

Estratégia, Competitividade e Internacionalização no Setor de Supermercados: uma Análise do Estado da Bahia

Resumo

O presente trabalho tem por propósito analisar a evolução recente das condições de competitividade do setor de supermercados no Estado da Bahia. Para tal, toma como base os trabalhos de Ansoff, Porter, Spohn, Allen, Levy, Weitz, Parente, Ângelo e Siveira, e estuda a estrutura e evolução setorial, assim como procura identificar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas líderes do setor, o *Carrefour*, o Pão de Açúcar e o *Wal-Mart*, conforme *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS. Procurou-se evidenciar o crescimento do setor nos últimos tempos e a sua importância na economia brasileira, explorando a intensificação das condições de competitividade em um cenário de crescente integração internacional, as posições estratégicas adotadas e os diferentes níveis de desempenho alcançados pelos principais *players* do setor. Para tanto, foi realizada a análise documental dos Relatórios Anuais da ABRAS, entrevistas semi-estruturadas com dirigentes da Associação Baiana de Supermercados - ABASE e uma pesquisa nos relatórios anuais e planos estratégicos das empresas líderes do mercado. Os resultados alcançados apontam a intensificação do processo competitivo, as principais estratégias e tendências do setor, assim como sinalizam o fortalecimento dos grandes grupos e a presença de alianças estratégicas.

Palavras-Chave: Supermercados, Comércio Varejista, Competitividade, Estratégia.

Introdução

Em um contexto empresarial cada vez mais instável e globalizado, marcado pela abertura do mercado nacional e pela entrada de novos atores no jogo da concorrência, o setor de supermercados no Brasil vem crescendo e consolidando-se em grandes grupos empresariais, como forma de responder a essas turbulências. O setor foi responsável por um faturamento de 124,5 bilhões de reais em 2007, com uma expansão de 9,9% em relação ao ano anterior, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, constituindo, portanto, um setor de fundamental importância para a economia brasileira. O número de funcionários contratados em supermercados no Brasil já chega a 736,6 mil (ABRAS, 2007).

As oscilações de liderança no ranking das principais redes e lojas de supermercados da ABRAS demonstram como a corrida pela participação de mercado é acirrada e como as empresas devem ficar atentas para não serem ultrapassadas e eventualmente afastadas desse mercado consumidor. Em 2007, de acordo com essa associação, o Grupo *Carrefour* assumiu a liderança, deixando para trás o Grupo *Wal-Mart*, que por sua vez foi ultrapassado, perdendo o segundo lugar para o Grupo Pão de Açúcar (ABRAS, 2007).

Neste jogo competitivo, as organizações acabam realizando fusões, incorporações, profissionalização do corpo gerencial e montagem de um plano de ação estratégica para garantir a sua parcela de mercado. De acordo com a ABRAS, em 2007, só com a aquisição do Atacadão, o *Carrefour* desembolsou cerca de R\$ 2,2 bilhões de reais. Já o Grupo Pão de Açúcar teve de desembolsar R\$ 1,1 bilhão de reais para fazer a aquisição da Rede Atacadista *Assai*.

Adicionalmente, estes grupos empresariais têm buscado novas alternativas estratégicas, inclusive mediante a adoção de novas tecnologias, o comércio eletrônico, o *Efficient Consumer Response – ECR* (Resposta Eficiente ao Consumidor), a introdução de novos processos organizacionais, a revisão do enfoque logístico, a adoção de novos formatos de lojas, o tratamento diferenciado a segmentos de mercado, a profissionalização do corpo gerencial e o lançamento de marcas próprias (SEGRE, WERNER, 2002).

Neste contexto, este trabalho busca caracterizar o setor de supermercados no Estado da Bahia, ressaltando as suas condições de competitividade, assim como analisar as principais estratégias competitivas adotadas pelas grandes empresas do setor e os seus resultados.

Estratégia e Competitividade

Com a progressiva globalização dos mercados, os concorrentes deixam de ser somente aqueles pertencentes ao mercado interno. Os concorrentes externos também passam a ser uma expressiva ameaça às empresas. Algumas barreiras à competição estão desmoronando, com a atenuação da regulamentação e com a integração internacional dos mercados (PORTER, 1999). A entrada desses novos atores, força as empresas a atitudes e posicionamentos mais firmes e diferentes de seus rivais, a fim de garantir e/ou expandir seu *Market Share*. A revolução da tecnologia da informação também contribuiu para esse acirramento, já que atribuiu um dinamismo maior ao mercado, proporcionando maior velocidade nas mudanças e no surgimento de inovações. E o consumidor, como peça principal desse jogo, está mais exigente e seletivo, também servindo como fator impulsionador para que as empresas desenvolvam melhores práticas para atender e superar as suas expectativas.

As empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado.[...] O posicionamento tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade. [...] Os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária (PORTER, 1999 p.46)

Ansoff (1977) afirma que uma empresa deve ter seu campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento. É necessário estabelecer uma relação entre produtos e mercados, presentes e futuros, que permita a clara identificação de qual a direção em que a empresa está avançando, bem como balizar um direcionamento para a sua própria administração. Adicionalmente, a estratégia deve contemplar também o chamado vetor de crescimento, que indica as direções a serem seguidas, a vantagem competitiva, associada às características da empresa e de cada área de atuação, e a sinergia, decorrente da integração e articulação dos vários campos de atuação da empresa.

Já para Porter (1980), a compreensão da estratégia empresarial pressupõe uma prévia análise das condições de competitividade de um setor, alcançando as suas cinco forças competitivas básicas: as barreiras à entrada de novos concorrentes, a presença de produtos substitutos, o poder de negociação de clientes e fornecedores, e o grau de rivalidade interna. No setor de supermercados no Brasil, observou-se nos últimos anos a acelerada superação de barreiras à entrada por grupos internacionais, assim como a elevação substancial do grau de rivalidade interna, modificando significativamente as condições setoriais de competitividade.

Para enfrentar essas condições, Porter (1980), identifica três alternativas genéricas: as estratégias de liderança em custos, diferenciação e especialização ou enfoque. A primeira consiste em buscar menores custos totais de operação, o que ocorre no setor supermercadista sobretudo por intermédio de ganhos de escala comercial e controle rigoroso dos custos de armazenamento e distribuição. As vantagens proporcionadas pelos custos

baixos permitem à empresa uma condição favorável em relação aos concorrentes, proporcionam barreiras de entradas e geralmente colocam a empresa em uma situação favorável em relação aos produtos substitutos. A segunda consiste em oferecer um produto ou serviço diferenciado, isolando parcialmente a concorrência. No setor em estudo, isto ocorre basicamente através do oferecimento de serviços complementares e de uma melhor qualidade no atendimento. E a terceira trata da escolha de um segmento específico do mercado, definido pelos clientes, produtos ou área geográfica, usualmente adotada neste setor em combinação com uma das duas primeiras.

Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Daí decorre a aritmética da rentabilidade superior: o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários médios mais elevados; a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos (PORTER, 1999, p.47)

Porter (1999) ressalta, no entanto, que tais estratégias, embora visem importantes ganhos de eficácia operacional, podem tornar as empresas homogêneas e acirrar a concorrência ao ponto de reduzir a sua rentabilidade conjunta. Torna-se importante um posicionamento estratégico, optando pelo desempenho de atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou pela realização das mesmas atividades de maneira diferente. Trata-se de um conjunto diferente de atividades, que proporcionam um *mix* único de valores. O posicionamento pode estar baseado na escolha de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. Pode também basear-se na escolha de um grupo claramente definido de clientes, para os quais a organização adapta os seus processos e modo de atendimento. Ou ainda basear-se nas diferentes modalidades de acesso: os canais de distribuição.

Gestão do Comércio Varejista

Existem várias definições para o varejo. Sua essência é a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais. Em outra definição, Spohn e Allen (1977, p.36) afirmam que o “varejo é a atitude comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores finais”. Já para Levy e Weitz (2000), um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Segundo Kotler (1998) :

[...] o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal, não importando quem, como e onde são vendidos (venda pessoal, correio, telefone, máquina automática, loja, rua ou residência).

Parente (2000) ratifica este conceito, afirmando que:

[...] quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja, porém as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor.

Ainda segundo Parente (2000), o varejista é diferente do atacadista, pois a base do atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais, que compram produtos e serviços para revendê-los, ou como insumo para suas atividades. Quando esse mesmo atacadista vende diretamente ao consumidor final, está desempenhando uma atividade de varejo, mesmo assim, segundo Parente (2000), não é considerado como varejista, pois essa não é sua principal fonte de receita.

Para Dunne e Lusch (1999 apud LEVY 2000), devido a complexidade da atividade, estudar e classificar as instituições varejistas é essencial, pois ajuda a compreender a concorrência e as principais mudanças que ocorrem no setor. Para Kotler (1998), apesar de os varejistas já assumirem uma grande variedade de formatos, novos tipos ainda continuam surgindo. Entre as várias classificações o autor adota a seguinte: Lojas de Varejo, Varejo sem Loja e Organizações de Varejo.

Já Parente (2000), inicialmente caracteriza as empresas de acordo com o tipo de propriedade. Num segundo momento, as instituições são classificadas em dois sistemas: Varejo com Loja e Varejo sem Loja, que também se subdividem.

Como o foco deste estudo é o setor supermercadista, varejo com loja, cabe esclarecer o que são supermercados, lojas de auto-serviço e varejo alimentar. Segundo Rojo (1998), um estudo da A.C. Nielsen classifica as lojas que comercializam alimentos em duas categorias: as de auto-serviço e as tradicionais. As lojas de auto-serviço são aquelas que, além de serem classificadas como alimentares, tem como características fundamentais o *check-out*, ou seja, um balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquinas de calcular ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, têm carrinhos ou cestas à disposição dos clientes.

Já as lojas tradicionais são aquelas em que é necessária a presença de vendedor ou balconista (A.C. NIELSEN, 2000) e em que o cliente precisa de maior atenção e informação a respeito do produto. Nessas lojas, é indispensável uma equipe de vendas. Ainda de acordo com a A.C. Nielsen (2000), são classificados como varejos alimentares os seguintes formatos de lojas: armazéns, bares/mercados, empórios, lojas de conveniências, mercearias/quitandas, padarias, leiterias e supermercados. Não estão inclusos aqui os atacadistas, que são varejistas com venda em atacado superior a 50%, as feiras livres, as lojas de departamentos e outras lojas de varejo especializadas. Neste estudo, de uma maneira geral, os supermercados são varejistas de alimentos com auto-serviço.

Faz-se importante, classificar o formato das lojas no varejo alimentício, como uma forma de melhor explicar a estrutura e competitividade do setor.

Formato de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	% de vendas não – alimentos	Nº de Chek outs	Seções
Minimercado	50-100	1.000	03	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar.
Loja de conveniência	50-250	1.000	03	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches.
Supermercado compacto	300-700	4.000	03	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado Convencional	700-2.500	9.000	06	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, e bazar
Superloja	3.000-5000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos.

Fonte: Parente, 2000

Uma estratégia de varejo eficaz irá propor um programa de marketing que consiga satisfazer aos clientes de uma forma melhor do que a dos concorrentes, elaborado com base em uma completa análise de fatores externos e internos. As áreas a serem analisadas são: análise do ambiente; análise do consumidor; análise da concorrência; análise interna da empresa e ambiente tecnológico. Sistemas computadorizados de frente de loja e retaguarda, a

troca contínua de dados (EDI), os sistemas de reposição contínua, os planogramas computadorizados, são alguns exemplos da tecnologia de informação que vem possibilitando maior eficiência e qualidade na gestão. Como a evolução tecnológica vem avançando em ritmo muito acelerado, os varejistas que não adotarem as novas tecnologias ficarão em nítida desvantagem em relação aos concorrentes mais avançados, não só devido à menor eficiência na gestão, mas também por que não conseguirão desenvolver níveis satisfatórios de parceria e de integração logística com seus fornecedores (PARENTE, 2007).

Os varejistas competem entre si com base em suas estratégias individuais, ou seja, em um planejamento para ganhar vantagem competitiva por meio de determinada configuração do composto varejista, que é o conjunto de variáveis que compõem o seu esforço de marketing, com o objetivo de conquistar a preferência de seus mercados-alvos. Os conceitos de segmentos de mercado, diferenciação, posicionamento, e alternativas estratégicas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento do planejamento estratégico do varejista (PARENTE, 2007).

Segundo Porter (1996), os varejistas dispõem de uma ampla gama de alternativas para selecionar sua estratégia, após diagnosticarem as forças que afetam a concorrência e analisarem pontos fracos e fortes. Existem várias estratégias que um varejista pode escolher para expandir seus negócios. A penetração de mercado consiste em procurar aumentar a produtividade nas vendas das lojas existentes ou ampliar o número de lojas em uma região. Essa estratégia busca uma vantagem competitiva por meio de forte domínio de mercado em algumas regiões. Os seguintes objetivos podem, portanto, ser identificados na implementação dessa estratégia: aumentar o número de lojas e de clientes da empresa na região; aumentar o valor do tíquete médio por visita do cliente; aumentar a frequência de visitas à loja e aumentar o número de clientes da loja - estimulando, por exemplo, visitas experimentais entre os não-clientes que residam nas áreas de influência (PARENTE, 2007).

O desenvolvimento de mercado, por outro lado, é a estratégia de crescimento de vendas por meio da atração de novos segmentos de mercado, ou da profunda mudança no posicionamento da empresa para conquistar uma nova base de clientes. Existem quatro principais alternativas a implementação desta estratégia: Novos mercados geográficos; Novas categorias de produtos; Novos segmentos de mercado; e Modificação no posicionamento (PARENTE, 2007).

Já a estratégia de melhoria da produtividade concentra seus esforços na busca de um aperfeiçoamento de gestão da atividade existente, procurando reduzir custos pela eliminação de desperdícios, melhoria das vendas, giro nos estoques, no *mix* de produtos e na composição das margens. A ênfase está em aumentar o lucro final da operação por meio das atividades: redução de custos; melhoria do *mix* de produtos e melhoria da composição das margens (PARENTE, 2007).

E uma estratégia de integração vertical aponta para o aumento das vendas, incorporando um ou mais níveis do canal de marketing nas operações da empresa. A integração para frente é a tentativa dos fabricantes ou atacadistas de assegurar a entrada no mercado pela aquisição de organizações de varejo ou criando novos canais. Diferentemente, a estratégia de integração horizontal é conseguida procurando a propriedade e/ ou o controle dos concorrentes no mesmo nível dentro do canal de marketing. Nos últimos anos, essa tem sido a forma como as maiorias das empresas varejistas expandiram-se no mercado brasileiro.

Uma vez definidas as linhas gerais estratégicas, a empresa deverá tomar decisões referentes à ampla gama de variáveis do composto varejista, englobando as definições de política de preços, linha de produtos, abastecimento, promoções, organização de loja e apresentação dos produtos, atendimento, serviços e localização. Essas decisões devem formar uma unidade bem integrada, consistente com o posicionamento da empresa e direcionada para

atender às necessidades de certos segmentos de mercado. (PARENTE, 2007). O **Quadro 1** aponta as principais estratégias adotadas pelo setor supermercadista no Brasil:

Tendências	Objetivo	Considerações
Lançamento de novos produtos	Aumentar as vendas e lucros; Diminuição do ciclo de vida dos produtos.	Essa alternativa apresenta uma limitação de espaço nas prateleiras dos varejistas. Em contrapartida as indústrias de alimentos incentivam os varejistas com o pagamento de prêmios para estimular a exposição dos produtos.
Marcas Próprias	Obter a fidelidade do consumidor; Fortalecer a imagem da loja e completar a linha de produtos	Os produtos com marcas próprias custam de 10 a 20% menos que as marcas líderes, já que os custos com propaganda e venda são menores. As marcas próprias possibilitam maior poder de negociação com os fornecedores
Automação Comercial	Automação de frente - com leitores de código de barras e máquinas de preenchimento de cheques – atendimento mais rápido ao consumidor e a geração de informações sobre as vendas; Automação de retaguarda – analisar as informações geradas na loja e elaborar relatórios gerenciais.	A automação de frente teve grandes avanços nos últimos anos, com investimentos pesados em equipamentos e novas tecnologias. Já na automação de retaguarda, é um fator limitante para algumas empresas, o que prejudica a utilização das informações e elaboração dos relatórios gerenciais.
Transferência eletrônica de informações – Eletronic Data Interchange (EDI)	Comunicação computador-computador. Utilização de EDI para pedidos para redução de erros de informação de operadores. Redução do custo automatizando o fluxo de informações.	Permite economizar uso mão-de-obra, reduzir uso do papel e o tempo dependido do pedido à entrega dos produtos no sistema de distribuição.
Resposta eficiente ao consumidor – Efficient Consumer Response (ECR)	Melhorar a eficiência na distribuição dos produtos.	Que implica até a modificação de embalagens e meios de transporte para tornar o movimento dos produtos ao longo do sistema mais rápido e eficiente às mudanças do consumo. Resulta na redução de estoques e redução dos custos administrativos, que deveriam ser repassados para os consumidores.
Fusões e Aquisições	Aquisição de empresas de porte médio e menos eficiente e fusão com empresas de grande porte.	Possibilitar maior abrangência do mercado consumidor. O aumento das firmas permite ratear os custos de uma mesma estrutura por um maior número de lojas, com diminuição dos custos médios.
Criação de uma central de compras	A central de compras permite ao varejista exercer o poder de negociação com os fornecedores devido ao volume transacionado. Além dos números de fornecedores serem reduzidos.	Essas centrais permitem menor custo logístico com a separação das atividades de compra, carga/descarga e pagamento; negociações concentradas, cujos volumes negociados permitem ganhos de escala; transporte de forma conjunta; utilização de uma única estrutura (armazém refrigerado) redução das perdas dos alimentos e o uso do ECR que permite rapidez na obtenção e no processamento da informação.

FONTE: Elaboração própria com base em (ANGELO E SILVEIRA, 2001).

Metodologia de Pesquisa

Para fins de análise da evolução das condições de competitividade do setor de supermercados no Estado da Bahia, foi inicialmente realizada a análise documental dos Relatórios Anuais da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, das publicações periódicas da Associação Baiana de Supermercados - ABASE e dos Estudos Anuais da A.C. Nielsen sobre a estrutura e indicadores de desempenho do setor.

Em seguida, com vistas à avaliação das principais tendências setoriais associadas ao processo de concentração do setor, fortalecido pelo ingresso de grandes grupos

internacionais, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o Diretor da Associação Baiana de Supermercados.

E, por fim, foram investigados os Relatórios Anuais e Planos Estratégicos dos principais *players* do setor, assim como entrevistados alguns de seus dirigentes, buscando-se identificar as suas principais estratégias empresariais, as alianças estratégicas delas decorrentes, as linhas gerais de sua implementação e os seus conseqüentes efeitos sobre o desempenho destas organizações.

O escopo geográfico escolhido para a pesquisa foi o Estado da Bahia, em razão de seu acentuado crescimento nos últimos anos, assim como considerando a intensa modificação do controle de capital dos principais *players* do setor no período em exame.

O Setor de Supermercados no Brasil

O setor de supermercados destaca-se pela baixa margem de comercialização de produtos e grandes volumes. Durante a década de 90, esse setor passou por grandes transformações, principalmente devido à implantação do Plano Real em 1994. A estabilização econômica, a abertura dos mercados e os avanços tecnológicos geraram como conseqüências um acentuado crescimento das firmas nacionais e a entrada de firmas estrangeiras no mercado nacional de supermercados (ANGELO E SILVEIRA, 2001).

Enquanto em 2006, o faturamento por funcionário oscilava em torno de R\$ 205,3 milhões de reais, em 2007, este faturamento cresceu para R\$ 223,5 milhões de reais por funcionário, o que representou um incremento de quase 9%. Tomando como base o censo do Instituto Nielsen, a ABRAS comemorou o crescimento dos supermercados no setor de auto-serviço, com uma participação de 91,3% nas vendas dentro do segmento. Tais dados explicam o aumento dos investimentos de um modo geral, bem como o aumento da participação dos supermercados de grande porte e dos grandes grupos. O crescimento das receitas em 9,9% em relação ano de 2006, passando de R\$113,3 bilhões para R\$124,5 bilhões retratava o momento extremamente favorável do setor (ABRAS, 2007).

Fatores como a estabilização da economia, a redução do desemprego e a inserção no mercado consumidor dos indivíduos das classes “D” e “E” tiveram forte impacto sobre tais indicadores. O setor, por sua vez, também contribuiu para a melhoria dos níveis de emprego, saindo do patamar de 705,4 mil empregos em 2006, para 736,6 mil empregos em 2007. Segundo o IBGE, em dezembro de 2007, a taxa de desemprego no Brasil atingiu um dos menores patamares históricos, chegando a 7,4% enquanto a atividade industrial cresceu 5,5%. E de acordo com o SERASA, o rendimento médio mensal nas regiões metropolitanas em 2007 aumentou 4,5%.

Transformações Estruturais e Lideranças do Setor

A presença de multinacionais líderes mundiais no segmento de supermercados, como os grupos *Wal Mart* e *Carrefour*, vem imprimindo uma nova dinâmica no setor, na medida em que os grandes grupos vêm aumentando a sua participação de mercado mediante a aquisição de redes menores e de supermercados com localização estratégica. Estas medidas corroboram o argumento de Parente (2000), segundo o qual neste setor a estratégia de penetração de mercado visando o aumento da produtividade nas lojas existentes ou mediante a aquisição de novas lojas é uma opção estratégica natural.

Em decorrência, este processo tem forçado as empresas menores a perceber que a formação de alianças estratégicas é uma saída necessária para a sua viabilização e sobrevivência. Se até 2006, as pequenas lojas tinham uma participação importante no mercado, a reação dos grandes grupos não tardou e já em 2007, segundo a ABRAS, as lojas

com menos de 250 m², que respondiam em 2006, por 45,3% do total de lojas, tiveram sua participação reduzida em 2007 para 37,2%, o que correspondeu a uma eliminação de 1,8 mil estabelecimentos (ABRAS, 2007).

É importante destacar que o fortalecimento da liderança de mercado pelas lojas de maior porte está fortemente atrelada ao aumento dos investimentos. Dados do setor revelam que em 2007 as 277 empresas do ranking aumentaram seus investimentos visando melhorar a eficiência e aumentar sua participação no mercado. Os valores investidos atingiram a cifra de R\$ 2,6 bilhões de reais. Apesar das alianças estratégicas, com o intuito de formar um *pool* de compradores com maior poder de negociação junto às indústrias fornecedoras, o segmento vem nos últimos anos tendo sua participação dominada por grandes lojas e grandes grupos, principalmente em função de sua maior capacidade de investimento (ABRAS, 2007).

No Brasil, existem três grandes grupos que apresentam posição dominante no mercado: o *Carrefour*, o Grupo Pão de Açúcar e o *Wal-Mart* Brasil. O grupo *Carrefour* está presente em mais de 31 países e possui espalhadas pelo mundo cerca de 11.000 lojas, considerado o segundo líder mundial no setor supermercadista. Atuando há 32 anos no país, é líder de mercado no Brasil com 55 mil funcionários, sendo um dos maiores empregadores e o pioneiro em lojas de hipermercados no setor varejista nacional. Atualmente a rede conta com 190 unidades em 13 estados e no Distrito federal, e vem ampliando as suas lojas por intermédio de fusões e aquisições, como a recente aquisição da rede Atacadão, em um investimento de R\$ 2,2 bilhões de reais. De acordo com Porter (1999), estas medidas visam ganhos de eficácia operacional, e para Parente (2000) configuram uma iniciativa de penetração de mercado. Em todo caso, essas medidas podem ser consideradas como estratégicas, ao permitirem a expansão e o posicionamento de mercado, e, também por garantirem a liderança em *market-share* ao *Carrefour*.

Esta trajetória parece refletir uma estratégia de liderança em custos, visando ampliar a participação de mercado, assim como afastar possíveis ameaças de novos entrantes, nacionais ou internacionais (PORTER, 1980). Vale ressaltar que o *Carrefour* disputa intensamente com o Extra (rede pertencente ao Grupo Pão de Açúcar) a imagem de varejista de baixo preço.

Adicionalmente, a empresa tem mantido uma forte política de produção e comercialização de suas marcas próprias, enfatizando como vantagem principal o fator preço, inclusive cobrindo ofertas oferecidas pela concorrência. As estratégias de marcas próprias permitem estabelecer uma lealdade do consumidor, fortalecer a imagem da loja e completar sua linha de produtos, além de permitir a competição por preços (ANGELO e SILVEIRA, 2001, PORTER, 1980).

Já o Grupo Pão de Açúcar, com cerca de 575 lojas, predomina principalmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O Grupo estabelece como desafio a definição de um Planejamento Estratégico até 2010, visando, entre as metas estabelecidas, um crescimento de vendas em R\$ 25 bilhões de reais e um aumento do retorno sobre o capital investido de 15%, consolidando seu crescimento e expansão através de medidas como a aquisição da Rede Assai por R\$1,1 bilhão. Tais diretrizes estratégicas também encontram-se alinhadas com as idéias de Porter (1999) e Parente (2000) acerca da importância da penetração de mercado e dos ganhos de eficiência operacional.

Por outro lado, os Supermercados Pão de açúcar vêm alcançando sucesso ao adotar uma estratégia de diferenciação, sendo, cada vez mais, reconhecidos no setor pelo melhor nível de serviço em suas lojas, oferecendo uma variedade mais ampla de produtos, uma decoração mais sofisticada e aconchegante, cordialidade no atendimento, e o serviço de consultoras para orientarem os consumidores. Adota, portanto, um posicionamento mais centrado no consumidor, procurando atender às necessidades específicas de alguns segmentos

de mercado A estratégia de diferenciação pressupõe criar algo que seja considerado único em relação aos varejistas que concorrem diretamente no mesmo setor (PORTER, 1980).

E o Grupo *Wal-Mart* do Brasil, que vem atuando há pouco mais de 10 anos no mercado de varejo nacional, e já disponibiliza um vasto e significativo número de lojas espalhados por todo o país. A empresa mantém por volta de 304 lojas distribuídas em 18 estados brasileiros e no Distrito Federal. O *Wal-Mart* é reconhecido como a maior empresa varejista do mundo, tendo como filosofia principal assegurar a sua condição de competitividade através da prática de preços extremamente baixos, aliados à prestação de um bom serviço e à oferta de um sortimento variado de produtos, o qual inclui desde produtos de fabricação regional até itens importados que atendam às preferências do consumidor brasileiro.

O início de suas atividades no país destacou-se pela aquisição de grandes redes, dentre as quais o Bom Preço, com forte base instalada no nordeste do país. Já para a instalação de novos pontos comerciais, o *Wal-Mart* tem optado preferencialmente por implantar suas próprias lojas, em vez de adquiri-las. Trata-se de uma política de investimentos inerente ao Grupo. No entanto, existem algumas dificuldades para a implementação dessa política no Brasil, tendo em vista que já não existem mais tantos imóveis bem localizados para o comércio varejista, ou quando existem são muito caros (BNDES, 2000).

Na tabela a seguir, são apresentados os números de faturamento das grandes redes supermercadistas no Brasil para o ano de 2007, o que permite evidenciar a destacada participação de mercado dos três grandes grupos anteriormente referidos.

Classificação 2007	Nome fantasia	UF	Faturamento bruto em 2007
1º	<i>Carrefour</i>	SP	R\$ 19.257.330.564,00
2º	Grupo Pão de Açúcar	SP	R\$ 18.762.182.378,00
3º	<i>Wal-Mart</i> Brasil Ltda	SP	R\$ 15.002.403.199,00
4º	GBarbosa	SE	R\$ 1.898.588.860,00
5º	<i>Zaffari e Bourbon</i>	RS	R\$ 1.607.315.657,00
6º	Epa/ <i>Mart Plus</i> / Viabrasil	MG	R\$ 1.540.995.004,00
7º	Supermercado Bretas	MG	R\$ 1.503.768.068,00
8º	Prezunic Supermercados	RJ	R\$ 1.476.337.984,00
9º	Angeloni	SC	R\$ 1.187.062.859,00
10º	Super Muffato	PR	R\$ 1.148.000.323,00

Fonte: ABRAS (2007).

Já no que se refere à distribuição regional, configura-se um cenário sem grandes alterações em relação à década anterior. A região sudeste predomina com 54,6% do faturamento do setor e 49,9% das lojas, sendo que São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais são os estados com maior representatividade na região. Em segundo lugar, o Norte-Nordeste figura com uma participação de 19,6% do faturamento e empata com o Sul no aspecto quantidade de lojas, respondendo por 19,4% do total. Os destaques da área ficam para os estados da Bahia e de Pernambuco. E a região Centro-Oeste representa 6,4% das vendas totais, o que significa R\$ 5,7 bilhões faturados pelos Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e pelo Distrito Federal. Juntos, eles detêm 4,8% das lojas (ABRAS, 2007).

Estratégia e Competitividade no Setor de Supermercados da Bahia

No Estado da Bahia, o primeiro supermercado foi inaugurado em 1958. Não

obtendo o retorno esperado, o negócio foi adquirido por Mamede Paes Mendonça um ano depois. Iniciava-se assim a rede de supermercados Paes Mendonça, que chegou a liderar o ranking nacional, possuindo 150 lojas. Até a década de 1980, 80% do mercado soteropolitano era dominado por esta rede. (Jornal A Tarde, 13/02/2005)

A vantagem competitiva deste grupo se concentrava primeiramente na sua capacidade inovadora, haja vista, que a inserção do primeiro modelo de hipermercado do Estado foi idealizado e implementado pelo grupo. Outro aspecto que merece destaque é a distribuição geográfica de suas lojas, pois praticamente todas as áreas da capital baiana eram atendidas pelo menos por uma loja desta rede. A adoção de medidas que visaram garantir um posicionamento geográfico favorável em relação aos concorrentes demonstrava a capacidade da empresa em criar uma posição exclusiva e valiosa, além de criar barreiras de entrada para os concorrentes (PORTER, 1980).

Aproveitando-se de um momento de crise, e considerando a posição privilegiada em um mercado altamente concentrado, o Grupo Bompreço, com sede em Recife, Estado de Pernambuco, adquiriu o Grupo Paes Mendonça na década de 1990, e tornou-se o principal *player* do varejo supermercadista da capital baiana. A fim de ampliar a sua concentração de mercado, em um movimento de expansão, o Bompreço adquiriu ainda no final dos anos 90 uma rede de supermercados de porte médio, o Petipreço, pertencente a um grupo local, que viria a ficar fora de atividade no setor por algum tempo, em virtude de compromisso contratual assumido no ato da venda (PINTO, 2007). E, em 2004, dando continuidade ao processo de expansão, o Grupo Bompreço adquiriu mais uma rede de supermercados, o Gbarbosa, que apresentava-se como um potencial concorrente, com posição destacada no Estado de Sergipe, e já avançando em cidades próximas de Salvador, principalmente no município de Feira de Santana, segunda maior cidade da Bahia (PINTO, 2007).

Também em 2004, um fato que marcou a evolução do varejo supermercadista no Estado da Bahia, em um claro processo de internacionalização, foi a aquisição do Grupo Bompreço pela rede norte-americana *Wal Mart*, junto ao grupo holandês *Royal Ahold*, que já havia adquirido o Bompreço um pouco antes. Tendo em vista a consolidação da marca e considerando a fidelidade dos clientes à mesma, no entanto, o *Wal Mart*, decidiu manter a sua operação sob a bandeira "Bompreço".

Dentre os aspectos relevantes desta mudança de controle do Bompreço, cabe destacar que pela primeira vez um grupo estrangeiro investiu de maneira significativa no setor de supermercados de Salvador, reforçando uma tendência já manifestada no cenário nacional (SOUZA, 2006). Cabe ressaltar, por conseguinte, que a presença do capital estrangeiro vem aumentando ano após ano. Segundo a ABASE, mais da metade do faturamento do setor supermercadista de Salvador já pertence a empresas multinacionais, em que se destacam o Bompreço/*Wal Mart*, com capital americano, o Pão de Açúcar, que tem metade do capital nacional e a outra metade pertencente ao grupo francês *Casino*, a rede Makro, com capital de origem holandesa, o GBarbosa/Mercantil Rodrigues, pertencente ao grupo chileno *Ceconsud*, e o Atacadão, pertencente ao Grupo *Carrefour*.

Associado ao processo de internacionalização, está o aumento da concentração no mercado varejista, propiciando o surgimento de enormes grupos, conforme Parente (2000), o que vem aumentando gradativamente o poder de negociação dos varejistas em relação aos seus fornecedores. A dependência destes fornecedores tem tornado-se crescente, permitindo às redes supermercadistas definirem suas condições de fornecimento, do momento do abastecimento até as decisões de gestão e os procedimentos produtivos que o fabricante deve adotar, o que tem se refletido positivamente nas perspectivas de rentabilidade dos supermercados, confirmando os argumentos de Porter (1980), para quem o poder de negociação dos fornecedores é uma relevante dimensão de competitividade a ser considerada quando da formulação das estratégias empresariais.

Por outro lado, de acordo com o IBGE, a participação da chamada classe C de renda e consumo na sociedade passou de um patamar de 36% em 2006 para surpreendentes 46% em 2007, incorporando 86 milhões de pessoas no Brasil, o que exigiu dos supermercados a revisão de suas estratégias. Segundo o Diretor da ABASE, as classes com menor poder aquisitivo são hoje o principal elemento de cobiça da maioria dos supermercados, sejam eles grandes redes ou um pequeno mercadinho de bairro, pois têm apresentado maior potencial de crescimento de consumo. Vale ressaltar que, conforme dados divulgados pelo IBGE, estas classes chegam a gastar 50% da sua renda com alimentação.

Para adequar-se a esta nova realidade social, onde 20 milhões de pessoas saíram da pobreza para o consumo, os supermercados estão revendo suas estratégias. O *Wal Mart*, por exemplo, privilegiou novos segmentos de mercado, e criou a Rede Todo Dia, objetivando alcançar as classes C, D e E, assim como a Rede Maxxi, compatibilizando atributos de varejo e atacado, com a intenção de atender tanto a pequenos comerciantes quanto a consumidores finais. Desta forma, a estratégia adotada pelo *Wal Mart* reflete uma combinação da liderança em custos com a especialização em segmentos de mercado claramente definidos (PORTER, 1989), para os quais são utilizadas bandeiras específicas: Hipermercados Bompreço, Supermercados Bompreço, Rede Todo Dia, Maxxi Atacado e Sam's Clube, esta última uma espécie de clube de compras (PARENTE, 2000).

Já o Grupo Pão de Açúcar, que foi por sete anos seguidos líder absoluto em faturamento no Brasil, perdendo recentemente esta liderança para o Grupo *Carrefour*, ingressou no mercado baiano com a bandeira Superbox, para em seguida adotar a marca Extra. Conforme Pinto (2006), em 2005 os supermercados Extra detinham 16,9% do mercado de Salvador, um número relevante levando-se em consideração que o grupo possuía apenas três lojas no município. Neste período, o *Wal Mart* detinha 44% do mercado, com 44 lojas na capital baiana.

Por outro lado, com a elevada concentração de mercado em poucos *players*, importantes desafios são apresentados aos pequenos e médios empresários do setor, haja vista que as grandes redes apresentam significativas fontes de vantagens competitivas associadas à sua escala de negócios e à facilidade de captação de recursos, inclusive no exterior. Neste contexto, tornou-se imperativo para as empresas menores o estabelecimento de alianças estratégicas, visando obter um maior poder de negociação junto aos fornecedores, destinadas a equilibrar as economias de escala das grandes redes com economias de aquisição, assim como o desenvolvimento de estratégias próprias, que persigam uma elevada sintonia com as necessidades de seus clientes, de modo a assegurar a sua conquista e fidelização.

Neste sentido, cabe destacar a formação de centrais coletivas de compras para adquirirem produtos em quantidades maiores e preços mais baixos. O maior exemplo de sucesso foi certamente a criação da RedeMix, que é uma associação do Hiper Ideal (que já possui sete lojas em Salvador) com outros cinco pequenos proprietários, todos de Salvador e a rede *Smart* que é nacional. Trata-se de uma aliança estratégica que vincula facetas específicas das atividades-fins de um grupo de empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, (YOSHINO & RANGAN, 1997).

Outro mecanismo utilizado pelos menores para reforçar as suas estratégias competitivas tem sido a oferta de serviços suplementares, como a entrega em domicílio, as facilidades de pagamento e o apoio de empacotadores. Este último serviço foi suprimido nas grandes redes, com o propósito de redução de custos (ainda oferecidos nos hipermercados).

No entanto, apesar das alianças estratégicas, o nível de investimentos das grandes redes tem mostrado-se imensamente superior aos das redes menores. Dadas estas diferentes capacidades de investimento, vale observar que as grandes redes vêm crescendo na capital baiana a uma taxa em torno de 9% ao ano, enquanto as pequenas apresentam um crescimento

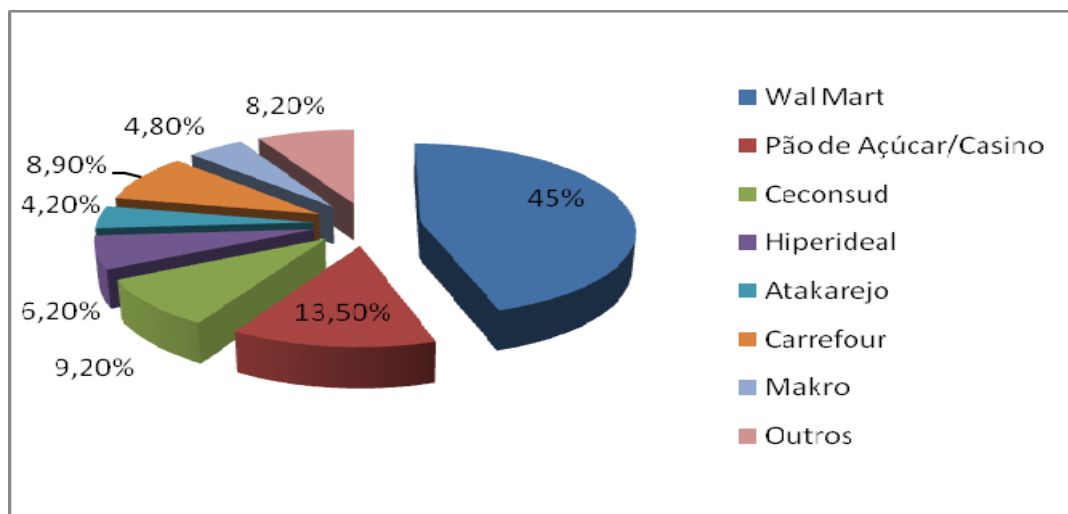
de aproximadamente 6% anuais (SILVA, 2007), o que acentua o processo de concentração do setor, acompanhando uma tendência nacional. Esta concentração pode ser constatada **tabela 2**, onde são apresentados os números globais de faturamento das várias redes, assim como no gráfico a seguir, que indica os respectivos percentuais de *market-share*.

Tabela 2: Número de lojas das principais redes da cidade de Salvador.

Empresa	Grupo	Nº de lojas	Faturamento anual R\$
Bompreço / Todo Dia			
Maxxi Atacado / Hiper Bompreço Extra	Wal Mart	45	1,3 bilhões
GBarbosa/Mercantil Rodrigues	Pão de Açúcar/Casino	3	390 milhões
Rede Mix/Hiperideal	Ceconsud	4	270 milhões
Atakarejo	Rede Mix/Hiperideal	12	180 milhões
Atacadão	Atakarejo	2	120 milhões
Makro	Carrefour	2	260 milhões
Demais empresas do setor	Makro	2	140 milhões
			255 milhões

Fonte: elaboração própria a partir de dados da ABASE (2008).

Fig. 1 Participação no Mercado



Fonte: elaboração própria a partir de dados da ABASE (2008).

Dados obtidos na ABASE e na Revista SuperHiper informam que as marcas próprias vêm crescendo a sua participação ano a ano. Mostram também que a abertura das lojas aos domingos, mais seção de importados e participação das empresas em projetos sociais tem atraído mais consumidores. Essas medidas coadunam com as algumas das principais estratégias adotadas pelo setor supermercadista no Brasil, segundo (ANGELO e SILVEIRA, 2001). Para esses autores, as marcas próprias possibilitam maior poder de negociação com os fornecedores e representam menores custos, além de possibilitar que a empresa obtenha a lealdade do consumidor. As demais medidas podem ser encaradas com a definição de Porter (1999) como de eficácia operacional. Apesar dessas medidas serem copiadas rapidamente pelos demais concorrentes.

Conclusões

Conforme demonstrado nesta pesquisa, pode-se constatar que o setor de supermercados na Bahia (e no Brasil) tem experimentado um intenso processo competitivo, impondo novos desafios aos seus *players*. Dentre as transformações setoriais relevantes, cabe destacar, além do intenso processo de internacionalização com reflexos sobre o acirramento do processo competitivo, a opção, em caráter complementar, pelo *e-commerce*, visando o aumento das vendas de produtos alimentícios e, sobretudo, equipamentos eletrônicos através dos canais de comércio eletrônico da *Internet*; a expansão do segmento de “lojas de bairro” ou “de vizinhança”, as quais usualmente operam com custos mais baixos, na medida em que quase não possuem estoques e apresentam um quadro de funcionários bastante reduzido; e a incorporação de novos produtos, não tradicionais ao negócio de supermercados, como a comercialização de combustíveis, as lojas de conveniência e o oferecimento de serviços diversos como a lavagem de automóveis.

Neste contexto, as empresas em atuação no setor vêm implementando fusões e aquisições, com vistas à expansão de seu *market share*, perseguindo obstinadamente ganhos de escala e produtividade. Adicionalmente, adotaram basicamente estratégias de liderança em custos, sempre que possível combinadas com alguma diferenciação em segmentos específicos. Para tal, uma atenção especial tem sido dedicada aos avanços tecnológicos e ao acompanhamento das novas tendências de mercado, assim como ao lançamento de produtos com marcas próprias e preços mais baixos.

Já no que tange às perspectivas para o futuro, foi possível detectar uma expectativa de crescimento diferenciado da capacidade de consumo das classes “C”, “D” e “E”. Com o recente e bem sucedido processo de redistribuição de renda observado no Brasil, espera-se um crescimento generalizado no consumo de gêneros alimentícios. Segundo o Estudo Anual da A.C. Nielsen, os supermercados têm uma participação de 91% nestas vendas.

Desta forma, os resultados alcançados nesta pesquisa parecem corroborar os argumentos de Andrews (1971) e Mintzberg (2002), para quem o monitoramento permanente da evolução das condições setoriais constitui um requisito importante para a formulação bem sucedida de uma estratégia empresarial, como também a visão de Porter (1999), segundo o qual, em um cenário de competição cada vez mais submetido às imposições de uma economia globalizada, as estratégias competitivas precisam não somente contemplar os ganhos de eficácia operacional, mas também assegurar a sustentabilidade de seu desempenho futuro, aproveitando posições estratégicas claramente definidas em arenas intensamente competitivas.

Referências:

- A.C.NIELSEN. **Marcas próprias**. S.N.T. .2000, 6º estudo anual.
- A.C.NIELSEN. **Marcas próprias**. S.N.T. 2007, 11º Estudo Anual.
- ANDREWS, K. A. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Ill.: Dow-Jones Irwin, 1971.
- ANGELO. Cláudio Felisoni de; SILVEIRA. José Augusto Giesbrecht. **Varejo competitivo**. V.6, São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, I. H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia/Pesquisa**. http://www.abrasnet.com.br/index_rank.htm (acesso em 10 de setembro de 2008).
- BAIN, J. (1956) **Barriers to new competition their chaacter and consequences in manufacturing industries**. Cambrigde: Harvard University.

KOTLER, P. **Marketing management**. Englewood Cliffs: prentice Hall, 200. p. 45

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACIEL, Raquel Leone. **Comércio eletrônico no segmento de supermercados: os fatores que comprometem a consolidação do serviço de acordo com a percepção do consumidor soteropolitano**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Bahia.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro. **Associação entre marca e preço: uma análise em supermercados**. 2005, 152p. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Bahia.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. Atlas; São Paulo; 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. -1.ed.-7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, C. D. (2006) **Concentração de mercado e barreiras à entrada: uma análise do setor de supermercado de Salvador**. Revista do Desenhavia, Salvador, vol.3 nº5, p 131-158.

PINTO, C. D. (2006) **Estrutura de mercado e padrões de concorrência: barreiras à entrada no setor de supermercado de Salvador**. Revista de Desenvolvimento Econômico, Salvador, nº13, p 75-85.

PINTO, Claudio Damasceno. **Análise da Concorrência no setor de supermercados de Salvador na perspectiva de uma política antitruste**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Bahia.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. NY, New York, Free Press, 1980.

PORTER, M.: **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** *Harvard Business Review*, november-december,

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROJO, F. J. G. **Supermercados do Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.

SPOHN, R. F.; ALLEN, R. Y. **Retailing**. Reston: Prentice-Hall, 1977.

WERNER, A.; SEGRE, L. M., **Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego**, **Boletim Técnico do SENAC**, v.28, p.1-15, 2002.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN. U.S. **Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial a globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

www.abras.com.br/economia-epesquisa/ranking-abras/tendencias/ acesso 16/09/08

www.carrefour.com.br

www.grupopaodeacucar.com.br

www.walmart.com.br