

Comércio Varejista em Supermercados de Salvador: uma Análise da Competitividade do Setor

Retail supermarkets in Salvador: an Analysis of Competitiveness Sector

Erica Elena Avdzejus
Mestre em Administração Estratégica (UNIFACS)
Professora Assistente (UNEB)

Resumo

O presente trabalho tem por propósito analisar a evolução recente das condições de competitividade do setor de supermercados no Estado da Bahia. Assim, estuda a estrutura e evolução do setor, como procura identificar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas líderes, conforme o *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS: o *Carrefour*, o Pão de Açúcar e o *Wal-Mart*. Procurou-se evidenciar o crescimento do setor nos últimos tempos e a sua importância na economia brasileira, enfatizando a intensificação das condições de competitividade, as posições estratégicas e os diferentes níveis de desempenho. Para tanto, foi realizada a análise documental dos Relatórios Anuais da ABRAS, uma entrevista semi-estruturada com o Diretor da Associação Baiana de Supermercados - ABASE e uma pesquisa nos *sites* 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: Competitividade, Comércio Varejista, Estratégia, Supermercados.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the recent evolution of the competitive conditions of the supermarket industry in the state of Bahia. Thus, studying the structure and evolution of the sector, as it seeks to identify the main competitive strategies adopted by leading companies, according to the ranking of the Brazilian Association of Supermarkets - ABRAS: Carrefour, Pão de Açúcar and Wal-Mart. Tried to highlight the sector's growth in recent times and its importance in the Brazilian economy, emphasizing the intensification of competitive conditions, strategic positions and different levels of performance. Therefore, we performed a desk review of the Annual Reports of ABRAS, a semi-structured interview with the Director of Bahia Association of Supermarkets - ABASE and a search on the websites of the leading companies. The results point to the intensification of the competitive process, the main strategies and industry trends, as well as the signal strength and the presence of large groups of strategic alliances.

Keywords: Competitiveness, Retail, Strategy, Supermarkets.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está cada vez mais instável, modificando-se com grande velocidade. E o processo de globalização, ao favorecer a abertura dos mercados nacionais, teve como uma de suas conseqüências a entrada de novos atores no jogo da concorrência do mercado interno, forçando as empresas locais a desenvolverem estratégias mais agressivas e inovadoras para enfrentar essas ameaças. Neste cenário, 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 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.

2. ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Com a globalização dos mercados, os concorrentes deixam de ser somente aqueles pertencentes ao mercado interno. Os concorrentes externos também passam a ser uma ameaça às empresas. Algumas barreiras da competição estão desmoronando com a atenuação da regulamentação e com a globalização 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 no 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)

Nesse contexto, surge a necessidade da formulação de estratégias competitivas. Para Ansoff (1977), as empresas confundem decisões estratégicas como apenas uma combinação de produtos e mercados de sua escolha. Onde em detrimento de novos produtos e mercados, abandonam produtos e mercados antigos. Já para Porter (1999), as empresas possuem dificuldades em distinguir eficácia operacional e estratégia. Apesar de ambas serem necessárias para o desempenho superior da empresa, são distintas na forma de atuação.

Ansoff (1977) afirma que uma empresa deve ter seu campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento. De forma que delimitar um campo de atuação não define a estratégia da empresa. É necessário estabelecer uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros, que permitisse a estranhos perceber qual a direção que a empresa está avançando, bem como balizar um direcionamento para a sua própria administração. O que o autor vai denominar: elo comum.

Para melhor entender esse elo comum, Ansoff (1977) cita quatro elementos que compõem a estratégia da empresa e que permitem estabelecer a sua trajetória em termos de produtos e mercados no seu ambiente externo: conjunto de produtos e mercados que descreve o alcance da busca; vetor de crescimento que indica as direções a serem seguidas; vantagem competitiva como as características de cada área nova e sinergia como uma medida de capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado.

Porter (1999) entende que eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Como a implementação de práticas que permitam melhor utilização de insumos, a redução de defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. O autor atribui a proliferação de práticas de qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia, gestão da mudança e fusão e aquisição como medidas para melhorar o desempenho operacional e não como estratégias competitivas para as empresas.

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)

No entanto, para Porter (1999) o posicionamento estratégico diz respeito ao desempenho de atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. A estratégia compreende a idéia da escolha de um conjunto diferente de atividades que proporcionam um *mix* único de valores, proporcionando competitividade a empresa. Já que a eficácia operacional não permite um posicionamento por um período prolongado, onde essas práticas são copiadas pelos concorrentes ou superadas por práticas gerenciais melhores.

Para Porter (1999) a estratégia emerge de três fontes: o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. E esta posição é tida como posicionamento na variedade, na medida em que se fundamenta na escolha de variedades de produtos e não em segmentos de clientes. E o segundo critério é o de atender a maioria das necessidades de determinado grupo de clientes. E por último é a segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. E este critério é denominado de posicionamento baseado no acesso.

A partir desses conceitos, estratégia pode ser entendida como a que permite a empresa uma posição exclusiva e valiosa no mercado (PORTER, 1999).

A formulação da estratégia de uma empresa não depende somente do estudo de suas potencialidades ou a definição de sua área de atuação, é necessário analisar as forças que concorrem entre si e que estão presentes no ambiente externo. Para tanto, é necessário um estudo detalhado sobre essas forças competitivas, no intuito de monitorar possíveis ameaças, neutralizar concorrentes e manter ou ampliar mercado.

Neste sentido, Porter (1980) afirma que o mercado é composto por cinco forças competitivas: Entrantes Potenciais, Concorrentes na Indústria, Produtos Substitutos, Poder de Negociação com Compradores e Poder de Negociação com Fornecedores. Sendo que a meta da estratégia da empresa deverá ser de encontrar uma forma que possa se posicionar favoravelmente em relação a essas cinco forças ou que permita se defender delas.

Primeiramente, uma análise dos potenciais entrantes. Que podem ser empresas novas no mercado ou empresas que adquirem outras empresas em um mercado que não atuava, a fim de garantir uma parcela deste mercado. Para tanto, essas empresas podem enfrentar barreiras de entrada que impeçam ou dificulte a entrada no mercado: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagem de custo independente de escala (PORTER, 1980).

A segunda força competitiva é a rivalidade entre os concorrentes existentes. Intensificada com a adoção de medidas como preços mais baixos, publicidade, novos produtos, aumento de serviços e garantias ao consumidor. A concorrência depende de vários fatores estruturais como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento do mercado, custos fixos ou de armazenagem altos, ausência de diferenciação ou custos de mudanças, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes e concorrentes estrangeiros, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas (PORTER, 1980).

Os produtos substitutos reduzem os lucros e impõem tetos nos preços. Através de pesquisas de mercado as empresas podem identificar produtos que desempenham papel similar ou superior aos seus, com preços mais baixos e maior valor agregado (PORTER, 1980).

A arte de negociar também faz parte de processo de análise do ambiente externo para elaboração da estratégia. Com o poder de negociação dos compradores, as empresas podem conseguir melhores condições de preços, distribuição, formas de pagamento. Já com o poder de negociação com os fornecedores, também pode ocorrer influência em relação a preço ou na qualidade dos bens e serviços oferecidos as empresas (PORTER, 1980).

Para enfrentar essas cinco forças competitivas, Porter (1980), sugere três estratégias genéricas: Liderança de Custo Total, Diferenciação e Enfoque;

A primeira estratégia genérica consiste em buscar liderança em custos por intermédio de políticas e ações voltadas para esse propósito. Dentre essas medidas, vale destacar: instalações com escala eficiente de produção, controle rigoroso dos custos, minimização dos custos com P&D, publicidade, força de vendas, etc. As vantagens proporcionadas pelos custos baixos

permitem a empresa uma condição favorável em relação aos concorrentes, com lucros maiores, em relação aos compradores, que deverão pressionar por baixar os preços no nível do concorrente mais eficiente, em relação aos fornecedores, no sentido de defesa contra os aumentos dos insumos, proporcionam barreiras de entradas a possíveis entrantes e geralmente coloca a empresa em uma situação favorável em relação aos produtos substitutos. Para manter essa liderança, a empresa deverá lançar-se de medidas que vão desde a assegurar o acompanhamento de possíveis avanços tecnológicos em equipamentos a novas tendências no mercado (PORTER, 1980).

A segunda estratégia genérica consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido ao cliente, criando algo que seja único e a partir desse diferencial permitir uma hegemonia em relação à parcela do mercado. Sendo assim, criando um isolamento contra a concorrência através da conquista da lealdade do cliente. E essa lealdade permitirá um posicionamento em relação a produtos substitutos, aumenta os custos para novos entrantes, que deverão criar produtos que alcance essa diferenciação. Essas medidas requerem recursos elevados. Manter essa diferenciação requer investimentos, que podem obter retornos menores que o esperado se houver imitação do produto (PORTER, 1980).

A terceira e última estratégia genérica é optar por focar em determinada linha de produtos, mercado geográfico ou grupo comprador, ou seja, é ser focado em uma área determinada, que lhe garanta certo posicionamento e garanta retornos superiores em relação aos concorrentes. Essa estratégia genérica é limitada a somente a uma parcela do mercado (PORTER, 1980).

3. GESTÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA

A constante evolução do varejo, somado à importância crescente do panorama empresarial no mundo, e em particular no Brasil, vem fazendo com que o varejo seja quase diariamente notícia nos cadernos econômicos dos principais jornais.

Existem várias definições para o varejo. Sua essência é a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais. Em outra definição, Robert Spohn e Robert Allen (1977, p.36) dizem 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.

Kotler (1998) diz:

[...] 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 quando diz 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 varejistas, 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 tipos, 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), ACNielsen 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, 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 (ACNIELSEN, 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 ACNielsen (2000), são classificados como varejos alimentares os seguintes formatos de lojas: armazéns, bares/mercados, empórios, lojas de conveniências, mercearias/ quitandas, padarias, leiterias e supermercados. A ACNielsen continua dizendo que não estão inclusos 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 de auto-serviço.

Faz-se importante, classificar o formato de 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.
------------------	--------------	-------	----	-------	---

Quadro 1 – Formato das lojas no varejo alimentício

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 qualquer concorrente, 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. Como a evolução tecnológica vem avançando em ritmo muito acelerado. 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. 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, planejamento para ganhar vantagem competitiva por meio de determinada configuração do composto varejista, que é o conjunto de variáveis que compõem o esforço de marketing do varejista, 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 diagnosticar as forças que afetam a concorrência e analisar pontos fracos e fortes. Existem várias estratégias que um varejista pode escolher para expandir seus negócios. A penetração de mercado é a estratégia de 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 existentes (PARENTE, 2007).

O desenvolvimento de mercado 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 para implementar essa estratégia: Novos mercados geográficos; Novas categorias de produtos; Novos segmentos de mercado e Modificação no posicionamento (PARENTE, 2007).

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).

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 posse 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, loja e apresentação dos produtos, atendimento, serviços e localização. Essas decisões devem formar uma unidade bem integrada, consistente com o posicionamento da empresa, direcionada para atender às necessidades de certos segmentos de mercado. A empresa poderá escolher entre várias alternativas estratégicas, e implementá-las por meio de diferentes táticas adotadas no gerenciamento do dia-a-dia das operações varejistas (PARENTE, 2007).

O **Quadro 2** 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.
-----------------------------------	---	---

Quadro 2: principais estratégias adotadas pelo setor supermercadista no Brasil

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

4. 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, buscando-se identificar as suas principais estratégias competitivas, as alianças estratégicas delas decorrentes, as linhas gerais de sua implementação e os seus conseqüentes efeitos sobre o desempenho destas organizações.

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1. ESTRUTURA E DESEMPENHO DO SETOR

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, abertura dos mercados e avanços tecnológicos, gerou como conseqüência para o mercado de supermercados um crescimento de firmas nacionais e entrada de firmas estrangeiras no mercado nacional (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, o que representa um incremento de quase 9%. Tomando como base o censo do Instituto Nielsen, a ABRAS comemora 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 consolida o momento extremamente favorável do setor (ABRAS, 2007).

Fatores como a estabilização da economia, redução do desemprego e a inserção no mercado consumidor dos indivíduos das classes “D” e “E” tiveram forte impacto sobre tais indicadores. O setor inclusive vem contribuindo com 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 atingiu um dos menores patamares, chegando a 7,4% enquanto a atividade industrial cresceu 5,5%. Segundo o SERASA o rendimento médio mensal nas regiões metropolitanas em 2007 aumentou 4,5%. Para o ano de 2008, a ABRAS aposta num crescimento da ordem de 8% (ABRAS, 2007).

5.2. O SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL

A presença de multinacionais líderes mundiais no segmento de supermercados como os grupos *Wal Mart* e *Carrefour* vêm imprimindo uma nova dinâmica no setor. O que força as empresas menores a perceber que a formação de alianças estratégicas é uma saída viável para a sobrevivência, já que os grandes grupos vêm aumentando sua participação no mercado com a aquisição de redes menores ou supermercados com localização estratégica. Medidas que corroboram com a idéia de Parente (2000), de estratégia de penetração de mercado com o aumento da produtividade nas lojas existentes ou aumento de produtividade com aquisição de outras lojas.

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%, uma redução de 1,8 mil estabelecimentos (ABRAS, 2007).

É importante destacar que a retomada 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 intuito de formar um *pool* de compradores com maior poder de negociação junto às indústrias, o segmento vem nos últimos anos tendo sua participação dominada por grandes lojas e grandes grupos, principalmente pela sua capacidade de investimento (ABRAS, 2007).

No Brasil, existem três grandes grupos que dominam o mercado. Ordenados de acordo com as posições no ranking desenvolvido pela ABRAS: *Carrefour* do Brasil, Grupo Pão de Açúcar e *Wal-Mart* Brasil.

O grupo *Carrefour* está presente em mais de 31 países e possui espalhado pelo mundo cerca de 11.000 lojas, considerado o segundo líder de mercado no setor supermercadista. Atuando há 32 anos no país, é líder de mercado com 55 mil funcionários, sendo um dos maiores empregadores, e pioneiro no mercado varejista nacional com as lojas de hipermercados. Atualmente a rede conta com 190 unidades em 13 estados e o Distrito federal e ampliando as suas lojas por intermédio de fusões e aquisições, como a recente aquisição do Atacadão, um investimento de R\$ 2,2 bilhões de reais. O que para Porter (1999), seriam medidas de eficácia operacional e para Parente (2000) medidas de penetração de mercado. Porém, essas medidas podem ser consideradas como estratégicas, ao permitirem expansão e posicionamento de

mercado e, também por garantirem o primeiro lugar no *ranking* ABRAS para o *Carrefour*.

Algumas grandes redes de hipermercados procuram adotar estratégias de liderança de custo – *Carrefour*, e Extra, que pertence ao Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, disputam intensamente a imagem de preço baixo. Com o estabelecimento dessas medidas, as empresas conseguem se diferenciar de seus concorrentes e afastar possíveis ameaças de novos entrantes nacionais e muitas vezes internacionais (PORTER, 1980).

A empresa mantém forte estratégia na venda e produção de suas marcas próprias, enfatizando como vantagem principal à agressividade comercial em preço, cobrindo qualquer oferta oferecida ao cliente 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).

Com cerca de 575 lojas, o Grupo Pão de Açúcar predomina principalmente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Um dos desafios do grupo atualmente é a definição do 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. Que também corrobora com a idéia de Porter (1999) e Parente (2000) de penetração de mercado e eficiência operacional.

A estratégia de diferenciação pressupõe criar algo que seja considerado único em relação aos varejistas que concorrem diretamente no mesmo mercado. Adota um posicionamento mais centrado no consumidor, procurando atender a necessidades específicas de alguns segmentos de mercado (PORTER, 1980).

Os supermercados Pão de açúcar vêm alcançando sucesso ao adotar essa estratégia e são, cada vez mais, reconhecidos no mercado como lojas diferenciadas, oferecendo um conjunto de produtos e serviços diferentes de seus concorrentes: variedade mais ampla de produtos, decoração mais sofisticada e aconchegante, cordialidade no atendimento, serviço de consultoras para orientarem consumidores e, mais importante, excelentes resultados de lucratividade.

Atuando há mais de 10 anos no mercado de varejo nacional, o Grupo *Wal-Mart* do Brasil disponibiliza um vasto e significativo número de lojas espalhados por todo o país. A empresa mantém por volta de 152 lojas distribuídas em 14 estados brasileiros.

O *Wal-Mart* é reconhecida como a maior empresa varejista do mundo, tem como filosofia principal a competitividade através de seus preços, extremamente baixos, aliada à prestação de serviços e do sortimento diferenciado, no qual inclui-se desde produtos de fabricação regional, até itens importados que atendam o gosto do consumidor brasileiro.

Na construção de novos pontos, a *Wal-Mart*, tem optado por implantar suas próprias lojas. Trata-se de uma política de investimento inerente ao grupo. No entanto, existem algumas dificuldades para a implementação dessa estratégia, tendo em vista que já não existem mais tantos pontos bem localizados, ou, quando existem, são muito caros (BNDES, 2000).

No que se refere ao aspecto dos dados por região, 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 em relação ao faturamento, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo são os estados com maior representatividade dentro da região (ABRAS, 2007).

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 com 19,4% do

montante. Os destaques da área ficam para Bahia, Pernambuco e Pará. Na região Sul a diferença no montante faturado é pequena em relação ao Norte-Nordeste. Em 2007, foram vendidos R\$ 17,5 bilhões em 1,4 mil lojas (ABRAS, 2007).

Já a região Centro-Oeste representa 6,4% do montante verificado. 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).

5.3. O SETOR DE SUPERMERCADOS NA BAHIA

Na Bahia o primeiro supermercado foi inaugurado em 1958. Não obtendo o retorno esperado, o negócio foi adquirido por Mamede Paes Mendonça um ano depois. Sendo assim, iniciou-se 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 ele. (Jornal A Tarde, 13/02/2005)

A vantagem competitiva deste grupo se concentrava primeiramente na sua capacidade inovativa. 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. Adoção de medidas que visam garantir um posicionamento em relação aos concorrentes demonstra a capacidade da empresa em criar uma posição exclusiva e valiosa, além de criar barreiras de entrada para os concorrentes (PORTER, 1980).

Aproveitando-se deste mercado concentrado em uma única rede, o grupo Bompreço compra o grupo Paes Mendonça na década de 1990, e se torna o principal *player* do varejo supermercadista da capital baiana. A fim de ampliar a sua concentração de mercado, e num movimento de expansão o Bompreço adquire no final dos anos 90, uma rede de supermercados de porte médio, Petipreço, pertencente a um grupo local. Grupo este, que viria a ficar fora do mercado por um tempo, por estipulação do contrato no ato da venda (PINTO, 2007).

As aquisições e fusões entre as empresas do setor supermercados acabam por formar grandes grupos varejistas. Essas aquisições, apesar de serem ações definidas por Porter (1999), como para melhorar a eficácia operacional, acabam garantindo *Market Share* para esses grupos e acirrando a concorrência. Que levam as empresas a adotarem medidas de preços baixos, novas produtos, aumento de serviços e outros, para conquistar a preferência do consumidor.

Ainda em 2004, o grupo Bompreço adquire outra rede de supermercados, o Grupo Gbarbosa, que apresentava-se como um potencial concorrente, uma vez que se colocava de maneira muito forte e consolidada no Estado de Sergipe, e já avançava em cidades próximas de Salvador, principalmente no município de Feira de Santana, segunda maior cidade da Bahia (PINTO, 2007).

Um fato que marca o varejo em Salvador é a compra do grupo Bompreço pela rede Norte Americana *Wal Mart*. Esta negociação deu-se ainda no ano de 2004, porém vale ressaltar, que antes de tal fato, o Bompreço já havia pertencido ao grupo holandês *Royal Ahold*. No momento da aquisição, o *Wal Mart*, decidiu manter a marca "Bompreço", em função da fidelidade dos clientes.

O relevante desta mudança de controle do Bompreço, é que pela primeira vez um grupo estrangeiro investe de maneira significativa no segmento de supermercado de Salvador, seguindo uma tendência nacional (SOUZA, 2006). Ressalta-se que a força dos grupos estrangeiros vem aumentando ano após ano. Segundo a ABASE, mais da metade do faturamento do setor

supermercadista de Salvador pertence a empresas multinacionais. A Rede Bompreço/*Wal Mart* com capital americano, o Pão de Açúcar que tem metade do capital nacional e a outra metade do grupo francês *Casino*, a rede Makro de origem holandesa, o GBarbosa/Mercantil Rodrigues do grupo chileno *Ceconsud* e o Atacadão do também francês *Carrefour*.

A tendência de aumento da concentração no mercado varejista, culminada com o surgimento de enormes grupos, conforme descrição de Parente (2000), tende a aumentar o poder do varejista com relação aos seus fornecedores. A dependência dos fornecedores torna-se excessiva ao ponto desses grupos imporem suas condições de fornecimento do momento do abastecimento, até decisões de gestão e procedimentos produtivos que o fabricante deve adotar.

Corroborando com Porter (1980), o poder de negociação dos fornecedores, influencia de forma direta na formação do custo de uma determinada empresa. Dessa forma, os grandes grupos, buscam eliminar essa força competitiva, com o intuito de aumentar a rentabilidade de cada empresa, haja vista que a margem de lucratividade do setor é pequena.

De acordo com o IBGE, a classe C passou de 36% em 2006, para 46%, em 2007, somando 86 milhões de pessoas. E segundo o Diretor da ABASE as classes menos favorecidas são hoje o principal elemento de cobiça da maioria dos supermercados, sejam eles grandes redes, ou um pequeno mercadinho de bairro. Nos mesmos dados divulgados pelo IBGE, consta à informação de que as classes mais pobres gastam 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. No momento da aquisição do Bompreço pelo *Wal Mart*, foram fechadas várias lojas pequenas em diversos bairros de Salvador. Com o novo cenário social e econômico, o *Wal Mart* criou a Rede Todo Dia, para atender este novo público, que segundo o diretor da instituição, são significativos economicamente. O Grupo também concebeu a Rede *Maxxi*, que é uma mistura de varejo e atacado, com a pretensão de atender tanto pequenos comerciantes e consumidores.

Tal estratégia adotada pelo *Wal Mart*, pode ser classificada como enfoque na diferenciação (Porter, 1989), onde uma empresa busca a diferenciação do seu segmento alvo, como uma forma de atender da melhor maneira possível segmentos distintos de determinado setor. O grupo em questão, está inserido com várias unidades de negócio do seu portfólio: Hipermercados Bompreço, Supermercados Bompreço, *Maxxi* Atacado, Rede Todo Dia e *Sam's Clube*, uma espécie de clube de compras (PARENTE, 2000).

As empresas precisam analisar o ambiente externo e as forças competitivas que o compõem. Uma dessas forças é os concorrentes na Indústria. Sendo necessário adotar medidas estratégicas que garantam diferenciação em relação a esses concorrentes, mas quando esses não podem ser superados, a aquisição desse concorrente permite a sua eliminação e incorporação do faturamento ao grupo que realizou a aquisição. É preciso levar em consideração possíveis barreiras de entrada que podem vir dificultar o sucesso de uma aquisição, como por exemplo, os consumidores serem leais à bandeira antiga e dificuldades em negociar com os fornecedores e compradores. Essas barreiras serão superadas a depender da capacidade do grupo que fez a aquisição (PORTER, 1980).

Nota-se desde a década de 1990, a presença do grupo Pão de Açúcar, que segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados, foi por sete anos seguidos líder absoluto em faturamento no Brasil, perdendo recentemente esta liderança para o Grupo *Carrefour*.

Primeiramente, o grupo Pão de Açúcar penetrou no mercado soteropolitano com a bandeira Superbox, para em seguida adotar a marca Extra. Conforme Pinto (2006) utilizando dados divulgados ABASE, em 2005, os supermercados Extra detinham 16,9% do mercado de

Salvador, um número relevante levando-se em consideração, que o grupo possui apenas três lojas no município. O *Wal Mart* detém 44% do mercado, com 44 lojas na capital baiana. O grupo Pão de Açúcar está inserido no mercado de Salvador, apenas com a unidade de negócio *Hipermercados Extra*, na contramão do *Wal Mart*, que participa com uma gama maior de unidades de negócio do seu portfólio.

Segundo o Diretor da ABASE, com a concentração do mercado em poucos *players*, o futuro não é promissor para os pequenos e médios que não formarem alianças. O Diretor salienta ainda, que a competição das redes locais com as estrangeiras chega a ser desleal, em função da facilidade para captação de recursos que as grandes possuem.

Já o consultor em varejo Osmar Francisco de Oliveira reconhece que a ação das grandes redes gera preocupação para o pequeno supermercadista, mas lembra que o negócio depende muito de criatividade e competência, e que os pequenos não devem adotar as mesmas estratégias das grandes redes e sim desenvolver as suas próprias. Continua ele a afirmar que o potencial de competitividade do empresário do ramo está mais para sua própria capacidade de conquistar e manter os clientes e não ao tamanho das lojas, pois a essência do varejo é a prestação de serviços e se estes pequenos negócios ajustarem seus focos para o cliente, terão grande vantagem em relação às grandes redes. Lembra ainda que uma das primeiras estratégias foi à formação de associações de compras, que deram enorme poder de negociação aos pequenos.

O GBarbosa também passou a considerar estes novos consumidores e recentemente inaugurou a sua mais nova loja na avenida San Martin, um bairro nitidamente representado por estes consumidores emergentes das classes “D” e “E”.

Em meados de 2004, os empresários do antigo Petipreço reingressaram ao mercado criando o Hiper Ideal. Primeiramente com uma única loja, localizada no bairro de Stella Maris, um bairro de classe média em Salvador, depois adquiriram algumas lojas e conceberam outras, possuindo atualmente sete lojas. Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, (YOSHINO & RANGAN, 1997).

Com o intuito de sobressair-se frente aos grandes, os médios e pequenos tem buscado alternativas para manter e conquistar mais clientes. Entre as ferramentas utilizadas estão a formação de centrais coletivas de compras para adquirirem produtos em quantidades maiores e preços mais baixos. O maior exemplo de sucesso nesse sentido é a criação da RedeMix, que é uma associação do Hiper Ideal com outro cinco pequenos proprietários, todos de Salvador e a rede *Smart* que é nacional. Outros mecanismos utilizados pelos pequenos é a oferta de serviços, como entrega em domicílio, facilidades no pagamento e empacotadores. Este último serviço foi cortado de grandes redes, sob alegação de redução de custos, limitando-se aos hipermercados. O que coaduna com a idéia de Porter (1980) como um das forças competitivas para um setor. O poder de negociação dos compradores permite eliminar barreiras e equiparar o grupo de pequenos a grandes grupos, estabelecendo melhores condições para o negócio.

Segundo O Diretor da ABASE, com a concentração estabelecida no mercado é necessária a concepção de alianças estratégicas entre os pequenos empresários ou as pequenas redes para obter maior poder de negociação com os fornecedores, tendo como exemplo maior a RedeMix já mencionado anteriormente. No entanto, apesar das alianças estratégicas, o nível de investimentos das grandes redes, é imensamente superior que os das redes menores. A expectativa de crescimento para o setor em 2008, é na ordem de 8% para o mercado nacional (ABRAS, 2007). Que é condizente com o esperado no mercado soteropolitano de acordo a ABASE, em torno de

9%.

Como mencionado, o setor não é concentrado somente em Salvador, mas no Brasil inteiro, sendo que o referido setor vem crescendo na capital baiana a uma taxa de 9% ao ano, isto no tocante as grandes redes, pois as pequenas estão crescendo a uma taxa de 6% (SILVA, 2007). Portanto a tendência de uma maior concentração das grandes redes deve continuar. Atualmente, o setor é dividido conforme demonstrado na **tabela 1**.

Tabela 1: Número de lojas das principais redes da cidade de Salvador.

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

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

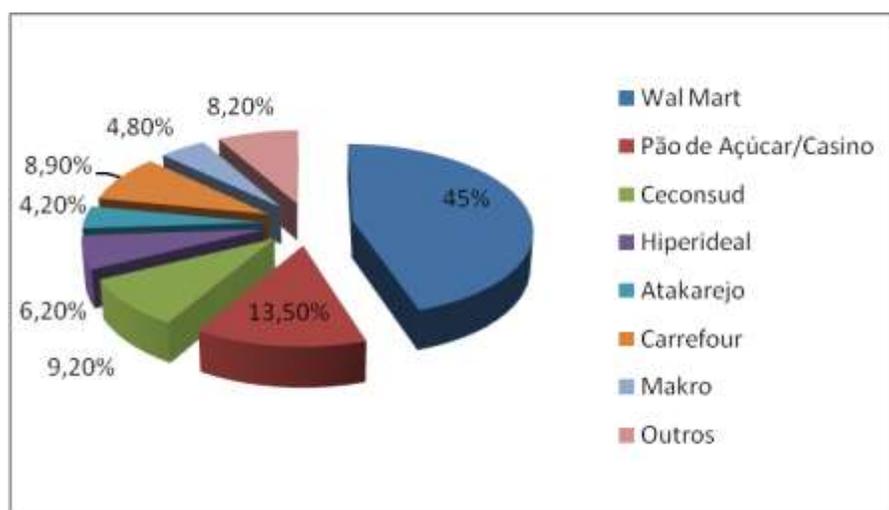


Gráfico 1: Participação no mercado

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.

6. 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 a opção, em caráter complementar, *E-commerce*, visando o aumento das vendas de produtos alimentícios e, sobretudo, equipamentos eletrônicos através do comércio eletrônico (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 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 no 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. E, 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 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. (2007) 11º Estudo Anual.

A.C.NIELSEN. **Marcas próprias**, 6º estudo anual, 2000.

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, R. L. (2005) Dissertação de Mestrado: Unifacs.

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

PAIXÃO, R. B. (2005) Dissertação de Mestrado: Unifacs.

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 Desenhahia, 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, C. D. (2007) **Análise da concorrência no setor de supermercados de Salvador**. Dissertação de Mestrado: Unifacs.
- PORTER, E. Michael. (1986). **Estratégias Competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M.: **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. NY, New York, Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, november-december,
- PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 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.