

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO PARA O SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

Greice de Bem Noro 1

Camila Coletto²

Luciano Mattana 3

greice@unifra.br 1

camilacoletto@bol.c
om.br 2

lucianomattana@uni
fra.br 3

1 Professora Centro Universitário Franciscano- Unifra.RS. Brasil

2 Professora Centro Universitário Franciscano- Unifra.RS. Brasil

3 Professor Centro Universitário Franciscano- Unifra.RS. Brasil

RESUMO

A competitividade presente no mercado é cada vez maior, e o setor varejista brasileiro é um bom exemplo disso, principalmente com o fortalecimento dos participantes já existentes e a entrada de fortes empresas estrangeiras. Este artigo oferece uma visão geral sobre as estratégias de crescimento utilizadas pelas organizações do setor supermercadista, como forma de se manterem vivas neste ambiente competitivo. Para este fim, foram abordados aspectos ligados ao conceito da estratégia de crescimento, voltando-se principalmente para as integrações horizontais e verticais. Para melhor visualizar a questão de como as estratégias de crescimento ligadas a integrações horizontal e vertical podem resultar em melhora na competitividade das empresas do setor supermercadista, foi realizado um estudo de caso na Rede Dois Irmãos de Supermercados da região de Santa Maria – RS. O trabalho contém informações acerca do setor supermercadista nacional, levantamento de cunho teórico sobre o tema estratégias de crescimento, além da análise realizada através do estudo de caso proposto, com objetivo de detectar quais os fatores que levaram a empresa estudada a adotar tais estratégias de crescimento e quais os benefícios obtidos por esta adoção.

Palavras-chave: *Estratégias de crescimento, Setor supermercadista.*

1 INTRODUÇÃO

A abertura do comércio internacional, caracterizada pelo fenômeno da globalização, ocasionou profundas mudanças no cenário empresarial, influenciando significativamente a estrutura e as regras da competição no varejo, mais especificamente o setor supermercadista. Com o avanço tecnológico e a abertura de mercado, que implicaram em aumento da concorrência, os varejistas passaram a oferecer uma variedade maior de produtos e serviços ao consumidor, e esse por sua vez, está mais atuante, informado e consciente, exigindo produtos que satisfaçam suas necessidades e desejos de forma mais individualizada. Neste novo contexto, é natural que o varejo cresça em importância pois tradicionalmente, é dentro da loja que o processo de troca com o consumidor é concretizado.

Dentre as mudanças advindas da implantação do plano real, o setor de auto-serviço sofreu inúmeras alterações, dentre as quais se pode citar o processo de concentração, a modernização, a expansão e a internacionalização de capital. Neste ambiente, para se manterem vivas no mercado, muitas empresas do setor supermercadista estão adotando estratégias de crescimento ligadas à integração horizontal e vertical. A primeira diz respeito à aquisição de novas empresas no mesmo ou em outro ramo de atuação. Já a segunda refere-se ao fato de adquirir empresas fornecedoras e/ou compradoras do atual produto ou serviço. Essas estratégias referem-se a maneiras através das quais as empresas buscam aumentar sua participação de mercado.

No decorrer deste artigo, as estratégias de crescimento serão apresentadas através do estudo de caso realizado na Rede Dois Irmãos de Supermercados de Santa Maria - RS. O levantamento das informações foi realizado através de entrevistas *in loco* e de visitas nas empresas integradas à Rede, sendo estas o principal objeto de estudo. O trabalho procura dar uma contribuição de conhecimento acerca do setor varejista no Brasil, integrado as estratégias de crescimento adotadas pelo setor supermercadista.

2 ESTRATÉGIAS NO SETOR SUPERMERCADISTA

Silveira & Lepsch (1997, p.06) definem o supermercado como “um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”.

O setor de supermercados brasileiro tem se desenvolvido intensamente, pois no final dos anos 90, de acordo com Lepsch (1999), 86,1% do volume total de venda dos bens de consumo diário nacional, eram comercializados no varejo pelos supermercados. Segundo dados do ABRAS (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS), em pouco mais de quatro décadas, mudou de um varejo baseado em armazéns e feiras livres para outro mais moderno e complexo, envolvendo quase 50.000 lojas em todo o país, sendo responsável por 6,02% do PIB nacional e pela geração de 655.000 postos de trabalhos diretos e outros 2 milhões indiretos.

Para Rojo (1998), com quase cinco décadas de implantação no Brasil, o supermercado tornou-se parte essencial da paisagem de qualquer cidade brasileira média, assim como um elemento indissociável do modo de vida e das preocupações de qualquer consumidor. O setor supermercadista representa uma forte área de convergência do consumo, principalmente por se tratar de segmento que comercializa em primeira instância gêneros de necessidade básica.

No Brasil, com a redução da inflação após o plano real e a abertura de mercado, os ganhos financeiros do setor supermercadista caíram consideravelmente, pressionando os supermercados a se adaptarem à nova realidade. O comportamento dos consumidores também foi influenciado pela estabilização econômica, permitindo-lhes compras menores e mais freqüentes.

Silveira & Lepsch (1997), apresentam três hipóteses sobre as tendências do setor supermercadista após o plano real como sendo: aumento da concorrência; mudança da ênfase da administração, do financeiro para o operacional e; manutenção do sistema de precificação.

Na atual economia aberta e globalizada, é fundamental que as organizações busquem meios de serem competitivas. Para isso, é importante que a organização identifique o seu negócio e tenha objetivos claros que lhe permitam administrar seus recursos eficientemente e direcioná-los para o fim estabelecido.

Na conjuntura pós-real, os quesitos preço e tecnologia tornarem-se comuns no setor de supermercados, nivelando as principais empresas. Desta maneira, torna-se evidente a necessidade de buscar outras formas de diferenciar-se da concorrência. É o que Porter (1989) denominou vantagem competitiva, a qual deve trazer uma posição favorável em um setor ou mercado, de maneira sustentável, para que a empresa tenha uma base fundamental de desempenho acima da média a longo prazo. Para Henderson (1998, p.05) “a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa”. Estratégia segundo Oliveira (1999, p.177) é “a ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Conforme Porter (1989, p.05), “a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que não fazer”. Na visão de Wright et. al. (2000, p.24), “a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição, integração e adaptação de atividades, para ser capaz de trazer competitividade, sustentabilidade e oferecer uma combinação única de valor para o cliente”.

A busca acirrada por vantagem competitiva levou o setor a realizar investimentos também em automação, tendo em vista melhorar o atendimento ao cliente e a eficiência operacional. Estas condutas se apresentam como resposta às mudanças das características da demanda do setor e como uma forma de buscar a manutenção das margens de lucro, prejudicada devido à redução dos ganhos financeiros e à dificuldade em aumentar os preços.

Pode-se destacar que, hoje o setor supermercadista movimenta-se em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de loja, segmentação, mudanças de *layout*, automação, informatização, treinamento, contratação de novos empregados e principalmente na adoção de novas estratégias de crescimento, para se manterem vivos em um mercado hiper-competitivo.

3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

A recente concentração do varejo aumentou a rivalidade entre as cadeias supermercadistas e levou as empresas a buscarem novas formas de ganhos de eficiência. Neste contexto, a competitividade se tornou palavra fundamental neste processo, o que levou os canais varejistas a desenvolverem novas estratégias de crescimento, buscando com isso aumentar sua participação de mercado angariando assim, aumento na sua lucratividade.

As empresas de uma maneira geral, buscam o crescimento sendo que, todas as decisões de longo prazo das firmas são entendidas como parte das estratégias das empresas. Na busca pelo crescimento, Wright et.al. (2000, p.131) afirma que “os altos administradores têm três estratégias de nível empresariais para escolher. Eles podem eleger buscar uma estratégia de crescimento, de estabilidade ou de redução”.

Na visão de Penrose (1995), o crescimento é considerado como um processo evolucionário e baseado na expansão do estoque de conhecimentos. Essa acumulação de conhecimento com o tempo, permite a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis dentro da firma. Isto vai possibilitar o aproveitamento de oportunidades que até então, não eram acessíveis. Assim, os limites para o crescimento da firma são temporários, podendo ser superados ao longo do tempo, através da criação de novos recursos.

Clemente & Greenspan (1998 p.43) defendem que “o objetivo final de um negócio é o lucro, o qual freqüentemente é atingido por meio do crescimento”, o que se tem apresentado marcante na definição das estratégias empresariais. Rasmussen (1989) e Clemente & Greenspan (1998) defendem a importância de outros *drivers* estratégicos além do crescimento, identificados como, promover o aumento do *market share*, entrar em novos mercados ou ter acesso a novos canais de distribuição, além de ampliar a gama de novos produtos. Acrescentam ainda razões como, exercer inovações e descobertas em produtos ou tecnologia para reduzir prazo e custo do produto além de melhorar a qualidade, reduzir o número de competidores e fortalecer a reputação e a imagem da empresa. Verifica-se portanto, ainda que sob ângulos diferentes, o consenso de vários autores que visualizam a integração vertical e horizontal, como estratégia de crescimento viável para o crescimento das empresas.

Tendo em vista o crescimento interno como uma crença, que atua na preservação da cultura empresarial, da sua eficiência, qualidade e imagem, o crescimento de acordo com Wright et. al. (2000, p.132) “é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho”. O mesmo autor ressalta que, “o crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios, seja em direção horizontal ou vertical” (p.132).

Buscando a fundamentação para as analogias que relacionam os fenômenos de mercado experimentados por uma organização e as causas dos níveis de crescimento insatisfatório das mesmas, encontram-se as barreiras impostas pelo crescimento da demanda em seu mercado tradicional, como um dos principais riscos para seu crescimento. Portanto, para continuar crescendo, resta para as organizações adotar pelo menos uma das seguintes estratégias: integração horizontal, integração vertical, fusões e incorporações, aproveitamento das economias de escala, diversificação da produção e, mais recentemente a franquia.

De acordo com Wright et. al. (2000, p.134) “algumas empresas expandem-se adquirindo outras na mesma linha de negócios, processo denominado integração horizontal”. Dentre os motivos para a realização da integração horizontal pode-se destacar o aumento da participação de mercado, aumento da receita, diminuição dos custos da empresa por meio de economia de escala. O objetivo final consiste na busca de maior poder de alavancagem, para com isto melhorar o relacionamento com seus fornecedores e clientes, além de uma maior flexibilidade operacional.

Cyrillo (1987) explica que as empresas têm como objetivo manter-se de maneira crescente e para tanto seguem políticas de produção, de venda e de preços que visam ao aumento ou manutenção da participação de mercado. Além disso, o crescimento horizontal adotado como um dos objetivos de uma empresa, pode ser visto não apenas como políticas de combate ao monopólio, mas também como outras proposições que associam negativamente risco e diversificação, permitindo que esta última, se mantenha como uma respeitável estratégia de crescimento.

A integração horizontal, para Penrose (1995), possui algumas vantagens em relação ao crescimento interno das empresas, as quais pode-se destacar que: uma fábrica pode ser adquirida a um custo menor do que o incidido para reproduzi-la, como também uma posição de mercado valiosa pode ser obtida, o que poderia levar anos para ser alcançado sem a aquisição e principalmente, com a aquisição pode-se adquirir os serviços de uma equipe de gerentes e uma força de trabalho tecnicamente experiente.

A competição horizontal no setor supermercadista alterou-se, segundo Connor (1999), com o surgimento de diferentes formatos de lojas. O autor afirma que os principais estudos sobre o setor enfocam os fatores ambientais como possíveis causas das diferenças nos preços, mesmo mantendo os custos constantes.

A empresa conjunta é maior e financeiramente mais forte, podendo atrair um grupo maior de clientes por meio de sua linha de produtos mais diversificada. Os tipos de integração horizontal são apresentados por Wright et al. (2000) como diversificação horizontal relacionada e não relacionada. A diversificação relacionada ocorre quando uma empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de operação atual mas que, está relacionada a suas competências, enquanto a diversificação não relacionada é quando uma empresa adquire uma empresa de um setor não relacionado. Enquanto a diversificação relacionada tem o intuito de administrar e coordenar para criar sinergia e valor, as diversificações não relacionadas são feitas principalmente por motivos financeiros.

Outro tipo de estratégia de crescimento pode ser identificada, como sendo a integração vertical, a qual envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição. Quando uma organização adquire outras companhias que as suprem, ela se engaja na integração inversa ou regressiva (para trás), pois fornecendo seus próprios insumos uma empresa garante a si uma fonte de suprimento permanente. Já, a organização que adquire outras empresas mais próximas dos usuários finais do produto (atacadistas, varejistas) está engajada na integração direta ou progressiva (para frente). A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor esforço de vendas.

Na concepção de Carlton & Perloff (1994), a integração vertical ocorre quando uma firma participa em mais de um estágio de produção ou distribuição de bens e serviços. Ainda no entender dos autores, as empresas geralmente se integram visando a redução de custos ou a eliminação de externalidades de mercado, o que acarreta pelo menos seis grandes motivos para se integrar: reduzir custos de transação; reduzir incertezas de ofertas de matéria prima; internalizar externalidades; evitar intervenções governamentais; criar ou aumentar poder de mercado ou; eliminar ou reduzir o poder de mercado de outras empresas. Sobre o assunto Perry (1992) aponta, além do custo de transação, outras duas determinantes para a integração, como sendo economias tecnológicas e imperfeições de mercado.

Segundo Pondé (1996), os custos de transação são o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se façam de maneira satisfatória para as partes envolvidas e que este seja compatível com a sua funcionalidade econômica. Trata-se dos custos associados aos estabelecimentos dos contratos explícitos ou implícitos que organizam uma certa atividade.

Williamson (1985, p. 388) identifica dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato, e, principalmente; os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Esses custos estão presentes, com diferentes intensidades, segundo as características das transações, tanto quando essas são mediadas pelo mercado, quando são realizadas no interior de uma firma.

Muitos são os benefícios da estratégia de integração vertical: o aumento da segurança em relação ao suprimento (para trás) e ao escoamento da produção (para frente), além disso, a integração leva à redução de custos, à apropriação do lucro do fornecedor, a um aumento do poder de mercado da

empresa (via elevação de barreiras à entrada), ao aprofundamento na tecnologia (pois a integração vertical é indutora de mudanças tecnológicas) e a melhorias na diversificação (TACHIZAWA & REZENDE, 2000). De acordo com Porter (1991), é ainda benefício da integração vertical a compensação do poder de negociação dos fornecedores (para trás) e dos compradores (para frente).

A integração vertical entretanto, possui algumas desvantagens, sendo que Porter (1991) aponta alguns dos custos estratégicos da integração vertical. A superação de barreiras de mobilidade é um desses custos, uma vez que a integração vertical necessita de escala, de financiamento e de investimentos maiores. A integração vertical também leva a um aumento de barreiras à saída, devido entre outros, ao aumento da quantidade de ativos específicos.

Com relação ao setor de varejo, mais precisamente o setor supermercadista, a competição vertical, destacada por Connor (1999), envolve práticas utilizadas há muito tempo, como uso de marcas próprias, discriminação de preço por regiões geográficas, subsídios de propaganda por parte da indústria e mais recentemente como o uso de alianças entre indústria e o varejo para o lançamento de novos produtos, acesso a informações eletrônicas de caixas e do Intercâmbio de Dados Eletrônicos (EDI – *Electronic Data Interchange*) para controle de estoque.

Outra alteração nas relações verticais é apontada por Farina & Reardon (2000, p.170) e, segundo os autores “as mudanças de política na década de 90 levaram à abertura dos mercados nos países do Mercosul”. Ainda em suas palavras “os programas de liberação do mercado resultaram em grande crescimento da competição e posteriormente, ao aumento na concentração do mercado de alimentos e internacionalização de seu capital” (p.176).

Para melhor entender os motivos que levam as empresas do setor supermercadista a adotar estratégias de crescimento, assim como este processo pode ser implementado, apresentaremos na seqüência deste trabalho o estudo de caso realizado na Rede Dois Irmãos de Supermercados da região de Santa Maria -RS.

4 METODOLOGIA

O estudo foi realizado com o objetivo de analisar e interpretar a realidade do setor supermercadista, obtendo uma compreensão e visão mais ampla do contexto econômico e social no qual a empresa está inserida. Este estudo evidenciou uma abordagem crítica de se implementar estratégias de crescimento, para a obtenção de vantagem competitiva.

Trata-se de pesquisas bibliográficas e documentais, além de entrevistas *in loco*. Primeiramente foram coletadas informações com base na literatura, caracterizando-se por pesquisa bibliográfica, utilizada para a confecção do referencial teórico.

Conforme Lakatos & Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando deste modo a conclusões inovadoras, não sendo uma repetição do que foi anteriormente dito ou escrito sobre determinado assunto.

Além disso, foi efetuada uma pesquisa exploratória e de campo (levantamento) do tipo descritiva, que consiste na exploração de um problema para prover critérios e a compreensão, caracterizando-se por ser uma pesquisa qualitativa, que procura alcançar uma compreensão das razões e motivações subjacentes, não sendo uma pesquisa estatística (MALHOTRA, 2001).

Essa pesquisa consiste em um estudo de caso, na Rede Dois Irmãos de Supermercados situada na região de Santa Maria – RS, comparando o desempenho operacional do supermercado às estratégias de crescimento implementadas pelo mesmo. Conforme Yin (2005), o estudo de caso evidencia-se através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas e participantes, além de artefatos físicos.

5 O DOIS IRMÃOS SUPERMERCADOS

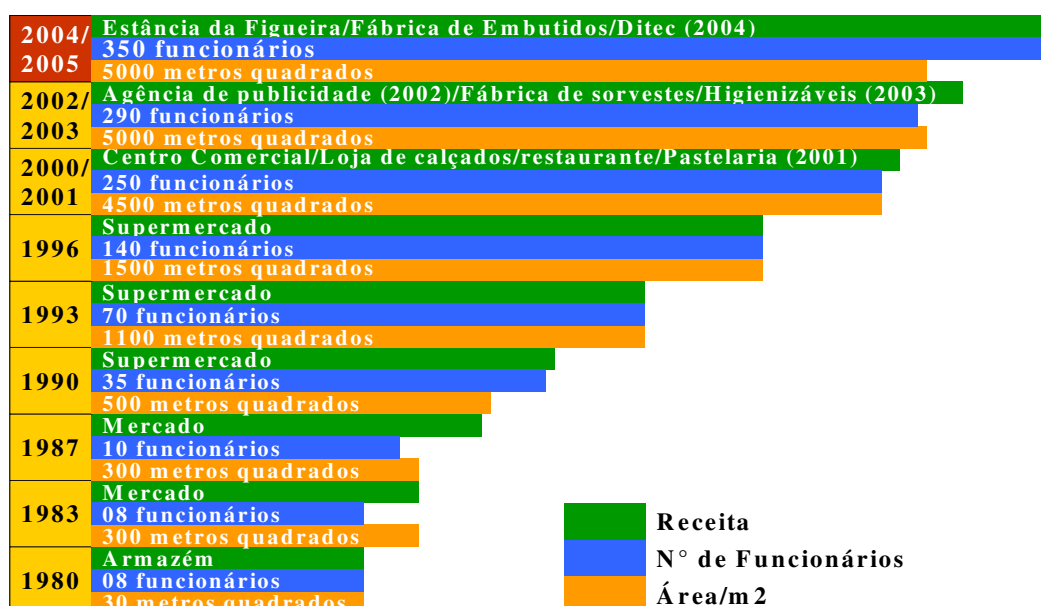
A Rede de Supermercados Dois Irmãos foi fundada em 24 de outubro de 1980, evoluindo de maneira constante e sólida, alicerçada em sua missão que consiste em “desenvolver e comercializar produtos e serviços de elevada qualidade, comprometendo-se de maneira ética e responsável com o

progresso do segmento varejista e com o bem estar de seus colaboradores, consumidores e fornecedores, para assim crescer de forma contínua e sólida”.

Hoje, a Rede é formada por três supermercados, um localizado no Bairro Patronato, e dois no Bairro Camobi em Santa Maria - RS. Um dos mercados do Bairro Camobi está atrelado ao Centro Comercial Dois Irmãos, inaugurado em 04 outubro de 2000.

A rede possui atualmente, 5000 m² de área de venda - 45 *check outs*, é responsável pela geração de 350 empregos diretos, e pela comercialização de 40 mil produtos/mês tendo em vista que, até 2004 havia realizado 1,8 milhões em vendas, o que resultou em um faturamento bruto de R\$ 65 milhões de reais (R\$180 mil/funcionário/ano). A empresa ainda conta com investimento em marketing em torno de R\$350 mil reais, que corresponde a 0,5% do seu faturamento.

De acordo com a figura 01, pode-se observar que a Rede, até o ano 2000, adotava a estratégia de crescimento na forma de expansão visto que, seu crescimento até esta data era marcado através da abertura de novas filiais, o que ocasionava o aumento do número de funcionários e da área de venda, resultando com isto, em maior concentração e participação de mercado, além do aumento da lucratividade.



Fonte: Rede de Supermercado Dois Irmãos, 2005

Figura 01 – Estratégias de Crescimento da Rede de Supermercado Dois Irmãos

Os dados apresentados na figura 02 denotam uma mudança no foco da estratégia de crescimento adotado pela empresa de expansão para estratégia de integração horizontal e vertical, na busca de maior poder de alavancagem.



Fonte: Rede de Supermercado Dois Irmãos, 2005.

Figura 02 – Estratégias de crescimento horizontal e vertical – Rede Dois Irmãos

Esta mudança foi datada da inauguração do Centro Comercial Dois Irmãos, um grande empreendimento com investimento superior a R\$ 5 milhões de reais. O centro Comercial conta com uma praça de alimentação, onde se encontram inúmeras variedades de lojas. Com relação a isto, observa-se que das sete lojas que compõe a Praça de Alimentação do Centro Comercial, cinco delas fazem parte da razão social atrelada à marca Dois Irmãos. Isto se justifica como sendo uma estratégia horizontal não relacionada, sendo que as empresas integradas não pertencem ao mesmo ramo de atuação, como se pode observar:

- Due calçados;
- Restaurante Due Fratelli;
- Bom sabor Pastelaria e Pizzaria;
- Agência de Publicidade – Stanguerlin & Stefanelo Ltda;
- Ditec – Som e Imagem.

Estas estratégias, segundo o Gerente de Marketing da empresa, foram adotadas com a finalidade de manter uma política de monopólio do Centro Comercial, na busca de maior fidelização de seus clientes através da geração de produtos e serviços de melhor qualidade, que resultassem no deslocamento de seu público-alvo não apenas à praça de alimentação do Centro Comercial, mas principalmente para o Supermercado da Rede ligado a este.

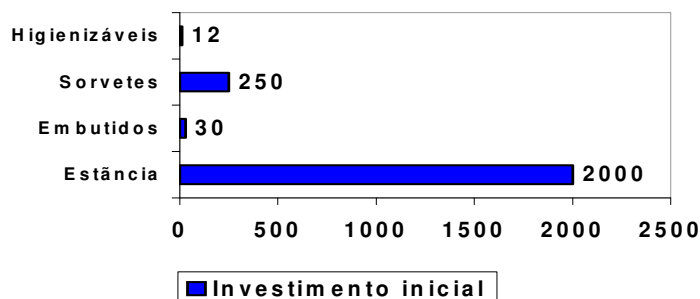
Outro aspecto que pode ser identificado na figura 02 está relacionado às empresas integradas verticalmente de forma regressiva (para trás) ao negócio:

- Sorvetes Due Fratelli – Fábrica de sorvetes de marca própria, integrada a filial do Bairro Patronato, desde 2003. O principal motivo para sua implementação foi à busca por concorrência em preço e qualidade através de tecnologia de ponta, frente às outras marcas vendidas nos supermercados da Rede.
- Fábrica de Produtos Higienizáveis – Produtos hortifrutigrangeiros (descascados, selecionados, limpos e embalados a vácuo). Originou-se da necessidade por produtos que facilitassem a vida de seus clientes. A fábrica está desde 2003, integrada a filial do Bairro Patronato e utiliza se de tecnologia local, caracterizando-se por seguir as melhores tendências do mercado.
- Fábrica de Embutidos – Integrada a filial do Patronato em 2004. Teve como objetivo aumentar a receita produzindo embutidos de marca própria, caracterizados pela melhor qualidade e menor preço.
- Estância da Figueira - Dentre as empresas integradas verticalmente ao negócio, a Estância da Figueira merece destaque por ser fruto de uma visão competitiva e ousada, que nasceu em 12 abril de 2004. Esta propriedade se configura como uma grandiosa e moderna horta, que é responsável pela produção de mais de 60 variedades diferentes de verduras, legumes e frutas. A Estância ocupa ao todo uma área de 62 hectares, com 50 mil m² de estufas, 50 hectares de plantio a campo e sete hectares utilizados para outras benfeitorias. A Estância é um empreendimento que gera diretamente mais de 70 empregos, além de contar com tecnologia e informatização em toda sua cadeia de produção. O empreendimento tem por objetivo a não dependência de fornecedores monopolista de hortifrutigrangeiros como por exemplo, a CEASA (Centrais de Abastecimento SA).

Pode-se destacar vantagem na adoção destas estratégias que estão implícitas no controle sobre a linha de produtos, através da garantia de melhor qualidade, da redução de incertezas de matéria prima, aumento da eficiência e esforço de venda, o que acaba gerando aumento nos lucros, e redução do poder de mercado dos seus concorrentes.

A redução dos custos de transação é outra importante variável, tendo em vista que elimina o custo relacionado ao atravessador (empresa fornecedora, que revende o produto a ser comercializado), permitindo o aumento na margem de lucro para a empresa.

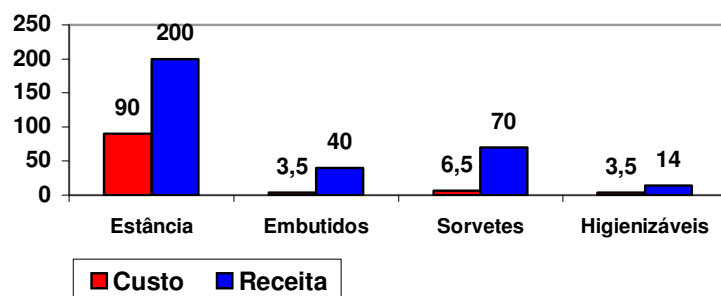
Como pode ser observado no gráfico 01, o investimento inicial para implementação das empresas verticalmente integradas são elevados, principalmente no que diz respeito à Estância da Figueira. Este fator ocasiona a superação de barreiras de mobilidade, tendo em vista que, o negócio necessita de economia de escala, de financiamento e de maiores investimentos.



Fonte: Dados da empresa

Gráfico 01 – Investimento inicial nas empresas integradas verticalmente

No entanto o gráfico 02 ressalta que os custos mensais de produção são inferiores, tendo em vista a receita bruta mensal. Isso se deve ao aumento do retorno sobre investimento obtido, uma vez que a empresa detém o controle dos entes da cadeia de suprimentos reduzindo com isto, os custos de transação, apresentando-se como uma alternativa para evitar a dependência de fontes externas de fornecimento no insumo ou serviço em questão.



Fontes: Dados da empresa

Gráfico 02 – Custo mensal e receita bruta mensal das empresas integradas verticalmente

Pode-se concluir, de acordo com dados obtidos na empresa, que os resultados advindos das estratégias de crescimento apresentadas neste estudo de caso estão sendo positivas pois, de acordo com tais dados, mesmo as estratégias de integração vertical as quais necessitaram de maior investimento inicial e possuem, dentre as estratégias implementadas, maior custo operacional e que

caracterizam-se por ser estratégias de investimentos a longo prazo (retorno em 5 anos), já demonstram que o retorno sobre o investimento será obtido no prazo de 3 anos.

7 APRECIACÃO CRÍTICA

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as organizações busquem meios de se destacar e diferenciar dos concorrentes. Tendo este objetivo, uma das possibilidades observadas neste trabalho, é focar-se em estratégias voltadas ao crescimento, mais especificadamente estratégias de integração horizontal e vertical.

Tendo em vista a relevante participação do setor supermercadista na economia brasileira, sendo o setor responsável por 6,02% do PIB brasileiro e 86,1% das vendas de bens de consumo diário. Existe por conseguinte, no setor a busca por diferenciação, com objetivo de aumentar o seu poder de mercado mediante a fidelização de seus consumidores. Aspectos ligados à economia de escala, à globalização, às mudanças nos hábitos do consumidor e às mudanças no ambiente econômico, influenciam diretamente na estrutura e na forma de conduta das empresas do setor, sendo estas obrigadas a se adaptar ao novo ambiente competitivo. Logo, variáveis ligadas às condições básicas e à estrutura de mercado do setor supermercadista ocasionaram o aumento da concentração e da rivalidade no setor, resultando com isto em mudanças na política macroeconômica e no hábito de consumo.

Portanto, em meio às estratégias que o setor supermercadista poderia dispor a utilizar para aumentar sua competitividade, identifica-se às estratégias de crescimento ligadas à integração horizontal e vertical como sendo, uma das alternativas encontradas para a busca de redução de custos e o aumento do *market share*. Além disto pode-se destacar o acesso a novos mercados ou a novos canais de distribuição, como também a constante busca da ampliação na escala de novos produtos e a procura por inovações e descobertas em produtos ou tecnologias, para reduzir prazo e custo dos produtos, e com isto garantir e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, mediante ao fortalecimento da reputação e da imagem empresarial.

Dessa forma, as empresas do setor supermercadista conseguem auferir receita através das estratégias de crescimento, as quais se constituem em vantagem competitiva para as mesmas, que conseguem superar a concorrência em qualidade, preço e diferenciação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia/Pesquisa**. http://www.abrasnet.com.br/index_rank.htm (acesso em 05 de abril de 2005).
- CARLTON, D.W.; PERLOFF, I.M. *Modern industrial organization*. 2 ed, New York: Harperlollins College Publishers, 1994.
- CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE, 1987. (Série Ensaio Econômico)
- CLEMENTE, N. M., GREENSPAN, S. D.. **Winning at mergers and acquisitions**. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- CONNOR, J.M. evolving research on price competition in the grocery retailing industry: na appraisal (compact disc), in: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37. Foz do Iguaçu, 1999. **Anais**. Brasília: SOBER, 1999.
- FARINA, E.M.M.Q.; REARDON, T. Agrifood grades and standards in the extended mercosul: their role in the changing agrifood system. **American Journal of Agricultural Economics**. V.82, n.5. 2000
- HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEPSCH, P. Precificação em supermercado: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras. Piracicaba, 1999. **Dissertação (Mestrado)**, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14 ed.. São Paulo: Atlas, 1999.
- PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. 3 ed. Oxford: Oxford University. (Edição original de 1959), 1995.
- PERRY, M.K. Vertical Integration: determinants and effects. In: SCHMALENSEE, R.; WILLING R.D. (Org.). **Handbook of industrial organization**. Amsterdã: Elsevier Science Publisher, 1992
- PONDÉ, J. L. Coordenação e Aprendizado: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados. **Dissertação de Mestrado, IE/UNICAMP**, Campinas, 1993.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5 ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RASMUSSEN, U. W. **Aquisições; fusões & incorporações empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.
- ROJO, F.J.G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SILVEIRA, J.A , LEPSCH S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**. V.32, n.2, abr./jun. 1997.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial - tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.