDOVIL, XAVIER & MOREIA, 2003, p.88).

No atual ambiente de competitividade intensa, cada empresa precisa então buscar sua estratégia. Marques & Alcântara (2003) propõem a adoção das estratégias de diferenciação e enfoque como resposta a este ambiente intensamente competitivo dos supermercados. Os autores sugerem o uso do gerenciamento por categorias, no qual o varejista adota uma estratégia para cada categoria de produtos e não por marcas. Esta implica na definição da posição dos produtos nas gôndolas, do sortimento de produtos, da adoção de uma política de preços específica, da comunicação com fornecedores e das promoções.

Lima (2005) também avaliou a relação entre estratégia e estrutura na gestão das empresas do setor supermercadista. O autor aponta que, quanto à análise das estratégias adotadas, o supermercadista de médio porte apresenta na sua localização estratégica, usualmente situada em bairros residenciais, uma maior comodidade aos consumidores para realizarem suas compras. Lima (2005) também destaca que estes estabelecimentos apresentam uma variedade de produtos compatível com os variados nichos de clientes almejados, aliada a um formato interno da loja preparado para dar maior agilidade nas compras aos clientes. Destacam-se ainda por uma maior flexibilidade para adotar as mudanças necessárias, de forma a atender de imediato às novas necessidades de sua clientela, em uma velocidade superior à dos grandes *players* do setor.

Já os supermercados de grande porte destacam-se estrategicamente pelo domínio de um amplo conhecimento do seu público. Para melhor atendê-lo, adotam uma grande variedade de produtos, que envolvem tanto marcas líderes quanto populares a preços competitivos. Oferecem também serviços para atender às diversas necessidades e desejos dos clientes, como por exemplo ambientes específicos nas lojas para mães e crianças menores, oferecendo comodidade e segurança. Oferecem também, como diferencial, produtos próprios com selo de garantia de qualidade nos setores de FVL (frutas, verduras e legumes) e de carnes: os chamados produtos de marca própria. (LIMA, 2005).

5. CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA

O primeiro tema de análise diz respeito ao próprio conceito de estratégia, muito amplo, assumindo por vezes diversas formas a depender do enfoque adotado. Sobre este fato, Tavares, et al (2003) comenta: “É bom alertar para o fato de que até hoje, a estratégia não tem

modelos e nem fórmulas que garantam o sucesso e, menos ainda, continuamente. Apenas princípios e teorias que procuram nortear e orientar a sua busca”. Corroborando com estes autores, o presente trabalho irá utilizar os conceitos de estratégia, permeando o estudo empírico, conforme cada situação encontrada, buscando nos enfoques apresentados, aquele que melhor explicar a realidade observada.

Conforme indicam os resultados encontrados nos estudos de Monteiro (2007), Cordovil, Xavier & Moreira (2003) e Marques & Alcântara (2003) apresentados na seção sobre gestão estratégica em supermercados deste trabalho, a busca pela diferenciação, principalmente através do formato varejista, é a principal estratégia utilizada atualmente no setor de supermercados.

A partir da diferenciação do formato varejista e da localização, foi utilizado o conceito de inovação em modelos de negócio de Hamel (2000), aliado ao posicionamento estratégico de Porter (1999), na análise dos segmentos de mercado e grupos estratégicos do setor de supermercados de Salvador.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se como procedimento metodológico uma análise descritiva, fundamentada por pesquisas bibliográficas e documentais, acompanhadas de entrevistas. A construção da análise das variáveis deste artigo foi precedida pela identificação das empresas líderes do setor varejista de supermercados em Salvador. Para tanto, a pesquisa verificou que não há informação disponível sobre o setor em nível municipal ou por região metropolitana, apenas em nível estadual e nacional, publicada no Ranking Abras, da Revista SuperHiper.

O Ranking Abras é uma classificação das 500 maiores empresas do setor varejista de supermercados do país, elaborado em parceria pela ABRAS e a empresa de consultoria ACNielsen há mais de vinte anos. Anualmente, as empresas pesquisadas são listadas por ordem de faturamento bruto do ano de referência, considerando para a classificação estadual, a cidade sede de cada empresa.

Dentre as líderes em nível nacional de acordo com o referido ranking, as quatro primeiras, Pão de Açúcar, Carrefour, Walt Mart e GBarbosa estão presentes no mercado de Salvador com algum dos formatos varejistas com os quais atuam no país. Entretanto, como as sedes destas empresas não estão em Salvador, não há dados disponíveis de desempenho financeiro referentes à suas operações locais. Além disto, não foi possível o acesso aos gestores destas empresas para realização das entrevistas.

Considerando-se o ranking em nível estadual, verificou-se que entre as empresas listadas na Bahia, apenas o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo possuem sede em Salvador.

Sendo assim, para a análise das condições de competitividade do setor varejista de supermercados de Salvador foram entrevistados o presidente da Associação Bahiana de Supermercados (ABASE), um membro da diretoria da Associação dos Distribuidores e Atacadistas da Bahia (ASDAB) e os proprietários/gestores das duas empresas líderes do setor varejista de supermercados em Salvador, cujas sedes estão localizadas no município, o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo.

Para identificação dos grupos estratégicos presentes no setor varejista de supermercados do município de Salvador foram consideradas as operações locais dos Grupos Pão de Açúcar, Carrefour, Walt Mart e GBarbosa, assim como os das empresas líderes cuja sede está localizada no município, o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo.

Os dados foram retirados do Ranking Abras 2006 a 2010 e dos sites oficiais das empresas. No caso dos Grupos Serrana e Atakarejo, também foram utilizados os dados obtidos através das entrevistas realizadas. Foram analisados o posicionamento estratégico das empresas quanto à localização e o formato varejista adotado, buscando identificar o público alvo.

Para avaliar o desempenho econômico das empresas, foram analisados inicialmente os dados referentes à evolução do faturamento das empresas líderes com sede em Salvador, os Grupos Serrana e Atakarejo. A fim de determinar a efetividade das estratégias destas empresas, avaliou-se a evolução do lucro e sua taxa de crescimento. Ressalta-se, que não foi possível ter acesso a tais dados diretamente dos grupos Serrana e Atakarejo, por se tratarem de sociedades limitadas e não de capital aberto. Desta forma, optou-se por uma inferência destes valores tomando-se por base as margens de lucro líquido médio do setor varejista de supermercados no Brasil entre 2005 e 2009 segundo o Ranking Abras de 2010, aplicados sobre os faturamentos das empresas no mesmo período. Os dados de faturamento das empresas líderes foram obtidos no Ranking Abras 2006 a 2010.

7. ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR

A pesquisa identificou o fator logística, no que se refere à dificuldade de instalação e localização do ponto de venda, como a principal fonte de barreira à entrada de novos competidores no setor varejista de supermercados de Salvador. Um novo entrante no setor varejista de supermercados de Salvador necessitaria, conforme afirmaram os entrevistados, de uma grande área (mínimo de 10.000 m² para um hipermercado), estrategicamente posicionada em regiões de grande circulação ou de alto poder aquisitivo, de forma que sua área de influência lhe gerasse retorno em fluxo de clientes compatível com seu investimento.

Em ambos os casos, seja uma área de grande circulação de pessoas ou um bairro de alto poder aquisitivo, os espaços com estas características em Salvador já estão ocupadas pelos competidores atuais. Quanto aos terrenos e imóveis disponíveis, além de poucos, os existentes sofrem pressão de alta sobre seus preços no mercado imobiliário, em função de a oferta ser inferior à demanda, tornando a taxa de retorno sobre o investimento pouco atrativa ao investidor.

Outra fonte de barreira identificada pela pesquisa é a curva de experiência. De acordo com os entrevistados, a experiência forjada ao longo do tempo é indispensável para gerir grandes redes varejistas de supermercados, de tal forma que competidores sem o devido conhecimento da atividade varejista, ao ingressarem neste mercado, tendo que competir diretamente com os líderes, têm alta probabilidade de fracasso.

No setor varejista de supermercados de Salvador, esta curva de experiência vai se manifestar principalmente através da curva de aprendizagem da mão-de-obra, pois no mercado de trabalho local, os profissionais qualificados do setor já se encontram empregados nas grandes redes estabelecidas, onde são formados e capacitados.

Os entrevistados também indicaram como importante barreira à entrada, a exigência de altos investimentos em capital. Segundo eles, estes investimentos seriam elevados porque para um novo competidor se inserir no setor varejista de supermercados de Salvador seria necessário adquirir redes regionais já estabelecidas. Isto porque as economias de escala obtidas pelas redes estabelecidas, principalmente em função do poder de compra junto à indústria, exigem que novos entrantes tenham que iniciar suas operações no mesmo nível de custo dos líderes para serem competitivos. Ou seja, teriam que dispor desde o início de suas atividades de uma rede de lojas e centros de distribuição, demandando um capital elevado.

As constatações da pesquisa corroboram os resultados do estudo realizado por Pinto (2006). Ao comparar-se os resultados das duas pesquisas, a atual realizada quatro anos após a primeira, percebe-se que neste curto espaço de tempo, houve uma elevação das barreiras de entrada do setor varejista de supermercados de Salvador e um aumento no grau de interdependência entre estas barreiras. Com a consolidação do setor, as empresas líderes ampliam as suas economias de escalas em distribuição, ocupando geograficamente as áreas estratégicas da cidade com suas lojas, e exigindo assim que novos entrantes tenham que despender grandes somas de capital para adquirir as redes regionais se quiserem viabilizar uma escala de operação que lhe permita custos competitivos.

Outras duas forças de mercado que também são determinantes para se estabelecer a intensidade da competição no setor varejista de supermercados de Salvador são: o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes. Quanto ao poder de negociação dos fornecedores, este apresenta uma dualidade. Em seu mercado dito direto, as indústrias perderam o poder de barganha para os grandes varejistas, enquanto no mercado indireto, elas ainda têm a vantagem a seu favor, atuando junto aos pequenos supermercados através dos atacadistas, e estrategicamente com os distribuidores.

Quanto ao poder de negociação dos clientes, a pesquisa não identificou em Salvador, nenhuma forma de atuação coletiva dos consumidores, ou seja, eles agem individualmente e a forma de exercer pressão sobre o setor, para exigir condições diferenciadas de preço ou qualidade se dá somente através da livre escolha da empresa na qual irá realizar suas compras.

A quarta dimensão analisada foi a ameaça de serviços substitutos, que no caso do setor varejista de supermercados consistem nos diversos formatos de varejo alimentar e não alimentar, como sacolões, delicatessens, lojas de conveniência, e outros tipos de mini-mercados com apenas um *check-out*, que compõem o setor de auto-serviço.

A pesquisa identificou ainda como um formato substituto aos supermercados na linha de produtos de higiene e perfumaria, o chamado canal farma, composto pelas drogarias e suas redes, que possuem atualmente maior volume de compras junto à indústria deste segmento do que os varejistas de supermercado.

A última dimensão analisada trata-se das manobras de posicionamento entre os atuais concorrentes, que de acordo com os entrevistados, têm sido intensas. Dentre as principais articulações dos atuais competidores do setor varejista de supermercados de Salvador nos últimos cinco anos, destaca-se a união entre as redes Hiperideal e RedeMix, que originou a Mixideal, uma grande central de compras composta por quatro grupos de empresas com vinte pontos de venda. A segunda movimentação de concorrentes identificada foi a compra do Mercantil Rodrigues pelo GBarbosa em 2007, logo após o este grupo ter sido vendido para a empresa varejista chilena Cencosud. Segundo os entrevistados, esta aquisição dos novos competidores indicava uma clara intenção de disputar o mercado baiano, e principalmente de Salvador, em condições de igualdade com os principais líderes, especialmente o Wal-Mart, concorrente direto em função do formato de loja adotado por ambas as empresas. Em seguida, o Cencosud iria adquirir a Rede Perini, reforçando ainda mais a sua atuação.

8. OS GRUPOS ESTRATÉGICOS PRESENTES NO SETOR

Através desta pesquisa, foi possível identificar quatro grupos estratégicos de empresas atuando no setor varejista de supermercados de Salvador, conforme descrito na tabela 01, a seguir.

Tabela 01: Grupos Estratégicos no Setor Varejista de Supermercados de Salvador, 2010.

GRUPO ESTRATÉGICO	EMPRESA	BANDEIRAS
MULTIFORMATO	WAL-MART	Hiper Bompreço, Bompreço, Todo Dia, Sam's Club, Maxxi Atacado
	CENCOSUD	GBarbosa, Mercantil Rodrigues, Perini
HIPERMERCADO	PÃO DE AÇUCAR	Extra
	ATAKAREJO	Atakadão Atakarejo
LOJAS DE BAIRRO	REDE MIXIDEAL	Hiperideal, Super Lar, Litoral, Surpresa, Masani e Ponto Verde.
CASH E CARRY	CARREFOUR	Atacadão
	GRUPO SHV	Makro

Fonte: Elaboração própria

O primeiro grupo estratégico é o das empresas que atuam com multiformato, ou seja, mais de um formato dentro do mercado onde estão inseridas, buscando atender da melhor maneira possível às necessidades dos consumidores, e utilizando bandeiras diferentes para cada segmento. No setor varejista de supermercados de Salvador, os grupos Wal-Mart e Cencosud são os que adotam esta estratégia de mercado. O Wal-Mart mantém em operação em Salvador cinco das nove bandeiras que possui: Hiper Bompreço, Bompreço, Todo dia, Sam's Club e Maxxi Atacado. Apesar de não atuar com todas as bandeiras no mercado de Salvador, o grupo Wal-Mart está presente com todos os formatos, visto que as outras quatro bandeiras repetem os formatos de hipermercado e supermercado (TODO DIA... 2010).

Com esta estratégia de utilização de todos os seus formatos disponíveis, o grupo Wal-Mart figura atualmente como o principal *player* do setor varejista de supermercados de Salvador, pois é o único que consegue atingir, com um tipo de loja específica, todos os públicos de classes de renda distintas, assim como aqueles de uma mesma classe de renda em momentos diferentes da compra. Outro grupo empresarial que também atua no setor varejista de supermercados de Salvador com a estratégia multiformato é o Cencosud, com a rede GBarbosa (hipermercados e supermercados), com a Perini (Supermercados e lojas e vizinhança) e com o Mercantil Rodrigues (*cash & carry*). No entanto, enquanto o Wal-Mart já consegue uma capilaridade nos bairros de menor renda, o grupo Cencosud consolida sua atuação no mercado de Salvador buscando atingir as classes de renda mais elevada, visto que suas lojas com bandeira GBarbosa estão localizadas em área de grande fluxo de pessoas na cidade, a exemplo do hipermercado localizado na Av. Antonio Carlos Magalhães e as da Perini, que de um total de sete lojas em atividade, seis estão localizadas em bairros de classe alta ou em algum dos Shoppings Centers da cidade.

O segundo segmento estratégico é composto pelas empresas do Grupo Pão de Açúcar, atuando com a bandeira Extra, e do Grupo Atakarejo, com a bandeira Atakadão Atakarejo, que atuam no setor varejista de supermercados de Salvador prioritariamente com o formato de hipermercado. Em ambos os casos, as empresas atuam com lojas de até 10.000 m² e uma média de 50.000 itens, praticando uma política de preços sustentadamente baixos (*everyday low price*), e com ação de propaganda intensiva em diversos tipos de mídia. Ou seja, elas focam sua estratégia em conquistar o cliente pelo momento da compra e não pelo nível de renda, de forma que suas lojas buscam grandes áreas de influência. Por isto, estão localizadas

em regiões de grande fluxo de pessoas. A diferença na estratégia das duas empresas é que o Extra possui em suas lojas uma área de não alimentos significativa, especialmente da linha de eletroeletrônicos, enquanto o Atacadão Atakarejo só atua na linha de não alimentos tradicionais, como higiene, perfumaria e bazar.

O terceiro grupo estratégico é formado pelas empresas da Rede Mixideal, composta pelas empresas dos Grupos Serrana (Hiperideal), Cogevali (Super Lar e Supermercado Litoral), Masani (Supermercado Surpresa e Masani Supermercado) e Ponto Verde (Ponto Verde Supermercado), as quais possuem juntas vinte pontos de venda em Salvador. Estas empresas se destacam como um grupo estratégico por dois fatores, o primeiro decorre da atuação das empresas da Rede Hiperideal, as quais concorrem diretamente com o BomPreço e a Perini, bandeiras das líderes nacionais no segmento de lojas de vizinhança. Adotando uma estratégia de crescimento baseada em formatos de lojas com até 1.000 m², e localizadas em bairros de maior renda, ofertam produtos e serviços de maior valor agregado. E o segundo fator de vantagem competitiva da Rede Mixideal consiste na formação de uma grande central de compras, que lhe permite anular, ao menos em parte, as vantagens de escala das grandes redes. Por se tratar de um conjunto de empresas de porte pequeno e médio (faturamento de até R\$ 35 milhões/ano), a aquisição de mercadorias em grupo lhes confere um maior poder de barganha junto aos fornecedores, com impacto expressivo sobre seus custos de aquisição de mercadorias.

Por fim, o quarto grupo estratégico no setor varejista de supermercados de Salvador é composto pelas empresas que atuam unicamente no formato *cash & carry*, integrado pelo Grupo Carrefour, através das lojas Atacadão, e pelo Makro, pertencente ao Grupo Holandês SHV. Estas empresas atuam com um *mix* de produtos e de marcas bastante extenso, adotando a prática de preços sustentadamente baixos (*everyday low price*), e com uma política de venda focada na seletividade dos clientes, que exige um cadastro prévio.

No que tange às micro e pequenas empresas, não foi possível identificar nenhum grupo estratégico específico com atuação no mercado. Estas empresas atuam com um formato varejista bastante semelhante, focado no auto-serviço, com um número reduzido de *check outs* e pouca oferta de serviços. Para elas, não foi possível identificar um público alvo claramente definido.

9. DESEMPENHO DAS EMPRESAS VAREJISTAS DE SUPERMERCADOS

Conforme exposto anteriormente, apenas o Grupo Serrana (Rede Hiperideal) e o Grupo Atakarejo (Atacadão Atakarejo) constituem empresas com sede em Salvador, dentre as que compõem o grupo das líderes do setor varejista de supermercados do mercado local. Por conseguinte, considerada a não disponibilidade de dados referentes ao desempenho regional das demais empresas, a análise de desempenho nesta pesquisa esteve focada nos resultados financeiros destas duas empresas. A Figura 01, a seguir, apresenta a evolução do faturamento dos Grupos Atakarejo e Serrana.

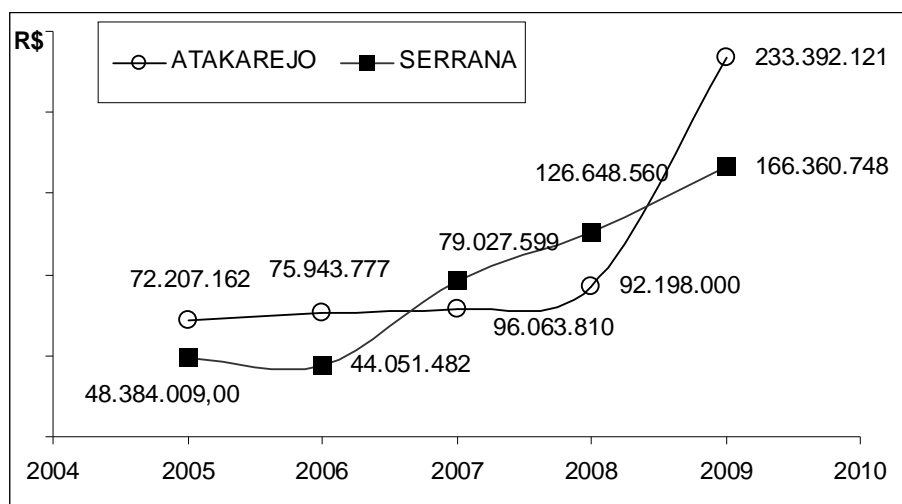


Figura 01: Faturamento dos Grupos Atakarejo e Serrana, 2005-2009.

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Inicialmente, cabe destacar a trajetória gradativamente ascendente do faturamento de ambas as empresas. No entanto, como observa-se na figura 02, há um salto quantitativo de mais de 150% no faturamento do Grupo Atakarejo no ano de 2009, em relação a 2008, configurando um crescimento muito superior ao apresentado nos anos anteriores, que ficaram entre 4% e 5% no período de 2005 a 2007 e em 16,67% em 2008. Isto se explica pela aquisição de um concorrente que possuía quatro lojas.

No período total analisado, a empresa obteve um crescimento de seu faturamento de 223,23%, sendo que grande parte desse crescimento foi devido à aquisição. Desta forma, fica evidenciada a forte tendência de crescimento das empresas líderes, como também a gradativa concentração do setor varejista de supermercados em Salvador. Com a aquisição, a empresa alcançou em 2009 uma área total de vendas de 10.850 m², com um crescimento de 135,87% em relação a 2005, tendo elevado o número de check-outs em 100% e o de funcionários em 338,12% no mesmo período. Estes dados indicam, que a aquisição realizada pelo Grupo Atakarejo, com vistas a fortalecer a sua opção de atuar no grupo estratégico de hipermercados, gerou não somente a elevação do seu faturamento, mas também ganhos significativos de eficiência.

Já o Grupo Serrana alcançou um crescimento do faturamento de 243,83% no período analisado, estimulado pela ampliação do número de lojas através de investimentos na expansão da própria rede. Após uma redução de 8,95% em 2006, em relação a 2005, a empresa registrou sucessivas e expressivas elevações em faturamento nos anos seguintes, alcançando de 79%, 60% e 31% nos exercícios de 2007, 2008 e 2009 respectivamente. Dentre os investimentos realizados pelo Grupo Serrana na Rede Hiperideal, cabe destacar a inauguração das duas lojas do bairro da Pituba em 2008 e da loja do Shopping Paralela em 2009 (Dados do Ranking Abras 2009 e 2010). No período analisado, o Grupo Serrana expandiu o seu número de lojas de 3, em 2005, para 10, em 2009, e obteve um crescimento de sua área de vendas de 145%, passando de 4.100 m² para 10.039 m². A expansão do Grupo Serrana foi consistente com o grupo estratégico no qual atua, com um crescimento de 310% do número de *check-outs*, que passaram de 28 para 115 no período, bem superior à expansão da área vendas. E o número de funcionários, que passou de 268 para 1.111, cresceu ainda mais do que o número de *check-outs*, em 315%. Isto indica a estratégia da empresa de investir

em lojas compactas, com maior comodidade para os clientes, mais *check-outs*, e melhor oferta de serviços e mais mão-de-obra.

O volume e as respectivas taxas de lucro destas empresas, a seguir apresentados na Figura 02, foram estimados a partir de seu faturamento e das margens médias de lucro líquido do setor varejista de supermercados no Brasil, divulgados pelo Ranking Abras de 2010, haja vista que tais empresas não são de capital aberto e não tornam públicas as suas demonstrações financeiras.

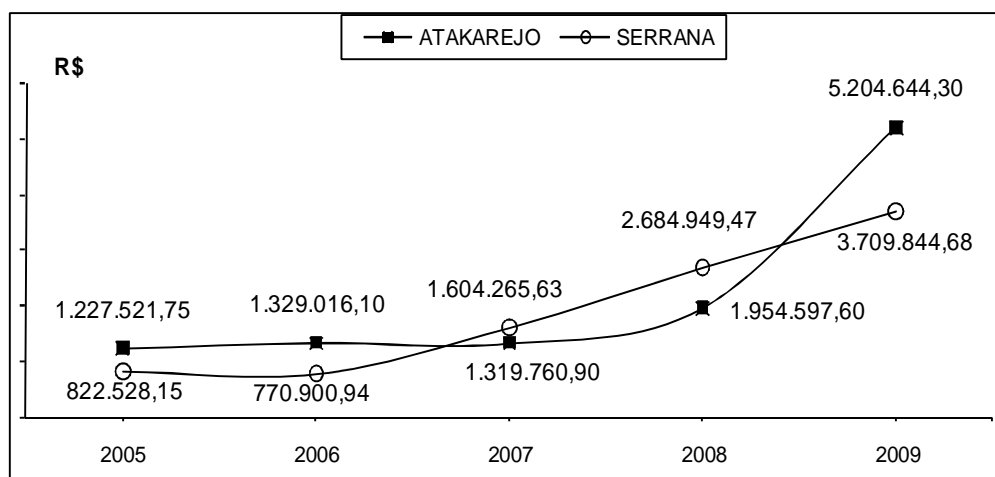


Figura 02: Evolução do lucro dos Grupos Atakarejo e Serrana, 2005-2009.

Fonte: Lucianocenko (2006); Lucianocenko (2007); Hilário (2008); Hilário (2009); Hilário (2010).

Desta forma, os dados obtidos demonstram que o lucro do Atakarejo, que teria alcançado 5,2 milhões em 2009, teria crescido em aproximadamente 324% no período analisado, sendo que 294% teriam sido obtidos entre 2007 e 2009, com a consolidação da operação de aquisição de um concorrente.

Por outro lado, o lucro do Grupo Serrana, de acordo com esta estimativa, teria alcançado 3,7 milhões em 2009, tendo se acentuado a partir de 2006, e alcançando um percentual de 351% no período. As maiores taxas de crescimento foram observadas nos exercícios de 2007 e 2008 (108% e 67%, respectivamente), período no qual a empresa empreendeu uma forte expansão de sua rede.

O excelente desempenho destas empresas, portanto, reflete as condições favoráveis de atratividade do setor, com elevadas barreiras à entrada, poucos serviços substitutos e um não muito expressivo poder de negociação de fornecedores e clientes, estimulado ainda pelos ganhos de escala associados ao processo de concentração setorial, o que parece referendar os argumentos de Porter (1989) e Monteiro (2007). Por outro lado o grau de rivalidade entre os agentes econômicos em operação no setor mostra-se crescente, o que poderá constituir novos desafios à frente.

Adicionalmente, este desempenho confirma a adequação das estratégias de atuação adotadas pelos Grupos Atakarejo e Serrana, com ênfase na atuação no formato de hipermercado, com lojas de até 1.000 m², localizadas em bairros de maior renda, as quais estão lhes garantindo uma excelente rentabilidade, e assegurando a sua competitividade frente aos competidores nacionais de capital externo, além de corroborar os argumentos de Parente

(2000) e Didonet (2007). Também a visão de Hamel(2000) encontra respaldo nas constatações desta análise setorial, na medida em que é evidenciada a prevalência das estratégias empresariais associadas à inovação dos modelos de negócios, não necessariamente ancoradas a novas tecnologias ou produtos.

10. CONCLUSÕES

Assim, com a presença marcante de competidores de grande porte, constatou-se que o setor supermercadista de Salvador vem apresentando um nível intenso de competição, estimulado pelas elevadas barreiras de entrada e saída, condicionadas principalmente pela localização e pelos custos de escala. A pesquisa identificou ainda a presença de quatro grupos estratégicos de empresas atuando no setor varejista de supermercados de Salvador: o grupo de empresas que atua com a estratégia multiformato, o grupo do formato de hipermercados, o das empresas de formato tradicional ou supermercados de vizinhança, e o grupo que atua exclusivamente no formato *cash & carry*.

Entre eles, destacam-se as redes de capital estrangeiro do Walt Mart e Cencosud, que atuam no mercado local com todos os formatos disponíveis em sua estratégia de multiformato, e o grupo das empresas da rede Mixideal, especificamente através das lojas do Hiperideal que atuam nos mercados de vizinhança, por ser o único grupo composto por empresas baianas.

Quanto ao desempenho econômico das empresas estudadas, o setor apresenta duas realidades distintas. A das empresas líderes locais, cujos faturamentos cresceram nos últimos cinco anos, acompanhando a evolução do setor em nível nacional, e contribuindo para a elevação da concentração do mercado local. E a das empresas de pequeno porte, que não conseguiram acompanhar este ritmo de crescimento.

As evidências obtidas, portanto, referendam as constatações das pesquisas anteriores de Cordovil, Xavier & Moreira (2003), Marques & Alcântara (2003), e Monteiro (2007), apontando a estratégia de diferenciação baseada na qualidade dos serviços oferecidos, associada à busca obstinada por ganhos de escala, como a principal estratégia supermercadista adotada pelas empresas de alto desempenho. Adicionalmente, evidenciam que tanto a atuação no formato de hipermercado do Grupo Atakarejo, buscando crescimento por meio da aquisição de concorrentes menores, como a do Grupo Serrana, baseada em lojas médias, com até 1.000 m², localizadas em bairros de maior renda, e buscando o crescimento através da ampliação da própria rede, mostraram-se eficazes neste setor durante o período estudado.

11. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

CAVES, R. American Industry: Structure, Conduct, Performance. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1980.

CORDOVIL, Domingos M. V. P. C.; XAVIER, F. M. & MOREIA, M. M. L. SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (Coord.). Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 2003, V. 7, 292p.

DIDONET, Simone Regina. Orientação para o Mercado e Eficiência: aplicações ao segmento supermercadista. 2007. 246 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte.

DUBUS, João Maria Goulart. Uma Investigação da Estratégia Voltada para o Consumidor no Ramo Supermercadista: Um Estudo de Caso da COOP – Cooperativa de Consumo. 2007. 212 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista – UNIP, São Paulo.

HAMEL, G. Liderando a Revolução. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2000.

HILÁRIO, Wagner. RANKING ABRAS 2008. Revista SuperHiper. Abril/2008.

HILÁRIO, Wagner. RANKING ABRAS 2009. Revista SuperHiper. Abril/2009.

- HILÁRIO, Wagner.** RANKING ABRAS 2010. Revista SuperHiper. Abril/2010.
- LEVY, Michael. WEITZ, Barton A.** Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.
- LIMA, Danielli Pedretti Morais.** Adequação das Estratégias aos Recursos: O caso de Empresas do Setor de Supermercado. 2005. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras – UFLA, Lavras.
- LUKIANOCENKO, Marlucy.** RANKING ABRAS 2006. Revista SuperHiper. Maio/2006.
- LUKIANOCENKO, Marlucy.** RANKING ABRAS 2006. Revista SuperHiper. Maio/2007.
- MARQUES, Erica Ferreira; ALCANTARA, Rosane Lucia Chicarelli.** Gerenciamento por Categoria como Estratégia de Diferenciação e Enfoque: Um Estudo Multicaso em Pequenos e Médios Supermercados. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 28, Atibaia, 2003, disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1961, consultado em 15 de julho de 2009.
- MONTEIRO, Guilherme F. de Ávila.** Estrutura de Mercado e concorrência no varejo de alimentos: o mercado de consumo integrado. 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo-USP, São Paulo.
- OLIVEIRA, Bráulio. CAMPOMAR, Marcos Cortez.** Revisitando o Posicionamento em Marketing. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, janeiro/março 2007.
- PARENTE, Juracy.** Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.
- PINTO, Cláudio Damasceno.** Estrutura de Mercado e Padrões de Concorrência: barreiras à entrada no setor de supermercados em Salvador. RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico. Ano VIII, nº. 13, Janeiro de 2006, p. 75-85, Salvador, BA.
- PORTER, Michael E.** A vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus LTDA, 1986.
- PORTER, Michael E.** Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. . Rio de Janeiro: Campus LTDA, 1989.
- PORTER, Michael E.** Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUEIROZ, Tatiana Silva de; SOUZA, Tereza de; GOUVINHAS, Reidson Pereira.** Supermercado de Bairro: suas Estratégias e o Comportamento do Consumidor. In: EMA – Encontro de Marketing da ANPAD, 2, Rio de Janeiro, 2006, disponível em: http://anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=46&cod_evento_edicao=12&cod_edicao_trabalho=5126, consultado em 15 de julho de 2009.
- RAMOS, Cláudia Felipe; SOUZA, Yeda Swirski de.** A Influência das Relações Sociais na Sobrevivência de Pequenas Empresas do Varejo de Alimentos em Porto Alegre/RS (BRASIL). In: Encontro Anual da ANPAD - ENANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008, disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=8911, consultado em 15 de julho de 2009.
- RÊGO, Andréa de Fátima de Oliveira.** Análise dos Pequenos Supermercados de João Pessoa. 2006. 272 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba-UFPB, João Pessoa.
- ROJO, Francisco J. G.** Supermercados no Brasil. Atlas: São Paulo, 1998.
- TAVARES, Mauro Calixta; AMARAL, Luís Alexandre Simpson do; GONÇALVES, Carlos Alberto.** Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: Uma Síntese. Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 1, Curitiba, 2003, disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=56&cod_evento_edicao=13&cod_edicao_trabalho=4858, consultado em 15/07/2009.
- TUDO DIA** . Disponível em: <http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/bandeiras_tododia.aspx?expandable=1>. Acesso em: 18 jul. 2010.