

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

GIOVANNA TAVARES DE CAMARGO SIMÕES

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO E DAS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS DE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DE MÉDIO
PORTE**

SOROCABA - SP

2015

GIOVANNA TAVARES DE CAMARGO SIMÕES

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO E DAS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS DE EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DE MÉDIO
PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Danilo Rolim Dias de Aguiar

SOROCABA - SP

2015

GIOVANNA TAVARES DE CAMARGO SIMÕES

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DE MERCADO E DAS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS DE EMPRESAS SUPERCADISTAS DE MÉDIO
PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Danilo Rolim Dias de Aguiar

APROVADA: 30 de Novembro de 2015

Profa. Dra. Mariusa Momenti Pitelli

Prof. Dr. Éderson Luiz Piato

Prof. Dr. Danilo Rolim Dias de Aguiar (Orientador)

AGRADECIMENTOS

A Deus por minha vida.

A minha família e meu namorado, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A UFSCar, pela oportunidade de realizar o curso.

As amigas que conheci na UFSCar, pela grande amizade e companheirismo nesses quatro anos de graduação.

Ao professor Danilo Rolim Dias de Aguiar, pela orientação, apoio e confiança.

A FAPESP, pelo suporte financeiro e credibilidade.

RESUMO

O setor de supermercados tem experimentado um processo intenso de concentração de mercado no Brasil, mas inúmeras empresas de médio porte têm se mantido competitivas. Este trabalho procura medir as mudanças recentes na estrutura desse mercado e identificar as estratégias adotadas pelas empresas de médio porte. Os índices estimados mostraram que a concentração de mercado tem aumentado, mas tem aumentado também o número e a fatia de mercado das firmas de médio porte. As entrevistas mostraram que estas firmas adotam uma variedade de estratégias, mas que em geral procuram atender a um grupo mais amplo de consumidores, preocupando-se mais com o preço do que com a qualidade, e buscando diferenciar seus produtos mais por meio de propaganda e pela oferta de serviços. As empresas têm expandido suas redes de lojas, evitando o uso de crédito bancário. Predomina o sistema de gestão familiar e as firmas têm adotado mais ações individuais do que coletivas.

Palavras-chave: firmas de médio porte, supermercado, competitividade.

ABSTRACT

The supermarket sector has experienced an intense process of market concentration in Brazil, but many middle-sized firms continue to be competitive. This paper aims both to measure the recent changes in the structure of the supermarket sector and to identify the strategies adopted by middle-sized firms. Concentration indexes show that there has been an increase in market concentration, but there have also been increases in the number and in the market share of the middle-sized firms. The interviews show that the firms adopt a variety of strategies, but they in general do not focus on any specific market niche. Moreover, they are more concerned about prices than on product quality, and they differentiate their products by means of advertisement and side services. Almost all firms have launched new plants and have avoided using bank loans to finance their strategies. Most firms are family managed and refuse to apply associative conducts.

Key-words: middle-sized firms, supermarket, competitiveness.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Parcela de Mercado do conjunto de empresas de Médio porte entre 2004 e 2014.....	25
Tabela 2 - Taxas de Concentração (CRk) do setor varejista brasileiro por grupo de empresas de tamanho K, entre os anos de 2004 e 2014.....	26
Tabela 3 - Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) para os anos 2004 a 2014.....	27
Tabela 4 - Taxas de Turnover por grupo e total (média), entre as 500 maiores redes supermercadistas brasileiras entre os anos de 2004 e 2014.....	28
Tabela 5 - Alterações nas posições das empresas supermercadistas brasileiras entre os anos de 2004 e 2014.....	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Parcelas de Mercado (Si) dos três maiores grupos supermercadistas brasileiros.....	24
Figura 2 - Parcela de Mercado do conjunto de empresas de Médio porte entre 2004 e 2014.....	25
Figura 3 - Índice Herfindahl-Hirschman (H) para os anos de 2004 a 2014.....	27
Figura 4 - Evolução das posições das empresas de Médio Porte entre 2004 e 2014.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Porcentagens das respostas de nove empresas supermercadistas para as questões de resposta direta, de acordo com o tipo de estratégia.....	31
Quadro 2 - Porcentagens das empresas que adotam estratégias de diferenciação específicas*.....	35
Quadro 3 - Porcentagens das respostas de nove empresas supermercadistas referentes a estratégia que envolve os três tipos.....	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3. METODOLOGIA.....	16
3.1 Método Empírico	16
3.1.1 Análise das mudanças estruturais e identificação das empresas bem sucedidas.....	16
3.1.2 Análise das Estratégias Varejistas	20
3.2 Fonte de dados e dimensionamento da análise	22
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	23
4.1 Análise das Mudanças Estruturais	23
4.1.1 Concentração do Mercado	23
4.1.2 Turnover	28
4.2 Análise das Estratégias	30
4.2.1 Estratégias do Tipo “Enfoque”	32
4.2.2 Estratégias do tipo “Liderança no Custo Total”	32
4.2.3 Estratégias do tipo “Diferenciação”	34
4.2.4 Estratégias que envolvem os três tipos anteriores	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRATÉGIAS VAREJISTAS DE EMPRESAS DE SUPERMERCADO	45

1. INTRODUÇÃO

As redes supermercadistas têm passado por fortes transformações no Brasil, principalmente a partir dos anos noventa. Desde então, o setor tem se caracterizado pela alta concentração de mercado, pelos movimentos de fusões e aquisições e pela heterogeneidade de estruturas empresariais. Estudos prévios têm identificado essas tendências¹, tanto por meio de taxas de concentração, que têm revelado, para o período de 2004-2011, um incremento de aproximadamente 36% no CR3 (parcela das três maiores empresas no setor) e de 27% no CR5 (parcela das cinco maiores empresas no setor), como por meio do índice de Herfindahl-Hirschman, que evoluiu de 0,05 para, aproximadamente, 0,08 entre 2004 e 2011. Segundo a metodologia deste estudo, este índice varia de 0 a 1 e indica a concentração do mercado ou a forte desigualdade entre as firmas à medida que o valor se aproxima de 1 (caso perfeito de monopólio).

Outros estudos² também têm indicado esta tendência de concentração desde 1999 por meio das taxas de crescimento dos diferentes formatos de varejo. Em 2006, o pequeno varejo registrou um crescimento de faturamento de 12,5%, ao passo em que grandes empresas de supermercados cresceram em 2,8% e hipermercados, 4,5%. Alguns dos fatores apontados para o crescimento do pequeno varejo são profissionalização da gestão, um maior *mix* de produtos, o estabelecimento de lojas mais modernas e a prática de preços mais competitivos. Já em 2008, os supermercados de médio porte registraram um crescimento de 11,6%, sendo este o formato que mais cresceu em 2009 e 2010 (5,4% e 9,7%, respectivamente).

Desde 2007, a tendência de crescimento dos supermercados de médio porte tem sido analisada, uma vez que este formato de varejo passou a se reorganizar de forma a atender às novas demandas dos consumidores. Em 2014, como apontou a revista “SUPERHIPER” da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

¹ Ver Aguiar e Silva (2002), Concha-Amin e Aguiar (2006), Aguiar (2009), Stiegert e Kim (2009), Aguiar e Figueiredo (2011), Costa (2012).

² Ver Piatto (2011) *apud* Parente (2000).

Enquanto a receita das 20 maiores redes cresceu 10%, totalizando R\$ 189,4 bilhões, o grupo das 280 outras empresas avançou o dobro (20,3%), fechando o ano com um faturamento conjunto de R\$ 64 bilhões. Ambos os grupos apresentaram crescimento relevante sobre o período anterior, quando os respectivos saltos foram de 4,1% e 11,8%. (Revista *SUPERHIPER*, 2014, São Paulo, n.466, p.50)

Em termos de estrutura, o mercado varejista brasileiro pode ser descrito como um centro oligopolístico com uma franja competitiva de pequenas firmas³, sendo que o centro oligopolístico constituiria um triopólio (Aguiar, 2009). Levando em conta o faturamento dos supermercados no ano de 2014⁴, é possível evidenciar tal fato, uma vez que as parcelas de mercado das empresas “Companhia Brasileira de Distribuição”, “Carrefour Comércio e Indústria LTDA” e “Wal-Mart Brasil LTDA”, foram, respectivamente, 24,61%, 12,91% e 10,09%.

Apesar de este mercado ser concentrado, estudos⁵ também mostraram que o cenário futuro ainda tende à pulverização, ou seja, 57% do mercado corresponde a formatos de pequeno e médio varejo que não possuem condições de influenciar outras firmas do seu canal de distribuição. Além disso, em comparação com outros países como França, Espanha e Holanda, o setor varejista do Brasil é ainda menos concentrado.

Em decorrência do próprio processo de aumento das parcelas de mercado das três maiores redes supermercadistas, a ênfase dos estudos realizados sobre o varejo brasileiro tem recaído sobre as maiores firmas. As firmas de médio porte têm ficado à margem dos estudos, a despeito de inúmeras delas terem se mantido consistentemente no mercado⁶, havendo uma carência de estudos que identifiquem estas empresas e avaliem as estratégias competitivas por elas adotadas. Assim, duas questões importantes ainda carecem de respostas mais precisas: (a) quais são as empresas de médio porte que têm prosperado frente ao forte poder de mercado das grandes redes? e (b) o que tem sido feito por estas empresas para se manterem competitivas?

³ Ver Farina, Nunes & Monteiro (2005).

⁴ Cálculo próprio a partir de dados do Ranking Abras (Revista *SUPERHIPER*, 2014).

⁵ Ver Piato (2011)

⁶ Ver Monteiro (2007).

Tal conhecimento seria útil para as empresas do setor selecionarem estratégias que as mantivesse competitivas, mesmo num cenário de concentração crescente do mercado. Seria útil também aos formuladores de políticas públicas, que assim poderiam delinear ações que apoiassem empresas varejistas de médio porte, uma vez que a manutenção de mais firmas no mercado tende a beneficiar a sociedade como um todo, originando menores preços e maior variedade de produtos e serviços.

Considerando o exposto acima, esta pesquisa tem como objetivo analisar as estratégias adotadas pelas empresas supermercadistas de médio porte que têm se mantido competitivas no mercado brasileiro. Especificamente, pretende-se: (a) dimensionar as mudanças recentes na estrutura do mercado varejista brasileiro e compará-las com estudos prévios; (b) identificar as empresas de médio porte que têm se mantido competitivas; e (c) detectar e analisar as estratégias adotadas por estas empresas. Dessa forma, os resultados da pesquisa permitirão conclusões acerca de quais estratégias seriam mais recomendadas para empresas varejistas de médio porte e sobre as dificuldades que as mesmas têm enfrentado.

As hipóteses do trabalho são de que as empresas mais bem sucedidas tenham adotado estratégias mais cooperativas ⁷, tanto para comprar seus suprimentos quanto para vender seus produtos e que tenham profissionalizado sua gestão.

⁷ Ver Ghisi (2005) e Livato e Benedicto (2009).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As questões ligadas às mudanças nas estruturas de mercado têm despertado o interesse por duas questões distintas. A primeira está relacionada ao conceito de eficiência, em que o Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), desenvolvido por Edward Mason⁸, mostra as relações entre a estrutura do mercado, a condução das empresas e o desempenho econômico. A chamada “Estrutura” de mercado é composta, dentre outros fatores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pelas condições de entrada e, principalmente, pela participação de compradores e vendedores no mercado. A Estrutura, por sua vez, é capaz de influenciar a chamada “Condução” das firmas, caracterizada por elementos como a determinação de preços, estratégias de produtos, pesquisa e inovação, propaganda etc. Determinados tipos de condução podem também influenciar a estrutura do mercado por meio de um efeito de “feedback”, como seria o caso, por exemplo, da predação criando barreiras à entrada e afetando a estrutura. Por fim, a Condução irá determinar o chamado “Desempenho” do mercado, caracterizado por eficiência técnica e alocativa, progresso técnico, pleno emprego, equidade etc. Assim, de forma geral, firmas que apresentam maior diferenciação do produto (seja pelo design, publicidade ou por outros tipos de esforços de vendas) ou maiores parcelas de mercado podem exercer poder de mercado. O mesmo ocorre caso haja grande concentração de mercado, acarretando perdas de bem-estar à sociedade.

A segunda questão ligada ao modelo ECD está relacionada às estratégias empresariais. Porter (2004) afirma existirem três estratégias competitivas principais adotadas pelas empresas. Ao objetivar uma delas, é desejado enfrentar as cinco forças competitivas: ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. A primeira estratégia é chamada de “Liderança no Custo Total”, situação em que o controle rígido dos custos é a ferramenta principal e desencadeadora das demais posições da empresa. Isso porque se acredita que o baixo custo permitirá uma margem de retornos acima da média. Porém, ao se privilegiar tal comportamento, a empresa deve contar com vantagens como uma alta

⁸ Ver Martin (2005)

parcela de mercado e bens de capital atualizados, dentre outras. Já a “Diferenciação” é uma estratégia em que a empresa opta por diferenciar seu produto ou serviço até o ponto em que sua marca seja tida como a única em toda a indústria. A lealdade dos consumidores e conseqüente menor sensibilidade aos preços são os pontos fortes dessa alternativa; entretanto ela pode também exigir altos custos e preços elevados em relação à concorrência. Por fim, a estratégia chamada de “Enfoque” se distancia das anteriores à medida que focaliza a especialização em apenas um segmento de produtos ou compradores. Ao mesmo tempo, ela se aproxima uma vez que se pode obter um enfoque a partir da diferenciação dos seus produtos, ou da redução de custos, ou ainda, de ambos. Usualmente, essas três estratégias também podem ser combinadas, formando um quarto grupo de estratégias “mistas”.

Outro importante aspecto que deve ser levantado para a análise da concorrência são os componentes desta análise. Esta tem por objetivo, dentre outros, “desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar(...)” (PORTER, 1986, p.61). Segundo este mesmo autor, o diagnóstico da análise de concorrência possui quatro componentes: as metas futuras; as hipóteses; a estratégia em curso; e as capacidades. A primeira permite conhecer a satisfação (ou não) da empresa sobre sua posição e situação financeira. De tal forma, é possível prever possíveis reações frente a situações adversas como a queda nos negócios ou o aumento da parcela de mercado da concorrência. Como exemplo, é possível questionar “Qual a composição da diretoria?” ou “Que compromissos contratuais podem limitar as alternativas?” (PORTER, 1986, p.66).

Já o segundo componente, “hipóteses”, refere-se às hipóteses que a empresa possui de si mesma e de seus concorrentes. A experiência dos administradores, por exemplo, pode ser um indicador de metas e hipóteses, uma vez que eles podem gerenciar seus negócios com base em acontecimentos importantes, alterando suas perspectivas e determinando suas futuras escolhas estratégicas. O terceiro componente “estratégia em curso”, está ligado às políticas operacionais de cada área da empresa e ao modo como as funções de cada área se relacionam. Por fim, o componente “capacidades” correspondem, aos pontos fortes e fracos da empresa de modo realista, ou seja, não envolve probabilidade, potencial ou intencionalidade. Esses pontos podem ser características, dentre outras: de

produtos; do canal de distribuição; do marketing; dos custos totais; da capacidade financeira; da organização; da capacidade administrativa; da rotatividade do pessoal.

Portanto, é importante conhecer a estrutura de um mercado, porque esta pode criar dificuldades crescentes às empresas de médio porte. Ao mesmo tempo, é importante identificar as estratégias que têm sido adotadas pelas empresas para se manterem competitivas por meio de um diagnóstico da análise de concorrência.

3. METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos propostos, a pesquisa compatibiliza análises de dados secundários e levantamento e análise de dados primários. Dados secundários são usados para mensurar a organização estrutural do mercado e para identificar as firmas que comporão a amostra de firmas bem sucedidas. Por sua vez, estas são objeto de pesquisa primária, visando caracterizar suas estratégias competitivas.

3.1 Método Empírico

3.1.1 Análise das mudanças estruturais e identificação das empresas bem sucedidas

O estudo estrutural do mercado varejista de supermercados para o Brasil segue os seguintes passos:

a) Levantamento e tabulação de dados do ranking das 500 maiores empresas, ou ainda, grupos de empresas, para anos de 2004 a 2014, obtidos pela divulgação anual da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) na revista *SuperHiper*.

b) Estimação de índices de concentração para os anos de 2004 a 2014. Para tal, são estimados os seguintes índices⁹:

– Parcelas de mercado das firmas:

$$S_i = \frac{q_i}{\sum_{j=1}^N q_j} \quad (1)$$

Em que:

S_i = parcela de mercado da empresa i

⁹ Para uma descrição das características de cada índice, ver Martin (2003).

q_i = faturamento bruto da empresa i (indicando o tamanho da empresa)

$\sum_{j=1}^N q_j$ = faturamento total do Auto-Serviço das N empresas do mercado

A parcela de mercado de cada empresa é representada em porcentagem (%) e indica a fração da empresa no mercado total. Assim, quanto maior é este valor, maior é a fatia de mercado dominada pela empresa.

Para o cálculo da parcela de mercado conjunta de empresas de médio porte, a definição das empresas que compõem esta categoria foi feita com uma adaptação¹⁰ a partir da classificação feita pelo BNDES¹¹. Foram agrupadas as empresas de “Médio-grande” e as de “Médio” porte, sendo que no restante do trabalho utiliza-se o termo geral “Médio porte” para ambas as categorias. Além disso, os valores dos faturamentos utilizados para essa padronização foram atualizados pela série histórica do IGP-DI.

– Taxa de concentração das k maiores firmas, calculada como:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k S_i \quad (2)$$

Em que:

CR_k = taxa de concentração das k -ésimas maiores firmas;

S_i = parcela de mercado da firma i .

¹⁰ Outra possível forma de análise pode ser feita seguindo os critérios apontados por Parente (2000), em que os formatos de varejo do tipo médio porte seguem os seguintes critérios: tamanho do estabelecimento de 1001 a 2500 m^2 ; número de *check-outs* entre 7 e 20; e uma média de 14566 itens comercializados (linhas de produtos) .

¹¹ Segundo o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), são consideradas de pequeno porte empresas com receita operacional bruta anual entre R\$2,4 milhões e R\$16 milhões. De médio porte, empresas que se situam no intervalo de R\$16 milhões e R\$ 90 milhões, e por fim, de médio-grande porte empresas com receita operacional bruta anual de R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões, segundo as circulares nº 11/2010 e 34/2011.

A taxa de concentração mostra a parcela total do mercado para um conjunto ordenado de k empresas. No caso, serão estimadas as seguintes taxas: CR3, CR5, CR10, CR30, CR50 e CR300. Estas representam a concentração de mercado das três maiores empresas, das cinco maiores empresas, das dez maiores empresas e assim, sucessivamente.

- Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI), que entre outros é recomendado para a análise *Horizontal Merger Guidelines* pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos¹², o qual é calculado pela fórmula:

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2 \quad (3)$$

Em que:

S_i^2 = quadrado da parcela de mercado (valor percentual) da firma i.

É uma medida do tamanho das empresas em relação ao tamanho do mercado no setor, indicando o nível de concentração do mercado. Para a análise do índice HHI, o critério norte-americano estabelece três tipos de mercados, caracterizados da seguinte forma: mercados não concentrados possuem HHI abaixo de 1500; mercados moderadamente concentrados possuem HHI entre 1500 e 2500; e mercados altamente concentrados possuem HHI acima 2500.

À medida que o índice HHI aumenta, o mercado se aproxima do caso de um monopólio. E quanto menor o índice, menor a concentração de mercado. O critério também ressalta a importância de se analisar o aumento do índice entre dois anos. De tal forma, quando o índice HHI aumenta mais de 200 pontos, a questão do processo de concentração torna-se mais preocupante¹³. Outro interessante cálculo que pode ser feito a partir do índice de Herfindahl-Hirschman é o

¹² Disponível em <<http://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>>

¹³ Ver também <<http://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010#5c>>

número de firmas iguais que seriam originadas a partir deste mesmo valor. Ele é feito dividindo a unidade pelo índice HHI, porém, neste cálculo, os valores das parcelas de mercado devem estar na forma decimal.

- Índice de Turnover, conforme proposto por Joskow (1960), entre os anos de 2004 e 2014, o qual avalia as trocas de posições das firmas dentro do ranking através da fórmula:

$$Turnover_i(\%) = 100 \left(\frac{NT_i - NC_i}{NT_i} \right) \quad (4)$$

Em que,

NT_i = número total de firmas no grupo i ;

NC_i = número de firmas que continuaram no grupo i .

Quanto maior o índice de Turnover, maior o número de trocas de posições dentro do Ranking. Assim, um elevado índice de Turnover indica que muitas empresas deixaram o Ranking, ou ainda, o mercado. Foram calculados tais índices para o período de 2011 a 2014, agrupando as 500 empresas totais em 13 grupos: Grupo A – firmas da 1ª à 5ª posição; Grupo B – da 6ª à 10ª posição; Grupo C – da 11ª à 15ª posição; Grupo D – da 16ª à 55ª posição; Grupo E – da 56ª à 105ª posição; Grupo F – da 106ª à 155ª posição; Grupo G – da 156ª à 205ª posição; Grupo H – da 206ª à 255ª posição; Grupo I – da 256ª à 305ª posição; Grupo J – da 306ª à 355ª posição; Grupo K – da 356ª à 405ª posição; Grupo L – da 406ª à 455ª posição; e Grupo M – da 456ª à 500ª posição. Além disso, calcula-se o número de empresas dentro do Ranking que permaneceu na mesma posição, que elevou sua posição, que diminuiu sua posição ou que deixou o grupo.

- c) Identificação das empresas que permaneceram no ranking entre 2004 e 2014 e análise de suas trajetórias, selecionando aquelas que tiveram crescimento de posição e, ou, de faturamento entre o período inicial e o período final.

3.1.2 Análise das Estratégias Varejistas

Esta parte se concentra nas empresas de médio porte que se mantiveram no ranking entre 2004 e 2014, as quais são identificadas conforme explicitado no item anterior. Inicialmente, essas firmas são selecionadas de acordo com o critério do BNDES como citado no item 3.1. Após esta seleção, e com uma amostra de dez empresas, é feita uma investigação a respeito das estratégias adotadas pelas mesmas por meio de entrevistas via telefone e e-mail.

Os questionários foram aplicados para dez empresas supermercadistas de médio porte que obtiveram aumento de faturamento, ou ainda, aumento de posição no Ranking entre os anos de 2004 e 2014. Pelo fato de São Paulo ser o principal mercado consumidor do país, optou-se por restringir as entrevistas a empresas deste estado. Isto proporciona maior precisão aos resultados, pois apesar de as entrevistas envolverem dez empresas, as mesmas fazem parte de um ambiente institucional mais homogêneo. No total, foram realizadas 134 ligações para 48 diferentes empresas e, a partir destes contatos, foram enviados 24 e-mails atendendo à solicitação de algumas empresas. Portanto, com as dez respostas obtidas, pode-se dizer que o retorno do questionário aplicado via telefone foi de aproximadamente de 7,5%.

Entretanto, uma das empresas entrevistadas declarou que, apesar do aumento de faturamento até 2014, cerca de um terço de suas lojas foi fechado nos últimos anos. Considerando o objetivo de se avaliar estratégias de sucesso proposto pelo presente trabalho, optou-se por desconsiderar as respostas dessa empresa nas análises subsequentes. Portanto, os resultados que se seguem correspondem a nove empresas supermercadistas. O questionário completo aplicado às empresas encontra-se no apêndice deste trabalho.

Relacionadas às características das três estratégias propostas por Porter (2004) e à metodologia da análise de concorrência também propostas por este autor, algumas informações mais específicas são buscadas por meio de entrevistas que questionam os seguintes aspectos:

a) Estratégias do tipo “Enfoque”:

- A firma tem priorizado algum grupo de consumidores? Qual?
- Como ela identifica este grupo?
- Quais são as estratégias usadas para atrair tais clientes?

b) Estratégias do tipo “Liderança no Custo Total”:

- As compras de mercadorias são isoladas ou em grupo? Se for em grupo, explique como isso funciona.
- A participação de relações contratuais ou de compras diretas tem aumentado? Qual é sua dimensão?
- Tem havido priorização de fornecedores da região? Estes fornecedores são de menor porte ou de marcas mais fortes?
- Tem sido adotada alguma política de troca de informações com fornecedores? Que políticas são essas?

c) Estratégias do tipo “Diferenciação”:

- Qual estratégia de divulgação tem sido usada (folders em jornais, propaganda em TV, rádio, etc.)?
- A firma tem utilizado marcas próprias?
- A firma tem utilizado marcas de alguma associação? Caso a firma utilize, explique como isso funciona.
- Que variável a empresa tem adotado prioritariamente como estratégia? Qualidade, preço ou ambos?
- A firma possui alguma outra forma de atendimento ao cliente? (Entrega a domicílio, crédito, cheque pré-datado, brindes, cartões, sorteios, etc)
- A empresa fornece outros tipos de serviços aos clientes dentro de suas lojas? (Postos de gasolina, farmácia, restaurantes, lanchonetes, redes de *fast food*, etc)

d) Estratégias que envolvam os três tipos anteriores, tais como a de gestão, de financiamento e de expansão de novas lojas, verificando se a firma:

- Tem lançado novas lojas (Quantas? Em que região? De que porte? Feitas por compra de outras unidades ou implantação própria? Quais critérios têm sido usados para decidir sobre a expansão?)
- Tem usado financiamento bancário e de que tipo?
- Tem procurado se associar a outras firmas? De que tipo são essas firmas associadas? (grande, médio ou pequeno porte)
- Adota gestão familiar?
- Segue estratégias de treinamento de funcionários? Que tipo de treinamento?

3.2 Fonte de dados e dimensionamento da análise

A fonte dos dados secundários é o ranking ABRAS, elaborado pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) em parceria com a empresa Nielsen. Este ranking é publicado anualmente pela revista SuperHiper da ABRAS. Nesta pesquisa foram utilizados os dados referentes aos rankings de 2004 a 2014¹⁴.

Já as informações para a análise das estratégias foram obtidas por meio de entrevistas, via telefone e e-mail, com empresas supermercadistas componentes da amostra selecionada, todas de médio porte.

¹⁴ Este ranking considera o mercado geográfico brasileiro, o que faz com que o real poder dos grupos econômicos seja subdimensionado.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A apresentação dos resultados segue o padrão mostrado na metodologia, dividindo-se em duas partes: análise da estrutura e identificação das estratégias adotadas pelas empresas de médio porte.

4.1 Análise das Mudanças Estruturais

A seguir serão apresentados os resultados e as análises referentes às mudanças estruturais do setor supermercadista brasileiro, considerando os índices de concentração de mercado e a análise do Turnover.

4.1.1 Concentração do Mercado

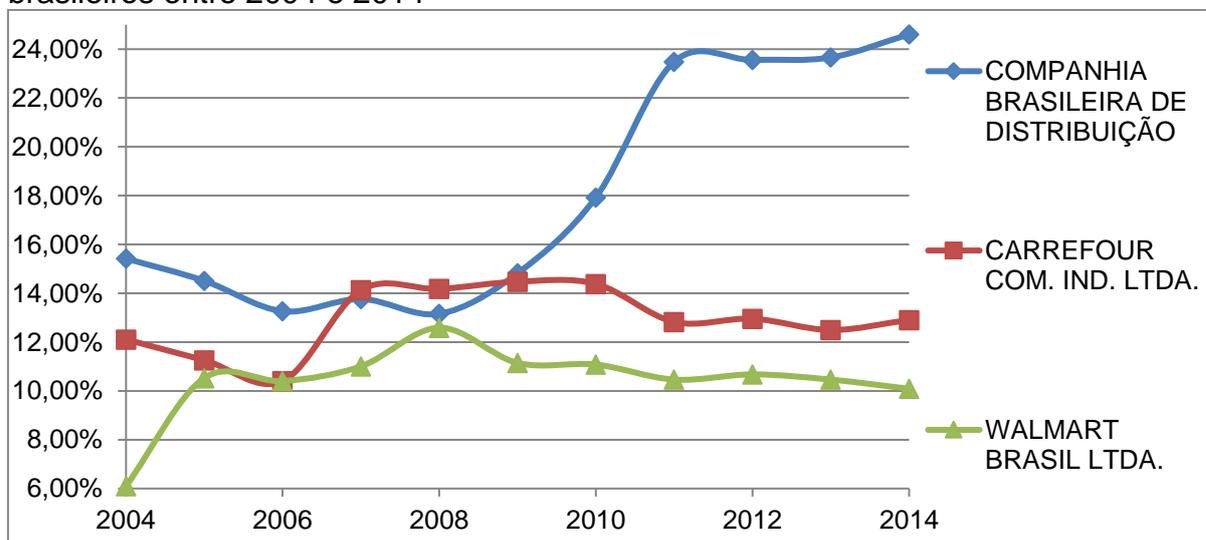
O primeiro índice calculado refere-se às parcelas de mercado dos três maiores grupos supermercadistas do Brasil. A Figura 1 evidencia as mudanças e padrões identificados entre os anos de 2004 a 2014. Entre os anos de 2006 e 2009, as parcelas de mercado entre os três grupos se aproximou e, no ano de 2009, o grupo *Companhia Brasileira de Distribuição* (CBD) ultrapassou a empresa *Carrefour Com. Ind. Ltda* ao atingir a parcela de mercado de 14,82%. Desse modo, se estabeleceu na primeira posição do Ranking das 500 maiores empresas supermercadistas do Brasil e, portanto, apresentou as maiores parcelas de mercado em todos os anos subsequentes, atingindo o valor de 24,61% em 2014. A trajetória ascendente do grupo CBD ganhou força após uma sequência de reestruturações, associações e compras¹⁵: em 2006, o grupo lançou um novo modelo de loja “Extra Perto”, inspirado no modelo europeu de varejo de conveniência; em 2007, se associou a rede “Assaí”, ingressando no mercado atacadista; em 2009 o grupo anunciou a compra da rede “Ponto Frio” e se associou à empresa “Casas Bahia”,

¹⁵ Ver < <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/09/13/grupo-pao-de-acucar-muda-nome-para-gpa-veja-trajetoria-da-empresa.htm#fotoNav=27>>

tornando-se o maior grupo de distribuição da América Latina; em 2013, após diversas mudanças na administração do grupo, este adotou a sigla GPA (Grupo Pão de Açúcar) com a finalidade de sinalizar ao consumidor que a empresa abrange marcas de diversos segmentos, que não apenas o alimentício. Já o *Carrefour*, além de perder sua colocação, apresentou queda em suas parcelas de mercado, que atingiu o valor de 12,91% no final do período analisado. Por fim, o grupo *Walmart Brasil Ltda* se manteve estável na terceira posição das maiores parcelas de mercado, porém desfrutando de menores parcelas a cada ano, até atingir o valor de 10,09% em 2014.

Portanto, pode-se dizer que, com relação à análise das parcelas de mercado, o setor de varejo supermercadista brasileiro sofreu uma pequena mudança com relação às parcelas de mercado dos três maiores grupos. Enquanto a *CBD* obteve um ganho considerável desde 2011 (quando passou a apresentar valores acima de 23%), o *Carrefour* e o *Walmart* tiveram quedas em suas parcelas de mercado de 1 a 2 pontos percentuais. Porém, de forma geral, pode-se dizer que um padrão altamente concentrado foi mantido em todo o período de 2004 a 2014, mesmo após as mudanças de posição em 2009. Isso porque, em 2014, os três grupos líderes em conjunto detiveram cerca de 47,60% de todo o mercado – a maior de todo o período.

Figura 1 - Parcelas de Mercado (Si) dos três maiores grupos supermercadistas brasileiros entre 2004 e 2014



Fonte: Calculado pela autora a partir de dados do Ranking Abras (SUPERHIPER)

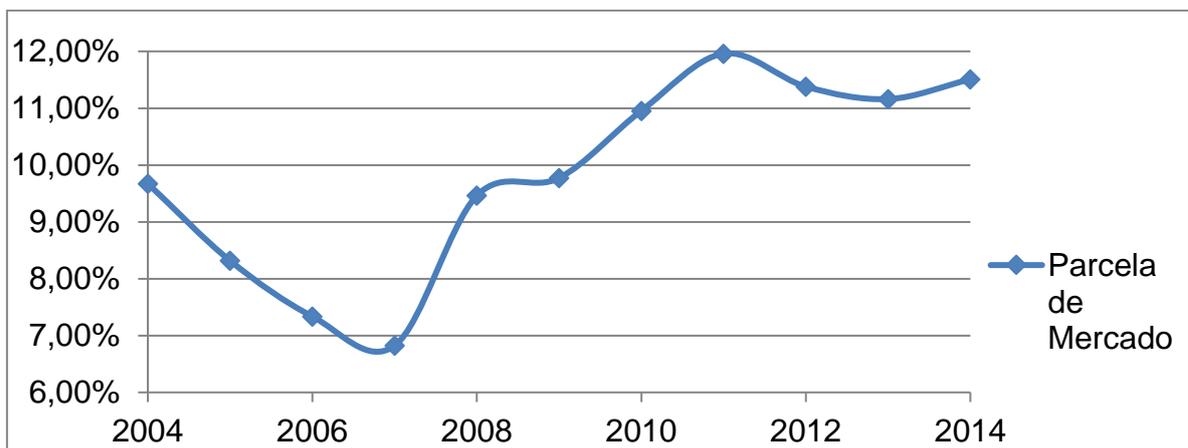
Ainda com relação às parcelas de mercado, tem-se um cenário diferente para as empresas de médio porte como ilustram a Tabela 1 e a Figura 2. Primeiramente, nota-se que o número de empresas nessa categoria aumentou aproximadamente 32% entre 2004 e 2014. Além disso, a parcela de mercado desse conjunto de empresas apresentou uma trajetória ascendente até o ano de 2011 (quando atingiu o valor de 11,96%), oscilando desde então. O aumento substancial do número de empresas de médio porte sugere que as empresas menores tiveram que crescer para se manterem competitivas. Isto se nota também pela parcela de mercado desta categoria que aumentou cerca de 2% ao longo do período.

Tabela 1 - Parcela de Mercado do conjunto de empresas de Médio porte entre 2004 e 2014

Ano	Parcela de Mercado	Número de empresas nessa categoria
2004	9,67%	274
2005	8,32%	283
2006	7,34%	290
2007	6,82%	323
2008	9,46%	205
2009	9,77%	221
2010	10,96%	274
2011	11,96%	283
2012	11,38%	290
2013	11,16%	323
2014	11,51%	361

Fonte: Calculado pela autora a partir do Ranking Abras (SUPERHIPER)

Figura 2 – Parcela de Mercado do conjunto de empresas de Médio porte entre 2004 e 2014



Fonte: Calculado pela autora a partir de dados do Ranking Abras (SUPERHIPER)

O segundo índice calculado refere-se à taxa de concentração (CRk) para os grupos com 3, 5, 10, 30, 50, 300 e 400 empresas, exposto na Tabela 2. Primeiramente, através da taxa de concentração das três maiores empresas do setor (CR3), verifica-se que: elas não apenas têm aumentado sua participação a cada ano como também têm representado quase metade do mercado. Isso porque esta taxa de concentração aumentou cerca de onze pontos percentuais entre os anos de 2004 e 2014. Além disso, estes números também indicam a continuidade do padrão já identificado por Aguiar (2009), ou seja, de uma tendência do mercado no sentido de um triopólio.

Este aumento gradativo na concentração também se manifesta por meio das taxas de CR5, CR10, CR30 e CR50. Nota-se ainda que a fração do mercado cabível às empresas que se situam acima da tricentésima posição diminuiu de 69,46% para 13,75% do mercado entre 2004 e 2014, o que é outra evidência de concentração do mercado.

Tabela 2 - Taxas de Concentração (CRk) do setor varejista brasileiro por grupo de empresas de tamanho K, entre os anos de 2004-2014

Ano	Tamanho do Grupo (K)						
	3	5	10	30	50	300	400
2004	33,6%	5,6%	10,7%	18,8%	21,9%	30,5%	31,0%
2005	36,3%	38,7%	43,3%	50,7%	53,5%	61,2%	61,6%
2006	34,1%	36,5%	41,4%	48,8%	51,5%	58,7%	59,0%
2007	38,9%	41,5%	46,5%	55,4%	58,3%	65,8%	66,1%
2008	39,9%	42,6%	47,3%	56,1%	59,4%	67,5%	67,8%
2009	40,4%	43,0%	48,3%	57,3%	60,5%	68,5%	68,8%
2010	43,4%	46,4%	51,2%	60,4%	63,9%	73,7%	74,3%
2011	46,8%	50,9%	55,9%	65,6%	69,5%	80,5%	81,3%
2012	47,2%	52,6%	57,6%	67,6%	71,5%	82,5%	83,3%
2013	46,6%	51,6%	56,8%	67,0%	71,1%	82,7%	83,6%
2014	47,6%	52,4%	58,0%	68,5%	73,0%	86,2%	87,3%

Fonte: Calculado pela autora a partir de dados do *Ranking Abras* (SUPERHIPER)

O terceiro índice calculado para os anos de 2004 a 2014 trata-se do índice de Herfindahl Hirschman, o qual complementa a análise de concentração do mercado. A Tabela 3 e a Figura 3 indicam os valores encontrados. Primeiramente, nota-se que a concentração tem aumentado continuamente, tendo havido um

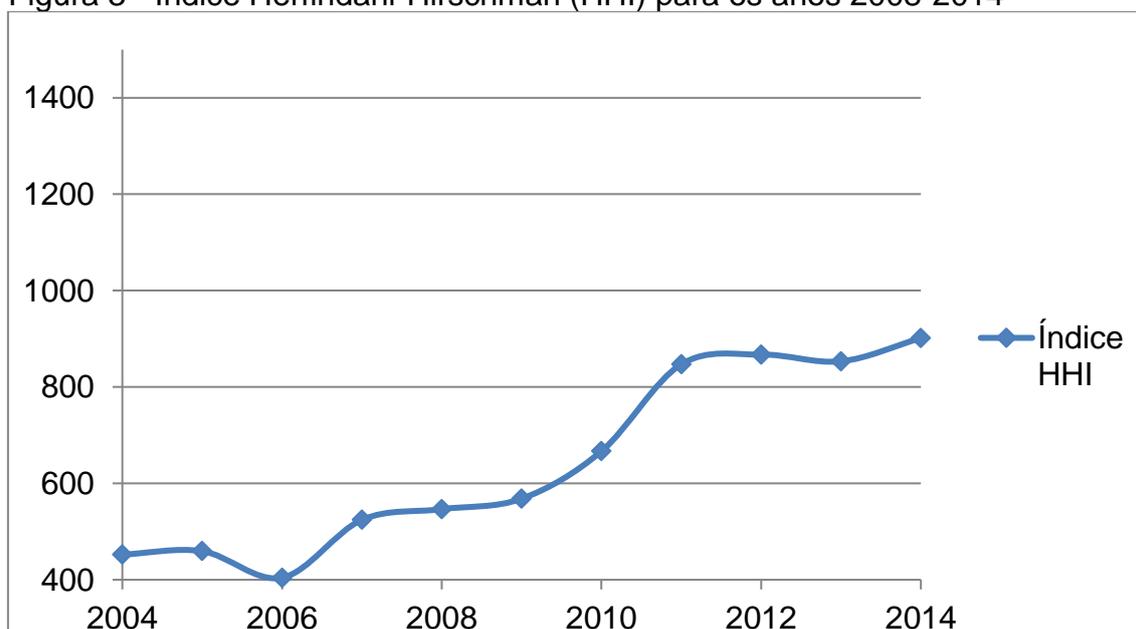
crescimento mais acentuado do índice entre os anos de 2009 e 2011. Esse resultado decorre do aumento da desigualdade entre os market shares das firmas componentes do ranking, já que o número de firmas é sempre o mesmo (500). Outra análise que pode ser feita a partir dos dados do índice de Herfindahl Hirschman é a do número de firmas iguais que originariam este mesmo valor do índice. Como se pode observar ainda na Tabela 3, o número de firmas iguais que gerariam os índices estimados decresceu entre 2004 a 2014, passando por uma redução de 50% do total inicial.

Tabela 3 - Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) para os anos de 2004 a 2014

Ano	Índice HHI	Número de Firms Iguais
2004	452	22
2005	459	22
2006	404	25
2007	524	19
2008	546	18
2009	568	18
2010	667	15
2011	847	12
2012	867	12
2013	853	12
2014	902	11

Fonte: Calculado pela autora a partir de dados do *Ranking Abras* (SUPERHIPER)

Figura 3 - Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) para os anos 2008-2014



Fonte: Calculado pela autora a partir de dados do *Ranking Abras* (SUPERHIPER)

4.1.2 Turnover

O cálculo do índice de Turnover revela as alterações de posições das firmas dentro do Ranking das 500 maiores empresas supermercadistas. Assim, este índice fornece importantes informações com relação ao número de empresas que saíram ou permaneceram no Ranking de um ano para outro. É possível observar por meio dos valores médios da Tabela 4, o período entre 2008 e 2011 foi quando mais empresas deixaram o Ranking (média do índice de Turnover de 45%). Mas de forma geral, o Turnover em todos os pares de anos analisados foi maior para os últimos grupos do Ranking - K, L e M - variando de 60% até 100%. A última coluna da tabela também explicita que, entre o primeiro e o último ano do período analisado (2004 e 2014), houve um aumento do número de trocas de posições no período, dada a média geral do índice de 61%.

Tabela 4 - Taxas de *Turnover* por grupo e total (média), entre as 500 maiores redes supermercadistas brasileiras entre os anos de 2004 e 2014

GRUPO	2004-2008	2008-2011	2011-2014	2004-2014
A(1-5)	20%	40%	0%	20%
B(6-10)	0%	0%	20%	40%
C(11-15)	0%	0%	0%	0%
D(16-55)	35%	30%	10%	40%
E(56-105)	38%	22%	18%	52%
F(106-155)	40%	26%	22%	52%
G(156-205)	32%	34%	24%	54%
H(206-255)	60%	60%	28%	78%
I(256-305)	66%	40%	42%	78%
J(306-355)	52%	58%	52%	90%
K(356-405)	64%	86%	64%	90%
L(406-455)	60%	100%	82%	100%
M(456-500)	76%	89%	93%	100%
Média	42%	45%	35%	61%

Fonte: Calculado pela autora a partir dos dados do *Ranking Abras* (SUPERHIPER)

Além disso, a Tabela 5 revela mais detalhadamente a troca de posições entre os anos de 2011 e 2014, o período mais recente dentre os pares analisados. Ela evidencia as empresas que permaneceram e saíram do Ranking,

bem como as que tiveram perdas ou ganhos de posição. A diagonal principal da tabela colocada em destaque mostra ao número de empresas que permaneceram em seus respectivos grupos, entre os anos de 2011 e 2014. Os valores abaixo dessa diagonal principal revelam o número de empresas que obtiveram ganhos de posições no Ranking, ascendendo a outros grupos, e os valores à direita e acima da diagonal mostram quantas empresas caíram no ranking.

Tabela 5 - Alterações nas posições das empresas supermercadistas brasileiras entre os anos de 2011 e 2014

Grupos em 2011	Posição dos grupos em 2014													Número de firmas que fecharam ou deixaram o grupo das 500 maiores	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
A(1-5)	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B(6-10)	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
C(11-15)	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D(16-55)	0	0	1	28	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
E(56-105)	0	0	0	3	32	6	0	0	0	0	0	0	0	0	9
F(106-155)	0	0	0	0	4	25	10	0	0	0	0	0	0	0	11
G(156-205)	0	0	0	0	0	6	26	5	1	0	0	0	0	0	12
H(206-255)	0	0	0	0	0	0	3	18	12	2	1	0	0	0	14
I(256-305)	0	0	0	0	0	0	0	4	8	13	3	0	1	0	21
J(306-355)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	9	5	3	0	26
K(356-405)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	6	7	0	32
L(406-455)	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	4	0	41
M(456-500)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	42
Total	5	5	5	31	43	37	39	27	26	22	18	13	16		213

Fonte: Calculado pela autora a partir de dados do Ranking Abras (SUPERHIPER)

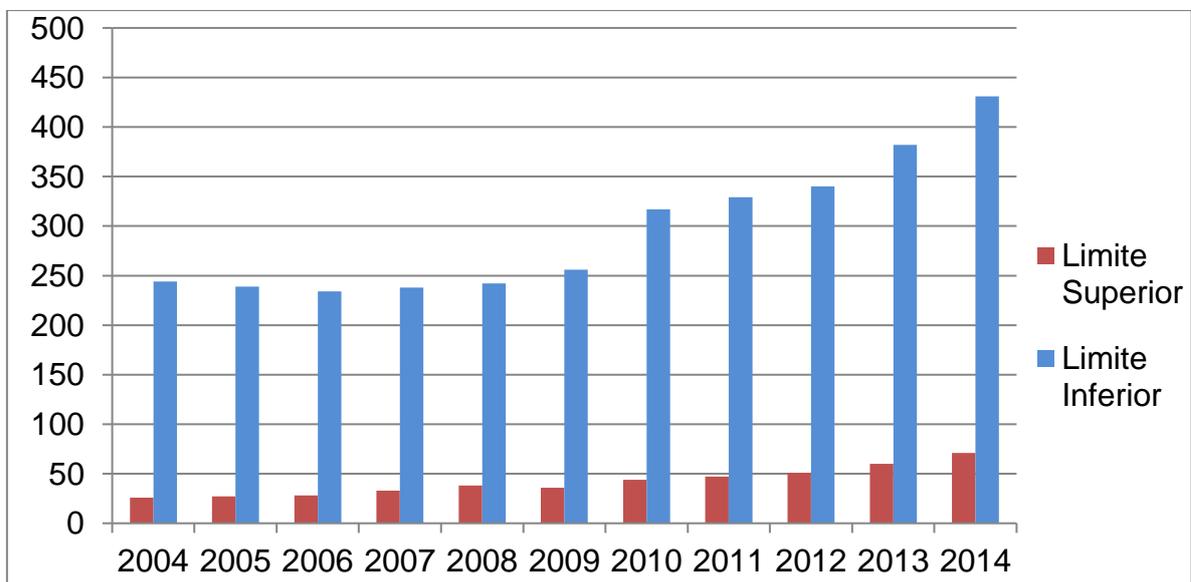
Como exemplo, o valor na intersecção entre a linha G e a coluna F mostra que seis empresas subiram de posição entre 2011 e 2014 e, assim, passaram a constituir o grupo F das posições de 106 a 155 do Ranking. O valor na intersecção da linha K e coluna M, por exemplo, mostra que sete empresas perderam suas posições e deixaram o grupo K e passaram para o último grupo do Ranking (grupo M).

Por fim, a última coluna mostra o número total de firmas que deixaram o Ranking no total e também em cada grupo individualmente. Assim, evidencia-se

que o último grupo do ranking (grupo M) foi o que mais sofreu alterações no período, uma vez que mais empresas deixaram o Ranking e, possivelmente, o mercado.

Em complemento com a análise do índice de Turnover, a Figura 4 mostra a evolução das posições dentro do Ranking (limites superior e inferior) das empresas de Médio porte analisadas. Através da figura, é possível verificar o recorte utilizado para a seleção de empresas que foram escolhidas para as entrevistas, como explicitado no item “(b)” da subseção 3.1.1. Também é possível observar que, em 2004, esse grupo de empresas se localizava entre as quinquagésimas e ducentésimas posições, as quais correspondiam aos grupos de D a H do índice de Turnover. Já em 2014, no final do período, o mesmo grupo passou a ocupar as quinquagésimas e quadingentésimas posições do Ranking, correspondentes aos grupos de D a L do índice. De tal forma, é possível também identificar o aumento do grupo de empresas nessa categoria, considerando-se apenas a variável utilizada: faturamento bruto.

Figura 4 - Evolução das posições das empresas de Médio Porte entre 2004 e 2014



Fonte: Calculado pela autora a partir de dados do *Ranking Abras* (SUPERHIPER) e da série histórica do IGP-DI (IBGE)

4.2 Análise das Estratégias

O Quadro 1 mostra as porcentagens das respostas das nove empresas analisadas, considerando apenas as perguntas com resposta direta. A partir deste

quadro, é possível identificar os padrões das respostas, as quais serão complementadas por informações específicas prestadas por alguns dos entrevistados.

Quadro 1 - Porcentagens das respostas de nove empresas supermercadistas para as questões de resposta direta, de acordo com o tipo de estratégia.

Estratégia	Questões	Respostas	
		Sim	Não
Enfoque	A firma tem priorizado algum grupo de consumidores?	33%	67%
Liderança no Custo Total	As compras são feitas em grupo com outros supermercados?	22%	78%
	O uso de contratos tem aumentado?	56%	44%
	As compras diretas têm aumentado?	100%	0%
	Tem havido priorização de fornecedores da região?	33%	67%
	Existem políticas de troca de informações com os fornecedores?	44%	56%
Diferenciação	Foram adotadas estratégias de divulgação (Folders, Rádio, TV)?	100%	0%
	A firma tem utilizado marcas do próprio supermercado?	67%	33%
	A firma tem utilizado marcas de alguma associação?	11%	89%
	A empresa adota qualidade como variável estratégica prioritária?	11%	89%
	A firma possui alguma forma especial de atendimento ao cliente (Cheque Pré, Entrega a domicilio)?	100%	0%
	A empresa fornece outros tipos de serviços dentro das lojas (Farmácia, Lanchonete)?	56%	44%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados

4.2.1 Estratégias do Tipo “Enfoque”

Primeiramente, para a estratégia “Enfoque” observou-se que apenas um terço das empresas respondentes declarou priorizar algum grupo de consumidores. Foram especificados grupos como: pertencentes a municípios específicos; “vegetarianos”, “lights” ou “diets”; e o chamado “grupo transformador”. Estes dois últimos correspondem a empresas que afirmaram utilizar, como estratégia de identificação e atração destes clientes, o fornecimento de mercadorias diferenciadas, além de um atendimento especial dentro das lojas àqueles que procuram tais produtos. Uma das empresas ainda constatou que o perfil desses clientes que procuram atendimento especial nas lojas é direcionado ao setor de marketing da empresa, o qual desenvolve campanhas de atração específicas para este grupo. Porém, como mostra o Quadro 1, dois terços das empresas entrevistadas não priorizam grupos de consumidores específicos, o que sugere que este tipo de estratégia não é comum entre as empresas de médio porte. Portanto, essas empresas possivelmente preferam atender a todas as possíveis classes de consumidores, apesar de outras variáveis também envolverem a escolha da formação do segmento de clientes¹⁶.

4.2.2 Estratégias do tipo “Liderança no Custo Total”

O segundo tipo de estratégia, também representada no Quadro 1, “Liderança no Custo Total”, mostrou que as empresas se dividem entre uma posição de fidelidade em relação a seus fornecedores e outra de independência. A mesma dualidade ocorre para o caso de cooperação com outras empresas na compra de mercadorias. A grande maioria dos respondentes declarou que as compras de mercadorias são feitas de forma isolada de outros supermercados, ou seja, apenas algumas declararam estar vinculadas a associações de compras ou centros de distribuição especializados. Este resultado parece caminhar em sentido contrário ao

¹⁶ Segundo Piato (2011), existem diferentes critérios para a realização do processo de segmentação de mercado, como os critérios: geográficos; demográficos; psicográficos; socioeconômicos; comportamento de compra; benefícios; por produto etc. Assim, diferentes são os propósitos da empresa para a segmentação ocorrer ou não, e ela está diretamente ligada ao setor de Marketing.

processo de cooperação analisado por Ghisi (2005) e Livato e Benedicto (2009). Entretanto, os mesmos autores afirmam ser este um processo ainda em crescimento.

Além disso, a totalidade respondeu que as compras diretas com fornecedores têm aumentado, em relação ao custo total com fornecedores. Porém, constatou-se ainda que a participação dessas compras diretas é bastante variada entre as empresas: de 20% até 80% do custo total com fornecedores.

Ainda neste sentido, o uso de contratos com fornecedores também aumentou, e em mais da metade das empresas, principalmente com grandes nomes como Unilever, Danone, Nestlé, Colgate etc. A participação desses contratos em relação ao custo total com fornecedores é ainda mais variada que no caso das compras diretas, pois as empresas declararam valores de 3% a 50%. Algumas empresas ainda responderam que estabelecem contratos de fidelização e de alcance de metas.

Outra questão abordada foi em relação à existência de políticas de troca de informações com os fornecedores, em que a maioria das empresas respondeu não “trocar informações”. No entanto, quatro entrevistados (que responderam “sim” e que “não”) assumiram que existe uma troca de informações com os fornecedores em nível informal. Nos casos das empresas que responderam “sim” para a política de troca de informações, foi citada a elaboração de relatórios de “feedback” com os fornecedores.

Já a pergunta relacionada à priorização de fornecedores demonstrou que mais da metade das empresas não prioriza fornecedores de sua região, ou seja, são feitas compras de todo o Brasil. Uma delas declarou que o critério para se comprar de locais mais distantes é o de “preços convidativos”, ou ainda, a existência de promoções para compras em escala. Por outro lado, as empresas que declararam priorizar fornecedores também responderam que isso se deve aos seguintes fatores: vantagens em tributação; demanda das lojas; necessidade de proximidade com fornecedores de produtos perecíveis, como produtos de feira; proximidade de fornecedores específicos, como no caso de duas empresas que responderam ter importantes fornecedores de café em sua região. O porte dos fornecedores variou conforme o tipo de mercadoria, ou seja, a maioria dos produtos

perecíveis provém de fornecedores de pequeno porte, enquanto que produtos industrializados são em sua maioria oriundos de fornecedores de grande porte.

Por fim, pode-se concluir que o perfil das empresas em relação à sua associação com os fornecedores e com outras empresas é bastante diverso. Pelo lado das empresas concorrentes, ao olhar para a questão das compras com outras empresas, verifica-se que não houve um padrão de associação a outros supermercados, para a grande maioria dos respondentes. Já pelo lado dos fornecedores, a simples realização ou não de contratos ou de compras diretas não determina o perfil “fidelizado” da empresa, pois depende das parcelas de cada tipo de compra. Além disso, verificou-se que pode até existir priorização de fornecedores, mas os fatores determinantes serão a negociação de preços, o tipo de mercadoria e o porte do fornecedor. Para o caso de trocas de informações entre a empresa e seu fornecedor, o porte do fornecedor também é um fator decisivo.

4.2.3 Estratégias do tipo “Diferenciação”

Recorrendo novamente ao Quadro 1, verifica-se, em relação às estratégias de “Diferenciação” mais da metade dos entrevistados indicam a existência de marcas próprias do supermercado em seus produtos. Uma das empresas relatou que a empresa fornece arroz de marca própria, e outra ainda, fornecia marca própria de arroz e feijão, porém deixou de fazê-lo dadas as dificuldades operacionais. Uma terceira firma respondeu que possui produtos de peixaria e padaria com marca própria do supermercado. Com relação à utilização de marcas de associações de supermercados, apenas um respondente indicou utilizar-se dessa estratégia para produtos como feijão e outros cereais, trazidos de outros estados brasileiros.

Uma terceira questão refere-se à variável de prioridade da empresa. A fim de padronizar conforme as perguntas anteriores (de resposta “sim” ou “não”), o Quadro 1 indica apenas aquelas empresas que claramente objetivam a qualidade de seus produtos, o que parece ser a minoria. Contudo, esse valor apenas mostra que uma única empresa respondeu que a qualidade seria sua estratégia primordial. Todavia, 7 firmas indicaram que ambos, qualidade e preço, são igualmente

importantes. E um único entrevistado indicou a variável preço como estratégia única. Assim, podemos dizer que a grande preocupação da maioria das empresas de médio porte é aliar preço e qualidade nos produtos fornecidos.

Pode-se observar ainda que a totalidade dos entrevistados utilizam estratégias de divulgação e estratégias de atendimento especial ao cliente. Por outro lado, apenas um pouco mais da metade das empresas possuem outros serviços dentro de seus estabelecimentos. Essas questões são mais detalhadamente observadas a partir do Quadro 2. Folders em jornais, propaganda em televisão e rádio são os principais veículos de informação assinalados pelos respondentes. A categoria “outras” indicada na tabela refere-se a outros meios como: panfletos; outdoors; busdoor; internet (site da própria empresa e a página da Globo “portal G1”); carro de som; folhetos etc.

Quadro 2 - Porcentagens das empresas que adotam estratégias de diferenciação específicas*

Perguntas	Alternativas	Porcentagem
Quais estratégias de divulgação têm sido adotadas?	Folders em jornais	78%
	Propaganda em TV	78%
	Rádio	78%
	Nenhuma	0%
	Outras	33%
A firma possui alguma outra forma de atendimento ao cliente?	Entrega a Domicílio	100%
	Crédito	33%
	Cheque pré-datado	56%
	Brindes	67%
	Cartões	78%
	Nenhuma	0%
	Outras	33%
A empresa fornece outros tipos de serviços dentro das lojas?	Posto de gasolina	0%
	Farmácia	22%
	Restaurante	11%
	Lanchonete	44%
	Redes de <i>Fast Food</i>	11%
	Nenhum	44%
	Outros	33%

* Respostas não excludentes. Por isso, podem somar mais de 100%.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados

Já em relação às formas especiais de atendimento ao cliente, observou-se que todas as empresas fornecem serviços de entrega a domicílio. Em seguida, têm-se a utilização de cartões como a segunda forma mais utilizada, seguido dos brindes, cheque pré-datado e, por fim, crédito. Outras formas ainda foram levantadas pelos entrevistados, como: degustação dentro da loja; sorteios; desconto em folha de pagamento para funcionários de empresas conveniadas; e promoções. Por fim, os diferentes serviços dentro das lojas não são algo comum entre todas as empresas de médio porte entrevistadas. Observou-se que a maioria das empresas que os fornece tem a Lanchonete como principal meio. Porém, três empresas apresentaram outros serviços além dos indicados pelo questionário, como: lotéricas, rotisseria, loja de bijuterias, recarga de cartuchos, chaveiro e outras redes conhecidas, tais como Boticário, Suco bagaço, Fran's Café etc.

É importante também ressaltar que algumas empresas utilizam mais fortemente todas essas estratégias de diferenciação específicas do que outras, que declararam utilizar “muito pouco”. Porém, empresas que utilizam mais estratégias de divulgação também utilizam mais estratégias de atendimento especial e de serviços variados. Esse fato indica que, dentre as empresas de médio porte, existe diferença na variedade de serviços oferecidos aos clientes.

4.2.4 Estratégias que envolvem os três tipos anteriores

O último tipo de estratégia analisada contempla os três tipos anteriores, de forma conjunta (Quadro 3). O primeiro fato que se pode ressaltar é o de que a grande maioria das firmas expandiu nos últimos 10 anos; apenas uma firma declarou não ter expandido. Três entrevistados indicaram que uma nova loja foi aberta, enquanto outros três indicaram a abertura de duas novas lojas. Outra empresa indicou a abertura de uma nova loja, a ampliação de mais uma e ainda, a abertura de uma terceira planejada para 2016. Por fim, há o caso de outra empresa que respondeu ter tido uma expansão de 50% nos últimos 10 anos, graças a um forte processo de aquisição em 2009 de duas outras redes de supermercado.

Além disso, a totalidade dessas empresas que expandiram indicou que as novas lojas foram de implantação própria. A única exceção foi a empresa que

lançou três novas lojas: duas delas foram de implantação própria e uma foi resultado de compra de outra unidade. Do total das oito empresas que expandiram, duas indicaram que as novas lojas são de pequeno porte, três de médio porte e três de grande porte.

Outro importante aspecto analisado foi o de que apenas um terço das empresas utilizou financiamento bancário. Dentre os tipos de financiamento, foram relatados os usos de cartão BNDES, capital de giro e descontos em cheque. As demais empresas entrevistadas declararam que não utilizam financiamento bancário.

Quadro 3 - Porcentagens das respostas de nove empresas supermercadistas referentes a estratégia que envolve os três tipos

Estratégia	Questões	Respostas	
		Sim	Não
Envolve os três tipos	A firma tem lançado novas lojas nos últimos 10 anos?	89%	11%
	Estas novas lojas são lançadas por meio de implantação própria?	100%	0%
	Tem sido usado financiamento bancário?	33%	67%
	A firma tem procurado se associar a outras firmas?	0%	100%
	A firma adota estratégias de treinamento de funcionários?	89%	11%
	A administração da empresa está baseada numa gestão familiar?	89%	11%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos questionários aplicados.

Em relação à associação a outras empresas, a totalidade dos entrevistados declarou que não tem se associado a outras redes. Outra importante estratégia utilizada pela grande maioria dos respondentes são as estratégias específicas e treinamento de funcionários. Um terço das empresas respondeu que adota apenas treinamentos básicos para cada serviço ou departamento da loja (como o açougue e hortifrúti), e dentre essas, uma indicou que são fornecidos treinamentos atitudinal e ético. Outra empresa também declarou que o treinamento de funcionários é ainda defasado, porém são realizados treinamentos de liderança e

integração. Duas empresas responderam oferecer treinamento de segurança do trabalho e limpeza. Uma empresa respondeu ter uma parceria com uma empresa terceirizada em treinamento de funcionários.

Por fim, duas empresas indicaram ter forte treinamento de funcionários, em que todo o serviço da loja e gestão é profissionalizado. São também disponibilizadas salas de treinamento dentro das lojas, além de ofertarem cursos e treinamentos específicos como: desenvolvimento de equipes; palestras motivacionais; atendimento ao cliente; curso de BPF (Boas Práticas de Fabricação); carnes temperadas; curso de excel; inteligência emocional; formação de ADH (Agentes de Desenvolvimento Humano) - gestão de carreira; trabalho em equipe e comunicação interpessoal; planejamento estratégico; *coaching* e *feedback*; gestão de educação corporativa e técnicas de negociação; cursos específicos para a área de cargos e salários.

A última pergunta indicada no Quadro 3 refere-se à administração da empresa, se é baseada numa gestão familiar. Notou-se que a grande maioria tem a família fundadora em sua gestão, pois apenas um dos entrevistados declarou ter a gestão não familiar. Tal característica parece ser comum no Brasil, uma vez que cerca de 90% das empresas brasileiras são familiares.¹⁷

Uma pergunta não indicada no Quadro 3 (por ser de resposta aberta) recebeu respostas variadas: quais os critérios utilizados para decidir sobre a expansão da rede? Cinco empresas responderam que o crescimento do próprio setor supermercadista foi um dos fatores de grande importância para esta decisão. Um respondente ainda complementou esta resposta, argumentando sobre a necessidade de se crescer “sempre que possível”¹⁸, para aumentar o volume de vendas e operações. Assim, a empresa consegue balizar os preços da concorrência, ou seja, obtém poder de mercado. Afirmou ainda ser crucial expandir para “sobreviver” nesse setor. Neste mesmo sentido, quatro empresas indicaram a

¹⁷ Ver < <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>

¹⁸ Tal estratégia possivelmente se relaciona ao conceito de “Economia de escala de multiplanta”. Segundo Kupfer e Hassenclever (2002), a empresa obtém ganhos de escala através: da “economia da duplicação”, em que cada planta é construída para uma determinada escala e com um limite para os acréscimos de capacidade; da diminuição dos custos de transporte em mercados geográficos dispersos; da especialização ao nível multiplanta, ou seja, atendendo as especificidades dos mercados em que atuam; e da flexibilidade da operação, em que a produção pode ser transferida de uma unidade para a outra etc.

“concorrência” como um segundo fator de importância para essa decisão, sendo que uma deixou explícito que só entra em região que tenha somente um concorrente. Outras três empresas explicitaram a necessidade de se atender as demandas dos clientes, suas necessidades e também a importância de se “renovar” a marca ao lançar lojas maiores e mais modernas, que entrem com mais força sobre a concorrência. Por fim, uma última resposta foi a de que o critério utilizado para a expansão da rede foi “oportunidade”. Essa empresa avaliou que determinados locais em sua região seriam mais atrativos e competitivos, por meio de uma “análise de SWOT¹⁹ atrelada a um Plano de Ação”. Tais oportunidades surgiram a partir de parceiros da empresa que disponibilizaram os locais em troca de parcelas do faturamento da empresa, estabelecendo assim contratos que se assemelham a um aluguel.

Em suma, pode-se dizer que as empresas de médio porte que tiveram bom desempenho expandiram sua rede, sem se associar a outras firmas. Decidiram expandir dadas: as demandas dos consumidores; a localização de concorrentes; o crescimento do próprio setor; e até a necessidade de sobrevivência dentro do mercado. Também a grande maioria contou com capital próprio (ou de parceiros comerciais). O treinamento dos funcionários da empresa não foi um aspecto homogêneo entre os respondentes, pois se notou uma grande discrepância entre as respostas. Ou seja, há empresas que investem fortemente nos funcionários ao mesmo passo em que outras assumem ser este um aspecto secundário.

¹⁹ Esta análise corresponde a identificar pontos fortes, oportunidades e ameaças de um determinado cenário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou, inicialmente, dimensionar e analisar as mudanças recentes na estrutura do mercado varejista brasileiro. Foi observado que um padrão altamente concentrado foi mantido em todo o período de 2008 a 2014. As três empresas líderes (CBD, Carrefour e Walmart) em conjunto detiveram quase 50% do mercado nacional em 2014, de forma que a tendência do mercado no sentido de um triopólio foi mantida. Foi observado também que o número de empresas de médio porte no Brasil cresceu, o que sugere que as empresas menores tiveram que crescer para se manterem competitivas. Por fim, houve um aumento do número de trocas de posições no período, ou seja, mais empresas deixaram o Ranking e, possivelmente, o mercado.

Na segunda parte da pesquisa buscou-se identificar as empresas de médio porte que se mantiveram competitivas, detectar e analisar as estratégias adotadas por estas empresas, por meio de entrevistas. Constatou-se que as firmas analisadas têm dado relativamente pouca prioridade a algum grupo de consumidores específico, preocupando-se em aliar preço e qualidade em sua maioria, buscando diferenciar seus produtos mais por meio de propaganda (principalmente por meio de encartes em jornais e propaganda em rádio e TV) e pela oferta de serviços, tal como a entrega a domicílio e a disponibilização de cartões e a oferta de brindes. Em termos de estratégia de custos, há o predomínio de compras individuais, sendo que tem aumentado as compras diretas (sem intermediários) e a utilização de contratos, a fim de se aumentar o volume de vendas. É de se destacar ainda que as empresas bem sucedidas têm expandido suas redes de lojas, por meio da implantação de novas lojas e que têm evitado o uso de crédito bancário. Este movimento de expansão é coerente com o que se verificou por meio dos índices de concentração, no sentido de que as empresas tiveram que crescer para concorrer. Predomina também a administração familiar, sendo que o treinamento e qualificação de mão-de-obra não surge como um fator explicativo do desempenho dessas empresas.

Os resultados encontrados, portanto, não permitem confirmar as hipóteses do trabalho, uma vez que a profissionalização da gestão e a adoção de estratégias cooperativas não surgem como pré-requisitos para o sucesso das empresas supermercadistas de médio porte.

Algumas limitações do trabalho são importantes de serem levantadas, tais como: a utilização, apenas, da variável faturamento, para definir o médio varejo; o pequeno tamanho da amostra, o que não permite inferências estatísticas dos resultados; e o fato das entrevistas via telefone limitarem o aprofundamento das perguntas, ou seja, uma entrevista “face a face” permitiria uma coleta maior de detalhes e percepções dos respondentes.

Outros estudos, na mesma linha deste, envolvendo número maior de firmas e envolvendo empresas de outros estados do país, são sugeridos para que se possa confirmar ou refutar os resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, D. R. D. Chapter 3: The case of Brazil. In: Stiegert, K. W; Kim, D.H. (editors). **Structural changes in food retailing: six country case studies**. Madison, WI: Food System Research Group (FSRG), Department of Agricultural and Applied Economics, University of Wisconsin-Madison, FSRG Monograph Series, # 22, November 2009.

AGUIAR, D. R. D.; FIGUEIREDO, A. M. **Poder de mercado no varejo alimentar: uma análise usando os preços do estado de São Paulo**. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 49, n. 4, p. 967-990, 2011.

AGUIAR, D. R. D.; SILVA, A. L. Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. **Agribusiness**, v. 18, n. 2, p. 145-161, 2002.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. Apoio Financeiro. **Porte de Empresa**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html> Acesso em: Dezembro, 2014.

CONCHA-AMIN, M.; AGUIAR, D. R. D. **Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro**. Gestão e Produção, v. 13, p. 45-56, 2006.

COSTA, C. T. **Efeitos da concentração do mercado Supermercadista brasileiro sobre o setor de produtos lácteos**. 2011. 43 f. Monografia – Departamento de Economia, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2012.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R.; MONTEIRO, G. F. A. Supermarkets and Their Impacts on the Agrifood System of Brazil: The Competition Among Retailers. **Agribusiness**, v.21, n.2, p. 133-147, 2005.

GHISI, F. A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005. 270 p. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2013.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G.C. Estratégia de cooperação no varejo supermercadista. ANGELO, C. F.; SIIVEIRA, J. A. G.(organizadores) **Varejo Competitivo**, São Paulo, v. 14, p. 47-69, 2009.

MARTIN, S. **Industrial Economics – Economic Analysis and Public Policy**, Second Edition. New Jersey:Prentice Hall, 2003.

MARTIN, S. **Advanced Industrial Economics.** Blackwell Publishing Ltda, 2005.

MARTIN, S. **Industrial Organization in Context.** New York, Oxford University Press, 2010.

MONTEIRO, G. F. A. **Estrutura de mercado e concorrência no varejo de alimentos:** O mercado de consumo integrado. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) – Departamento de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

PIATO, E. L. **Análise do alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas.** 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo: **Associação Brasileira de Supermercados (Abras)**, Abril de 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.

SEBRAE/SC - Artigos para MPE'S. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: Dezembro de 2015.

THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. Antitrust Division. **Herfindahl-Hirschman Index**. Disponível em: <<http://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>>. Acesso em: Dezembro de 2015.

THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. Antitrust Division. **Horizontal Merger Guidelines**. Disponível em: < <http://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010#5c>>. Acesso em: Dezembro de 2015.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009, 176p.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRATÉGIAS VAREJISTAS DE EMPRESAS DE SUPERMERCADO

*Obrigatório

1- A firma tem priorizado algum grupo de consumidores? *

- Sim
- Não

2- Qual grupo?

3- Como a firma identifica este grupo?

4- Quais são as estratégias usadas para atrair tais clientes?

5- As compras de mercadorias são feitas de que modo? *

- Isoladamente
- Em grupo
- Outro:

6- Caso a compra de mercadorias seja feita "Em grupo", como isso funciona? Ela é vinculada a alguma associação? Qual? De que tipo?

7- A participação de relações contratuais tem aumentado? *

- Sim
- Não

8- Qual é o valor dessa participação em relação ao total dos custos com os fornecedores?

Valor em porcentagem (%)

9- A participação de compras diretas tem aumentado? *

- Sim
- Não

10- Qual é o valor dessa participação em relação ao total dos custos com os fornecedores?

Valor em porcentagem (%)

11- Tem havido priorização de fornecedores de sua região? *

- Sim
- Não, mas há priorização de fornecedores de outras regiões
- Não, não há priorização

12- Estes fornecedores priorizados são de que tipo?

- De menor porte
- De grande porte

- Outro:

13- Tem sido adotada alguma política de troca de informações com seus fornecedores? *

- Sim
- Não

14- Qual(is) é(são) essa(s) política(s) de priorização?

15- Qual(is) estratégia(s) de divulgação tem(êm) sido adotada(s)? *

- Folders em jornais
- Propaganda em TV
- Rádio
- Nenhuma
- Outro:

16- A firma tem utilizado marcas próprias (do próprio supermercado)? *

- Sim
- Não

17- A firma tem utilizado marcas de alguma associação? *

- Sim
- Não

18- Caso a firma utilize marcas "de alguma associação", explique como isso funciona.

19- Que variável a empresa tem adotado prioritariamente como estratégia? *

- Qualidade
- Preço
- Ambos
- Outro:

20- A firma possui alguma outra forma de atendimento ao cliente? *

- Entrega a domicílio
- Crédito
- Cheque pré-datado
- Brindes
- Cartões
- Outro:

21- A empresa fornece outros tipos de serviços aos clientes? *

- Postos de gasolina
- Farmácia

- Restaurantes
- Lanchonetes
- Redes de Fast Food
- Nenhum
- Outro:

22- A firma tem lançado novas lojas nos últimos 10 anos? *

- Sim
- Não

23- Quantas?

24- Em que região?

25- De que porte?

- Pequena
- Média
- Grande
- Outro:

26- Estas novas lojas são lançadas por meio:

- De compras de outras unidades
- De implantação própria
- Outro:

27- Quais critérios têm sido usados para decidir sobre essa expansão?

- Perspectiva da economia
- Crescimento do próprio setor supermercadista
- Localização de concorrentes
- Atração de um grupo de clientes específico
- Proximidade geográfica dos clientes
- Vantagens logísticas com fornecedores
- Poder de barganha com fornecedores
- Incentivos Fiscais
- Outro:

28- Tem sido usado financiamento bancário? *

- Sim
- Não

29- De que tipo?

30- A firma tem procurado se associar a outras firmas? *

- Sim
- Não

31- De que tipo são essas firmas associadas?

- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte
- Outro:

32- A firma adota estratégias de treinamento de funcionários? *

- Sim
- Não

33- Que tipo de treinamento?

34- A administração da empresa está baseada numa gestão familiar? *

- Sim
- Não
- Outro: