

Análise das Ações Estratégicas das Três Maiores Redes Varejistas Supermercadistas no Mercado Brasileiro

RESUMO

A tendência de concentração de ativos e surgimento das mega instituições é irreversível e acontece em todos os segmentos da economia. Esse modelo de crescimento vem influenciando, significativamente, o ramo varejista supermercadista brasileiro, como reflexo do domínio exercido pelos grupos varejistas transnacionais Carrefour, Wal-Mart e Casino. Os processos relacionados à globalização comercial e produtiva estenderam-se à implantação de novos sistemas organizacionais, cujo apoio na tecnologia veio a influenciar o desempenho dinâmico neste setor sofisticando o capital intelectual. As empresas varejistas supermercadistas em atuação no Brasil foram incorporadas por estes três grandes grupos a partir de ações sistemáticas de fusões e aquisições. Este estudo conclui que tais grupos redesenharam o painel competitivo no setor. A partir de orientações estratégicas oriundas da gestão central estabeleceram investimentos de longo prazo no mercado de consumo brasileiro, concentraram ativos com o objetivo de ampliar o escopo dos canais de distribuição. Adicionaram um anteparo administrativo e tecnológico suprido pela gestão central e adotaram estratégias de marketing orientadas para a segmentação do varejo com relativa independência das operações entre unidades de negócios, em busca de melhor posicionamento.

Palavras-Chave: Redes Varejistas Supermercadistas. Fusões. Varejo. Estratégia de Crescimento.

1. INTRODUÇÃO

A evolução do ramo varejista de alimentos no Brasil pode ser identificada a partir da década de 50, quando surgiram as primeiras experiências no setor de auto-serviço espelhadas no modelo norte-americano. Na década de 60 iniciou-se a migração do atendimento tradicional para a consolidação da tendência para o auto-serviço, acompanhado pela ampliação da escala das redes varejistas supermercadistas (RVS) e a diversificação das linhas de produto. Na década de 1970 a escala atinge dimensões de hipermercados, marcando o pioneirismo no Brasil do grupo francês Carrefour. Este grupo iniciou suas atividades em 1975 com o conceito de escala a partir de unidades de varejo alimentar e não-alimentar de grande porte. O objetivo deste modelo estava em atingir diferentes segmentos de consumidores a partir da customização em massa. A partir de 1995 ocorreram novos investimentos produtivos oriundos de grupos transnacionais, com as novas instalações de varejo do grupo Wal-Mart e aquisições realizadas pelos grupos Sonae e Acon. Esta primeira estabeleceu os conceitos de *supercenters* e clube de compras e buscou atingir segmentos específicos a partir da aquisição de redes de varejo de pequeno porte localizadas em regiões habitadas por segmentos de baixa renda. Neste período, o grupo CBD, proprietário dos supermercados Pão de Açúcar, Extra, Compre Bem e Sendas, liderava o *ranking* supermercadista brasileiro com uma estratégia orientada para a expansão dos pontos de venda e diversificação.

A ampliação dos canais de varejo propiciou condições para que aumentasse a produtividade e o consumo, efeito este criticado por autores como Godet (2003), Polonsky (1994), Porter e Linde (1995), os quais argumentam que, decorrente da necessidade de se aumentar o desempenho mercadológico, as empresas esquecem que o mundo não é abstrato e que a sociedade não pode ser reduzida à condição de máquina destinada a produzir e vender valor agregado. Dentre outras operações de reestruturação, em 2002 o grupo Casino adquiriu metade das ações ordinárias do grupo CBD, com opção para totalizar a transferência até o final da década.

A estatística setorial publicada em Supermercado Moderno (2006) informava que, no período de 2001 a 2005, ocorreu um aumento no faturamento dos supermercados em valor aproximado de R\$ 33.5 bilhões, sendo que os grupos supermercadistas CBD, Carrefour e Wal-Mart foram responsáveis por 84% deste aumento. Em termos de participação no mercado, dados atualizados para 2006 pelo Valor Econômico (2007) colocavam o CBD, Wal-Mart e Carrefour nas primeiras colocações com 13,3%, 10,4% e 10,4% respectivamente. Com a aquisição do Atacadão, o Carrefour agregou um faturamento de R\$ 4.9 bilhões e assumiu a liderança nas RVS a partir de 2007. Este estudo partiu do interesse em se desenvolver um estudo sobre os fatores estratégicos adotados pelas empresas varejistas, cujo foco recaiu sobre o posicionamento estratégico.

Por sua relevância no contexto competitivo, as três redes de varejo supermercadistas foram analisadas com o intuito de responder *quais ações estratégicas descrevem a atuação das empresas estrangeiras Casino, Carrefour e Wal-Mart no mercado varejista brasileiro.*

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Ambiente Brasileiro

O ambiente externo das organizações compreende tanto o nacional, onde estas encontram-se inseridas, quanto o próprio setor econômico ao qual as organizações pertencem, no caso o setor supermercadista. O primeiro trata das características da sociedade, em seu sentido mais amplo, que influenciam os diversos setores econômicos, tais como: demográficas, sócio-culturais, tecnológicas, econômicas, sistema político-legal e aquelas decorrentes do grau de inserção da economia do país no comércio mundial (HITT, IRELAND & HOSKINSSON, 2007). O tamanho de sua população, inflação sob controle, homogeneidade cultural, melhoria da infra-estrutura de telecomunicações, que tem facilitado sobremaneira a informatização dos supermercados, e a crescente abertura da economia brasileira têm sido fatores favoráveis ao crescimento do setor supermercadista no Brasil. No segundo ambiente, o da indústria, entram em cena os fatores que influenciam de forma direta as ações e respostas competitivas das organizações: a ameaça de novos entrantes no setor, o poder de barganha dos fornecedores e clientes, a ameaça de produtos substitutos, e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1989).

No Brasil, características do setor supermercadista tais como - a existência de barreiras a novos entrantes (economias de escala e necessidade de capital, entre as duas maiores RVS), fornecedores e consumidores com médio poder de barganha e rivalidade média entre os competidores (decorrente do forte crescimento do setor nos últimos anos e de um número ainda reduzido de *players*, se comparado com o mercado americano, por exemplo) explicam sua alta atratividade. Com respeito às aquisições, como estratégia de internacionalização, Hitt, Ireland e Hoskinsson (2007) argumentam que elas podem proporcionar rápido acesso a um novo mercado, porém podem ser dispendiosas e freqüentemente requerem financiamentos de terceiros. Aos problemas de financiamento, devem ser somados aqueles decorrentes de diferenças entre ambientes legais e culturais entre os países envolvidos.

2.2. Estratégia de Crescimento

Consolidada sua presença no Brasil, as três redes continuam utilizando as aquisições de organizações brasileiras do setor supermercadista (integração horizontal) e a instalação de subsidiárias (crescimento orgânico), para ampliação de sua participação no setor, o que configura, nas palavras de Ansoff (1977), uma típica estratégia de penetração (produtos existentes em mercados existentes). De acordo com Senhoras (2003, p.3) a penetração em mercados internacionais, tal como o Brasil, via aquisição é recomendada, devido a fatores

como “[...] grande mercado, possibilidade de incorporação de novos consumidores, sucesso na atuação de redes internacionais já presentes no país, baixo poder de competitividade do setor instalado e legislação sem restrição à entrada de grandes varejistas”.

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2007), a aquisição se verifica quando uma firma adquire parcial ou totalmente o controle de outra firma com a intenção de explorar sinergias baseadas em custos e receitas. Características similares entre as empresas envolvidas, no que se referem às estratégias, estilos gerenciais e padrões de alocação de recursos explicam as aquisições de sucesso. Para Cançado e Tanure (2005), o processo de aquisição inclui três etapas: a *due diligence*, a negociação propriamente dita e a integração. A primeira etapa envolve a realização de levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, a segunda etapa é concluída com a elaboração de um plano de pré-fechamento da aquisição, elaborado por uma força tarefa com experiência neste tipo de operação, enquanto que a terceira etapa, a integração trata do processo de harmonização de divergências entre culturas organizacionais.

Os resultados da aquisição são ainda melhores quando excessos de capacidade são descartados bem como os ativos da firma adquirida que não combinam com as competências essenciais da firma adquirente são desinvestidos, antes da integração efetiva das empresas. A escolha do tipo de postura estratégica – crescimento, estabilidade ou redução em número de empregados e/ou unidades operacionais (*downsizing*) – dos negócios é decorrente dos resultados das operações atuais, previsões para o futuro e liderança empresarial. As posturas de estabilidade e redução são aplicadas, com maior frequência, durante as fases de ajustes empresariais determinados por perdas na rentabilidade ou mudanças no foco de atuação. Em realidade, o fracasso de uma estratégia de aquisição pode acabar se tornando o motivo principal de um futuro *downsizing* (HITT, IRELAND & HOSKINSSON, 2007).

2.3. Estratégias de Competição

Divergindo ligeiramente de Porter (1989), Mintzberg et al (2002), apresentam uma relação de estratégias de competição agrupadas em duas dimensões: diferenciação e escopo. Para os autores as possibilidades de diferenciação, para obtenção de vantagem competitiva, se dariam em preço, imagem, atividades de apoio, qualidade e projeto (*design*). Em termos de escopo (abrangência do mercado servido), os autores relacionam quatro estratégias competitivas: massa, segmentação, nicho e personalização (*customization*). Mintzberg et al (2002) afirmam que sempre haverá um grupo de clientes interessados em comprar pelo menor preço um produto (ou serviço) padronizado, ou seja, que não seja diferenciado nas demais dimensões de diferenciação. Geralmente, isto exige do fornecedor uma procura por margens de lucro adequadas através de reduções de custo decorrentes de altos volumes de venda, ou a utilização de uma estratégia de *design* focada na criação de um produto (ou serviço) que seja intrinsecamente mais barato.

Mesquita e Lara (2007) realizaram recente pesquisa sobre preços praticados por estabelecimentos supermercadistas da região metropolitana de Belo Horizonte, agrupados em três categorias: atendimento a clientes de renda alta, renda média e renda baixa. Com base nos resultados da pesquisa, os autores concluem que, em se tratando de produtos de higiene pessoal e produtos de limpeza, não existem diferenças significativas de preços entre os estabelecimentos, quaisquer que sejam as suas categorias. O mesmo não se pode afirmar em relação às diferenças entre os estabelecimentos do grupo de renda alta e os estabelecimentos de rendas média e baixa no que concerne a produtos alimentares e ao conjunto de produtos. A diferenciação em projeto (*design*) refere-se à oferta de novas maneiras de prestação de serviço, com características únicas. Hamel e Prahalad (1994) enfatizam a importância deste tipo de diferenciação quando afirmam ser essencial a formação de uma organização que

incorpore funcionalidade nos produtos, preferencialmente aquelas ainda não identificadas pelas necessidades dos consumidores.

Ações como aceitar pedidos pela *internet*, oferecer atendimento personalizado, serviço de pós-venda e entrega em domicílio são serviços de apoio que, embora não tendo efeito direto nos produtos, acrescentam valor ao serviço prestado pelas empresas. Levitt (1980) argumenta que a despeito da dificuldade de se obter diferenciação por meio de projeto, uma alternativa evidente de diferenciação sempre será possível por meio das atividades de apoio.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), as empresas podem combinar diferentes tipos de estratégias ou transitar de uma para outra, objetivando obter uma vantagem econômica sustentável em relação aos concorrentes, em diferentes segmentos de mercado, por outro lado, percebe-se a formação dos chamados grupos estratégicos, formados por empresas pertencentes a um mesmo setor da economia e que utilizam estratégias similares. Por oferecerem serviços e produtos similares aos mesmos clientes, a rivalidade entre estas empresas é maior do que entre aquelas pertencendo a diferentes grupos.

2.4. Estratégia em Varejo

Embora exista em profusão estratégias destinadas à explicação do desenvolvimento industrial, o mesmo não se verifica com relação ao setor varejista. Tinoco (2000) observou que não somente a proposição das diferentes tipologias de estratégias, bem como suas classificações basearam-se no setor industrial. Podem, no entanto, ser aplicadas, àquele primeiro setor, mediante uma adaptação às peculiaridades de suas operações. Em seu estudo acerca de estratégias supermercadistas, Lepsch (2001) ressaltou que, após recentes alterações introduzidas no ambiente econômico, tais como globalização da economia, necessidades crescentes de orientação para consumidores, saturação de mercados em países desenvolvidos, acirramento concorrencial e queda nas margens de lucro, tanto o varejo quanto e, sobretudo, o segmento supermercadista passaram a se importar com questões de estratégia e, mais especificamente, aquelas aplicáveis aos seus modelos de negócio. McGoldrick (1990) registrou a premência de uma permanente atualização, em particular no respeitante à fixação de estratégias empresariais, a despeito de o estilo administrativo tipicamente reativo do varejista tradicional se mostrar facilmente conversível a ações centradas em aspectos operacionais do negócio e, portanto, pouco focadas no longo prazo. Entretanto, estudos comprovam que a concentração de empresas se apresenta como uma tendência verificada em formatos de negócio varejista, denotando assim a importância de um planejamento de longo prazo.

Admite-se que o comércio varejista se tenha mostrado incapaz de propor e desenvolver políticas estratégicas efetivas, não obstante haver flexibilidade na seleção de seus mercados-alvo em proposições de natureza estratégica destinadas a atingi-los. Esta alegação conduz à crença de que uma dimensão estratégica se torna vital para o domínio varejista. Pesquisas acerca de similaridades e diferenças em variados níveis de negócios preconizaram a aplicação de modelos estratégicos já existentes ao contexto varejista (MEGICKS, 2001). Observa-se ainda uma aplicação incorreta acerca do uso do termo estratégia pelo varejo. A sua utilização freqüente conduz a um entendimento errôneo, uma vez que todas as decisões de varejo passaram a ser consideradas estratégicas, tais como estratégia de mercadorias, estratégia de promoção, estratégia de localização, quando na verdade o termo estratégia de varejo significa o mesmo que gerenciamento de varejo (LEVY; WEITZ, 1997). Ansoff (1977) através de sua matriz apresentou quatro alternativas genéricas para uma empresa: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

Partindo dessa proposta, Tinoco (2000) enumerou algumas ações que as adequariam ao varejo. Para penetração de mercado seriam de aumentar as vendas junto aos clientes atuais das lojas já existentes, atrair novos clientes para as lojas já existentes, aumentar o número de lojas em áreas de mercado já cobertas pela empresa e utilizar novos canais para atender a clientes atuais. Em desenvolvimento de mercado, abrir novas lojas em mercados totalmente novos para a empresa, porém mantendo o mix de produtos e o posicionamento das lojas, realizando uma expansão (regional, nacional ou internacional). Para desenvolvimento de produto, modificar o mix de produto das lojas já existentes, aumentando ou reduzindo novas marcas ou retirando marcas existentes, modificar o layout das lojas e introduzir novos departamentos/seções. Por fim, em diversificação, introduzir novos formatos de varejo, abrir negócios que sejam fornecedores dos negócios atuais da empresa e entrar em negócios não relacionados com seus mercados, canais ou tecnologias atuais.

No que tange às estratégias competitivas propostas por Porter (1989), a adequação ao varejo incluiria as seguintes ações: para diferenciação criar uma imagem de qualidade através de produtos superiores ou assim percebidos, desenvolver uma imagem de marca diferenciada em relação aos concorrentes, oferecer serviços e produtos inovadores e introduzir pioneiramente novos formatos de varejos. Para concorrência à base de preços e/ou liderança de custos, adotar política de redução permanente/contínua de custos, com medidas tais como a automação comercial, redução de número de empregados, instalações de armazenamento modernas e eficientes, controles rígidos de custos etc., dispor de uma cultura organizacional preocupada com custos baixos e evitar desperdícios, adotar políticas de preços baixos todos os dias (TINOCO, 2000).

Chandler (1977) verificou a existência de dois tipos de motivação para a expansão de um empreendimento: produtivas e defensivas. Os movimentos de concentração verificados no caso dos supermercados foram os classificados como produtivos. Isto é, buscavam economia de escopo e escala, a partir de uma utilização mais eficiente dos recursos já existentes. Para Porter (1989) os líderes de um segmento são detentores de vantagens, tais como reputação, economias de escala e acesso preferencial a fornecedores e canais dentre outros. Entretanto, existem três caminhos de ataque ao líder de um mercado. A *reconfiguração* ocorre quando um desafiante pode inovar no modo como executa atividades na cadeia de valores ou na configuração da cadeia inteira, esta permitiria ao desafiante competir de um modo diferente, embora com o mesmo escopo de atividades do líder. A *redefinição* consiste um desafiante redefiniria seu escopo competitivo em relação ao líder. Uma ampliação no escopo poderia permitir a obtenção de inter-relações ou os benefícios da integração, ao passo que um estreitamento do escopo poderia permitir o ajuste da cadeia de valores a um alvo particular. Por fim, o *mero desembolso*, onde um desafiante compraria posição no mercado através de recursos superiores ou de uma maior disposição para investir, de onde provém a vantagem competitiva. O mero desembolso envolveria investimento para compra de parcela de mercado, volume cumulativo ou identificação da marca através de preços baixos, publicidade intensa e assim por diante.

Lepsch (2001) afirma ser o aumento da participação de mercado um objetivo comum às empresas varejistas, uma vez que resulta em concentração de mercado e ganhos de escala em vários pontos da cadeia de valor. Para o autor, especificamente o segmento supermercadista brasileiro, indica um caminho semelhante ao trilhado por empresas no mesmo setor ao das economias desenvolvidas, dominado por um pequeno número de grandes empresas. O ambiente mutável do varejo pode ser indicado como responsável pelas ações de crescimento através das fusões e aquisições, ao invés de investimentos em construção de novas lojas, uma vez que a compra de concorrentes permite um aproveitamento imediato das

oportunidades existentes e a construção de novas unidades demanda tempo, exigindo um ritmo lento quando comparado ao do varejo moderno.

3. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa exploratória envolvendo dados secundários com informações relativas aos três grupos empresariais pesquisados – Carrefour, CBD, Wal-Mart – durante o período compreendido entre os anos de 2001 a 2006. Malhotra (2006, p.125) ressalta que, embora os dados secundários não tenham todas as respostas para um problema específico de pesquisa não-rotineira, podem ajudar o pesquisador contribuindo para responder questões da pesquisa e testar suposições. Através dos dados coletados pretendeu-se analisar as orientações estratégicas a partir de movimentos resultantes no macro ambiente do ramo varejista supermercadista. Foram compilados e analisados os dados mercadológicos e informações divulgadas em matérias jornalísticas, revistas especializadas e *sites*. As informações do setor varejista alimentício foram divulgadas principalmente pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) disponíveis em revistas e no *site* da instituição.

4. RESULTADOS

4.1. Ambiente Brasileiro

Hitt, Ireland e Hoskinson (2005, p.317) apresentam considerações teóricas sobre os fatos que identificam as decisões estratégicas internacionais que devem ser consideradas, as motivações empreendedoras de caráter emergente levaram às RVS francesas e norte-americanas analisadas a identificar no mercado supermercadista brasileiro oportunidades de expansão de seus negócios. Em busca de maior participação no mercado internacional no ramo varejista supermercadista, estas empresas consideraram o tamanho do mercado, seu amadurecimento, localização geográfica, cultura local, escala das operações e a perspectiva de retorno sobre os investimentos. O foco está na exploração dos recursos do mercado-alvo e otimização das capacidades essenciais da firma, considerando que cada negócio deve desenvolver uma estratégia competitiva específica.

Observa-se que o Wal-Mart atingiu com rapidez as metas de expansão, utilizando a estratégia de aquisições de pequenos e médios supermercados e repetindo a experiência de aquisição adotada na Europa. Recentemente, vem concentrando suas aquisições nas regiões Norte e Nordeste fazendo lances de compras de supermercados populares de bairro de baixo poder aquisitivo. O grupo Casino, para vencer as barreiras de entrada e a concorrência no mercado brasileiro, ao final da década de 90 adquiriu parte das ações do grupo Pão de Açúcar, formando posteriormente a CBD.

4.2. Estratégias de Crescimento

Empresas supermercadistas que, na década de 90, posicionavam-se entre os líderes no mercado, a exemplo do hipermercado Makro, rede Sonae, Royal Ahold, Jerônimo Martins, Casas Sendas, Bom Preço e Champion, perderam posições no *ranking* devido, principalmente, ao ganho de escala das RVS transnacionais. Estas últimas adotaram estratégias empresariais de ganho de escala e ampliação da abrangência a partir das aquisições de redes supermercadistas de porte médio, assim como as estratégias empresariais de crescimento integrado em parcerias na cadeia de suprimento.

Independente da eficácia dos gestores dessas organizações, o crescimento natural do mercado de consumo, o aumento do poder aquisitivo e as ações organizacionais de fusão e incorporação se constituíram no maior elemento de crescimento da participação de mercado

das RVS, a exemplo do Wal-Mart no ano 2005. A partir de 2004 as RVS pesquisadas iniciaram atuação no segmento de lojas de bairro, visando competir com os supermercados de pequeno e médio porte. A presença do Wal-Mart no Sul, Sudeste e Nordeste inibiu a expansão dos competidores de pequeno e médio porte, dificultado o crescimento dos concorrentes locais. Ressalta-se que o Carrefour passou a adotar o *benchmarking* como ação estratégica, semelhante ao Wal-Mart que adota tal estratégia para suas marcas de varejo Dia % e Champion.

Porter (1986, p.54) apresentou argumentos sobre o perfil genérico estratégico das empresas enfatizando que, aquelas que desejam ganhar vantagem competitiva devem tomar uma decisão clara sobre a alternativa adotada entre diferenciação, enfoque ou liderança no custo, evitando ficar no “meio-termo”. A figura 1 ilustra o posicionamento do Carrefour até o ano de 2005, o qual aparentava atuar neste “meio termo”. Neste caso, assegurava uma baixa rentabilidade decorrente da cultura empresarial conflitante com a cultura situacional, que acabava por afetar os arranjos organizacionais.

A partir deste ano o Carrefour reorientou seu foco estratégico seguindo seus maiores concorrentes (SUPERMERCADO MODERNO, 2006), utilizando o *benchmarking* (CHING, 1999) ao adotar ações de incorporação de redes varejistas que atendiam segmentos de consumidores de menor poder aquisitivo. O retorno sobre o investimento que uma RVS ocupa no mercado não está relacionado à escala, mas sim à gestão. Algumas RVS, apesar de ocupar uma parcela pequena de mercado, apresentam maior giro e rentabilidade quando comparadas às líderes, a exemplo da rede Atacadão, adquirida pelo mesmo Carrefour em abril de 2007. Werner e Micaela (2003, p.43) apresentam três estratégias competitivas - *Excelência Operacional*, *Inovação de Produtos* e *Orientada para Serviços*. A estratégia competitiva orientada para excelência operacional é dirigida para “atender competências organizacionais nas atividades operacionais”, relativas às operações de produção, distribuição e pós-venda.

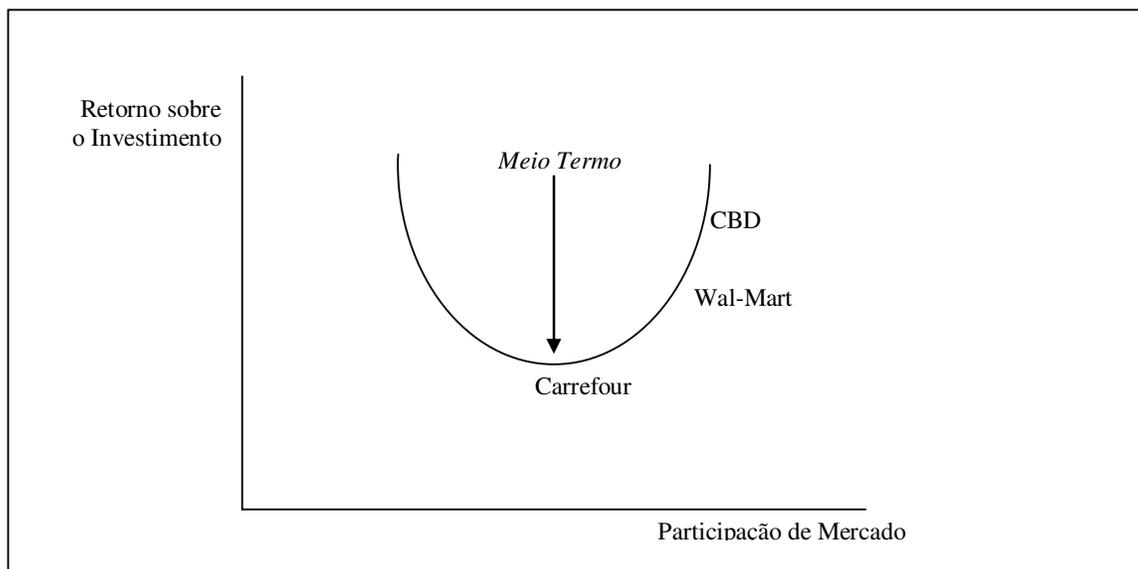


Figura 1 – Estratégia Competitiva – formato em “U”

Estabelece assim o perfil da empresa internacional em termos de produto e preço, estendendo suas ações à racionalização de todo sistema interno de produtividade de caráter participativo. As RVS transnacionais pesquisadas apresentam este perfil, facilitando o procedimento desde a identificação da necessidade até o atendimento na pós-venda, reduzindo a tensão de compra através do uso intenso de tecnologia e ações de merchandising. Ademais, as RVS estenderam seus canais de venda para a *internet*, atendimento personalizado e

políticas de relacionamento com o cliente. Foi identificada ainda a ocorrência de uma intensa preocupação com o produto ampliado (LEVITT, 1980) através da agregação de valor aos produtos por intermédio dos serviços, e estes por sua vez, reduziam o sacrifício de compra através do atendimento diferenciado.

Uma importante ação estratégia adotada pelas RVS analisadas foi a orientação de agregar valor aos produtos através da intangibilidade dos serviços e atendimento, antecipando às ações de forma pró-ativa, necessário para surpreender o cliente com um atendimento personalizado e ações inesperadas. As RVS focam seus esforços para que o atendimento sempre esteja relacionado com as necessidades do mercado, valorizando a aproximação e o relacionamento dos clientes, segmentando-se à procura de novos nichos de mercado. Este fato resultou na inserção da área de gastronomia nas dependências internas das lojas, com segmentos do tipo pizzaria, *sushy bar*, *cooffe bar*, sanduíches, sucos de frutas naturais e café da manhã. O supermercado Pão de Açúcar do grupo CBD consagrou-se com o recebimento do prêmio de “Padrão de Qualidade em 2005”, fornecido pela revista B2B Magazine (2005).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinson (2002, p. 363) a aliança acionária que consiste na participação de sócios que possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento, usual em reestruturações envolvendo sócios externos que transferem conhecimento tácito entre si. O grupo Casino ao adquirir parte dos supermercados Pão de Açúcar (SPA), Carrefour e Wal-Mart adotaram este procedimento de aquisições com supermercados de porte médio. As ações organizacionais de fusões e incorporações, nos últimos anos, têm justificado a estratégia corporativa de expansão adotada pelos grupos varejistas supermercadistas em geral. A concentração das RVS ocorre tanto em âmbito doméstico quanto mundial, colocando-se em evidência às grandes redes norte-americanas e européias, que no final da década de 90, obtiveram uma concentração no ramo varejista, de cerca de 70% nestes países, sendo que no Brasil, essa concentração, no mesmo período, alcançou apenas 41%, (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, Fev, 2006, p. 35-37). Parente (2005) adiciona que o modelo de fusões tem estimulado a concorrência por parte dos três grandes competidores, fazendo com que Carrefour e Wal-Mart optassem pelo formato varejista dos hipermercados, pressionando assim ao concorrente para que adotasse o mesmo tamanho na expansão física.

No caso do Carrefour e do CBD - grupos Casino e Pão de Açúcar - a abordagem estratégica de crescimento aparenta se adaptar ao perfil dessas empresas européias, com perfil diferenciado, agregador e revolucionário. Neste modelo estratégico as organizações desenvolvem estados orientados para o ganho de escala ao longo ciclo de vida ou de um certo período de tempo. Esses períodos podem ser interrompidos por algum processo de transformação, adequação da estrutura e de comportamento a determinado contexto. Deve se considerar que a base para administração estratégica é sustentar a estabilidade, adaptar as mudanças, reconhecer a necessidade de transformação e gerenciá-las sem causar danos à organização. As informações analisadas aparentam indicar que o Carrefour preferiu, até o ano 2005, adotar ações estabilizadoras caracterizadas por uma abordagem de preservação da cultura empresarial. O grupo Casino, por outro lado adotou ações estratégicas de antecipação às transformações mercadológicas. Foi possível perceber ao longo das pesquisas que uma das causas da queda relativa no desempenho do Carrefour, até 2005, foi decorrente da dificuldade inicial do grupo em se adaptar ao novo perfil competitivo estabelecido pelo Wal-Mart e CBD no ramo supermercadista brasileiro. A queda no desempenho do Carrefour refletiu no fechamento de treze lojas sob bandeira Champion e três Carrefour, restando 34 lojas ao final do das ações de desinvestimento. O Wal-Mart e o grupo CBD colocaram-se numa posição de segmentação e diversificação forma relacionada e não-relacionada, direcionando também as atividades comerciais para segmentos e regiões geográficas mais populares, por meio das

empresas incorporadas, fortalecendo assim a participação de mercado e os ganhos de escala. Observou-se que, inicialmente a rede Wal-Mart e sua afiliada Sam's Club, adotaram ações estratégicas diferenciadas. Porém, a posteriori diversificaram suas atividades direcionando ao segmento de consumidores de baixa renda. Estes resultados da análise estão sintetizados na tabela 1.

Tabela 1 – Estratégias de nível empresarial

Estratégias	Características conceituais	Resultados	RVS pesquisadas
I. Crescimento	+ Aumentar vendas + Aumentar participação	+ Aumentar o valor da empresa	Movimentos entre as três redes pesquisadas
I.1. Interno	+ Dispersar canais + Consolidar capacidades	+ Preservar cultura organizacional + Melhorar imagem	+ Diversificação com foco no <i>core business</i> + Terceirização
I.2. Integração Horizontal	+ Aquisição de empresas do setor	+ Preservação/aumento de participação + Economias de escala	+ Aquisição de várias RVS de médio e pequeno porte
I.3. Integração Vertical	+ Aquisição, <i>joint venture</i> ou parceria com agentes do <i>supply chain</i>	+ Compartilhamento de forças e competências	+ Utilização do EDI pelas RVS pesquisadas + Consolidação de marcas próprias
II. Redução	+ Eliminação de unidades com baixo resultado ou fora do segmento alvo	+ Redução de custos + Concentração nos segmentos alvo	+ Aquisição da rede Champion com fechamento de unidades pelo Carrefour

4.3. Estratégia de Competição

Atualmente, a demanda nas RVS por produtos à base de soja, dietéticos, *light* e produtos integrais ocasionaram variações genuínas tornando os produtos diferenciados. Ressaltam-se as estratégias de diferenciação e customização adotadas nas RVS analisadas, que oferecem bens duráveis com alto nível de conformidade no desempenho. Tais produtos passaram a ser ofertados a partir de ações de *merchandising* objetivando disponibilizar produtos aos olhos dos clientes e enfatizar diferenças em relação à qualidade dos bens e serviços oferecidos, refletindo posteriormente, como reforço de marca. Percebeu-se que as RVS buscaram desenvolver uma percepção positiva da imagem diferenciada a partir do ambiente de compras e serviços correlatos.

A tecnologia da informação faz parte de um conjunto de inovações inter-relacionada com a computação eletrônica, circuitos integrados de telecomunicações, engenharia de software e sistemas de controle, dentre outros, que fomentou e disponibilizou a formação de redes, processo de trocas de conhecimento e bens, em contrapartida inibiu as barreiras protecionistas dos blocos econômicos e dinamizando a expansão do comércio. As RVS operam com *chekouts* de leitura ótica e monitoramento em tempo real dos seus produtos. Quando comparadas ao uso da tecnologia no comércio, dentre os estabelecimentos comerciais, são as que mais têm utilizado a automação tecnológica na prestação dos serviços (aproximadamente 38% do total de leitura ótica do varejo automatizado), seguido das lojas de departamento e eletrodoméstico (21%), drogarias (13%) e lojas de conveniência (12%) (REVISTA SUPERHIPER, Maio 2005).

Baseado nos comentários de Werner e Segre (2003), atualmente, a utilização da tecnologia de informação (TI), deixa de ser um mero automatizador de tarefas, os procedimentos envolvem sistemas do tipo transferência eletrônica de fundos, leitura óptica *scanners*, código de barras, *check outs* com balanças eletrônicas e preenchimento de cheques, etiquetas eletrônicas nas prateleiras, *smart card*, transferência automática de dados com

fornecedores (EDI), monitoramento do perfil e preferências do consumidor (ECR), dentre outras. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) ressaltam sobre as relações parcerias mantidas no ambiente externo com outras empresas participantes da rede de abastecimento em busca de uma cooperação produtiva e tecnológica mútua. Os grandes fornecedores, bancos comerciais, instituições de crédito, serviços de apoio, fazem parte da rede das RVS conectadas através da tecnologia EDI. Tal estrutura de negócios propicia a redução nos custos e otimização da cadeia de suprimentos em toda sua extensão, agregando valor ao produto por meio da informação.

4.4. Estratégias em Varejo

Em 2004, às RVS mantinham ativos, aproximadamente, 45 mil itens. Somente no período de 2004-2005, foram introduzidos no mercado varejista onze mil novos produtos, no entanto 80% desses novos itens abandonaram as gôndolas em meados de 2005. O número excessivo de lançamentos e o grande número de fracassos fazem com que as empresas supermercadistas desenvolvam constantes estratégias e táticas para atrair clientes, abrindo espaço nas prateleiras dos supermercados para as grandes marcas já consagradas. Ademais, passa a ser vantajoso para os supermercados analisar se o *turnover* de produtos está refletido na demanda efetiva dos fornecedores à procura de mais espaços nas gôndolas ou o empilhamento dos produtos em pontos estratégicos para desenvolver os mecanismos de *merchandising* vertical. Este procedimento acaba refletindo no preço cobrado pelos supermercados aos distribuidores e fabricantes, pela melhor utilização do espaço físico dentro do supermercado. Observa-se, como exemplo, a rede supermercadista Paulista Coop, com vinte e duas lojas, que desenvolveu uma ferramenta de avaliação de lançamentos afins ao perfil estratégico da empresa, de seu ambiente, dos segmentos e do nicho de mercado, visando atender as reais necessidades dos seus clientes.

Complementa-se que o estabelecimento de metas de volume de vendas, faturamento e margem de lucros para mensurar a eficácia, ou não do produto, são fatos que devem ser reavaliados constantemente, pois caso o desempenho seja inferior ao esperado, torna-se conveniente analisar os motivos e retirá-lo da gôndola (SUPERMERCADO MODERNO, Fev, 2006, p.21). Importante observar que as RVS concentraram suas marcas próprias em produtos de limpeza, higiene, bazar, têxtil e produtos alimentares. Através das fusões e incorporações foi possível oferecer produtos com preços mais competitivos, o que devido à escala tornou possível a imposição de condições aos fornecedores comprimindo suas margens de lucro e repassando a eles os prejuízos e riscos de comercialização.

Machline et al (2003) apresentam considerações sobre customização de massa, comentando que ela tem sido considerada como a nova tendência para obtenção de vantagem competitiva. Conforme o Instituto de Pesquisas de Tendências de Consumo (IPTC), a customização de massa, denominada por este órgão de "*massclusivity*", tornou-se uma nova tendência estratégica das empresas no ramo supermercadista brasileiro, uma vez que customiza e fideliza grupos específicos, atendendo segmentos que estão em busca de exclusividade, tratamento diferenciado, personalizado e preferencial apesar do perfil paradoxal dos clientes, no que tange ao processo de escolha específica para produtos e serviços genéricos. Ressalta o IPTC, que os novos consumidores de algumas regiões já estão reagindo contra a padronização excessiva dos produtos e serviços, reflexo do perfil mercadológico e industrial capitalista do século passado, cujo desempenho atual se mostra em fase de declínio decorrente da grande oferta de bens e serviços produzidos e consumidos para todos os segmentos de mercado, inibindo, portanto, o privilégio da exclusividade de algumas elites consumidoras do passado. Esse fato deu lugar a massificação, a democratização do consumo e a customização de massa, através diferenciação de produtos e serviços. As RVS

pesquisadas expandiram e diversificaram suas atividades adquirindo redes de porte médio e pequeno, visando customizar segmentos com base na renda, localização geográfica, diversificando diversos tipos de serviços, agregando valor a grande variedade de produtos oferecidos, além de se diferenciar em busca de novos nichos de mercado oferecendo serviços de outras empresas empreendedoras, com pequenas lojas localizadas ao redor das dependências dos hipermercados, a exemplo das casas lotéricas, farmácias, postos bancários com caixa eletrônico, jornaleiros, gastronomia, dentre outras. Outra ação estratégica de customização adotada pelas RVS se concentra na localização de pontos de gastronomia internos à loja, caso principalmente da rede CBD – Companhia Brasileira de Distribuição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações organizacionais empresariais de negócios e marketing que mais contribuíram para a ascensão das RVS pesquisadas foram: (a) a busca por posicionamento competitivo através das fusões e incorporações; (b) adoção de estratégias corporativas de diversificação relacionada e não relacionada, este último através da oferta de produtos e serviços não rotineiramente vinculados às competências de hipermercados, tais como farmácia, serviços automotivos e gastronomia; (c) orientação para estratégias de customização e fidelização em novos segmentos de mercado, a exemplo das compras de atacado; (d) utilização de tecnologia em sistemas para detectar o perfil e necessidades dos clientes (ECR) e ações cooperativas na cadeia de fornecimento (EDI).

As ações organizacionais de fusões e incorporações, iniciadas na década de 90 e lideradas pelas RVS francesas e norte-americanas, contribuíram para o desempenho das demais RVS brasileiras, destacando os supermercados Pão de Açúcar. Com a abertura de mercado neste mesmo período, por meio da redução das barreiras tarifárias, incentivos às exportações e quebra do protecionismo, propiciou condições para que o cenário de mercado fosse favorável à implantação de investimentos no setor supermercadista.

As crises sócio-econômicas e políticas que vinham ocorrendo no Brasil estimularam o setor a mudar o modelo prescritivo estratégico apoiado nas RVS nacionais para outro descritivo transformador, configurando o empreendedorismo das empresas estrangeiras, que passaram a adotar um perfil estratégico de expansão e diversificação. Tais empresas diferenciaram-se na conformidade e seletividade dos produtos, ampliação dos serviços e atendimento, sempre em busca da fidelização dos clientes e vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Esses fatos resultaram na ascensão relevante das empresas estrangeiras analisadas. Ressalta-se que, conforme o Valor Econômico (2007), o faturamento total das RVS, no de 2006, atingiu R\$ 124 bilhões no ano de 2006, e as três RVS pesquisadas responderam por 36,5% deste montante.

Observou-se ainda, a partir dos dados analisados no período pesquisado, que as RVS pesquisadas passaram a adotar ações de aquisição de pequenas e médias empresas supermercadistas de bairros, principalmente de baixo poder aquisitivo, adotando a nível corporativo uma estratégia genérica de liderança em custo para se beneficiar dos ganhos em escala. A força do desempenho competitivo, principalmente, do Wal-Mart e grupo Pão de Açúcar, caracterizou-se pela ameaça à atuação dos supermercados de médio porte das regiões sul e sudeste do país. No que se refere ao Carrefour, a partir de 2005 essa RVS iniciou seu rumos estratégicos para os segmentos de baixo poder aquisitivo. Recentemente, com a aquisição do Atacadão, o Carrefour estabelece posicionamento, atingindo de uma só vez três segmentos estratégicos para o grupo, expansão para a região Nordeste, aumento dos pontos de varejo orientados principalmente aos consumidores de baixa renda e atendimento às compras em atacado. O Carrefour adaptou-se modelo específico para o mercado brasileiro, que demandava foco em segmentos de consumo de média e baixa renda, orientada para o custo e

localização geográfica que atingisse os nichos mais populares de mercado, como fizeram seus dois maiores concorrentes. Ademais, o Carrefour teve dificuldades em mudar seu modelo de escola estratégica prescritiva para descritiva de configuração, ou seja, adotar estratégias em busca de constante transformação e, por conseguinte, experimentou em 2004-2005, o fechamento de diversas lojas do grupo, principalmente da sua coligada Champion, fato que veio a facilitar a ascendência dos concorrentes. Essa situação permitiu que a rede Wal-Mart assumisse temporariamente o segundo lugar no *ranking*, em 2006. As configurações futuras de liderança no setor tendem a sofrer alterações ao longo dos próximos anos, na medida em que as redes de médio e pequeno porte vierem a ser incorporadas pelas três grandes redes, aumentando a concentração entre as RVS e estabelecendo um cenário explícito de competição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CANÇADO V. L.; TANURE B. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE**, v. 45, n.2, abr-jun 2005.

CHANDLER, A. **The Visible Hand**. Cambridge: Mass, Harvard University Press, 1977.

CHING, H. Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia Logística**. São Paulo:Atlas, 1999.

GODET, Michel. **Manual de Prospectiva Estratégica**. Dom Quixote. Lisboa. 1993.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Boston:Harvard Business School Press, 1994.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKINSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LEPSCH, Sergio Luiz. **Estratégias dos Grandes e Médios Supermercados Brasileiros na Virada do Século XX para o Século XXI**: um estudo exploratório com 31 empresas do setor. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo.

LEVITT, Theodore. Marketing Success through Differentiation – of anything. **Harvard Business Review**. Jan-Feb, 1980. p.83-91.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas. 1997

MACHLINE, Claude et al. **Gestão de Marketing**. Saraiva: São Paulo, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing**. Porto Alegre: Bookman. 4ª.ed, 2006.

MCGOLDRICK, Peter J. **Retail Marketing**. Londres: McGraw-Hill, 1990.

MEGICKS, Phil. **Competitive Strategy Types in the UK Independent Retail Sector**. Journal

MESQUITA J.M.C; LARA J.E. O preço com fator de diferenciação: análise do setor supermercadista. **RAUSP**, v. 42, n.1, jan-mar 2007.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN J. B., GHOSHAL S. **The Strategy Process: Concepts, Context, Cases.** Prentice Hall; 4 ed, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias.** Bookman: Porto Alegre, 2003.

PARENTE, Juracy. Uma Vida Dedicada ao Varejo. **Revista Super Varejo.** São Paulo. Ano VI, n.63. Set, 2005. p. 16-18.

PARNELL J.; KROLL M. J.; WHIGHT P. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

POLONSKY, Michael J. An Introduction to Green Marketing. **Eletronic Green Journal.** v.1, n.2, nov, 1994.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e de concorrentes.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E.; LINDE, C. van der. Green and Competitive: Ending the stalemate. **Harvard Business Review.** Sep-Oct, 1995. p.120-134.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva.** Campus. RJ. 8ª. edição. 1986.

REVISTA SUPERHIPER. **Tecnologia: Gestão da informação e o novo diferencial competitivo.** Maio 2005.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. **Excelência no Atendimento à Baixa Renda.** Ano 37, n.2. São Paulo:Lund. Fev, 2006.

REVISTA B2B MAGAZINE. **Prêmio de Padrão de Qualidade em B2B -2005.** Ano 5, n.59, São Paulo:Padrão Editorial, Nov. 2005.

SENHORAS E. M. O Varejo supermercadista sob perspectiva. **REAd,** e. 33, v. 9, n. 3, mai-jun 2003.

TINOCO, Rosineide. **Estratégias Genéricas no Varejo Alimentar: estudo de caso de um grande varejista.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

VALOR ECONÔMICO. **Bolsa pode ser a Opção para Empresas Médias.** 26 de abril de 2007, p. B4.

WERNER, A.; SEGRE, L. M. Estratégias, Competências e Crescimento: Uma visão sobre o segmento de supermercados. **Revista MADE.** Rio de Janeiro:UNESA, ano 3, n.1, Jan-Jul, 2003.